

Jesús Arteaga Ortiz, coordinador

MANUAL DE INTERNACIONALIZACIÓN

**Técnicas, herramientas y estrategias necesarias
para afrontar con éxito el proceso de internacionalización**



Jesús Arteaga Ortiz, coordinador

MANUAL DE INTERNACIONALIZACIÓN

**Técnicas, herramientas y estrategias necesarias
para afrontar con éxito el proceso de internacionalización**



Segunda edición refundida y actualizada
Noviembre, 2017

© ICEX España Exportación e Inversiones
Paseo de la Castellana, 278 – 28046 Madrid
tel.: 902 349 000
fax: 91 431 6128
www.icex.es

© ICEX-CECO
Avda. Cardenal Herrera Oria, 378 – Edificio “A” – 28035 Madrid
tel.: 900 349 000
c.e.: informacion@icex.es
<https://www.icex-ceco.es>

Administración General del Estado (AGE): [http:// www.060.es](http://www.060.es)
Catálogo de publicaciones de la AGE: <http://publicacionesoficiales.boe.es>

Diseño: Juan Manuel Álvarez Junco
Maquetación: Imprenta Nacional de la AEBOE

NIPO (PDF): 060-17-124-9
ISBN (PDF): 978-84-7811-866-3
NIPO (ePub): 060-17-125-4
ISBN (ePub): 978-84-7811-865-6

Este manual es una obra colectiva creada y editada por iniciativa de ICEX España Exportación e Inversiones, y ha sido elaborado con la aportación de distintos especialistas seleccionados y dirigidos por ICEX-CECO, bajo la supervisión y coordinación de Jesús Arteaga Ortiz.

Esta obra tiene carácter exclusivamente informativo y su contenido no podrá ser invocado en apoyo de ninguna reclamación o recurso.

ICEX España Exportación e Inversiones e ICEX-CECO no asumen la responsabilidad de la información, opinión o acción basada en dicho contenido, con independencia de que hayan realizado todos los esfuerzos posibles para asegurar la exactitud de la información que contienen sus páginas.

ÍNDICE DE CAPÍTULOS

RELACIÓN ALFABÉTICA DE AUTORES	5
CAPÍTULO 1. Un entorno internacional globalizado Eduardo Cuenca García, María José Miranda Martel, Margarita Navarro Pabsdorf y José Antonio Zamora Rodríguez	11
CAPÍTULO 2. La estrategia de internacionalización y la empresa Jesús Arteaga Ortiz, Antonia García Cabrera y María José Miranda Martel	107
CAPÍTULO 3. <i>Marketing</i> internacional Julio Cerviño, Jesús Arteaga Ortiz y Alfonso Fernández del Hoyo	218
CAPÍTULO 4. Financiación de la internacionalización María José López Calvo, Miguel Morán Serrano y Maite Seco Benedicto	373

CAPÍTULO 5. Transporte y logística internacional	468
Natalia Velasco Gatón	
CAPÍTULO 6. Aspectos jurídicos de la internacionalización	560
Luis Morros Cámara, Luis Díez Mateo y Elena Gutiérrez García de Cortázar	
CAPÍTULO 7. Acceso a los mercados multilaterales	674
Fernando Bejerano Rodríguez y José Francisco Muro Gil	
CAPÍTULO 8. El ecosistema digital en la internacionalización	719
José Manuel Mas Iglesias, Ignacio Somalo y Ana Gómez Olmedo	

**RELACIÓN
ALFABÉTICA
DE AUTORES**

COORDINADOR DE LA OBRA Y AUTOR

**JESÚS ARTEAGA ORTIZ [CAP. 2 (1. A 4.); CAP. 3 (5.);
CASOS PRÁCTICOS CAP. 2 (2.)]**

Doctor en Economía y Dirección de Empresas, Licenciado en Derecho, Diplomado en Comercio Internacional y *Diploma in International Trade*. Experto en internacionalización, con experiencia práctica tanto en la empresa privada como en la pública, así como en el ámbito académico. Tras trabajar en el mundo empresarial y en ICEX España Exportación e Inversiones, actualmente es profesor universitario. Ha participado como investigador en diversos proyectos competitivos nacionales y europeos. Ha publicado varios artículos sobre internacionalización en revistas científicas internacionales y es autor y/o coautor de más de una decena de libros. Es director de varios posgrados universitarios sobre internacionalización. Desde el año 2003 ejerce como experto académico para la Comisión Europea.

COORDINADORES DE CAPÍTULO Y AUTORES

FERNANDO BEJERANO RODRÍGUEZ [CAP. 7; CASOS PRÁCTICOS CAP. 7]

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, experto en comercio exterior y administración de proyectos de cooperación al desarrollo. Tiene más de 23 años de experiencia en ejecución de proyectos y consultoría internacional en América Latina, Asia y África.

JULIO CERVIÑO FERNÁNDEZ [CAP. 3 (1. Y 4.), CASOS PRÁCTICOS CAP. 3]

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Máster en International Business and Affairs por la Washington University (San Luis, EE. UU.). Codirector del Máster Universitario en Gestión Internacional de Empresas (CECO-UIMP) y profesor titular de la Universidad Carlos III de Madrid.

EDUARDO CUENCA GARCÍA [CAP. 1 (1. A 4.), CASOS PRÁCTICOS CAP. 1]

Catedrático de Organización Económica Internacional, Catedrático Jean Monnet y responsable de la Cátedra Extenda (Agencia Andaluza de Comercio Exterior) de Internacionalización en la Universidad de Granada.

**MARÍA JOSÉ LÓPEZ CALVO [CAP. 4 (1., 3., 4. Y 5.);
CASOS PRÁCTICOS CAP. 4]**

Doctora en Economía Aplicada y Gestión Empresarial. Especialista en financiación internacional, ha ocupado diferentes puestos de responsabilidad, incluyendo negociaciones a nivel comunitario y OCDE en el Ministerio de Economía y Competitividad, en la administración alemana, así como en el Banco Central Europeo.

**JOSÉ MANUEL MAS IGLESIAS [CAP. 8 (1. A 3., 6.);
CASOS PRÁCTICOS CAP. 8]**

Licenciado en *Marketing* y ADE con posgrado por ESADE y Babson College (Mass., EE. UU.). Posee experiencia en el ámbito del *marketing* digital desde 1997, habiendo ocupado puestos de responsabilidad internacional como director general en agencias del grupo Havas y Nostrum.

LUIS MORROS CÁMARA [CAP. 6 (1., 2. Y 4.); CASOS PRÁCTICOS CAP. 6]

Licenciado en Derecho, Diplomado en Derecho Comunitario por el Centro de Estudios Europeos de la Universidad de Alcalá de Henares y abogado en ejercicio. Especialista en asesoría jurídica internacional, con más de quince años de experiencia. Profesor-colaborador en distintas universidades y escuelas de negocio.

NATALIA VELASCO GATÓN [CAP. 5; CASOS PRÁCTICOS CAP. 5]

Licenciada en Filosofía, Derecho, Ciencias Políticas y Humanidades. Título oficial para transporte de mercancías internacionales. Ha sido Directora del Departamento de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Salamanca, responsable de empresas en Chile y Brasil, gestora de la empresa CITYCESA, promotora PIPE e ICEXNext. Actualmente es profesora, consultora y asesora en comercio exterior.

OTROS AUTORES

LUIS DÍEZ MATEO [CAP. 6 (5. Y 6.)]

Licenciado en Derecho por la Universidad de Valladolid e Inspector de Hacienda del Estado desde 1989. Durante su carrera profesional en la Agencia Tributaria, ha

desempeñado distintos puestos de responsabilidad, fundamentalmente en el área de Aduanas e Impuestos Especiales. Consejero de Finanzas en la Representación Permanente de España ante Naciones Unidas y demás organismos internacionales.

ALFONSO FERNÁNDEZ DEL HOYO [CAP. 3 (2., 3. Y 6.)]

Doctor en Ciencias Económicas y MBA en *marketing* internacional y finanzas por Babson College (Mass., EE. UU.). Director del Master in International Industrial Project Management (IIPM-Gestamp) de la ICADE Business School y profesor titular de Comillas-ICAI-ICADE.

**ANTONIA GARCÍA CABRERA [CAP. 2 (5. Y 6.);
CASOS PRÁCTICOS CAP. 2 (1.)]**

Directora del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, donde imparte docencia en el campo de la Estrategia Empresarial. Es Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y ha centrado su investigación en los negocios internacionales, el emprendimiento y el cambio organizativo.

ANA GÓMEZ OLMEDO [CAP. 8 (5.)]

Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid. Profesora en ESIC Business and Marketing School. Experiencia profesional en agencias de publicidad digital.

**ELENA GUTIÉRREZ GARCÍA DE CORTÁZAR [CAP. 6 (3.);
CASOS PRÁCTICOS CAP. 6]**

Abogada y árbitro internacional con 18 años de experiencia en el campo de la resolución de disputas internacionales comerciales y de inversión, con práctica profesional en París y Madrid. Ex Secretaria General y Letrada Jefa de la Corte de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Madrid. Ha actuado durante más de 5 años ante la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (UNCITRAL), ostentando la condición de Observadora Experta.

**MARÍA JOSÉ MIRANDA MARTEL [CAP. 1 (6.); CAP. 2 (2.);
CASOS PRÁCTICOS CAP. 2 (2.)]**

Economista. Diplomada en Ciencias Empresariales, Licenciada en Administración y Dirección de Empresas, en la especialidad de Dirección de *Marketing*, *Master in International Business*, Máster Universitario en Dirección de Negocios Internacionales. Ha sido Directora del Departamento de Comercio Exterior de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Fuerteventura, y actualmente es Directora de *Marketing*, Comunicación y Recursos Externos de INFECAR.

MIGUEL MORÁN SERRANO [CAP. 4. (3.); CASOS PRÁCTICOS CAP. 4]

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Diplomado en Comercio Exterior por la Escuela de Economía de las Universidades de Madrid, y Agente de Aduanas. Especialista consultor en internacionalización de la empresa y financiación del comercio exterior, con más de treinta años de experiencia en el sector público (ICEX, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid) y privado.

JOSÉ FRANCISCO MURO GIL [CAP. 7 (2. A 4.)]

Doctor en Ciencias Económicas. Especialista en promoción y fortalecimiento del comercio exterior, así como en proyectos multilaterales de cooperación al desarrollo y economía internacional, con más de 35 años de experiencia. Consultor de las principales instituciones multilaterales.

MARGARITA NAVARRO PABSDORF [CAP. 1 (3. A 5.)]

Profesora del Departamento de Economía Internacional y de España y codirectora de la Cátedra EXTENDA de Internacionalización de la Universidad de Granada.

MAITE SECO BENEDICTO [CAP. 4 (2. Y 6.); CASOS PRÁCTICOS CAP. 4]

Doctora en Economía Financiera. Auditor-Censor Jurado de Cuentas. Posgrado en Harvard Business School. Directora Académica del MBA en Internacionalización de empresas y del Executive PDI (Programa de Dirección Internacional) de ICEX-CECO. Ha ocupado puestos directivos en empresas como Price Waterhouse, Citibank España y KPMG Peat Marwick.

IGNACIO SOMALO PECIÑA [CAP. 8 (4.)]

Doctor en Economía Aplicada, economista y Executive MBA por la IE Business School. Es autor de varios libros y profesor en escuelas de negocio. Emprendedor, fundador de Lonesome Digital. En sus 17 años de trayectoria liderando proyectos de *e-commerce* ha dirigido: Alice.com, casadellibro.com, Planeta eCommerce Net-work, El armario de la tele, Infoempleo.com, etc. Previamente desarrolló carrera de consultoría en Teknoland Real Time Team y en Accenture.

JOSÉ ANTONIO ZAMORA RODRÍGUEZ [CAP. 1 (5.)]

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid y Máster en Administración Pública por la Universidad de Harvard. Técnico Co-mercial y Economista del Estado, ha ocupado puestos directivos en los Ministerios de Economía, Industria y Hacienda relacionados con el comercio y las inversiones internacionales y la gestión de Fondos Europeos.

Capítulo 1

**UN ENTORNO
INTERNACIONAL
GLOBALIZADO**

Autores

Eduardo Cuenca García
María José Miranda Martel
Margarita Navarro Pabsdorf
José Antonio Zamora Rodríguez

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	15
1. Introducción	17
2. Tendencias y perspectivas de la economía mundial	20
2.1 Perspectiva histórica	20
2.2 Principales transformaciones que caracterizan el comienzo del nuevo milenio	22
2.3 Las crisis y su repercusión en el entorno económico mundial	28
3. Bloques económicos. Evolución y características	31
3.1 Panorama general	31
3.2 Principales ejemplos de integración económica en el mundo	36
3.3 Efectos de la integración	39
4. Organismos internacionales en el comercio exterior	41
4.1 ONU	41
4.2 UNCTAD	43
4.3 OMC	44
4.4 OCDE	44
4.5 FMI	45
4.6 Grupo del Banco Mundial	46
4.7 Otras instituciones financieras de relieve	47
4.7.1 Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD)	47
4.7.2 Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo	48
4.7.3 Grupo del Banco Africano de Desarrollo	49

4.7.4	Grupo del Banco Asiático de Desarrollo	51
4.7.5	Otros	52
4.8	La financiación en la Unión Europea	52
4.8.1	Banco Europeo de Inversiones (BEI)	52
4.8.2	Fondo Europeo de Desarrollo (FED)	53
5.	Análisis del sector exterior español	54
5.1	El comercio internacional de bienes y servicios	54
5.2	La inversión internacional	64
6.	Entidades españolas de apoyo a la internacionalización	69
6.1	Secretaría de Estado de Comercio	69
6.2	ICEX España Exportación e Inversiones	71
6.3	Organismos autonómicos de promoción exterior	78
6.4	Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación	79
6.4.1	Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación	79
6.4.2	La Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España	81
6.4.3	Plan Cameral de Internacionalización	82
6.5	Instituto de Crédito Oficial (ICO)	82
6.6	Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES)	83
6.7	Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE)	84
6.8	Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)	85
6.9	Organizaciones empresariales	86

RESUMEN	88
CASOS PRÁCTICOS	91
GLOSARIO	93
BIBLIOGRAFÍA	96

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Tras estudiar este capítulo, debería ser capaz de:

- Captar y comprender los múltiples factores que configuran el marco general en el que se desenvuelve la economía internacional, y cómo este determina la toma de decisiones de los agentes económicos en un país.
- Appreciar la intensidad de las relaciones entre países y la transmisión de las crisis a través de los mecanismos de «contagio».
- Delimitar las zonas económicas en las que se agrupan los países, las características de cada una de ellas, y las diferencias más relevantes.

- Comprender la función de los organismos económicos internacionales en la solución de los grandes problemas que se plantean en el mundo, así como las dificultades para alcanzar acuerdos.
- Valorar los efectos de la integración económica en el mundo actual.
- Tener una visión clara del grado de apertura de la economía española, la evolución de sus principales flujos de comercio con otros países, así como su desagregación por productos y zonas; el volumen de inversiones exteriores, sus principales países y sectores de destino.
- Reconocer los esfuerzos que se están haciendo desde la Administración Central y las Comunidades Autónomas para promover la internacionalización de las empresas españolas. Con este objetivo se han ido creando instituciones y mecanismos de financiación, orientación, apoyo y asesoramiento para facilitar el proceso. El conocimiento de estas instituciones es fundamental para poder iniciar con ciertas garantías el arranque de un proyecto.
- Manejar las fuentes bibliográficas y la información que ofrecen las webs relacionadas con estos temas.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, cualquier análisis de la vertiente económica de un país necesita comenzar definiendo el marco global de referencia en el que se desarrollan sus actividades y en el que se recogen los aspectos que determinan con mayor relieve la evolución de las principales macromagnitudes de la coyuntura internacional.

En la primera parte de este capítulo se incluyen los rasgos más destacados del actual sistema de relaciones internacionales. Los nuevos modelos económicos, el cambio en el pensamiento económico, el desarrollo de los instrumentos financieros, el proteccionismo y el cuidado del medio ambiente, son algunos de los factores que con mayor impacto han irrumpido en el panorama mundial de los primeros años del siglo XXI.

La globalización ha sido el fenómeno que más ha contribuido a estrechar las relaciones entre países, cambiando la visión de los temas. Las economías del mundo están cada vez más interconectadas, y más lejos de los pretendidos modelos autárquicos de otras épocas. Hoy, más que nunca, los países han dejado de estar aislados, de tal manera que los problemas se han vuelto más globales y terminan por afectar, en mayor o menor medida, al planeta entero.

Las crisis mundiales y su transmisión a otras áreas alejadas del epicentro en el que se gestaron, son un claro ejemplo de esta nueva realidad.

Junto a esos factores generales que se describen, es posible establecer una división del mundo por zonas económicas. Los criterios para definir las variarán según el objetivo perseguido. Las divisiones que agrupan a economías similares por su nivel de desarrollo o por sus características productivas son las más generalizadas. Así, nos encontramos con un bloque de economías avanzadas, nuevos países emergentes, zonas geográficas con ciertas características homogéneas, y países en vías de desarrollo. Otro de los criterios más extendidos a la hora de establecer estas segmentaciones es el de agrupar a los países en zonas demarcadas por modelos de integración económica: destaca el caso de la Unión Europea como ejemplo más avanzado y consolidado.

En el epígrafe 4 del Capítulo se abordan las principales instituciones encargadas de ordenar las relaciones económicas internacionales y encontrar soluciones consensuadas a los crecientes problemas comerciales, monetarios y derivados del subdesarrollo. En este sentido, las iniciativas de la Organización de las Naciones Unidas como institución impulsora de muchas de ellas han resultado fundamentales. Así surgieron el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, el GATT y posteriormente la Organización Mundial del Comercio, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, y los bancos regionales de desarrollo, instituciones claves para crear las condiciones básicas para el progreso económico de los países en vías de desarrollo.

Centrándonos ya en el caso específico de España, en el epígrafe 5 se presenta un análisis de dos de las variables que más determinan el grado de apertura de un país: el comercio exterior y la inversión. La evolución de las exportaciones e importaciones, los destinos y orígenes de las mismas, el estado de las cuentas con el exterior, son variables fundamentales para conocer las fortalezas y debilidades de las corrientes comerciales con otras partes del mundo. Otra forma de integración e interrelación entre países es a través de la inversión directa en el exterior (IDE). La IDE incide, de forma directa e indirecta, en las empresas y en los sectores de las

economías conectados por la misma. Junto a las grandes empresas multinacionales españolas, cuyo peso en la economía es relevante, se han configurado otras de tamaño inferior, pero que han sido capaces de diseñar estrategias internacionales y establecerse con éxito en el exterior.

El epígrafe 6 está dedicado a las entidades españolas de apoyo a la internacionalización, entre las que destacan la Secretaria de Estado de Comercio, ICEX España Exportación e Inversiones, organismos autonómicos de promoción exterior, Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación, Instituto de Crédito Oficial, Compañía Española de Financiación del Desarrollo, Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación, Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial, y las organizaciones empresariales. Todas ellas, y desde distintos ángulos, vienen apoyando programas que permiten que las empresas españolas se adentren o profundicen en el campo de la internacionalización. Sus programas, líneas de crédito, apoyo, asesoramiento e información constituyen piezas importantes del proceso de internacionalización de muchas empresas españolas, y deben conseguir una mayor apertura y competitividad del sector exterior español.

2. TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL

2.1 Perspectiva histórica

Una sociedad tan interconectada como la de los primeros años del siglo XXI obliga a todo observador de la misma a conocer y manejar los conceptos y las fuentes de información de las variables que determinan su evolución. Sin un análisis lo más exhaustivo posible de las relaciones entre las mismas y sin un conocimiento preciso de los actores que participan en ese escenario mundial, resulta cada vez más arduo aventurarse en los complicados campos de la internacionalización. En este apartado se pretende aportar algunas de las claves fundamentales del entorno actual.

Podemos considerar que la revolución industrial fue el punto de partida de una de las mayores transformaciones económicas, políticas y sociales que ha conocido la humanidad en su historia más reciente, sobre todo por la velocidad a la que se han sucedido los acontecimientos desde entonces.

La primera mitad del siglo XX tuvo que digerir dos guerras mundiales que destruyeron y desarticularon la economía de Europa que, hasta 1914, era el centro industrial y financiero del mundo. En ese tiempo se produjo también la crisis de 1929, la más profunda conocida hasta el momento, y con consecuencias destacadas sobre el equilibrio económico mundial.

En la conferencia de Bretton Woods de 1944, se levantaron los pilares sobre los que, tras la Segunda Guerra Mundial, se asentó un nuevo orden mundial. Gran parte de esa estructura la hemos heredado en los albores del siglo XXI, aun existiendo serias dudas de que el mundo de los próximos años se vaya a poder seguir apoyando solo en ella para soportar las grandes tensiones de los cambios que estamos viviendo.

Tras esa primera etapa llena de dificultades, la economía mundial empieza a despejar, culminando un largo ciclo de prosperidad que dura hasta finales de los sesenta y principios de los setenta.

Las crisis del petróleo a principios de los setenta abrieron otra etapa de incertidumbre, por el encarecimiento de los combustibles y la aparición en la escena mundial de nuevos países que pusieron en jaque a las industrias tradicionales de los países más ricos de la época. Los llamados «tigres asiáticos» empezaron a conquistar mercados con sus productos que, entre otras consecuencias, despertaron el espíritu proteccionista de países que veían peligrar sus producciones, seriamente amenazadas por los bajos precios y la calidad de las exportaciones de esos países.

Otro de los factores que tuvo una enorme trascendencia en la evolución de los hechos económicos del pasado siglo fue la caída de los regímenes comunistas en la última década de la centuria. En un mundo que hasta entonces había estado dividido ideológica y económicamente, ese cambio –el paso de una economía planificada a una economía de mercado– permitió a muchos países, antes aislados tras el telón de acero, incorporarse de lleno a las corrientes económicas mundiales, a los organismos internacionales y, con todo ello, acelerar el proceso de globalización que ya había arrancado en esos momentos.

El mundo se estaba polarizando en torno a áreas económicas regionales, en las que los procesos de integración económica iniciados a partir de la década de los sesenta se intensificaron con más ímpetu y voluntad política (sobre este punto volveremos más adelante). El caso más destacado es el de la Unión Europea, que ha integrado económicamente a sus miembros con una moneda común para muchos de ellos y que se ha convertido en uno de los grandes bloques económicos mundiales.

La progresiva entrada de países en el escenario mundial, entre ellos los denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China), a los que se podrían añadir otros como México, Sudáfrica, Vietnam, etc., añade nuevas visiones y posturas al debate global. Estos países reivindican un lugar más destacado en las negociaciones internacionales.

Además, hay que subrayar el avance rápido de la incorporación de las nuevas tecnologías, que se convierte en el elemento diferenciador entre los países que se abren camino en este mundo nuevo y los que aún no han sabido incorporarlas adecuadamente en sus sistemas productivos y de gestión.

2.2 Principales transformaciones que caracterizan el comienzo del nuevo milenio

La globalización de la economía mundial a finales del siglo XX está transformando y afectando a la actividad productiva, a la gestión, a la distribución, al tratamiento de la información y a la investigación en todas las áreas geográficas del mundo.

La interconexión entre países, la facilidad con que se mueven los productos y los capitales, y la velocidad de los transportes hacen casi imposible que un país pueda aislarse de las corrientes internacionales y actuar sin tener en cuenta lo que pasa en el resto del mundo.

Desde el comienzo del siglo XXI se ha intensificado la presencia de ciertos factores y se han incorporado nuevas variables que resulta fundamental tener presentes en cualquier análisis del escenario mundial. Entre los aspectos en los que se han registrado mayores cambios destacan (Cuenca, Garrigues, Gómez y Navarro, 2013):

- a) *El comercio.* Atrás quedan para la historia los modelos autárquicos y los países que buscaban soluciones a sus problemas internos, sin darse cuenta de que hoy las verdaderas raíces que los alimentan arrancan de centros de decisión y realidades que no controlan. Desde las distintas tribunas (políticas, económicas y sociales) se buscan remedios eficaces ante los nuevos desafíos.

El orden económico de la posguerra se está desmoronando a gran velocidad: el libre comercio es más un ideal que una realidad, con ocasionales episodios de guerras comerciales entre países. La transparencia del libre

comercio y de los desarmes arancelarios queda viciada por la proliferación de las barreras no arancelarias, derechos compensatorios o cláusulas *antidumping*.

Por consiguiente, los desequilibrios actuales necesitan enfoques renovados. Las relaciones comerciales de hoy se basan en supuestos alejados de los modelos tradicionales, con un mayor protagonismo de la tecnología que, cada vez más, es lo que determina las ventajas comparativas de los países en detrimento de los factores de producción clásicos: trabajo, tierra y capital.

Por otra parte, persisten el proteccionismo agrícola y la debilidad de la industria en algunos países frente al avance de los nuevos Estados industrializados, que se abren camino en los mercados mundiales. Se está produciendo asimismo un enorme desarrollo del comercio de servicios (especialmente servicios financieros, telecomunicaciones y actividades profesionales), que probablemente resulte clave en la evolución futura de las transacciones entre países.

- b) *Los sistemas económicos*. La alternativa clásica, libre mercado frente a planificación, no aporta claves para estabilizar las economías nacionales en función de una mayor o menor intervención del Estado. Hoy en día se debaten enfoques orientados hacia la eficiencia, la productividad y la aplicación de nuevas tecnologías, en un clima de competencia muy intenso.

Una de las grandes revoluciones del comienzo del siglo se ha producido en las ideas económicas y de los modelos aplicados. Frente a las oleadas intervencionistas o liberalizadoras que caracterizaron a la coyuntura mundial en las últimas décadas, en estos momentos parece que las soluciones se centran en un pensamiento único. Se defiende el mantenimiento de la competitividad frente al tradicional dilema entre empleo alto a costa de moderación salarial (modelo americano) y salarios más elevados con protección social (modelo europeo). Se tiende a no magnificar el objetivo del crecimiento en sí, sino a intentar conseguir un empleo de alta calidad en la producción que cree puestos de trabajo, reduzca la pobreza, mejore la distribución de la renta y facilite la formación laboral.

- c) *El sistema monetario internacional.* Frente a la discusión clásica de tipos de cambio fijos o flexibles, o sobre la definición de los agregados monetarios, los mercados financieros han experimentado una gran transformación bajo el impulso de: la desregulación, la creación de nuevos instrumentos financieros, la informatización e interconexión de las plazas financieras, y las reiteradas crisis internacionales que se han ido sucediendo desde principios de la década de los ochenta.

Los mercados financieros han evolucionado de forma espectacular como consecuencia de la desregulación iniciada en los años setenta. Se han multiplicado el número de transacciones, ha aumentado la volatilidad y se han intensificado las fluctuaciones, sin que los bancos centrales puedan hacer mucho para controlar las situaciones de crisis.

El capital financiero se ha globalizado con movimientos especulativos que recorren el mundo con gran rapidez, obteniendo elevados beneficios en sus operaciones. Es lo que algunos autores han denominado el triunfo del capital especulativo frente al productivo, que afecta a la gobernabilidad y explica la resistencia de muchos países a tomar determinadas medidas, por temor a las represalias y las presiones que ejercen los poderes financieros.

- d) Otro de los factores característicos de las tendencias actuales de la economía mundial es la *enorme competencia* generada en el mundo. No solo atendiendo a su significado microeconómico, sino también referida a la capacidad de las economías para permanecer expuestas a la competencia internacional manteniendo una remuneración adecuada de los factores de producción, un alto nivel de empleo y una redistribución elevada y duradera de la renta.

El resultado de estas fuerzas concurrentes está provocando la quiebra de muchas empresas, la desaparición de actividades, el empobrecimiento de zonas muy concretas y un aumento preocupante del desempleo. En el caso de las áreas más deprimidas, la emigración y la marginación son, junto a la pobreza, los resultados más visibles.

- e) *El funcionamiento de las empresas* también está cambiando profundamente. Hoy en día muchas empresas se ven obligadas a operar en función de estrategias mundiales a través de redes de información y producción. En la medida en que desplazan sus materias primas y sus productos entre

instalaciones geográficamente dispersas, el origen y nacionalidad de los productos es cada vez más difícil de determinar. Así, las empresas han tenido que fortalecer su internacionalización y su cooperación, generando un cuerpo teórico sobre la influencia de la relocalización de la producción en países con mano de obra más barata. Esta forma de actuación da lugar a flujos de mercancías, servicios, inversiones, tecnología y recursos humanos en constante expansión. Las inversiones directas (alianzas, fusiones, adquisiciones y creación de unidades de producción) han progresado a una velocidad superior a la de las exportaciones o la producción, y casi desplazan al comercio internacional como estimulante del crecimiento. Desde el punto de vista de la organización empresarial, se están dando cambios en los sistemas de producción masiva, la demanda se globaliza, se acorta la vida útil de los productos y se amplían las perspectivas de venta en otros mercados por la reducción de los costes de transporte. El secreto de esta transformación está en aplicar esquemas más flexibles que aprovechen al máximo las capacidades y la creatividad de los equipos de producción, eliminando ineficiencias y mejorando la organización y la dirección de los trabajos.

En este contexto, en el entorno de las empresas se están produciendo tres grandes cambios:

1. *El aumento de la dimensión.* Aunque Estados Unidos, China, Alemania, Japón, Francia, Reino Unido, Italia, Brasil y Canadá son las «entidades económicas» más grandes del mundo, la siguiente por ingresos es Walmart, la mayor cadena comercial del planeta y la primera corporación por ingresos. Entre las mayores entidades globales hay tres compañías de origen chino, la eléctrica State Grid (puesto 14), las petroleras China National Petroleum (15) y Sinopec (16), Royal Dutch Shell (18), seguida por Exxon Mobil (21), Volkswagen (22), Toyota (23), Apple (26) y BP. El valor combinado de estas 10 multinacionales es comparable al producto interior bruto de los 180 países con menor PIB del planeta, un grupo que incluye a Irlanda, Indonesia, Israel, Colombia, Grecia, Sudáfrica y Vietnam. (Fortune, 2016).
2. *La concentración.* Existe una tendencia hacia la consolidación que se refleja en la evolución de los últimos 15 años. En la bolsa de Nueva York había unas 6.800 empresas cotizadas en 1997; hoy son la mitad.

Por otra parte, los ingresos de las 100 empresas de mayor dimensión de la clasificación Fortune 500 pasaron en ese período de representar un 33% del producto interior bruto al 46%. Este panorama hace mucho más difícil que las nuevas empresas puedan salir adelante; de hecho, la tasa de nacimiento de nuevas compañías está al nivel de hace cuatro décadas. Si a esto se le suma que, según la misma fuente, hay más empresas que mueren de las que nacen, la edad media de las corporaciones aumenta.

3. *La internacionalización.* La unificación de los mercados, la estandarización de los productos, la homogeneización de los gustos y las necesidades de los consumidores en el mundo desarrollado, los nuevos canales de comunicación, distribución y venta, y la cantidad y calidad de productos y servicios existentes, marcan una tendencia que lleva a la internacionalización de las empresas.

La internacionalización orienta la actividad de las empresas hacia actividades que desarrollan fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural. Las razones que refuerzan esta tendencia son: el intento de seguir creciendo cuando el mercado interno se ha quedado pequeño, aprovechar la capacidad ociosa de fabricación, exportar porque el mercado externo carece de estos productos, diversificar el riesgo de operar en un solo mercado, ganar prestigio en el mercado interno, compensar una crisis en el mercado interno, ganar competitividad frente a competidores más eficientes, por la competencia en el mercado interno o como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición, o porque el mercado internacional es más rentable.

- f) *La brecha entre desarrollo y subdesarrollo* en el mundo ha seguido aumentando. El mayor conocimiento de los condicionantes en las relaciones entre el Norte y el Sur nos ha abierto más los ojos a las grandes deficiencias que existen en muchas partes del mundo, resultado de una especialización poco afortunada, de un mal gobierno o de intervenciones exteriores desestabilizadoras.

Como consecuencia, la diferencia de potencial económico y demográfico a uno y otro lado de las fronteras de la pobreza genera movimientos de población incontrolados en forma de emigración y corrientes de refugia-

dos, surgen asentamientos humanos en condiciones extremas y estallan conflictos internos en muchos países.

- g) *Los problemas del medio ambiente.* En el mundo actual no es posible ningún planteamiento de futuro sin tener presente la idea de que los recursos del planeta son limitados y que su utilización indiscriminada puede causar graves desequilibrios. Los temas relacionados con el medio ambiente están cada vez más presentes en los debates internacionales, intentando evitar acciones que nos coloquen por encima de la capacidad de equilibrio de la naturaleza.

El agotamiento de recursos en algunos casos y el aumento del coste de su obtención en otros, agudizan el problema de su disponibilidad. En este sentido, cabe destacar seis motivos de preocupación en este campo: el deterioro de la capa de ozono, la destrucción de los bosques, la lluvia ácida, la desertificación acelerada, la contaminación (acústica, de las aguas, de la atmósfera, urbana, electromagnética, etc.) y el cambio climático.

Es cierto que se han registrado avances, con tecnologías más limpias y eficientes, y que somos más conscientes de los peligros que nos pueden acechar si no se tienen en cuenta estas variables en el diseño del nuevo orden mundial. Sin embargo, queda mucho por hacer para implantar una nueva ética económico-ecológica que, sin duda, alterará los principios y las formas que caracterizan al actual modelo de crecimiento económico. En este sentido, la XXI Conferencia Internacional sobre Cambio Climático celebrada en París en noviembre y diciembre de 2015, organizada por la Conferencia Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), intentó avanzar en estos temas. En el acto final, los 195 países participantes lograron por consenso un pacto global (Acuerdo de París) para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y frenar el calentamiento global. Se trataba de la renovación del Protocolo de Kioto con una participación mayor de países y con compromisos más concretos.

- h) Por último, la globalización ha intensificado las *interconexiones entre Estado y sociedad*, así como la formación de bloques. Pero la interdependencia no es solo económica, sino que incorpora una dimensión social y cultural, convirtiéndose en un aspecto clave de la política exterior de los países.

Se están ampliando las agendas de las relaciones internacionales con temas nuevos como: la gobernabilidad, la modernización del Estado, el desarrollo sostenible, el apoyo a las pequeñas y medianas empresas, el desarrollo científico y técnico, etc. Además, hay que avanzar con más firmeza hacia relaciones más equitativas y equilibradas, en las que las organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil tendrán que fortalecerse.

En este sentido, la transparencia en la lucha contra la corrupción, el fraude fiscal y el narcotráfico, la consolidación de la democracia, la defensa de los derechos humanos y de la propiedad intelectual, son temas nuevos que requieren respuesta internacional, en la medida en que nos hallamos inmersos en un proceso intenso de globalización.

En definitiva, cada vez va a ser más necesario ir aceptando estos nuevos códigos internacionales, que trazan la senda futura de una sociedad cada vez más compleja, todo ello a pesar de los riesgos que generan los cambios antes mencionados, y de la falta de una autoridad global real.

2.3 Las crisis y su repercusión en el entorno económico mundial

Otro de los rasgos del entorno internacional de nuestros días es la proliferación y transmisión de las crisis económicas. Los países están cada vez más expuestos a sufrir las consecuencias de los desequilibrios que se producen en otras partes del planeta, y cuyas consecuencias se terminan transmitiendo con mayor o menor intensidad a todas partes. El mundo en su conjunto se hace más vulnerable a estas amenazas.

Desde comienzos de la década de los ochenta, hemos sufrido siete crisis destacables:

- La de la deuda externa que se inició en México en agosto de 1982.
- La crisis mexicana de diciembre de 1994.
- La crisis de los países asiáticos que se inicia en el verano de 1997 en Tailandia y se extiende a Malasia, Filipinas, Corea del Sur e Indonesia.
- La crisis rusa, que se inicia en el verano de 1998.
- La crisis brasileña, que se intensifica entre diciembre de 1998 y enero de 1999.

- La crisis argentina de 2001, con el «corralito».
- La crisis financiera de 2007 en Estados Unidos que se extiende por todo el mundo y especialmente por Europa.

Aunque no hay dos crisis iguales, es posible identificar en todas ellas una serie de elementos comunes que hay que tener en cuenta para estar prevenidos: déficits corrientes y presupuestarios abultados y persistentes, crecimiento muy rápido de la deuda, intento de controlar la depreciación del tipo de cambio con intervenciones en el mercado de divisas y grandes subidas en los tipos de interés.

Es evidente que la calidad del sistema financiero de un país influye en el desarrollo de las crisis. Un sistema frágil, poco capitalizado o con escasos recursos propios, con riesgos mal cubiertos y con ausencia de un mercado de capitales sólido, puede desencadenar una crisis financiera.

Las crisis tienden a contagiarse con rapidez, por lo que al margen de donde se localice el epicentro de las mismas, sus consecuencias se extienden por todas partes. Ello es posible por dos tipos de razones: técnicas, y políticas.

Las técnicas, por el enorme desarrollo de las telecomunicaciones, que permite que todos los mercados financieros estén comunicados en tiempo real las 24 horas del día y reaccionen con gran velocidad ante cualquier tipo de situaciones excepcionales. Las causas políticas apuntan a la liberalización de los movimientos de capitales, que permite que los inversores puedan elegir las monedas y los instrumentos en los que desean invertir y aprovecharse de las ventajas que ofrece tener sus carteras más diversificadas.

El efecto contagio actúa básicamente por cuatro vías:

La primera es **a través del comercio de bienes y servicios**. Cuando un país se ve forzado a devaluar su moneda, sus exportaciones se hacen más competitivas en otros países y las exportaciones del resto del mundo se encarecen. Eso provoca alteraciones en los flujos comerciales. Normalmente, el efecto comercio tiene un impacto inmediato en los países que más comercian con el que ha devaluado. Al final, si el número de países que devalúan es elevado, como fue el caso en la crisis del sudeste asiático, la cadena de contagio se alarga y el efecto comercio puede ser muy importante.

La segunda vía es **a través de los inversores**. La mayor parte de la inversión de cartera en el mundo se lleva a cabo por inversores institucionales; es decir, grandes fondos de inversión, de pensiones, empresas de seguros y bancos comerciales y de inversión que gestionan importantes carteras de clientes. Los gestores de dichos

fondos se ven presionados, porque sus clientes les exigen una rentabilidad mínima, que muchas veces es contractual. Por otro lado, necesitan mantener líquida una parte de la cartera, para poder atender a los clientes que deciden retirar sus ahorros de la misma.

Estos dos efectos hacen que las pérdidas sufridas por las carteras o fondos en determinados países obliguen a los gestores a liquidar otras inversiones, bien para mantener la rentabilidad mínima contratada, bien para seguir manteniendo una proporción de la cartera en situación de liquidez, lo que provoca una caída de los precios de los activos financieros en otros países.

La tercera vía deriva del **efecto precaución**. Los gestores de fondos y carteras empiezan a retirar sus inversiones de aquellos países que están en una situación económica similar, bien por precaución o con ánimo especulativo. En el primer caso, para evitar que sus carteras pierdan valor y, en el segundo, si están convencidos de que dicho país terminará también devaluando.

Muchas veces, las autoridades de los países que empiezan a sufrir los efectos de esos ataques aluden a la falta de información y a la poca racionalidad de los mercados financieros. El problema fundamental en estos casos es que la credibilidad debe ser «percibida» como tal por los mercados financieros. Los analistas suelen tomar como principales indicadores de probabilidad de una crisis los siguientes: la apreciación real del tipo de cambio, la debilidad del sistema financiero y bancario, y el nivel de las reservas de divisas. Si advierten en ellos claras debilidades, es muy difícil que el país no sufra ataques especulativos.

La cuarta vía es la **financiera**. La mayor parte de las crisis suelen traer consigo una crisis bancaria, especialmente en países emergentes, donde la regulación y supervisión bancarias son débiles o, directamente, no se cumplen.

En definitiva, los medios de transmisión de las crisis son cada vez más numerosos y más rápidos, por lo que la actuación coordinada de las autoridades financieras y monetarias nacionales e internacionales es muy necesaria, tanto para prevenir un riesgo sistémico como para intentar contener la crisis y que no se propague (Cuenca, 2004).

3. BLOQUES ECONÓMICOS. EVOLUCIÓN Y CARACTERÍSTICAS

3.1 Panorama general

Tradicionalmente, se ha tomado como referencia la división del mundo en bloques a la hora de valorar los centros de gravedad de la economía mundial y determinar dónde están las principales zonas productoras y receptoras de bienes y servicios. Los criterios empleados para establecer estas segmentaciones pueden ser variados, dependiendo de la finalidad de los estudios que se quieran emprender.

Con la multiplicación de los procesos de integración económica por todos los continentes, los diferentes bloques han servido de base para establecer otra forma de delimitar geográficamente las áreas económicas. Los espacios de estas características, que avanzan con normas comunes que unen cada vez más a los países integrantes, se constituyen como verdaderos bloques económicos.

A lo largo de la historia, el mundo siempre ha estado dividido en áreas de influencia económica, generadas por los intereses compartidos de las partes integrantes. Esas zonas llegaron a tener gran influencia en el comercio, la inversión y la generación de riqueza, convirtiéndose en polos catalizadores de transacciones de todo tipo. Más recientemente, muchas de las zonas económicas más importantes se articulaban en gran medida en torno a las relaciones privilegiadas entre las metrópolis y sus colonias: Gran Bretaña y la Commonwealth, Francia y sus colonias africanas, y Estados Unidos, que poco a poco iba ganando mayor protagonismo en el mundo y contemplaba el sur del continente como su zona de influencia más próxima (la zona de la libra esterlina, la del franco francés y la del dólar).

Poco a poco, esta geografía se fue transformando. Tras el final de la Segunda Guerra Mundial, empieza el proceso de descolonización en África y Asia. Japón experimenta un desarrollo casi milagroso, pasando de ser un país pulverizado después de los bombardeos de Hiroshima y Nagasaki a convertirse en una de las grandes economías del planeta. En Europa, nacido como proyecto político que impidiera que las naciones europeas volvieran a enfrentarse en guerras fratricidas, se comienza a gestar un modelo de integración económica que, además, pudiera permitirle al viejo continente recobrar parte de la hegemonía económica de otras épocas frente a Estados Unidos.

Por razones fundamentalmente políticas, la URSS creó también en la posguerra su área de influencia mediante el COMECON, llamado por algunos mercado común de los países socialistas. En ese espacio, los países aliados de la URSS organizaron sus intercambios entre ellos basándose en la división internacional socialista del comercio, en la que las relaciones con terceros países se limitaban a aquellos productos estrictamente necesarios. El mundo surgido de la Segunda Guerra Mundial estaba claramente dividido en zonas bajo la dirección de las grandes potencias vendedoras.

Como ya se comentó en el apartado anterior, aprovechando el impulso económico de los años sesenta, comienzan a aparecer otras áreas de desarrollo dinámico por el planeta, especialmente en Asia, donde el ejemplo y la influencia del Japón ayudaron a que paulatinamente esos países fueran cobrando cada vez mayor relieve. Más adelante, la apertura china y su desarrollo a gran velocidad convirtieron a Asia en la gran revelación económica de finales del siglo xx.

En el continente americano, después de la «década perdida» de América Latina en los años noventa, los Estados introducen cambios de diseño en los modelos económicos, vigentes desde los sesenta y setenta, y modernizan sus apa-

ratos productivos con la llegada masiva de inversiones extranjeras. La simultánea democratización en curso en los principales países de la zona confirió mucha más estabilidad a las reformas.

La definición de las áreas económicas más importantes del mundo va a depender del criterio de demarcación que se adopte, y son muchas las opciones posibles. Para poder seguir regularmente la evolución de las principales variables económicas en los países que las componen, nos inclinamos por la división que el Fondo Monetario Internacional adopta en sus *Perspectivas de la economía mundial*, que queda de la siguiente manera:

- El grupo de las **economías avanzadas** con gran capacidad de oferta y demanda de factores de producción. Se trata de países dispersos geográficamente, pero que representan una gran parte de la riqueza del planeta.
- Las **economías llamadas emergentes**, también diseminadas por los cinco continentes. Son países en claro proceso de transformación y con potencial para ir escalando puestos entre las economías más fuertes. Es el caso de Turquía, Sudáfrica, Brasil, México, Rusia, China, India, Indonesia, etc. En estos momentos, son países con altas tasas de crecimiento, muy competitivos y con un nivel de demanda elevado debido a su aumento de capacidad adquisitiva y sus necesidades de equipamiento.
- Otro grupo que atrae cada vez más la atención de los inversores lo forman los **países de Europa Central y Oriental**, antes en la órbita de la URSS, o antiguas repúblicas soviéticas, entre los que podríamos distinguir entre aquellos que cuentan con abundantes recursos energéticos y los que no.
- Para concluir, estarían los **países exportadores de petróleo**, con una elevada capacidad de compra e inmersos en grandes proyectos de equipamiento.

La Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) es una importante organización intergubernamental cuyos principales objetivos son la estabilización de los precios del petróleo, velar por los intereses y necesidades de los países miembros para asegurarles unos ingresos estables, un suministro eficaz y regular de petróleo a los países consumidores, y un rendimiento justo para los inversores en la industria petrolera.

La intervención de la OPEP en los mercados a la hora de determinar el volumen de producción y el precio del petróleo ha sido muy criticada. Su influencia se

debe a que controla aproximadamente la mitad de la producción mundial y el 75% de las reservas, lo que le da un poder considerable en el mercado.

La OPEP la forman los cinco países fundadores (Arabia Saudí, Iraq, Irán, Kuwait y Venezuela) y otros nueve que se han ido incorporando a lo largo de los años: Argelia, Angola, Nigeria, Emiratos Árabes Unidos, Libia y Qatar, más Ecuador, Gabón e Indonesia que dejaron de ser miembros un tiempo para luego reincorporarse, en 2007 el primero y en 2016 los otros dos. También participan en sus reuniones, como observadores, Sudán, México, Noruega, Rusia, Kazajstán, Omán y Egipto.

CLASIFICACIÓN DE PAÍSES POR ZONAS Y NIVEL DE DESARROLLO

Economías avanzadas

Estados Unidos, Unión Europea (Alemania, Francia, Italia, España, Reino Unido), Japón y Canadá

Otras economías avanzadas

Suiza, Noruega, Australia y Nueva Zelanda

Economías de mercados emergentes

- En Europa:
Turquía, Polonia, Rumanía, Hungría, Bulgaria, Serbia, Croacia, Lituania y Letonia
- En el África subsahariana:
Sudáfrica
- En América Latina y el Caribe:
Brasil y México
- En la Comunidad de Estados Independientes (CEI):
Rusia
- Economías emergentes de Asia:
China e India
Filipinas, Indonesia, Malasia, Tailandia y Vietnam
Otros recientemente industrializados: Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur

Países de Europa Central y Oriental

Exportadores de energía: Kazajstán, Uzbekistán, Azerbaiyán y Turkmenistán

Oriente Medio y África del Norte

- Exportadores de petróleo:
Irán, Arabia Saudí, Argelia, Emiratos Árabes Unidos, Qatar, Kuwait, Iraq y Sudán
- Importadores de petróleo:
Egipto, Marruecos, Túnez, Líbano y Jordania

Fuente: elaboración propia a partir de datos de FMI (2016).

En este panorama general no podemos olvidar al **grupo de países más pobres**, en el que se concentra gran parte de la población mundial. Cuentan con una estructura económica endeble que limita su crecimiento y con rasgos que lastran todo progreso como: analfabetismo y desempleo elevados, niveles bajos de formación y graves problemas sociales.

Para estos países, la globalización ha tenido a la vez efectos beneficiosos y perniciosos. Entre las ventajas se cuentan las ganancias del comercio: mayor cantidad de bienes y servicios a disposición de sus ciudadanos, mejora del acceso a los mercados, obtención de préstamos y ayudas internacionales, más intercambio tecnológico y científico e intercambio de conocimientos. Entre las desventajas, se enfrentan a una economía mundial más turbulenta, en la que han perdido competitividad, con una gran dependencia económica, un notable deterioro del medio ambiente y escasez de recursos energéticos. La situación de este grupo ha despertado atención y solidaridad en el mundo, en la medida en que, cada vez más, se considera que termina afectando también a los países desarrollados.

Dentro de los países subdesarrollados hay que distinguir el grupo de los **Países Menos Adelantados** (los más pobres entre los pobres). Actualmente forman parte de él 49 países así designados por las Naciones Unidas, con más de 600 millones de habitantes en conjunto. La lista es revisada cada tres años por el Consejo Económico y Social (ECOSOC) de la ONU. El criterio para considerar a un país menos adelantado es el siguiente:

- Bajos ingresos, medidos por el producto interior bruto (PIB) per cápita.
- Recursos humanos endebles, medidos por un índice compuesto (Índice Ampliado de la Calidad Material de Vida), basado en indicadores de esperanza de vida al nacer, consumo de calorías per cápita, matrícula conjunta en la escuela primaria y secundaria y alfabetización de adultos.
- Bajo nivel de diversificación económica, medido por un índice compuesto (Índice de Diversificación Económica).

Existen compromisos internacionales para sacarlos adelante con ayuda, explotando sus atractivos y potencialidades con la atracción de inversiones y estableciendo áreas de negocios. Sus necesidades de equipamiento y mejora de sus infraestructuras hacen posible que las empresas de todo el mundo puedan participar en la licitación de proyectos destinados a mejorar sus condiciones para permitirles salir progresivamente de la situación en la que se encuentran. En este

sentido, las ayudas que conceden los organismos internacionales y los proyectos que financian abren grandes posibilidades de actuación para los países más ricos, a la hora de implementarlos.

3.2 Principales ejemplos de integración económica en el mundo

A pesar de la apertura económica alcanzada en las últimas décadas, el crecimiento económico tiende a agudizar los desequilibrios geográficos. A medida que las economías se desarrollan, la producción se concentra más. Como alternativa, se fomentan los proyectos de integración económica para conseguir mayores beneficios por la concentración de la producción, así como ventajas a largo plazo por la convergencia de los niveles de vida entre países.

En la integración económica, resulta fundamental calibrar la combinación de políticas entre los países, lo que exige diferentes grados de compromiso y velocidades en el proceso. Uno de los primeros pasos de la integración es establecer instituciones neutras e infraestructuras con capacidad para conectar las partes y aprovechar todos los beneficios del proceso.

Mediante la cooperación económica se busca la disminución de las barreras discriminatorias, mientras que en un proceso de integración económica se contemplan medidas para su eliminación total. Por consiguiente, la integración económica supone un grado superior en la evolución de las relaciones entre las naciones (Cuenca, 2007).

Según Balassa (1961) existen cinco niveles de integración económica:

- La **zona de libre cambio**, en la que los países que la forman suprimen todas las restricciones a la circulación de las mercancías producidas en la zona, pero conservan su independencia comercial frente al exterior. La Asociación Europea de Libre Cambio (AELC) es un ejemplo de este tipo de integración.
- En una **unión aduanera**, los países no solo suprimen las restricciones comerciales entre ellos, sino que también adoptan un arancel exterior común frente al resto del mundo. Es el caso de la Comunidad Europea.

EJEMPLOS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA EN EL MUNDO, POR ÁREAS GEOGRÁFICAS (datos 2016)

EN EUROPA

- AELC (*Asociación Europea de Libre Comercio*): Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza.
- UE (*Unión Europea*): Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido (desde julio de 2016 en proceso de abandono de la UE), República Checa, Rumanía y Suecia.

EN AMÉRICA

- CAN (*Comunidad Andina*): Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.
- MCCA (*Mercado Común Centroamericano*): Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua.
- CARICOM (*Comunidad del Caribe*): Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Montserrat, San Cristóbal y Nieves, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Surinam, Trinidad y Tobago.
- MERCOSUR (*Mercado Común del Sur*): Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela (desde 2012). En 2013 Bolivia firma un Protocolo de adhesión.
- TLCAN (*Tratado de Libre Comercio de América del Norte*): Canadá, Estados Unidos y México.

EN ASIA

- ASEAN (*Asociación de Naciones del Sudeste Asiático*): Brunéi, Camboya, Filipinas, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Singapur, Tailandia y Vietnam.
- CCG (*Consejo de Cooperación del Golfo*): Arabia Saudí, Bahréin, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán y Qatar.
- SAPTA (*Acuerdo de Comercio Preferencial del Asia Meridional*): Bangladesh, Bután, India, Maldivas, Nepal, Pakistán y Sri Lanka.

EN ÁFRICA

- CEDEAO (*Comunidad Económica de los Estados del África Occidental*): Benín, Burkina Faso, Costa de Marfil, Guinea, Malí, Senegal, Gambia, Guinea-Bissau, Níger, Sierra Leona, Cabo Verde, Ghana, República de Liberia, Nigeria y Togo.
- CEEAC (*Comunidad Económica de los Estados del África Central*): Angola, Burundi, Camerún, Chad, Congo, Gabón, Guinea Ecuatorial, República Centroafricana, República Democrática del Congo, Ruanda, y Santo Tomé y Príncipe.
- CEMAC (*Comunidad Económica y Monetaria del África Central*): Camerún, Chad, Congo, Gabón, Guinea Ecuatorial y República Centroafricana.
- COMESA (*Mercado Común del África Oriental y Austral*): Burundi, Comoras, Egipto, Eritrea, Etiopía, Kenia, Libia, Madagascar, Malawi, Mauricio, República Democrática del Congo, Ruanda, Seychelles, Suazilandia, Sudán, Uganda, Yibuti, Zambia y Zimbabue.
- SADC (*Comunidad de Desarrollo del África Austral*): Angola, Botsuana, Lesoto, Madagascar, Malawi, Mauricio, Mozambique, Namibia, República Democrática del Congo, Seychelles, Sudáfrica, Suazilandia, Tanzania, Zambia y Zimbabue.
- UEMAO (*Unión Económica y Monetaria del África Occidental*): Benín, Burkina Faso, Costa de Marfil, Guinea-Bissau, Malí, Níger, Senegal y Togo.

Fuente: elaboración propia con datos de OMC.

- El **mercado común** añade a las características propias de la unión aduanera la libertad de circulación de todos los factores. El ejemplo más representativo es el Mercado Único Europeo.
- Si en el interior de un mercado común existe una cierta armonización de las políticas económicas respectivas, nos encontramos ante una **unión económica**, y si se adopta una moneda común, ante una **unión monetaria**.
- Por último, la **integración económica completa**, en la que se lleva a cabo la unificación de las políticas económicas.

En los últimos años se han multiplicado los casos de integración en todo el mundo. Agrupándolos por zonas y sin afán de exhaustividad, destacaríamos los recogidos en la tabla anterior. Sin duda, el caso de integración más avanzado es el de la **Unión Europea**, que en 1993 dio un gran paso con la culminación del mercado único y las «cuatro libertades» de circulación: mercancías, servicios, personas y capitales. Otro de los grandes hitos del proyecto europeo fue el Tratado de Maastricht (1992), que preparó la Unión Monetaria Europea e introdujo elementos de unión política (ciudadanía y política común en asuntos exteriores e interior). El Tratado de Maastricht abrió las puertas a la creación del euro, que se convertiría en una de las monedas de referencia del sistema monetario internacional.

A lo largo de sus más de 50 años de vida, la Unión Europea ha avanzado al dictado de dos ideas clave: la ampliación de la Unión a todos los países europeos que cumplan unos requisitos mínimos y la consolidación de la unión mediante una integración no solo económica, sino también *política y social*. La Unión Europea sigue siendo un proyecto que aspira a más integración y ampliación, a pesar de las incógnitas que se presentan tras la decisión del Reino Unido de abandonarla tras el referéndum de 2016 (Brexit). Este hecho ha planteado incertidumbres sobre cómo se llevaría a cabo la desconexión, ya que es el primer caso de estas características que se da en la Unión.

Por añadidura, la crisis en la zona euro, la inmigración ilegal y la extensión del europesimismo en muchos países, trazan un panorama sobre el que habrá que hacer profunda reflexiones para poder superar las tensiones generadas.

Sin embargo, las sucesivas ampliaciones han propiciado el reencuentro de las dos Europas divididas tras la Segunda Guerra Mundial, creando un ambiente de paz y cooperación. La profundización en la integración ha puesto las bases para avanzar en políticas comunes, abordar la creación de otras nuevas y reforzar

el aparato institucional de gobierno de la UE. Ha sido un proceso gradual con altibajos, pero con grandes éxitos.

Por último, conviene destacar la función de la UE como **actor global**. El Servicio Europeo de Acción Exterior garantiza la coherencia y la eficacia de la política exterior europea, primer paso de la Unión si quiere desarrollar posteriormente una política propia de seguridad y defensa. La voz de la UE debe hacerse oír en el mundo, pero debe ser una sola que aúne las de todos. Los avances en la integración, la defensa de sus valores y principios y el ejercicio de influencia a cualquier nivel son los objetivos que marcan su futuro.

3.3 Efectos de la integración

Los efectos de la integración regional pueden agruparse en dos tipos:

a) *Efectos estáticos:*

- Creación de comercio: mejora de la eficiencia de la economía por la sustitución de productos nacionales más caros por productos exteriores más baratos.
- Desviación de comercio: pérdida de eficiencia de la economía por la sustitución de importaciones más baratas de países terceros por importaciones más caras de países miembros.
- Efectos netos positivos: se producirán cuanto más intenso sea el comercio entre los socios antes de la integración, más amplia sea la zona que se crea, mayores los aranceles previos y más semejantes las estructuras productivas de los socios.

b) *Efectos dinámicos (que alteran el potencial de crecimiento de forma permanente):*

- Aprovechamiento de las economías de escala.
- Sometimiento a mayor competencia.
- Incremento de la variedad de bienes disponibles.

Pero el círculo de la división geográfica del mundo no se cierra con la integración. Recientemente se han enunciado postulados acerca de las nuevas

coordinadas que determinan las actuaciones de los agentes económicos en la actualidad.

Hoy se insiste en que los centros de producción deben ser grandes para explotar las economías de escala, pero que los lugares no tienen necesariamente que serlo para generarlas. Los rendimientos crecientes a escala están relacionados con los costes fijos de producción (elemento interno de una empresa) y con la proximidad a los trabajadores, clientes y personas con ideas nuevas (elemento externo a una empresa, e incluso a un sector). Pero el tamaño de los asentamientos importa menos, ya que, con costes de transporte razonables, no se necesitan grandes urbes para facilitar las economías de escala internas. Los núcleos de producción de tamaño medio son muchas veces suficientemente grandes para las economías de «localización», por lo que muchos países comienzan a preocuparse más por las posibilidades que ofrecen que por el tamaño de sus mercados.

Asimismo, el capital humano se desplaza a los lugares donde es abundante, no escaso. El análisis económico convencional suponía que los individuos se trasladan a los lugares donde sus conocimientos especializados escasean. Pero hoy parece ocurrir lo contrario: quienes emigran con un alto nivel de formación buscan lugares donde muchos otros tengan conocimientos semejantes. Los trabajadores con un elevado nivel de instrucción se benefician de la proximidad de sus pares, por lo que las políticas no deberían oponerse a la fuerza de mercado que atrae y agrupa a las personas con conocimientos especializados.

Por último, a pesar del abaratamiento de los costes del transporte, aumenta más el comercio con los países vecinos que con los más distantes. Ello se debe a que el comercio ahora *no está más globalizado, sino más localizado*. Como señalan Hollensen y Arteaga (2010), se trata de la denominada *glocalización*: «piensa globalmente, pero actúa localmente». Los países comercian más con otros que son semejantes, ya que cada vez más la base del comercio es la explotación de las economías de escala, no de las diferencias en la dotación natural. Como consecuencia, la caída de los costes del transporte modifica la composición del comercio internacional y hace que sea más sensible a dichos costes.

En resumen, el reconocimiento de las economías de escala y su interacción con la movilidad de las personas y productos obliga a modificar la opinión tradicional acerca de lo que se necesita para el crecimiento económico y hacia donde se orientan nuestras preferencias a la hora de intensificar el comercio, canalizar la inversión o desplazar los factores de producción.

4. ORGANISMOS INTERNACIONALES EN EL COMERCIO EXTERIOR

Dentro del marco de análisis de la internacionalización, es obligado hacer una referencia a la función que desempeñan los organismos económicos internacionales. Sin ánimo de ser exhaustivos, destacamos los que siguen a continuación (Cuenca *et al.*, 2013).

4.1 ONU

Fundada en 1945, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se rige por lo establecido en la Carta de las Naciones Unidas, un tratado en el que quedan establecidos los principios fundamentales de las relaciones internacionales entre

sus miembros. Tanto por su especial carácter internacional como por las competencias que le otorga su Carta fundacional, la ONU interviene en un amplio número de cuestiones:

- Mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales.
- Fomento de relaciones de amistad basadas en el respeto al principio de la igualdad de derechos y al de la libre determinación de los pueblos.
- Fomento de la cooperación en la búsqueda de soluciones a los problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y fomento del respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales de todos.
- Constituir y mantener una base de datos estadísticos.

La amplia gama de cuestiones fundamentales en las que interviene la ONU exige que posea una estructura compleja, compuesta no solamente por sus seis órganos principales (la Asamblea General, el Consejo de Seguridad, el Consejo Económico y Social, el Consejo de Administración Fiduciaria, la Corte Internacional de Justicia y la Secretaría), sino por una multiplicidad de agencias, organismos especializados, fondos, programas y organismos conexos, de los que únicamente son de nuestro interés aquí aquellos relacionados, de una u otra manera, con el comercio internacional y el desarrollo.

En este sentido, centrados en los problemas económicos y sociales del mundo y ante las voces que se alzaban contra la pobreza, la desigualdad y el cambio climático, se plantearon a escala mundial unas acciones recogidas en los llamados Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), establecidos en septiembre de 2000 con metas medibles sobre la erradicación de la extrema pobreza y el hambre, la prevención de las enfermedades mortales pero tratables y la ampliación de las oportunidades educacionales de todos los niños, entre otros imperativos del desarrollo.

A final del período establecido, la tarea estaba inconclusa, por lo que ha sido necesario continuar. El 25 de septiembre de 2015, los líderes del mundo se reunieron en Naciones Unidas para aprobar una nueva agenda para los próximos 15 años con los llamados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS, con 2030 como fecha límite, deben terminar la labor que comenzaron los ODM, con la esperanza de que nadie quede rezagado.

4.2 UNCTAD

Creada en 1964 para promover la integración de los países en desarrollo en la economía mundial, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés) ha ido evolucionando en una labor que tiene por objeto orientar los debates actuales sobre las políticas en materia de comercio y desarrollo, velando por que las políticas nacionales y la acción internacional se complementen.

Para cumplir con dicho objetivo, la UNCTAD desempeña tres funciones principales:

- Actuar como foro de deliberaciones intergubernamentales de consenso.
- Llevar a cabo investigaciones y reunir datos para las deliberaciones entre los expertos y los representantes de los gobiernos.
- Ofrecer asistencia técnica adaptada a las necesidades de los países en desarrollo, prestando especial atención a los menos adelantados.

De entre los programas y actividades que desarrolla la UNCTAD, destacan aquellos relacionados con el comercio internacional, los productos básicos, la inversión y la empresa.

Respecto al comercio, persigue: a) fomentar el desarrollo de los países menos avanzados por medio del comercio internacional, b) ofrecer su apoyo para que esos países participen en las negociaciones comerciales internacionales, c) aumentar la capacidad del sector de servicios de los países en desarrollo, d) fomentar la integración del comercio, el medio ambiente y el desarrollo, e) analizar las cuestiones relacionadas con el derecho de la competencia, la política económica y el desarrollo y f) intensificar la contribución del sector de los productos básicos al desarrollo por medio de la diversificación y la gestión del riesgo.

Sobre inversión y fomento de la empresa, la UNCTAD a) analiza las tendencias de la inversión extranjera directa y sus efectos en el desarrollo, b) ayuda a los países a promover la inversión internacional y a comprender las implicaciones de los acuerdos internacionales sobre inversión y c) formula estrategias para la creación de pequeñas y medianas empresas.

4.3 OMC

Nacida en 1995 como colofón de las negociaciones de la denominada Ronda Uruguay (1986-1994), la Organización Mundial del Comercio (OMC) es la sucesora del Acuerdo General sobre Aranceles de Aduana y Comercio (GATT), establecido tras la Segunda Guerra Mundial. Se trata de una organización intergubernamental multilateral conexas a las Naciones Unidas, y la única responsable de las normas que rigen el comercio entre los países. El objetivo primordial de la OMC es contribuir a que las corrientes comerciales circulen con fluidez, libertad, equidad y previsibilidad, permitiendo así a productores, exportadores e importadores de bienes y servicios desarrollar sus actividades sin trabas.

Para lograr dicho objetivo, la OMC desempeña las siguientes funciones: administrar los acuerdos comerciales, servir de foro para las negociaciones comerciales, resolver las diferencias comerciales que puedan surgir entre sus miembros, examinar las políticas comerciales nacionales, ayudar a los países en desarrollo en cuestiones de política comercial, prestándoles asistencia técnica y organizando programas de formación y cooperar con otras organizaciones internacionales.

Los acuerdos de la OMC se articulan en seis partes principales: un Acuerdo General (por el que se establece la OMC), acuerdos sobre las tres esferas de comercio, es decir, bienes (GATT), servicios (GATS) y propiedad intelectual (ADPIC), solución de diferencias, y examen de las políticas comerciales de los gobiernos.

Estos acuerdos no son estáticos y se van renegociando. Muchos de ellos se están tratando en el marco de la actual ronda Doha, iniciada en 2001.

4.4 OCDE

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) es un organismo internacional de carácter intergubernamental que integra (2017) a 35 de los países más industrializados del mundo. Se trata, en esencia, de un foro en el que los gobiernos de estos Estados trabajan conjuntamente para enfrentarse a los desafíos económicos, sociales y de buen gobierno, acentuados con la globalización, y para aprovechar mejor las nuevas oportunidades que surjan.

Sus objetivos son:

- Lograr la expansión económica y del empleo, con un aumento del nivel de vida en los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo al desarrollo de la economía mundial.
- Contribuir a una sana expansión económica de sus miembros y en los países en vías de desarrollo.
- Contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria.

Su trabajo se centra, por consiguiente, en el análisis del desarrollo económico y los factores estructurales que influyen en él. Dicho trabajo se materializa en una gran variedad de informes y recomendaciones (de hecho, la OCDE es el mayor editor mundial de publicaciones sobre economía), de gran utilidad e interés.

La OCDE es asimismo el organismo encargado de coordinar la política de sus Estados miembros en materia de **crédito a la exportación con apoyo oficial** (las denominadas condiciones de Consenso OCDE). Por otra parte, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), agencia especializada de la OCDE, tiene una gran relevancia en las relaciones con el mundo en desarrollo, dado que en él se establecen los criterios de lo que se entiende por Ayuda Oficial al Desarrollo, y se analizan las aportaciones que los diferentes Estados llevan a cabo para cumplir el compromiso de la OCDE de que estas alcancen el 0,70% del PIB.

4.5 FMI

El Fondo Monetario Internacional (FMI) es un organismo intergubernamental especializado de las Naciones Unidas cuyos objetivos son: a) la promoción de la cooperación monetaria mundial, b) asegurar la estabilidad cambiaria, c) facilitar la expansión del comercio internacional, d) promover un alto nivel de empleo y un crecimiento económico sustentable y e) reducir la pobreza. Los recursos del FMI son suministrados por sus países miembros mediante el pago de cuotas, que, en general, se fijan en relación con el tamaño de la economía del país.

Sus principales funciones son:

- *Supervisión*: es un mecanismo de consulta para promover la estabilidad económica mundial mediante la cooperación multilateral.

- *Asistencia financiera:* suministra préstamos a los países miembros afectados por problemas de balanza de pagos. Esta asistencia financiera les permite reconstituir sus reservas de divisas, estabilizar su moneda, seguir pagando sus importaciones y restablecer las condiciones para el crecimiento económico, al tiempo que adoptan las medidas necesarias para corregir los problemas subyacentes.
- *Servicio para el crecimiento y la lucha contra la pobreza:* el FMI ofrece préstamos a bajo interés a los países de bajo ingreso.
- *Asistencia técnica:* el FMI contribuye al desarrollo de los recursos productivos en los países miembros, procurando mejorar la eficacia de la política económica y la gestión financiera. El FMI ayuda a diseñar e implementar políticas macroeconómicas, financieras y estructurales eficaces.
- *Elaboración de estadísticas macroeconómicas y financieras.*

El FMI y el Banco Mundial son instituciones hermanadas que forman parte del sistema de las Naciones Unidas y comparten el objetivo de mejorar el nivel de vida de los países miembros. Las formas en que encaran la consecución de este objetivo se complementan entre sí: mientras el FMI se ocupa de asegurar la estabilidad del sistema financiero internacional, el Banco Mundial se concentra en el desarrollo económico a largo plazo y en la reducción de la pobreza (véase 4.6).

4.6 Grupo del Banco Mundial

El Banco Mundial se constituye como un organismo de asistencia financiera y técnica para los países en desarrollo. Su misión es combatir la pobreza suministrando recursos, entregando conocimientos, creando capacidad y forjando asociaciones en los sectores público y privado.

No se trata de un banco en el sentido corriente; es propiedad de sus miembros y está formada por cinco organismos, cada uno con funciones distintas. El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) centra sus actividades en los países de ingreso mediano y los países pobres con capacidad crediticia, mientras que la Asociación Internacional de Fomento (AIF) ayuda a los países más pobres del mundo. La labor de estas instituciones se ve complementada por las otras tres: la Corporación Financiera Internacional (CFI), el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI o MIGA) y el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI).

Las dos instituciones principales del grupo, el BIRF y la AIF, ofrecen préstamos y créditos con intereses bajos o libres de interés a países con poco o ningún acceso a los mercados de crédito internacionales. A diferencia de otras instituciones financieras, el Banco Mundial no tiene fines de lucro. El BIRF utiliza su alta clasificación crediticia para tomar empréstitos con intereses bajos y transmitir esa tasa más conveniente a sus prestatarios, los países en desarrollo. Los préstamos que el BIRF otorga se financian principalmente mediante la venta de bonos con clasificación crediticia AAA en los mercados financieros de todo el mundo.

A través del BIRF y la AIF, el Banco Mundial ofrece dos tipos básicos de préstamos y créditos: préstamos para proyectos de inversión y préstamos para políticas de desarrollo. Los países beneficiarios destinan los préstamos a proyectos de inversión para adquirir bienes, realizar obras y contratar servicios para complementar proyectos en una amplia gama de sectores. Los préstamos para políticas de desarrollo ofrecen financiación de rápido desembolso para apoyar reformas normativas e institucionales en los países.

La CFI otorga préstamos, aporta capital accionario, financiamiento estructurado e instrumentos de gestión de riesgos, y presta servicios de asesoría para fortalecer el sector privado en los países en desarrollo.

Por su parte, el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones promueve la inversión directa extranjera en los países en desarrollo.

Finalmente, el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI) resuelve las disputas entre Estados en dicha materia.

Junto a estas funciones, el Grupo del Banco Mundial ofrece una gran cantidad de información y estadísticas sobre aspectos relacionados con la economía mundial, el desarrollo y, especialmente en el caso de la internacionalización, las facilidades que ofrecen los países para hacer negocios. La publicación *Doing Business* presenta anualmente indicadores cuantitativos sobre las regulaciones empresariales y la protección de los derechos de propiedad que son comparables entre las economías analizadas.

4.7 Otras instituciones financieras de relieve

4.7.1 BANCO EUROPEO DE RECONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO (BERD)

El BERD, establecido en 1991, en su calidad de banco de desarrollo, tiene por objeto financiar operaciones que sean comercialmente viables y contribuir al

desarrollo, en particular en el ámbito del medio ambiente. Su finalidad es apoyar proyectos de inversión en países de Europa Central y Oriental y de Asia Central, cuyas necesidades de financiación no pueden ser satisfechas plenamente por el mercado. El BERD promueve el espíritu y la cooperación empresarial, y fomenta la transición hacia economías de mercado democráticas pluralistas.

Invierte principalmente en empresas privadas (nuevas o ya existentes), tanto en grandes como pequeños proyectos, del sector financiero y de la economía real. Trabaja también con empresas públicas en casos de privatización y reestructuración, así como en la mejora de los servicios municipales e infraestructuras que vayan a ser gestionadas por el sector privado.

Los pequeños proyectos también los puede financiar directamente, aunque para dar a los empresarios y las pequeñas empresas un mayor acceso a la financiación, lo hace a través de los intermediarios financieros, como bancos comerciales locales, bancos de microempresas, fondos de inversión y servicios de arrendamiento financiero.

El BERD dispone de productos financieros para facilitar el comercio intrarregional e internacional ofreciendo financiación directa a los bancos de la región para conceder préstamos a empresas locales para actividades comerciales.

4.7.2 GRUPO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Está formado por tres organismos: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII).

El objetivo del grupo es el desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe, para lo que las entidades que lo forman prestan, garantizan, donan (en programas de cooperación técnica) y asesoran en materia de políticas a los sectores público y privado. Es la principal fuente de financiación multilateral para el desarrollo en la región, por delante de otras instituciones multilaterales como el Banco Mundial (BM), la Corporación Andina de Fomento (CAF) o el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). El interés que presenta para las empresas españolas se centra en la posibilidad de identificar las oportunidades de negocio (licitaciones, contratos) que se generan en los proyectos y programas que ayuda a financiar.

El BID, fundado en 1959, es el banco regional de desarrollo más grande y antiguo del mundo. Sus recursos financieros provienen de las aportaciones que

hacen sus miembros, de la emisión de empréstitos en los mercados financieros y de los fondos fiduciarios que administra. El BID utiliza su excelente calificación crediticia para endeudarse en condiciones favorables en los mercados internacionales de capital y canalizar esos recursos a los países en desarrollo miembros del banco (países prestatarios).

El **Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)** es un fondo autónomo administrado por el BID y que cuenta con 39 países donantes (2017). Su objetivo es promover el crecimiento del sector privado mediante operaciones no reembolsables de cooperación técnica e inversiones.

La **Corporación Interamericana de Inversiones (CII)** es una organización multilateral jurídicamente autónoma y con recursos y administración independientes que inició sus actividades en 1989 y de la que son miembros 45 países (2017). Su finalidad es promover el desarrollo del sector privado y de los mercados de capital de los países en desarrollo de la región a través de préstamos y operaciones de cooperación técnica que estimulen el establecimiento, la ampliación y la modernización de las pequeñas y medianas empresas. Sus fuentes de financiación provienen de las aportaciones al capital de sus miembros, de la emisión de empréstitos y de los fondos fiduciarios que gestiona.

El Grupo del BID financia programas de desarrollo por medio de:

- *Préstamos*: la mayoría de los proyectos y de los programas de cooperación técnica del BID se financian a través de préstamos, ya sea a tipos de mercado o a través de recursos concesionales.
- *Donaciones*: el BID y el FOMIN otorgan donaciones, principalmente para respaldar proyectos de microempresas en programas de cooperación técnica en los países miembros prestatarios.
- *Garantías*: el BID garantiza préstamos otorgados por instituciones financieras privadas a los sectores público y privado de América Latina y el Caribe para promover la inversión en los países prestatarios.
- *Inversiones*: el BID no invierte, ni adquiere participaciones de capital, en empresas privadas, pero el FOMIN y la CII sí lo hacen.

4.7.3 GRUPO DEL BANCO AFRICANO DE DESARROLLO

Su objetivo es promover el desarrollo social y económico de los países de África a través de préstamos, inversiones en capital social y asistencia técnica. Está integra-

do por tres instituciones: el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), constituido en 1964, el Fondo Africano de Desarrollo (FAfD), en 1972, y el Fondo Especial de Nigeria (NFT), en 1976. La sede del grupo se encuentra en Abiyán (Costa de Marfil),

El **Banco Africano de Desarrollo (BAfD)** es la principal institución del grupo. Tiene carácter de banco multilateral regional, encargado de promover el desarrollo económico y el progreso social de sus países miembros africanos. Las funciones principales del BAfD son: a) otorgar préstamos y realizar inversiones para el avance económico y social, b) proporcionar asistencia técnica para la preparación y ejecución de proyectos de desarrollo y la promoción de la inversión pública y privada para el desarrollo, y c) responder a las demandas de coordinación de los planes y políticas de desarrollo de sus países miembros.

Su principal objetivo es la lucha contra la pobreza y sus prioridades sectoriales son: proyectos de infraestructura (transporte, agua y electricidad), gobernanza, integración y sector privado (en cuyo caso busca activamente financiación conjunta con otras instituciones bilaterales y multilaterales). El BAfD interviene mediante préstamos para proyectos, préstamos de ajuste estructural, líneas de crédito y préstamos de apoyo a la balanza de pagos para ajuste sectorial o estructural. También puede tomar participaciones de capital en otras instituciones, aunque esa vía se ha restringido y en la actualidad se utiliza de manera selectiva en operaciones de apoyo al sector privado.

Sus recursos proceden del capital suscrito, las reservas, los préstamos e ingresos netos acumulados, y esencialmente se comporta como la «ventanilla dura» del Grupo, al acercarse las condiciones de sus préstamos a los tipos de mercado.

El **Fondo Africano de Desarrollo (FAfD)** proporciona financiación en términos concesionales a los países miembros de África que no pueden soportar las condiciones financieras de los préstamos tradicionales del BAfD. Se trataría, pues, de la «ventanilla blanda» del Grupo.

Establecido en 1972, sus recursos son principalmente contribuciones y reposiciones periódicas de los estados participantes no africanos, las aportaciones del BAfD y los ingresos procedentes de las operaciones del propio Fondo. El Fondo financia proyectos, asistencia técnica y estudios (aunque en estos dos últimos casos realiza también donaciones). Sus préstamos son sin interés, pero cobra un cargo anual por servicios, una comisión de compromiso. Su período de repago es de 50 años, incluyendo 10 de carencia.

El **Fondo Especial de Nigeria (NFT, Nigeria Trust Fund)** fue establecido por el Gobierno de Nigeria en 1976, para cofinanciar los esfuerzos de desarrollo de los países miembros más pobres que no tenían acceso a los préstamos convencionales.

4.7.4 GRUPO DEL BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO

Fundado en 1965 y con sede en Manila, el Grupo está compuesto por una institución financiera de desarrollo regional, el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD), y varios fondos, siendo los dos principales el Fondo Asiático de Desarrollo (FAsD) y el Fondo Especial de Asistencia Técnica (FEAT).

El BAsD está participado por 67 países, de los que 44 son Países Miembros en Desarrollo (PMD), 48 son regionales (los PMD + Japón, Australia, Nueva Zelanda y Brunéi) y el resto (19) son países no regionales (Norteamérica y países de Europa).

La finalidad del BAsD es la reducción de la pobreza en Asia y el Pacífico con asistencia técnica y financiera en proyectos en los países en desarrollo de la región que refuercen el sector privado y mejoren la gestión de los recursos naturales.

En general, el BAsD ofrece préstamos y participaciones en capital, así como subvenciones para asistencia técnica en la preparación y la ejecución de proyectos, programas de desarrollo y servicios de asesoría. También apoya la coordinación de planes y programas de desarrollo.

Entre otros recursos, cuenta con los fondos especiales (Fondo Especial de Asistencia Técnica o el Fondo Especial del Japón), que son financiados con contribuciones de sus países miembros. El más importante es el Fondo Asiático de Desarrollo, creado en 1973, que facilita préstamos en condiciones preferenciales y especiales a los países más pobres de la región.

La empresa española puede sacar partido de las actividades del BAsD presentando ofertas a alguna de las muchas licitaciones que convoca, concretamente: ofertas de servicios de consultoría y asistencia técnica o de suministro de bienes de equipo, obra civil, etc.

El BAsD financia sus proyectos con préstamos y donaciones a los países miembros en desarrollo:

- Los *préstamos* se financian mediante recursos de capital ordinario y el Fondo Asiático de Desarrollo (FAsD). De ellos, los primeros suponen aproximadamente el 75% del capital aportado por el BAsD para la financiación de proyectos de suministro de bienes y servicios, con un tipo de interés bajo (generalmente por debajo del precio de mercado). Por su parte, los préstamos financiados a través del FAsD suponen aproximadamente el otro 25%. Los receptores de este tipo de financiación son países cuyo

nivel de renta es bajo o bajo-medio, es decir, los más desfavorecidos, por lo que los tipos de interés son muy bajos.

- A las *donaciones*, solo pueden optar los países con la renta per cápita más baja. Los proyectos se financian a través del FAsD y podrán ser de asistencia técnica o de suministro de bienes y servicios.

4.7.5 OTROS

Al margen de estas instituciones regionales, en 2014 Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica crearon el Banco de Desarrollo de los BRIC, ahora conocido como Nuevo Banco de Desarrollo (NDB), operativo desde julio de 2015, cuyo objetivo es movilizar recursos para infraestructura y proyectos de desarrollo sostenible en los BRIC y otras economías emergentes.

Asimismo, el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura (AIIB, por sus siglas en inglés) comenzó a funcionar en enero de 2016 con sede en Pekín. Su objetivo es ampliar las posibilidades de mejorar las infraestructuras en Asia y promover la integración económica en la región. A este proyecto se unieron 57 países regionales (37) y extrarregionales (20), entre los que no se encuentran ni Estados Unidos ni Japón.

4.8 La financiación en la Unión Europea

4.8.1 BANCO EUROPEO DE INVERSIONES (BEI)

Institución financiera creada en 1958 en aplicación del Tratado de Roma, el BEI tiene por misión la financiación a largo plazo a los sectores público y privado de proyectos de interés europeo: proyectos de cohesión y convergencia de las regiones europeas, ayudas a las pequeñas y medianas empresas, programas de sostenibilidad del medio ambiente, investigación, desarrollo e innovación, transportes, energía, etc. Es una entidad sin ánimo de lucro y, a diferencia de los bancos comerciales, no trabaja con cuentas bancarias personales, operaciones en mostrador ni asesoramiento sobre inversión privada. Otorga préstamos a largo plazo para proyectos de inversión de capital (principalmente activos fijos), pero no concede subvenciones.

El BEI es propiedad de los Estados miembros de la Unión Europea, que suscriben su capital conjuntamente mediante contribuciones que reflejan su peso económico en la Unión. Por lo tanto, no utiliza fondos del presupuesto de la UE, sino que se financia en los mercados de capitales, donde goza del máximo grado de solvencia (AAA), lo que le permite reunir grandes cantidades en condiciones muy competitivas y, al no tener ánimo de lucro, también puede prestar dinero en condiciones favorables.

Sin embargo, no puede prestar más del 50% del coste total de cada uno de los proyectos aprobados que, a su vez, son seleccionados cuidadosamente según los siguientes criterios: a) deben contribuir a alcanzar los objetivos de la UE, b) deben ser viables desde los puntos de vista económico, financiero, técnico y ambiental, y c) deben ayudar a atraer otras fuentes de financiación.

El BEI ejerce su principal actividad en el territorio de la Unión, pero también presta apoyo al desarrollo sostenible en más de 150 países del mundo, con los que la UE mantiene algún Acuerdo de Cooperación. En la actualidad, el 80% de las acciones financiables del BEI se centran en los países de la UE y el otro 20% en acciones fuera del ámbito de la UE.

4.8.2 FONDO EUROPEO DE DESARROLLO (FED)

Es el principal instrumento de cooperación financiera y técnica de la UE con los países en desarrollo. Su objetivo fundamental es el apoyo a los Estados ACP (África, Caribe y Pacífico) y a los países y territorios de ultramar (PTU) de la Unión. Formalmente, el FED no es parte integrante del presupuesto comunitario general, sino que lo financian los Estados miembros y está sujeto a sus propias normas financieras.

Emplea varios instrumentos, principalmente las subvenciones, los fondos de capital riesgo y los préstamos al sector privado. Sus ayudas se inscriben en un marco europeo más amplio, como lo demuestra el hecho de que administra fondos aportados por el BEI además de sus recursos propios. Los FED se acuerdan para períodos aproximados de cinco años y desde la celebración del primero en 1964, los ciclos de los FED siguen, en general, los de los acuerdos/convenios de asociación. El undécimo Fondo cubre el período 2014-2020.

5. ANÁLISIS DEL SECTOR EXTERIOR ESPAÑOL

5.1 El comercio internacional de bienes y servicios

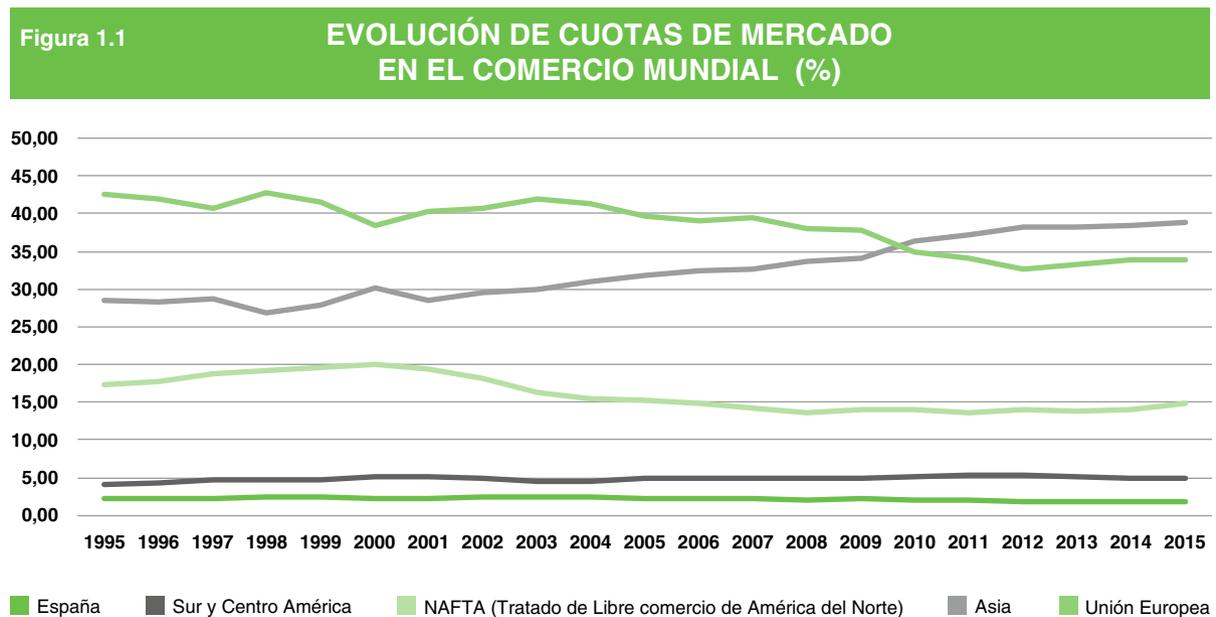
En términos generales, el comercio internacional de mercancías (aproximadamente tres cuartas partes de los intercambios mundiales) creció desde la segunda mitad del pasado siglo a tasas superiores a las del PIB mundial. Sin embargo, esta tendencia se truncó en 2012 al registrarse subidas muy similares a las del PIB. Por su parte, los servicios evolucionaron de forma parecida, aunque con una caída menor (FMI, 2016; OMC, 2016).

Entre las razones que justifican este incremento, destacaríamos: los grandes avances en el desarrollo tecnológico, los progresos en el transporte, una notable mejora en las comunicaciones, la creación de un marco más estable de regulación del comercio mundial y la aparición en la escena mundial de nuevos actores como China y los denominados «países emergentes», que multiplicaron en pocos años

sus volúmenes de comercio, así como el despliegue de sofisticadas estrategias por parte de las cadenas internacionales de suministro. En esa línea, muchas empresas han deslocalizado gran parte de sus procesos productivos, trasladándolos a lugares donde se lograran mayores grados de eficiencia. Este fenómeno explica aproximadamente la cuarta parte del comercio mundial de mercancías (Elms y Low, 2013).

Sin embargo, en los últimos años asistimos a una desaceleración de los intercambios en el mundo debido al menor crecimiento en las principales economías del planeta, un repunte del proteccionismo, los cambios en la demanda de los países industrializados, más orientada hacia sectores no comercializables, y, por último, un menor dinamismo en la creación de cadenas de valor, atribuible al hecho de que los países emergentes han ido incorporando en sus aparatos productivos modelos más integrados (Fernández y Zamora, 2014; FMI, 2016).

La distribución de la **cuota de mercado** pone asimismo de manifiesto las transformaciones que ha experimentado el comercio mundial, con una presencia cada vez mayor de las economías asiáticas, sobre todo de China, que acumula ganancias notables en el volumen de las exportaciones globales (Figura 1.1).

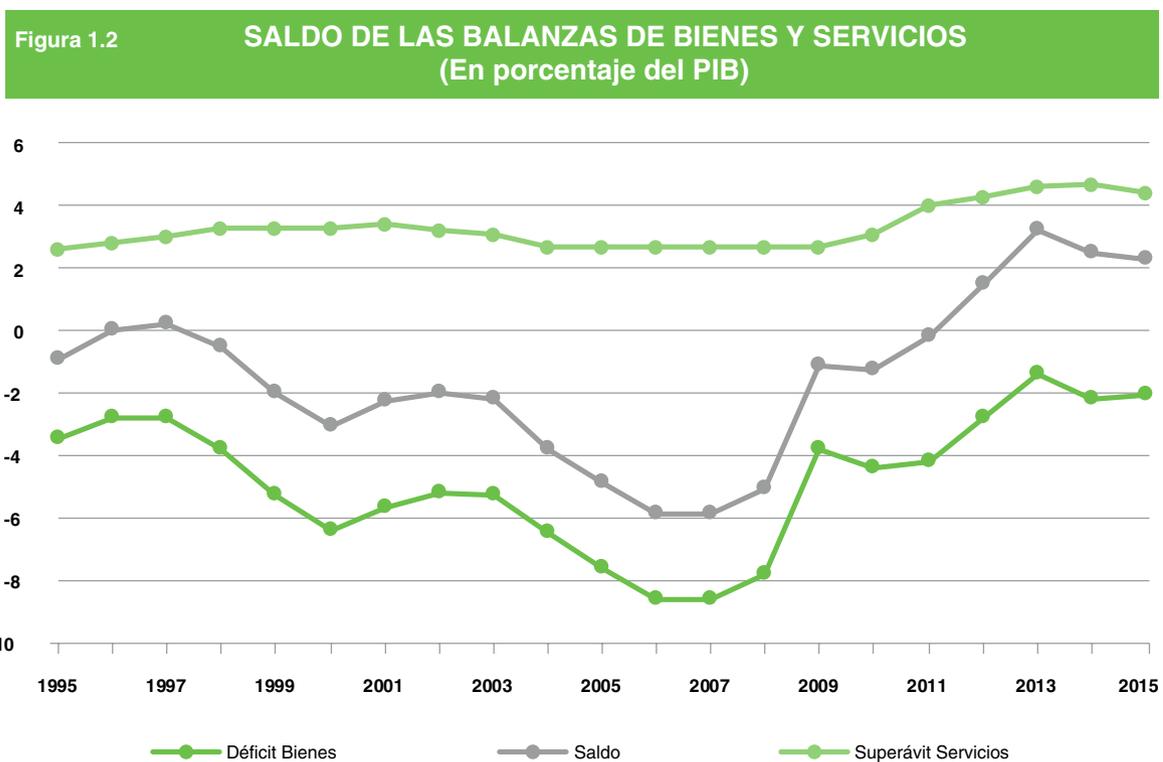


Fuente: elaboración propia con datos de UNCTAD Data Set.

En este entorno, España no ha permanecido ajena a los mencionados cambios. Su **tasa de apertura** creció casi sin interrupción en las últimas décadas, pasando del 27% del PIB en 1970 al 63,6% en 2015, lo que representa un gran salto. Entre 1995 y 2015, las exportaciones también aumentaron en 10,4 puntos porcentuales respecto al PIB, mientras que las importaciones lo hacían en 7,1 puntos. Esta mayor apertura mejoró la eficiencia y la productividad de la economía española, que según algunos estudios se podría cifrar en un 26% de media (Mano y Castillo, 2015).

En esos 10 años, la cuota española en las exportaciones mundiales de bienes y servicios rozó el 2%, con un máximo del 2,5% en 2002, cifra que fue descendiendo paulatinamente hasta el 1,9% (1,7% en las exportaciones mundiales de bienes y del 2,5% en las de servicios). Teniendo en cuenta que el PIB de España representaba el 1,8% del mundial, su participación en el comercio fue, por lo tanto, ligeramente superior a su peso económico.

Por su parte, el **saldo de la balanza de bienes y servicios** ha sido históricamente negativo hasta 2012, año en el que pudo ser compensado por el superávit en los servicios y la reducción en el saldo negativo de la balanza de bienes, según veremos más adelante (Figura 1.2).



Fuente: Subdirección General de Evaluación de Instrumentos de Política Comercial, *Boletín Económico de ICE* nº 3077, julio 2016.

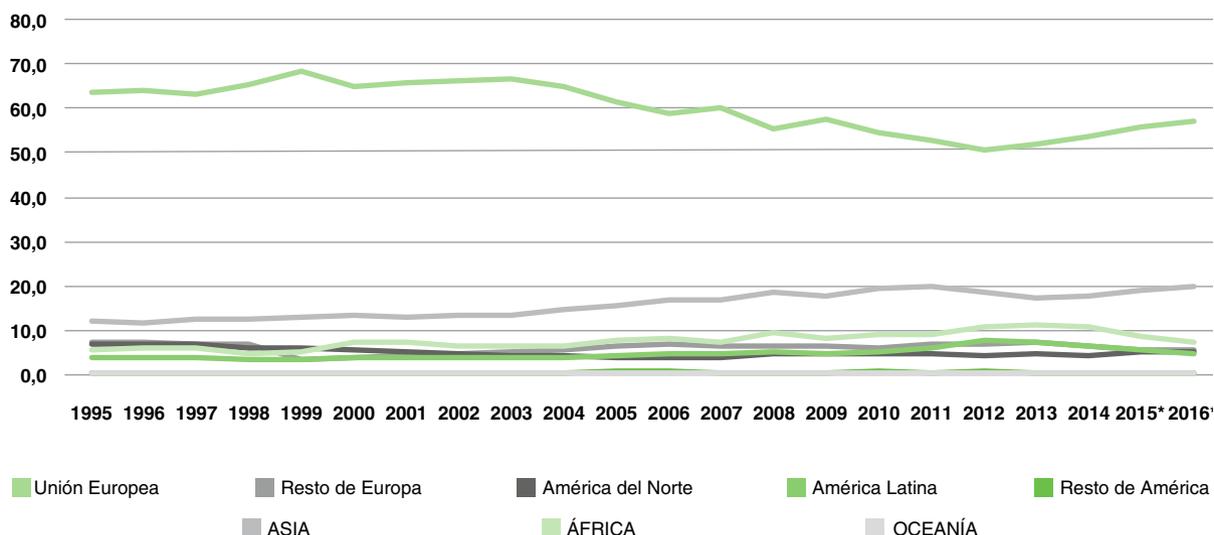
En resumen, la contribución del sector exterior al PIB español ha sido especialmente importante en momentos, entre 2008 y 2013, en los que había que mitigar el impacto negativo de la demanda interna, ya que la caída del 8,9% que se produjo en el PIB hubiera sido del 18,9% sin su impulso positivo en esos años (Subdirección General de Evaluación de Instrumentos de Política Comercial, 2016).

Con respecto a la **tasa de cobertura de la balanza comercial** española, en términos generales, podríamos afirmar que desde finales del siglo pasado y comienzos de este ha evolucionado en sentido inverso a la demanda interna; cuanto más crecía esta mayor era el deterioro de la cobertura, consecuencia del aumento de las importaciones y los menores incentivos de las empresas para exportar. Su signo había sido tradicionalmente negativo y con porcentajes muy bajos en los años 2007 y 2008 (64,9%, en ambos), justamente en el momento en que la crisis económica comenzaba a dar sus primeras señales y el ciclo de crecimiento económico anterior se agotaba. Desde entonces, la cobertura ha ido aumentando gradualmente aumentado hasta situarse en el 93,1% en 2016.

Junto a estos factores **cíclicos** que mejoraron la cobertura, podríamos señalar otros de carácter más estructural. En primer lugar, una «larga y afortunada trayectoria de orientación de las empresas españolas hacia los mercados del resto del mundo en respuesta a la globalización económica» (Myro, 2015) y, en segundo, el descenso o estabilización de los precios del crudo entre 2013 y 2015, que redujo el valor de las importaciones energéticas (que habían llegado a representar más del 20% de las compras en algunos años). Así, sustrayendo al déficit de la balanza de bienes el de la **energética** (saldo de la balanza no energética), España hubiera arrojado un superávit.

En la distribución **geográfica del comercio exterior español**, también destaca su clara concentración en Europa y particularmente en la Unión Europea. En este punto, hay que matizar que aunque el comercio con los socios de la Unión Europea se contabiliza como exportaciones e importaciones, técnicamente es comercio intracomunitario (Figura 1.3).

Figura 1.3 COMERCIO EXTERIOR DE MERCANCÍAS: IMPORTACIONES
(Desglose porcentual por áreas geográficas)



Fuente: Departamento de Aduanas e IIEE de la Agencia Tributaria.

* Datos provisionales
2016: enero-agosto

Entre 1995 y 2016 las **exportaciones** al continente europeo, Unión Europea y países europeos no comunitarios, mantuvieron una tendencia creciente alcanzando su cota máxima en 2003 (79,8% del total). A partir de entonces descendieron hasta el 69,6% en 2013, manteniéndose posteriormente en cifras cercanas al 70%. En este cómputo, la Unión Europea representaba el 75% del total en 2003, porcentaje que ha ido disminuyendo hasta el 66,3% en 2016.

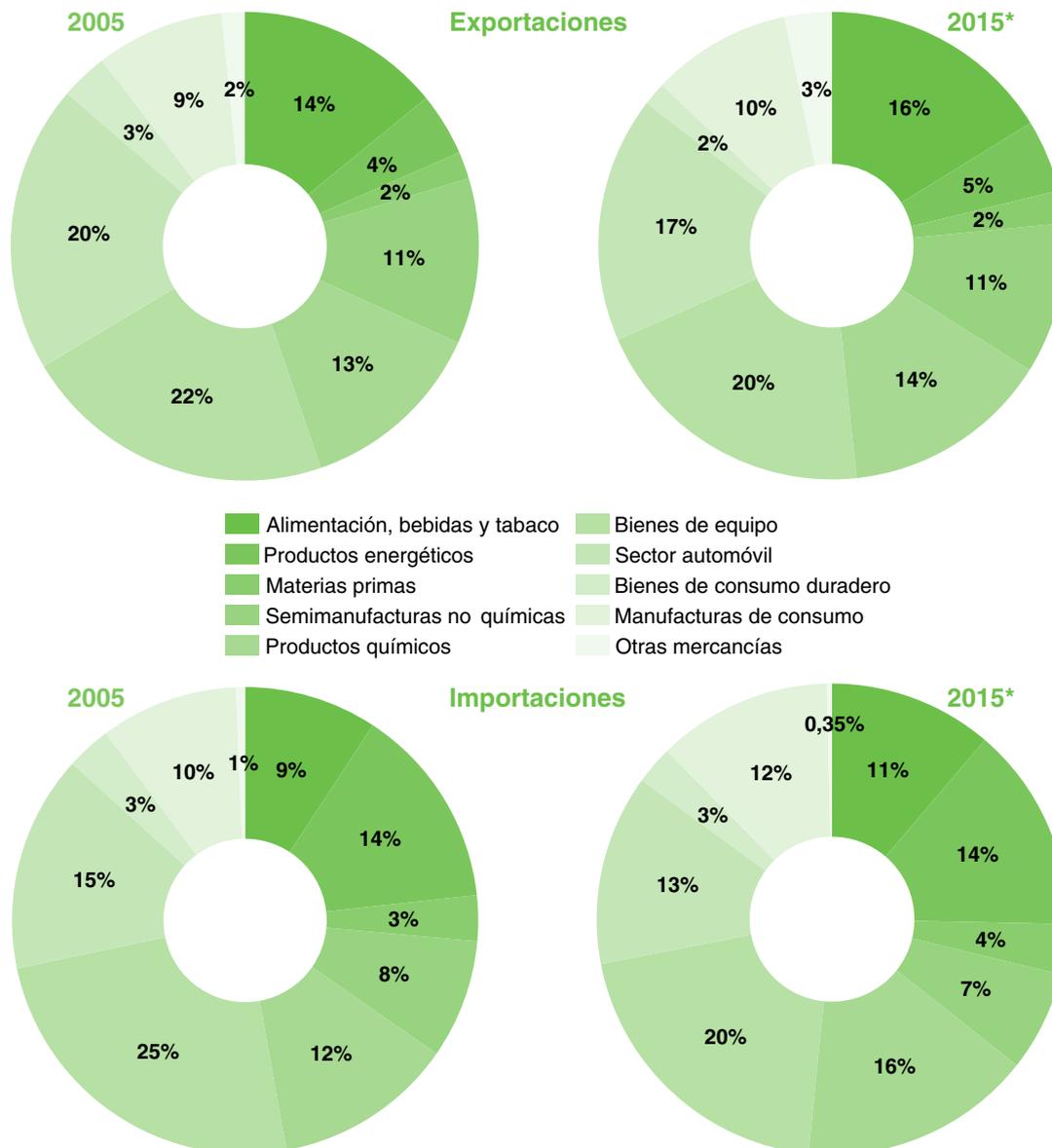
Esta concentración de las ventas al exterior evidenciaba la alta exposición de la economía española al ciclo europeo, lo que demandaba un giro hacia una mayor diversificación en otras áreas que, además, tuvieran un potencial de crecimiento económico mayor. El empeño por ampliar y diversificar mercados está empezando a dar sus frutos con una clara tendencia en favor de países no UE.

En cuanto a la procedencia geográfica de las **importaciones**, la UE es también nuestro principal suministrador pero, como en las exportaciones, con una pérdida de participación progresiva en los últimos años en favor de países de Asia, África y otros de Europa.

Por **sectores de actividad**, casi las tres cuartas partes de las **exportaciones** españolas **venían siendo** productos industriales, porcentaje que fue disminuyendo

desde 2008, probablemente debido a los efectos negativos sobre este sector de la crisis, que causó una notable reducción en el número de empresas (Figura 1.4).

Figura 1.4 **COMERCIO EXTERIOR DE MERCANCÍAS**
Desglose sectorial del comercio (%): exportaciones e importaciones
2005 - 2015



* Datos provisionales
 Fuente: Departamento de Aduanas e IIEE de la Agencia Tributaria.

Dentro de la industria, dominaban las ventas de bienes de equipo, las del sector del automóvil, alimentación y bebidas, y los productos químicos. Merece una mención especial el peso creciente, a lo largo de los últimos años, de la industria química, la pérdida de participación relativa del sector del automóvil y la estabilidad en las ventas del sector de bienes de equipo.

Por el grado de tecnología incorporada, en 2015 el 55% de las exportaciones españolas se consideraban de gama media-alta y alta (45,2% media-alta y 4,8% alta) y en claro aumento (71,8% entre 2008-2015), superior al del total de la exportación (33,5%) y mayor que el de las exportaciones de la UE de productos de alta tecnología (38,3%) (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2016).

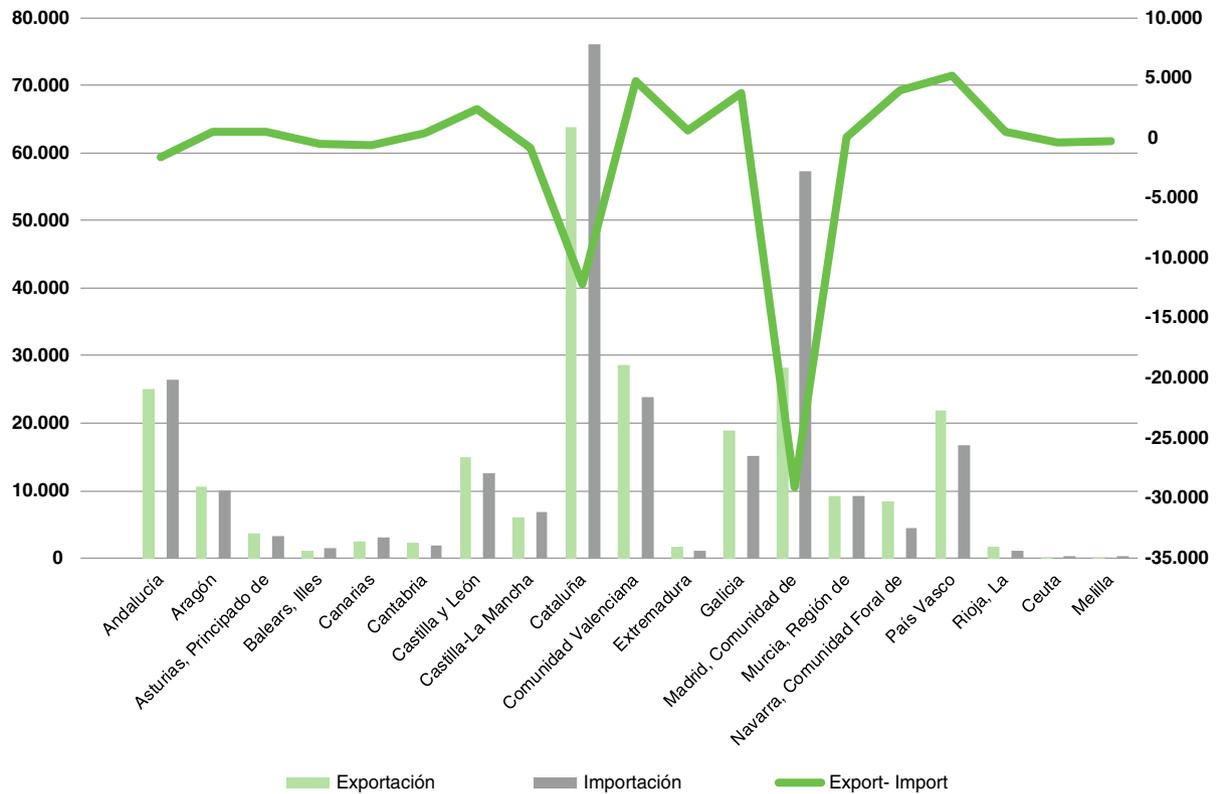
En lo referente a las **importaciones por sectores**, hasta 2008 entre el 75% y el 80% del total eran productos industriales. Los problemas estructurales del sector y el estancamiento de la inversión provocaron una gran caída en las compras, hasta situarse en el 61% en 2012; sin embargo, con la recuperación económica se volvieron a reactivar.

Dentro de la industria, prevalecen las adquisiciones de bienes de equipo, de la industria química y del automóvil. Por su parte, la factura energética llegó a representar cerca del 25% del total, aunque desde 2014 se redujo por la caída de los precios del petróleo, lo que ponía de manifiesto también la sensibilidad del volumen de nuestras importaciones a la cotización del crudo.

Otro dato que hay que considerar es que España es importador neto de productos tecnológicos, de los que el 60,1% es tecnología alta y media-alta (el 43,7% media-alta y el 16,4% alta) (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2016).

Descendiendo al nivel de las Comunidades Autónomas, la existencia de datos desagregados nos revela que Cataluña, la Comunidad Valenciana, Madrid, Andalucía, País Vasco y Galicia fueron las principales exportadoras e importadoras en 2016. Sin embargo, Cataluña y la Comunidad de Madrid aparecían con significativos déficits comerciales con el extranjero frente al País Vasco, la Comunidad Valenciana, la Comunidad Foral de Navarra, Galicia y Castilla-León y Andalucía, que registraron apreciables superávits (Figura 1.5).

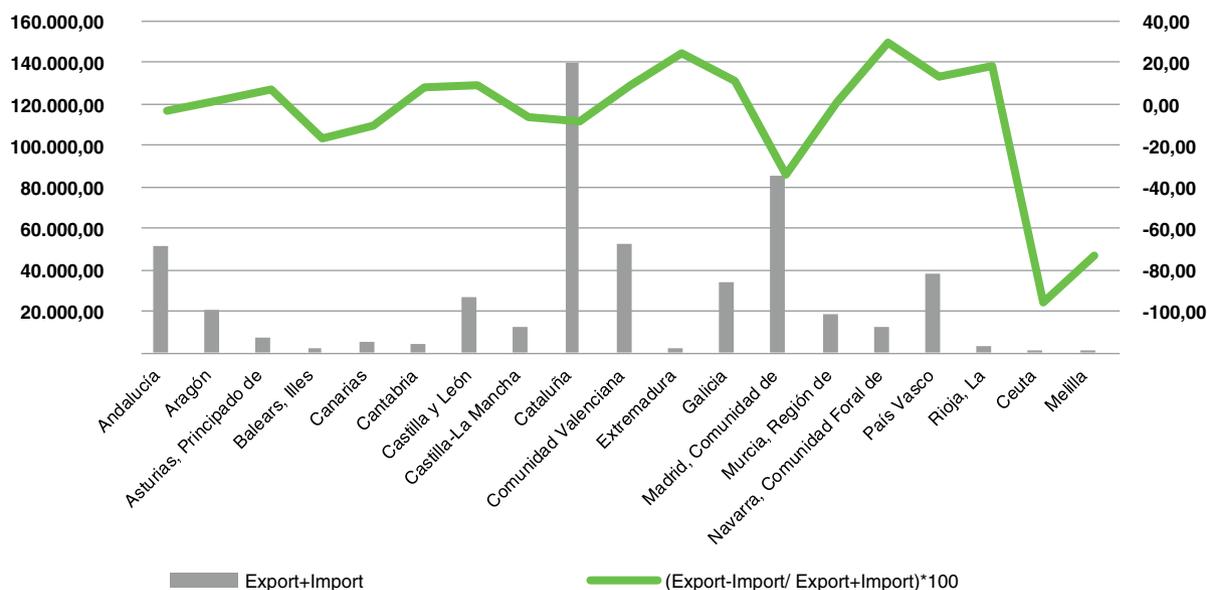
Figura 1.5 COMERCIO EXTERIOR POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS, AÑO 2015 (millones de euros)



Fuente: Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Tributaria, datos de 2015.

Relacionando el saldo comercial de cada Comunidad con el importe total de su comercio con otros países, destaca Navarra con un superávit equivalente al 29,6% de su volumen total de comercio, seguida de Extremadura (22,16%), el País Vasco (16,55%), La Rioja (15,30%), Cantabria, Galicia y Castilla-León van a continuación con porcentajes entre el 12% y el 13% (Figura 1.6).

Figura 1.6 SALDO COMERCIAL DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS EN RELACIÓN CON EL TAMAÑO DEL COMERCIO, 2015 (en millones de euros y porcentaje)



Fuente: elaboración propia con datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Tributaria.

En el **capítulo empresarial**, el hecho de que la economía española se haya insertado cada vez más en la dinámica del comercio internacional se debe a la creciente internacionalización de sus empresas, aunque su presencia sea todavía insuficiente. La causa principal de esa limitada presencia radica en el predominio de empresas pequeñas que no cuentan con la estructura suficiente para anclarse de forma permanente en los mercados internacionales; de ahí que la mayor parte de las exportadoras sean empresas grandes (Helpman, 2011; Myro, 2015).

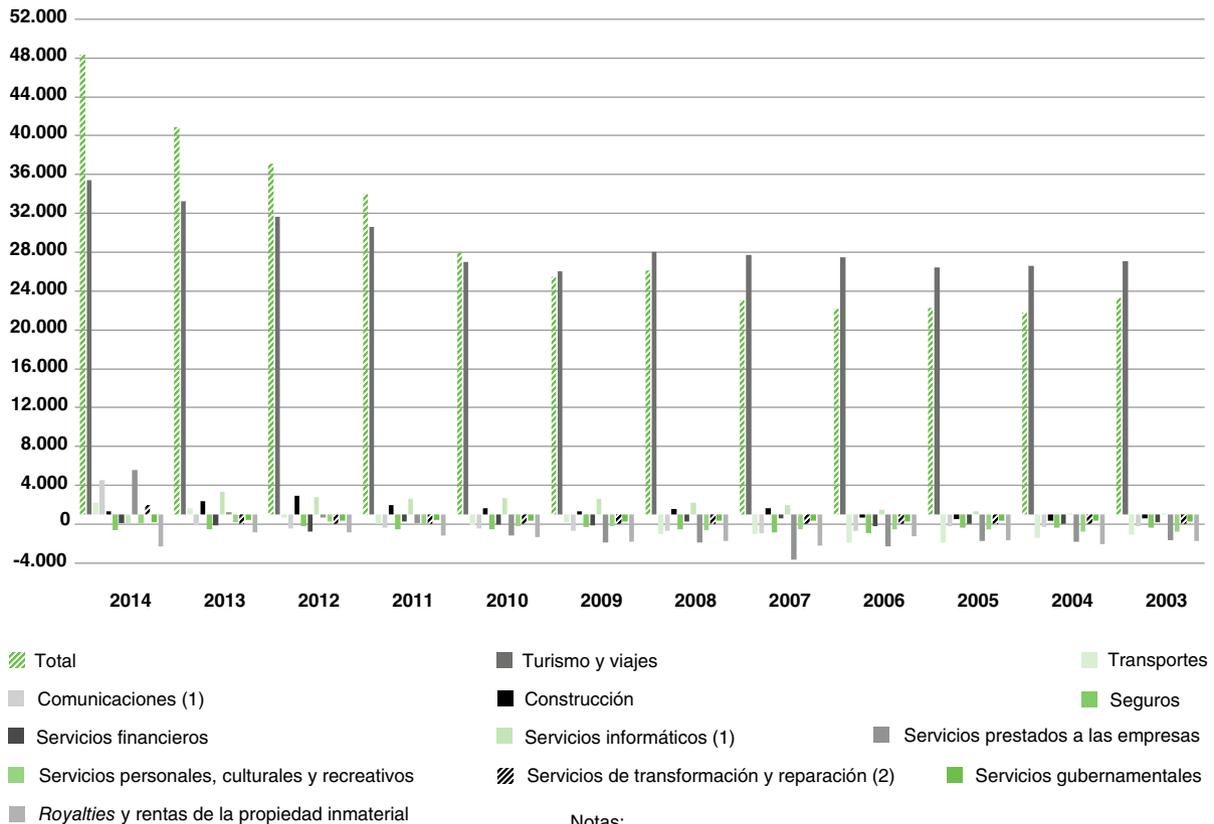
Según las encuestas que realiza el ICEX, en 2016 había 148.794 exportadores (frente a los 39.000 de 2009), de los que 49.792 (33,4 %) lo hacían regularmente (es decir, han exportado durante los últimos cuatro años ininterrumpidamente) y solamente desde 2013 las empresas exportadoras regulares superan la cifra de 40.000 (ICEX, 2017).

Por último, hay que resaltar la importancia para España del comercio de **servicios**, como compensador del saldo negativo en la balanza de bienes. Entre sus partidas más relevantes destacan turismo y viajes, transporte, comunicaciones, construcción, seguros, servicios financieros, servicios informáticos y de informa-

ción, servicios a empresas, servicios personales, culturales y recreativos, servicios gubernamentales, *royalties* y rentas de la propiedad inmaterial.

El capítulo «Turismo y viajes» es, con diferencia, el que presenta un saldo comercial positivo más alto; le siguen en importancia los servicios prestados a empresas, como consultoría y otros servicios técnicos y vinculados al tráfico comercial, los servicios de comunicaciones e informáticos, los servicios de transformación y reparación, transportes, y construcción. Son deficitarios los servicios ligados a las patentes y propiedad intelectual, los servicios financieros y los seguros.

Figura 1.7 BALANZA DE SERVICIOS POR COMPONENTES, 2003-2014
(en millones de euros)



Notas:
(1) A partir de 2014 Comunicaciones incluye también Servicios informáticos.
(2) Esta partida se incluye a partir de 2014.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

5.2 La inversión internacional

Las empresas realizan inversiones directas en el extranjero para explotar de manera más rentable aquellos activos que les son específicos y que dotan de una ventaja competitiva a su producción. Hay veces en que para las empresas resulta más rentable producir fuera en lugar de exportar o licenciar su producción (Dunning, 1988).

Para cuantificar la inversión directa se utilizan datos de flujo y de posición. Los **flujos de inversión** miden la inversión directa en un período de tiempo (normalmente un año), mientras la posición de inversión internacional recoge el valor de los activos que los inversores extranjeros mantienen en las empresas del país.

Desde la década de los ochenta del pasado siglo, la inversión directa ha ganado importancia como factor de internacionalización de las empresas respecto a las exportaciones, aunque con un cierto estancamiento en los últimos años. En 2003, los flujos mundiales de inversión extranjera equivalían al 4,4% del PIB, y fueron aumentando desde entonces hasta una cota máxima del 15,9% en 1999 y 2000. Nunca se ha vuelto a alcanzar esta cifra, pues aunque en 2007 se llegó a un máximo (con el 13%), a partir de ese momento comenzaron a caer gradualmente como consecuencia de la crisis. No obstante, calculando medias anuales para diluir el efecto de los picos, los flujos de inversión han sido bastantes estables en relación al comercio. Así, entre 1992 y 2000 la importancia de la inversión aumentó mucho, representando como media el 8,5% del total del comercio mundial; entre 2001-2007 fue del 8,4% y desde entonces la media se sitúa en el entorno del 7% y con tendencia decreciente (UNCTAD *DataSet*, 2016).

Esa caída en la importancia de la inversión respecto al comercio se explica, sobre todo, por la situación económica mundial, que afectó a la posición financiera y las expectativas de las empresas. A partir de 2007 se redujo la inversión en las empresas de los países desarrollados de Occidente, muy afectadas por la situación de crisis económica, que no pudo ser compensada por el aumento en la de los países emergentes, que pasaron en ese momento a ser los principales inversores internacionales. Posteriormente, la crisis de los países emergentes afectó también muy negativamente a los flujos de inversión directa internacional (UNCTAD, 2016).

Entre los emisores de inversión directa más destacados se encuentran Estados Unidos, Japón, China, Hong Kong, Alemania, Países Bajos, Irlanda, Luxemburgo y Canadá. Del lado de los principales receptores están los países más desarrollados; sin embargo, en la última década otros como China, Hong Kong, Singapur, India, y Brasil pasaron a situarse entre las primeras posiciones (UNCTAD, 2016).

Entre 1993 y 2016 la **inversión española en el extranjero** ha sido claramente superior a la realizada por empresas extranjeras en España. La primera gran ola de inversiones en el exterior se produjo en los noventa y su principal destino fue Latinoamérica; en bastantes casos, atraídas por las privatizaciones que se estaban produciendo en esos países. Esa zona siempre fue, especialmente desde entonces, un objetivo estratégico de nuestras empresas.

Sin embargo, tras la integración de España en la Unión Europea en 1986, el interés comenzó a centrarse en sus nuevos socios, especialmente Reino Unido, Alemania y Francia. Esta desviación de flujo hacia Europa se ha mantenido hasta el punto de que a principios de este siglo, España llegó a ser el principal inversor en el Reino Unido, uno de los grandes receptores de inversión del mundo, especialmente en el sector financiero, las telecomunicaciones, energía, gestión de infraestructuras y otros. Asimismo, Estados Unidos ha sido una referencia inversora para la empresa española, sobre todo entre 1997 y 2008.

Para cuantificar estas operaciones, el Registro de Inversiones Exteriores de España (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad) ofrece datos de posición según el valor de los activos en el extranjero. No se incluyen los de las llamadas Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros (ETVE), ya que son meros vehículos de tenencia de valores con muy escaso impacto sobre la actividad económica.

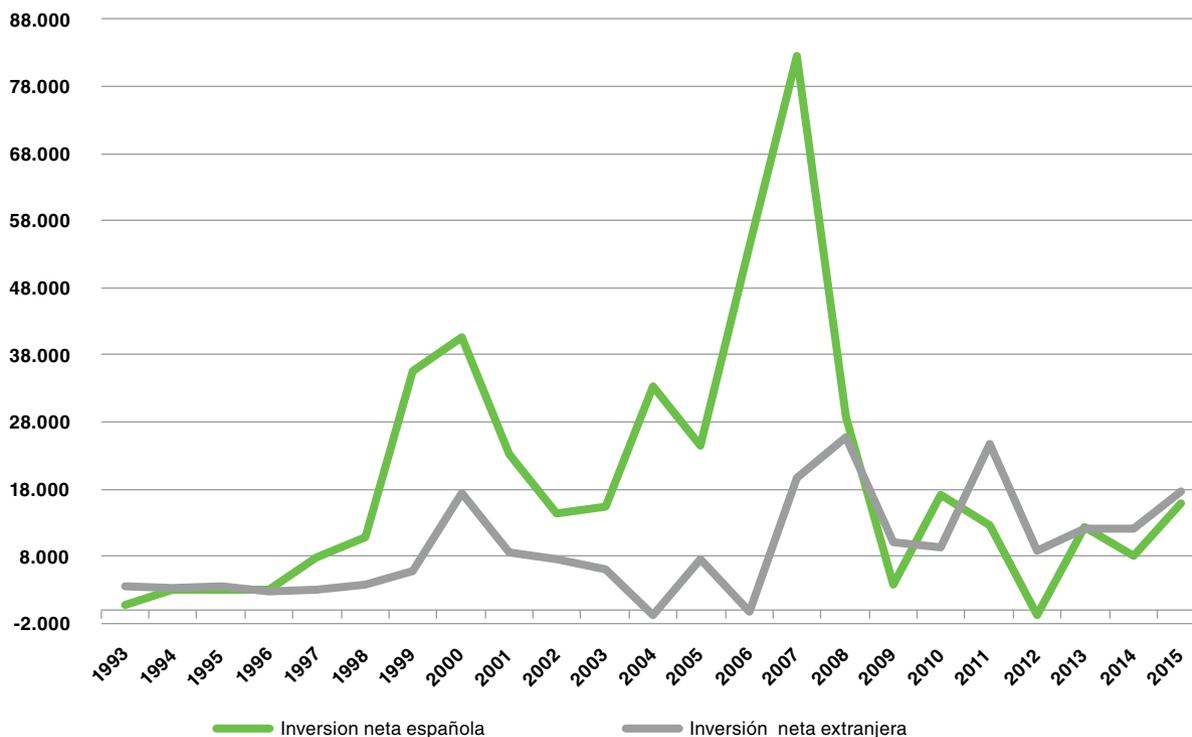
Por áreas geográficas, las empresas españolas han invertido, sobre todo, en la Unión Europea (casi la mitad del total), Latinoamérica (una tercera parte) y Norteamérica (algo menos del 20%). Por países, aparecen tres grandes destinos: Estados Unidos, Reino Unido y Brasil, a los que les siguen otros, pero con menos peso.

Como principales **sectores de destino** sobresalen el financiero (con alrededor del 40% de la inversión total), la industria manufacturera, información y comunicaciones, y energía.

Por último, señalar que casi todas las grandes multinacionales tienen presencia en España y a final de 2014 proporcionaban empleo a 1.152.925 personas (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2016).

También la integración de España en la Unión Europea animó la **llegada de capitales extranjeros atraídos** por la posibilidad de explotar el mejor acceso al mercado comunitario desde una posición de bajos costes laborales y un vector de condiciones de entorno razonablemente bueno (capacitación de los trabajadores, infraestructuras, etc.). La Figura 1.8 refleja claramente cómo, tras la desconfianza de los inversores en los momentos de desaceleración económica (2008-2012), las cifras han repuntado hasta niveles cercanos a los previos a la crisis.

Figura 1.8 LA INVERSIÓN DIRECTA EN ESPAÑA (millones de euros)



(*) No incluye las Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros. Los datos están en términos netos, esto es, se han deducido las desinversiones de la inversión bruta.

Fuente: Registro de Inversiones Exteriores.

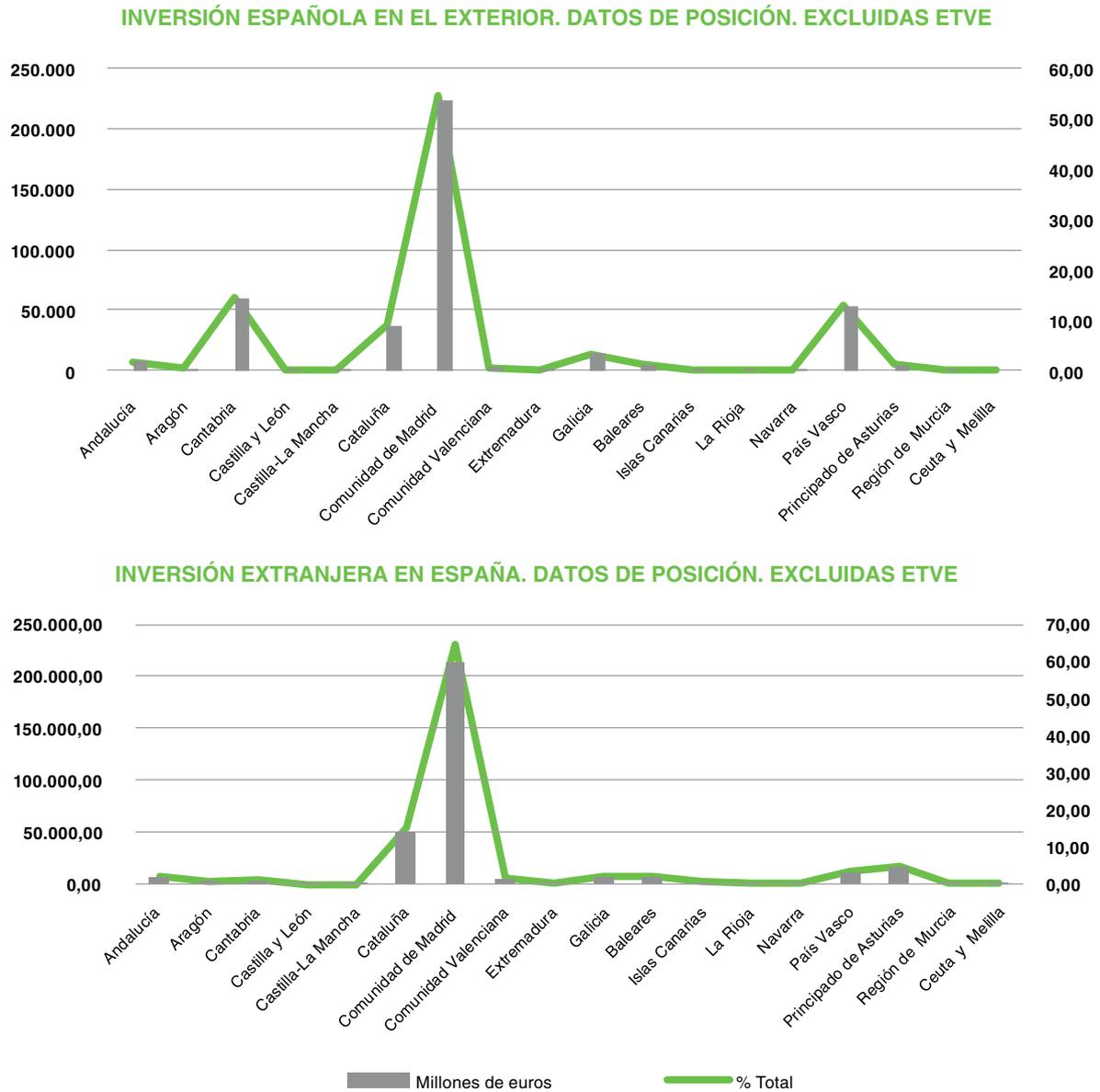
Por **áreas geográficas**, el origen de la inversión se centraba en la Unión Europea (más de la mitad), Norteamérica y Latinoamérica; por países, en Estados Unidos, Italia, el Reino Unido, Francia y Alemania.

Por **sectores de origen**, se apunta a la industria manufacturera (más de la tercera parte del total), la energía y agua, el comercio al por mayor y al por menor, la reparación de vehículos, el sector financiero, y el de la información y comunicaciones (*Boletín Económico de ICE*, 2016).

En su distribución por **Comunidades Autónomas**, los capitales extranjeros se ven atraídos por Comunidades como Madrid y Cataluña, seguidas de Asturias y País Vasco. Sobre estos datos, hay que señalar que las cifras se contabilizan en la Comunidad en la que la empresa tiene su sede social, aunque los recursos invertidos se

apliquen a otras. De ahí que al ser Madrid y Cataluña (especialmente Barcelona) sede de muchas multinacionales, su importancia esté sobredimensionada (Figura 1.9).

Figura 1.9 DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN EXTERIOR POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS (Volumen y porcentaje)



Fuente: Registro de Inversiones Exteriores, 2016 (POSICIÓN 2014).

En cuanto a la inversión exterior española por Comunidades de origen, Madrid aparece como la principal fuente (más de la mitad del total), seguida de Cantabria, País Vasco y Cataluña, sedes de grandes empresas emisoras del sector financiero, las comunicaciones y la energía.

6. ENTIDADES ESPAÑOLAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las entidades de apoyo al comercio y la inversión exterior juegan un importante papel en el proceso de internacionalización empresarial. Por ello, en este apartado se abordan los principales organismos de apoyo a la internacionalización existentes en España.

6.1 Secretaría de Estado de Comercio

La Secretaría de Estado de Comercio es el organismo de la Administración General del Estado competente en materia de política comercial internacional y del comercio exterior e inversión exterior de España. Depende directamente del Mi-

nisterio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España (Real Decreto 345/2012, de 10 de febrero).

Además, la Secretaría de Estado de Comercio ejerce las funciones previstas en el artículo 14 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, relacionadas con la definición, desarrollo y ejecución de la política comercial del Estado, en lo que se refiere al comercio exterior e interior, incluido el intracomunitario, así como las inversiones exteriores y las transacciones exteriores, y a las actividades de promoción e internacionalización de las empresas españolas que en estas materias corresponden a la Administración General del Estado.

Dependen directamente de la Secretaría de Estado de Comercio, la Dirección General de Comercio Internacional e Inversiones y la Dirección General de Comercio Interior. La Dirección General de Comercio Internacional e Inversiones es el órgano directivo y le corresponden las siguientes funciones:

- Diseño, coordinación y ejecución de la política comercial:
 - Participación en la formulación de la política comercial bilateral, regional y multilateral de bienes, servicios, inversiones y propiedad intelectual en el Consejo de la Unión Europea y en sus correspondientes grupos de trabajo. La detección y eliminación de obstáculos al comercio, a la inversión y a las compras públicas tanto en países terceros como en el mercado interior de la Unión Europea.
 - Coordinación y representación de los intereses españoles en la Organización Mundial del Comercio, el Comité de Comercio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD).

- Apoyo a la internacionalización y a la financiación de las empresas exportadoras e inversoras en el exterior:
 - Definición y seguimiento de las relaciones comerciales y económicas entre España y el resto del mundo.
 - Definición y gestión de los instrumentos que integran el sistema de apoyo financiero oficial a la internacionalización de la empresa española, así como su coordinación y supervisión y la de sus entidades

gestoras, al objeto de garantizar su coherencia con los objetivos de la política comercial española. Este sistema de apoyo está compuesto por los siguientes instrumentos: el seguro de crédito a la exportación por cuenta del Estado, el Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM), el Convenio de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI), el Fondo para Inversiones en el Exterior (FIEX) y el Fondo para Operaciones de Inversión en el Exterior de la Pequeña y Mediana Empresa (FONPYME), así como las líneas de crédito del Instituto de Crédito Oficial (ICO) atribuidas a esta Dirección General.

- Seguimiento y negociación del apoyo financiero oficial a la internacionalización en los foros internacionales sobre crédito a la exportación, en especial en la OCDE y en la Unión Europea.
- Negociación de los tratados o convenios internacionales, bilaterales o multilaterales, relativos a la promoción y protección de las inversiones exteriores, así como la coordinación y representación de los intereses españoles en los organismos internacionales que actúen en esta materia.
- Fomento de la colaboración con las asociaciones de exportadores y la divulgación y asesoramiento a las empresas españolas sobre política comercial y oportunidades de negocio.
- Apoyo a los sistemas extrajudiciales de resolución de conflictos para las empresas exportadoras e inversoras en el exterior.

Por otro lado, las Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio, las cuales se regulan por el Real Decreto 1456/2005, de 2 de diciembre, dependen orgánicamente del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad a través de la Secretaría de Estado de Comercio y, funcionalmente, de los órganos superiores o directivos de este Ministerio por razón de las materias objeto de su actuación. En cuanto a las Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior, dependen funcional y administrativamente de este Ministerio a través de la Secretaría de Estado de Comercio, sin perjuicio de la dependencia jerárquica de los Jefes de la Misión Diplomática respectiva.

6.2 ICEX España Exportación e Inversiones

ICEX España Exportación e Inversiones es una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión impulsar y facilitar la proyección interna-

cional de las empresas españolas, con especial atención a las pymes, para contribuir a su competitividad y a la creación de empleo, así como potenciar la atracción de inversiones extranjeras a España.

Asimismo, presta sus servicios a través de una red de más de 30 Direcciones Provinciales y Territoriales de Comercio en España y casi 100 Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior, contando con más de 600 profesionales especializados en todo el mundo. Dispone, además, de Centros de Negocio en el extranjero que ofrecen a las empresas españolas infraestructura temporal a modo de incubadoras de la internacionalización.

En cuanto a los fines de ICEX España Exportación e Inversiones, son los que se muestran a continuación:

- Promoción de la internacionalización de la economía y de la empresa española y la mejora de su competitividad, así como la atracción y la promoción de las inversiones extranjeras en España.
- Impulsar la internacionalización de las empresas españolas, en especial de las pequeñas y medianas empresas (pymes), en todas las fases de su proceso de internacionalización, a través de la prestación de aquellos servicios, programas, apoyos económicos, instrumentos de información, financiación, formación o asesoría que en cada momento se le requieran.
- Impulsar la promoción de la imagen de España en el exterior y fomentar la mejora del clima de negocios para la inversión exterior.
- Colaborar con otros organismos públicos y privados y entidades que compartan con ICEX la finalidad de apoyar la internacionalización de la economía española y la promoción de las inversiones extranjeras en España.

Por otro lado, las funciones de ICEX son:

- Elaborar planteamientos estratégicos y definir prioridades por sectores y mercados para la internacionalización de la empresa española y la atracción de inversiones a España, de acuerdo con las directrices de la Secretaría de Estado de Comercio, así como, diseñar y ofrecer instrumentos de apoyo para este fin y ejecutar las acciones correspondientes.
- Promover una oferta integrada de servicios a empresas que incorpore a las distintas entidades implicadas en la internacionalización y la atracción de inversiones a España, colaborando con otras administraciones públicas,

- entidades privadas y organizaciones empresariales representativas, tanto en la planificación y el diseño de acciones de apoyo como en su ejecución.
- Apoyar los proyectos de internacionalización de las empresas españolas y su implantación en mercados exteriores mediante la participación en empresas, servicios, préstamos, incluso participativos, ayudas y cualquier otro instrumento gestionado por el ICEX que faciliten el acceso de la empresa a dichos mercados.
 - Prestar apoyo y desarrollar las acciones colectivas de internacionalización para grupos de empresas en colaboración con las organizaciones representativas de las empresas y otras entidades públicas y privadas, fomentando la cooperación empresarial.
 - Favorecer la participación de las empresas españolas en ferias y eventos internacionales.
 - Promover, mediante ayudas económicas, acciones a favor de la imagen de las empresas, productos, servicios, marcas y tecnologías españolas, así como desarrollar actuaciones para proyectar una imagen de España y de las empresas españolas propia de un país competitivo, abierto e internacionalizado y dotado de infraestructuras, recursos humanos y tecnológicos adecuados para actividades e inversiones y como plataforma de acceso a terceros mercados en una economía global.
 - Prestar los servicios de información, formación y asesoramiento necesarios para la toma de decisiones de las empresas y agentes implicados en la promoción de la internacionalización, así como proporcionar información sobre la oferta española a las empresas y agentes extranjeros y desarrollar cuantas acciones sean necesarias para potenciar la inteligencia empresarial.
 - Proveer una oferta como centro de formación de la administración en materia de economía, comercio internacional e inversiones exteriores dirigida especialmente a facilitar a la empresa un mejor conocimiento y aprovechamiento de las oportunidades en los mercados exteriores, así como programas de capacitación de futuros profesionales orientados al área internacional de la empresa.
 - Sensibilizar y apoyar mediante ayudas a las empresas en su iniciación a la internacionalización, con atención preferente a las pymes y a las empresas innovadoras.
 - Prestar servicios, con carácter personalizado y a la medida de sus necesidades, a las empresas y a otros agentes públicos y privados involucrados

en la internacionalización, para facilitar el acceso de la empresa española a los mercados exteriores, o las inversiones conjuntas y colaboraciones con empresas extranjeras de terceros países, tanto en España como en mercados exteriores.

- Desarrollar actuaciones de promoción y captación de nuevos proyectos e inversiones directas exteriores en España en sectores de interés para la internacionalización y la competitividad de la estructura empresarial. Prestar servicios de valor añadido a los inversores extranjeros interesados en invertir en España o a los ya establecidos para mantener la inversión y fomentar la reinversión.
- Establecer líneas de colaboración con todas las instituciones que, en el ámbito estatal, autonómico y local se dedican a la promoción y atracción de inversiones. Favorecer un clima de negocios favorable a las inversiones exteriores y las mejoras normativas o de infraestructuras que faciliten la actividad y las inversiones, promoviendo las medidas y reformas necesarias para mejorar la posición de España como centro de negocios y actividad empresarial internacional.
- Desarrollar las funciones de medio propio instrumental y servicio técnico de la Administración General del Estado y los organismos y entidades dependientes de ella, para los trabajos que se le encomienden en relación con la internacionalización de la empresa española, la cooperación internacional y la atracción de inversiones.
- Cooperar y promover acciones con otras instituciones nacionales, extranjeras y multilaterales con intereses en el ámbito de la internacionalización y la atracción de inversiones, asegurando una adecuada coordinación con los Ministerios competentes.
- Así como cualesquiera otras actuaciones que ICEX estime necesarias para impulsar la internacionalización de la empresa española.

Teniendo en cuenta sus fines, ICEX ofrece diferentes apoyos atendiendo a las necesidades de las empresas, como son afrontar los primeros pasos del proceso de internacionalización, consolidar las exportaciones, implantarse o invertir en el exterior, atraer inversión a España y buscar financiación para proyectos en España, además de ofrecer servicios de información, asesoramiento y formación.

ICEX pone a disposición de aquellas empresas que quieren dar los primeros pasos del proceso de internacionalización el programa ICEX Next, a través del

cual profesionales especializados asesoran a la empresa en la puesta en marcha de la estrategia de internacionalización y consolidación en el exterior. Además, ICEX dispone también de herramientas en línea como son Pasaporte al Exterior (análisis del potencial exportador, claves de la operativa comercial e información sobre apoyos) y la Guía de Trámites y Documentos de Exportación (documentos comerciales, trámites tributarios y aduaneros y documentos y certificados específicos por sectores).

En relación con las **empresas que quieren consolidar las exportaciones**, ICEX actúa como socio colaborador y presta su ayuda para abrir nuevos mercados mediante:

- Promoción: apoyo en acciones de promoción en mercados exteriores, a través de la participación en ferias internacionales, misiones comerciales y de estudio, jornadas técnicas y comerciales, campañas de promoción, relaciones públicas y material promocional.
- Licitaciones internacionales: fomento de la participación de empresas españolas en licitaciones de organismos multilaterales y agencias, para lo que ICEX ofrece información y asesoramiento, apoyo en la búsqueda de socios y expertos locales, ayuda en la preparación de las ofertas y también organiza misiones y encuentros con instituciones.
- ICEX Gran Distribución: ICEX contacta con grandes cadenas de distribución en Europa y Estados Unidos para que incluyan entre sus proveedores a empresas españolas, gestionando desde el propio ICEX el contacto comercial.
- ICEX Integra: ICEX identifica empresas españolas potenciales proveedoras de productos y servicios para otras firmas españolas adjudicatarias de grandes proyectos internacionales.
- ICEX *Sourcing*: programa con el que proporciona a los distintos operadores extranjeros información sobre empresas españolas proveedoras de productos y/o servicios que pueden satisfacer sus necesidades profesionales.

Por otra parte, para aquellas **empresas que desean implantarse en el exterior**, ICEX promueve y fomenta la puesta en marcha de su proyecto, realizando las siguientes actuaciones:

- Selección de potenciales socios mediante la identificación de oportunidades de inversión y cooperación, elaborando agendas de entrevistas con potenciales socios, aportando apoyo institucional al más alto nivel.

- Infraestructura en el exterior: ICEX pone a disposición de las empresas infraestructura temporal en el país de destino:
 - Centros de negocio: situados en la red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior, permiten el alquiler de despachos y salas de reuniones, contando con servicios de asesoramiento individualizado, así como apoyo administrativo y logístico.
 - *Spain Tech Center*: es la plataforma para empresas tecnológicas españolas en Silicon Valley, Estados Unidos.

- Consolidar la presencia en el exterior:
 - ICEX Consolida: ofrece apoyo a proyectos de internacionalización de empresas españolas que ya disponen de filial constituida en el exterior en el momento de presentar la solicitud.
 - ICEX *Target USA*: apoya proyectos de internacionalización de pymes españolas en Estados Unidos.

En cuanto a la **atracción de inversión extranjera a España y a la búsqueda de financiación para proyectos en España**, ICEX a través de Invest in Spain facilita la captación de inversiones exteriores, además de prestar asesoramiento sobre la promoción de un clima de negocios adecuado y transmitir una imagen de España asociada a un país competitivo, con recursos humanos y tecnológicos capacitados. Además, realiza las siguientes actividades:

- Identificación de inversores extranjeros y potenciales socios en España.
- Organización y coordinación de visitas y misiones inversas.
- Apoyo en la búsqueda de financiación para inversiones conjuntas.
- Búsqueda de ayudas e incentivos regionales y sectoriales.
- Creación de una red de inversiones.

En relación con los **servicios de información, asesoramiento y formación**, anualmente, ICEX realiza más de 600 actividades de promoción, presta servicios personalizados a empresas, con más de 3.400 servicios, resuelve más de 61.000 consultas a través del asesoramiento individualizado y realiza 85 planes de inter-

nacionalización. En este sentido, a continuación se detallan los servicios prestados por ICEX relacionados con la información, el asesoramiento y la formación:

- Servicio de Oportunidades de Negocio: este servicio proporciona información actualizada sobre demandas de productos y servicios españoles, y opciones de inversión en el extranjero.
- Ventana Global: ofrece, de forma integrada, todos los servicios de la Administración General del Estado para el impulso de la internacionalización empresarial. Se trata de un canal único, directo y accesible a los recursos de la Secretaría de Estado de Comercio, Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE), Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES), Empresa Nacional de Innovación (ENISA), ICEX e ICO.
- Servicios personalizados: ICEX proporciona asesoramiento y apoyo a medida, según tarifa, a través de las Red de Oficinas Económicas y Comerciales. Algunas de las actividades que se desarrollan bajo este servicio son:
 - Información personalizada de mercados exteriores.
 - Agendas de reuniones de negocio.
 - Identificación de socios comerciales.
 - Apoyo logístico.
 - Misiones inversas.
- Programa *eMarket Services*: asesoramiento y apoyo para el desarrollo internacional de proyectos de *e-commerce*, especialmente a través de mercados electrónicos, por parte de empresas españolas.
- Asesoramiento sobre inversiones: con el objetivo de maximizar la inversión en el exterior, ICEX aporta asesoramiento sobre inversiones en el exterior, realiza diagnósticos de estudio y factibilidad, además de informar sobre financiación para la implantación en el exterior.
- Simulador de costes de establecimiento: esta herramienta permite a las empresas calcular el coste de implantación en 100 mercados diferentes.
- Formación en internacionalización: ICEX realiza seminarios y jornadas presenciales en toda España. Además, a través del Aula Virtual presta

servicios de *e-learning*, también ofrece formación especializada a través de los programas ICEX-CECO y desarrolla las Becas de Internacionalización.

Como se ha mencionado, con el objetivo de unir sinergias y potenciar la capacidad de internacionalización del tejido empresarial, ICEX coopera con distintas organizaciones como, por ejemplo, los organismos autonómicos, las cámaras de comercio y las organizaciones empresariales, los cuales analizamos en los siguientes apartados.

6.3 Organismos autonómicos de promoción exterior

Aunque las competencias en materia de comercio exterior están constitucionalmente reservadas al Estado, las Comunidades Autónomas participan activamente en la promoción del comercio exterior y en el proceso de internacionalización de las empresas radicadas en sus demarcaciones. Por ello existen diversos organismos públicos de promoción exterior y atracción de inversiones, creados por los gobiernos de las Comunidades Autónomas, y cuyos programas y actividades deben ser tenidos en cuenta. Los departamentos de los gobiernos autonómicos y/o sus organismos públicos encargados de la promoción exterior de sus empresas disponen de un amplio abanico de programas de apoyo que son, por lo general, complementarios a los de ICEX. Además, forman parte del **Consejo Interterritorial de Internacionalización**.

ICEX creó el Consejo Interterritorial de Internacionalización en 2006 como punto de encuentro para el debate e intercambio de información entre los distintos órganos de la Administración General del Estado, las administraciones de las Comunidades Autónomas y los representantes del sector privado. Su principal objetivo es apoyar la internacionalización de la empresa española, mediante la implantación de políticas conjuntas de promoción en el exterior y de atracción de la inversión extranjera en España. En este sentido, los responsables de esta área de todas las Comunidades Autónomas, ICEX, la Dirección General de Comercio Internacional e Inversiones del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, la Cámara de Comercio de España y CEOE revisan en el marco del Consejo los proyectos que están en marcha e impulsarán en este foro los nuevos retos que afectan a la internacionalización empresarial.

6.4 Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación

Desde su creación en España a finales del siglo XIX, las Cámaras han desarrollado una interesante función en la economía española. La actividad internacional cobra especial importancia a finales del siglo XX y continúa en la actualidad. Por ello, en este apartado se abordará por separado el papel de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación y el de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España, así como el Plan Cameral de Internacionalización, por su especial importancia en la internacionalización empresarial.

6.4.1 CÁMARAS OFICIALES DE COMERCIO, INDUSTRIA, SERVICIOS Y NAVEGACIÓN

La Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación, define las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación (en adelante las Cámaras) como corporaciones de derecho público que realizan funciones de carácter consultivo y de colaboración con las Administraciones Públicas en todo aquello que tenga relación con la representación, promoción y defensa de los intereses generales del comercio, la industria, la navegación y los servicios. Además, tienen una gran presencia en España, existiendo más de ochenta Cámaras distribuidas por todo el país.

En cuanto a las funciones de las Cámaras, la Ley 4/2014 recoge las que a continuación se detallan:

- Expedir certificados de origen y demás certificaciones relacionadas con el tráfico mercantil, nacional e internacional.
- Recopilar las costumbres y usos mercantiles, así como las prácticas y usos de los negocios y emitir certificaciones acerca de su existencia.
- Ser órgano de asesoramiento de las Administraciones Públicas, en los términos que las mismas establezcan, para el desarrollo del comercio, la industria, los servicios y la navegación.
- Desarrollar actividades de apoyo y estímulo al comercio exterior.
- Participar con las administraciones competentes en la organización de la formación práctica en los centros de trabajo incluida en las enseñanzas de formación profesional y en las acciones e iniciativas formativas de la

formación profesional dual, en especial en la selección y validación de centros de trabajo y empresas, en la designación y formación de tutores de los alumnos y en el control y evaluación del cumplimiento de la programación, sin perjuicio de las funciones que puedan atribuirse a las organizaciones empresariales en este ámbito.

- Tramitar los programas públicos de ayudas a las empresas en los términos en que se establezcan en cada caso, así como gestionar los servicios públicos relacionados con las mismas cuando su gestión le corresponda a la Administración del Estado.
- Gestionar un censo público de todas las empresas, así como de sus establecimientos, delegaciones y agencias radicados en su demarcación.
- Actuar de ventanillas únicas empresariales, cuando sean requeridas para ello por las Administraciones Públicas competentes.
- Colaborar con las Administraciones Públicas en la simplificación administrativa de los procedimientos para el inicio y desarrollo de actividades económicas y empresariales, así como en la mejora de la regulación económico-empresarial.
- Impulsar actuaciones dirigidas al incremento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, y fomentar la innovación y transferencia tecnológica a las empresas.
- Impulsar y colaborar con las Administraciones Públicas en la implantación de la economía digital de las empresas.
- En caso de que la autoridad de gestión de los Fondos de la Unión Europea lo considere procedente, las Cámaras podrán participar en la gestión de estos dirigidos a la mejora de la competitividad en las empresas.

Otro de los cometidos de las Cámaras es el desempeño de actividades de mediación y de arbitraje mercantil, nacional e internacional. Además, las Cámaras, atendiendo a la legislación vigente, podrán llevar a cabo otras actividades, de carácter privado y en régimen de libre competencia, que contribuyan a la defensa, apoyo o fomento del comercio, la industria, los servicios y la navegación, o que sean de utilidad para el desarrollo de las indicadas finalidades y, en especial, establecer servicios de información y asesoramiento empresarial. Asimismo, podrán difundir e impartir formación en relación con la organización y gestión de la empresa, prestar servicios de certificación y homologación de las empresas y crear, gestionar y administrar bolsas de franquicia, de subproductos, de subcontratación

y de residuos, así como lonjas de contratación, cumpliendo los requisitos exigidos en la normativa sectorial vigente para el ejercicio de estas actividades.

6.4.2 LA CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA, SERVICIOS Y NAVEGACIÓN DE ESPAÑA

La Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España (Cámara de España) es una corporación de derecho público, con personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines, que se configura como órgano consultivo y de colaboración con la Administración General del Estado (Ley 4/2014, de 1 de abril). Está integrada por representantes de las Cámaras de Comercio de las Comunidades Autónomas y las ciudades de Ceuta y Melilla, las grandes empresas de mayor contribución, las organizaciones empresariales y de autónomos, los Ministerios por razón de la competencia y las Federaciones de las Cámaras Oficiales españolas en el extranjero, y será el organismo de representación, relación y coordinación de las mismas.

Las funciones de la Cámara de España son:

- Promover los intereses generales del comercio, la industria, los servicios y la navegación en el ámbito estatal.
- Representar al conjunto de las Cámaras ante las diversas instancias estatales e internacionales.
- Coordinar e impulsar las acciones que afecten al conjunto de las Cámaras españolas.
- Informar, con el carácter y el alcance previstos en la legislación vigente, los anteproyectos de leyes o disposiciones estatales de cualquier rango que afecten directamente al comercio, la industria, los servicios y la navegación.
- Asesorar a la Administración General del Estado, en los términos que esta establezca y en temas referentes al comercio, la industria, los servicios y la navegación.
- Desempeñar las funciones público-administrativas que se le atribuyan, cuando afecten al conjunto del Estado.
- Gestionar en los términos previstos en los acuerdos con el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad las actuaciones previstas en el Plan Cameral de Internacionalización y en el Plan Cameral de Competitividad.

- Desempeñar funciones de mediación y arbitraje mercantil, nacional e internacional, de conformidad con lo establecido en la legislación vigente.

6.4.3 PLAN CAMERAL DE INTERNACIONALIZACIÓN

Las Cámaras han sido reconocidas por destinar históricamente gran parte de sus recursos a acciones directamente relacionadas con la internacionalización empresarial. En este sentido, la normativa vigente contempla el Plan Cameral de Internacionalización, que recoge la descripción de las actuaciones de interés general en las áreas de formación e información, dirigidas prioritariamente a promover la adquisición en el exterior de bienes y servicios producidos en España y cualquier otra relativa a la operativa de comercio internacional.

Según la Ley 4/2014, de 1 de abril, el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, previa consulta con las Comunidades Autónomas, aprobará anualmente el Plan Cameral de Internacionalización que le eleve la Cámara de España, la cual lo ejecutará a través del correspondiente convenio con el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, en colaboración con las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación. Además, las Cámaras Oficiales de Comercio de España en el extranjero participarán también en el Plan Cameral de Internacionalización, con la aprobación de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España, para cada país o jurisdicción.

6.5 Instituto de Crédito Oficial (ICO)

El Instituto de Crédito Oficial es una entidad pública empresarial de las previstas en el artículo 43.1.b) de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, adscrita al Ministerio de Economía, Industria y Competitividad a través de la Secretaria de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa. Tiene naturaleza jurídica de entidad de crédito y la consideración de Agencia Financiera del Estado, con personalidad jurídica, patrimonio y tesorería propios, así como autonomía de gestión para el cumplimiento de sus fines.

Sigue la operativa bancaria de mercado y se le aplica la misma normativa que a cualquier banco privado: normas Internacionales de Información Financiera

(IFRS), normas prudenciales de Basilea, Circulares del Banco de España y demás normativa española y europea (bancaria, tributaria, etc.).

El ICO tiene como objetivo el sostenimiento y la promoción de las actividades económicas que contribuyan al crecimiento y a la mejora de la distribución de la riqueza nacional. Para alcanzar este objetivo, cumple una doble función:

- **Banco público:** el ICO concede préstamos para financiar operaciones de inversión y liquidez de las empresas, tanto dentro como fuera de España, y actuando de dos formas:
 - **Líneas de mediación:** el ICO diseña y fija las principales características de las diferentes líneas de financiación, a la vez que firma los correspondientes Acuerdos de Colaboración con las entidades de crédito para su comercialización a través de sus redes. Estas líneas están dirigidas, fundamentalmente, a trabajadores autónomos y pequeñas y medianas empresas.
 - **Financiación directa:** se trata de financiación corporativa y estructurada de grandes proyectos de inversión productiva, públicos o privados. Son préstamos diseñados a la medida de las necesidades de la empresa solicitante.

- **Agencia Financiera del Estado:** el ICO gestiona los instrumentos de financiación oficial que el Estado español dota para fomentar la exportación y la ayuda al desarrollo, compensando el Estado al ICO por los costes que dicha gestión pueda conllevar. Además, bajo esta modalidad, el ICO financia, por indicación expresa del Gobierno, a los afectados por catástrofes naturales, desastres ecológicos y otros supuestos de interés general. En las operaciones que se realizan bajo esta modalidad, el ICO no asume el riesgo y, por tanto, actúa previa dotación de fondos públicos y/o mediante compensación de diferenciales de tipos de interés.

6.6 Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES)

La Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES, S. A.) es una sociedad mercantil estatal creada en 1988 cuyo objeto es facilitar financiación, a

medio y largo plazo, a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista interés español, para contribuir, con criterios de rentabilidad, tanto al desarrollo de los países receptores de las inversiones como a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas.

El capital social de COFIDES está compuesto por accionistas del sector público y del sector privado, como el ICEX, ICO, algunos de los principales bancos españoles, etc.

Además de sus propios recursos, COFIDES gestiona por cuenta del Estado el Fondo para Inversiones en el Exterior (FIEEX) y el Fondo para Operaciones de Inversión en el Exterior de la Pequeña y Mediana Empresa (FONPYME), con los que puede financiar en cualquier país del mundo proyectos para fomentar la internacionalización de la economía y de las empresas españolas. Ambos fondos están adscritos al Ministerio de Economía, Industria y Competitividad a través de la Secretaría de Estado de Comercio. Desde 2015, COFIDES presta apoyo también al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación en la gestión del Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE) en operaciones de financiación reembolsable.

COFIDES actúa siempre bajo un criterio de riesgo compartido, según el cual el inversor privado y COFIDES aportan conjuntamente un volumen de recursos determinado para una inversión ligada a un proyecto, sin asumir COFIDES un riesgo mayor que el promotor del mismo. En este sentido, pueden obtener financiación de COFIDES tanto las empresas mixtas como las filiales de empresas españolas en países elegibles que lleven a cabo un proyecto de creación de una nueva empresa, la compra de una empresa existente o la ampliación de la actividad de la misma. Podrán además recibir el apoyo de COFIDES aquellos promotores que, sin ser españoles, acometan proyectos de inversión cuyas consecuencias repercutan en beneficio de la internacionalización de la economía española.

Por otro lado, COFIDES puede financiar cualquier proyecto de inversión en el exterior, siempre y cuando el mismo suponga la incorporación de activos que requieran recursos financieros a medio/largo plazo.

6.7 Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE)

Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) es una compañía especializada en la gestión integral del riesgo comercial y en servicios

de crédito. Ofrece a las empresas un servicio que abarca todas las fases del negocio. Es la cabecera del Grupo CESCE, integrado por ocho compañías de seguro de crédito y de caución con presencia en diez países, INFORMA D&B (información financiera, comercial y de *marketing*) y CTI (tecnología y gestión). El objetivo del grupo es aportar seguridad a los intercambios comerciales, favoreciendo al mismo tiempo el desarrollo de las empresas.

La misión de CESCE es impulsar el crecimiento sólido, a largo plazo, facilitando soluciones para la gestión del crédito comercial que abarcan toda la cadena de valor del negocio (prospección de mercados, gestión y transferencia del riesgo y acceso a la financiación) y soluciones de caución y garantías para las empresas que les permitan abordar nuevos proyectos y negocios. Asimismo, cumple con su obligación pública como gestor del Seguro de Crédito a la Exportación por cuenta del Estado.

6.8 Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)

El Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) es una entidad pública empresarial, dependiente del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas. Es la entidad que canaliza las solicitudes de financiación y apoyo a los proyectos de I+D+i de empresas españolas en los ámbitos estatal e internacional. El objetivo del CDTI es contribuir a la mejora del nivel tecnológico de las empresas españolas mediante el desarrollo de las siguientes actividades:

- Evaluación técnico-económica y financiación de proyectos de I+D+i desarrollados por empresas.
- Gestión y promoción de la participación española en programas internacionales de cooperación tecnológica.
- Promoción de la transferencia internacional de tecnología empresarial y de los servicios de apoyo a la innovación tecnológica.
- Apoyo a la creación y consolidación de empresas de base tecnológica.

Además, aunque la mayor parte de su infraestructura se encuentra en España, posee una red de oficinas o representantes en el exterior cuya misión es contribuir a

que las entidades españolas innovadoras lleguen a tener un buen posicionamiento tecnológico en el ámbito internacional. Para ello, ofrece apoyo a aquellas entidades españolas interesadas en desarrollar proyectos de cooperación tecnológica con empresas de otros países, facilita la identificación de oportunidades tecnológicas fuera de la UE y promueve la transferencia de tecnología. Asimismo, su red exterior promueve, además, el establecimiento de acuerdos institucionales de colaboración entre el CDTI y otros organismos homólogos de diferentes países con competencias similares en el ámbito de la I+D+i.

6.9 Organizaciones empresariales

Entre las organizaciones empresariales, hay que destacar la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) por su carácter multisectorial y su implantación en todo el territorio español. Es una organización empresarial independiente, de carácter confederal e intersectorial, de ámbito nacional, constituida para la coordinación, representación, gestión, fomento y defensa de los intereses empresariales, generales y comunes, dotada de personalidad jurídica y plena capacidad de obrar.

Fundada en 1977, comprende con carácter voluntario a dos millones de empresas y autónomos de todos los sectores de actividad que se vinculan a CEOE a través de más de 4.000 asociaciones de base. Además, integra de forma directa a 200 organizaciones territoriales y sectoriales en el ámbito autonómico y provincial. Por otro lado, las pymes tienen su organismo de representación nacional en la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), integrada en CEOE, así como también lo está la Confederación de Empresarios Autónomos (CEAT).

Además, la CEOE desarrolla actividades encaminadas a promover la internacionalización empresarial, lo cual se ve reflejado en numerosos encuentros y delegaciones empresariales, visitas oficiales de altos dignatarios y representantes de gobiernos, y en convenios de colaboración con otras entidades de apoyo a la internacionalización empresarial. Además, CEOE posee representación en diversos organismos internacionales.

Por otro lado, existe un gran número de asociaciones y federaciones sectoriales que favorecen la exportación de bienes y servicios. En este sentido, el ICEX otorga un reconocimiento como entidad colaboradora a las asociaciones, entidades

y federaciones exportadoras, con el fin de crear un marco de colaboración entre estas y el ICEX. Este reconocimiento está abierto a toda entidad que desarrolle actividades de promoción exterior dentro de un sector exportador, con una representatividad exportadora mayoritaria o sustancial en el mismo.

RESUMEN

Del presente capítulo se desprenden las siguientes conclusiones:

- El panorama económico internacional se ha vuelto muy complejo. La globalización ha ido conectando cada vez más a las economías de los principales países del mundo y las soluciones a los problemas planteados se hacen cada vez más difíciles, si no es con una cooperación mayor entre países.
- Nuevos desafíos, actores que recientemente han irrumpido con mucha fuerza en el escenario mundial, problemas globales que no encuentran respuestas consensuadas a la hora de aplicar políticas adecuadas, son las grandes incógnitas que surgen cuando los agentes económicos de todo

el mundo pretenden tomar decisiones. Aprender a desenvolverse en un mundo donde los cambios políticos, económicos y sociales se precipitan a gran velocidad es la principal tarea en estos momentos de todos los agentes económicos y sociales.

- No todas las regiones del planeta se ven afectadas de la misma forma ni por los mismos problemas. En los estudios actuales, la división del mundo por zonas es una buena forma de agrupar a los países según sus características y por el grado de intensidad con el que se presentan sus desequilibrios. El mundo se hace cada vez más policéntrico.
- El mundo actual sigue polarizado entre los países desarrollados y los subdesarrollados. Sin embargo, entre ambos conjuntos se van afianzando poco a poco los nuevos países emergentes y los bloques económicos, al tiempo que van ganando protagonismo. La Unión Europea, a la que pertenece España, está entre los bloques más potentes del mundo, aunque con necesidad de afrontar nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades que vayan surgiendo.
- Los organismos económicos están llamados a cobrar cada vez más protagonismo en la solución de muchas de las cuestiones planteadas en los grandes foros. Ya no hay países ni economías que, por sí solos, sean capaces de asegurar la estabilidad económica mundial. Las soluciones se deben tomar a gran escala y con el mayor apoyo posible. Otra de las misiones de estos organismos es la búsqueda de recetas eficaces para combatir el subdesarrollo a través de los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible, el cumplimiento de los compromisos de la Cumbre de París sobre el cambio climático y la mayor coordinación de las políticas económicas en el mundo.
- España no ha permanecido al margen de los grandes cambios que ha experimentado el comercio exterior mundial en los últimos años. Partiendo de una balanza comercial estructuralmente deficitaria con rigideces en las importaciones y una limitada capacidad exportadora, ha conseguido mejorar su tasa de apertura, su comercio contribuye cada vez más al crecimiento y ha aumentado su cobertura.

- Sin embargo, su concentración geográfica en la Unión Europea, por su proximidad geográfica y por las ventajas del mercado único, crean una excesiva dependencia del ciclo económico comunitario. Destaca también la reducida gama de productos en los que se concentra el comercio español, que se debería ampliar con aquellos que incorporan más tecnología alta y media. No obstante, se está empezando a apreciar una tendencia a la diversificación hacia destinos no comunitarios y un crecimiento de la exportación de productos más sofisticados tecnológicamente.

Desde la perspectiva empresarial, y aunque el número de empresas que se internacionalizan ha aumentado, es necesario que siga creciendo, a pesar de los obstáculos que se presentan en el caso de las pequeñas y medianas. Hay que profundizar en el diseño de estrategias y en la formación, para que con el apoyo de las distintas administraciones vayan desapareciendo algunas de las trabas que provoca su escasa dimensión.

Tradicionalmente, España ha sido un país receptor neto de IDE, pero desde finales de los noventa se ha convertido en emisor neto. Las IDE españolas en América Latina constituyeron uno de los motores de este cambio. Tras la integración de España en la Unión Europea, se detecta una reorientación hacia sus nuevos socios, caso del Reino Unido, Alemania y Francia. Este flujo inversor hacia Europa se ha mantenido desde entonces.

El sector financiero, las telecomunicaciones, la energía, y la gestión de infraestructuras han sido nuestros principales objetivos fuera de España; mientras que las manufacturas, agua y energía, comercio y sistema financiero han sido las actividades que más han contribuido a la entrada de capitales en España.

En España, todas estas transformaciones han estado muy orientadas y apoyadas por un conjunto de instituciones que han tenido un gran protagonismo. Tanto desde el sector público como desde el privado se ha reaccionado positiva y contundentemente para que el impulso a la internacionalización de las empresas sea una realidad cada vez más presente y prioritaria de cara al futuro.

CASOS PRÁCTICOS

1 Banco Mundial

El Banco Mundial es una institución cuyo principal objetivo es proporcionar ayuda financiera a países en desarrollo para proyectos que mejoren las condiciones de desarrollo. La institución proporciona además información estadística valiosa para analizar las características de los distintos países. Entre esas publicaciones destaca el *Doing Business*, un índice que mide la facilidad para hacer negocios en cada país y se obtiene a partir de una serie de variables.

Preguntas:

- Localiza el informe del último año en la página web del Banco Mundial.
- ¿Cuáles son los cinco países donde se dan más facilidades para emprender negocios?
- ¿En qué lugar se encuentra España?

2 OMC

Los Acuerdos de la OMC abarcan las mercancías, los servicios y la propiedad intelectual. En ellos se establecen los principios de la liberalización, así como las excepciones permitidas. Incluyen los compromisos contraídos por los distintos países para reducir los aranceles aduaneros y otros obstáculos al comercio y abrir y mantener abiertos los mercados de servicios. Establecen procedimientos para la solución de diferencias. Esos Acuerdos no son estáticos; son de vez en cuando objeto de nuevas negociaciones, y pueden añadirse al conjunto nuevos acuerdos. Muchos de ellos se están negociando actualmente en el marco del Programa de Doha para el Desarrollo, iniciado por los Ministros de Comercio de los Miembros de la OMC en Doha (Qatar) en noviembre de 2001.

Por medio de la información que suministra la OMC, responde a las cuestiones siguientes:

- 1.º ¿Qué importancia tiene esta organización en el orden del comercio mundial?
- 2.º ¿Cómo se puede averiguar si un país es miembro de la organización?
- 3.º ¿Cómo se puede actualizar la información sobre la liberalización de los servicios?

GLOSARIO

Bloques económicos: Agrupan a un conjunto de países que comparten una serie de características económicas, sin perjuicio de que en la mayor parte de los casos la conformación de bloques de países pueda tener motivos políticos. En la actualidad, la mayoría de los bloques comerciales están definidos por una tendencia regionalista y basados en procesos de integración económica.

Brexit: Término periodístico para designar el proceso de desvinculación del Reino Unido de la Unión Europea a raíz del referéndum celebrado en julio de 2016.

Cadenas internacionales de suministro: También denominadas cadenas globales de valor, se refiere este concepto al fraccionamiento geográfico que las empresas llevan a cabo de su proceso de producción buscando localizar cada fase en el sitio en el que se realiza de la manera más eficaz.

Conferencia Internacional sobre el Cambio Climático (París, 2015): Los 195 países participantes lograron un consenso para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y frenar el calentamiento global. Se trataba de renovar el Protocolo de Kioto.

Crisis financieras: Tienen como principal factor la crisis del sistema financiero; es decir, no tanto de la economía productiva de bienes (industria, agricultura), que a la larga pueden verse afectadas pero que, sin embargo, no son el centro u origen inmediato de los desequilibrios.

Cuota de mercado: Mide la participación exportadora de un país o región económica sobre el total mundial. La cuota de mercado es la parte del mercado que consume los productos o servicios de un país y representa la capacidad de un país de posicionarse en los mercados internacionales. Es un claro reflejo de su competitividad estructural al mostrar la mayor penetración de sus bienes en mercados abiertos.

Globalización: Refleja la tendencia de las empresas a comprar, vender y distribuir productos y servicios en la mayoría de los países y regiones del mundo.

Gobernabilidad: Estilo de gobierno caracterizado por un mayor grado de cooperación e interacción entre el Estado y actores no estatales, dentro de redes de decisión mixtas, públicas y privadas.

Integración económica: Proceso mediante el cual las economías de diferentes países pretenden beneficiarse mutuamente a través de la eliminación progresiva de barreras al comercio, con la aspiración de consolidar un mercado común.

Inversión directa: La Inversión Extranjera Directa (IED) designa los flujos de capital que canalizan personas físicas o jurídicas no residentes en el país de destino bajo la forma de compra de acciones o participaciones de una empresa establecida o constituida en el país, y con ánimo de permanencia. Este tipo de operación no implica solo transferencia de recursos sino también la adquisición de control.

Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros, ETVE: Figura jurídica española. Son sociedades *holding* cuyos propietarios no residentes están exentos de tributación en España por las ganancias (rentas, dividendos) que obtienen de las mismas.

Nuevas economías de mercados emergentes: Término socioeconómico que se aplica a varios países del mundo que, tras profundas transformaciones, se han incorporado al grupo de los más productivos, con precios y estrategias de comercialización muy competitivas.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Definidos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y articulados en la llamada Agenda 2030, los ODS deben terminar la labor que comenzaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio para erradicar la extrema pobreza y el hambre, prevenir las enfermedades mortales pero tratables, y ampliar las oportunidades educativas de todos los niños, entre otros imperativos.

Países Menos Adelantados: Considerados como los más pobres del mundo por la ONU. Actualmente (2017) pertenecen a este grupo 48 países, que suman más de 600 millones de habitantes.

Posición de inversión internacional: Recoge el balance de la tenencia de activos y pasivos que los inversores mantienen frente al exterior. Es el dato que mejor mide la importancia de un país en la inversión directa internacional.

Tasa de apertura: Es la suma de las exportaciones e importaciones de bienes y servicios dividida por el producto interior bruto. Indica el grado en el que el país está abierto al comercio internacional y su interdependencia con el resto del mundo.

Tasa de cobertura: Cociente entre el valor de las exportaciones y el de las importaciones. Mide el porcentaje de importaciones que puede pagarse con las exportaciones realizadas durante un período de tiempo determinado.

BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía consultada

Balassa, B. (1961): *The Theory of Economic Integration*. Homewood: Richard D. Irwin.

Berend, I. T. (2016): *An Economic History of Twentieth-Century Europe. Economic Regimes from Laissez-Faire to Globalization*. Cambridge: Cambridge University Press.

BOE (2016): *Inversiones Extranjeras en España 2016*, selección y ordenación Javier Peña Peña. Madrid: Editorial BOE.

Boletín Económico de ICE (2016): «Inversiones exteriores directas 2014». n.º 3.065 del 1 al 31 de julio, pp. 101-128.

Brunet, F. (2010): *Curso de integración europea*. Madrid: Alianza Editorial, 2.ª edición.

Costa-Campi, M. T., Garrido, A. Parellada, M. y Sanromá, E. (2016): *Economía europea: Crecimiento, competitividad y mercados*. Madrid: Alianza Editorial.

Crespo, B. y Leal, A. (coords.) (2012): *Manual de comercio internacional*. Sevilla: EXTENDA (Agencia Andaluza de Promoción Exterior).

Cuenca, E. (2004): *Organización económica internacional*. Madrid: Pearson.

Cuenca, E. (2007): *Economía de la Unión Europea*. Madrid: Pearson.

Cuenca, E., Garrigues, J., Gómez, M., y Navarro, M. (2013): «Un entorno internacional globalizado», en Arteaga Ortiz, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 11-96). Madrid: ICEX – CECO.

Dunning, J. H. (1988): «The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some Possible Extensions». *Journal of International Business Studies*, 19 (1), pp. 1-31.

El-Agraa, M. A. (1996): «International Economic Integration», en D. Greenaway (ed.), *Current Issues in International Trade*, segunda edición, Londres: MacMillan.

Elms, D. y Low, P. (eds.) (2013): *Global Value Chains in a Changing World*. Ginebra: OMC.

Fernández-Martos, A. y Zamora, J. A. (2014): «Las consecuencias de la crisis en la economía, el comercio y las inversiones internacionales», *Información Comercial Española*, n.º 880, septiembre-octubre, pp. 103-126.

FMI (2016): *Perspectivas de la economía mundial*. Washington, D. C.: FMI.

Fortune Global 500 (2016): <http://beta.fortune.com/fortune500/list/>

Galbraith, J. K. (2016): *Desigualdad y desequilibrio. La economía mundial antes de la crisis*. Barcelona: RBA libros.

Gordo, E. y Tello, P. (2011): «Diversificación, precios y calidad de las exportaciones españolas: una comparación a nivel europeo», *Cuadernos económicos de ICE* n.º 82, pp. 31-61.

Helpman, E. (2011): *Understanding Global Trade*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

Hollensen, S. y Arteaga, J. (2010): *Estrategias de marketing internacional*. 4.ª edición. Madrid: Pearson-PrenticeHall.

ICEX (2016): Informes de análisis del comercio exterior español; Informes de perfil de la empresa exportadora española; Información básica del comercio exterior español. Madrid: Base de datos ESTACOM.

ICEX (2017): Perfil de la empresa exportadora española. Datos provisionales 2016. Madrid: Base de datos ESTACOM.
(<http://informesestadisticos.icex.es/InformesComerciales/default.jsp?TipoInforme=1>).

Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación.

Ley 8/2014, de 22 de abril, sobre cobertura por cuenta del Estado de los riesgos de la internacionalización de la economía española.

Mano, R. C. y Castillo, M. (2015): *The Level of Productivity in Traded and Non-Traded Sectors for a Large Panel of Countries*. Working Paper WP/15/48. Washington, D.C.: Fondo Monetario Internacional.

Machlup, F. (1977): *A History of Thought on Economic Integration*. Londres: MacMillan.

Mavroidis, P. (2016): *The Regulation of International Trade. Vol.2. The WTO Agreements on Trade in Goods*. Cambridge: The MIT Press.

Mayes, D. G. (1988): «The Problems of the Quantitative Estimation of Integration Effects», en El-Agraa, M. A. (ed.), *International Economic Integration*. Londres: MacMillan, segunda edición.

Meade, J. E. (1955): *The Theory of Customs Unions*. Amsterdam: North-Holland Publications.

Mejía, P. (2005): «La internacionalización de la economía española: retos del sector exterior y de la política comercial», en: *Información Comercial Española*, n.º 826, noviembre, pp. 381-397.

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2016): *Registro de Inversiones Exteriores, Posición 2014*, mayo. Madrid: MEIC.

Subdirección General de Evaluación de Instrumentos de Política Comercial. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2016): *Boletín Económico ICE*, n.º 3.077, 1 al 31 de julio de 2016.

Myro, R. (2015): *España en la economía global*. Madrid: RBA Libros.

Natens, B. (2016): *Regulatory Autonomy and International Trade in Services. The EU Under GATS and RTAs*. Londres: Edward Elgar.

OEME (2011): *La multinacional española ante un nuevo escenario internacional. Segundo informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME), 2010*. Madrid: ESADE, ICEX.

OMC (2013): *World Trade Report 2013. Factors Shaping The Future of World Trade*. Ginebra: OMC.

OMC (2016): *World Trade Report 2016. Levelling the Trading Field for SMEs*, Ginebra: OMC.

Real Decreto 345/2012, de 10 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Economía y Competitividad y se modifica el Real Decreto 1887/2011, de 30 de diciembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales.

Real Decreto 608/2013, de 2 de agosto, por el que se modifica el Real Decreto 1636/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el Estatuto de la Entidad Pública Empresarial Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

Real Decreto 1006/2014, de 5 de diciembre, por el que se desarrolla la Ley 8/2014, de 22 de abril, sobre cobertura por cuenta del Estado de los riesgos de la internacionalización de la economía española.

Requeijo, J. (2009): *Odisea 2050. La economía mundial del siglo XXI*. Madrid: Alianza Editorial.

Robson, P. (1998): *The Economics of International Integration*. Londres: Routledge, 4.ª edición.

Schiff, M. y Winters, L. A. (2003): *Regional Integration and Development*. Washington, D. C.: Banco Mundial.

Skidelsky, R. y Craig, N. (2016): *Who Runs the Economy? The Role of Power in Economics*. Londres: Palgrave.

Stiglitz, J. E. (2002): *El malestar en la globalización*. Madrid: Taurus.

Subdirección General de Evaluación de Instrumentos de Política Comercial (2016): Informes mensuales e informes trimestrales de comercio exterior. Madrid: Secretaría de Estado de Comercio, Ministerio de Economía y Competitividad:

Tugores, J. (2006). *Economía internacional: globalización e integración regional*. 6.ª edición, Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

UNCTAD (2016): *World Investment Report Investor Nationality Policy Changes*. Ginebra: UNCTAD.

Adicionalmente, se han consultado informes, anuarios y bases de datos de los siguientes organismos:

Banco de España (varios años): *Informe Anual*. Madrid.

<http://www.bde.es>

http://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/Publicaciones_an/Informe_anual/

Dirección General de Comercio e Inversiones: Informes de flujos de inversión exterior directa y de posición de la inversión exterior directa.

<http://www.comercio.gob.es/es-ES/inversiones-exteriores/informes/Paginas/presentacion.aspx>

ICEX: Base de datos ESTACOM, Informes de análisis del comercio exterior español, Informes de Perfil de la empresa exportadora española, Información básica del comercio exterior español.

http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,10304,5518394_5549233_6372651_0_0_-1,00.html

INE: Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística:

<http://www.ine.es>

OMC: informes y estadísticas de la Organización Mundial del Comercio:

http://www.wto.org/spanish/res_s/res_s.htm

OMT: Estadísticas de la Organización Mundial del Turismo:

<http://www2.unwto.org/es>

Subdirección General de Inversiones Exteriores, Secretaría de Estado de Comercio, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad: *Estadísticas de inversiones-DATA INVEX*.

<http://datainvex.comercio.es/>

UNCTAD: *Estadísticas de comercio e inversiones mundiales*.

<http://unctadstat.unctad.org/>

b. Lecturas recomendadas

Ceballos, L. (2006): *Diccionario de organizaciones económicas internacionales*, 3.^a edición. Madrid: ICEX.

Cubeiro, D. (2016): *Vender en Asia Oriental. Un reto para la pequeña y mediana empresa*. Barcelona: Editorial UOC.

Jordán, J. M., coord. (2013): *Economía de la Unión Europea*. Madrid: Civitas.

Krugman, P. (2014): *¡Acabad ya con esta crisis!* Barcelona: Planeta.

Leon, F. y Pla, J. (2016): *Dirección internacional de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

Muro Gil, J. F. (2012): *La internacionalización multilateral*. Madrid: Centro de Estudios Económicos y Comerciales (CECO), ICEX.

Ninot, P. y Peirats, F. (2016): *Gestión administrativa del comercio internacional Actualizado según el Código Aduanero de la Unión*. Barcelona: Editorial Marcombo.

Piketty, T. (2014): *El capital en el siglo XXI*, Madrid: Fondo de Cultura Económica de España.

Piketty, T. (2015): *La economía de las desigualdades. Cómo implementar una redistribución justa y eficaz de la riqueza*, Barcelona: Anagrama.

Rogoff, K. (2016): *The Curse of Cash*. New Jersey: Princeton University Press.

Stiglitz, J. (2015a): *El precio de la desigualdad*, Madrid: Debolsillo.

Stiglitz, J. (2015b): *Caída libre*, Madrid: Debolsillo.

Tamames, R. y Huerta, B. G. (2010): *Estructura económica internacional*. Madrid: Alianza Editorial.

Tsoulakis, L. (2016): *In Defence of Europe. Can the European Project Be Saved?* Oxford: Oxford University Press.

c. Enlaces de interés

Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN): <http://asean.org/>

Banco Africano de Desarrollo (BAfD): www.afdb.org

Banco Asiático de Desarrollo (BAfD): <http://www.adb.org/>

Banco Central Europeo (BCE): <http://www.ecb.int>

Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD): www.ebrd.org

Banco Interamericano de Desarrollo (BID): <http://www.iadb.org>

Banco Mundial: <http://www.worldbank.org/>

Cámara de España: <http://www.camara.es>

Centre for Strategic and International Studies (CSIS): www.globalization101.org y www.csis.org

Centro de Comercio Internacional (CCI): www.intracen.org/

Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI): www.cdti.es

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): <http://www.eclac.org/>

Comisión Económica para Europa (CEPE): <https://www.unece.org/info/ece-homepage.html>

Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP): www.unescap.org/

Comisión Económica y Social para el Asia Occidental (CESPAO): <http://www.escwa.un.org/>

Comisión Europea: <http://europa.eu>

Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES): www.cofides.es

Compañía Española de Seguros a la Exportación (CESCE): www.cesce.es

Comunidad Andina: <http://www.comunidadandina.org>

Comunidad Económica de los Estados del África Occidental (CEDEAO): <http://www.ecowas.int/>

Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE): www.ceoe.org

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo: <http://unctad.org>

Cooperación Económica Asia-Pacífico (CEAP): www.apec.org

División de Estadística de las Naciones Unidas: <http://unstats.un.org>

Fondo Monetario Internacional (FMI): <http://www.imf.org/>

Global Policy Forum: www.globalpolicy.org/globaliz/index.htm

ICEX España Exportación e Inversiones: www.icex.es

ICEX: CECO: <https://www.icex-ceco.es>

ICEX: Invest in Spain: www.investinspain.org

ICEX: Organismos Españoles de Comercio Exterior: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/empresas-asociaciones-organismos/organismos-espanoles-de-comercio-exterior/index.html>

Instituto de Crédito Oficial (ICO): www.ico.es

International Forum on Globalization: <http://www.ifg.org>

Mercado Común para el África Oriental y Meridional (COMESA): <http://www.comesa.int/>

MERCOSUR: <http://www.mercosur.int>

Oficina Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT): <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE): www.oecd.org

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI): www.unido.org

Organización de Estados Americanos (OEA): www.oas.org

Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP): www.opec.org

Organización Mundial de Aduanas (OMA): www.wcoomd.org

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): www.undp.org

Secretaría de Estado de Comercio: www.comercio.mineco.gob.es

Secretariado del TLCAN: <https://www.nafta-sec-alena.org/Inicio/Introducci%C3%B3n>

SICE- Mercado Común Centroamericano: <http://www.sice.oas.org>

Unión Europea: <http://www.europa.eu>

d. Vídeos de interés

1. Sobre el Banco Mundial (Duración 5 m 34 s).

<https://www.youtube.com/watch?v=FnjuQ45Se6A>

Autor: Banco Mundial

2. Sobre la Organización Mundial de Comercio (Duración 16 m).

<https://www.youtube.com/watch?v=UyVGQhTF6z0>

Autor: Organización Mundial del Comercio.

3. Integración económica (Duración 7 m 48 s).

<https://www.youtube.com/watch?v=D-GXbZswdks>

Autor: Alan Castaneda.

4. Impulsando la economía mundial (Duración 3 m 27 s).

<https://www.youtube.com/watch?v=sywbtsHkDwc&feature=youtu.be>

Autor: FMI.

5. Crisis mundiales (Duración 15 m).

<https://www.youtube.com/watch?v=mHb6d7irAIQ>

Autor: Resistencia Límite.

6. La ONU (Duración 6 m 30 s).

https://www.youtube.com/watch?v=yeq_295cbMM

Autor: Agustín Cejas.

7. El problema que tiene la economía mundial con Europa, China y Estados Unidos (Duración: 5m 5 s).

<https://www.youtube.com/watch?v=A4E5eKHWEzc>

Autor: Zykey.

8. La Unión Europea y los acuerdos comerciales. La Unión Europea y el comercio Internacional-Real Economy» (Duración 12 m 15 s).

<https://www.youtube.com/watch?v=VMQjQojCmnc>,

Autor: Euronews.

9. La estructura del comercio internacional: «Better Understanding Global Trade Flows» (Duración 2 m 38 s).

<https://www.youtube.com/watch?v=RZKX-0SK41U>

Autor: OCDE.

Capítulo 2

**LA ESTRATEGIA
DE INTERNACIONALIZACIÓN
Y LA EMPRESA**

Autores

Jesús Arteaga Ortiz
Antonia García Cabrera
María José Miranda Martel

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	111
1. Introducción	113
2. La decisión de internacionalizarse	116
2.1 Razones para la internacionalización	116
2.2 La internacionalización desde una perspectiva teórica	118
2.3 Las causas últimas de las ventajas competitivas	119
3. Etapas de la internacionalización	121
3.1 El enfoque de la Escuela de Upsala	121
3.2 Enfoques más actuales	123
3.3 La internacionalización de las empresas de servicios	124
3.4 La explosión de Internet	125
3.5 La globalización	126
3.6 «Born Global»	127
4. Barreras a la internacionalización	129
4.1 ¿Por qué unas empresas exportan más que otras?	129
4.2 Barreras de conocimiento	131
4.3 Barreras de recursos	132
4.4 Barreras de procedimiento	132
4.5 Barreras exógenas	134

5. Planificación para la formulación de la estrategia internacional	136
5.1 Decisiones emergentes y deliberadas para la internacionalización	136
5.2 Cómo iniciar el proceso de planificación: razones para la internacionalización y elección de posibles países de destino	139
5.3 Diagnóstico de los países de origen y posibles destinos: una mirada hacia la distancia nacional	143
5.3.1 Factores del país de origen que condicionan la competitividad internacional de la empresa: el modelo del diamante nacional	146
5.3.2 El perfil estratégico del entorno general: análisis PESTEL	150
5.3.3 La distancia nacional: una reflexión comparativa tras el análisis PESTEL	156
5.4 Diagnóstico del sector en los países de destino	158
5.5 Diagnóstico de la empresa: recursos y capacidades para afrontar la internacionalización	167
5.6 Análisis DAFO: una síntesis para la toma de decisiones	172
5.7 Fuentes de información para el diagnóstico estratégico internacional	175
6. La formulación de la estrategia internacional	178
6.1 Elección del país de destino y localización en el mismo	181
6.2 Concentración frente a deslocalización de las actividades y toma de decisiones	186
6.3 Grado de adaptación de la oferta de la empresa a las características del mercado de destino	188
6.4 La estrategia de internacionalización: el marco integración-respuesta	190

RESUMEN	196
CASOS PRÁCTICOS	199
GLOSARIO	201
BIBLIOGRAFÍA	203

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Tras estudiar este capítulo, debería ser capaz de:

- Comprender las razones estratégicas que llevan a tomar la decisión de internacionalizar la actividad de la empresa.
- Establecer la estrategia idónea de internacionalización en función del entorno genérico del sector de actividad y del tipo de producto de la empresa.
- Conocer las diferentes etapas que puede comprender un proceso de internacionalización.

- Identificar las barreras que se le plantean a la empresa que pretende internacionalizarse.
- Realizar un diagnóstico del potencial de internacionalización mediante un análisis estratégico riguroso de la situación de partida y establecer las líneas de actuación estratégica para lograrla.

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, con una creciente tendencia globalizadora, cada vez son más las empresas que se internacionalizan y apuestan progresivamente más por esos mercados ajenos al doméstico, convirtiéndose, en última instancia, en organismos de carácter multinacional.

¿Qué llevará a una empresa a internacionalizarse? En la literatura económica hay un gran número de respuestas a esta pregunta, en función de diferentes variables como la tipología de la empresa, su entorno, su sector de actividad, los objetivos que fijen sus directivos, etc. A grandes rasgos, el punto de partida serán las competencias que posea la empresa, el grado en que pueda convertirlas en una ventaja competitiva en determinados mercados exteriores, las economías y bene-

ficios que la internacionalización genere, así como la orientación de la empresa y la perspectiva de sus directivos, como se verá en el próximo apartado.

De igual manera, se nos presentan múltiples formas de llevar a cabo esta internacionalización. Bajo una perspectiva clásica, generalmente definida por el enfoque presentado por la Escuela de Upsala, la empresa se internacionalizará de forma gradual, comenzando por un modo que implique un menor compromiso para, progresivamente, ir aumentando el uso de recursos y la implicación.

De este modo, en sus primeras etapas, una empresa podrá comenzar con la exportación, aumentando con el tiempo su compromiso para acabar con el establecimiento de una filial productiva en el país de destino si las condiciones han sido las apropiadas.

No obstante, factores como la creciente globalización o Internet han cambiado drásticamente este paradigma, al agilizar muchas transacciones y facilitar el flujo de información. De esta forma, esta concepción tradicional de la internacionalización gradual se ha visto en muchos casos alterada por la irrupción de empresas como las llamadas *born globals*, las cuales nacen con una clara motivación internacionalizadora.

Al igual que existen impulsos a la internacionalización, hay barreras, las cuales pueden suponer un importante impedimento a la entrada en un país, por lo que han de ser minuciosamente identificadas y estudiadas dada la decisión de instalarse o comerciar en el extranjero. En este Capítulo se procederá al estudio de las barreras más comunes y a su clasificación en cuatro grandes grupos: barreras de conocimiento, barreras de recursos, barreras de procedimiento y barreras exógenas.

Desde un punto de vista más global y sistemático, es crucial que la empresa realice un **diagnóstico de situación o análisis estratégico** que le permita anticipar tanto las posibles oportunidades y amenazas para su entrada en el país de destino (entre ellas, las mencionadas barreras de entrada), como las existentes en el propio mercado de destino y que condicionarán su actuación en el mismo. Al tiempo, este análisis estratégico ha de servir a la empresa, tal y como se plantea en el presente Manual, para valorar con espíritu crítico sus propias fortalezas y debilidades y así aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas identificadas. De este análisis estratégico se obtendrá una matriz DAFO resumiendo los resultados del diagnóstico efectuado, la cual facilitará el proceso decisorio que ha de abarcar cuestiones tales como: la elección del país de destino, la ubicación idónea en el seno

del mismo, el ya mencionado modo de entrada, el grado de adaptación de la oferta de productos/servicios a las características del mercado objetivo o la conveniencia de concentrar/deslocalizar las actividades productivas.

2. LA DECISIÓN DE INTERNACIONALIZARSE

2.1 Razones para la internacionalización

Las empresas (y sus directivos) tienen que tomar decisiones estratégicas que permitan responder a los retos de una mayor competencia internacional y a las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados. Aquellas que se decidan a tomar la iniciativa tendrán más posibilidades de convertir tales cambios en una ventaja competitiva a su favor. Pero ni las razones ni los procesos son los mismos, según el tamaño de la empresa. En este sentido, muchas de las grandes empresas necesitan aplicar algún tipo de estrategia global.

Ahora bien, ¿de qué dependerá la internacionalización de la empresa? ¿Qué motiva a la empresa a internacionalizarse? La internacionalización empresarial dependerá de muchos factores como, por ejemplo, de en qué medida dicho proceso potencia las competencias distintivas de la organización, las economías y bene-

ficios que la internacionalización genere, así como la similitud de los diferentes contextos (tradicional y nuevo) en que opere la empresa. La orientación y visión de la organización y sus directivos también desempeñan un papel importante en el grado de internacionalización empresarial.

Es decir, los motivos para internacionalizarse pueden ser muy diversos e incluso cambiantes a lo largo del tiempo (Cerviño, 2006). En general, el principal motivo es la creciente competencia internacional prácticamente en todos los mercados, que obliga a las empresas a desarrollar estrategias de crecimiento más allá del mercado local y buscar localizaciones productivas que generen menores costes. Esto no significa abandonar el mercado nacional para dedicarse al internacional. En realidad, la mayoría de las empresas difícilmente pueden abordar los mercados internacionales sin una fuerte consolidación del mercado local.

A modo de resumen, Hollensen y Arteaga (2010) proporcionan una revisión de las principales motivaciones para la internacionalización, distinguiendo entre proactivas y reactivas, como se puede ver en el Cuadro 2.1. Las motivaciones **proactivas** representan estímulos para intentar un cambio de estrategia en función de los intereses que tiene la empresa para explotar competencias singulares (por ejemplo, determinado conocimiento tecnológico) o posibilidades del mercado. Las motivaciones **reactivas** indican que la empresa está reaccionando a presiones o amenazas en su mercado nacional o en mercados extranjeros y se ajusta de forma pasiva a las mismas, cambiando sus actividades a lo largo del tiempo.

Cuadro 2.1 PRINCIPALES MOTIVACIONES PARA EMPEZAR A EXPORTAR	
Motivaciones proactivas	Motivaciones reactivas
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de beneficios y crecimiento. - Afán directivo. - Competencia tecnológica/producto exclusivo. - Oportunidades en el mercado extranjero/información del mercado. - Economías de escala. - Ventajas fiscales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presiones competitivas. - Mercado nacional pequeño y saturado. - Exceso de producción/capacidad. - Pedidos extranjeros no solicitados. - Ampliación de ventas de productos estacionales. - Proximidad a clientes internacionales/distancia psicológica.

Fuente: Hollensen y Arteaga (2010).

2.2 La internacionalización desde una perspectiva teórica

Según Mata, Arteaga y Martín (2013), se debe considerar que la internacionalización de las empresas no solo está basada en exportar bienes, también invertir en el exterior para la producción o comercialización de esos bienes supone –aún más que exportarlos– internacionalizar la actividad de la empresa, igual que recibir inversión directa extranjera. Incluso importar materias primas, productos elaborados o servicios contribuye a la internacionalización. Y, en el caso de los servicios, prestar estos a clientes extranjeros en territorio nacional o invertir para su prestación en el exterior a clientes foráneos son formas de internacionalizarse.

De acuerdo con estos autores, la empresa integra en su cadena de valor aquellas actividades en las que consigue agregar más valor que coste, en las que genera valor añadido. Si pensara que no es así, que el mercado se las ofrece a un precio igual o inferior al coste en el que ella incurriría al desarrollarlas por sí misma, acudiría al mercado a realizar una transacción.

Según la teoría de la internacionalización, si esas actividades que la empresa decide integrar están en el exterior, esta se internacionalizará, y si puede lograr costes más bajos instalándose en el exterior, lo hará. Desde esta perspectiva, los factores que influyen en la internacionalización se pueden agrupar en cuatro categorías y están relacionados con:

- el tipo de industria,
- la región de implantación,
- las relaciones internacionales del país,
- las capacidades de la empresa para abordarla (Casson, 1982, 1993).

Para el enfoque ecléctico (Dunning, 1979, 1981) la clave está, en primer lugar, en disponer de alguna ventaja competitiva reproducible en el exterior, lo que lleva, como consecuencia, a optar bien por explotarla directamente, internacionalizando la empresa –a través de exportación o inversión en el exterior–, bien por cederla a otras empresas mediante una licencia.

Actualmente, la globalización y la generalización de las tecnologías de la información y la comunicación han limitado la capacidad de ambas teorías para interpretar la realidad de la internacionalización de las empresas. En un mundo globalizado, con mercados nacionales cada vez más parecidos entre sí, se adopta, en muchos casos, una estrategia de internacionalización simultánea (Buzzell,

Quelch y Bartlett, 1995), con la que se atacan varios mercados a la vez. También en un mundo esencialmente interconectado las redes empresariales tienen un papel decisivo para la internacionalización de las empresas que las integran:

- las importaciones generan redes que pueden facilitar las exportaciones (Welch y Loustarinen, 1993),
- la existencia de ventajas competitivas y la pertenencia a las redes están en el origen causal de la internacionalización (Johanson y Mattson, 1988),
- las redes internacionales de proveedores, de competidores, de clientes y las redes institucionales son las que promueven la internacionalización cuando se dispone de ventajas competitivas (Holmlund y Kock, 1998).

2.3 Las causas últimas de las ventajas competitivas

Tal y como comentan Mata, Arteaga y Martín (2013), para Porter (1980), solo hay dos tipos de ventaja competitiva: exclusividad percibida por el cliente o coste bajo. Consecuentemente, solo hay dos estrategias genéricas posibles:

- a) obtener los productos –bienes o servicios– a menor coste que la competencia y así ser el líder en coste o
- b) que el producto sea percibido por los clientes como exclusivo: ser líder en diferenciación y así disponer de libertad para fijar los precios (aunque puede haber muchos productos en el mercado sustentados en distintas fuentes de diferenciación).

No hay más que una variante adicional: utilizar una de esas dos estrategias genéricas dirigiéndose a todo un sector o centrándose solo en un segmento específico del mismo (Porter, 1980) (Cuadro 2.2).

Cuadro 2.2 VENTAJA ESTRATÉGICA		
	Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
Todo un sector	Diferenciación	Liderazgo general en costos
Solo un segmento	Diferenciación enfocada a un segmento	Segmentación con enfoque de costes bajos

Fuente: elaboración propia, adaptado de Porter (1980).

Así, las causas de las ventajas competitivas se pueden clasificar en dos grupos: las que dan lugar a costes más bajos y las que dan lugar a la preferencia, por parte de cada segmento de mercado, del producto de un competidor determinado, por diferenciación de este con respecto a los demás, lo que permite subir los precios. Dependiendo de si la ventaja competitiva de la empresa en su sector es el coste bajo o la especialización, la internacionalización se planteará de forma bien diferente (Mata, 2007). Cuando una empresa ha adquirido la condición de especializada en un segmento de mercado, es preferible que no sature el mercado de origen y acuda pronto a la internacionalización para crecer; cuando la ventaja estratégica está basada en el coste bajo, mientras el mercado de origen esté en crecimiento, debe concentrarse en penetrar más el mercado de origen antes de abordar la internacionalización, que después se convierte en la opción recomendable para seguir reforzando las economías de escala que contribuyen a consolidar una posición de costes bajos.

3 ETAPAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

3.1 El enfoque de la Escuela de Upsala

Durante la década de 1970 varios investigadores suecos de la Universidad de Upsala (por ejemplo, Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977) centraron su atención en el proceso de internacionalización. Y el estudio de la internacionalización de las empresas manufactureras suecas les llevó a desarrollar un modelo de la elección del mercado que hace la empresa y de la forma de entrar cuando acude al extranjero. Su trabajo estaba influido por el estudio seminal de Aharoni (1966).

Teniendo presentes estos supuestos básicos, los investigadores de Upsala interpretaron los patrones del proceso de internacionalización que habían observado en las empresas manufactureras suecas. En primer lugar, observaron que las empresas parecían iniciar sus operaciones en el extranjero en mercados bastante

cercanos y solo paulatinamente penetraban en los más alejados. En segundo lugar, parecía que las empresas entraban en los nuevos mercados mediante exportaciones, ya que era muy poco frecuente que lo hiciesen mediante la organización de una estructura de ventas o filiales productivas propias. Las instalaciones de propiedad total o mayoritaria solo se creaban después de varios años de exportar al mismo mercado.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) diferencian cuatro modos distintos de entrar en un mercado internacional, que representan las sucesivas fases de un mayor grado de participación internacional o compromiso con el mercado:

- Fase 1: no hay actividades regulares de exportación (exportaciones esporádicas).
- Fase 2: exportación utilizando representantes independientes (modos de exportación).
- Fase 3: creación de una filial de ventas en el extranjero.
- Fase 4: unidades manufactureras/productivas en el extranjero.

El supuesto de que la internacionalización de una empresa se va desarrollando paso a paso fue respaldado inicialmente por la evidencia empírica proveniente de un estudio de cuatro empresas suecas, en el que la secuencia de las fases estaba restringida al mercado de un país en concreto.

Se suponía que el concepto de compromiso con el mercado estaba compuesto por dos factores: la **cantidad de recursos comprometidos** y el **grado de compromiso**. La cantidad de recursos se puede medir en función de la magnitud de la inversión en el mercado (en *marketing*, organización, personal, etcétera), mientras que el grado de compromiso hace referencia a la dificultad de encontrar una aplicación alternativa para los recursos y transferirlos a la misma.

Las actividades internacionales requieren tanto un conocimiento general como específico del mercado. Se supone que el conocimiento específico del mercado se obtiene fundamentalmente gracias a la experiencia en el mismo, mientras que el conocimiento general de las actividades se puede transferir de un país a otro; este último facilitará pues la diversificación geográfica. Asimismo, se postula una relación directa entre el conocimiento del mercado y el compromiso con el mismo: se puede considerar que el conocimiento es una dimensión de los recursos humanos. Por consiguiente, cuanto mejores sean los conocimientos sobre el mercado, más valiosos serán los recursos y mayor el compromiso con el mismo.

Por regla general, el **compromiso con el mercado** se alcanzará en pequeños pasos, tanto en cuanto a la propia dimensión del compromiso como a la dimensión geográfica. Sin embargo, hay tres excepciones. En primer lugar, las empresas que tienen muchos recursos padecen pequeñas consecuencias por sus compromisos y pueden dar pasos más grandes en la internacionalización. Segundo, cuando los orígenes del mercado son estables y homogéneos, se puede tener un conocimiento del mercado relevante a partir de fuentes distintas de la experiencia. Tercero, cuando la empresa tiene una estrecha relación con mercados con circunstancias parecidas, puede generalizar esa experiencia a cualquier mercado en concreto (Johanson y Vahlne, 1990).

En cuanto a la **dimensión geográfica**, las empresas entran en nuevos mercados que están a una distancia psicológica cada vez mayor. La distancia psicológica se define en términos de factores como diferencias idiomáticas, culturales y de sistemas políticos que perturban el flujo de información entre la empresa y el mercado. Así pues, las empresas empiezan su internacionalización acudiendo a aquellos mercados que pueden comprender con más facilidad. En ellos encontrarán oportunidades y percibirán que la incertidumbre del mercado es reducida.

3.2 Enfoques más actuales

Como señalan Mata, Arteaga y Martín (2013), este planteamiento clásico de la Escuela de Upsala que pone el énfasis en la progresividad de la internacionalización y marca claramente distintas etapas, se ha visto muy superado en la actualidad. Como ya se decía más arriba, la globalización impone muchas veces una estrategia de internacionalización también global y rápida (Oviatt y McDougall, 1994). Al mismo tiempo, la pertenencia de las empresas a redes suele acelerar notablemente la internacionalización (Reichel, 1988; Johanson y Mattson, 1988; Welch y Loustarinen, 1993; Holmlund y Kock, 1998). Asimismo, el perfil internacional de muchos empresarios y directivos actuales puede contribuir, y lo hace a menudo, a acelerar la internacionalización (Rasmussen *et al.*, 2000). Y, finalmente, las empresas más innovadoras en productos, en procesos o en sistemas desarrollan estrategias para una implantación internacional mucho más rápida saltándose muchas de las etapas (Jolly *et al.*, 1992).

3.3 La internacionalización de las empresas de servicios

La escuela escandinava, que, según hemos visto, explica la internacionalización basándose en las mencionadas etapas, centra su atención en las empresas productoras de bienes, cuando la mayor parte de la actividad económica en los países desarrollados se encuentra en la producción de servicios. ¿Cómo se internacionaliza la actividad en los servicios? De forma bien diferente: las empresas de servicios no se internacionalizan así. Los servicios son intangibles y, por lo tanto, no son tan fácilmente percibidos por los sentidos como ocurre con los bienes materiales; son heterogéneos y variables, lo que supone que son difíciles de estandarizar y de comparar, y, sobre todo, son intransferibles, pues son inseparables de quien los presta, y no pueden guardarse ni almacenarse. Si para dar el servicio al cliente el que lo presta no puede separarse del que lo recibe y si los servicios no se pueden almacenar ni guardar, debemos concluir que los servicios, en sentido estricto, no son exportables, aunque la actividad sí se puede internacionalizar prestando servicios a clientes foráneos en el propio país o mediante implantación de la empresa en el exterior para dar los servicios allí. Así, España, que no es un gran exportador de bienes, ha internacionalizado su economía de forma muy notable a través de la internacionalización de su sector terciario, pero no exportando, sino dando servicios –principalmente turísticos– a clientes extranjeros en su territorio y a través de la inversión directa en el exterior de sus grandes empresas de servicios como la banca, las cadenas de tiendas o las empresas de telefonía (Mata, Arteaga y Martín, 2013).

Se afirma acertadamente que las características de los servicios condicionan mucho su comercialización: su intangibilidad plantea dificultades para la promoción y para la diferenciación del servicio respecto del que ofrece la competencia, esto también supone dificultades para la fijación del precio, aunque, por otro lado, también es cierto que el contacto directo con el cliente, imprescindible para la prestación del servicio, facilita el conocimiento del mismo y abre la posibilidad del *marketing one to one*. Todo esto se ha visto sometido a un cambio muy importante por la aparición de las modernas tecnologías de la información y, sobre todo, por la generalización de Internet. La inseparabilidad ha sido, en muchos casos, superada; ahora hay servicios que pueden prestarse *online* y también, en algunos casos, incluso pueden ya guardarse: hay soportes capaces de contener gran cantidad de contenidos y de información, y la red Internet se ha convertido en el gran almacén para tenerla a disposición de cualquiera. También las tecnologías de

la información han potenciado tremendamente, a través de la automatización de las ventas, las posibilidades del *marketing one to one*; ahora se pueden transmitir mensajes individualizados desarrollados *ad hoc*, para cada uno de los clientes en función de su perfil y hacerlo automáticamente.

3.4 La explosión de Internet

Según Mata, Arteaga y Martín (2013), la generalización de Internet no solo ha cambiado el panorama de la producción y comercialización de los servicios. Hoy, la clásica separación de los productos en bienes materiales, fungibles o no, y servicios está siendo ampliamente superada. A los productos –tanto bienes como servicios– se les considera tales en función de su capacidad para satisfacer demandas individuales o colectivas de los clientes; lo trascendente no es ya el producto, sino la necesidad del cliente y la capacidad que las empresas tengan de detectar esa necesidad y de darle satisfacción. Las compañías ya no venden tanto productos materiales como soluciones. Los bienes materiales que se venden van frecuentemente acompañados de una parafernalia de servicios complementarios. La mayor parte de los procesos que las compañías ejecutan para dar satisfacción a las necesidades de los clientes –producir, básicamente– son transformaciones en las que la información se va convirtiendo en conocimiento. El trabajo de muchas personas en la organización consiste, por encima de todo lo demás, en procesar la información que captan y convertirla en un conocimiento que atesoran. La gestión de la información y la creación del conocimiento son las nuevas fuentes de ventaja competitiva. La cadena de valor de las empresas ya no es un flujo secuencial de actividades tangibles, sino, más bien, la información que circula en la empresa y que va de ella a sus clientes, a sus proveedores, etc. La información y los mecanismos que la proporcionan, valoran, clasifican y almacenan: los sistemas son ahora los factores clave de éxito de las empresas, las fuentes de sus ventajas competitivas. Las empresas de muchos sectores son solo un *front office* en contacto con el cliente y detrás, en el *back office*, se realizan muchas transacciones entre empresas y personas que están dispersas geográficamente, pero integradas en la cadena de valor. El *front office* está en contacto con el cliente, pero el *back office* está en cualquier parte, desagregado físicamente pero integrado en redes de valor.

Todos los sectores están ya afectados por esta desestructuración productiva que no solo tiene como causa Internet, sino el abaratamiento de los transportes y

la liberalización del comercio mundial. Esta desestructuración está modificando las fuentes de la ventaja competitiva en todos los sectores, dando lugar a negocios diferentes con sus propias fuentes de ventaja competitiva. Algunos de los nuevos negocios se están encontrando con enormes economías de escala, lo que está dando lugar a grandes concentraciones: en una red global, cuantas más personas haya conectadas, más útil será estar en conexión; las redes propician en sí mismas la creación de economías de escala. Esta dinámica, que se retroalimenta sola, tiende a crear gigantes. La primera empresa que consiga alcanzar la masa crítica se puede quedar con todo o con casi todo el mercado. También, a medida que las cadenas de valor se fragmentan y reconfiguran, aparecen nuevas oportunidades de negocio en la producción de bienes y en la prestación de servicios.

A partir de ahora, más que competir, hay que detectar redes, incorporarse a ellas, cooperar, deslocalizar tareas, convertir los negocios en redes de transacciones.

3.5 La globalización

Siguiendo a Mata, Arteaga y Martín (2013), la generalización de las tendencias y de los patrones de consumo supone una cierta homogeneidad planetaria, aunque, al mismo tiempo, la diversidad al alcance de todos hace que esa homogenización global sea compatible con una mayor heterogeneidad compartida: cada vez hay mayor parecido entre las gentes de los diferentes países, pero cada vez hay una diversidad mayor en la forma de ser y estar en todos y cada uno de ellos. Las consecuencias que acarrea el hecho de que se modifiquen los límites materiales de los sectores y las tendencias, en pos de una homogenización compatible con una mayor diversidad, son enormes. Las economías de escala, generadoras de beneficios en muchos sectores en muchos países, pueden dejar de hacerlo a nivel supranacional, con lo que se facilita la competencia. Pero cuando estas –las economías de escala– siguen conservando su validez en mercados agregados, llegan a configurar oligopolios o monopolios de nivel mundial con un enorme poder. Por otra parte, en un contexto globalizado, la exclusividad percibida en un segmento en un país puede ahora ser repetida en otros países con una estrategia de segmentación global. Si las economías de escala siguen siendo eficaces en el segmento global en el que haya diferenciación, se pueden configurar enormes ventajas competitivas y gigantescas barreras para el acceso de nuevos concurrentes, con la consecuencia de obtener rentabilidades tan grandes como los mercados agregados.

3.6 «Born Global»

Como comentan Hollensen y Arteaga (2010), en los últimos años, la investigación ha identificado un creciente número de empresas que no siguen en absoluto el tradicional patrón de pasos en su proceso de internacionalización, sino que se centran en los mercados internacionales, o incluso en todo el mercado mundial, desde su creación misma.

Se puede definir a una empresa «nacida global», *born global* según el término anglosajón, como «una empresa que desde su concepción sigue una visión de ser internacional y de internacionalizarse rápidamente sin ningún período de internacionalización o actividad nacional anterior» (Oviatt y McDougall, 1994; Gabrielsson y Kirpalani, 2004).

Las empresas *born global* representan un interesante caso de empresas que operan en condiciones de compresión del tiempo y el espacio que les han permitido asumir un alcance geográfico internacional desde su constitución. Este fenómeno de «compresión del tiempo-espacio» (Harvey, 1996) implica que se pueden reducir los procesos geográficos y concentrarse en un comercio y un intercambio de información «de aquí y ahora» que abarca a todo el planeta, si hay individuos cualificados que aúnen la infraestructura, la comunicación y los dispositivos de tecnología de la información disponibles. El mercado financiero internacional es un buen ejemplo de este fenómeno (Törnroos, 2002).

Oviatt y McDougall (1994) agruparon a las empresas *born global* (o «nuevas empresas internacionales», como las denominaban) en cuatro categorías distintas, en función del número de actividades de la cadena de valor desempeñadas, combinado con el número de países implicados. Por ejemplo, diferenciaban entre la «empresa de reciente creación de exportaciones/importaciones» y la «empresa de reciente creación internacional» en tanto en cuanto esta última, en contra de lo que ocurre en el caso de la primera, implica muchas actividades coordinadas en muchos países.

Las empresas *born global* se caracterizan normalmente por ser pymes con menos de 500 empleados y unas ventas anuales inferiores a 100 millones de dólares, así como por su dependencia de tecnologías punteras en el desarrollo de un producto relativamente singular o de innovaciones de procesos. Pero la característica más distinguible de las empresas *born global* es que tienden a ser dirigidas por empresarios visionarios, que ven el mundo como un único mercado sin fronteras desde el momento en que crean la empresa. Las empresas *born global* son pequeñas

empresas orientadas a la tecnología que operan en los mercados internacionales desde el momento de su constitución. Existe una creciente evidencia empírica de la aparición de empresas *born global* en numerosos países del mundo desarrollado.

Más recientemente se ha propuesto el concepto de **empresas renacidas internacionales**, es decir, empresas con una larga tradición que anteriormente se centraban en sus mercados nacionales, pero que súbitamente adoptan una internacionalización rápida y dedicada.

El fenómeno de las empresas *born global* plantea un nuevo reto a las teorías tradicionales sobre la internacionalización.

4. BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

4.1 ¿Por qué unas empresas exportan más que otras?

Una de las cuestiones más importantes que se suelen abordar en la investigación sobre negocios internacionales es por qué unas empresas exportan más que otras. Una explicación que a menudo dan los estudios económicos a este respecto es la desigual percepción, por parte de los directivos, de los obstáculos o barreras a la hora de exportar.

Si bien algunos trabajos abordan los obstáculos a la internacionalización en todo su proceso, cuando se habla de «barreras» a la internacionalización, la mayoría de los estudios se suelen referir, en concreto, a barreras a la exportación. Por tanto, en el presente apartado identificaremos una lista finita de barreras individuales que vamos a clasificar en cuatro grupos, con la intención de recoger cualquier dificultad, obstáculo o limitación que pueda percibirse como que impide a una empresa exportar o exportar más.

Además de las implicaciones indirectas que la identificación de las barreras a la exportación que percibe una empresa o un determinado grupo de empresas (con similar localización geográfica, sector, etc.) tiene para los gerentes y responsables de exportación de las empresas con interés en iniciar o incrementar la actividad exportadora, esta información también puede ser de utilidad para mejorar los programas públicos de incentivos a la exportación. La mayoría de los Estados y regiones desarrollan medidas específicas para el fomento de la presencia de sus empresas o sus productos y servicios en el exterior. La eficacia y eficiencia de estos programas están íntimamente relacionadas con la manera en que se han identificado las empresas objetivo de dichos programas (Yang, 1988) y con la adecuada segmentación de las mismas, ya que las empresas presentan distintas necesidades para superar los factores que dificultan la actividad exportadora, lo que implicará un tipo de ayuda diferente en función de los mismos, si lo que se pretende es el incremento adecuado y eficaz de la exportación desde las perspectivas macro y microeconómica.

En el siguiente Capítulo se analizarán los diferentes modos de entrada en los mercados exteriores. No obstante, se puede adelantar que la exportación –frente a la inversión– es la forma más común, rápida y fácil de internacionalizarse para muchas pymes porque, en contraposición a otros modos de entrada, requiere menos compromiso de recursos, ofrece mayor flexibilidad en las decisiones empresariales y obliga a asumir menos riesgos empresariales.

Pero existen barreras que dificultan el proceso de internacionalización de las empresas. No existe un criterio homogéneo a la hora de definir el número, tipos e importancia de las barreras u obstáculos a la exportación, aunque la referencia a estos impedimentos sí es notoria. Constituye uno de los temas de investigación con mayor presencia en la documentación sobre la exportación (*e.g.*, Da Silva, 2001).

Leonidou (1995a: 31) define las barreras a la exportación como «todo obstáculo actitudinal, de estructura, operativo o cualquier otro impedimento que dificulte o cohiba la voluntad de la empresa de iniciar, desarrollar o mantener la actividad internacional».

En términos generales, podríamos afirmar que una barrera a la exportación es cualquier elemento o factor, interno o externo, que obstaculiza o disuade a la empresa de iniciar, mantener o incrementar la actividad exportadora.

Tras la revisión de los estudios existentes proponemos agrupar las barreras u obstáculos a la exportación en cuatro categorías genéricas (barreras de conocimiento, de recursos, de procedimiento y exógenas), una vez contrastadas empíricamente (Arteaga y Fernández, 2010).

4.2 Barreras de conocimiento

Dentro de estas barreras de conocimiento podríamos incluir todas las que hacen referencia a la falta de información, por parte de la empresa, de aspectos básicos relacionados con la actividad exportadora.

- Por una parte, el **desconocimiento de los mercados de destino** (Arteaga y Fernández, 2010; Uner *et al.*, 2013; Castillo *et al.*, 2013; Radojevic *et al.*, 2014) tiene una especial relevancia si se tiene en cuenta que la disponibilidad de información sobre esos mercados exteriores suele ser escasa y que, además, el coste de dicha información es elevado para un agente individual (Hernando, 1993). No obstante, el avance en las nuevas tecnologías durante los últimos tiempos parece indicar que dicho coste se ha reducido.
- Por su parte, Westhead *et al.* (2002), Leonidou (2004) y Uner *et al.* (2013) consideran que, además de la variable citada, otro obstáculo importante, dentro de las barreras de conocimiento, lo constituye la falta de información sobre las **oportunidades de su producto en mercados exteriores**.
- El **desconocimiento de las ayudas a la exportación disponibles**: la importancia de las mismas en la actividad exportadora se ha puesto de manifiesto en diferentes trabajos (*e.g.*, Kedia y Chhokar, 1986; Christensen, Da Rocha y Gertner, 1987; Suárez Ortega, 2003; Arteaga y Fernández, 2010), si bien para Christensen *et al.* (1987) los incentivos públicos a la exportación son más un estímulo secundario que primario, dado que el principal motivo para la exportación es la percepción de los beneficios que para la dirección tiene la actividad exportadora.
- El **desconocimiento de los beneficios económicos y no económicos que puede generar la exportación**. Existe una amplia evidencia empírica en la literatura sobre la actividad exportadora de que la existencia de diferencias en las percepciones del decisor, o de la alta dirección de la empresa, sobre los beneficios de la exportación son factores que determinan en gran medida la iniciación o expansión de la actividad internacional (Welch y Wiedersheim-Paul, 1977; Julian y Ahmed, 2005; Arteaga y Fernández, 2010; Castillo *et al.*, 2013).

4.3 Barreras de recursos

Entendemos por tales las barreras que son fruto de la carencia de recursos tanto financieros (Ramaswami y Yang, 1990) como productivos (Leonidou, 1995b) o de ayuda exterior (Yang, Leone y Alden, 1992).

- La revisión de la literatura sobre obstáculos a la exportación nos lleva a considerar dentro de esta categoría la **falta de capacidad de producción de la empresa** (Leonidou, 1995b; Westhead *et al.*, 2002; Castillo *et al.*, 2013).
- También, la **dificultad para financiar las exportaciones y la falta de recursos para la investigación de mercados** (Ramaswami y Yang, 1990; Arteaga y Fernández, 2010; Castillo *et al.*, 2013; Radojevic *et al.*, 2014).
- Por otro lado, las dificultades relacionadas con los **medios de pago internacionales** y sus elevados costes o la lenta gestión de cobro en el extranjero también han sido destacadas en diferentes estudios (Katsikeas y Morgan, 1994; Leonidou, 1995b; Radojevic *et al.*, 2014).
- El papel de las entidades financieras y su influencia en la actividad exportadora han sido reflejadas en algunas investigaciones (Yang, Leone y Alden, 1992). Así, algunos autores han incluido, dentro de las barreras de recursos, la **falta de experiencia internacional de los bancos locales** (Ramaswami y Yang, 1990; Arteaga y Fernández, 2010).
- Por último, indicar que la **falta de personal para planificar la actividad exportadora** ha sido a veces vinculada a las barreras que componen la tipología de recursos, si bien algunos autores han considerado mejor su inclusión entre las barreras de conocimiento (*e.g.*, Yang, Leone y Alden, 1992; Julian y Ahmed, 2005).

4.4 Barreras de procedimiento

Engloban aquellos obstáculos que surgen del ejercicio de la propia actividad exportadora.

- De esta manera, la **complejidad de la documentación o la burocracia asociada a las operaciones de exportación** ha sido recogida como una barrera por diversos autores como Rabino (1980), Bauerschmidt *et al.*, (1985),

Keng y Jiuan (1989), Eshgi (1992), Barker y Kaynak (1992), Naidu y Rao (1993), Katsikeas y Morgan (1994), Leonidou (1995b), Moini (1997), Urbonavičius y Dikčius (2010), Uner *et al.* (2013), Castillo *et al.* (2013), Radojevic *et al.* (2014) o Venkatesh *et al.*, 2015.

- Las **barreras culturales y lingüísticas** constituyen una de las más citadas en la literatura sobre exportación (Rabino, 1980; Bauerschmidt *et al.* 1985; Gripsrud, 1990; Karakaya, 1993; Leonidou, 1995b, Uner *et al.*, 2013; Castillo *et al.*, 2013; Venkatesh *et al.*, 2015).
- También lo han sido las **diferencias en las costumbres sobre el uso de un producto** (*e.g.*, Bauerschmidt *et al.*, 1985, Castillo *et al.*, 2013) y la **dificultad logística** (Da Silva, 2001; Venkatesh *et al.*, 2015). Asimismo, algunos autores han sugerido como posible barrera la **localización de un distribuidor adecuado o de canales de distribución adecuados** (*e.g.*, Karakaya, 1993; Katsikeas y Morgan, 1994; Leonidou, 1995b; Da Silva, 2001; Hise, 2001; Rundh, 2007; Arteaga y Fernández, 2010; Uner *et al.*, 2013). Esta última era la principal barrera percibida por las pymes españolas que participaron en un estudio realizado por Arteaga (2003).
- Pero para muchos, las más significativas dentro de este grupo son las denominadas **barreras comerciales**, contempladas por Yang, Leone y Alden (1992), que pueden desglosarse en **barreras arancelarias** (Bauerschmidt *et al.*, 1985; Barker y Kaynak, 1992; Castillo *et al.*, 2013; Radojevic *et al.*, 2014; Venkatesh *et al.*, 2015) y **no arancelarias** (*e.g.*, Rabino, 1980; Leonidou, 1995b; Arteaga y Fernández, 2010; Urbonavičius y Dikčius, 2010; Uner *et al.*, 2013; Castillo *et al.*, 2013): por ejemplo, las barreras relativas a la normalización y homologación del producto o las sanitarias, fitosanitarias o similares (Kedia y Chhokar, 1986; Keng y Jiuan, 1989).

La diferenciación entre estos dos últimos tipos de barreras, arancelarias y no arancelarias, resulta de gran interés dentro de determinadas áreas de integración económica como, por ejemplo, el mercado común europeo, dado que los países que integran la Unión Europea forman parte de una unión aduanera –lo que implica una exención de aranceles dentro de la misma, tanto para mercancías originales como para las de libre práctica–, pero, sin embargo, siguen contando con barreras de normalización y homologación, así como sanitarias y fitosanitarias, que parecen dificultar la «exportación» a mercados de la Unión Europea en mayor medida que las meramente impositivas (Arteaga, 2003).

Las barreras no arancelarias, como las de normalización y homologación, conllevan la necesidad u obligación, en algunos casos, de adaptar los productos a los distintos mercados, lo cual puede ser percibido como una barrera con entidad suficiente como para ser diferenciada (Kedia y Chhokar, 1986; Keng y Jiuan, 1989).

4.5 Barreras exógenas

Son aquellas que nacen de la incertidumbre existente en los mercados internacionales y que no son controlables por la empresa al ser originadas por la actuación de otros participantes en el mercado, como los gobiernos, la competencia o la oferta y la demanda de bienes o monetaria (Yang, 1988).

- Algunos autores han contemplado en sus trabajos empíricos la barrera de **riesgo por la variación en los tipos de cambio** (Leonidou, 1995b; Radojevic *et al.*, 2014; Venkatesh *et al.*, 2015), que en realidad puede formularse como **fluctuación de tipo de cambio desfavorable**, porque la fortaleza de una moneda no implica necesariamente una estabilidad o mejora en los tipos de cambio.
- También, la **inestabilidad política en los países de destino**, que ha sido previamente planteada, entre otros, por Mayo (1991), Karakaya (1993), Arteaga y Fernández (2010) y Castillo *et al.* (2013).

En resumen, podemos agrupar las barreras u obstáculos a la exportación en cuatro categorías genéricas: barreras de conocimiento, de recursos, de procedimiento y exógenas, que quedan conformadas por las barreras individuales que se muestran en el Cuadro 2.3 siguiente.

Cuadro 2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS BARRERAS A LA EXPORTACIÓN	
FACTOR	BARRERAS
BARRERAS DE CONOCIMIENTO	<p>Desconocimiento de los mercados potenciales de exportación.</p> <p>Falta de personal para planificar la actividad exportadora.</p> <p>Desconocimiento de las ayudas a la exportación disponibles.</p> <p>Desconocimiento de los beneficios económicos y no económicos que puede generar la exportación.</p> <p>Desconocimiento general de los pasos que hay que seguir para exportar.</p> <p>Falta de información sobre las oportunidades del producto en mercados exteriores.</p>
BARRERAS DE RECURSOS	<p>Alto coste financiero de los medios de pago que se utilizan en operaciones internacionales.</p> <p>Falta de recursos para afrontar el largo transcurso de tiempo para recuperar las inversiones realizadas en la exportación.</p> <p>Falta de capacidad de producción de su empresa.</p> <p>Falta de especialistas sobre temas internacionales en los bancos con los que se trabaja.</p> <p>Falta de una red exterior de los bancos con los que se trabaja.</p>
BARRERAS DE PROCEDIMIENTO	<p>Costes de transporte y embarque.</p> <p>Documentación y burocracia requerida por la actividad exportadora.</p> <p>Diferencias lingüísticas con los países a los que va a exportar. Diferencias culturales con los países a los que va a exportar.</p> <p>Barreras arancelarias a las exportaciones.</p> <p>Barreras relativas a la normalización y homologación del producto o barreras sanitarias, fitosanitarias o similares.</p> <p>Diferencias en las costumbres sobre el uso del producto.</p> <p>Coste de adaptación del producto para su exportación.</p> <p>Dificultad logística.</p> <p>Localización de un distribuidor adecuado o de canales de distribución adecuados.</p>
BARRERAS EXÓGENAS	<p>Intensidad de la competencia en los mercados de exportación.</p> <p>Alto valor de la moneda.</p> <p>Riesgo por la variación en los tipos de cambio de las monedas.</p> <p>Riesgo de perder dinero al vender en el extranjero.</p> <p>Inestabilidad política en los países de destino.</p>

Fuente: elaboración propia.

5. PLANIFICACIÓN PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL

5.1 Decisiones emergentes y deliberadas para la internacionalización

Muchas empresas inician su andadura internacional como resultado de decisiones emergentes o improvisadas, esto es, en ausencia de una intención previamente establecida y de un proceso de deliberación cuidadoso. Las decisiones improvisadas se adoptan para aprovechar oportunidades empresariales a las que se tiene acceso de forma inesperada. Por ejemplo, es común que la internacionalización hacia países en desarrollo sobre los que existe escasa información disponible y mucho desconocimiento se produzca a raíz del acceso a algún amigo, familiar o persona a la que se conoce de forma ocasional y que es nativo de esos países. Estas personas pueden ofrecer información muy valiosa sobre oportunidades de negocio, tanto puntuales como sostenibles en el tiempo, además de servir de contacto y referente

para integrarse en las redes empresariales locales y hacer negocios fructíferos con socios de esos países. Bajo esta perspectiva o enfoque de relaciones, la empresa, más que elegir el país hacia el que internacionalizarse, escoge un socio de confianza en el extranjero que le sirva de soporte para iniciar su andadura internacional (Andersen y Buvik, 2002). Otras fuentes de oportunidades imprevistas para la internacionalización pueden ser un viaje de ocio o turismo en el que se tiene acceso a empresarios locales, el hecho de que algún cliente local se internacionalice y solicite a la empresa que lo provea de los insumos que requiere en el país de destino en el que pretende localizarse o, incluso, el propio azar.

En todos estos casos, la empresa adopta **decisiones emergentes**, esto es, no deliberadas ni planificadas. Tales decisiones se basan en la oportunidad de dar una respuesta efectiva a una información conocida de forma ocasional o en circunstancias sobrevenidas como consecuencia del propio azar (Mintzberg y Waters, 1985), pero representan un procedimiento válido para iniciar e impulsar la internacionalización. Por ejemplo, el libro *The Telling Room*, escrito por el norteamericano Michael Paterniti, cuenta la historia de un pueblo español, de una familia que reside en el mismo y del queso elaborado por esta familia bajo la marca *Páramo de Guzmán*. El hecho de que el libro se convirtiera en *bestseller* tras su publicación en Estados Unidos y las numerosas reseñas en prensa acreditada sobre el mismo (p. ej., en *The New York Times*, *The Wall Street Journal*) generaron un interés inesperado por el producto y una considerable demanda del mismo desde numerosos países, viendo esta empresa artesanal, Raíz y Páramo de Guzmán, incrementarse las ventas en su tienda *online* en más de un 70% en 2013 (García Merino y Santos Álvarez, 2015). La rápida y adecuada movilización de los recursos de la empresa para atender esta demanda foránea y aprovecharla como palanca para el desarrollo internacional de la empresa representa una decisión emergente de sus directivos.

Frente a la improvisación, las **decisiones deliberadas** se sostienen en un proceso de reflexión racional, sistemático y estructurado que obedece a una clara intención o voluntad de la empresa de expandirse hacia los mercados internacionales. En estos casos, la empresa realiza un análisis previo en el que estudia las características del mercado (o mercados) en que aspira a introducirse (tanto las particularidades del país como los rasgos distintivos que el sector de actividad en el que va operar tiene en dicho país), así como el potencial que tiene la empresa para poder triunfar en el mismo. De esta forma, puede identificar los retos que comporta la entrada en el mercado pretendido y anticiparse a ellos diseñando una estrategia internacional que facilite una entrada exitosa (*e.g.*, dónde ubicarse

geográficamente en el seno del país de destino; si debe continuar realizando las actividades de producción en el país de origen, trasladar la totalidad o parte de ellas al país de destino o pasar a producirlas en un tercer lugar; si competir con un producto homogéneo sobre la base de costes bajos o adaptando el producto a las peculiaridades del mercado en el nuevo destino, etc.). Aunque inicialmente se podría pensar que son las grandes empresas las que disponen de los recursos para elaborar estos planes, múltiples ejemplos, como los de las pymes Agrinova, empresa levantina dedicada a la comercialización de productos agrícolas, o NAO Internacional en Cataluña (Migliorini y Serarols, 2012) muestran cómo la elaboración de un plan de expansión internacional es posible, además de útil y necesaria.

Dado que la adopción de una estrategia de internacionalización requiere la inversión de recursos y conlleva un cierto nivel de riesgos, el uso de la planificación como paso previo a la formulación de la estrategia internacional es altamente recomendable. Ahora bien, ello no implica la exclusión de las decisiones emergentes e improvisadas a lo largo del proceso, pues estas pueden contribuir de forma importante a salvar los obstáculos que no hayan podido anticiparse en la fase de planificación, así como a aprovechar oportunidades inesperadas que vengan a resultar en un apoyo para la entrada en el país de destino. De hecho, una correcta formulación e implantación de la estrategia requiere que estén presentes tanto las decisiones deliberadas como las emergentes (Mintzberg y Lampel, 1999), si bien ambas no deben ser contradictorias o incoherentes, sino responder a una idea común o patrón en lo que a la penetración en mercados exteriores se refiere (Figura 2.1). En este sentido, con sus decisiones y acciones, tanto deliberadas como emergentes, la dirección de la empresa ha de mostrar su **compromiso decidido con la expansión internacional**, pues el titubeo o la falta de convencimiento pueden mermar las oportunidades reales para alcanzar una penetración internacional exitosa. Por ejemplo, un grupo de empresarios andaluces constituyeron la empresa DITEMA para abrir nuevos mercados, optando por Marruecos debido a la estabilidad política de este país, sus bajos costes y los favorables convenios comerciales que existen entre el mismo, la Unión Europea y Estados Unidos (Rodríguez Ariza *et al.*, 2012). Aunque su junta general aprobó un plan de entrada previamente concebido, la empresa afrontó dificultades en las negociaciones y en el desarrollo de actuaciones sobre el terreno. Estas dificultades, sin embargo, no hicieron desistir a los accionistas en su propósito; frente a ello, se cambió hasta en cuatro ocasiones de asesor jurídico hasta dar con uno idóneo para hacer fluir las negociaciones en Marruecos y se modificaron decisiones previas como la forma

jurídica escogida para la filial o las modalidades de financiación previstas para hacer viable la operación de expansión internacional.

Figura 2.1 PROCESOS DELIBERADOS Y EMERGENTES PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL



Fuente: elaboración propia.

En los apartados siguientes se aborda cómo formular una estrategia deliberada para acometer la internacionalización empresarial de forma planificada, quedando la estrategia emergente, debido a su naturaleza improvisada y dependiente de acontecimientos inesperados, reservada a las decisiones de los directivos en su quehacer diario al frente de la empresa.

5.2 Cómo iniciar el proceso de planificación: razones para la internacionalización y elección de posibles países de destino

El proceso de planificación para formular la estrategia que permita acometer la expansión exterior conlleva el desarrollo de tres conjuntos de tareas (Figura 2.2):

1. La realización de un **diagnóstico de situación o análisis estratégico**. Permite tanto anticipar las posibles oportunidades (O) y amenazas (A)

existentes en el país de destino, como identificar las principales fortalezas (F) y debilidades (D) de la empresa para aprovechar tales oportunidades y sortear las amenazas. De este análisis estratégico se obtendrá una matriz DAFO que resume los resultados del diagnóstico efectuado y facilita el proceso decisorio.

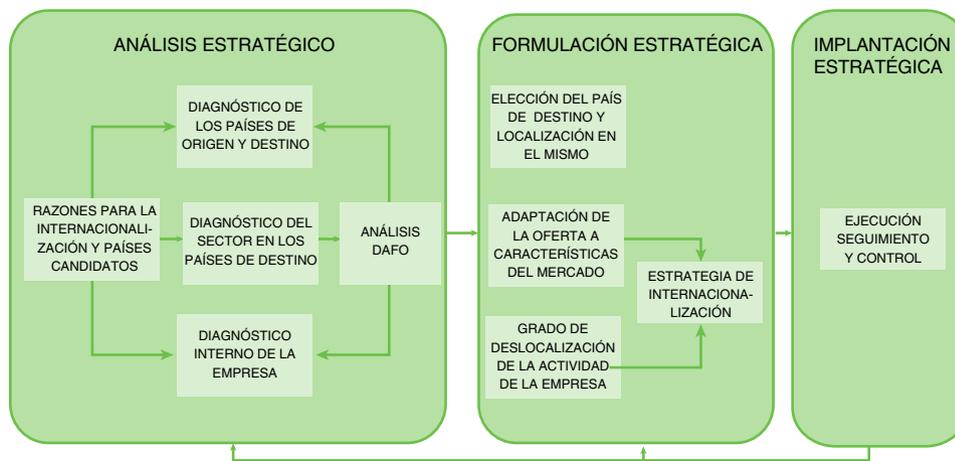
2. **La formulación de la estrategia internacional** idónea para acometer la expansión exterior. Esta estrategia debe concretar la elección del país/es de destino, la ubicación idónea para la empresa en el seno del mismo, el grado de adaptación de la oferta de productos/servicios a las características del mercado de destino y la conveniencia de concentrar/deslocalizar las actividades productivas. Sobre la base de estas dos últimas decisiones, la empresa escogerá también una estrategia de internacionalización concreta.
3. **La implantación de la estrategia formulada.** Esta fase exige que los directivos pongan en práctica la estrategia formulada. Para ello han de movilizar y desplegar los recursos disponibles en la empresa, así como gestionar el acceso a aquellos de los que carece para llevar a cabo la entrada en el país/es escogido/s con éxito. Cuando se trata de una estrategia internacional, la implantación nunca es una tarea sencilla, fracasando muchas empresas en esta misión. De hecho, menos del 10% de las estrategias que se formulan con efectividad son también implantadas con acierto (según datos publicados en *Fortune*). Esta idea debe estar muy presente en los directivos, porque lo habitual cuando se produce un fracaso en la implantación de la estrategia es que se culpe a esta y se la cuestione, con el argumento de que fue mal formulada. Sin embargo, la realidad demuestra que la mayoría de los errores se cometen en la programación, coordinación y ejecución de tareas que conlleva la propia implantación. Otro error común consiste en no explicar adecuadamente lo que la estrategia pretende a los empleados de la empresa implicados en la ejecución de la misma, de manera que estos cometen errores en la realización de tareas concretas al desconocer el fin u objetivo último de las mismas, esto es, el para qué de ellas.

En la fase de implantación de la estrategia, por otra parte, es necesario llevar a cabo un seguimiento y control del desarrollo del proceso global que permita alertar al directivo de posibles cambios en las condiciones del entorno o internas a

la empresa, de errores de cálculo realizados en la fase de diagnóstico o de cualquier otra incidencia o azar que sobrevenga. Cualquiera de estas señales podría implicar la necesidad de complementar la estrategia deliberada que se está implantando con decisiones emergentes que contribuyan a encauzar con éxito el proceso. Así actuó la empresa NAO Internacional cuando intentó penetrar en el mercado francés. Al trasladarse su directivo a este país para negociar acuerdos comerciales como parte del plan preestablecido, descubrió que sus tecnologías no eran suficientemente innovadoras ni competitivas en precio en relación con las de los rivales locales. Un error de cálculo que le hizo regresar a España sin ningún acuerdo comercial firmado. Como alternativa, la empresa decidió penetrar en el mercado italiano sobre la base del sistema prueba-error y, una vez logrado esto con éxito, la dirección creyó que era el momento de volver al plan inicial y dirigirse a Francia, logrando la entrada en el país en esta segunda ocasión (Migliorini y Serarols, 2012).

Figura 2.2

EL PROCESO ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: elaboración propia.

En todo caso, al objeto de evitar los problemas en la fase de implantación de la estrategia, el proceso debe iniciarse con un análisis estratégico bien desarrollado que tome en consideración todas las variables relevantes y evite las omisiones que resulten en una inadecuada formulación de la estrategia internacional. Lógicamente, cada país aporta oportunidades empresariales y retos desiguales a las

empresas foráneas. Por ejemplo, Alemania, China, Chile y Senegal representan países con características diferenciadas donde las oportunidades y los desafíos que afrontan las empresas españolas son dispares. Para este grupo de cuatro países, la barrera del idioma es inexistente solo en el caso de la internacionalización hacia Chile, mientras que las barreras comerciales pierden relevancia en el caso de la expansión hacia Alemania. La seguridad jurídica puede ser más baja en Senegal y la normativa de entrada más compleja en el caso de China. A ello se une que las oportunidades y retos específicamente asociados a la actividad industrial que realiza la empresa pueden ser en gran medida dependientes del sector de actividad en que esta opera (*e.g.*, energías renovables, turismo, transporte por carretera), pues las industrias tienen diferentes niveles de desarrollo en cada país. Por ejemplo, mientras que en Reino Unido existe un sector de energías renovables muy avanzado tecnológicamente y con gran potencial, en Chile existe gran demanda de estas instalaciones, pero no una industria local desarrollada que pueda atender dicha demanda.

Debido a estas circunstancias, un diagnóstico correcto exigiría que el directivo analizara las particularidades de cada país candidato, al objeto de identificar el/los más idóneo/s. Lógicamente, esta forma de proceder no resulta operativa ni posible si, como paso previo, no se ha acotado el número de países potenciales. El tiempo es limitado y la realización de estos análisis conllevan una cierta dedicación y esfuerzo, de forma que es necesario centrarse en un número limitado de países para llevar a cabo el análisis estratégico. El directivo, por tanto, deberá inicialmente escoger un catálogo concreto de países en los que tiene interés y concentrar sus esfuerzos en ellos en esta fase del proceso. Si, como resultado del diagnóstico, resultara que ninguno de ellos representa una opción válida para la empresa, sería el momento de replantear dicho catálogo inicial. A medida que incrementan su experiencia, los directivos van mejorando su capacidad para identificar con acierto nuevos países objetivo en el futuro.

En cualquier caso, una buena técnica para escoger países de destino previsiblemente idóneos es **recurrir a las razones que llevan a la empresa a plantearse la internacionalización**. Por ejemplo, si la empresa desea internacionalizarse para reducir sus costes de producción, debería escoger un conjunto de países en los que *a priori* espera encontrar materias primas más baratas, fuerza laboral más económica o menores cargas fiscales. Si lo que desea es acceder a nuevos recursos, los países objetivo deberían ser aquellos que aporten, por ejemplo, ciertos recursos naturales que la empresa precisa o una

situación geográfica estratégica. Es posible también que la empresa opte por internacionalizarse debido a su deseo de acceder a nuevos mercados, por ejemplo, porque el mercado local sea débil, esté en recesión o porque el ciclo de vida del producto entra en su fase de madurez o declive. En estos casos, la empresa debe plantearse un catálogo de países potenciales en los que la demanda para el producto o servicio que ofrece está en crecimiento. Por ejemplo, la crisis y el cambio de normativa que ha afrontado España a partir del año 2008 y que ha debilitado el crecimiento del mercado local en el ámbito de las energías renovables, ha propiciado la expansión internacional de las empresas del sector hacia países como Chile, Brasil o México, así como a otros más desarrollados como Francia, Bélgica, Alemania, Reino Unido o Italia.

Una vez esclarecidas en el seno de la empresa las razones para la internacionalización y escogido el catálogo potencial de países de destino, puede iniciarse el proceso de diagnóstico que debería incluir los tres análisis siguientes (Figura 2.2 anterior): diagnóstico de situación de los países implicados, análisis del sector de actividad en el país de destino y análisis de la propia empresa para determinar sus posibilidades de afrontar la internacionalización hacia los países inicialmente establecidos como posibles. Ahora bien, ¿cómo deben realizarse estos diagnósticos? ¿Qué variables deben ser estudiadas para orientar con garantías la formulación de la estrategia internacional? Los siguientes apartados dan respuesta a estos interrogantes.

5.3 Diagnóstico de los países de origen y posibles destinos: una mirada hacia la distancia nacional

La realización del diagnóstico para formular la estrategia internacional requiere que la empresa recopile información y analice en términos estratégicos dos tipos o niveles de entorno¹: (1) el general, donde cabe distinguir tanto el del país de origen de la empresa, esto es, donde esta fue fundada y opera, como el general de los posibles países de destino hacia los que plantea expandirse y (2) el sectorial o

¹ La distinción entre los niveles del entorno (general y sectorial) ha sido ampliamente reconocida y delimitada en la literatura (*e.g.*, Vasconcellos, 1985; García Falcón, 1987; Grant, 1996; Hill y Jones, 1996; Johnson y Scholes, 2001; Guerras Martín y Navas López, 2015).

características de la industria en la que la empresa operaría en los países de destino (Figura 2.3).

Si la empresa omite la realización de estos diagnósticos y carece de conocimiento sobre las particularidades de los mercados hacia los que se internacionaliza, correrá el riesgo de no saber adaptar su modelo de negocio, forma de operar o productos ofertados a las características de los mismos. Esto claramente puede conducir al fracaso. Por ejemplo, aunque Mattel, empresa que comercializa la muñeca Barbie, ha logrado posicionar este producto como la marca de juguete más vendida del mundo durante cuatro décadas, su entrada en determinados países no estuvo exenta de errores y problemas. En Oriente Medio, la muñeca tuvo que afrontar la oposición de la clase política, religiosa y social ya que la vida de la niña árabe promedio difiere mucho de la vida lujosa y ostentosa de la Barbie tradicional. En Brasil, las dificultades vinieron de la mano de la muñeca competidora Susi, hecha en Brasil, debido a que las niñas de este país se sentían más identificadas con la muñeca nacional al compartir con ella características físicas (*e.g.*, caderas y muslos más anchos). Algo similar sucedió en Japón, donde Mattel lleva más de 20 años tratando de hacer negocios. Barbie no gustó al público objetivo ya que las niñas no sabían qué era ese producto, viéndose obligada Mattel a contratar a la consultora Takara para que la ayudara en la tarea de modificar las características físicas de Barbie para que las niñas japonesas se sintieran identificadas con la muñeca. Así surgió la Barbie Takara con piernas más cortas y ojos de color café.

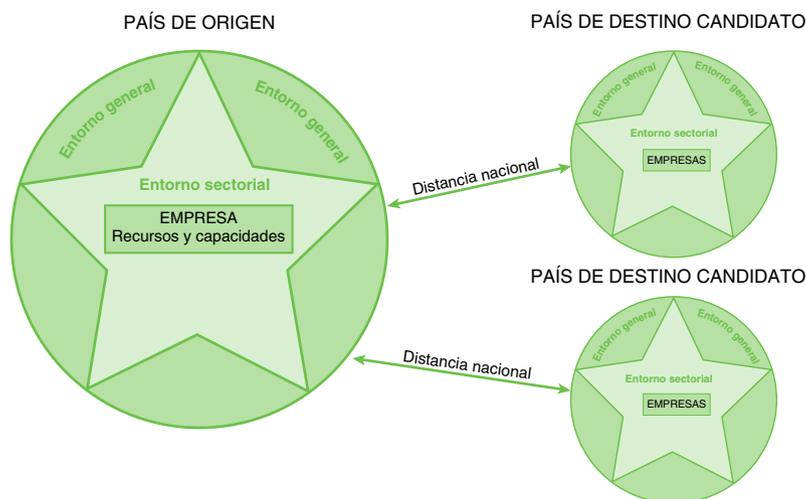
También deben ser estudiadas las características del país de origen pues pueden condicionar la estrategia de internacionalización de la empresa. Por ejemplo, en aquellos casos en los que la empresa sustenta su ventaja competitiva en ciertos recursos disponibles en su país de origen, esto puede condicionar la fórmula o estrategia escogida para afrontar la internacionalización. Por ejemplo, si la calidad de un insumo obtenido localmente debido a las características naturales del lugar justifica la concesión de una denominación de origen que confiere reputación y valor al producto, como en el caso del aceite de oliva o el vino en España, la empresa encuentra un aliciente para mantener invariables los atributos o cualidades de su producto cuando este se comercializa en el exterior. Bajo esta perspectiva, la empresa tendería a comercializar un producto homogéneo o estándar en diversos mercados geográficos.

Por otra parte, el atractivo y la dificultad que entraña la entrada en un país de destino y, por consiguiente, la estrategia idónea no dependerá solo de las carac-

terísticas del destino escogido para la internacionalización y de las peculiaridades del país de origen de la empresa, sino de cuán grande sea la diferencia o distancia entre estos en términos geográficos, culturales, económicas, etc. Por ello, un buen diagnóstico requerirá que el interés económico que un destino potencial ofrece se analice no solo desde una perspectiva absoluta, sino desde una relativa: cómo es de diferente respecto al país de origen de la empresa (distancia nacional) y, por consiguiente, qué dificultad cabe esperar para penetrar y gestionar con éxito las operaciones en el mismo.

Por ejemplo, cuando hace algunos años una cadena hotelera española inició un proceso de expansión internacional, adquiriendo y arrendando establecimientos en países en desarrollo como Túnez, la empresa afrontó retos de relevancia debido a la distancia cultural y económica existente entre este país y España. La cadena explota hoteles de cuatro y cinco estrellas, a los que acuden principalmente clientes italianos y alemanes de alto poder adquisitivo, y los problemas surgieron porque los directivos de los hoteles tenían dificultades para dirigir al personal nativo. Así, por ejemplo, el hecho de que las camareras de habitación fueran de entornos rurales, zonas de residencia habitual en este país, provocaba que muchas no hubieran tratado nunca un suelo enmoquetado, ya que en sus casas el piso es de tierra apisonada y lo limpian vertiendo cubos de agua para asentarlos. Por eso, al ser empleadas en el hotel, algunas hicieron lo mismo con la moqueta de las habitaciones. Además, jamás habían usado un cuarto de baño, ni aparatos eléctricos, ni un televisor con mando a distancia. Por ello, no sabían cómo limpiar una bañera. Además, cuando llegaba el Ramadán (mes del ayuno musulmán), bajaba tremendamente el rendimiento, llegando algunas a desmayarse de hambre. Aunque la dirección del hotel procuró explicar con mucho cuidado lo importantes que son los detalles en el turismo de calidad y ofrecerles formación sobre cómo hacer las cosas bien, las camareras parecían no hacer caso. Desde la perspectiva de estas, sin embargo, para la dirección del hotel todo es importante: «Usted dice que esto es muy importante, eso es muy importante, aquello es muy importante, todo es importante...» (Castillo Clavero, 2007).

Figura 2.3 NIVELES DEL ENTORNO EN EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL



Fuente: elaboración propia.

Para la realización de un análisis estratégico que permita conocer las oportunidades y retos que la internacionalización hacia un determinado país comporta, el directivo puede hacer uso de diversos modelos y herramientas que facilitan el estudio sistemático del entorno y la posterior adopción de decisiones. Estos modelos y herramientas se presentan en los apartados siguientes.

5.3.1 FACTORES DEL PAÍS DE ORIGEN QUE CONDICIONAN LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA: EL MODELO DEL DIAMANTE NACIONAL

La ventaja competitiva internacional de determinadas empresas y sectores de actividad puede estar basada en ciertos atributos o factores disponibles en su país de origen, pues en ocasiones son estos los que permiten a las empresas, por ejemplo, tener mayor capacidad para innovar o para desarrollar productos únicos y valiosos que les permiten competir con éxito en los mercados internacionales. En concreto, son cuatro las características o atributos de un país que influyen en el desarrollo de ventajas competitivas. Estas características configuran lo que se conoce como el modelo del **diamante nacional** (Porter, 1990): la estrategia, la estructura y la

rivalidad de las empresas del país, las condiciones de la demanda, la existencia de sectores afines y auxiliares, y las condiciones de los factores (Figura 2.4). A ellos se suman otros dos factores, la acción gubernamental y el azar, que también pueden afectar a la actuación de las empresas en los mercados exteriores, si bien la influencia de estos últimos es indirecta, al producirse en la medida en que modifican las condiciones de los cuatro elementos clave del diamante.

Figura 2.4

EL MODELO DEL DIAMANTE NACIONAL



Fuente: elaboración propia, adaptado de Porter (1990).

1. **Estrategia, estructura y rivalidad.** La existencia de rivales directos en el país de origen, las estrategias con las que estos compiten (*e.g.*, primando a sus directivos con fuertes incentivos, concediendo relevancia a la formación de los empleados, invirtiendo en innovación, etc.) y la estructura de las empresas (*e.g.*, tamaño y disponibilidad de recursos, condición de empresa familiar, etc.) inciden en la rivalidad que tiene lugar en el mercado interior y, como consecuencia, en el interés de las empresas por fortalecerse y desarrollar ventajas competitivas que, a la postre, les servirán para rivalizar con éxito frente a competidores foráneos en los mercados internacionales. En lo que respecta a la **rivalidad** o nivel de competencia entre las empresas, aunque esta pueda parecer *a priori* disfuncional porque tiende a mermar las posibilidades de obtener una alta

rentabilidad en el mercado interior, lo cierto es que también intensifica en las empresas la presión para innovar y mejorar, desarrollar procesos más eficientes, reducir costes, incrementar la calidad o crear nuevos productos. En definitiva, la rivalidad resultará un estímulo fuerte para la creación y mantenimiento de ventajas competitivas frente a empresas de otros países (Guerras Martín y Navas López, 2015). Por otra parte, las **prácticas y estrategias empresariales** frecuentemente utilizadas por las empresas de un país también influyen en la competitividad global de determinados sectores y empresas. Por ejemplo, si atendemos a los datos publicados anualmente por el International Institute for Management Development (IMD) en su *World Competitiveness Yearbook* para 58 países del mundo, con respecto a los principales indicadores que determinan la competitividad internacional de estos y sus empresas, podemos apreciar cómo la cooperación tecnológica entre empresas se produce menos que en ningún otro país en Perú, Venezuela, México y Croacia, mientras que en otros como Israel, Suecia, Austria o Finlandia, esta es mucho más frecuente (IMD, 2010). Por lo que se refiere a esta estrategia de cooperación tecnológica, España se ubica en el puesto 43.º de los 58 países analizados. Existen asimismo relevantes diferencias entre países en lo atañe a otras prácticas empresariales como, por ejemplo, la importancia concedida a la formación de los empleados, el énfasis en la atención al cliente por parte de las empresas o la productividad laboral. La existencia de estas diferencias podría invitar a los directivos que afrontan la decisión de crear una nueva empresa a valorar como ubicación para la misma lugares del mundo idóneos para desarrollar ventajas competitivas que, a la postre, permitan lograr la internacionalización.

2. **Condiciones de la demanda.** Las empresas de un país están en mejor disposición para alcanzar ventajas competitivas internacionales si cuentan con **el apoyo de una clientela local exigente** que les hace llegar señales sobre el nivel de excelencia exigido a los productos o sobre las necesidades que desean satisfacer con la adquisición de los mismos. Este tipo de demanda constituye una guía y un acicate para que las empresas de los sectores innoven y mejoren sus productos de forma continua. Ello explica el éxito chocolatero suizo y belga, de las losetas cerámicas italianas, de la moda francesa, del vino español o de la floricultura (*e.g.*, flor cortada) en países como Noruega, Suiza y Países Bajos.

3. **Sectores afines y auxiliares.** La existencia en un país de sectores que complementen la actividad y la oferta de un sector de referencia puede contribuir significativamente al desarrollo de ventajas competitivas internacionales. Adquieren así gran relevancia, por ejemplo, sectores auxiliares que provean a dicho sector de los insumos y servicios que precisa o bien sectores afines que ofrezcan a la clientela productos o servicios que complementen la oferta del mismo. La posibilidad de establecer **alianzas y redes de cooperación** para innovar o para llevar a cabo actuaciones conjuntas, dentro y fuera de las fronteras nacionales, puede convertirse en una base para el desarrollo de ventajas competitivas internacionales. Por ejemplo, considerando como sector de referencia en España a la industria hotelera, con empresas como Meliá, NH, Riu o Barceló, entre muchas otras, el desarrollo de estas se ha producido en buena parte de la mano de otras empresas complementarias (conexas) que ofrecen alternativas de ocio a los turistas que visitan nuestro país (viajes organizados, parques temáticos, *spas*, espectáculos, gastronomía, deportes náuticos, etc.). Asimismo, las empresas proveedoras y auxiliares que aseguran el suministro a los hoteles de insumos de calidad en lo que se refiere, por ejemplo, a servicios y productos de acogida al turista (*e.g.*, botellitas y sobres de gel, champú, kit dental o de afeitado, etc.), manteles y servilletas, celulosa higiénica y sanitaria, etc., contribuyen al **desarrollo de una imagen o identidad** del establecimiento potencialmente convertible en fuente de ventaja competitiva. La estrecha relación entre la industria hotelera y sus proveedores en el mercado doméstico puede propiciar el desarrollo de acuerdos de colaboración para **internacionalizarse en red** a otros países, de forma que el hotel se garantiza allá y donde opere el suministro estable de los insumos que marcan su identidad. Esta fórmula fue, por ejemplo, utilizada por Riu y su proveedor Emicela para penetrar con éxito en algunos países en desarrollo.
4. **Condiciones de factores.** Hace referencia a la disponibilidad en un país de **factores de producción relevantes y especializados** que se forjan a lo largo del tiempo a partir de una elevada inversión y un gran esfuerzo de su población (*e.g.*, conocimiento científico avanzado sobre producción de energía eólica y solar). Además de estos factores avanzados, es posible que en los países existan otros recursos más genéricos (*e.g.*, disponibilidad de mano de obra con capacidad para trabajar) o naturales, esto

es, aquellos de los que se dispone sin que haya mediado prácticamente acción humana (*e.g.*, clima benigno, petróleo, recursos orográficos como playas). Mientras que estos recursos genéricos y heredados pueden estar disponibles en muchos países para que sus empresas los exploten, los de naturaleza especializada atienden las necesidades específicas de un sector, y suelen ser escasos y difíciles de imitar por los competidores extranjeros. Son estos segundos, por tanto, los que incrementan la competitividad internacional de las empresas y sectores de un país.

5. **El Gobierno.** Representa un factor de influencia indirecta dado que, a través de sus regulaciones, concesión de subvenciones, etc., puede afectar a los cuatro determinantes básicos del diamante antes mencionados. En concreto, la influencia del gobierno puede ser crítica en áreas tales como las siguientes (Lynch, 1997): el desarrollo de infraestructuras básicas (*e.g.*, telecomunicaciones, puertos y aeropuertos, etc.), la especialización y calidad de la formación ofertada en el país, la generación de condiciones de estabilidad económica (*e.g.*, tasas de inflación), la concesión de ayudas para la internacionalización de las empresas o el establecimiento de condiciones para que el mercado nacional sea competitivo.
6. **La casualidad.** Hace referencia al conjunto de acontecimientos que se producen por azar y no son, por tanto, controlables por las autoridades de un país o de sus empresas. Entre ellos, las decisiones políticas de gobiernos extranjeros, los conflictos bélicos exteriores o acontecimientos naturales imprevistos, como erupciones volcánicas, terremotos, etc., pueden deteriorar las ventajas competitivas de unos países, pero, al tiempo, mejorar las de otros.

5.3.2 EL PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PESTEL

El entorno general, también llamado macroentorno, engloba el conjunto de variables características de un espacio o territorio nacional particular, por lo que afecta a todas las empresas que operan en dicho marco geográfico y, por consiguiente, debe ser evaluado por aquellas que desean penetrar en el mismo. El análisis PESTEL permite realizar dicha evaluación, y lo hace a través del estudio de las dimensiones **político-legal, económica, socio-cultural, tecnológica, ecológica y legal** de un

país (PESTEL es el acrónimo de estas dimensiones del entorno). Cada una de estas dimensiones, a su vez, puede ser estudiada a través de distintas variables (Figura 2.5).

Figura 2.5 MODELO PESTEL PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Dimensión política	Dimensión económica	Dimensión socio-cultural	Dimensión tecnológica	Dimensión ecológica	Dimensión legal
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad del gobierno. • Ideología de partidos. • Afiliación política. • Poder judicial. • Restricciones al comercio internacional. • Conflictos políticos internos. • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución del PIB. • Tipos de interés. • Tasas de cambio de moneda. • Niveles de import-export. • Tasa de inflación. • Tasa de desempleo. • Condiciones de vida. • Economía del conocimiento. • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictividad social. • Estilos de vida. • Valores y actitudes sociales. • Nivel de educación. • Creencias religiosas. • Hábitos de consumo. • <i>Modus vivendi</i>. • Medios de comunicación. • Grupos étnicos. • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión pública en I+D. • Tecnologías de la información. • Transferencia de tecnología. • Parques tecnológicos. • Patentes. • Uso de las tecnologías. • Comercio electrónico. • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos naturales. • Cambio climático. • Variación anual de temperatura atmosférica. • Energías renovables. • Tratamiento de residuos. • Consumo de energía. • Legislación medioambiental. • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presión fiscal. • Política monetaria. • Defensa de la competencia. • Legislación laboral. • Legislación para protección de la propiedad intelectual. • Aranceles y aduanas que gravan la entrada de mercancías. • Etc.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión realizada por García Falcón (1987) y Guerras Martín y Navas López (2015).

Como parte del proceso para formular una estrategia internacional, el análisis PESTEL permite evaluar la idoneidad de cada país extranjero que la empresa se plantea como posible objetivo para acometer la internacionalización. En concreto, este análisis muestra si esos países son o no atractivos y las dificultades o ventajas que para una determinada empresa puede tener penetrar en los mismos. Como conclusión del análisis, la empresa puede tanto identificar el perfil estratégico del entorno en dicho país como el catálogo de oportunidades y amenazas existentes en los mismos para las variables PESTEL analizadas.

Por ejemplo, con respecto a la **dimensión política**, el análisis PESTEL permitiría a la empresa conocer las actuaciones del gobierno vigente en el país objetivo en lo que atañe a la estabilidad económica, políticas de comercio exterior, fortaleza institucional, etc. Esta información permitiría a la empresa dilucidar si existe suficiente transparencia, por ejemplo, en la gestión de los trámites administrativos en aduanas, si se cumplen los plazos de devolución del IVA a la exportación y otras variables susceptibles de afectar a las operaciones y rentabilidad de la empresa en el país de

destino (*e.g.*, existencia de barreras arancelarias). La valoración del riesgo político (*e.g.*, posibilidad de expropiaciones) y del riesgo administrativo (*e.g.*, corrupción administrativa) deben contemplarse asimismo dentro del estudio de la dimensión política.

La **dimensión económica**, por otra parte, informa sobre cuestiones relevantes para la internacionalización, tales como la posible fluctuación en el precio o tasas de cambio de las monedas. El riesgo de cambio no solo afecta a las transacciones que tienen lugar en el mercado como consecuencia de negociar un pago aplazado, sino también a la repatriación de beneficios, a la conversión de los estados financieros de las posibles filiales a establecer en el país de destino, etc. (Durán Herrera, 1990). Se hace por tanto alusión a la determinación del riesgo económico. Esta dimensión, además, informa sobre el potencial de crecimiento económico según la evolución actual y esperada del PIB y, por consiguiente, sobre la evolución esperada del tamaño del mercado o sobre el grado en el que la economía del país de destino puede ser considerada abierta (en función del volumen de importaciones y exportaciones).

La **dimensión sociocultural** hace referencia a los valores y creencias de la población en el país de destino. Es relevante, a este respecto, identificar el grado en que la sociedad es homogénea o, frente a ello, la existencia de una sociedad plural y con diferentes estilos de vida, hábitos de consumo, etc., debido a la presencia de distintos grupos étnicos o religiosos. La posible existencia de conflictos sociales debe asimismo ser tomada en consideración en esta dimensión. Así, por ejemplo, resulta determinante el carácter multiétnico de EE.UU. donde los hispanos, que representan el 16,7% de la población del país y que, en términos globales, tienen un poder adquisitivo de 1,5 trillones de dólares y son propietarios de 1,6 millones de las empresas fundadas en EE.UU. (García Cabrera, Durán Herrera y López Duarte, 2016), conforman claramente un subgrupo cultural de potencial interés para las empresas españolas y latinoamericanas.

La **dimensión tecnológica** representa un factor clave en la evaluación del país de destino, pues en la actualidad la internacionalización empresarial cada vez más se liga al potencial y uso de variables de naturaleza tecnológica. Por ejemplo, la tecnología facilita la conexión y coordinación de la actividad empresarial en diferentes lugares del mundo, así como el desarrollo de innovaciones que permitan generar ventajas competitivas sostenibles. Debido a ello, las infraestructuras tecnológicas existentes en el país de destino (*e.g.*, instalación de fibra óptica), el desarrollo de las tecnologías de información y redes (*e.g.*, Internet), pero también la inversión en I+D realizada en el país, las posibilidades de transferencia de conocimiento o la protección de este adquieren plena relevancia.

Por su parte, la **dimensión ecológica** ha adquirido en los últimos años una importancia creciente debido a que cada vez más se desarrolla una preocupación o conciencia respecto a la necesidad de cuidar el medio ambiente. El efecto de esta variable no puede ser ignorado por la empresa que se internacionalice, toda vez que aquellas que respondan a la misma, por ejemplo, desarrollando recursos y capacidades «verdes» o logrando una certificación como «empresa verde» y cumplan con todos los requisitos y recomendaciones propuestos por las administraciones públicas en el país de destino, contarán con un elemento diferencial (ventaja competitiva) respecto a otros competidores, que podría justificar la elección final por parte del cliente (Claver Cortés y Quer Ramón, 2001). Al mismo tiempo, esta variable también puede ser entendida por otras empresas como una amenaza, al limitar las regulaciones medioambientales que se promulguen la apertura de nuevas instalaciones y su funcionamiento tradicional.

Finalmente, la **dimensión legal** es de elevada relevancia y debe tomarse en cuenta desde las primeras fases del proceso, siendo necesario para la empresa que se internacionaliza conocer las formas legales de entrada, las normas sobre seguridad, la legislación laboral, la presión fiscal existente en el país de destino o la relevancia y posibilidad de afrontar con éxito las formalidades aduaneras y fiscales. Todas estas variables condicionarán el precio final que se pueda fijar para el producto en el país de destino y, por consiguiente, la rentabilidad potencial del negocio en el mismo. El hecho de que los países de destino establezcan procedimientos de certificación obligatoria y estándares diferentes de los instituidos en el país de origen, en el bloque económico al que este pertenece (*e.g.*, estándares establecidos por la Unión Europea) o, incluso, de la normativa internacionalmente aplicable, también debe ser evaluado desde esta perspectiva legal.

Estas variables del entorno general, por otra parte, deben ser consideradas como variables de **carácter dinámico**, por lo que su evolución puede dar lugar a cambios importantes que no deberían ser desatendidos por la empresa. Cambios relevantes en las tendencias de estas variables pueden incluir, por ejemplo, el aumento o disminución progresiva del fenómeno de la inmigración en un país (dimensión sociocultural), el mantenimiento de una disciplina económica y control presupuestario como consecuencia de las políticas de la Unión Europea (dimensión económica) o la creciente firma de acuerdos bilaterales con otros países para fomentar el comercio internacional (dimensión política). Estos cambios normalmente se producen en el largo plazo, por lo que sus efectos tardan en advertirse, si bien, en ocasiones, se presentan casi de forma inmediata. Es el

caso del *brex* (salida del Reino Unido de la UE) que, una vez decidido en las urnas, provocó en pocas horas un derrumbe de la libra y una pérdida de atractivo del país para la inversión extranjera. Las expectativas sobre las consecuencias del *brex* en términos de contracción del PIB, del consumo y la inversión privada, así como de depreciación de la libra a largo plazo, mayor inflación, caída de la inmigración e incremento del desempleo y del déficit público, entre otras, justifican que desde terceros países se mire ahora con recelo las nuevas condiciones PESTEL del Reino Unido.

Ahora bien, estas variables y factores del entorno general pueden afectar en diferentes formas a distintas empresas, dependiendo del sector en que estas operen² o de sus propios recursos para afrontar los retos del entorno. Por ejemplo, una variable ecológica relevante en la actualidad europea es el establecimiento del Objetivo 2020 por la Unión Europea y que conlleva que los países deban aspirar a que en el año 2020 el 20% de la energía consumida en ellos sea renovable. El efecto es doble: favorable para el sector de las energías renovables (*e.g.*, eólicas, termosolares, fotovoltaicas), dado que los gobiernos promulgan regulaciones para incentivar el desarrollo de las mismas y, al mismo tiempo, desfavorable para el sector de la generación de energía eléctrica tradicional basada en consumo de combustibles fósiles, por ver reducido su mercado. Otra variable ecológica de doble efecto guarda relación con la sobreexplotación de los bancos pesqueros en numerosas partes del mundo, que ha supuesto que las capturas en alta mar hayan alcanzado su techo sostenible. La normativa de paros ecológicos promulgada para garantizar la supervivencia de las especies ha sido considerada desfavorable por muchos armadores pero, sin embargo, ha tenido un efecto positivo en el desarrollo del sector de la cría de pescado en cautividad (*e.g.*, piscifactorías).

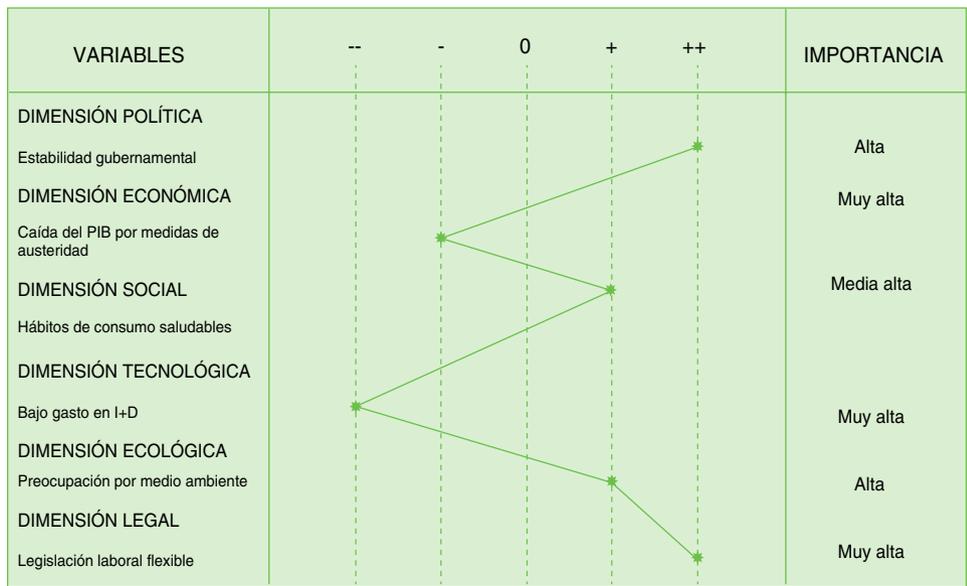
Un método común para organizar y llevar a cabo el análisis del macroentorno general consiste en elaborar un **perfil estratégico** en el que, en una escala de cinco o siete posiciones, se pueda evaluar el grado o medida en que cada una de estas variables del entorno general del país de destino incluidas en un análisis PESTEL afectarían, de una manera positiva o negativa, a la actuación de la empresa, identificando las de mayor importancia. De esta forma, las variables o tendencias del entorno con efecto positivo en la empresa, al proporcionar posibilidades de realizar negocios o de incrementar los beneficios de la misma en el país de destino, serán identificadas como **oportunidades del entorno general**. Por ejemplo, la mejora de las condiciones de

² Dess y Miller (1993).

vida en numerosos países en desarrollo, que se traducen en la introducción de la red eléctrica y de frío en cadenas de supermercados, constituye una oportunidad para el sector de la alimentación perecedera o de alimentos congelados al generar nuevas posibilidades de exportar o de hacer negocios en dichos países.

Por otra parte, aquellas variables o tendencias del entorno con efecto negativo en la empresa al generar dificultades para desarrollar el negocio actual e incluso para poner en marcha otros previstos, serán identificadas como **amenazas del entorno general**. En este sentido, la piratería marítima, con un total de 28 barcos interceptados en 2011 en la costa somalí, con 470 tripulantes secuestrados y 15 asesinados, representa una clara amenaza para el comercio internacional. En la Figura 2.6 se recogen los resultados de un hipotético análisis general. En el mismo, deben considerarse como oportunidades empresariales las desviaciones a la derecha que se alejan de la zona intermedia o neutral (eje del valor 0), mientras que las amenazas se corresponden con las desviaciones a la izquierda en el citado perfil. Este análisis debería realizarse, como ya se ha sugerido con anterioridad, para cada uno de los países elegidos por la empresa como candidatos para acometer la internacionalización.

Figura 2.6 EJEMPLO DE PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO GENERAL



Fuente: elaboración propia.

5.3.3 LA DISTANCIA NACIONAL: UNA REFLEXIÓN COMPARATIVA TRAS EL ANÁLISIS PESTEL

El análisis del entorno general anteriormente realizado debe completarse con una reflexión profunda sobre la distancia nacional existente entre el país de origen de la empresa y los países candidatos para su internacionalización. De este diagnóstico emergerán cuestiones críticas sobre cuán fácil o difícil puede ser para la empresa, debido a su lugar de origen, adaptarse a los modelos y formas de hacer negocios del país de destino para completar con éxito su internacionalización. La distancia nacional es compleja y, por ello, es conveniente distinguir entre **cuatro dimensiones diferentes** al analizarla (Ghemawat, 2001):

1. **La distancia geográfica.** Hace referencia al hecho de estar físicamente lejos del país de destino, la falta de fronteras comunes, la dificultad de acceso marítimo o fluvial, o la debilidad de los sistemas de transportes y comunicaciones y las diferencias de clima, entre otras.
2. **La distancia económica.** Recoge las diferencias en las rentas de los consumidores establecidos en los países de origen y destino, las diferencias en el coste y la calidad de los recursos naturales, financieros, infraestructuras, capital humano y conocimiento, entre otros. En este sentido, el reto principal de cualquier empresa que se internacionaliza residiría en identificar en el país de destino un segmento de clientela de similar nivel económico y de consumo pues, de no existir este, la internacionalización hacia tal país podría carecer de sentido.
3. **La distancia política.** Hace referencia a la no pertenencia a asociaciones monetarias o políticas comunes, a la existencia de hostilidades políticas entre los países o la existencia de debilidad institucional en unos frente a la fortaleza de otros, a la falta de lazos coloniales o bien, al contrario, a la existencia de un pasado colonial traumático, entre otras. La distancia política debe ser tenida en cuenta por cualquier empresa que opere en un sector regulado o que requiera licencia para operar, pues en estos casos deberá comprender claramente la normativa del país de destino y la forma de establecer relaciones con el gobierno. En este sentido, la internacionalización de empresas de países desarrollados hacia países en desarrollo donde existe cierta inseguridad jurídica y debilidad institucio-

nal ha acarreado importantes problemas y, en ocasiones, hasta el fracaso de la experiencia internacionalizadora.

4. **La distancia cultural.** Incluye diferencias en el lenguaje utilizado en cada país, sus religiones, la presencia de distintos grupos étnicos, o las diferencias en normas y valores sociales. Entre estos últimos, por ejemplo, el individualismo imperante en algunas sociedades frente al colectivismo o tendencia a formar parte de grupos en otras, o la variable tolerancia a la asunción de riesgos e incertidumbre, pueden causar amplias dificultades para la cooperación de la empresa que se internacionaliza con socios locales en el país de destino (Hofstede, 1980). Asimismo, las diferencias culturales, al condicionar los hábitos de consumo y uso de productos, afectarán a la necesidad de que la empresa desarrolle una comprensión de la cultura y hábitos locales para adaptar su producto a las características del mercado de destino.

La lógica parece indicar que las empresas deberían internacionalizarse en primer lugar hacia países con los que tienen una baja distancia nacional para, posteriormente, ir avanzando en el proceso y expandirse hacia países más distantes. Sin embargo, esta reflexión global debe ser matizada cuando se distinguen los cuatro tipos de distancia anteriormente mencionados, y entre las empresas que operan en el sector servicios o bien en la industria manufacturera (Cuervo Cazorra, 2008).

Mientras que las empresas de servicios deben tener presente en mayor medida la distancia cultural, dado que la prestación de un servicio que satisfaga al cliente requiere entender sus pautas culturales, además de la lengua para poder interactuar con ellos y ofrecer así una calidad similar en los países extranjeros y el de origen, la empresa manufacturera puede prestar menor atención a esta dimensión de la distancia, dado que siempre puede recurrir como opción a la contratación de distribuidores autóctonos en el país extranjero, que lógicamente conocen su propia cultura y forma de hacer negocios. Esta opción es solo posible cuando la empresa manufacturera comercializa productos para los cuales existe una cultura de consumo similar en el país de origen y el país extranjero, por lo que no resultan necesarias las adaptaciones del producto en sí mismo (Cuervo Cazorra, 2008).

Sin embargo, la distancia geográfica, y los problemas de transporte y mayores costes que esto puede conllevar, podrían afectar en mayor medida a las empresas manufactureras, que en muchos casos pueden estar interesadas en fabricar en origen y distribuir sus productos en el país de destino (teniendo por tanto que transportarlos), que a las que operan en el sector servicios, puesto que estas últimas, deberán

contar en la práctica con instalaciones físicas en el país de destino para poder prestar el servicio (Cuervo Cazorra, 2008). Ahora bien, ello no implica que esta distancia no sea también relevante para las empresas de servicios. Por ejemplo, una de las principales dificultades que ha encontrado la empresa hotelera española cuando se ha internacionalizado hacia economías en desarrollo ha sido la insuficiencia de las conexiones tanto por vía marítima como por vía aérea, lo que ha ocasionado que la distancia geográfica entre los países emisores de turistas y estos lugares se incremente. Las frecuentes y largas demoras en la llegada de turistas extranjeros y las incidencias en los viajes generan dificultades para mantener la rentabilidad del negocio hotelero en estos destinos (García Cabrera, Suárez Ortega y Durán Herrera, 2016).

5.4 Diagnóstico del sector en los países de destino

El segundo nivel de análisis del entorno se corresponde con el competitivo y abarca el diagnóstico de un conjunto de factores relacionados con los **actores básicos del sector en el que compite la empresa**, esto es, los competidores que la empresa hallará en los países de destino, los proveedores locales e internacionales que puedan suministrar a la empresa los insumos que necesita para operar en el destino escogido y los compradores o perfiles de clientela que adquirirán el producto en el destino. Es relevante analizar este conjunto de factores puesto que estos van a condicionar la rentabilidad máxima que puede alcanzar la empresa en dicho sector y localización (Porter, 1980).

Ahora bien, la realización del diagnóstico del sector requiere que se establezcan con carácter previo los **límites del sector analizado**, una tarea que no siempre es sencilla. Con este propósito, aunque el directivo puede recurrir a distintos criterios para establecer los límites de su sector de actividad, puede ser de utilidad considerar que el mismo está conformado por aquel conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica (utilizan procesos productivos y materias primas similares), venden una línea de productos afines y compiten por satisfacer necesidades similares de la clientela³. En términos prácticos, delimitar

³ Esta definición de sector es coherente con los planteamientos propuestos por Porter y posteriormente desarrollados por autores como Grant (1996), Bueno Campos y Morcillo Ortega (1994) o Hill y Jones (1996), así como concordante con las dificultades destacadas para su correcta precisión práctica (véase, por ejemplo, Macmillan y Tampoe, 2000).

el sector implica dar respuesta a las dos preguntas siguientes (Guerras Martín y Navas López, 2015): ¿Quiénes son mis competidores? ¿Cuáles son los límites de la industria en la que compito?

En cualquier caso, debe tenerse presente que cuanto más amplios sean los límites que se establezcan para delimitar el sector y más variadas las empresas que se considere que forman parte del mismo (en términos de tamaño, objetivos, tecnologías y medios utilizados, productos ofertados y segmentos de clientela atendidos), **menos preciso** será el análisis efectuado, dificultándose la extracción de conclusiones para la formulación de la estrategia internacional. De igual forma, si se es excesivamente estricto en la tarea de delimitación del sector, pueden quedar fuera del análisis actores relevantes que favorecen tanto la comprensión como la identificación de las claves para competir con éxito en el mismo. Por ejemplo, en la delimitación del sector de transporte de pasajeros, ¿debe incluirse como competidores a trenes, aviones, taxis, autobuses, metros, servicios para compartir vehículos, etc.? En realidad, mientras que en recorridos de larga distancia compiten aviones, trenes, servicios para compartir coches y autobuses, el taxi o el metro solo prestan servicios de cercanía.

Con estas precauciones preliminares, el estudio del entorno sectorial se inicia con la identificación de competidores, proveedores y compradores del sector, teniendo en cuenta que:

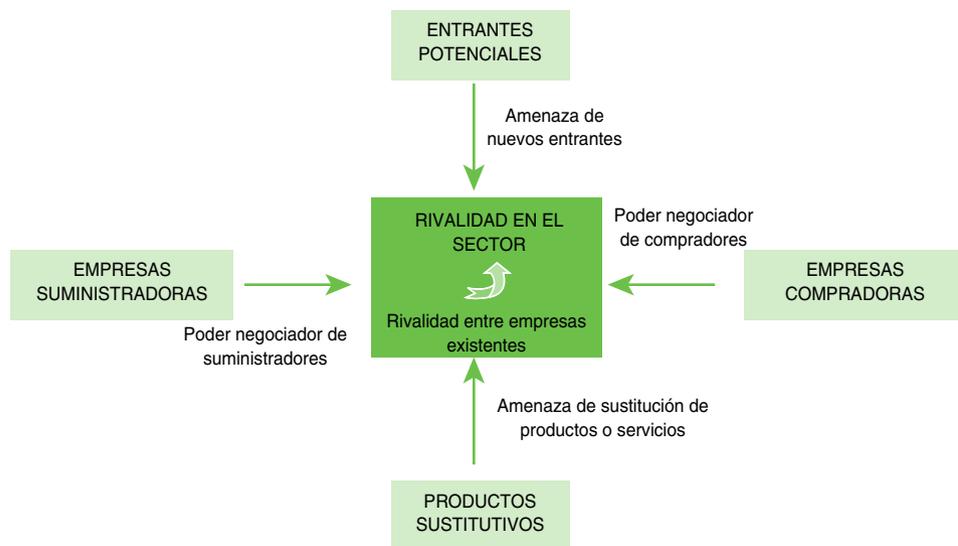
- Los **proveedores** incluyen tanto a aquellos que operan en el país de origen de la empresa y que pueden exportar sus productos para continuar atendiendo a las empresas del sector de referencia en el país de destino, como a los que operan sobre una base internacional y a aquellos otros locales, establecidos en el país de destino.
- Los **competidores** abarcan tanto a las empresas que operan en el sector, como a las que ofertan productos sustitutivos, a las que debe añadirse la amenaza de nuevas empresas entrantes. Por ejemplo y para el caso de la industria de los envases de vidrio en un país como Portugal, serían entrantes potenciales otras empresas del mismo país que pudieran optar por extender su actividad fabricando este tipo de envases, así como otras procedentes de países como España, fabricantes habituales en su lugar de origen, y que decidieran internacionalizarse hacia Portugal. Los productos sustitutivos incluirían a los envases de plástico, metálicos y de cartón (Marbella Sánchez, 2006).

- Los **compradores**, dependiendo del sector analizado, pueden ser tanto los consumidores finales del producto o servicio (ya sean clientes industriales o unidades familiares), como los distribuidores o mayoristas que adquieren los productos para posteriormente ofertarlos a los consumidores finales. En el caso de la industria de los envases de vidrio anteriormente mencionada, los compradores serían clientes industriales, tanto empresas envasadoras de bebidas (*e.g.*, refrescos, cervezas, vinos, leche, agua) como de alimentos.

Una vez identificados estos actores, el análisis del sector puede llevarse a cabo sobre la base de **cinco factores clave** (Porter, 1980): rivalidad existente entre las empresas del sector en el país de destino, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de sustitución de los productos o servicios ofrecidos por el sector, poder negociador de proveedores y poder negociador de compradores (Figura 2.7).

Véamoslos por orden:

Figura 2.7 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: Porter (1980).

1. **Rivalidad entre los competidores establecidos.** Cuanto mayor sea la rivalidad entre los contendientes ya establecidos en el sector, es decir,

mayor sea la envergadura de los conflictos de intereses existentes entre los mismos (interferencia para alcanzar los propios objetivos), menor será el potencial del sector para obtener una elevada rentabilidad (Porter, 1980). La rivalidad a la que aludimos aumenta en la medida que:

- El número de competidores que rivalizan por la demanda en el sector es elevado.
- Existe un conjunto de competidores de gran tamaño que rivalizan por acaparar la mayor parte del mercado.
- Los competidores son muy diversos en lo que a uso de estrategias se refiere, incorporando sucesivamente nuevas propuestas competitivas al sector y obligando a los restantes contendientes a responder con medidas más efectivas.
- Los productos ofertados por el sector están indiferenciados, haciéndose más factible la comparación y el cambio de unos por otros por parte de los compradores. En estos casos, la batalla competitiva se corresponde con el modelo de «todos contra todos» en la búsqueda de una mayor base de la clientela, que escoge el producto básicamente en razón de su precio al estar este indiferenciado.
- Existe un exceso de capacidad de producción en el sector, lo que provoca que la oferta sea mayor que la demanda, limitándose las posibilidades de cada fabricante para colocar la producción total. En este sentido, resulta de gran relevancia poder estimar el potencial del mercado en cada país de destino considerado, así como el grado de cobertura actual de la demanda por parte de los competidores domésticos y extranjeros que operan en dicho país, antes de decidir la entrada.
- Existen importantes barreras de salida del sector, limitando la posibilidad de los competidores no rentables de deshacerse de su inversión productiva y abandonar el sector y/o el país (por ejemplo, maquinaria muy específica de difícil enajenación).

El análisis de la rivalidad competitiva para los diferentes países de destino candidatos ofrecerá indicios sobre el atractivo que tiene para la empresa internacionalizarse hacia unos países u otros. Por ejemplo, para el caso de una empresa española que opera en el sector de las energías renovables y desea internacionalizarse planteándose como opciones Reino Unido y Chile, las siguientes consideraciones competitivas son relevantes.

Mientras que en Reino Unido hallará una competencia conformada por empresas locales de gran tamaño y que han desarrollado tecnologías muy avanzadas, en Chile los rivales locales apenas existen y carecen del conocimiento tecnológico necesario. De esta forma, los competidores principales en Chile son otras empresas internacionalizadas que se han asentado allí en busca del elevado negocio existente. En cuanto a la demanda del sector, y aunque en Reino Unido esta se ha justificado por la necesidad de alcanzar la cuota de energías renovables del 20% para el año 2020, en Chile existe una elevada y creciente demanda, dado que en algunas partes del país no hay posibilidad de suministro eléctrico convencional y se ha de recurrir a las energías renovables.

2. **La amenaza de entrada de nuevos competidores.** Cuanto mayor sea la amenaza de entrada de nuevos competidores, es decir, más factible sea la introducción e implantación con éxito de una nueva empresa que hasta el momento no competía en dicho sector y país, menor será el potencial de rentabilidad para las empresas que operan o pretenden operar en el mismo, pues cabe esperar una competencia creciente. Lógicamente, cuantas más barreras haya a la entrada, más difícil será penetrar para la empresa que lo pretende pero, una vez lograda su penetración con éxito en el sector y país de destino pretendidos, estará protegida por esas mismas barreras de la entrada de nuevos rivales y ello hace que el sector en sí mismo sea atractivo. Específicamente, el grado de amenaza de entrada en un sector de actividad será mayor en la medida que:

- La inversión requerida para entrar a operar en el sector sea baja.
- Para ser eficiente en el sector no sea preciso operar con una escala elevada (alto volumen de fabricación y venta), lo que facilita la entrada de mayor número de contendientes.
- Las empresas establecidas ofrezcan productos indiferenciados o carentes de potencial para ser discriminados por el comprador, facilitando la implantación de nuevas marcas.
- El acceso a proveedores de materias primas y a distribuidores de los productos finales no entrañe problema alguno.
- No existan limitaciones o barreras administrativas y legales que dificulten la entrada en el sector (por ejemplo, normativas medioambientales, de restricción al capital extranjero, de seguridad, monopolio de sector público, etc.).

- No se esperen represalias ni movimientos competitivos por parte de las empresas ya instaladas en contra de las que se proponen entrar en el mismo (por ejemplo, reducciones importantes de precios con carácter temporal para dificultar la recuperación de la inversión del nuevo entrante).

Si nos referimos a la comparativa entre Reino Unido y Chile anteriormente mencionada, no cabe esperar diferencias en la amenaza de entrada por razón de la escala de las operaciones, por afectar de forma similar al sector con independencia del lugar al que nos refiramos. Sin embargo, peculiaridades emergen en lo que a barreras administrativas y legales o acceso a proveedores se refiere. Mientras que el Reino Unido es miembro de la Unión Europea (hasta la aplicación del *brexít*), por lo que está sujeto a una normativa general común y rige la libertad de movimiento de trabajo y capitales que facilitan el desembarco y desarrollo de operaciones por parte de cualquier otro país europeo, en el caso de Chile la entrada no es tan sencilla. Por ejemplo, existen diferentes procedimientos administrativos y normas que afectan a la interacción de la empresa en el ámbito público y la implantación de una filial propia para operar en el país resulta imprescindible, lo que conlleva una mayor inversión. El acceso a proveedores también representa un reto en Chile, dado que faltan empresas y subcontratistas locales en diversos sectores con las tecnologías suficientes para proveer al sector de los insumos que este requiere. Debido a ello, las empresas que consigan penetrar con éxito en el mercado chileno salvando estos obstáculos estarán relativamente protegidas frente a nuevos entrantes que tendrán, a su vez, que sortear satisfactoriamente esos retos.

3. **La competencia de productos sustitutivos.** Cuanto mayor sea la competencia ejercida por los productos sustitutivos, menor será el potencial de rentabilidad para las empresas que operan en el sector. Concretamente, el nivel de competencia de los productos sustitutivos aumentará en la medida que:
 - La propensión de los compradores a comprar productos sustitutivos sea más alta.
 - La comparación de la relación precio-prestaciones entre el producto ofertado por el sector de referencia y el producto sustitutivo sea favorable a este segundo.

En el ejemplo del sector de energías renovables que venimos comentando, la existencia de sustitutivos también muestra diferencias entre Chile y Reino Unido. En el caso del Reino Unido, la amenaza de sustitutivos es mayor y deriva de la existencia de otras formas de producción de energía, por ejemplo, más tradicionales y procedentes de combustibles fósiles. En el caso de Chile, como ya se ha adelantado, en algunas partes del país no hay posibilidad de suministro eléctrico convencional debido a la orografía, de forma que necesariamente se ha de optar por las energías renovables.

4. **Poder negociador de los suministradores.** Cuanto mayor sea el poder negociador de las empresas suministradoras, es decir, su poder para establecer condiciones en las transacciones comerciales que realizan con los fabricantes o contendientes del sector, menor será el potencial de estas últimas para obtener una elevada rentabilidad. De una manera específica, el poder negociador de los suministradores aumenta:

- Cuanto mayor sea el tamaño del suministrador en relación con el tamaño de las empresas del sector y, por consiguiente, menor sea la importancia del volumen de ventas que este realiza al sector.
- Cuanto menor sea el número de suministradores existentes, dado que ello dificultará encontrar suministradores alternativos cuando se interrumpan las transacciones comerciales con alguno.
- Cuando disminuye la información que poseen los competidores del sector sobre las especificaciones precisas de los productos ofertados por el suministrador, haciendo inviable la comparación de ofertas. La falta de información sobre los costes y beneficios de los suministradores también incrementa su poder, al situarlos en disposición de negociar sin que se conozcan sus márgenes de rentabilidad.
- En la medida en que existen costes para los competidores del sector cuando deciden sustituir la compra de los productos de un suministrador por los de otro.
- Si es factible para el suministrador integrarse verticalmente hacia adelante e implantarse en el sector del fabricante, convirtiéndose así en un nuevo competidor con el aprovisionamiento de insumos asegurado y a un coste probablemente menor.

- Si el producto ofertado por el suministrador aporta un valor importante en cuanto a calidad o diferenciación, haciendo perder importancia al precio frente a otras variables en la elección que hagan los competidores del sector, que pueden precisar unas especificaciones determinadas para llevar a cabo su proceso productivo.

El poder del suministrador local en Chile parece poco relevante en relación con estas variables previas, a excepción de la relativa al número de suministradores existentes. La realidad demuestra que hallar socios locales con garantías para ejecutar los proyectos es harto difícil. Faltan proveedores y subcontratistas en diversos sectores, lo que, por ejemplo, dificulta el transporte, cuestión relevante debido a la geografía alargada del país. Además, las entidades financieras no facilitan créditos si no se aportan garantías de que el proyecto es solvente y tal solvencia se asocia a la posibilidad real de cumplimiento de plazos, rendimiento y calidad en la ejecución. De ahí la relevancia de contar con el apoyo de suministradores de confianza.

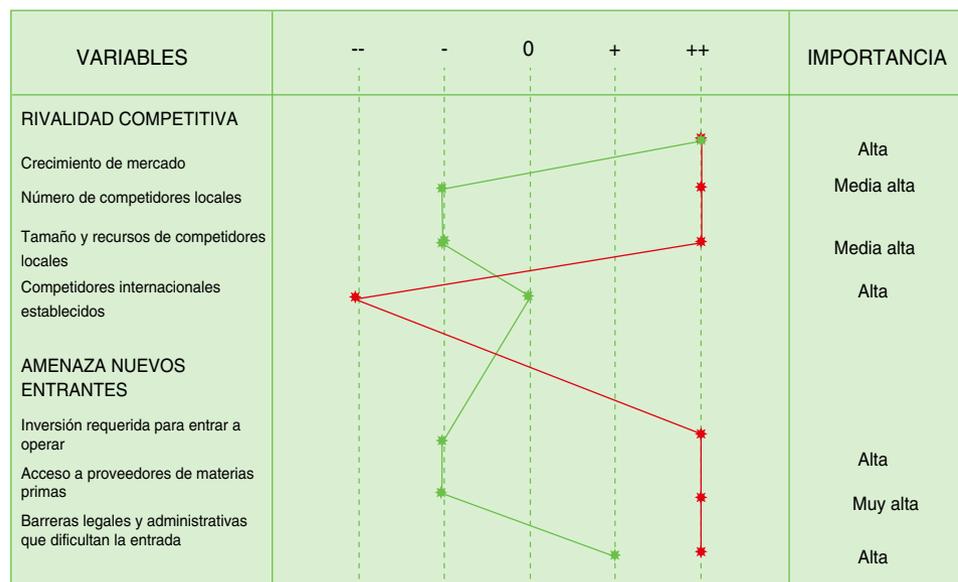
5. **El poder negociador de los compradores.** Cuanto mayor sea el poder negociador de las empresas compradoras, es decir, su poder para establecer condiciones en las transacciones comerciales que realizan con los fabricantes o contendientes del sector, menor será el potencial de estos últimos para obtener una elevada rentabilidad. Concretamente, el poder negociador de los compradores aumenta:

- Cuanto mayor sea el tamaño del comprador en relación al tamaño de las empresas del sector y, por consiguiente, el volumen de compras realizado por el comprador.
- Cuanto menor sea el número de compradores existentes, dado que ello dificultará la captación de clientes alternativos cuando se pierde alguno.
- Cuando aumenta la información que poseen los compradores en relación con las especificaciones precisas de los productos, haciendo factible la comparación entre ofertas de distintos contendientes. También la información sobre los costes y beneficios de los fabricantes incrementa el poder de los compradores, al situarlos en disposición de negociar hasta un porcentaje aceptable de rentabilidad para ambas partes.
- Si no existen costes para el comprador cuando decide sustituir la compra de los productos de un fabricante por los de otro.

- Si resulta factible para el comprador integrarse verticalmente hacia atrás e implantarse en el sector del fabricante, convirtiéndose así en su propio proveedor.
- Si el comprador es sensible al precio del producto por representar este un coste económico importante para él, su margen de rentabilidad es escaso o el producto no le aporta un valor de calidad o de diferenciación, por lo que el precio se erige como la única variable para escogerlo.

Tal y como se hiciera en el diagnóstico del entorno general, en el estudio del entorno competitivo o análisis sectorial también puede utilizarse el esquema del perfil estratégico para organizar la información. Concretamente, las anteriores variables pueden ser sintetizadas y posteriormente valoradas en una escala de cinco o siete posiciones en la que se reflejaría su incidencia positiva o negativa en la rentabilidad potencial del sector, identificando, además, aquellas de mayor importancia (Figura 2.8).

Figura 2.8 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO SECTORIAL: UN EJEMPLO



— Chile
— Reino Unido

Fuente: elaboración propia.

Nuevamente, las variables con efecto positivo en la rentabilidad del sector y en un país determinado, al proporcionar posibilidades de obtener o incrementar los beneficios, serán identificadas como **oportunidades del entorno competitivo o sectorial**. Por ejemplo, para el sector de las energías renovables, el crecimiento del mercado británico debido a la mayor demanda de energías no contaminantes, unido al hecho de la facilidad de acceso a este país, frente a otros extracomunitarios, por la pertenencia al bloque económico de la Unión Europea (hasta aplicación del *brexít*) han convertido al Reino Unido en un mercado atractivo para las pymes europeas del sector, que pueden acceder a este mercado evitando las costosas inversiones que supone el establecimiento mediante filial propia exigido por otros países extracomunitarios, al tiempo que se sienten en relativa ventaja (o protegidas) frente a otras empresas extracomunitarias (factores de rivalidad competitiva y amenaza de entrada).

Por otra parte, aquellas variables con efecto negativo en la rentabilidad del sector, al limitar las posibilidades de obtener o incrementar los beneficios, serán identificadas como **amenazas del entorno sectorial**. En este sentido y para el sector de las energías renovables, con carácter general se espera mayor rivalidad en los países desarrollados que en las economías en desarrollo, donde la industria local es más débil. Sin embargo, en un país como Chile, la cuota de competidores directos es mayor que en Reino Unido y ello se debe a que numerosas empresas de renombre internacional, atraídas por el auge de las economías en desarrollo, se han instalado allí. Estos grupos disponen de importantes recursos y capacidades, por lo que la competencia es muy intensa. Esta rivalidad se concreta fundamentalmente en el precio de las ofertas en los procesos de licitación, reduciendo el margen en los proyectos ganados y ejecutados, lo que genera una amenaza para la rentabilidad del sector (factores de rivalidad competitiva).

5.5 Diagnóstico de la empresa: recursos y capacidades para afrontar la internacionalización

El diagnóstico de la empresa permitirá realizar un **análisis de su realidad interna** al objeto de conocer, por una parte, los recursos de los que dispone (o de los que carece) la misma para acometer la actividad de expansión internacional y, por otra, qué actividades está llevando a cabo de manera correcta (eficaz y eficiente) y cuáles no. Dado que, en el caso que nos ocupa, este diagnóstico se realiza como parte

de un análisis estratégico internacional, será especialmente relevante estudiar la preparación de la empresa para acometer la internacionalización así como la idoneidad de sus productos y servicios para competir en los mercados internacionales.

El análisis estratégico de la empresa debe abordar una evaluación de los siguientes elementos:

1. **Recursos tangibles.** Incluye el conjunto de elementos inventariables, ya sea de naturaleza financiera (recursos económicos) o física (inmuebles, maquinaria, etc.) disponibles para la internacionalización.
2. **Recursos intangibles.** Hace referencia al conjunto de elementos inmateriales y, por tanto, de difícil contabilización, que facilitan o imposibilitan la internacionalización de la empresa. Entre ellos, destacan la tecnología adquirida o desarrollada por la empresa y que le permite diseñar productos únicos, así como adaptarlos si fuera necesario a las características del mercado en el país de destino; su reputación e imagen de marca; el apoyo efectivo o potencial que puede recibir de su red de relaciones (capital social); los valores culturales implantados en la organización. Estos últimos son de elevada trascendencia porque deben reflejar un claro compromiso con la expansión de las actividades de la empresa hacia los mercados exteriores y, además, ser compartidos por los empleados clave (Cavusgil, Knight y Riesenberger, 2014).
3. **Recursos humanos.** Incluye una evaluación del conjunto de conocimientos de los que dispone el personal (formación y experiencia en mercados internacionales, conocimiento de idiomas), de sus habilidades y aptitudes para la internacionalización (toma de decisiones, inteligencia emocional, actitud frente al conflicto, negociación, etc.) y de sus actitudes (motivación hacia la internacionalización, flexibilidad, lealtad, etc.). Por ejemplo, en lo que se refiere al conocimiento, la empresa debe evaluar en qué medida dispone de información sobre clientes, canales de distribución y competidores en el país de destino, sobre cómo se hacen los negocios allí, cuáles son las formalidades fiscales y aduaneras o, más genéricamente, sobre cómo organizar y dirigir la complejidad que supone actuar en múltiples países simultáneamente. Otras cuestiones, tales como la capacidad de empatizar o adaptarse a los individuos de otras culturas, y la flexibilidad para adaptar rutinas preestablecidas a las peculiaridades

de los nuevos países en los que se desea competir son también de gran relevancia (Suárez Ortega, García Cabrera y Knight, 2016).

4. **Capacidades organizativas para llevar a cabo actividades y tareas concretas imprescindibles para operar en mercados exteriores.** Entre ellas se encuentran las relacionadas con la actividad productiva en general, también denominadas actividades «primarias» (aprovisionamiento, producción, comercialización, distribución y servicio posventa), así como aquellas ligadas a la gestión de la empresa (formular las estrategias idóneas para competir en cada mercado e implantarlas adecuadamente, investigar, innovar y diseñar productos y procesos competitivos, establecer una política de recursos humanos idónea en cada uno de los lugares del mundo en los que la empresa opera o aspira a operar, diseñar y desarrollar sistemas de información que faciliten la coordinación del negocio en el exterior, así como la gestión, supervisión y coordinación económica de los mismos, etc.). Por ejemplo, la dirección de la empresa ha de asegurarse de que dispone de suficiente capacidad de producción y comercialización para atender la demanda de los mercados hacia los que se internacionaliza, al objeto de evitar incumplimientos en los compromisos adquiridos con los nuevos socios y clientes en los países de destino (Cavusgil, Knight y Riesenberger, 2014).

Es de gran importancia que las conclusiones aportadas por el diagnóstico interno sean objetivas. Una recomendación encaminada a garantizar dicha objetividad, plantea la realización de un diagnóstico comparativo con los principales contendientes del sector en los países de destino. Es fundamental que los análisis realizados permitan identificar aquellos recursos de los que dispone la empresa en mayor medida que sus rivales o incluso de los que estos carecen y, alternativamente, los recursos con los que la empresa no cuenta, pero sí sus rivales. Es una fórmula idónea para identificar la **unicidad o carácter distintivo de la oferta de la empresa** y sus posibilidades de diferenciarse con éxito en los mercados de destino. Similarmente, la existencia o no en la empresa de capacidades para desarrollar ciertas actividades con eficacia y eficiencia, en relación con sus rivales, también puede ser identificada mediante el análisis comparativo. Asimismo, es importante que se realice un análisis profundo de dichos recursos y capacidades, al objeto de conocer no solo su existencia o ausencia sino, más específicamente, qué los convierte en valiosos para la empresa en relación a sus rivales (por ejemplo, ubicación, grado de

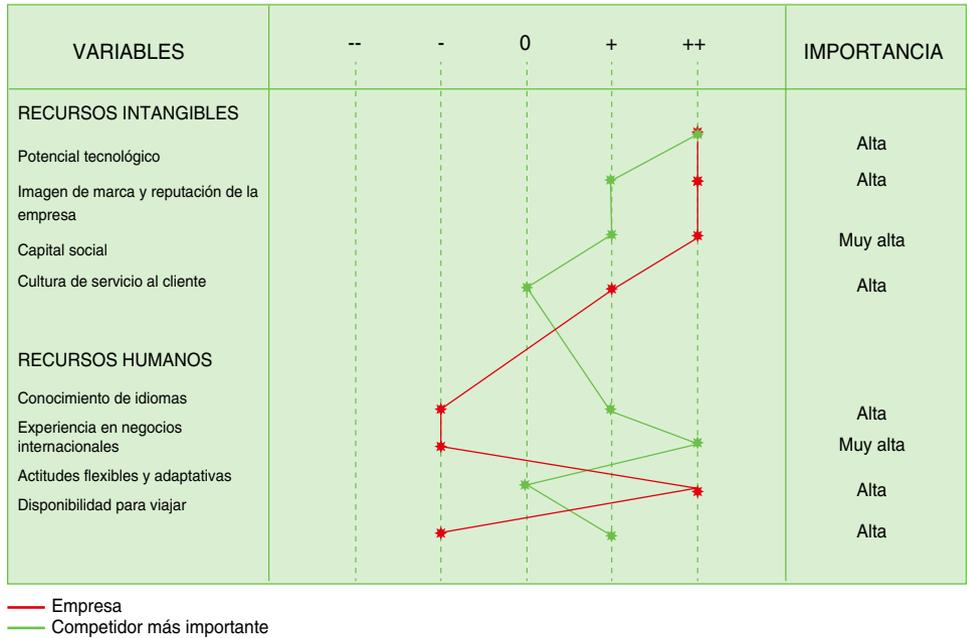
obsolescencia, capacidad, novedad, etc.). En este sentido, la empresa debe concluir su análisis sabiendo qué cosas hace mejor o tiene mejores que sus competidores: calidad superior de los insumos que utiliza, I+D puntera, capacidad de innovación, habilidades de *marketing*, canales de distribución muy eficaces, etc.

De una manera más específica, el análisis interno debería permitir valorar la capacidad de la empresa para introducirse con éxito en mercados exteriores y para obtener unos rendimientos superiores a los de sus rivales en dichos países (ventaja competitiva), así como la posibilidad de mantener en el tiempo dicha ventaja. Siguiendo a Grant (1994), ello depende de tres factores básicos:

1. **Apropiabilidad**, o medida en que la empresa puede apropiarse del rendimiento de dichos recursos, algo que no presenta problema alguno en el caso de los tangibles, pero que no resulta tan sencillo de dilucidar en el caso de los recursos humanos (*e.g.*, un competidor podría contratar a un empleado nuestro en el que hemos realizado una fuerte inversión en términos económicos y de tiempo para que adquiera la formación necesaria para ejercer las funciones de *export manager* en un país en concreto).
2. **Durabilidad**, o posibilidad de mantener en el tiempo dichos recursos y capacidades, ya que muchos de ellos pueden quedar obsoletos con el mero paso de los días (por ejemplo, la tecnología puede fácilmente ser superada por nuevos desarrollos tecnológicos), mientras que la reputación o la imagen de marca pueden tener un carácter más estable.
3. **Transferibilidad**, o posibilidad de que los rivales adquieran recursos y capacidades similares a los que posee la empresa, lo que provocaría que estos dejaran de ser fuentes de ventaja competitiva.

El resultado del diagnóstico interno puede plasmarse mediante el esquema del perfil estratégico ya utilizado anteriormente para los diagnósticos general y sectorial. En este caso y al objeto de organizar la información necesaria, podrían reflejarse, para aquellas variables de las que se disponga información, tanto la valoración de cada recurso o capacidad de la empresa, en una escala de cinco o siete posiciones, como la de los de su rival más importante. Ello permitiría mostrar visualmente los posibles desfases existentes entre la empresa y su principal rival en los países de destino (Figura 2.9).

Figura 2.9 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO SECTORIAL: UN EJEMPLO



Fuente: elaboración propia.

Evidentemente, la trascendencia de los desfases identificados aumentará en la medida en que afecten a los recursos y/o capacidades necesarios para incorporar características apreciadas por el cliente tanto en el producto o servicio que oferta la empresa, como en su comercialización, o en el servicio posventa. Es en estos casos cuando dichos desfases se convierten en fortalezas o debilidades para la empresa. Concretamente, una fortaleza es un recurso o capacidad de la empresa que le confiere ventajas significativas respecto a los competidores y, por consiguiente, posibilidades de adelantarse en la batalla competitiva que se producirá en el mercado de destino. Así, por ejemplo, el hecho de que la I+D llevada a cabo por una empresa sitúe sus productos en la vanguardia de los ofertados en el sector en el país de destino, siendo esto valorado positivamente por los clientes, constituye una fortaleza respecto a los rivales.

Siguiendo este planteamiento, una debilidad se corresponde con un recurso o capacidad que la empresa no posee y que le proporciona desventajas significativas respecto a sus competidores. Desde esta perspectiva, el hecho de que se esté produciendo un continuo aumento en los costes de producción de una empresa particular debido, por ejemplo, a su incapacidad para negociar con éxito los precios con sus proveedores, supone una debilidad, vista la imposibilidad de trasladar dichos incrementos a los precios de venta, lo que sería rápidamente recriminado por los compradores que podrían optar por los productos rivales.

5.6 Análisis DAFO: una síntesis para la toma de decisiones⁴

Una vez completados los diagnósticos externos e internos (véanse apartados 5.4 y 5.5 anteriores), corresponde llevar a cabo un análisis conjunto de las distintas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en los mismos, lo que recibe el nombre de análisis DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Este análisis permite a la empresa resumir de una forma sencilla las conclusiones alcanzadas hasta el momento. En concreto, el análisis DAFO debe incluir las oportunidades y amenazas existentes tanto en el país de origen de la empresa como en los diferentes mercados objetivo evaluados, así como sus fortalezas y debilidades para acometer la internacionalización hacia tales destinos (Cuadro 2.4).

⁴ La utilización del análisis DAFO es sugerida en la práctica totalidad de los manuales de dirección estratégica (por ejemplo, Thompson y Strickland, 1994; Bueno Campos, 1996; Navas López y Guerras Martín, 1996; Johnson y Scholes, 2001; etc.), si bien la idea se sitúa en trabajos pioneros como el de Tilles (1968).

Cuadro 2.4

**ANÁLISIS DAFO:
UN EJEMPLO GENÉRICO**

RESULTADO DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO	
Oportunidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> - Escasa competencia local e internacional en los países de destino. - Mercado en crecimiento para el producto de la empresa en países en los que hasta el momento no existía hábito de su consumo. - Disponibilidad de líneas de ayudas y apoyo público a la internacionalización. - Existencia de socios fiables en mercados exteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> - La legislación en el país de destino exige la necesidad de homologar el producto. - Evolución de la pirámide de población desfavorable a medio plazo. - Presencia de productos sustitutivos competitivos. - Creciente poder de negociación de los proveedores internacionales.
RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO	
Fortaleza	Debilidad
<ul style="list-style-type: none"> - Cartera de productos amplia. - Valor positivo de la marca. - Disponibilidad de recursos económicos para acometer la expansión exterior. - Instalaciones de vanguardia. - Contacto con redes de distribución eficientes en el destino. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de experiencia en mercados exteriores. - Carencia de habilidades para la comunicación intercultural. - Productos de la empresa poco competitivos en precio en los mercados internacionales.

Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis DAFO, la empresa deberá tomar dos tipos de decisiones: la primera tiene que ver con cada una de las categorías individualmente considerada, mientras que la segunda se relaciona con las posibles combinaciones entre ellas. Así, en primer lugar, la empresa deberá adoptar decisiones para corregir las debilidades, mantener y mejorar las fortalezas e incluso generar otras, aprovechar las oportunidades que sea posible y adoptar medidas para afrontar las amenazas.

En segundo lugar, a partir de la combinación de categorías presente en el DAFO, la empresa deberá adoptar una posición definitiva en cuanto a la **asertividad o proactividad** que debe imperar en el posterior proceso de toma de decisiones (Figura 2.10). En concreto, la empresa debe adoptar:

Figura 2.10

ANÁLISIS DAFO



Fuente: adaptado de Christensen, Berg y Salter (1976).

1. **Posiciones estrategias ofensivas.** En aquellos casos en que la empresa identifica, fundamentalmente, oportunidades en los entornos general y sectorial, y fortalezas en su seno. Corresponde entonces hacer uso de las citadas fortalezas, que aventajan a la empresa respecto a los competidores, para acceder de manera preferente al aprovechamiento de las oportunidades en los países de destino.
2. **Posiciones estratégicas defensivas.** Cuando predominan las amenazas en los entornos general y sectorial y, al mismo tiempo, la empresa posee numerosas debilidades importantes. En estos casos, la empresa debe escoger sus estrategias de una manera más cauta tratando de asegurar el negocio actual y, al mismo tiempo, desarrollar poco a poco nuevas fortalezas que puedan ser aprovechadas en el actual o, muy frecuentemente, en un nuevo negocio.
3. **Posiciones estratégicas adaptativas.** Si la empresa identifica numerosas oportunidades en su entorno general y sectorial pero, sin embargo, padece debilidades que dificultan el aprovechamiento de dichas oportunidades, las estrategias que se han de formular deben ser aquellas que permitan adaptar y mejorar la situación de la empresa al objeto de ponerla en disposición de aprovechar dichas oportunidades.

4. **Posiciones estratégicas reactivas.** En aquellas situaciones en las que la empresa, teniendo importantes fortalezas, se encuentra en entornos donde predominan las amenazas, debe escoger aquellas estrategias que le permitan sortear dichos obstáculos.

La formulación de la estrategia internacional basada en estas posiciones de desigual nivel de asertividad o proactividad se analizará con detenimiento en el apartado 6, tras unas breves referencias a las diversas fuentes de información disponibles para llevar a cabo el diagnóstico estratégico aquí presentado.

5.7 Fuentes de información para el diagnóstico estratégico internacional

Al objeto de llevar a cabo los análisis estratégicos presentados en los epígrafes previos, la empresa ha de hacer acopio de la información necesaria y, para ello, ha de recurrir a las fuentes de información relevantes y disponibles o, en su defecto, llevar a cabo sus propios estudios de mercado sobre el terreno.

En concreto, en España existen numerosos organismos públicos interesados en promover la internacionalización de la empresa que pueden ser fuentes valiosas de información. Similarmente, organismos, asociaciones y entidades de los países extranjeros también pueden proporcionar información valiosa. En cualquier caso, entre otras, pueden considerarse fuentes de información útiles para la realización del análisis estratégico internacional las siguientes:

1. **Los institutos de estadística y consulados de cada lugar.** Representan una opción interesante para acceder a información sobre el país de destino al objeto de acometer el análisis PESTEL. En particular, para adquirir información sobre el riesgo país de una nación particular, en España CESCE ofrece un enlace web que permite realizar una consulta *online* (<http://www.cesce.es/riesgo-pa%C3%ADs>) y acceder a informes sobre la situación del país. Asimismo, para analizar la distancia cultural entre el país objetivo y España, existen también recursos en línea ofrecidos por Geert Hofstede a través de Itim International (<https://geert-hofstede.com/countries.html>).

2. **El ICEX, las cámaras de comercio, las sociedades regionales de promoción exterior en España, las asociaciones empresariales en el país de destino, las revistas especializadas e Internet.** En muchos casos, disponen de estudios de mercado para diferentes sectores de actividad, por lo que representan fuentes valiosas para acceder a información sobre un área de actividad particular. Internet, además, representa una fuente adicional dado que muchas empresas comunican información corporativa a través de sus páginas web. Por ejemplo, a través de estos medios se puede identificar el número de rivales locales e internacionales localizados en el país de destino (*e.g.*, cámara de comercio de cada lugar). Para el caso particular de la empresa española, ICEX ofrece el listado de empresas con inversión directa en cada país, así como información sobre el sector de actividad concreto en el que la empresa opera y sus señas de contacto. Esta consulta puede realizarse *online* a través del enlace:

(<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/implantacion-e-inversion-exterior/informacion-para-invertir-en-el-exterior/empresas-espanolas-establecidas-en-el-exterior/index.html?pais=AE&list=true>)

Asimismo, ICEX también dispone de un simulador de costes de establecimiento, con consulta *online*, que puede resultar muy útil (<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/exportadores-habituales/informacion-de-mercados/simulador-costes-de-establecimiento/index.html>).

3. **Instituciones académicas con áreas especializadas en negocios internacionales.** Representan una fuente de información sólida y valiosa. Por ejemplo, la Universidad de Michigan cuenta con el portal *Global Edge: Your source for global business knowledge* en la que es posible tanto acceder a información sobre países, bloques económicos, sectores de actividad (<http://globaledge.msu.edu/>) como, lo que resulta más novedoso respecto a otras fuentes de información, una herramienta de diagnóstico interno, CORE™, que permite evaluar en línea la preparación de la empresa para expandir sus operaciones internacionalmente (<http://globaledge.msu.edu/tools-and-data/diagnostic-tools/core>).

Adicionalmente, la empresa puede optar por medios alternativos para adquirir la información que precisa para realizar el análisis estratégico y que implican

realizar una labor de campo para localizar dicha información. Algunas de estas fórmulas son las siguientes:

- a) **Ferías y eventos.** Para la mayoría de los sectores de actividad se organizan diversos foros para propiciar encuentros entre empresas interesadas. Ahora bien, dado que difícilmente es factible acudir a todos ellos, la empresa debe realizar el esfuerzo de identificar cuáles son los puntos de encuentro más importantes para el sector y asegurar su participación en ellos.
- b) **Misiones comerciales.** Implican la visita al país objetivo con algún tipo de acompañamiento, lo que representa una opción adecuada para acceder a la información necesaria. En la mayoría de los casos, estas misiones no solo conllevan la visita al país y la oportunidad de conocer sobre el terreno cuestiones relevantes para la actividad, sino también la posibilidad de establecer contactos con potenciales socios de relevancia. De hecho, en los viajes iniciales de prospección de mercados resulta oportuno trasladarse en grupo con otros empresarios, ya sea el viaje organizado desde una asociación, un organismo autonómico o una cámara de comercio, pues en estos viajes es común que se gestione una agenda con contactos potenciales, consulta de servicios, precios y ayudas, etc.
- c) **Contratación de consultoras especializadas** que realicen una investigación *ad hoc* y estudien las características específicas del sector de actividad en los países de destino en los que está interesada la empresa. Estos estudios deben, como mínimo, ofrecer información sobre posibles clientes, estimación de la demanda, información sobre barreras a la entrada de mercancía que puedan influir en el precio final de comercialización del producto, trámites de entrada y canales de distribución del producto en el mercado, entre otras variables de relevancia para realizar los análisis oportunos.

6. LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL⁵

Una vez elaborado todo el análisis estratégico, el directivo está en disposición de formular la estrategia que guíe la actuación de su empresa en los mercados internacionales. La estrategia internacional que se formule debe servir de guía a toda la organización para penetrar con éxito en los países finalmente elegidos, y aventajar en ellos a los rivales. La formulación de esta estrategia conlleva la adopción de tres decisiones clave, de las cuales deriva una cuarta: (1) elección del país de destino y localización en el seno del mismo, (2) decisión sobre con-

⁵ La concepción de la estrategia como instrumento para conectar los ámbitos externos e interno a la organización ha sido destacada durante más de dos décadas en trabajos tales como los de Ansoff (1965), Andrews (1971), Steiner y Miner (1977), Hofer y Schendel (1978), Argyris (1985), etc. Más recientemente, se alude a esta premisa básica en cualquier manual de dirección estratégica (Grant, 1996; Hill y Jones, 1996; MacMillan y Tampoe, 2000; etc.).

centración frente a deslocalización de las actividades, (3) determinación del grado de adaptación de la oferta de la empresa a las características del mercado de destino y, como consecuencia de estas dos últimas, (4) la estrategia de internacionalización escogida. Cada una de estas decisiones se analiza en los apartados siguientes pero, como paso previo a profundizar en las mismas, es útil saber **qué es la estrategia competitiva** y cuáles son las fórmulas genéricas disponibles para sacar ventaja a los rivales.

La estrategia competitiva es la forma escogida por la empresa para enfrentarse a sus competidores, intentar aventajarles y obtener un rendimiento superior al de ellos. Existen diversas opciones estratégicas a disposición del directivo, siendo las más relevantes las siguientes (Porter, 1980):

1. **Liderazgo en costes.** Consiste en adoptar aquellas medidas conducentes a lograr **una ventaja competitiva en costes**. Para ello, el producto debe ser similar en características al ofertado por las empresas competidoras, pero, al mismo tiempo, debe ser producido a un coste inferior. Ello permite a la empresa tanto vender el producto a un precio similar al de los rivales y así obtener un mayor margen de beneficios, como reducir el precio de venta de este al objeto de incrementar su cuota de mercado. El logro con éxito de esta estrategia requiere que la empresa sea capaz de reducir en la mayor medida posible sus costes. Para ello puede, por ejemplo, automatizar el proceso productivo, incrementar el poder negociador frente a proveedores, tratar de alcanzar una mayor eficiencia en el proceso productivo, o bien poner en práctica medidas estrictas de control de gastos, entre otras alternativas (Cuadro 2.5).

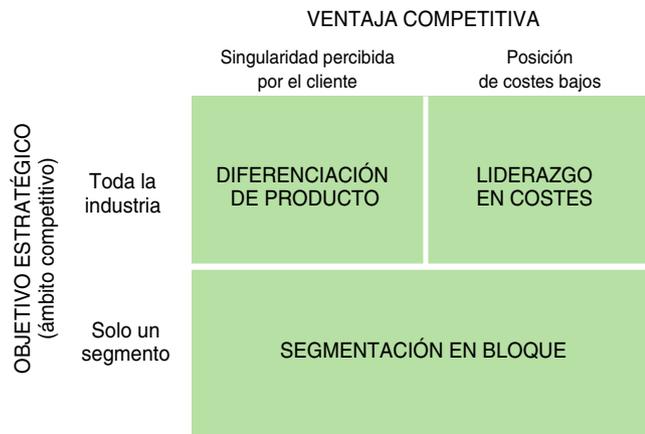
Cuadro 2.5 CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS		
Estrategia competitiva	Elementos clave	Requisitos para su implantación
Liderazgo en costes	<ul style="list-style-type: none"> - Control de gastos de estructura. - Control de gastos indirectos. - Eliminación de clientes poco rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización estructurada. - Sistemas de control rigurosos. - Alta capacidad de negociación. - Etc.
Diferenciación de productos	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia del diseño. - Énfasis en las marcas. - Énfasis en la publicidad de marcas. - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del cliente. - Capacidad de I+D y de diseño de productos. - Habilidades comerciales. - Capacidad de coordinación entre áreas de la empresa. - Etc.

Fuente: elaborado a partir de Porter (1980).

2. **Diferenciación de producto.** Esta estrategia competitiva consiste en adoptar aquellas medidas que permitan a la empresa ofrecer un producto o servicio **diferenciado del de los competidores en aspectos de relevancia para el cliente**, de manera que este esté dispuesto a pagar un sobreprecio por dichos atributos diferenciales. Cuando se escoge la diferenciación de producto como estrategia, el énfasis concedido a la marca adquiere gran importancia, dado que a ella se asocian valores que trascienden incluso las propias características del producto ofertado. Desde esta perspectiva, la definición de atributos y valores inmateriales de diferenciación, así como de aquellos otros de carácter más tangible, como el diseño del producto, su calidad, los servicios anexos ofertados o la comercialización del mismo constituyen los aspectos clave para desarrollar con éxito esta estrategia. A ello se une la importancia de realizar un gran esfuerzo en publicidad de marca, al objeto de comunicar tales atributos diferenciales. Así entendida esta estrategia, las capacidades organizativas necesarias para su desarrollo serían la creatividad y capacidad de diseño de nuevos productos, la formación del personal de los departamentos relacionados con el diseño, la fabricación la promoción y la comercialización, o bien la coordinación entre áreas.

3. **Segmentación o enfoque.** La empresa que escoge esta estrategia busca alcanzar una ventaja competitiva en costes o en singularidad percibida por el cliente **en un segmento o nicho de mercado completo**, ya sea este definido en términos de perfil de los compradores, tipo de productos o mercado geográfico. La premisa de esta estrategia es que la empresa puede atender con mayor eficiencia a un segmento específico que al conjunto de la industria (Figura 2.11).

Figura 2.11 **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS**



Fuente: Porter (1980) y Navas López y Guerras Martín (2015).

6.1 Elección del país de destino y localización en el mismo

La elección del país de destino es una de las decisiones más relevantes cuando la empresa decide internacionalizarse. De hecho, todas las demás decisiones en materia de internacionalización (*e.g.*, forma de establecimiento en el país de destino, determinación del mercado objetivo) dependen en gran medida de esta primera. Esto es así porque, dependiendo del país escogido, la empresa afrontará distintos retos en la fase de entrada (*e.g.*, barreras legales, lingüísticas, geográficas), dispondrá de diferentes posibilidades

para realizar sus operaciones (*e.g.*, para establecer redes de colaboración con proveedores locales y así garantizar el suministro de materias primas), así como para acceder a recursos locales para llevar a cabo su actividad (*e.g.*, disponibilidad de mano de obra local preparada frente a la necesidad de expatriación de personal desde el país de origen).

Para la elección del país de destino, la empresa puede seguir tres métodos básicos, estando los dos primeros en mayor medida sustentados en el análisis estratégico previamente efectuado (Andersen y Buvik, 2002):

1. **Enfoque sistemático.** Siguiendo este enfoque, los responsables de la empresa identifican los problemas o razones que los llevan a internacionalizarse y establecen ciertos criterios que servirán de filtro para, una vez realizado el análisis estratégico, chequear si los países estudiados pueden ser considerados válidos para la internacionalización de la empresa o deben ser rechazados (*e.g.*, desde un punto de vista general, sus condiciones macroeconómicas, el riesgo país, etc.; desde un punto de vista sectorial, el tamaño del mercado, las condiciones competitivas locales, etc.; desde el punto de vista de la empresa, la necesidad de adaptar sus productos). Lógicamente, como ya se ha adelantado, el análisis estratégico se realizará solo para países candidatos que, en principio, se aproximen a los intereses estratégicos de la empresa. Posteriormente, una vez efectuado el análisis estratégico, la empresa pasará a cada país candidato por el filtro de los criterios fijados y establecerá un orden de los mismos. A partir de estas reflexiones finales, la empresa adoptará la decisión idónea. Un caso paradigmático en el uso de este enfoque sistemático lo constituye la empresa norteamericana Walt Disney Productions para su implantación en Europa con Disneyland Paris. La empresa afirmó haber analizado hasta 200 emplazamientos alternativos, si bien centró finalmente su decisión en dos países candidatos, España y Francia. Las razones que decantaron la elección final por Francia fueron, según sus directivos, la densidad de población en torno a la ciudad francesa de Marne-la-Vallée (una zona de 600 kilómetros en la que residían en aquel momento cerca de 30 millones de habitantes), la mayor renta por habitante (superando ampliamente a la española en los años 80, cuando se adoptó la decisión), la estabilidad del turismo a lo largo del año en Francia, la facilidad de acceso por la disponibilidad de medios de transporte (el metro de París llegaría a las cercanías y los aeropuertos de Orly y de Charles de Gaulle se encontraban a 15 minutos) y su mayor proximidad al centro de Europa y, en concreto, a países como Inglaterra, Alemania o Bélgica.

2. **Enfoque no sistemático.** La elección del país de destino vendrá determinada por la voluntad de los directivos de reducir la incertidumbre asociada a la decisión, de forma que se escogerá como país objetivo aquel o aquellos con los que exista la menor distancia nacional. Este enfoque conductor del proceso decisorio llevará a la empresa, especialmente si es de pequeño tamaño, a escoger países próximos o fronterizos, aunque desde el punto de vista del tamaño de mercado u otras variables no sean necesariamente los idóneos. Por ejemplo, la empresa asturiana Normagrup Technology, S. A. inició su andadura internacional expandiéndose hacia países de la Unión Europea debido a la baja distancia económica y política que mantenía respecto a los mismos. De hecho, la exportación hacia estos países era relativamente sencilla en términos administrativos, como consecuencia de que todos los países implicados pertenecían al mismo bloque político-económico (es decir, libre paso de capitales y mercancías, moneda única, normativa única aplicada al sector, etc.). Posteriormente, la empresa se planteó la internacionalización hacia lugares como Egipto, Líbano o Qatar, países con los que mantiene una importante distancia geográfica y cultural (*e.g.*, diferente lengua, religión, valores, etc.) pero con los que, sin embargo, existe una distancia política baladí en términos de la normativa aplicable al sector, al ser esta muy similar a la vigente en Europa (López Duarte, Vidal Suárez y González Mieres, 2016).
3. **Enfoque relacional.** La empresa, más que centrarse en las características del país de destino para realizar su elección, tal y como sucede en los dos enfoques anteriores, presta atención a las características de las empresas establecidas en el mismo y a las posibilidades de establecer con ellas un vínculo estratégico, en forma de acuerdo de cooperación, para facilitar su implantación en dicho país.

En términos prácticos, muchas empresas hacen uso de una combinación de planteamientos o enfoques, prestando atención a múltiples variables en la elección del país de destino. Pero esto no siempre es así. En aquellas situaciones en las que la empresa omite el uso del enfoque sistemático, puede ocurrir que la elección realizada, aun llegando a ser satisfactoria al proporcionar buenos resultados, no sea la idónea, tal y como sugiere en su estudio comparativo Rivero Quesada (2015). En todo caso, en su elección la empresa debe tomar en consideración **tanto las características del país de destino candidato como la dificultad para operar en él**. Una vez elegido el

mercado, la empresa ha de concretar los objetivos que pretende alcanzar en el mismo, tanto a corto como a largo plazo (*e.g.*, cifra de ventas, notoriedad de marca, etc.), pues estos dependerán de las características generales y sectoriales del país en cuestión. Por ejemplo, en el caso del sector hotelero, la captación de turistas foráneos que se plantee como objetivo dependerá fuertemente de las condiciones macroeconómicas y competitivas, así como del atractivo del país como destino turístico. Todo ello hace que la decisión de localización esté fuertemente relacionada con los beneficios que la empresa pueda cosechar como consecuencia de su actividad internacional.

Aunque en la elección del país de destino la empresa debe tomar en consideración tanto el macroentorno general como el entorno sectorial de los candidatos, es frecuente que se realice una simplificación, según la cual se distinguen dos categorías de países: desarrollados y en desarrollo. Mientras que los países desarrollados se encuentran muy industrializados, cuentan con infraestructuras y comunicaciones adecuadas, disfrutan de un alto nivel de vida y de una elevada estabilidad política y económica, los países en desarrollo se caracterizan por un ambiente de inestabilidad política, afrontan problemas tales como la corrupción y falta de instituciones democráticas, además de contar con limitaciones en vías de comunicación, aeropuertos y ferrocarriles, escasa tecnología y mano de obra poco cualificada y mal retribuida. Estas circunstancias hacen que los países en desarrollo en general ofrezcan mayores posibilidades de generar valor, pero al tiempo la internacionalización hacia ellos puede ser más arriesgada, si la empresa no dispone de la experiencia necesaria o de la flexibilidad requerida para adaptarse a la forma de operar en los mismos. Por ejemplo, la empresa consultora Sofistic Telematic Security, S. L., especializada en seguridad en el ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación, se planteaba internacionalizarse hacia países como China, India y otros ubicados en el continente africano. Esta opción parecía oportuna dado que estos países, a pesar de contar con infraestructuras informáticas similares a la española, muestran carencias en seguridad de la información, lo que garantiza la existencia de demanda y representan un gran mercado potencial para la empresa. Sin embargo, una breve experiencia en Senegal mostró que las negociaciones para realizar negocios allí pueden llegar a ser innecesariamente largas, lo que genera incertidumbre sobre la apuesta por estos mercados (Ripollés Meliá, Blesa Pérez y Monferrer Tirado, 2012).

Por otra parte, con respecto a la localización, la empresa ha de adoptar una decisión adicional consistente en la elección del **emplazamiento específico dentro**

de los límites fronterizos del país escogido. El hecho de que existan diferencias relevantes de nivel subnacional o intrapaís, que afectan a cuestiones relevantes para los negocios, supone que esta elección pueda ser más relevante incluso que la del propio país de destino.

En primer lugar, cuando entre las diferentes regiones de un país existe desigualdad en la proporción de etnias y razas asentadas, ello tiene consecuencias en los valores culturales, modos de vida o lenguas habladas en cada región. Dado que en estos casos la distancia cultural entre el país de origen de la empresa y una región concreta del país de destino puede ser diferente de la que existe entre los dos países globalmente considerados, las diferencias intrapaís deben ser tomadas en cuenta por la empresa al elegir su emplazamiento. Por ejemplo, la empresa podría beneficiarse de la localización en un área en la que existe una elevada proporción de población que habla su misma lengua (la del país de origen de la empresa), haciendo por tanto más sencilla la contratación de directivos y empleados locales y la comunicación con el mercado objetivo. Conscientes de ello, muchas multinacionales españolas se localizan dentro de Estados Unidos en áreas como Florida, California, Texas, Nueva York o Illinois, donde existe una gran población de origen hispano o latino (García Cabrera, Durán Herrera y López Duarte, 2016). Algo similar ocurre con la decisión de localización intrapaís de las empresas españolas establecidas en Japón, China o Alemania y también por parte de las empresas chinas localizadas en España.

Por otra parte y en segundo lugar, las decisiones de localización adoptadas por otras empresas del mismo país de origen y que se han internacionalizado hacia el mismo país de destino que el finalmente escogido por la empresa, pueden generar una aglomeración desigual de empresas compatriotas en determinadas áreas del país de destino. Como consecuencia, la empresa que se internacionaliza podría optar por ubicarse en estos lugares de general asentamiento de empresas de su misma nacionalidad (García Cabrera, Durán Herrera y López Duarte, 2016). Ello le permitiría aprender de la experiencia de los compatriotas que han afrontado similares retos en la adaptación a las condiciones empresariales particulares presentes en el país de destino.

Finamente, la descentralización administrativa existente en un país y la posibilidad que esta otorga a las autoridades locales para legislar en su área de actuación particular generan también diferencias intrapaís que deben ser tomadas en consideración por las empresas en la elección de la localización específica (García Cabrera, Durán Herrera y López Duarte, 2016). Por ejemplo, estas diferencias pueden condicionar las

características de los mercados objetivo (entre ellas, la renta per cápita, las condiciones de vida o el tamaño del mercado) o incluso también influir en las condiciones que afectan al establecimiento, tales como la calidad de las infraestructuras existentes o la disponibilidad de recursos humanos formados (Meyer y Nguyen, 2005).

6.2 Concentración frente a deslocalización de las actividades y toma de decisiones

Las empresas que desean competir en mercados internacionales deben afrontar dos tipos de presiones competitivas que influyen en sus decisiones estratégicas para la internacionalización. Estas son: (1) presiones para la reducción de costes, esto es, presiones **globalizadoras** y (2) presiones para alcanzar una mayor adaptación local, esto es, presiones **localizadoras**⁶. Dado que ambas presiones son opuestas, procede realizar un análisis diferenciado de las mismas. A tal objeto, en el presente epígrafe se analiza la primera de ellas y las decisiones asociadas, reservando para el siguiente apartado el estudio de las presiones localizadoras y las actuaciones posibles para atender a las mismas.

Las presiones globalizadoras surgen en sectores en los que existen demandas estándar de los clientes en cualquier parte del mundo, porque las necesidades, gustos y preferencias de estos son similares. En estos sectores, tratar de ofertar un producto diferenciado es difícil y el precio se convierte en la principal arma para competir. Esto es así porque los consumidores pueden pasar por alto sus preferencias individuales, si en realidad las tienen, a cambio de acceder a productos con menores precios y niveles adecuados de calidad (Levitt, 1983). La globalización como fenómeno económico internacional y la creciente homogeneidad entre clientes de diferentes partes del planeta que ha llevado aparejada han incrementado estas presiones globalizadoras. Por ejemplo, la globalización de la moda llegó tras la Segunda Guerra Mundial, rompiendo en parte con la diversidad cultural al unir a los individuos bajo un mismo concepto de imagen global, lo que favoreció la creación de cadenas internacionales de ropa. Como resultado, se han dejado

⁶ De acuerdo con los planteamientos de Porter (1988), posteriormente abordados por autores como Hill y Jones (1996), Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), Dess, Lumpkin y Eisner (2011) o Guerras Martín y Navas López (2015).

atrás muchas tradiciones, de manera que una prenda de Zara puede ser usada por una joven de Japón, España, México o Francia. Ahora bien, en la internacionalización hacia economías en desarrollo, por las razones argumentadas en apartados previos, las presiones globalizadoras pierden relevancia para un amplio rango de productos y sectores debido a las peculiaridades económicas y sociales de estos países (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Al objeto de dar respuesta a las presiones globalizadoras, que inducen a la reducción de costes como fórmula para competir, la empresa debe adoptar aquellas decisiones que le permitan reducir al mínimo sus costes unitarios. Con este propósito, la empresa puede optar por la **búsqueda de economías de localización**, es decir, escoger como ubicación para el desarrollo de sus actividades productivas el sitio más favorable en cualquier lugar del mundo donde se garantice la producción con el mínimo nivel de costes y, al tiempo, sea factible llevar a cabo las tareas productivas. Esto justifica, por ejemplo, la creciente localización de fábricas textiles en Asia, muchas de ellas en Bangladesh, lugar del mundo con menores costes de producción en la industria de la ropa. Empresas como El Corte Inglés o Mango (españolas), WalMart (de EE.UU.), Primark (británica), Loblaw (canadiense), Group PWT (danesa), entre otras, han trasladado allí parte de su producción⁷.

Asimismo, la empresa puede recurrir a las **economías de escala** como alternativa para reducir costes. En estos casos, la empresa optará por concentrar sus actividades de producción en uno o unos pocos lugares del mundo y ofrecer un producto estándar en el mayor número posible de países. La producción de un volumen elevado de un producto determinado en un lugar concreto incrementa la escala de las operaciones y genera reducción de costes. Ello es así porque, para muchas actividades, el aumento en la fabricación de productos finales no requiere de aumentos proporcionales en los insumos requeridos para su elaboración o bien porque el mayor volumen de producción incrementa el poder negociador de la empresa frente a sus proveedores.

Otra alternativa para lograr la reducción de costes se relaciona con perseguir el **progreso rápido en la curva de experiencia**. La mayor experiencia en la fabricación de un producto permite a la empresa incorporar mejoras en el proceso productivo, perfeccionar la coordinación entre empleados implicados en la elaboración de los

⁷ Véase *El País*: http://internacional.elpais.com/internacional/2013/04/26/actualidad/1366975651_363207.html

mismos e incluso rediseñar los productos para reducir sus componentes, todo ello redundando en una disminución de los costes en la elaboración de los mismos. Para acelerar la obtención de los beneficios derivados del efecto experiencia, la empresa debe optar por ofrecer un producto estandarizado en un elevado número de países, lo que le permitirá aumentar sus niveles de producción del citado producto y, por tanto, beneficiarse de la experiencia, reduciendo así sus costes.

Por consiguiente, una decisión relevante a adoptar por la empresa que se internacionaliza tiene que ver con la idoneidad de centralizar las actividades productivas en uno o unos pocos países (*e.g.*, producción, distribución, gestión de finanzas, publicidad, etc.) o, alternativamente, descentralizar las mismas y reproducir la cadena de valor de la empresa en múltiples países. Lógicamente, esta segunda opción conlleva mayores costes, debido a la proliferación de estructuras organizativas que deben ser sostenidas y a la mayor dificultad para beneficiarse de las economías de localización, economías de escala y efecto experiencia al estar fragmentadas las actividades de la empresa. Asimismo, la empresa ha de decidir si establece mecanismos de coordinación y control de las operaciones, de forma que la política de reducción de costes se aplique de forma uniforme en todos los países en los que esta opera, o si concede mayor grado de discrecionalidad en el proceso decisorio a las subsidiarias establecidas en diferentes países.

6.3 Grado de adaptación de la oferta de la empresa a las características del mercado de destino

Las presiones localizadoras, presiones que motivan en la empresa a adaptar sus productos a las características del mercado local en el país de destino, surgen a partir de la existencia de diferencias en gustos y preferencias de los consumidores de distintos países, así como a las diferencias en infraestructuras, en el uso de canales distintos para la distribución del producto o, incluso, a las exigencias concretas de los gobiernos en los países en los que la empresa desea establecerse (Hill y Jones, 1996).

En primer lugar, con respecto a las **diferencias en los gustos y preferencias del consumidor**, las presiones para la adaptación local surgen cuando tales gustos y preferencias son muy diferentes entre países por razones, por ejemplo, históricas o culturales. Atender a estas diferencias supone, en algunos casos, que la empresa replique su estructura de producción y comercialización estableciendo filiales en

los países hacia los que se internacionaliza. La mayor cercanía al mercado objetivo permite a los directivos de la subsidiaria conocer los gustos y preferencias de la población local para diseñar y adaptar la oferta de la empresa y la forma de comercializar sus productos a las características de ese mercado.

En segundo lugar, las **diferencias en infraestructuras técnicas** pueden afectar al consumo de los productos en un sector particular. Por ejemplo, en algunos países existen diferentes sistemas de televisión, diferentes tomas eléctricas, con enchufes en ocasiones de tres clavijas (*e.g.*, Argentina, China) y en otras de dos (como España), o distintos sistemas eléctricos de consumo, ya que mientras en algunos países como Estados Unidos se ha optado por el sistema de 110 voltios, en otros como España se ha optado por 220 voltios. Todo ello afecta al diseño de muchos productos electrónicos y eléctricos.

Por otra parte, las **diferencias en canales de distribución** y otras variables relacionadas con la comercialización del producto también deben ser tomadas en consideración, y pueden requerir que al menos las actividades de *marketing* sean transferidas a establecimientos o subsidiarias localizadas en el país de destino. Ello permitiría a la empresa adaptar la estrategia comercial (*e.g.*, política de precios, canales de promoción) e incluso la política de recursos humanos para, por ejemplo, incentivar la labor del personal de ventas. En otros casos, la empresa puede realizar tales adaptaciones en su política comercial apoyándose en los distribuidores con los que coopera en cada país de destino. Por ejemplo, la empresa Inés Rosales comercializa sus tortas de aceite en los mercados internacionales como un producto de consumo diferenciado. Con este propósito, el precio del producto en Estados Unidos cuadruplica el fijado en España (Cambra-Fierro y Vázquez-Carrasco, 2010). En lo que se refiere al envase exterior, este solo se modifica para el Reino Unido, usándose uno de color negro, para adaptarse a la mayor sofisticación del consumidor británico. Por otra parte, mientras que en Estados Unidos en el envase se sugiere que la torta se consuma con queso porque el consumidor de este país es amante de este producto, en el Reino Unido se asocia con la palabra *biscuit* y en el canadiense se propone el acompañamiento de su consumo con whisky.

Finalmente, en cuanto a las **exigencias de los gobiernos**, estas pueden ser de naturaleza económica o política y habitualmente requieren un grado de adaptación local por parte de la empresa que se internacionaliza. En este sentido, la empresa ha de saber que existen países donde el gobierno tiene un gran control sobre el mercado. Por ejemplo, en 2006 Google tuvo que ceder a las restricciones legales relativas a la censura en China para obtener acceso

al creciente mercado de Internet de ese país asiático. Su nuevo sitio web para China, *google.cn*, cumple con los estrictos límites que impone Pekín para tener acceso a Internet. La compañía señaló que quitaría los vínculos a sitios web que incluyeran contenidos sujetos a censura, a cambio de obtener el permiso para utilizar servidores localizados en el país. Los contenidos sujetos a censura incluían temas políticos como «democracia» y «Tíbet», religiosos como «Falun Gong» (un movimiento espiritual prohibido por el gobierno) y «Dalai Lama» o sociales como «pornografía».

La adaptación de los productos a las características de cada mercado en el que compite la empresa, así como la reproducción de las estructuras de producción y/o comercialización en diferentes países para hacer factible tal adaptación, se contraponen con los beneficios derivados de la concentración de la actividad empresarial en uno o unos pocos lugares del mundo, propiciando por ende que la empresa incurra en mayores costes (Guerras Martín y Navas López, 2015).

6.4 La estrategia de internacionalización: el marco integración-respuesta

Dado que las presiones antes mencionadas son opuestas, la empresa ha de adoptar decisiones estratégicas que le permitan dar una respuesta combinada a las mismas. En concreto, si se toman en consideración los dos tipos de decisiones anteriormente comentados, la conveniencia o no de concentrar las actividades de la empresa en uno o pocos lugares del mundo (grado de integración), así como la idoneidad o no de adaptar los productos ofertados a las características de cada mercado (grado de respuesta local), surge el denominado **marco integración-respuesta** (Figura 2.12). Basándose en él, Barlett y Ghosal (1989) plantean la posibilidad de formular cuatro estrategias de internacionalización diferentes⁸: estrategia internacional, multidoméstica, global y transnacional.

⁸ Autores como Hill y Jones (1996, 2009), Dess, Lumpkin y Eisner (2011) o Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) han presentado y discutido el modelo propuesto por Bartlett y Ghosal (1989).

Figura 2.12 ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN EL MARCO INTEGRACIÓN-RESPUESTA



Fuente: adaptado de Hill y Jones (1996:236) y Dess, Lumpkin y Eisner (2011:244).

- **Estrategia global.** Cuando una empresa escoge una estrategia global para internacionalizarse, tal y como se muestra en la figura 2.12, concede elevada importancia a la reducción de costes, al tiempo que renuncia a la adaptación de su producto a las condiciones locales. Dado que estas empresas optan por la centralización de la actividad para reducir costes, su forma de competir en el nuevo mercado o país de destino será definida, supervisada y controlada desde la sede central de la empresa, ubicada en el país de origen de esta. Dada la importancia que la reducción de costes tiene para la estrategia global, las actividades de investigación, producción y *marketing* se llevarán a cabo desde una única localización o, en algunos casos, unas pocas localizaciones, tratando siempre de garantizar el logro de economías de escala y el efecto experiencia y, de ser posible, también de beneficiarse de economías de localización. Los productos y servicios ofertados son estandarizados, al no incluir adaptaciones a las peculiaridades de cada destino, facilitando así además la concentración en el desarrollo de las actividades productivas (Porter, 1988). Ello permite a la empresa, por ejemplo, crear un nivel estándar de calidad que pueda ser reconocido en diferentes partes del mundo, generando así en el consumidor confianza para la adquisición del producto con independencia del lugar del mundo en

el que se encuentre en un momento dado (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011). Como contrapunto, cabe destacar que la aplicación de esta estrategia supone que la empresa dependerá en gran medida de su actividad exportadora, de forma que la distancia geográfica a cada mercado puede convertirse en un factor relevante para su éxito (debido a los costes de transporte), así como otras barreras de entrada, como los aranceles, que puedan encarecer los productos en su acceso al país de destino. El apoyarse en las economías de escala para establecer redes logísticas y de distribución eficientes puede ser necesario para mitigar estos problemas asociados a la exportación.

- **Estrategia multipaís.** La empresa que opta por una estrategia multipaís para competir en los mercados internacionales concede gran relevancia a las diferencias existentes entre países en términos de idioma hablado, cultura, preferencias de los clientes, canales de distribución o normas gubernamentales, entre otros factores. Para atender a tales diferencias, la empresa opta por la adaptación de sus productos y servicios a las peculiaridades de los mercados locales (Hill y Jones, 2009) renunciando, por tanto, a vender un mismo producto con características estándares en todos los países. Al objeto de facilitar la implantación de esta estrategia, es común que la empresa descentralice la toma de decisiones, delegando en los directivos de cada país la elección final de la estrategia competitiva, esto es, cómo diferenciar su oferta de la de los rivales establecidos en el mercado de destino. Ello permitirá a estos directivos escoger las mejores formas de adaptar tanto el producto como su política de comercialización, al tiempo que les permitirá reaccionar rápidamente a los cambios en las preferencias y necesidades en el mercado. Como consecuencia, la empresa podrá establecer mayores precios por sus productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes en el país de destino. La relevancia de esta opción estratégica para muchas empresas viene dada porque, incluso en el caso de productos relativamente estandarizados, suele ser necesario un mínimo nivel de adaptación local (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012). Ahora bien, esta estrategia no está exenta de riesgos (Hill y Jones, 2009). Entre ellos, destaca que la mayor adaptación a las características de los mercados en cada país de destino conlleva un incremento en los costes de la empresa, que han de ser trasladados a los precios de venta de los productos, si bien garantizando que estos sigan resultando atractivos para los consumidores de cada país. Adicionalmente, la empresa ha de

esta atenta a la evolución de los mercados dado que, como consecuencia de la globalización cultural y social, puede surgir una mayor preferencia de los clientes por productos homogéneos a nivel internacional, más que por aquellos otros adaptados a su cultura local.

- **Estrategia transnacional.** La empresa que se internacionaliza puede escoger una estrategia transnacional para operar en los mercados internacionales y tratar así de alcanzar un equilibrio entre las apuestas que proponen las estrategias global y multipaís. La estrategia transnacional combina la búsqueda de la eficiencia en costes (tal y como hacía la estrategia global) con la adaptación local (tal y como busca la estrategia multipaís), aunque con matizaciones y para lograr este doble reto se apoya en el **aprendizaje organizativo** (Bartlett y Ghosal, 1989). Esta estrategia se sostiene en la idea de que la innovación empresarial, fuente de ventaja competitiva a nivel global, se produce como consecuencia del aprendizaje organizativo que tiene lugar en cada uno de los países en los que opera la empresa. De hecho, un pilar de esta estrategia consiste en mejorar el aprendizaje en cada lugar y en facilitar la transferencia del conocimiento generado a partir de dicho aprendizaje entre las subsidiarias de la empresa y las oficinas centrales (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011). Como consecuencia de estos flujos de conocimiento que se producen en la organización, la empresa encuentra alternativas válidas para adaptarse a todas las situaciones competitivas vigentes en cada mercado y, al tiempo, para ser eficiente en costes. De esta forma, de la integración de las aportaciones que emanan de las distintas subsidiarias resulta una innovación que representa un **producto mancomunado** entre la oficina central y las diferentes unidades establecidas en el mundo, lográndose bienes relativamente estandarizados, pero al tiempo flexibles y que se adecúan a múltiples mercados. Es este doble carácter de producto estándar y que permite lograr la eficiencia en costes, al tiempo que adaptado a las peculiaridades de cada mercado, el elemento distintivo de la estrategia transnacional. Para hacer efectiva la aplicación de esta estrategia, las instalaciones de la empresa se dispersan, teniendo en cuenta la localización más beneficiosa para cada actividad específica. De esta manera, los directivos evitan tanto la tendencia a concentrar las actividades en una ubicación única (como es común en la estrategia global) como a reproducirlas en cada país para facilitar los procesos de adaptación local (como es común en la estrategia multipaís) (Dess y Lumpkin, 2003). La

aplicación de la estrategia transnacional resulta idónea en aquellos casos en los que existen tanto presiones competitivas para reducir costes como para la adaptación local (Guerras Martín y Navas López, 2015). Ahora bien, su aplicación conlleva retos. Por ejemplo, aunque la transferencia de conocimiento es una fuente de ventaja competitiva frente a las empresas que emplean otras estrategias que no priman dicha transferencia, la ventaja competitiva no se alcanza automáticamente, sino que la empresa ha de desarrollar capacidades que le permitan transferir y aplicar dichos conocimientos innovando en el desarrollo de productos y servicios valiosos para los clientes (Hill y Jones, 2009; Dess, Lumpkin y Eisner, 2011).

- **Estrategia internacional.** Esta estrategia es idónea en aquellos casos en los que los mercados se caracterizan porque cuentan tanto con bajas presiones para reducir costes y, consecuentemente, para la integración de actividades, como para adaptarse a las peculiaridades locales (Hill y Jones, 2009). La estrategia internacional sería de aplicación, por ejemplo, en **sectores en los que la diferenciación del producto es relevante** y los atributos de diferenciación ofertados por la empresa son **ampliamente valorados por segmentos de clientes en todo el mundo**. Dado que el cliente adquiere el producto debido a sus atributos de diferenciación, está dispuesto a pagar un cierto sobreprecio por el mismo, de manera que la empresa no afronta una fuerte presión para reducir sus costes (Guerras Martín y Navas López, 2015). Por ejemplo, en el caso del sector farmacéutico, en lo que se refiere a la comercialización de fármacos para el tratamiento de enfermedades graves que afectan a un cierto número de personas en el mundo, las empresas del sector afrontarán bajas presiones para la adaptación de sus productos a las particularidades locales dado que deben comercializar fármacos con capacidad para combatir la enfermedad donde quiera que esta esté presente (la fórmula es la misma) y, al tiempo, no afrontan presiones tan elevadas para la reducción de costes debido a las características únicas que el producto ofrece (*e.g.*, el producto suele estar patentado) y los resultados que este genera. En estos contextos competitivos relativamente benévolos, las empresas pueden internacionalizarse vendiendo un producto homogéneo en múltiples mercados y alcanzar grandes beneficios ante la ausencia de presión para ofertar productos a precios bajos. Concretamente, para hacer esta estrategia posible, la empresa debe crear valor transfiriendo y adaptando los recursos y capacidades que ha desarrollado en el país de

origen a los mercados extranjeros donde pretende implantarse y en los que los competidores locales carecen de los mismos (es decir, reputación, imagen de marca, conocimientos especializados). Por ello, la empresa matriz tiende a mantener una influencia y control relevantes sobre el negocio en el extranjero (Hill y Jones, 1996), centralizando las funciones de I+D y el desarrollo de productos. Al tiempo, en el nivel local, esto es, en cada país de destino, las subsidiarias reciben la autorización para hacer adaptaciones muy pequeñas, si bien las ideas base provienen de la empresa matriz. La fabricación, por su parte, puede localizarse en múltiples lugares para atender a cada mercado nacional si es necesario. De esta forma, organizativamente se diferencia de la estrategia global pues aun centralizándose la toma de decisiones, se produce una cierta reproducción de las estructuras productivas en múltiples países (**integración global baja**) (Dess y Lumpkin, 2003). En este sentido, cabe destacar ejemplos clásicos a los que se recurre para ilustrar esta estrategia, como McDonald's y, en general, otras empresas del sector de la restauración (*e.g.*, Starbucks, 100 Montaditos, etc.) que cuentan con establecimientos en numerosos países y, aun aplicando una fórmula estándar, adaptan algunos de sus productos a las peculiaridades locales. Por ejemplo, McDonald's evita ofrecer hamburguesas de ternera en la India para respetar las creencias religiosas de este país y Starbucks valora la introducción de frapuchinos de grano rojo para introducir sabores locales en China, así como ofrecer amplios locales porque los consumidores chinos valoran más el espacio amplio y los sofás al acudir a estos establecimientos en grupos de amigos o con colegas del trabajo. En Estados Unidos, sin embargo, funcionan mejor los establecimientos pequeños, ya que a ellos acuden en mayor medida los trabajadores por las mañanas camino al trabajo.

Ahora bien, a pesar de que las condiciones de cada sector hacen aconsejable la elección de una estrategia de internacionalización u otra, lo cierto es que diferentes empresas de un mismo sector pueden escoger distintas estrategias. Ello es debido tanto a que los directivos han de prestar atención a los recursos de los que disponen para emprender con éxito una determinada estrategia, como al hecho de que estos pueden prestar desigual atención a las presiones globalizadoras y localizadoras existentes en sus sectores de actividad.

RESUMEN

- El enfoque tradicional considera que las etapas de la internacionalización de la empresa responden a un compromiso creciente y progresivo: exportación ocasional, exportación pasiva, exportación activa y establecimiento de filiales comerciales y productivas en los países de destino. Este planteamiento secuencial clásico se ha visto muy superado en la actualidad. Las empresas de servicios no se ajustan a esa pauta; se internacionalizan dando servicios a clientes extranjeros en su territorio o a través de la inversión directa en el exterior. La globalización, la generalización de Internet, el abaratamiento de los transportes y la liberalización del comercio mundial están modificando los límites materiales de los negocios a gran velocidad, lo que impone una internacionalización acelerada en muchos entornos.
- ¿Por qué unas empresas exportan más que otras? Entre otras cosas, por la diferente percepción por parte de los directivos de los obstáculos o barreras

a la hora de exportar. Las barreras a la exportación son cualquiera de los elementos o factores, internos o externos, que obstaculizan o disuaden a la empresa de iniciar, mantener o incrementar la actividad exportadora. Hay cuatro grupos de barreras básicas: barreras de conocimiento, de recursos, de procedimiento y exógenas.

- Las empresas pueden internacionalizarse sobre la base de decisiones emergentes o deliberadas. Mientras que las primeras son improvisadas y se adoptan en ausencia de un proceso de deliberación cuidadoso, normalmente para aprovechar oportunidades empresariales a las que se tiene acceso de forma inesperada, las deliberadas se sostienen en un proceso de planificación estructurado basado en la reflexión racional. El proceso de planificación para formular la estrategia de internacionalización conlleva el desarrollo de tres conjuntos de tareas: (1) la realización de un diagnóstico de situación o análisis estratégico, (2) la formulación de la estrategia internacional y (3) la implantación de la estrategia formulada. Dado que la adopción de una estrategia de internacionalización requiere la inversión de recursos y conlleva un cierto nivel de riesgos, el uso de la planificación como paso previo a la formulación de la estrategia es altamente recomendable. Ahora bien, una correcta formulación e implantación de la estrategia internacional requiere que tanto las decisiones deliberadas como las emergentes estén presentes.
- La realización del diagnóstico para formular la estrategia internacional requiere que la empresa recopile información y analice en términos estratégicos dos tipos de entorno: (1) el general del país, donde cabe distinguir tanto el de origen de la empresa, esto es, donde esta fue fundada y opera, como el entorno general de los posibles países de destino hacia los que plantea expandirse, y (2) el sectorial, características de la industria en la que la empresa operaría en los países de destino. Ahora bien, el resultado de este diagnóstico no dependerá solo de las características del destino escogido para la internacionalización y de las peculiaridades del país de origen de la empresa, sino de cuán grande sea la diferencia o distancia entre estos en términos geográficos, culturales, económicas, etc. (distancia nacional).
- El análisis DAFO aporta una síntesis de los resultados del diagnóstico muy útil para la toma de decisiones. En concreto, la matriz DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) permite a la empresa resumir de una forma sencilla las oportunidades y amenazas

existentes tanto en el país de origen de la empresa como en los diferentes destinos evaluados, así como sus propias fortalezas y debilidades para acometer la internacionalización hacia tales destinos.

- La estrategia internacional formulada debe servir de guía a toda la organización para penetrar con éxito en los países que finalmente se escojan y aventajar en ellos a los rivales. La formulación de esta estrategia conlleva la adopción de tres decisiones clave, de las cuales deriva una cuarta: (1) la elección del país de destino y localización en el seno del mismo, (2) la decisión entre concentración y deslocalización de las actividades productivas, (3) la determinación del grado de adaptación de la oferta de la empresa a las características específicas del mercado de destino y, como consecuencia de estas dos últimas, (4) la estrategia de internacionalización escogida (global, internacional, transnacional o multipaís).

CASOS PRÁCTICOS

1 MMI Media Monitor Internacional

MMI Media Monitor Internacional es una empresa cuya actividad económica consiste en el análisis y seguimiento de noticias de interés para sus clientes y que se ha internacionalizado basándose en una red de establecimientos propios y franquiciados, fundamentalmente hacia economías en desarrollo. El entorno general y sectorial de la empresa, así como la experiencia de otras empresas gestadas en el mismo espacio económico, como eLittoral o Control y Gestión Canarias, permiten profundizar en el conocimiento de los retos y oportunidades que conlleva la internacionalización desde Canarias hacia países del continente africano y latinoamericano.

1. Confeccionar la matriz DAFO para la empresa tomando en consideración los diferentes niveles del entorno y la situación interna de la misma.

2. ¿A qué tipos de distancia nacional (geográfica, económica, política y cultural) está haciendo frente MMI teniendo en cuenta los países de destino que ha escogido para su internacionalización? Analice estas distancias distinguiendo dos categorías de países, los ubicados en África y los latinoamericanos.
3. ¿Qué estrategia de internacionalización está aplicando esta empresa? ¿Es correcta de acuerdo a las presiones localizadoras y globalizadoras?

2 Barreras a la exportación

Este caso práctico describe empresas de sectores distintos que van a acometer la internacionalización, con la finalidad de analizar las barreras que con mayor probabilidad puedan percibir durante este proceso. Por un lado, una empresa de mobiliario y equipamiento de oficinas, otra hortofrutícola y una última del sector hotelero.

1. De los cuatro grupos de barreras, ¿cuál o cuáles considera que puede percibir en mayor medida cada una de las empresas descritas?
2. ¿Qué barreras individuales consideras que pueden percibir en mayor medida cada una de las empresas descritas?
3. ¿Cómo se podrían superar las principales barreras individuales o grupos de barreras identificados en las preguntas anteriores?

GLOSARIO

Barrera a la exportación: Cualquier elemento o factor, interno o externo, que obstaculiza o disuade a la empresa de iniciar, mantener o incrementar la actividad exportadora.

Barreras de conocimiento: Todas aquellas barreras que hacen referencia a la falta de información y desconocimiento por parte de la empresa de aspectos básicos relacionados con la actividad exportadora.

Barreras de recursos: Son las barreras fruto de la carencia de recursos financieros, recursos productivos o ayuda exterior.

Barreras de procedimiento: Engloban aquellos obstáculos que surgen del ejercicio de la propia actividad exportadora.

Barreras exógenas: Aquellas que nacen de la incertidumbre existente en los mercados internacionales y que no son controlables por la empresa al ser originadas

por la actuación de otros participantes en el mercado, como los gobiernos, la competencia o la oferta y la demanda de bienes o monetaria.

Cadena de valor: Modelo teórico que permite desagregar y describir las actividades básicas que ha de efectuar una empresa para vender un producto o prestar un servicio. El modelo distingue las actividades primarias (logística interna, producción, logística externa, comercialización y servicio posventa) de las actividades de apoyo (infraestructura de la empresa, gestión de recursos humano, I+D y aprovisionamiento).

DAFO: Es una matriz que resume los resultados del análisis del entorno e interno efectuados y facilita el proceso decisorio para la formulación de estrategias. DAFO es acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Distancia nacional: Grado e importancia de las diferencias existentes entre el país de origen de la empresa y el país o países hacia los que pretende internacionalizarse en términos geográficos, económicos, políticos y culturales.

Estrategia de internacionalización: Decisión a largo plazo adoptada por una empresa para expandir su actividad más allá de los límites nacionales de su país de origen, escogiendo a tal efecto entre una variedad de opciones que tomen en consideración tanto la posible necesidad de adaptar el producto a las peculiaridades de cada mercado como la de mantener los costes bajos.

Expatriación de personal: Desplazamiento de empleados del país de origen de la empresa a alguno de los países extranjeros en los que la empresa realiza operaciones, de forma que el empleado debe prestar sus servicios fuera de su país de origen durante un período determinado de tiempo.

PESTEL: Técnica para evaluar el nivel de atractivo del entorno general de un país a través del estudio de variables que se engloban en las dimensiones Político-legal, Económica, Socio-cultural, Tecnológica, Ecológica y Legal de un país. PESTEL es el acrónimo de estas dimensiones del entorno.

Recursos y capacidades: Son los activos con los que cuenta una empresa para llevar a cabo su actividad.

Subsidiaria: Empresa filial que normalmente dispone de su propia estructura de dirección, pero que es controlada por otra dominante llamada matriz a la cual pertenece.

Ventaja competitiva: Característica distintiva de la empresa que la diferencia de sus rivales y la coloca en una posición favorable frente a los clientes, siendo tal característica difícil de imitar.

BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía consultada

Aharoni, Y. (1966): *The Foreign Investment Decision Process*. Massachusetts: Harvard University Press.

Andersen, O. y Buvik, A. (2002): «Firms' Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection», en: *International Business Review*, vol. 11, n.º 3, pp. 347-363.

Andrews, K. R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Richard D. Irwin.

Ansoff, H. I. (1965): *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Nueva York: McGraw-Hill.

- Argyris, C. (1985): *Strategy, Change and Defensive Routines*. Boston: Pitman.
- Arteaga Ortiz, J. (2003): *La actividad exportadora y las barreras a la exportación: una aplicación empírica a las pequeñas y medianas empresas españolas*. Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Arteaga Ortiz, J. y Fernández Ortiz, R. (2010): «Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises», en: *Journal of Small Business Management*, vol. 48, n.º 3, julio, pp. 395-420.
- Barker, A. T. y Kaynak, E. (1992): «An Empirical Investigation of the Differences Between Initiating and Continuing Exporters», en: *European Journal of Marketing*, vol. 26, n.º 3, pp. 27-36.
- Barney, J. B. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, Vol. 17 (1), pp. 99-120.
- Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bauerschmidt, A., Sullivan, D. y Gillespie, K. (1985): «Common Factors Underlying Barriers to Export: Studies in the US Paper Industry», en: *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, n.º 3, otoño, pp. 111-123.
- Bueno Campos, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.
- Bueno Campos, E. y Morcillo Ortega, P. (1994): *Fundamentos de economía y organización industrial*. Madrid: McGraw Hill.
- Buzzell, R., Quelch, J. y Barlett, C. (1995): «Introduction», en R. Buzzell, J. Quelch y C. Barlett (eds.), *Global Marketing Management. Cases and Readings*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cambra Fierro, J. J. y Vázquez Carrasco, R. (2010): «Inés Rosales: El reto de internacionalizar la actividad de una PYME es posible». *Universia Business Review*, n.º 28, pp. 62-77.

Casson, M. (1982): «The Theory of Foreign Direct Investment», en: *International Capital Movements* (pp. 22-57). Londres: Palgrave Macmillan UK.

Casson, M. (1985): «Transaction Costs and the Theory of the Multinational Enterprise», en: P. Buckley y M. Casson (eds.), *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*. Nueva York: St. Martin's Press.

Casson, M. (1993): «Internationalization as a Learning Process: A Model of Corporate Growth and Geographical Diversification», *Discussion Papers in International Investment and Business Studies*, n.º 173. Reading: Universidad de Reading.

Castillo Clavero, A. M. (2007). «Hoteles en el extranjero», en Castillo Clavero, A. M., Abad Guerrero, I. M. y Rastrollo Horrillo, M. A. (eds.), *Casos prácticos de administración y dirección de empresas* (Capít. 4). Madrid: Pirámide.

Castillo, D. J., Ramón, A. M. E., Real, J. L. R. y Pérez, M. S. (2013): «Análisis de los efectos moderadores de la inversión en I+D y la experiencia exportadora sobre la relación entre barreras a la exportación e intensidad exportadora bajo distintos niveles de turbulencia ambiental percibida», en: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 16, n.º 2, pp. 95-107.

Cavusgil, S. T., Knight, G. y Riesenber, J. R. (2014). *International Business. The New Realities*, 3.ª edición. Edimburgo: Pearson.

Christensen, C. H., Da Rocha, A. y Gertner, R. (1987): «An Empirical Investigation of the Factors Influencing Export Success of Brazilian Firms», en: *Journal of International Business Studies*, vol. 18, n.º 3, otoño, pp. 61-77.

Christensen, R., Berg, N. y Salter, M. (1976). *Policy Formulation and Administration*. Homewood: Richard D. Irwin.

Claver Cortés, C. y Quer Ramón, D. (2001). «La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador», en: *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, n.º 794, pp. 37-60.

Covino, W. A. (1988): *The Art of Wondering: A Revisionist Return to the History of Rethoric*. Portsmouth, NH: Boynton/Cook Publishers.

Cuervo-Cazurra, Á. (2008): «Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander», en: *Universia Business Review*, número especial, 150 Aniversario Banco Santander, pp. 96-111.

Czinkota, M. R., y Ronkainen, I. E. (2006): *International Marketing*. Hinsdale, IL: The Dryden Press.

Da Silva, P. A. (2001): «Perception of Export Barriers to Mercosur by Brazilian Firms», en: *International Marketing Review*, vol. 18, n.º 6, pp. 589-613.

Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003): *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas*, 2.ª edición. Madrid: McGraw Hill.

Dess, G. G. y Miller, A. (1993): *Strategic Management*. Nueva York: McGraw Hill.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T. y Eisner, A. B. (2011): *Administración estratégica: textos y casos*. México: McGraw-Hill.

Dunning, J. H. (1979): «Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory», en: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 41, n.º 4, pp. 269-295.

Dunning, J. H. (1981): *International Production and the Multinational Enterprise*. Londres: Allen and Unwin.

Durán Herrera, J. J. (1990): *Estrategia y evaluación de inversiones directas en el exterior*. Madrid: ICEX.

Eshghi, A. (1992): «Attitude-Behavior Inconsistency in Exporting», en: *International Marketing Review*, vol. 9, n.º 3, pp. 40-61.

Felipe Córcoles, E. J. (2015): *Retos y oportunidades en la internacionalización empresarial: estudio del caso de una empresa que opera en el sector de las energías renovables*. Trabajo de Fin de Título dirigido por Antonia M. García Cabrera y presentado en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Gabrielsson, M., y Kirpalani, V. M. (2004): «Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly», en: *International Business Review*, vol. 13, n.º 5, octubre, pp. 555-571.

García Cabrera, A. M., Suárez Ortega, S. M. y Durán Herrera, J. J. (2016): «Multinational Corporations, Co-Evolution, and Sustainable Tourism in Africa», en: *European Journal of Tourism Research*, 13, 23-42.

García Cabrera, A. M., Durán Herrera, J. J. y López Duarte, C. (2016): «Factores institucionales que condicionan la localización de la inversión directa española en Estados Unidos», en: *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, n.º 887, noviembre-diciembre, pp. 25-38.

García Falcón, J. M. (1987): *Formulación de estrategias en la empresa*. Madrid: Centro de Investigación Económica y Social de Canarias.

García Merino, T. y Santos Álvarez, V. (2015): «Raíz y Páramo de Guzmán, esfuerzo y azar en el éxito», en: Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (eds.), *Dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (Aplicación 1.8), 5.ª edición. Navarra: Thomson Reuters.

Ghemawat, P. (2001): «Distance Still Matters», en: *Harvard Business Review*, vol. 79, n.º 8, pp. 137-145.

Grant, R. M. (1994): *Contemporary Strategy Analysis*. Cambridge: Blackwell.

Grant, R. M. (1996): *Dirección estratégica. Concepto, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Editorial Civitas.

Gripsrud, G. (1990): «The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan», en: *Journal of International Business Studies*, tercer cuatrimestre, pp. 469-485.

Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (eds.) (2015): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 5.ª edición. Navarra: Thomson Reuters.

Harvey, D. (1996): *Justice, Nature and the Geography of Difference*. Oxford: Blackwell.

Hill, C. W. y Jones, G. R. (2009): *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, 8.ª edición. México, D. F.: McGraw Hill.

Hill, C. W. y Jones, G. R. (1996): *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México, D. F.: McGraw Hill.

Hise, R. T. (2001): «Overcoming Exporting Barriers to Mexico», en: *Marketing Management*, vol. 10, n.º 1, pp. 52-55.

Hofer, C. W. y Schendel, D. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Saint Paul: West Publishing Co.

Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hollensen, S. y Arteaga Ortiz, J. (2010): *Estrategias de marketing internacional*, 4.ª edición. Madrid: Pearson.

Holmlund, M. y Kock, S. (1998): «Relationship and the Internationalisation of Finnish Small-and-Medium Sized Companies», en: *International Small Business Journal*, vol. 16, n.º 4, julio, pp. 46-63.

International Institute for Management Development (IMD) (2010): *World Competitiveness Yearbook* (2010): Lausana: IMD World Competitiveness Center.

Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1977): «The Internationalisation Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», en: *Journal of International Business Studies*, vol. 8, pp. 23-32.

Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1990): «The Mechanism of Internationalisation», en: *International Marketing Review*, vol. 7, n.º 4, pp. 11-24.

Johanson, J. y Mattson, L. (1988): «International Marketing and Internationalisation Processes. Some Perspectives on Current and Future Research». Comunicación presentada en la Conference on Research Developments in International Marketing, University of Manchester Institute of Science and Technology, septiembre.

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975): «The Internationalisation of the Firm: Four Swedish Cases», en: *Journal of Management Studies*, vol. 12, n.º 3, octubre, pp. 305-322.

Johnson, G. y Scholes, K. (2001): *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.

Jolly, V. K., Alahuhta, M. y Jeannet, J. P. (1992): «Challenging the Incumbents: How High Technology Start-Ups Compete Globally», en: *Journal of Strategic Change*, vol. 1, n.º 2, marzo-abril, pp. 71-82.

Julian, C. C. y Ahmed, Z. U. (2005): «The Impact of Barriers to Export on Export Marketing Performance», en: *Journal of Global Marketing*, vol. 19, n.º 1, pp. 71-93.

Karakaya, F. (1993): «Barriers to Entry in International Markets», en: *Journal of Global Marketing*, vol. 7, n.º 1, pp. 7-24.

Katsikeas, C. S. y Morgan, R. E. (1994): «Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience», en: *European Journal of Marketing*, vol. 28, n.º 5, pp. 17-35.

Kedia, B. L. y Chhokar, J. (1986): «Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation», en: *Management International Review*, vol. 26, n.º 4, cuarto trimestre, pp. 33-43.

Keng, K. A. y Jiuán, T. S. (1989): «Differences between Small and Medium Sized Exporting and non-Exporting Firms: Nature or Nurture», en: *International Marketing Review*, vol. 6, n.º 4, pp. 27-40.

Leonidou, L. C. (1995a): «Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis», en: *Journal of International Marketing*, vol. 3, n.º 1, pp. 29-43.

Leonidou, L. C. (1995b): «Export Barriers: Non-Exporters' Perceptions», en: *International Marketing Review*, vol. 12, n.º 1, pp. 4-25.

Leonidou, L. C. (2004): «An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development», en: *Journal of Small Business Management*, 42(3), pp. 279-302.

Levitt, T. (1983): «La globalización de los mercados», en: *Harvard Business Review*, vol. 61, n.º 3, pp. 92-102.

López Duarte, C., Vidal Suárez, M. M. y González Mieres, C. (2016): «Tecnología, innovación y experiencia en el mundo de la iluminación especializada. Normagrup». En López Duarte, C., Vidal Suárez, M. M. y González Mieres, C. (eds.), *Estrategias de internacionalización de la empresa. Casos prácticos*, pp. 95-103. Oviedo: Septem Ediciones.

Lynch, R. (1997): *Corporate Strategy*. Londres: Pitman Publishing.

Macmillan, H. y Tampoe, M. (2000): *Strategic Management*. Nueva York: Oxford University Press.

Marbella Sánchez, F. (2006): «Crecimiento sostenible de las entidades de crédito españolas (1995-2000)», en: *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, vol. 12, n.º 3, septiembre-diciembre, pp. 229-241.

Mayo, M. A. (1991): «Ethical Problems Encountered by US Small Businesses in International Marketing», en: *Journal of Small Business Management*, vol. 29, n.º 2, pp. 51-58.

Mata Fernández-Balbuena, G. (2007): «Modalidades de crecimiento de la empresa, según el entorno genérico de su sector, y su influencia en la estrategia de internacionalización de la misma», en: *Información Comercial Española*, n.º 839, noviembre-diciembre, pp. 65-74.

Mata, G., Arteaga, J. y Martín, I. (2013): «La estrategia de internacionalización y la empresa», en: Arteaga Ortiz, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 97-179). Madrid: ICEX-CECO.

Meyer, K. y Nguyen, V. C. (2005): «Foreign Investment Strategies and Sub-national Institutions in Emerging Markets: Evidence from Vietnam», en: *Journal of Management Studies*, vol. 42, pp. 22-80.

Migliorini, P. y Serarols, C. (2012): «NAO Internacional», en: Gómez Gras, J. M., (coord.), *Manual de casos sobre creación de empresas en España*, pp. 175-182. Madrid: McGraw-Hill.

Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999). «Reflecting on the Strategy Process», en: *MIT Sloan Management Review*, vol. 40, n.º 3, pp. 21-30.

Mintzberg, H. y Waters, J. A. (1985): «Of Strategies, Deliberate and Emergent», en: *Strategic Management Journal*, vol. 6, n.º 3, pp. 257-272.

Moini, A. H. (1997): «Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms», en: *Journal of Global Marketing*, vol. 10, n.º 4, pp. 67-93.

Morgan, R. E. y Katsikeas, C. S. (1997): «Obstacles to Export Initiation and Expansion», en: *Omega. The International Journal of Management Science*, vol. 25, n.º 6, pp. 677-690.

Morin, J. (1985): *L'excellence technologique*. París: Éditions Jean Picollec.

Naidu, G. M. y Rao, T. R. (1993): «Public Sector Promotion of Exports: A Needs-Based Approach», en: *Journal of Business Research*, vol. 27, n.º 1, mayo, pp. 85-101.

Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A. (1996): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Editorial Civitas.

Oviatt, B. y McDougall, P. (1994): «Toward a Theory of International New Ventures», en: *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n.º 1, pp. 45-64.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: The Free Press.

Porter, M. E. (1987): «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», en: *Harvard Business Review*, vol. 65, n.º 3, mayo-junio, pp. 43-59.

Porter, M. E. (1988): «La competencia en las industrias globales», en: *Información Comercial Española*, n.º 658, pp. 71-100.

Porter, M. E. (1990): «¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?», en: *Harvard-Deusto Business Review*, vol. 44, n.º 4, pp. 3-26.

Porter, M. E. (1996): «What is Strategy?», en: *Harvard Business Review*, vol. 74, n.º 6, noviembre-diciembre, pp. 61-78.

Rabino, S. (1980): «An Examination of Barriers to Exporting Encountered by Small Manufacturing Companies», en: *Management International Review*, vol. 20, n.º 1, pp. 67-73.

Radojevic, P. D., Marjanovic, D. y Radovanov, T. (2014): «The Impact of Firms' Characteristics on Export Barriers' Perception: A Case of Serbian Exporters», en: *Prague Economic Papers*, vol. 23, n.º 4, diciembre, pp. 426-445.

Ramaswami, S. N. y Yang, Y. (1990): «Perceived Barriers to Exporting and Export Assistance Requirements», en: Cavusgil, S. T. y Czinkota, M. R. (eds.), *International Perspectives on Trade Promotion and Assistance*, pp. 187-206. Westport, Connecticut: Quorum Books.

Rasmussen, E., Servais, P. y Maden, T. (2000): «Born to Be International? The Born Global Firm in Denmark», comunicación presentada en la decimocuarta Conference on Small Business Research, Aarhus, junio.

Reichel, J. (1988): «The Internationalisation of Importing Companies», en: *European Journal of Marketing*, vol. 22, n.º 10, pp. 31-40.

Ripollés Meliá, M., Blesa Pérez, A. y Monferrer Tirado, D. (2012): «Sofistic Telematic Security S. L.: asegurar el mercado global», en Gómez Gras, J. M. (coord.), *Manual de casos sobre creación de empresas en España*, pp. 169-174. Madrid: McGraw Hill.

Rivero Quesada, N. (2015): *La selección de mercados exteriores en la PYME: el caso de una empresa canaria*. Trabajo Fin de Título dirigido por Sonia María Suárez

Ortega y presentado en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Descargado de: <http://hdl.handle.net/10553/17497>.

Rodríguez Ariza, L., Benghazi Akhlaki, H., Fuentes Fuentes, M. M. y López Pérez, M. V. (2012): «Desarrollo industrial y tecnológico de Marruecos (DITEMA). La internacionalización a través de la cooperación empresarial», en Gómez Gras, J. M. (coord.), *Manual de casos sobre creación de empresas en España*, pp. 163-168. Madrid: McGraw-Hill.

Rundh, B. (2007): «International Marketing Behaviour Amongst Exporting Firms», en: *European Journal of Marketing*, vol. 41 n.º 1/2, pp. 181-198.

Sánchez Marbella, F. (2006): «Reconfiguración de la industria española de envases de vidrio: estructura y estrategia», en: *Universia Business Review*, vol. 4, n.º 12, pp. 36-49.

Starbuck, S. H. (1985): «Acting First and Thinking Later: Finding Decisions and Strategies in the Past», en: Pennings, J. M. (ed.), *Organizational Strategy and Change*, pp. 336-372. San Francisco: Jossey-Bass.

Steiner, G. A. y Miner, J. B. (1977): *Management Policy and Strategy*. Londres: Macmillan.

Suárez-Ortega, S. (2003): «Export Barriers: Insights from Small and Medium-Sized Firms», en: *International Small Business Journal*, vol. 21, n.º 4, pp. 403-419.

Suárez-Ortega, S. M., García-Cabrera, A. M. y Knight, G. A. (2016): «Knowledge Acquisition for SMEs First Entering Developing Economies: Evidence from Senegal», en: *European Journal of Management and Business Economics*, vol. 25, n.º 1, pp. 22-35.

Tansu Barker, A. y Kaynak, E. (1992): «An Empirical Investigation of the Differences between Initiating and Continuing Exporters», en: *European Journal of Marketing*, vol. 26, n.º 3, pp. 27-36.

Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (1994): *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Buenos Aires: Addison-Wesley.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. y Strickland, A. J. (2012): *Administración estratégica, teorías y casos*. México, D. F.: Mac Graw-Hill.

Tilles, S. (1968): «Making Strategy Explicit», en: Ansoff, I. (ed.), *Business Strategy*. Harmondsworth: Penguin.

Törnroos, J. Å. (2002): «Internationalisation of the Firm. A Theoretical Review with Implications for Business Network Research», en: *18th IMP Conference*. Dijon, Francia. Septiembre.

Uner, M. M., Kocak, A., Cavusgil, E. y Cavusgil, S. T. (2013): «Do Barriers to Export Vary for Born Globals and across Stages of Internationalization? An Empirical Inquiry in the Emerging Market of Turkey», en: *International Business Review*, vol. 22, n.º 5, pp. 800-813.

Urbonavičius, S. y Dikčius, V. (2010): «Export Barriers during the Periods of Growth and Recession: The Major Factors and Propositions», en: *Argumenta Oeconomica*, vol. 24, n.º 1, pp. 31-47.

Vasconcellos, P. (1985): «Environmental Analysis for Strategic Planning», en: *Managerial Planning*, vol. 34, n.º 2, enero-febrero, pp. 23-30.

Venkatesh, V. G., Dubey, R. y Bhattacharya, S. (2015): «An Analysis on Internationalisation Barriers of Indian Apparel SMEs in the post-MFA Period. A Modelling Approach», en: *International Journal of Business and Globalisation*, vol. 14, n.º 3, pp. 351-381.

Welch, L. S. y Luostarinen, R. (1988): «Internationalisation: Evolution of a Concept», en: *Journal of General Management*, vol. 14, n.º 2, pp. 36-64.

Welch, L. S. y Luostarinen, R. (1993): «Inward-Outward Connections in Internationalisation», en: *Journal of International Marketing*, vol. 1, n.º 1, pp. 44-56.

Welch, L. S. y Wiedersheim-Paul, F. (1977): *Extra-regional Expansion: Internationalization within the Domestic Market*, documento de trabajo, Centre of International Business Studies: Department of Business Administration, Universidad de Upsala.

Westhead, P., Wright, M. y Ucbasaran, D. (2002): «International Market Selection Strategies Selected by 'Micro' and 'Small' Firms», en: *Omega. The International Journal of Management Science*, vol. 30, n.º 1, febrero, pp. 51-68.

Yang, Y. S. (1988): *An Export Behavior Model of Small Firms: Identifying Potential and latent Exporters among Small and Medium Manufactures*. Tesis doctoral, UMI, Michigan.

Yang, Y. S., Leone, R. P. y Alden, D. L. (1992): «A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters», en: *Journal of Marketing*, vol. 56, n.º 1, enero, pp. 84-96.

b. Lecturas recomendadas

Arteaga Ortiz, J. y Fernández Ortiz, R. (2010): «Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises», en: *Journal of Small Business Management*, vol. 48, n.º 3, julio, pp. 395-420.

Cambra-Fierro, J. y Vázquez-Carrasco, R. (2010): «Inés Rosales: El reto de internacionalizar la actividad de una PYME es posible», en: *Universia Business Review* (28), pp. 62-77.

Claver Cortés, C. y Quer Ramón, D. (2001): «La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador», en: *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, n.º 794, enero, pp. 37-60.

Cuervo-Cazurra, Á. (2008): «Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander», en: *Universia Business Review*, número especial, 150º Aniversario Banco Santander, pp. 96-111.

Fanjul Martín, E. (2010): «Factores culturales e internacionalización de la empresa», en: *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, n.º 856, septiembre-octubre, pp. 7-20.

Hollensen, S. y Arteaga Ortiz, J. (2010): *Estrategias de marketing internacional*, 4.ª edición. Madrid: Pearson.

Porter, M. E. (1990): «¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?», en: *Harvard-Deusto Business Review*, vol. 44, n.º 4, pp. 3-26.

Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. Nueva York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage*. Nueva York: The Free Press.

c. Enlaces de interés

CESCE España: riesgo país (consulta *online*): <http://www.cesce.es/riesgo-pa%C3%ADs>

Geert Hofstede: comparación de países (consulta *online*): <https://geert-hofstede.com/countries.html>

Global Edge: Your source for global business knowledge (consulta *online*): <http://globaledge.msu.edu/>

Global Edge: Diagnostic Tools: CORE™, la herramienta para evaluar la preparación de la empresa para expandir sus operaciones internacionalmente (consulta *online*): <http://globaledge.msu.edu/tools-and-data/diagnostic-tools/core>

ICEX España Exportación e Inversiones: www.icex.es

ICEX: empresas españolas establecidas en el exterior (consulta *online*): <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/implantacion-e-inversion-exterior/informacion-para-invertir-en-el-exterior/empresas-espanolas-establecidas-en-el-exterior/index.html?pais=US&list=true>

ICEX: simulador de costes de establecimiento (consulta *online*): <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/exportadores-habituales/informacion-de-mercados/simulador-costes-de-establecimiento/index.html>

d. Vídeos

Michael Porter explica ¿Qué es estrategia? (*What's Strategy?*): <https://www.youtube.com/watch?v=ECtx5EM3q3c>

Michael Porter: ¿Por qué las empresas pueden resolver problemas sociales?: https://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems?language=es

Scott Szwast: *The global business next door*: <http://www.ted.com/watch/ted-institute/ted-ups/scott-szwast-the-global-business-next-door>

Michael Porter: Modelo de las cinco fuerzas: <https://www.youtube.com/watch?v=dxB-Isq2nrQ>

Valerie Hoeks: *Cultural difference in business*: <https://www.youtube.com/watch?v=VMwjscSCcf0>

Chris Smit: *Humor and culture in international business*: <https://www.youtube.com/watch?v=MB6NXzGKMKg>

Capítulo 3

**MARKETING
INTERNACIONAL**

Autores

Julio Cerviño
Jesús Arteaga Ortiz
Alfonso Fernández del Hoyo

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	223
1. Introducción	225
2. Selección de mercados internacionales	227
2.1 Introducción a la selección de mercados internacionales (SMI)	228
2.1.1 Los mercados internacionales	228
2.1.2 Propuesta de SMI integrando territorios y segmentos	229
2.2 Información para SMI: la investigación internacional de mercados	230
2.2.1 La investigación internacional de mercados	230
2.2.2 Características de la información internacional: fuentes secundarias y primarias	231
2.2.3 Métodos de investigación de mercados internacionales	232
2.3 La selección estratégica de mercados	234
2.3.1 Factores determinantes del diseño de una SMI	234
2.3.2 Selección estratégica frente a oportunista	234
2.3.3 Desarrollando un proceso de SMI integral	236
2.4 El proceso de selección de mercados internacionales: Fases I, II y III	237
2.4.1 Fase I: Selección preliminar interregional y <i>clustering</i>	237
2.4.2 Fase II: Selección a nivel regional	240
2.4.3 Matriz de selección de países	248
2.4.4 Fase III: Análisis del entorno a nivel nacional	250
2.5 El proceso de selección de mercados internacionales: Fase IV	253
2.5.1 Fase IV: Elección del segmento transnacional	253
2.5.2 Selección de público objetivo y posicionamiento: posibilidad de extensión internacional	254
2.6 Estrategia de expansión de mercados y siguientes pasos	255
2.6.1 Articulando un proceso de SMI secuencial integrado e iterativo	255

3. Modos de entrada	257
3.1 Introducción a los modos de entrada (ME) en el exterior	258
3.1.1 Internacionalización y forma de entrada: distintas teorías	258
3.2 El modo de entrada como predistribución	260
3.3 Alternativas de modos de entrada	260
3.4 Exportación indirecta	261
3.4.1 <i>Trading companies</i>	262
3.4.2 Venta a importadores en origen	262
3.4.3 Agente comercial	262
3.4.4 Distribuidor, importador, mayorista	264
3.5 Exportación directa	267
3.5.1 <i>internet / marketplaces</i>	267
3.5.2 Venta directa a grandes detallistas	268
3.5.3 Venta directa a cliente final	269
3.6 Acuerdos de cooperación (<i>partnerships</i>)	270
3.6.1 <i>Piggyback</i>	271
3.6.2 Consorcios de exportación	272
3.6.3 Licencia	273
3.6.4 Franquicia: máster franquicia y franquicia directa	273
3.6.5 La internacionalización a través del canal tiendas propias-franquicias: La expansión en red de núcleo y radio (<i>hub and spoke network expansion</i>)	276
3.6.6 Alianzas estratégicas internacionales, <i>joint ventures</i> y <i>consortia</i>	278
3.7 Implantación en el exterior	280
3.7.1 Delegación comercial	282
3.7.2 Filial comercial	283
3.7.3 Filial de producción	284
3.8 Selección del modo de entrada	288
3.8.1 Variables internas	288
3.8.2 Variables externas	289

4. Decisiones sobre el <i>marketing mix</i> internacional: producto y precios	291
4.1 Decisiones sobre el producto	294
4.1.1 Adaptaciones voluntarias y obligatorias en la política de producto	297
4.1.2 Desarrollo y difusión de productos para el mercado internacional	299
4.1.3 La decisión sobre la marca	300
4.2 Decisiones sobre precios	301
4.2.1 Política de precios y posicionamiento competitivo internacional	306
4.2.2 Estandarización, adaptación y coordinación de la política de precios	306
5. Decisiones sobre el <i>marketing mix</i> internacional: distribución y comunicación	311
5.1 Determinantes externos de los canales de distribución	312
5.2 La estructura del canal de distribución	313
5.2.1 Cobertura del mercado	313
5.2.2 Longitud del canal	315
5.2.3 Selección de los intermediarios	316
5.2.4 Contratación (acuerdos de distribución)	317
5.2.5 Rescisión del contrato	318
5.2.6 Motivación	318
5.2.7 Grado de integración	318
5.3 Gestión y control de los canales de distribución	320
5.3.1 Control/coste	321
5.3.2 Mercados grises	322
5.4 Implicaciones de Internet en las decisiones de distribución	323
5.5 Nuevas tendencias en la distribución	324
5.6 El proceso de comunicación	325
5.6.1 Atributos clave para una comunicación efectiva	326
5.6.2 Otros factores que influyen sobre la comunicación	327
5.6.3 Herramientas de la comunicación	329
5.6.4 Publicidad	329

5.6.5	Relaciones públicas	333
5.6.6	Promoción de ventas	334
5.6.7	<i>Marketing</i> directo	335
5.6.8	Venta personal	336
5.6.9	Ferias comerciales	336
5.6.10	Comunicación a través de Internet	338
6.	Política y estrategia internacional de marca	340
6.1	Introducción	340
6.2	Política internacional de marca	342
6.3	Política de marca blanca o de distribuidor	344
6.4	Política de marca como estrategia de diferenciación: marcas globales frente a marcas locales	347
6.5	Cartera de marcas: una sola marca frente a varias	350
6.6	Estrategias de creación de marcas globales	352
	RESUMEN	357
	CASOS PRÁCTICOS	360
	GLOSARIO	363
	BIBLIOGRAFÍA	367

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Disponer de un cuerpo sólido y bien delimitado de conocimientos conceptuales, técnicos y de procedimiento relativos al proceso de internacionalización empresarial, así como estar en disposición de desarrollar las fases de un programa de internacionalización empresarial: investigación de mercados exteriores, técnicas de segmentación y selección de mercados exteriores, opciones para acometer los procesos de penetración de mercados internacionales y decisiones respecto al *marketing mix*.
- Conocer el proceso para seleccionar mercados internacionales y manejar las principales fuentes de información de *marketing*.
- Distinguir las diferentes alternativas que tiene la empresa para acceder a mercados exteriores, así como las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.

- Desarrollar el proceso de toma de decisiones de las variables del plan de *marketing* internacional, relacionándolo con la estrategia internacional de la empresa y con las limitaciones que presentan las diferencias en los distintos entornos culturales, socio-económicos y político-legales.
- Determinar los productos de la empresa más adecuados para la internacionalización y las adaptaciones que hay que realizar para su venta en mercados exteriores.
- Identificar las variables que afectan a la fijación de precios internacionales y al posicionamiento internacional de la empresa.
- Conocer la estructura de los canales de distribución internacional y los procedimientos de gestión y control de distribuidores.
- Identificar los atributos que influyen en la comunicación internacional y las herramientas más utilizadas.
- Analizar y comprender la importancia de la creación de marcas para la consecución de ventajas competitivas sostenibles en la esfera internacional y en el mantenimiento de posiciones de liderazgo a largo plazo.
- Establecer las distintas alternativas de creación de marca en la esfera internacional.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización de los mercados y empresas es un proceso irreversible que se acelera año tras año. Los determinantes de este proceso son ya bien conocidos: liberalización económica y adopción de ideologías de libre mercado en un cada vez mayor número de Estados, el auge de los países emergentes y en desarrollo, las nuevas tecnologías en comunicación y producción, y la eliminación de barreras comerciales entre los países.

La creciente globalización de los mercados genera un incremento de la intensidad competitiva en el mundo. El comercio puramente nacional es en la actualidad un comercio global. Esto significa que el mercado es todo el mundo, lo que obliga a las empresas a una constante adaptación a las presiones de la competencia internacional y a la búsqueda de oportunidades de negocio más allá de sus fronteras. En este sentido, es más que necesario que los directivos y profesionales

del *marketing* entiendan los procesos, estrategias y problemas de su disciplina desde una perspectiva internacional.

Si el diseño y ejecución de programas de *marketing* efectivos resulta ya complejo cuando la empresa sirve un único mercado nacional relativamente homogéneo, todo será mucho más complejo cuando opera en diversos países con estructuras económicas, políticas, legales, competitivas y culturales muy diferentes. Esta es la complejidad del *marketing* internacional frente al *marketing* doméstico. Esta diversidad geográfica plantea tres cuestiones que se corresponden con las estrategias esenciales del *marketing* internacional: ¿cuáles son los mercados exteriores más favorables?, ¿cómo llegar a los clientes en los mercados elegidos?, ¿qué adaptaciones hay que hacer en las ofertas que se realicen? A estas tres preguntas trata de responder este Capítulo.

En primer lugar, se explica el proceso para seleccionar mercados exteriores partiendo de las fuentes de información a disposición de la empresa y desarrollando una metodología que comprende tres fases: decisión sobre la alternativa concentración/diversificación, selección de zonas geográficas más favorables y criterios para elegir aquellos mercados objetivo que presentan mayores oportunidades de negocio.

A continuación, se analizan las principales alternativas de entrada en mercados exteriores clasificadas en cuatro grupos: exportación directa, exportación indirecta, acuerdos de cooperación e implantación.

Posteriormente, se tratan las adaptaciones en las ofertas internacionales según los componentes del *marketing mix* (producto, precio, distribución y comunicación), analizando el equilibrio óptimo entre la estandarización y adaptación del programa de *marketing mix* internacional.

Finalmente, con objeto de ofrecer una visión global a la estrategia de *marketing* de la empresa, se analizan las decisiones y estrategias en materia de marca, con el planteamiento inicial de que para competir en los mercados internacionales es necesario ofrecer productos y servicios diferenciados y dicha diferenciación viene principalmente vía innovación y marca.

2. SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

Cuando la empresa acomete su plan estratégico internacional, una de las primeras decisiones que tiene que tomar es determinar los mercados exteriores a los que va a acudir. Con independencia del tipo de empresa y del sector en el que se encuentre, siempre será necesario maximizar los recursos destinados a la internacionalización y, por ello, es esencial saber identificar aquellos mercados que ofrecen mayor atractivo para los productos que comercializa la empresa. Existen más de 100 países con potencial de mercado significativo, entre los cuales las empresas, especialmente las pymes, apenas podrán abordar unos pocos para su expansión internacional; de ahí la importancia que tiene esta decisión de *marketing* internacional.

En este apartado se explica el proceso para seleccionar mercados exteriores con base en una metodología que incluye un proceso secuencial, integral e iterativo en cuatro fases:

1. Selección preliminar interregional y *clustering*.
2. Selección regional.
3. Análisis del entorno nacional.
4. Elección del segmento transnacional.

Se dice que es secuencial por incluir fases sucesivas y selectivas, integral por englobar tanto el análisis de grupos de mercados como de segmentos de consumidores, visión que suele estar ausente en la mayoría de estos modelos, e iterativo por autoalimentarse en sucesivas vueltas.

Este apartado de selección de mercados internacionales comprende siete puntos principales. Se comienza con una introducción general al tema, con la delimitación de conceptos como el de mercado internacional y su acepción como territorio o segmento y la propuesta de integración de ambos. A continuación, se presenta la investigación de mercados internacional con sus fuentes, características y metodologías particulares. Seguidamente, se entra en materia de selección estratégica de mercados internacionales con una propuesta de proceso de selección de mercados internacionales (SMI), que es desarrollado en los dos epígrafes siguientes, distinguiendo entre las tres primeras fases en uno y la cuarta y última en el otro. Finalmente, se presenta una estrategia de expansión de mercados a largo plazo.

2.1 Introducción a la selección de mercados internacionales (SMI)

2.1.1 LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Previo al establecimiento de un proceso de selección de mercados exteriores es útil clarificar el concepto de «mercado», pues es diferente según la disciplina que lo trate. Así, se puede referir al lugar donde confluyen la oferta y demanda (economía), al conjunto de clientes o de competidores (estrategia empresarial), etc. Para los propósitos del *marketing* internacional, un mercado

puede considerarse un «entorno homogéneo» como podría resultar de un análisis de tipo PEST (Político-Legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico) del entorno.

En este sentido, España puede considerarse un mercado para la mayoría de los productos o servicios que en ella se ofertan y consumen, al tener un entorno PEST homogéneo. Igualmente y a escala supranacional, la UE podría considerarse un entorno homogéneo (que no idéntico) para la mayoría de los productos o servicios, pues se autodefine como Mercado Único Europeo (*European Single Market*) y así se puede considerar salvo para aquellos bienes afectados altamente por el entorno sociocultural (los que tienen que ver con costumbres arraigadas y usos locales), donde más difícilmente se produce la homogeneización. Al contrario, grandes países como EE. UU. se podrían considerar con varios mercados, que en este caso serían tres: el este, el oeste y el interior (América «profunda»). En general, se podría concluir que, fruto de la globalización, existen más países que mercados en el mundo, por lo que resultaría más correcto su estudio en un contexto de mercado que de país.

Por otra parte, se ha considerado a los mercados como **entes territoriales**, pero una segunda visión, cada vez más empleada por los analistas, es la de su entidad como grupos o segmentos de consumidores. En este sentido, un mercado de consumidores estaría constituido por un conjunto de estos con un perfil homogéneo a nivel transnacional. Así, se habla de *yuppies*, *dinks*, Generación X, así como de otros diferentes grupos de afinidad cultural, profesional y deportiva. Por tanto, cabría una **doble consideración de los mercados: como entes territoriales y como segmentos de consumidores transnacionales**.

2.1.2 PROPUESTA DE SMI INTEGRANDO TERRITORIOS Y SEGMENTOS

La mayoría de los métodos de SMI se basan principalmente en considerar mercado internacional a un país o grupo de países. Esto es así por la mayor facilidad de obtención de información desde el punto de vista de la estructura política, ya que las estadísticas se proveen a este nivel y no al de grupo o segmento de consumidores transnacional. Sin embargo, el obviar a los consumidores como grupo de análisis supone renunciar al establecimiento de estrategias de segmentación, selección de

público objetivo y posicionamiento internacional, que resultan básicas para el éxito empresarial (Keegan y Green, 2009, pp. 220-250).

Por tanto, tal como proponen algunos autores (Hollensen, 2001; Keegan y Green, 2009) presentamos una SMI integrando al proceso de selección por territorios otro por segmentos de consumidores a nivel transnacional de aplicación hacia el final en la última fase (cuarta), facilitando así el análisis al llevarlo a cabo sobre un número más limitado de mercados. Este proceso se presentará tras un repaso a las fuentes de información y las metodologías de investigación en el *marketing* internacional.

2.2 Información para SMI: la investigación internacional de mercados

Como es bien conocido, el elemento esencial de cualquier proceso de selección de mercados es la información, que actúa como *input* en la toma de decisiones para elegir los mercados más favorables. Siguiendo el mismo criterio que en el *marketing* doméstico, la información de *marketing* internacional puede clasificarse en información secundaria (*desk research*) e información primaria (*field research*). Se resalta el hecho de que a ambas fuentes, no solo a la secundaria con sus bases de datos *online*, se puede acceder a través de Internet, como en el caso de las encuestas *online*, etc., que se han convertido en la principal herramienta para seleccionar mercados exteriores.

A continuación, se presenta la investigación de mercados internacional como metodología de obtención y análisis de este tipo de información, analizando su problemática y características diferenciadoras, así como sus metodologías y herramientas más comunes.

2.2.1 LA INVESTIGACIÓN INTERNACIONAL DE MERCADOS

La investigación de mercados se define tradicionalmente como la sistemática recogida, tratamiento y análisis de datos con el objetivo de proveer información útil para la toma de decisiones empresariales.

El extrapolarla al ámbito internacional añade tres nuevas complicaciones: una información que debe ser comunicada a través de distintas culturas, unas

herramientas de investigación que deben ser aplicadas a diferentes mercados internacionales (*e.g.*, la necesidad de traducción de los cuestionarios) y la existencia, en principio, de numerosos mercados exteriores potenciales cuyo nivel de conocimiento, por lo general, es inferior al propio (Cateora, Graham y Gilly, 2015).

Como conclusión, la investigación de mercados internacionales se presenta como una tarea mucho más extensa, compleja y costosa. Sin embargo, la existencia de metodologías de escrutinio y descarte de mercados para centrarse en los que más posibilidades tienen la harán más factible, como se mostrará más adelante, una vez expuestas las características de la información internacional que se presentan a continuación.

2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN INTERNACIONAL: FUENTES SECUNDARIAS Y PRIMARIAS

A las ya tradicionales características de relevancia, medibilidad y rentabilidad de la información en investigación de mercados, hay que añadir otras tres en el ámbito internacional: disponibilidad, fiabilidad y homogeneidad. Todas estas cualidades han de buscarse tanto para las fuentes secundarias de información como para las primarias.

Por lo que respecta a la información secundaria, que es la ya existente y disponible generalmente a través de Internet, se ha de apuntar que existen muchos países que carecen de agencias e institutos gubernamentales que provean de estadísticas. En otros, aun existiendo estas, puede que no reflejen fehacientemente la realidad, por algún propósito oculto (*e.g.*, orgullo nacional). Finalmente, es difícil encontrar datos actualizados o recogidos de forma consistente para permitir comparaciones entre países. Por ello, hay que ser escépticos respecto a cualquier información y acudir preferentemente a fuentes fiables como son los grandes organismos internacionales (Naciones Unidas, Banco Mundial, Eurostat, etc.), que suministran información de calidad que cumple estas características. Al final del Capítulo se ofrece un listado de fuentes secundarias recomendadas junto con su ruta de acceso.

En lo referente a las fuentes primarias o información que se recoge de primera mano para un particular proyecto de investigación, se ha de tener presente la disponibilidad de censos o listados de donde obtener muestras, así como los problemas asociados a la cultura e idiosincrasia de cada país.

2.2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

La investigación de mercados internacional se vale de métodos y herramientas de recogida de información igual que la nacional, aunque suele optar por unos en particular. Estos se van a exponer de menor a mayor complejidad y coste en el Cuadro 3.1, que recoge de manera resumida las tipologías más comunes en este tipo de estudios, distinguiendo entre información primaria o secundaria, si es el país de origen o destino, el tipo de herramienta de obtención de información empleada y si lo debe hacer la empresa o un consultor.

Cuadro 3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES				
	País	Tipo	Herramienta	Realiza
<i>Desk Research</i> (Investigación de gabinete)	Origen	Secundaria	Online, base de datos, etc.	Empresa (apoyo org. oficial)
<i>Field Research</i> (Investigación de campo)				
1. Entrevistas en profundidad	Destino	Primaria	Cuestionario preguntas abiertas	Empresa (apoyo org. oficial)
2. Encuestas	Destino	Primaria	Cuestionario preguntas cerradas	Consultor
3. <i>Focus groups</i> (test)	Destino	Primaria	Guía <i>Focus Groups</i>	Consultor

Fuente: elaboración propia.

El primer método al que se suele acudir se conoce comúnmente por *desk research* o investigación de gabinete; hoy en día se realiza principalmente por Internet y se refiere a información secundaria disponible en bases de datos *online*, buscadores, páginas web de empresas, organismos internacionales, consultoras internacionales y de institutos de investigación. Es una tarea que es aconsejable que

haga directamente la empresa desde su país de origen y acudiendo a organismos oficiales de ayuda a la exportación (institutos de apoyo a la internacionalización, cámaras de comercio, etc.). Se trata de una información de fácil obtención y de carácter gratuito o casi gratuito.

El segundo método de recogida de información, ya de carácter primario, se denomina *field research* o investigación de campo y suele tener lugar a continuación de la secundaria y en los mercados de destino. Entre las herramientas de investigación más conocidas están la entrevista en profundidad (*in depth interview*) y las encuestas (*surveys*).

Las entrevistas en profundidad son un tipo de investigación cualitativa fundamentada en un cuestionario con un número limitado de preguntas abiertas formuladas a los «agentes principales» del mercado, entendiéndose por tales a expertos, líderes de opinión, distribuidores, agentes públicos de la administración e incluso competidores (directos o indirectos), si se prestan a ello. Con una duración media de una hora, la dificultad principal es alcanzar un número de entrevistas razonable (entre cinco y 15) y de calidad. Para ello, la empresa puede acudir a los servicios que ofrecen los organismos oficiales de fomento a la exportación de cada país (ICEX o análogos), que pueden ayudar a concertarlas. Permiten así obtener información de primera mano de los agentes principales del país con los que debe contactar el responsable de exportación para conocer el mercado.

Las encuestas son un tipo de investigación cuantitativa donde normalmente se entrevista brevemente a un elevado número de personas bien verbalmente o por escrito, empleando un cuestionario estructurado y centrándose preferentemente en el perfil de cliente objetivo de la empresa. Es un tipo de investigación propio de empresas grandes y con cierto grado de internacionalización, por lo que no suele hacerlas personalmente la empresa, sino que suele acudir a un consultor externo.

Existe asimismo otro tipo de herramientas de investigación, como los *focus groups* donde, bajo la conducción de un líder, un grupo debate un tema en concreto y los *tests* de producto de diversa índole (concepto, resultados de laboratorio, etc.), para los cuales también se confía en externos a la empresa; suelen realizarlos igualmente empresas con un grado mayor de internacionalización.

Por otra parte, se ha de apuntar que una empresa no tiene por qué emplearlas todas, especialmente si cuenta con escasos recursos. En este sentido, podría ser suficiente con realizar las dos primeras de *desk research* y entrevistas en profundidad (*field research*), que además están más apoyadas por los organismos oficiales mediante financiación y ayudas (asistencia a ferias, viajes de prospección, etc.).

2.3 La selección estratégica de mercados

2.3.1 FACTORES DETERMINANTES DEL DISEÑO DE UNA SMI

A la hora de optar por un tipo u otro de SMI se han de tener en cuenta una serie de factores determinantes de su diseño que pueden subdividirse en dos grupos, factores del entorno y de la empresa, tal como se recoge en el Cuadro 3.2.

Cuadro 3.2 FACTORES DETERMINANTES EN LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES	
Factores del entorno	Factores de la empresa
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de globalización del sector. 2. Etapa del ciclo de vida. 3. Características mercado de destino. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de internacionalización. 2. Tamaño, recursos y compromiso. 3. Naturaleza del negocio.

Fuente: elaboración propia y Svend Hollensen (2001), *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*, pp.189-191. Inglaterra: Pearson Education Ltd..

En cuanto a los factores del entorno, están: (1) el grado de globalización del sector, (2) su etapa dentro del ciclo de vida y (3) las características propias del mercado de destino. Así, sectores como el de los electrodomésticos presentan un altísimo grado de internacionalización, pues están presentes en todos los mercados junto con una etapa avanzada de madurez en general y, finalmente, dependiendo de características del mercado de destino como su tamaño y distancia física o psicográfica, ofrecerán mayor potencial. En este sentido, mercados como EE. UU. y la UE presentan un gran potencial mientras que otros como, por ejemplo, Timor Oriental y Ceilán, presentan un potencial limitado.

Por otro lado, entre los factores propios de la empresa están: (1) el grado de internacionalización de esta y su experiencia internacional, (2) el tamaño, recursos y compromiso con los que cuenta, y (3) la naturaleza del negocio en sí.

2.3.2 SELECCIÓN ESTRATÉGICA FRENTE A OPORTUNISTA

En la selección de mercados exteriores no siempre prima una acción estratégica con fundamento científico, sino que en muchas ocasiones obedece a circunstancias particulares basadas en oportunidades que se le presentan a una empresa.

Así, tal como se presenta en el Cuadro 3.3, hay dos tipos de selección de mercados internacionales de marcada naturaleza opuesta: reactiva y proactiva. La selección oportunista es de carácter **reactivo** y es común en empresas que se internacionalizan por circunstancias no intencionadas o planificadas, como puede ser el caso de bancos, consultoras, proveedores de componentes (sectores industriales y automoción) que siguen a sus grandes clientes en su internacionalización, a sabiendas de que si no lo hacen, otro lo hará, dando entrada a un futuro competidor que puede que en posteriores actuaciones lo sea también en el mercado de origen. Circunstancia parecida es el imitar la selección de un competidor nacional, especialmente si es exitoso en su internacionalización, presuponiendo que «si él es capaz de trasladar su ventaja competitiva al nuevo mercado también lo seré yo». Y un tercer motivo reactivo puede ser una circunstancia particular de la empresa, como que alguien en su dirección impulse, por conocimiento cercano u existencia de contactos, la elección del mercado en cuestión, descartando todos los demás.

Cuadro 3.3 SELECCIÓN ESTRATÉGICA FRENTE A OPORTUNISTA DE MERCADOS EXTERIORES

Oportunista (reactiva)	Estratégica (proactiva)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acompañar a grandes clientes locales. 2. Imitar a competidores locales. 3. Circunstancia particular de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección científica (variables criterio). 2. En función de potencial, accesibilidad y riesgo. 3. Planificación estratégica y métodos de escrutinio y descarte.

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, la selección estratégica es **proactiva** y se apoya en una decisión científica con empleo de «variables criterio» que miden el potencial, accesibilidad y riesgo de los mercados internacionales basándose en la planificación estratégica (análisis DAFO) y métodos de «escrutinio-descarte».

Finalmente, se ha de mencionar que por el hecho de ser reactiva una selección no tiene por qué ser despreciada, ya que, dependiendo del sector y de la cadena de valor de la empresa en cuestión, puede ser la acertada. Este sería el caso de las empresas de componentes de automóvil que se internacionalizan principalmente siguiendo a su cliente local que hace de líder en la cadena de valor del sector.

2.3.3 DESARROLLANDO UN PROCESO DE SMI INTEGRAL

La Figura 3.1 presenta un proceso de selección estratégica de mercados internacionales secuencial, integrada e iterativa en cuatro fases de progresiva reducción de mercados posibles, hasta llegar a uno o unos pocos de interés para la empresa, donde el progresivo descarte y reducción se hace en función de unas variables y herramientas de selección que se expresan a continuación debajo del título de cada fase bajo texto en negritas.



Fuente: elaboración propia.

Así, en una primera fase, se empieza con una selección interregional y *clustering* entre zonas o regiones geográficas más favorables que agrupan a países homogéneos, para continuar, en segundo lugar, con un escrutinio de cada una que, posteriormente, dará lugar en una tercera fase a una profundización del análisis del ya reducido número de mercados elegidos. En estas fases se aplica una serie de herramientas de escrutinio (rechazo/aceptación) por medio de variables criterio de selección establecidas *ad hoc* para elegir los mercados objetivo que presentan

mayores oportunidades de negocio. Es precisamente en estos donde se pasa, ya en la fase cuarta, a la elección del segmento transnacional, tomando como punto de partida la del país de origen. Finalmente, en subsiguientes iteraciones se establece una estrategia de progresiva extensión a nuevos mercados.

En los dos epígrafes siguientes se desarrollan con más detalle estas fases y sus metodologías respectivas, aplicándolas al caso de un hipotético exportador español de vinos.

2.4 El proceso de selección de mercados internacionales: Fases I, II y III

En este apartado se va a presentar con detalle las tres primeras fases del proceso de selección y análisis de mercados internacionales, dejando la cuarta para un siguiente apartado por su singularidad.

2.4.1 FASE I: SELECCIÓN PRELIMINAR INTERREGIONAL Y CLUSTERING

La Fase I es la denominada de Selección Preliminar Interregional y *Clustering*, donde la empresa se enfrenta a un amplio abanico de mercados a los que internacionalizarse. Se trata de un primer paso, reconocido como el más común por muchos autores como Svend Hollensen (2001), donde se podrían considerar seis grandes regiones mundiales como mercados preliminares: África y Oriente Medio, Europa Occidental (UE), Europa del Este y Rusia, Norteamérica (NAFTA/TLC), Sudamérica y Asia Pacífico.

Figura 3.2

FASE I: SELECCIÓN PRELIMINAR INTERREGIONAL Y CLUSTERING



Herramienta de selección: Necesidad básica / Distancia geográfica / Distancia cultural

Fuente: elaboración propia.

Se trata de regiones con entornos que tienden a homogeneizarse entre sí, además de hacerlo de forma global. A este nivel, se ha de hacer una primera criba en función de unas variables de escrutinio y descarte como son: necesidad básica, distancia geográfica y distancia cultural. Más en particular:

- **Necesidad básica** (Ball *et al.*, 2007) del producto o servicio, como sería el caso de la crema solar donde, *a priori*, se podrían descartar todos aquellos países fríos cuyo potencial es muy reducido y, por tanto, poco interesante. Igualmente, se podrían eliminar bebidas alcohólicas en países árabes o grandes barcos en países sin salida al mar. Se trata de una información genérica cuya aplicación se ha de fundamentar en el sentido común.
- Los países supervivientes de la anterior criba pasarían a una segunda basada en la **distancia geográfica** donde los más próximos geográficamente serían seleccionarlos y el resto descartados (Johanson y Vahlen, 1977).
- Finalmente, sería la **distancia cultural**, que se mide con estudios de valores y características entre países (López Duarte y Vidal Suárez, 2010; Hofstede, 1993) basados en aspectos idiomáticos, índices de valores como: individualismo/colectivismo, alta/baja distancia de poder y propensión/aversión al riesgo, en función de los cuales se puede clasificar la afinidad cultural entre países que llevaría a una aceptación de los más próximos y al rechazo del resto.

Así, según este criterio, un productor español de vinos debería descartar los países islámicos y acudir, bien a mercados geográficamente próximos como Francia o bien culturalmente cercanos como Iberoamérica, descartando el resto. Por ejemplo, en la Figura 3.2 anterior se han remarcado las regiones de Europa Occidental/UE y Sudamérica como preferenciales, más en el caso de la primera. Son esas dos regiones las que pasan a una segunda fase de selección a nivel regional.

Otra aproximación dentro de esta primera criba sería un **estudio de clustering**, donde la empresa buscaría aquellas regiones que tienden a integrarse económica y políticamente en grandes bloques, para tratarlas conjuntamente en su estrategia comercial (Cerviño, 2008). En este sentido, habría que llevar a cabo dos tareas: una de identificación de las mismas y otra de estimación del grado de integración que se espera que se alcance con el tiempo.

En cuanto a la primera tarea, no es difícil de averiguar acudiendo a la literatura actualizada sobre tratados de integración económica (CE Memo 12-930, 2012). De aquí podríamos obtener las existentes de ámbito continental, como son, en Europa (UE, EFTA, EEA), África (ECOWAS, ECEAC, SADC), América (NAFTA/TLC, ALADI, MERCOSUR, Pacto Andino, MCCA) y Asia (ASEAN), así como a otras a nivel intercontinental que tienen como protagonista a la UE con otros países como por ejemplo con México, Chile y Turquía (esta bajo una Unión Aduanera).

Una vez identificadas las de mayor interés se ha de pasar a la segunda etapa de investigación del nivel de integración que se espera se lleve a lo largo del tiempo, tanto en su vertiente económica como político-legal e, incluso, cultural. En este sentido, es útil dar un breve repaso a la teoría de la integración económica y política y sus sucesivos niveles como se expresa en el Cuadro 3.4 y empleando como ejemplo a la UE, ya que es el caso más ilustrativo hasta la fecha.

Cuadro 3.4 FORMAS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA-POLÍTICA: CLUSTERING						
	Libre circulación bienes y servicios	Arancel común	Libre circulación trabajo y capital	Política fiscal y económica común	Resto políticas comunes	Ejemplos
Zona de libre comercio	X					CEE (1957), EFTA (1960), ASEAN (1967), UE+Mex (2000), UE+Chile (2002)
Unión aduanera	X	X				CEE (1958), UE+Turquía (1994), MERCOSUR (1991)
Mercado común	X	X	X			CEE (1992), MCCA (1960), EEE (UE+EFTA, 1994)
Unión económica y monetaria	X	X	X	X		UE (1998/2002)
Unión política o federación	X	X	X	X	X	UE (¿?), Rusia (1993), EE.UU. (1787)

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los procesos de integración progresiva permite también a la empresa analizar qué tipo de estrategias comerciales (globales o multidomésticas) son las más adecuadas para cada área de integración, en función de su nivel y predicción de evolución. Así, si se prevé una mayor integración futura quizás sea mejor seguir una estrategia global, que es el caso de la UE, que ha pasado de una zona de libre comercio en sus inicios a una unión económica y monetaria.

Si se aplica el criterio de *clustering* dentro de las regiones mencionadas con anterioridad, podríamos observar que nuestra empresa de vinos debería concentrarse de Europa Occidental en la UE. Por su parte, en Sudamérica podrían ser de interés el Pacto Andino y Chile.

2.4.2 FASE II: SELECCIÓN A NIVEL REGIONAL

La Fase II de selección a nivel regional se concentrará en las dos regiones seleccionadas en la Fase I y que se exponen en la Figura 3.3.



Fuente: elaboración propia.

En esta fase se va a seguir principalmente el análisis de Llamazares *et al.*, (2013), basándose en tres tipos de variables de análisis: (1) las que valoran el potencial de cada mercado, (2) las que estiman el riesgo político y de negocios, y (3) las que evalúan la accesibilidad al mercado. Como herramienta de selección en esta fase tenemos la Matriz de Ponderación de Mercados Objetivo, que supone la ponderación conjunta de las tres anteriores.

Aquí el análisis alcanza una mayor profundidad y grado de medición. Se trata de variables que se nutren de información secundaria disponible en bases de datos de organismos internacionales que cumplen con las características requeridas anteriormente de relevancia, medibles y rentables junto con las especialmente

deseadas para la información internacional de disponibilidad, fiabilidad y homogeneidad. Se pretende con ello un análisis muy riguroso y objetivo utilizando criterios que puedan aplicarse de forma homogénea a todos los mercados que se van a evaluar.

Teniendo en cuenta estos requisitos, se describen a continuación nueve variables para seleccionar mercados exteriores definiendo la información que debe obtenerse, en qué fuente obtenerla (principalmente secundaria en Internet) y cómo debe interpretarse.

Estos criterios se agrupan (véase Cuadro 3.5) en dos bloques: el potencial del mercado (cuatro criterios) y la accesibilidad y riesgo (cinco criterios). Es decir, la empresa tiene que analizar sobre todo si hay una demanda creciente para sus productos y, por otra parte, si no existen barreras o riesgos que le impidan acceder al mercado para satisfacer esa demanda.

Cuadro 3.5 VARIABLES DE SELECCIÓN DE MERCADOS OBJETIVOS	
POTENCIAL DE MERCADO	ACCESIBILIDAD Y RIESGO
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento económico del país. - Poder adquisitivo per cápita. - Volumen y evolución de las importaciones. - Exportaciones desde el país de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Barreras arancelarias. - Barreras no arancelarias. - Riesgo político y comercial. - Facilidad para hacer negocios. - Transparencia y corrupción.

Fuente: adaptado de Llamazares *et al.* (2013).

Comenzando por las variables de potencial de mercado, nos interesará tanto su valor como evolución en los cinco últimos años:

1. Crecimiento económico del país.

El primer dato para analizar es el crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) así como su previsión para los próximos años en cada uno de los países estudiados. Una demanda creciente y sostenida (crecimiento del PIB por encima del 5%) facilitará el acceso al mercado. Por el contrario, en una situación de PIB estancado (en torno al 1%) o en recesión será muy difícil introducirse en el país. También hay que tener en cuenta que hay productos como los materiales de construcción o la maquinaria que se consideran cíclicos, es decir, su demanda aumenta o disminuye en

mayor proporción que el ciclo económico, mientras que otros como los productos básicos (alimentación, hogar, etc.) tienen una demanda que se mantiene más estable y no se ven tan afectados por la coyuntura económica. Existen distintas fuentes que ofrecen previsiones de crecimiento económico por países. Entre las más utilizadas está el Fondo Monetario Internacional (www.imf.org), que publica trimestralmente el *World Economic Outlook*, que revisa y actualiza las previsiones de crecimiento del PIB por país.

2. Poder adquisitivo per cápita.

Un dato que también condiciona la demanda es el nivel de renta de cada país, que se mide por la Paridad de Poder Adquisitivo per cápita (PPA). Este concepto recoge, en dólares estadounidenses, no solo la renta per cápita de un país, sino también el nivel de precios y la evolución del tipo de cambio de su moneda, por lo que constituye el mejor exponente de la capacidad de compra de los habitantes de un país. La publicación *on line* de la CIA *The World Factbook* ofrece esta información.

3. Volumen y evolución de las importaciones.

Un criterio esencial es el volumen de importaciones que efectúa el país de los productos que vende la empresa. Es la cifra que mejor refleja el potencial del mercado y, a su vez, una de mayor facilidad de obtención. Una cifra alta de importaciones en comparación con el tamaño de la economía, acompañada de una evolución positiva en los últimos años significa un mercado en crecimiento sin grandes barreras de entrada y escasa producción nacional, que no cubre la demanda correspondiente, por lo que no son previsibles restricciones de acceso. Es el momento de entrar en ese mercado. Para conocer lo que importa y exporta un país de cada producto, hay que identificar primero el código arancelario de 4 dígitos (partida) o, preferentemente, de 6 dígitos (subpartida). Esta identificación puede hacerse en la web de algún organismo arancelario, o del TARIC. Una vez que se conoce el código arancelario pueden obtenerse las estadísticas de importación por países y productos en distintas bases de datos como la de las Naciones Unidas *UN Comtrade* o la de Unión Europea *Eurostat*.

4. Exportaciones desde el país de la empresa.

Este criterio tiene una doble interpretación. Por un lado, unos datos favorables indicarán que los productos procedentes del país de la empresa son cada vez más reconocidos y tienen mayor aceptación, lo cual significará un beneficio para la empresa en términos de imagen país. Por otro lado, si la oferta española tiene éxito en general es porque el entorno del mercado de destino facilita de alguna manera trasladar la ventaja competitiva de uno a otro.

La evolución de las exportaciones de cada país puede obtenerse también a través de varias fuentes entre las que están, como en el caso anterior, las bases de datos *UN Comtrade* y *Eurostat*, pero también son muy útiles otras fuentes alternativas en España, como ICEX o las Cámaras de Comercio.

5. Barreras arancelarias.

Los aranceles son impuestos a la importación de productos que se aplican en las aduanas de entrada de los países, por lo que suponen un incremento directo sobre el precio del producto y, con ello, una menor competitividad de los productos de importación frente a los locales. Normalmente, se aplican como un porcentaje sobre el valor en aduana de las mercancías (aranceles *ad valorem*). A modo de orientación, puede decirse que para que los aranceles puedan considerarse una barrera significativa deben ser superiores al 5% en productos industriales y al 10% en productos de consumo.

A través del portal *Market Access Data Base*, gestionado por la Comisión de la Unión Europea, puede obtenerse información actualizada sobre los aranceles que aplican a la entrada de productos los países que no forman parte de la UE. Los aranceles que aplican los países de la UE pueden encontrarse en diversas webs como el portal *Export Helpdesk*.

6. Barreras no arancelarias.

Además de las barreras arancelarias, existen otras a la importación de productos. Se trata fundamentalmente de las restricciones cuantitativas, que establecen un límite a la cantidad de producto que un país puede importar (contingentes, cupos, licencias), así como las llamadas

barreras técnicas, que tienen que ver con los procesos de certificación y homologación de las agencias nacionales. Estos se aplican a un amplio espectro de productos, bien para comprobar que su uso no afecta de forma perjudicial a la salud o la seguridad de los ciudadanos, o que cumplen una serie de estándares formales (por ejemplo, el tamaño del papel de escribir DIN-A4). Las barreras arancelarias cuantitativas han seguido un proceso de eliminación gracias a la acción del GATT. Paradójicamente, acompañando a esta eliminación empezaron a aparecer y luego a proliferar las barreras técnicas como medio de protección del consumidor nacional (salud, seguridad y normalización), aunque en la práctica sirven también para proteger los productos nacionales que, por lo general, cumplían mejor con sus requisitos. La sentencia «Cassis de Dijon» (Tribunal Supremo de Luxemburgo, 1979) de reconocimiento mutuo vino a frenar estas restricciones en la Comunidad Económica Europea mediante la instauración del principio de la «licencia única para un mercado único» (*Single Market – Single Act*), por lo que ahora no es necesario solicitar más que en un país europeo una licencia que será operativa en todo el territorio comunitario. Principio que también se ha extendido a otros países.

En un proceso de selección de mercados, es importante comprobar que los países objeto de análisis no aplican este tipo de barreras o que, en su caso, estas se pueden superar con un coste asequible. En lo referente a las barreras técnicas, hay que ver qué países se acogen a convenios de reconocimiento del principio del Cassis de Dijon (como, por ejemplo, México), con lo que se facilita mucho el comercio. Mención especial ha de hacerse de EE. UU., que cuenta con una posición durísima en lo referente a las barreras técnicas reguladas por agencias como la FDA (Federal Drug Administration) para los productos alimenticios y del hogar, y la EPA (Environmental Protection Agency). La sanción de esta última en el caso Volkswagen se basaba en unos requerimientos de contaminación severísimos para automóviles diésel (principalmente europeos), en comparación con otros más laxos para los vehículos de gasolina (americanos y asiáticos), que encubrían una cierta barrera técnica. Todo ello sin querer entrar en más discusión sobre la indudable acción engañosa e ilegal de la empresa alemana para cumplir con los requisitos técnicos.

La información sobre barreras no arancelarias es compleja de obtener, ya que se aplica producto por producto, por lo que la casuística es inmensa. Una fuente útil para identificar barreras no arancelarias es el portal *Global Trade Alert*, que permite la búsqueda por tipos de barreras y países. Otro criterio para evaluar estas barreras es el de la documentación que se exige en la importación de productos en las aduanas de entrada de los países. Dicha información puede obtenerse, por ejemplo, en los portales antes citados: *Market Access Data Base*, para documentos de importación en países que no pertenecen a la UE y *Export Helpdesk*, para países que pertenecen a la Unión.

7. Riesgo político y comercial.

Otros criterios relevantes en la selección de países objetivo son el riesgo político y de negocios que debe asumir la empresa en sus operaciones internacionales. Según la forma de entrada elegida, deberán analizarse los riesgos en las transacciones (si la empresa va exportar) y en las inversiones (si la empresa va a implantarse en el país). Entre los primeros están los retrasos en los pagos, el riesgo de impago y el riesgo de tipo de cambio. Entre los segundos, cabe mencionar los riesgos de nacionalización, confiscación, la normativa sobre repatriación de beneficios y la existencia de convenios de protección de inversiones y de la propiedad intelectual (marcas y patentes).

Una fuente de referencia para valorar los riesgos comerciales internacionales son las empresas de seguro de crédito y sus clasificaciones de riesgo-país; por ejemplo, en España, la compañía CESCE.

8. Facilidad para hacer negocios.

El dinamismo actual de la economía hace que cada vez se valoren más países con normativas y legislaciones favorables a la implantación y desarrollo de negocios, que presenten al tiempo unos costes competitivos para llevarlos a cabo. Con este criterio se trata de valorar aspectos como el tiempo y costes necesarios para constituir una empresa, la facilidad para obtener crédito, los impuestos, costes laborales, costes logísticos, el grado de cumplimiento de contratos y los procedimientos de reclamación.

Todos estos aspectos y muchos otros (hasta un total de 50, agrupados en nueve categorías) se valoran en la clasificación de países que anualmente realiza el Banco Mundial en su estudio *Doing Business*, en el que se establece un *ranking* de los países analizados, ordenados de mayor a menor grado de facilidad para hacer negocios.

9. **Transparencia y corrupción.**

Finalmente, entre los criterios de accesibilidad al país es necesario tener en cuenta el componente ético de los negocios, lo que engloba aspectos como la transparencia en la información, las normativas sobre concursos y licitaciones, las prácticas de contratación en administraciones y empresas, el nivel de corrupción, sobornos, etc. La metodología más significativa para evaluar este criterio en el ámbito internacional quizás sea la de la organización Transparency International, que establece un *ranking* anual de países, según el grado de corrupción.

Estos nueve criterios de selección de países objetivo se establecen a partir de información secundaria (*desk research*) que puede obtenerse a través de Internet sin coste alguno o a bajo coste. La única dificultad es conocer los sitios web relevantes, por lo que a continuación se presenta el Cuadro 3.6, con las páginas web más usadas al respecto, recogidas de INFOTRADE (www.globalnegotiator.com) y, dentro de ellas, la ruta de búsqueda para acceder a la información que se desea obtener.

Cuadro 3.6

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN EN INTERNET PARA EVALUAR LOS 9 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PAÍSES OBJETIVO

Crecimiento económico del país

Información de países – Fondo Monetario Internacional – Projected % Change – Real GDP.

Poder adquisitivo per cápita

Información de países – CIA Factbook – Select a country – Economy – GDP per capita.

Volumen y evolución de las importaciones

Previamente hay que identificar el código arancelario del producto:

- Aranceles y aduanas – TARIC consultas arancel europeo – explorar o búsqueda avanzada (insertar palabras que identifiquen al producto) – identificar el código arancelario (4 o 6 dígitos) más próximo al producto.

Para obtener el volumen de importaciones del producto en cada país:

- Estadísticas – Comtrade – Data availability – by reporter – elegir país – elegir año – marcar «I have read Readme» – elegir «import» – en «quick filter» insertar código arancelario (4 o 6 dígitos) – search – elegir texto HS 2002 – Select – Apply – aparece el volumen total de importación en USD y los países de origen de mayor a menor volumen.

Para su evolución a través de Comtrade y con la misma ruta de búsqueda que para el volumen de importación. Obtener las cifras de importación de los 3 últimos años disponibles y calcular el crecimiento medio anual.

Exportaciones desde el país de la empresa

Estadísticas – Cámara de Comercio-Aduanas – seleccionar último año disponible completo – Cód. Taric: insertar código arancelario de 4 o 6 dígitos – agrupar por valor – consultar – aparecen los países a los que España exporta ese producto ordenados de mayor a menor volumen de exportación.

Barreras no arancelarias

Aranceles y aduanas– Global Trade Alert – en «mapa» elegir país – ver número de medidas proteccionistas.

Para la obtención de documentos a la importación:

Logística – Market Access Data Base – elegir país – «en search HS» insertar código arancelario de 4 o 6 dígitos – aceptar – ver documentos específicos para importar el producto (Specific Requirements).

Riesgo político y comercial

Información de países – Trading Safely – elegir país – ver el rating del país (político y comercial).

Facilidad para hacer negocios

Información de países – Banco Mundial Doing Business– elegir economía – Doing Business Rank.

Transparencia y corrupción

Información de países – Transparency International – en «mapa» elegir país – ver ranking y score.

Fuente: adaptado de Llamazares (2013) a partir de Infotrade, disponible en www.globalnegotiator.com.

2.4.3 MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAÍSES

Una vez que se ha obtenido toda la información necesaria para evaluar las nueve variables de selección de mercados, es necesario contar con una herramienta que facilite comparar la situación de cada país y otorgue unas puntuaciones, de forma que el total obtenido permita una clasificación objetiva de los países analizados.

Este tipo de herramientas, denominadas genéricamente matrices de selección de países, utilizan unos coeficientes de ponderación y una escala de puntuaciones para cada criterio considerado. Aquí, para concretar más sobre su objetivo, se la va a denominar «Matriz de ponderación de mercados objetivo» y se presenta en el Cuadro 3.7.

La finalidad de los coeficientes de ponderación es relativizar la importancia del criterio teniendo en cuenta las especificidades de la empresa y los países que se están analizando. De acuerdo con Llamazares *et al.* (2013), en el modelo de matriz que se presenta a continuación se establecen cuatro coeficientes de ponderación:

- Coeficiente 0: el criterio no se aplica. Sería el caso del criterio de barreras arancelarias cuando se están analizando países que pertenecen a una misma zona económica, como por ejemplo la Unión Europea, en la que se han eliminado los aranceles entre los países miembros.
- Coeficiente 1: criterio menos importante. Por ejemplo, para el criterio de riesgos comerciales cuando se comparan países muy desarrollados (Australia, Canadá, Estados Unidos o Japón) en los que el riesgo comercial es muy reducido.
- Coeficiente 2: criterio importante. Cuando el criterio tiene especial relevancia para la selección del país objetivo y presenta diferencias apreciables entre los países que se analizan. Puede ser el caso del criterio de crecimiento económico en países de Europa del Centro y del Este (Hungría, República Checa, Rumanía, Polonia).
- Coeficiente 3: criterio muy importante. Para aquellos criterios que realmente son decisivos a la hora de elegir el país objetivo y, además, suelen reflejar divergencias entre los países analizados, como puede ser el caso de los criterios de volumen y crecimiento de la importación.

Una vez establecidos los coeficientes para cada criterio, el siguiente paso es valorarlos de acuerdo con la información obtenida. Para ello hay que establecer un sistema de puntuación que permita la comparación entre países. El sistema que

se propone utiliza una escala de 1 a 5, en la que 1 indica unas condiciones muy desfavorables en la aplicación del criterio y 5 unas condiciones muy favorables.

- 1: condiciones muy desfavorables.
- 2: condiciones desfavorables.
- 3: condiciones neutras.
- 4: condiciones favorables.
- 5: condiciones muy favorables.

Para que la matriz sea eficaz como instrumento de comparación y selección de países, deberán adjudicarse, en la medida que se considere conveniente, puntuaciones diferentes para cada país, aunque los datos que se obtengan en los diferentes criterios sean similares. Así, por ejemplo, si se está valorando el criterio de crecimiento económico en tres países cuya previsión de crecimiento del PIB es del 6,8%, 5,1% y 4,5% respectivamente, pueden adjudicarse las puntuaciones de 5, 4 y 3 respectivamente. En cualquier caso, la aplicación de los coeficientes y la valoración de los criterios dependerán de cada situación concreta.

Multiplicando la valoración de cada criterio por el coeficiente de ponderación y sumando la puntuación obtenida en cada criterio se obtendrá la puntuación total, que indica cuál de los países analizados dentro de la zona geográfica elegida es el mercado objetivo, ya que ofrece mayor potencial y accesibilidad que los demás (véase Cuadro 3.7).

Cuadro 3.7		MATRIZ DE PONDERACIÓN DE MERCADOS OBJETIVO			
COEF.	CRITERIO	Francia	Portugal	Colombia	Chile
2	Crecimiento económico del país	2-4	3-6	4-8	3-6
2	Poder adquisitivo per cápita	4-8	3-6	2-4	2-4
5	Volumen y evolución de importación	3-15	4-20	4-20	3-15
1	Exportación desde el país o empresa	4-4	4-4	2-2	2-2
2	Barreras arancelarias	5-10	5-10	4-8	4-8
1	Barreras no arancelarias	5-5	5-5	4-4	4-4
3	Riesgo político y comercial	5-15	4-12	3-9	3-9
1	Facilidad para hacer negocios	3-3	2-2	2-2	2-2
2	Transparencia y corrupción	3-6	3-6	2-4	2-4
	TOTAL	70	71	61	54

Fuente: elaboración propia a partir de Llamazares *et al.* (2013).

En la matriz del Cuadro 3.7 se han escogido, de la anterior fase, dos países por cada una de las regiones elegidas que son de Europa Occidental/UE, Francia y Portugal, y de América Latina, Colombia y Chile, a los que se ha aplicado un ejemplo de la «Matriz de ponderación de mercados objetivos», dando lugar a unos resultados bastante parejos, donde Portugal y Francia salen mejor valorados frente a Colombia y Chile. Así, se observa que resultaría más lógico escoger para la siguiente fase a Portugal y Francia, que han quedado muy próximos y descartar a Colombia y Chile.

2.4.4 FASE III: ANÁLISIS DEL ENTORNO A NIVEL NACIONAL

La Fase III de selección es ya de ámbito nacional y consiste en un estudio del entorno en que se analizará la demanda (consumidor), la oferta (competencia) y la distribución-precio de los mercados resultantes de las cribas de fases anteriores (en nuestro ejemplo, Portugal y Francia) y se aplicará como herramienta de selección un test de viabilidad de mercado como se expone en la Figura 3.4.



Fuente: elaboración propia.

En el Cuadro 3.8 se presentan los tres tipos de grupos de variables que analizar ya con mayor profundidad y con una importante componente de estudio de campo (*field research*) en el país destino a parte del tradicional *desk research* o investigación de gabinete al que se acudirá en la forma de fichas país y directorios de empresas, así como también a estudios sectoriales si los hubiera. Es conveniente completar esta información con entrevistas en profundidad con los principales agentes del país: distribuidores, expertos, líderes de opinión, etc., del sector, especialmente para obtener información de primera mano sobre

márgenes comerciales, prácticas comerciales y análisis del consumidor y de la competencia.

Cuadro 3.8

ANÁLISIS DEL ENTORNO NACIONAL (DESK RESEARCH / FICHAS PAÍS / ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD)

- **Demanda**

1. Investigación de sectores, subsectores y áreas geográficas.
2. Investigación de segmentos/nichos y análisis del consumidor. (motivaciones y hábitos) de compra e importancia del *made in*.
3. Adaptación del producto/servicio a la demanda.

- **Competencia (oferta)**

1. Principales fabricantes locales/extranjeros y directos/indirectos con sus características de situación, imagen y posicionamiento.

- **Distribución / precios y márgenes**

1. Formas de entrada, estructura de la distribución/aspectos logísticos.
2. Importancia de los distintos canales y tipos de intermediarios.
3. Perfil de potenciales agentes/distribuidores: solvencia y prácticas.
4. Precios, márgenes comerciales y condiciones de venta.
5. Proceso de formación de precios.

Fuente: elaboración propia a partir de Nieto y Llamazares (2009).

Este estudio es conocido también por **primer análisis de país** (*first country analysis*) y representa la base para la decisión final sobre la idoneidad del mercado. Aquí se investiga al consumidor (demanda) por sectores, segmentos y nichos con sus motivaciones y hábitos de compra, la importancia del *made in*, factores clave de éxito y cuáles de los elementos del *marketing mix* y en qué medida habría que adaptar al mercado. Este fue el caso de la empresa Dunkin Donuts con su entrada en España, donde tuvo que hacer algunos cambios en sus menús con adaptaciones principalmente de tamaño (café) y, sobre todo, en el servicio y política de distribución. Esta empresa descubrió que los españoles, a diferencia de los estadounidenses, no toman el desayuno en «su camino al trabajo» (*take away*) sino que lo hacen en la propia cafetería con prisas, para lo que hubo que habilitar unas barras mayores y, en caso de no tener prisa, en mesas, de las que también se hubo de disponer un mayor número.

De la competencia, es necesario identificar a los principales competidores, tanto directos como indirectos, así como saber si son locales o internacionales y estudiar brevemente su política de *marketing mix* (productos, precios, promoción

y distribución) y su posición en el mercado (ventas y cuota de mercado) junto con sus fortalezas y debilidades.

De la distribución y precios interesa analizar la forma de entrada más adecuada e identificar a los principales distribuidores, mayoristas y minoristas con sus márgenes comerciales para así luego poder construir un escandallo de precios desde el fabricante en el mercado de origen, ver a qué precio llegaría nuestro producto al cliente final y si ello es factible.

A la vista de este primer análisis de país (ya en más profundidad) que haríamos en nuestro ejemplo para Portugal y Francia, podremos concluir si existe un mercado (segmento o nicho) interesante para nuestro producto, si el entorno no es muy competitivo y, por tanto, accesible para la empresa, y si el escandallo de precios coloca al producto a un coste razonable en el mercado con suficiente margen de beneficio para la empresa. De responderse positivamente a estas preguntas, el análisis del entorno nacional aconsejaría acudir a ese mercado.

Finalmente y antes de decidirse definitivamente por acudir a uno de estos mercados, es aconsejable hacerse tres últimas preguntas que constituyen el **test de viabilidad final** del mercado. Estas tres preguntas que se recogen en el Cuadro 3.9 son:

- ¿Existe un tamaño de mercado suficiente merecedor del esfuerzo y se encuentra este preferiblemente en fase de crecimiento? Aquí, un mercado muy reducido no merecería la pena como podría ser el caso de Portugal para algún tipo de producto concreto y en ese caso lo atenderíamos desde un mercado cercano (*e.g.*, España) en el que ya estuviésemos presentes. Se entraría en fase de crecimiento, pues entrar en etapas de madurez o declive no es interesante, especialmente para pymes, por la fuerte competencia a la que se enfrentarían.
- ¿Puede la empresa desarrollar en el mercado una ventaja diferenciadora que no sea exclusivamente de precio, pues no es una circunstancia sostenible en el medio y largo plazo? Por ejemplo, que ofrezca un producto de calidad, diseño, facilidad de uso, buen servicio, etc.
- ¿Se cuenta con un socio colaborador idóneo (forma de entrada)? Si la respuesta fuese no, se debería esperar hasta que se consiguiese, ya que este es un factor clave de éxito ineludible en el mercado, a menos que la empresa sea lo suficientemente grande para ir por sí sola.

Cuadro 3.9 TEST DE VIABILIDAD FINAL DE MERCADO

- **Tamaño de mercado** merecedor del esfuerzo y preferible **en fase de crecimiento** (no en madurez o declive).
- **Ventaja competitiva diferenciadora sostenible** (calidad, servicio, precio a m/p, etc.).
- **Socio colaborador idóneo** (Forma de Entrada).

Fuente: elaboración propia a partir de Llamazares (1996).

Para concluir, una vez llevado a cabo el análisis del entorno en el ámbito nacional en función de las variables de análisis de la demanda, oferta (competencia) y distribución-precio y habiéndose encontrado un entorno favorable en ambos mercados (Portugal y Francia), pasaríamos a realizar un último test de mercado consistente en tres breves preguntas que, caso de obtener una respuesta positiva (por ejemplo, para Francia), supondría acudir a ese país, pasando a la Fase IV de Segmentación, Público Objetivo y Posicionamiento que se comenta a continuación. En el caso de Portugal, podría darse el hecho de no haber encontrado un socio idóneo, por lo que se desaconsejaría la entrada hasta que no se consiguiese este.

2.5 El proceso de selección de mercados internacionales: Fase IV

2.5.1 FASE IV: ELECCIÓN DEL SEGMENTO TRANSNACIONAL

Esta fase IV ya no es de selección propiamente dicha, sino de **elección del segmento transnacional objetivo**. Para ello, se podrá optar por mantener el existente en el mercado de origen, con el mismo perfil de público objetivo o modificarlo a raíz de todo el análisis anterior. La primera opción, la de mantener la misma estrategia de segmentación presupone un enfoque global de *marketing* internacional, mientras que la segunda sería mult-doméstica.

Figura 3.5 FASE IV: ELECCIÓN DEL SEGMENTO TRANSNACIONAL (VARIABLES DE SEGMENTACIÓN: DEMOGRÁFICAS Y PSICOGRÁFICAS)

→ **Elección de público objetivo y posicionamiento**
(Nivel local y posibilidad de extensión internacional)

Fuente: elaboración propia.

El caso de McDonald's es un ejemplo de una estrategia principalmente global a la que se llega por extensión de la segmentación y posicionamiento local. McDonald's segmenta el mercado en función de variables demográficas, como pueden ser la edad (niños, jóvenes adultos, jóvenes profesionales y padres), y psicográficas, como el beneficio básico que ofrece (comida rápida, entorno agradable y experiencia americana). Del cruce de ambas, McDonald's se posiciona como un lugar agradable de comida razonable (precio/calidad). Pues bien, como empresa global que es, trata de mantener este posicionamiento y públicos objetivos similares en todo el mundo, reforzando así una imagen única y sólida.

2.5.2 SELECCIÓN DE PÚBLICO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO: POSIBILIDAD DE EXTENSIÓN INTERNACIONAL

El caso de McDonald's es muy ilustrativo y podría servir de ejemplo para otras empresas del sector de la restauración, como Telepizza, Pollo Campero, Juan Valdez, 100 Montaditos y, por supuesto, nuestro hipotético exportador español de vinos. La cuestión es definir unos segmentos de mercado empleando variables de segmentación y observar si estos se pueden encontrar sistemáticamente en otros mercados exteriores. De ser así y de estar interesados en ellos la empresa, cabría la posibilidad de extender la elección de público objetivo y posicionamiento al ámbito global con todos los beneficios de economías de escala y unificación de imagen que ello implica. Por el contrario, puede ser que no se presenten estos segmentos claramente definidos mercado tras mercado al que se acuda sistemáticamente. Entonces no cabría la posibilidad de una estrategia global y la multidoméstica sería la más correcta.

Otro ejemplo de segmentación, selección del público objetivo y posicionamiento en segmentos transnacionales es el de la compañía El Ganso. Esta empresa segmenta el mercado y selecciona un público objetivo transnacional de joven universitario/profesional global, en el que se posiciona como vendedor de moda del estilo *college hipster* que observaron sus fundadores durante su estancia en Inglaterra y que pensaron que podrían reproducir a un precio más asequible, y así facilitar su expansión internacional. Posicionamiento este que se afianza aún más con su política de *made in Europe*, pudiendo considerar a esta compañía como una *born global*, es decir, creada desde un principio pensando en un segmento transnacional global.

2.6 Estrategia de expansión de mercados y siguientes pasos

La elección de una estrategia de expansión de mercados u otra alternativa es una decisión clave en la internacionalización de una empresa. El hecho de optar por una u otra puede condicionar su futura posición competitiva en los distintos mercados. En el Capítulo 2, apartado 6, se analizan las decisiones sobre la concentración frente a la deslocalización de las actividades y la toma de decisiones.

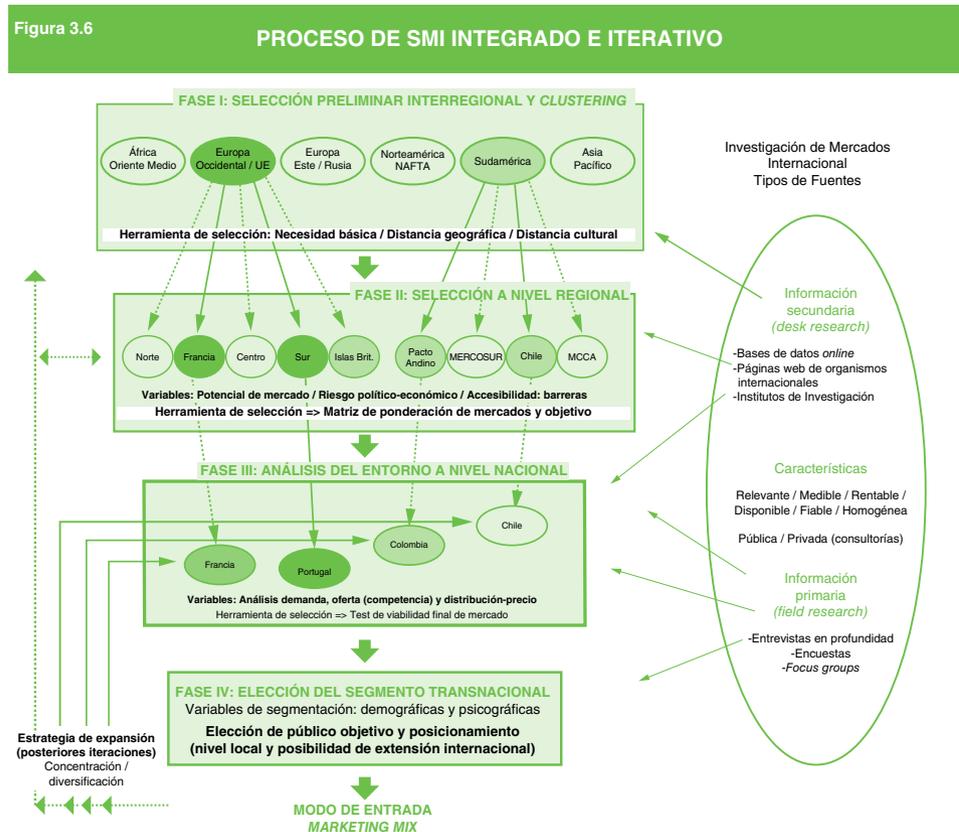
A continuación, se plantea su extensión sistemática e iterativa a nuevos mercados potenciales.

2.6.1 ARTICULANDO UN PROCESO DE SMI SECUENCIAL INTEGRADO E ITERATIVO

En este epígrafe se va a presentar la culminación del proceso de SMI integrado propuesto. Una vez alcanzada la última fase del proceso SMI la tarea no concluye, sino que es necesario convertir el proceso en uno sistemático que no acabe con una primera iteración, sino que se proceda con ulteriores ampliaciones de una manera organizada, basándose en las actuaciones previas.

Así, en nuestro ejemplo anterior la primera iteración había concluido con la selección del primer mercado (Francia) y había quedado pendiente el caso de Portugal del hecho de encontrar un socio colaborador adecuado. Pues bien, esa sería la segunda iteración: el proceso de búsqueda de ese socio tal como se expresa en la Figura 3.6 «Proceso de SMI integrado e iterativo» mediante las flechas al final del mismo, teniendo en cuenta una doble opción estratégica de expansión, por un lado incremental (mercado a mercado) frente a simultánea (varios mercados a la vez), y de concentración en pocos mercados donde profundizar más (propia de productos de consumo, servicios a empresas) frente a diversificación en varios mercados pero con menor presencia en cada uno (propia de productos industriales y *commodities*). Así, se articularía una iteración mostrada a través de las sucesivas flechas de retroalimentación hacia arriba que, para el caso de nuestro ejemplo del productor de vino, parece ajustarse mejor a una estrategia incremental y de concentración favorecida por el hecho de tratarse de una pyme con escasos recursos y de un producto de consumo.

Llegados a este punto, el siguiente paso natural en un proceso de SMI dentro de un plan de *marketing* internacional es la decisión sobre el modo de entrada (ME) en el mercado en cuestión y las subsiguientes decisiones sobre el *marketing mix* internacional. Sobre ello versarán los siguientes apartados de este capítulo.



Fuente: elaboración propia.

3. MODOS DE ENTRADA

Una vez que la empresa ha decidido los países en los que va a penetrar, el siguiente paso en la estrategia de *marketing* internacional es decidir cómo hacerlo, es decir, **cómo llegar a los clientes**. Hay que tener en cuenta que llegar a los clientes en mercados internacionales es más complejo y difícil que en el mercado doméstico, ya que hay un menor conocimiento además de distintos tipos de barreras y mayores riesgos. Por ello, existe un mayor número de alternativas debido a que, en muchas ocasiones, será necesario contar con la ayuda de intermediarios y socios, mientras que en el mercado doméstico podrá realizarse más fácilmente un contacto directo con los clientes.

En este apartado se analizan las principales alternativas de entrada en mercados exteriores, clasificadas en cuatro grupos: exportación indirecta, exportación directa, acuerdos de cooperación e implantación o inversión directa en el exterior.

En cada caso se explicará en qué consiste, cuándo debe utilizarse y cuáles son sus principales ventajas e inconvenientes. Finalmente, se presentan unas variables internas y externas que ayudarán a la empresa a decidirse por la forma de entrada más adecuada para cada uno de los mercados exteriores seleccionados.

3.1 Introducción a los modos de entrada (ME) en el exterior

3.1.1 INTERNACIONALIZACIÓN Y FORMA DE ENTRADA: DISTINTAS TEORÍAS

La elección del modo de entrada (ME) a nuevos mercados es una de las decisiones de mayor trascendencia en la estrategia de expansión internacional. La forma de entrada tiene unos efectos directos sobre los resultados que se obtendrán en los distintos países, ya que los recursos empleados, los riesgos que se asumen, el canal de comercialización y el control de las operaciones serán distintos para cada tipo de opción (Llamazares *et al.*, 2013).

Así, los recursos y el nivel previo de internacionalización de una empresa condicionan su ME de manera que las más internacionalizadas y multinacionales suelen contar con filiales de comercialización o de producción con una mayor inversión y compromiso, mientras que las pymes lo hacen mediante una modalidad de mera exportación, ya sea activa, pasiva o consolidada de menor implicación. Esta teoría fue desarrollada por los profesores Johansson y Vahlen (1977) y es conocida por Modelo Uppsala (Universidad), que se expone en la Figura 3.7, donde se muestra la implicación progresiva en el exterior de menos a más, según el nivel de internacionalización y de recursos de la empresa.

Figura 3.7

MODELO UPPSALA DE PROGRESIVA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: elaboración propia a partir de Johanson y Vahlen (1997, 1990) y Nieto y Llamazares (2009).

Una segunda teoría de internacionalización con influencia interesante en la ME es la del Ciclo de Vida Internacional de un Producto de Vernon (1966), con sus cuatro fases, que establece que un producto se crea y lanza en una primera fase en su mercado de origen, donde empieza a demandarse localmente y desde donde se exporta a países desarrollados (véase la Figura 3.8). En una segunda fase comienza ya la competencia en producirlo en otros países desarrollados y también se empieza a vender en países en vías de desarrollo. En la tercera fase se inicia la producción en países en vías de desarrollo y en la última fase se deja de producir en los países originarios y se exporta a ellos desde los países en vías de desarrollo. Esta teoría explica parcialmente la evolución del ME y la aparición de filiales de comercialización y producción en países en vías de desarrollo. Tiene sus limitaciones, como la no aplicabilidad a los productos de lujo, cuya producción se mantiene en su país de origen por el efecto *made in*.

Figura 3.8

CICLO DE VIDA INTERNACIONAL DE PRODUCTO

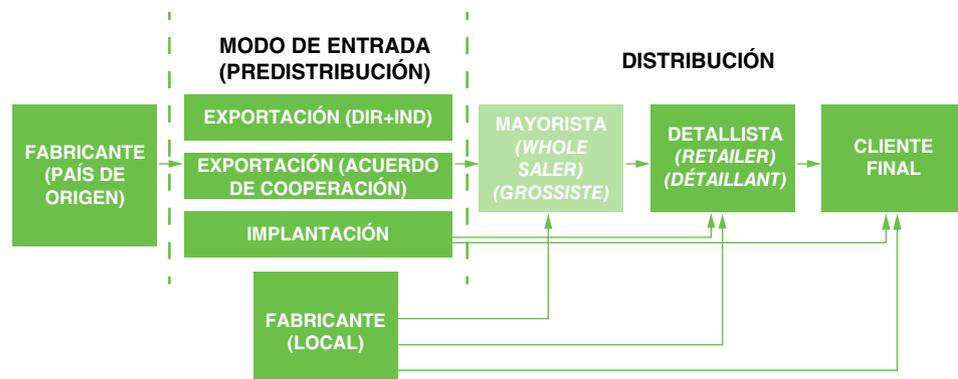
	Producción y venta en país de origen	Exportación a otros países desarrollados	Producción en países desarrollados	Exportación a países en vías de desarrollo	Exportación desde países en vías de desarrollo
Fase 1	X				
Fase 2	X	X			
Fase 3	X	X	X	X	X
Fase 4			X	X	X

Fuente: elaboración propia a partir de Vernon (1966).

3.2 El modo de entrada como predistribución

El ME podría considerarse como una «predistribución» por formar parte de la cadena de suministro del producto desde el fabricante en el país de origen al cliente final en el mercado de destino. Como se puede observar en la Figura 3.9, la función principal del ME es conectar al fabricante del exterior con la distribución y consumidor en el país de origen. En el caso del fabricante local, lógicamente, no es necesaria una forma de entrada, pues lo es él mismo.

Figura 3.9 EL MODO DE ENTRADA COMO PREDISTRIBUCIÓN



Fuente: elaboración propia.

3.3 Alternativas de modos de entrada

Básicamente, las alternativas para entrar en un nuevo mercado exterior pueden englobarse en cuatro grupos, como se presenta en la Figura 3.10, señalándose en **negrita** las más comunes y presentándose en un orden que, en líneas generales, va de menor a mayor control y riesgo.



Fuente: elaboración propia a partir de Llamazares, Cerviño y Arteaga (2013).

3.4 Exportación indirecta

La constituyen unos modos de entrada propios al inicio de la internacionalización e implica la colaboración con algún tipo de intermediario que revenda a detallistas o al cliente final, como es el caso de las compañías de *trading*, algún importador en origen, agentes comerciales y distribuidores. Desde el punto de vista operativo, la exportación indirecta consiste en contratar los servicios de un intermediario que se convierte en el cliente de la empresa exportadora, para que gestione las distintas fases de la operación internacional y venda el producto a otras empresas. Las actividades de estos intermediarios incluyen: identificación y selección de clientes, negociación, almacenamiento y la distribución física del producto, la promoción, los servicios preventa y posventa, etc. Para realizar estas actividades, los intermediarios suelen contar con una organización que cubre una amplia zona geográfica e, incluso, redes de venta propia, sucursales, almacenes, medios de transporte, etc. (Llamazares *et al.*, 2013).

3.4.1 TRADING COMPANIES

Son empresas de comercio internacional que actúan en mercados complicados y de alto riesgo, tanto como importadores (compradores) que como exportadores (vendedores), pudiendo adquirir la propiedad de la mercancía (función de *trader*) o simplemente mediar en su adquisición (función de *broker*). Operan en sectores con productos estándar, de bajo coste y alto volumen de producción, como son los de agricultura, minería, productos químicos, farmacéuticos genéricos y de tipo bazar no diferenciados (textiles, consumibles de papelería y hogar). Su punto fuerte radica en su alto conocimiento de la gestión logística, financiera y de tráfico aduanero tanto de importaciones como de exportaciones.

Como ejemplo está el caso de las compañías japonesas conocidas como *sogo shobhas*. Estas se desarrollaron en origen como medio de adquisición de materias primas para suministrar a la potente industria japonesa, convirtiéndose luego en exportadores hacia esos países aprovechando su infraestructura de importación y el conocimiento adquirido del mercado.

3.4.2 VENTA A IMPORTADORES EN ORIGEN

La venta a importadores en el mercado de origen que realizan una función exportadora propiamente dicha, haciendo como de departamento de exportación de la empresa local. Se trata de un diverso grupo de grandes empresas de la distribución minorista, como El Corte Inglés, Carrefour, etc., que luego venden esos productos en sus propios centros. Asimismo, la llevan a cabo grandes mayoristas y centrales de compra, colocando los productos entre su red de clientes distribuidores, socios y también *brokers* especializados en ciertas categorías de productos.

3.4.3 AGENTE COMERCIAL

Es una de las dos figuras comerciales, junto con los distribuidores-importadores-mayoristas, más convencionales en los inicios de las exportaciones. Dado que estas figuras representan alternativas dicotómicas, se van a comparar en su presentación recalcando las ventajas de cada una según la estrategia por la que quiera optar la empresa.

Los agentes comerciales internacionales son personas físicas o jurídicas independientes que, de manera continuada o estable, se dedican a intermediar en operaciones de comercio internacional por cuenta de otros (fabricantes, mayoristas, distribuidores), recibiendo a cambio una remuneración a modo de porcentaje sobre las ventas, pero sin asumir el riesgo de las operaciones en que participan, pues no adquieren la mercancía, sino que median en la operación.

El agente comercial es un profesional independiente que actúa para diferentes empresas, con productos complementarios, lleva a cabo su actividad de forma autónoma, organizando su trabajo según sus propios criterios, sin tener obligaciones de tipo laboral con las empresas para las que trabaja. Por ello percibe no un sueldo, sino una **comisión** en función de los resultados que obtenga y, ocasionalmente, una compensación económica por los gastos en los que incurra y primas por el cumplimiento de objetivos de ventas.

La mayor parte de los agentes trabajan con una estructura mínima: una pequeña oficina o despacho y el apoyo de una secretaria o ayudante. El éxito de su actividad radica, sobre todo, en poseer información actualizada de carácter comercial, técnico y legal sobre los mercados/productos con los que operan. En ciertos países, como Alemania, Reino Unido o Estados Unidos, existen agentes comerciales con una gran tradición y prestigio, que canalizan un volumen muy significativo del comercio de importación. En los mercados más desarrollados será necesario firmar un contrato con el agente, mientras que en otros mercados es habitual que las relaciones entre agente y empresa exportadora se formalicen mediante una mera carta de intenciones o un intercambio de correos electrónicos.

El empleo de un agente comercial tiene tres grandes ventajas:

1. **Reducción de costes:** ya que solo se le remunera con una comisión sobre las ventas realizadas. Sus servicios son una alternativa notablemente más barata que la venta a través de vendedores propios que tengan que desplazarse al extranjero o que la apertura de una delegación o filial comercial en el exterior.
2. **Diversificación de riesgos:** a través del agente, las ventas se diversifican entre diferentes clientes, mientras que, en el caso, por ejemplo, del distribuidor, se concentra todo el riesgo en una única empresa. El agente, conocedor de su mercado, deberá facilitar información financiera y de solvencia sobre las operaciones que se vayan realizando.

3. **Información del mercado:** a través del agente puede obtenerse asesoramiento e información del mercado en cuanto a tendencias, productos competidores, normativa legal, expectativas de ventas.

3.4.4 DISTRIBUIDOR, IMPORTADOR, MAYORISTA

Es la otra forma de acceso, cada vez más habitual, de las primeras fases de internacionalización, sobre todo para empresas cuyos productos se venden al detalle o necesitan un servicio posventa. Se trata de buscar una empresa que se dedique a la importación de mercancías para luego revenderlas en su mercado de influencia. Esta actividad se conoce por distintos nombres, aunque la función es la misma:

- **Distribuidor:** combina la distribución de productos de importación con productos de fabricación local en sus centros propios o asociados.
- **Importador:** empresas cuya actividad básica es comprar en el exterior para vender en su mercado local, bien sea a distribuidores, detallistas o clientes finales.
- **Mayorista:** es un distribuidor que vende a detallistas, sobre todo en mercados de gran volumen, como puede ser el de productos de alimentación perecederos.

Antes de iniciar el proceso de búsqueda, la empresa debe estudiar tres aspectos fundamentales de su política de distribución que condicionarán el tipo de distribuidor seleccionado:

1. **Objetivos:** ¿se persigue conseguir rápidamente una cuota de mercado, compitiendo por volumen, o bien es preferible posicionar el producto en un segmento alto, buscando la rentabilidad?
2. **Estructura de la distribución:** ¿predomina en el país de destino una distribución concentrada en grandes cadenas y centrales de compra o, por el contrario, se trata de una distribución atomizada donde priman las tiendas especializadas y el pequeño comercio?
3. **Puntos de venta:** según la tipología de puntos de venta, es preferible una distribución intensiva (presencial en el mayor número posible de puntos de venta), selectiva (elección de puntos de venta que cumplan una serie

de requisitos) o exclusiva (compromiso de distribuir el producto a través de una única empresa para una zona geográfica determinada).

Un factor clave de éxito en la internacionalización de una empresa radica en la elección del distribuidor adecuado, en las relaciones que se establezcan con él y en su capacidad de gestión. Se impone por tanto una selección rigurosa del mismo con la ayuda de organismos oficiales, informes de solvencia de instituciones financieras y el asesoramiento de un abogado local antes de la firma del contrato. No hay que dejarse llevar por primeras buenas impresiones de un potencial distribuidor (o agente) muy interesado en nuestras marcas y/o productos. Uno de los fracasos más comunes es la elección precipitada de este, sin una suficiente investigación de su perfil profesional. Por regla general, los mejores no suelen estar disponibles «esperando» al nuevo exportador, sino que ya operan con competidores consolidados en el país. A estos ideales hay que ganárselos ofreciéndoles algo que les interese, que sea distintivo o complemente su oferta, motivándoles, además, a que impulsen la comercialización de nuestro producto en lugar de considerarlo sin más como una nueva marca que viene a engrosar su portafolio de productos. Se trata de una tarea que lleva tiempo, pero si se es paciente y riguroso en la búsqueda, da sus resultados.

Una vez elegido el distribuidor idóneo, hay que negociar con él las condiciones en las que se va a desarrollar la relación comercial (objetivos, productos, territorio, exclusividad, y la responsabilidad de la asistencia pre y posventa, así como del paso por aduanas de la mercancía, en caso de que se acuerde delegar estos procedimientos. Es importante que durante la negociación del contrato se analicen todas las dificultades que puedan surgir en el futuro y se planteen las posibles soluciones, ya que para una empresa exportadora es preferible establecer una relación de compromiso con sus distribuidores a medio y largo plazo.

A continuación, se presenta en el Cuadro 3.11 la comparación de estos dos últimos modos de entrada, por ser los más comunes y alternativos en el inicio de las exportaciones activas. Se destacan sus diferencias principales, para ayudar al exportador a decidirse por una u otra figura en función de la estrategia que se plantee. Las diferencias entre ambos son significativas en cuanto a tipo de actividad, tamaño de empresa, nivel de riesgo, remuneración, control del mercado, nivel de servicios, etc. Posiblemente la diferencia más importante para decidir entre la alternativa del agente comercial y la del distribuidor sea el **nivel de servicios** que necesita la empresa en el país. Si es necesario contar con elevado nivel de servicio en cuanto

a transporte, almacenamiento, mantenimiento, reposición, posventa, etc., será preferible la alternativa del distribuidor.

Cuadro 3.11 DIFERENCIAS ENTRE AGENTES COMERCIALES Y DISTRIBUIDORES		
	AGENTE	DISTRIBUIDOR
Tipo de actividad	Trabaja para la empresa externamente, sin ser asalariado.	Trabaja por cuenta propia.
Tamaño de empresa	Profesional autónomo, con muy poca estructura.	Sociedad mercantil, con una estructura desarrollada.
Nivel de riesgo	No asume el riesgo de las operaciones, ya que no compra la mercancía.	Asume el riesgo de las operaciones; adquiere en firme los productos.
Remuneración	Comisión sobre las ventas que se realice (reembolso de gastos, en ciertos casos).	Margen comercial entre el precio de compra y el precio de venta.
Control del mercado	Menor: el exportador conoce y trata directamente con los clientes.	Mayor: los clientes son del distribuidor, no del exportador.
Información	Debe facilitar información detallada de su mercado a los exportadores que representa.	Posiblemente se reservará la información más valiosa sobre su mercado y sus clientes.
Servicios	Generalmente no tiene capacidad para gestionar la operativa de comercio exterior.	Tiene medios para realizar cada fase del proceso de exportación (transporte, almacenamiento, distribución, posventa).
Comunicación	No decide ni participa en las acciones de comunicación del exportador.	Participa activamente en las estrategias y acciones de comunicación.
Grado de compromiso	Bajo: relación a corto plazo para tantear el mercado y ver qué posibilidades ofrece.	Alto: se trata de establecer una relación a largo plazo, estable y beneficiosa para ambas partes.

Fuente: Nieto y Llamazares (2009).

3.5 Exportación directa

En la exportación directa la empresa asume la responsabilidad de vender al comprador final situado en un mercado exterior. La diferencia con la exportación indirecta es que la empresa desarrolla por sí misma la actividad exportadora, sin delegarla en otros, es decir, todas las tareas relacionadas con la investigación de mercados, el trato con clientes, la negociación de venta, la logística, la tramitación de documentos, el servicio posventa, etc., corren a cargo de la empresa. Para ello, tiene tres posibilidades: la venta a través de Internet (*marketplaces*), la venta a detallistas y la venta directa mediante su propio equipo comercial a clientes finales.

3.5.1 INTERNET / MARKETPLACES

Si bien los *marketplaces* son analizados en el Capítulo 8 de este Manual, a continuación, vamos a comentar algunas cuestiones sobre los mismos. La venta por el canal de Internet está teniendo un desarrollo espectacular en los últimos años, principalmente en mercados de países desarrollados. Se trata de un tipo de venta donde el pedido y el pago del producto se hacen por Internet, mientras que la entrega se realiza a través de un operador logístico, salvo que el producto sea «digitalizable» (música, películas, *ebook*, *software*, etc.), en cuyo caso se efectuará *online*.

Se pensó en un inicio como solución enfocada al mercado local, pero dada su cobertura global se ha convertido en un canal importante para la internacionalización. Asimismo, en un primer momento se pensó que Internet eliminaría la intermediación en la distribución, por medio de la venta directa desde la web de la empresa, pero ahora se ha podido comprobar que no es así y que han surgido nuevos intermediarios en la red al igual que en el mundo real, del tipo «minoristas *online*», a los que accede el consumidor final que luego es redirigido a un «mayorista *online*». Su existencia y éxito se deben a que desempeñan la función de distribución mejor que el propio fabricante, ofreciendo al consumidor servicios de valor como comparativas, evaluaciones, mayores facilidades de pago y entrega e incluso mejores ofertas del producto. Las webs que ofrecen estos servicios, las llamadas *marketplaces* como iTunes, eBay, App Store, Zalando, Amazon, Alibabá, etc., deben ser vistas como socios y, por tanto, tienen que ser seleccionadas estratégicamente como si se tratase de un distribuidor más. Especial mención merece Amazon, con sus esfuerzos recientes de integración vertical en el sector mediante

su servicio como proveedor logístico, llegando al consumidor final con la entrega del producto en condiciones muy ventajosas, con propuestas como Amazon Premium y algunas futuristas como la entrega con drones.

También procede añadir que, pese a todo lo anteriormente expresado, no se pretende renunciar a la página web propia de la empresa que, en muchos casos, puede ser muy exitosa (*e.g.*, Zara Home), y que además tiene una función de mayor amplitud, siendo un elemento de comunicación e interacción de la empresa con su público objetivo.

3.5.2 VENTA DIRECTA A GRANDES DETALLISTAS

La venta directa a grandes detallistas ha adquirido una gran importancia durante las últimas décadas, dada la expansión por todo el mundo de los grandes grupos de distribución internacionales que adquieren directamente productos a proveedores tanto nacionales como extranjeros.

Surge así una nueva oportunidad de acceder a un mercado a través de los departamentos de compra de estos grupos. Pueden distinguirse tres tipos de grandes detallistas:

1. **Grandes superficies** del tipo hipermercado en países como Francia (Carrefour, Auchamp), Estados Unidos (Walmart), Reino Unido (Tesco), Alemania (Metro AG) o Brasil (Pão de Açúcar); tipo tienda de descuento como Lidl y Aldi en Alemania, o tipo *Category Killer* de países como Estados Unidos (Toys R Us), Alemania (Media Markt) y Francia (Decathlon, Leroy Merlin). Estas comercializan un volumen importante de productos, en muchos casos con su propia marca (lo que se conoce como marca blanca o marca distribuidor). Suelen comprarlos a través de licitaciones –lo que en francés se denomina *appel d'offres*– entre unos proveedores que han sido previamente calificados.
2. **Grandes almacenes** (*department stores*): establecimientos como El Corte Inglés (España), Printemps y Galeries Lafayette (Francia), Harrods y Marks & Spencer (Reino Unido), Filene's y J C Penney (Estados Unidos) o Palacio del Hierro (México), que adquieren productos de consumo de marcas reconocidas. Son grandes operadores locales que cuentan con una gran cuota de mercado, y se convierten, por lo tanto, en clientes

potenciales de gran importancia, sobre todo para los exportadores de productos con marca, alta diferenciación y *premium*.

3. **Centrales de compras:** agrupaciones de empresas o detallistas que centralizan sus compras para ahorrar costes o comprar un producto a la medida, bajo unas especificaciones concretas. Son habituales en países como Alemania o Suecia.

Esta forma de entrada exige contar con volúmenes de producción importantes y ser competitivo en precios, o bien contar con un producto diferenciado ya sea en cuanto a calidad, diseño, marca, prestigio, etc. La principal ventaja es que se obtienen pedidos importantes y una experiencia rápida, trasladable a los países donde se encuentre el socio distribuidor. Por contra, los márgenes comerciales y las condiciones de entrega y pago suelen ser bastante exigentes.

3.5.3 VENTA DIRECTA A CLIENTE FINAL

Es aconsejable para empresas industriales en el sector B2B. Las tareas las realiza el propio personal de la empresa (red de ventas) del departamento comercial. Es útil:

- Para responder a pedidos concretos que se han obtenido mediante la participación en una feria o misión comercial.
- Cuando el número potencial de clientes en un determinado país no es muy elevado (por ejemplo, inferior a 50) de tal forma que la empresa, a través de su departamento de exportación, puede atenderlos directamente.
- El importe medio por operación es alto, por lo que los costes de desplazamiento al país se compensan con la rentabilidad de las operaciones.
- El producto es muy técnico y no puede venderse a través de agentes, distribuidores u otros canales ya que carecen de la formación necesaria.

El éxito de esta forma de entrada radica sobre todo en la selección y motivación del personal que forma parte del departamento de comercio exterior, especialmente el gerente. Debe contratarse a un buen profesional con capacidad comercial y técnica, y que además posea información de los principales mercados exteriores. Es importante que mantenga una estrecha relación con los clientes

y que sepa transmitir a la empresa las necesidades y evolución de los mercados internacionales.

3.6 Acuerdos de cooperación (*partnerships*)

La necesidad de una rápida expansión internacional, junto con la mayor incertidumbre que ofrecen los mercados exteriores y la típica falta de recursos de muchas empresas, agudizada por la reciente crisis económica, han hecho de los acuerdos de cooperación (*partnerships* en inglés) la forma de internacionalización con mayor desarrollo en estos últimos años (Cateora, Graham y Gilly, 2013: 334). Surgen así varias formas en las que se comparten la inversión, funciones y resultados del negocio entre los miembros basándose en los siguientes principios:

- La existencia de sinergias entre los socios. Así, por ejemplo, uno aporta el capital, la tecnología y el *know-how* del negocio (socio extranjero) y otro el conocimiento del mercado, contactos y clientela (socio local).
- Suele haber un vínculo accionarial entre los socios, que da estabilidad a la relación cuanto mayor sea este (en *joint ventures* mayor que en simples alianzas estratégicas) y que, además, establece la relación de poder entre sus miembros.
- Son una alternativa obligada en mercados difíciles y/o en los que existen restricciones al inicio de las operaciones para el capital extranjero (*e.g.*, sectores de servicios o estratégicos en países como China).
- Los acuerdos se han de plasmar en contratos, donde se establecen las responsabilidades de los miembros.
- Se trata de estructuras contractuales dinámicas que dan lugar, si todo va bien, a formas de integración empresarial mayores (fusiones o adquisiciones) y si va mal, o cuando concluye su propósito, a su disolución.
- Una característica que añade una cierta complejidad a la vez que les da flexibilidad es su capacidad de hibridación, que también se da en otros tipos de modos de entrada, pero particularmente en este. Es decir, una empresa puede formar una *joint venture* como forma de entrada inicial, y posteriormente evolucionar su actividad a través de filial con tiendas propias y franquicias.

A continuación, se van a presentar cinco tipos diferentes de acuerdos de cooperación comercial internacional que, en líneas generales, van de un menor a mayor control y riesgo de las operaciones. Estos son: *piggyback*, consorcios, licencias y franquicias, y alianzas estratégicas: *joint ventures* y *consortia*.

3.6.1 PIGGYBACK

El *piggyback*¹ es un acuerdo contractual por el que una o varias empresas venden sus productos por la red de otra ya establecida en el exterior, generalmente bajo la forma de distribución exclusiva. A las primeras se las denomina empresas «canalizadas» y a la líder que aporta la red «canalizadora». Para que funcionen es lógicamente obligatoria la complementariedad de sus productos, para que no compitan entre sí.

En el *piggyback* se puede dar una modalidad bilateral o recíproca cuando cada empresa vende los productos de la otra en su mercado. La compensación económica de la empresa canalizadora es un «descuento» sobre el precio de catálogo (en torno al 15%).

Las empresas canalizadas pueden plantear tres clases de riesgo, que son los de calidad, cantidad y puntualidad en las entregas. En estos casos ha de ser la canalizadora la que tome medidas.

Una cuestión importante es la marca con la que irá la línea de productos; por lo general, la empresa canalizadora o líder tratará de imponer que sea única, y la suya, para toda la línea. Aquí, se ha de señalar que el dueño de la marca es quien se puede atribuir la cuota de mercado y si las canalizadas admiten la marca de la líder no estarán desarrollando mercado en el país objetivo, puesto que el consumidor demandará la marca y no al fabricante del producto. Esto le otorga un gran poder al dueño de la marca, que podrá cambiar de miembros en su red sin problemas ante el cliente.

¹ En español esta palabra se traduce como «montar a caballito» o «exportación canguro» expresando la idea de que la empresa local se «monta» en la red de distribución de la empresa internacional.

3.6.2 CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Los consorcios de exportación son asociaciones de fabricantes para la exportación. Las empresas entran en ellos generalmente por dos principales objetivos: desarrollar su comunicación internacional o establecer una red de distribución en el exterior. Los primeros son los denominados consorcios de «promoción» mientras que los segundos son los de «distribución».

Los consorcios de promoción son más comunes y giran en torno a empresas competidoras de un sector o producto. Ejemplos de estos en España, entre otros, son el Consorcio del Jamón Serrano y el del Auténtico Chorizo Español, que certifican a sus socios por medio de sellos que adhieren a sus marcas. El propósito es colaborar en la imagen internacional del producto, lo que luego ayudará en su comercialización por medio de su asociación a la misma. Están especialmente indicados para pymes cuya marca es desconocida, pero que en su política de comunicación pueden hacer alusión a la marca genérica del consorcio como garantía de calidad. Es un efecto parecido al de las denominaciones de origen controladas (vinos, cava, champán, etc.), en que pequeños productores incluyen los sellos de las mismas junto con sus marcas. Además, se trata de acciones con gran apoyo y subvención pública a todo nivel (central, autonómico, local) y van más allá del aspecto marquista, pues facilitan su promoción en otros ámbitos como ferias y otros eventos con *stands* compartidos, etc.

Por otra parte, están los consorcios de distribución, donde varias empresas de productos complementarios se juntan para compartir una red de ventas. Un ejemplo sería una empresa de grandes electrodomésticos que se alía con una de pequeños electrodomésticos. Son menos comunes, puesto que es difícil mantener un equilibrio donde ninguno ejerza de líder. De darse esta situación, serían como un *piggyback* donde las funciones están más claramente delimitadas.

Se ha de recalcar el hecho de que los consorcios de promoción funcionan cuando son entre empresas competidoras cuyo objetivo es la mejora de la imagen del sector. Por el contrario, los de distribución son entre empresas complementarias, no siendo posible operativamente una combinación de ambos, puesto que si son competidores no hay interés en compartir una red de distribución, y si son complementarios es difícil configurar una imagen común, dada su diferente naturaleza.

3.6.3 LICENCIA

Las licencias, al igual que las franquicias, son acuerdos contractuales a largo plazo sin vínculo accionarial entre dos partes: una empresa que cede los derechos sobre su propiedad intelectual y otra que los adquiere en un mercado exterior. Se trata por tanto de una transferencia de conocimientos y/o de activos intangibles, y no de capital.

La licencia consiste en la cesión de patentes, marcas, *copyrights* y/o *know-how* de procesos a cambio del pago de un canon de entrada y *royalties* (porcentaje) sobre ventas. A la empresa que recibe el derecho a fabricar y vender el producto o servicio en un territorio asignado se la denomina licenciatario (*licensee* en inglés) y a la que la concede, licenciador (*licensor*). Es una forma de entrada muy popular entre pymes, aunque también grandes empresas la aplican (*e.g.*, motores Mercedes Benz en autos Ssang Yong).

Sus ventajas son más aparentes cuando hay escasez de recursos, existen importantes restricciones a las importaciones, el país no ve con buenos ojos el capital extranjero, o hay que proteger los derechos de patentes y marcas de cancelación por falta de uso. Los riesgos de licenciar surgen de elegir el socio inadecuado, producción de mala calidad que deteriore la imagen de marca, problemas de pago y de incumplimiento de contrato.

Muchas investigaciones y autores vienen a indicar que el principal riesgo que se asume es que el licenciatario llegue a convertirse al cabo del tiempo en un competidor. Para evitarlo, el licenciador tiene que conservar siempre la marca y controlar el proceso de registro de la patente en los países en los que concede la licencia. Otra posibilidad es conservar un elemento clave para fabricar el producto final (componente, sustancia) que se le vende directamente al licenciatario. Finalmente, está la acción prudente de no ceder la última tecnología.

Una cuestión destacable es que se conceden por un tiempo y, generalmente, para un territorio determinado. Igualmente, pueden ser licencias en exclusividad o no exclusivas. En cualquier caso, la empresa titular siempre debe ejercer un cierto control sobre la operativa de sus licenciatarios.

3.6.4 FRANQUICIA: MÁSTER FRANQUICIA Y FRANQUICIA DIRECTA

Una franquicia consiste en la cesión total de un negocio por parte de un franquiciador (*franchisor* en inglés) a un franquiciado (*franchisee*), que es un empresario

en el exterior, a cambio de un pago al contado (canon de entrada) y unos *royalties* o porcentajes sobre ventas del producto o servicio, durante un tiempo determinado. Hasta aquí, es muy parecida a la licencia, hallándose la principal diferencia en el nivel de cesión. ¿Qué se cede aquí? Pues, como se ha apuntado, la operativa de todo un negocio y no solo la propiedad intelectual, incluyendo los nombres, patentes, marcas, *know-how*, gestión comercial y de *marketing*, formación, proveedores, agencias y otros colaboradores. Se trata de un sistema que permite un control razonable del negocio por parte del franquiciador sin necesidad de un desembolso grande a cargo del franquiciado. Es casi como si se tratase de una tienda propia en este sentido. Por ello, permite una rápida expansión con un bajo coste, además de ser preferida por los gobiernos al ayudar a desarrollar un entramado empresarial local, como es en el caso de China.

A diferencia de la franquicia en el país de origen, la de destino requerirá en mayor o menor medida de unas adaptaciones, especialmente en sectores inmersos en el entorno cultural del país de destino. Aquí, hay que plantearse si el franquiciado es capaz de llevarlas a cabo con el apoyo y asesoramiento del franquiciador. Para realizar esta función, es aconsejable la presencia en el país de destino o de un representante del mismo, que tendrá por regla general otra forma de entrada, bien de filial o *joint venture*, o la menos común de aliado estratégico sin participación accionarial. Esta figura es **la máster franquicia** (*master franchisor*), que es clave para el desarrollo de la franquicia en su territorio. Finalmente, están **las franquicias directas** en países extranjeros, que son aquellas gestionadas desde la matriz sin apoyo de una filial, *joint venture* o máster franquicia. Estas encajan cuando la distancia tanto física (proximidad geográfica) como cultural permiten la actuación como si fuese local, como podría ser el caso de franquicias en Portugal.

El Cuadro 3.12 recoge los distintos tipos de franquicias existentes a las que puede optar la empresa franquiciadora, tanto local como internacionalmente, según su tipo de producto: restauración (industrial), textil (comercial), servicios. O según su emplazamiento: tienda independiente (las anteriores) o en grandes almacenes y centros comerciales.

Cuadro 3.12

TIPOS DE FRANQUICIAS

1. **Franquicia industrial** (fabricación y venta de productos): se cede el nombre y el *know-how* necesario para fabricar el producto. Además, se puede suministrar los ingredientes o componentes básicos para fabricar el producto, con lo cual se asegura un control sobre la cantidad y calidad de los productos fabricados. Un ejemplo sería el sector de restauración.
2. **Franquicia comercial** (venta de productos): el franquiciador suministra el producto a los franquiciados y, además, les proporciona el *know-how* comercial, *merchandising*, cobertura publicitaria, etc. Los franquiciados gestionan el punto de venta y se comprometen –salvo pacto en contrario– a no vender otros productos que no sean del franquiciador. Es la más habitual en el sector de la confección.
3. **Franquicia de servicios**: el franquiciador cede el *know-how* en materia de prestación de servicios. Suele exigir una estandarización de la imagen y del mobiliario, que conduce a la importación de productos (mobiliario, rótulos) desde el país de origen del franquiciador. Un ejemplo son las franquicias de tintorería.
4. **Máster franquicia**: es la forma más habitual para establecer franquicias en países lejanos en los cuales la selección de franquiciados y control de la red de ventas resulta difícil y costosa para el franquiciador. Consiste en ceder a una empresa, conocida como «máster franquicia», los derechos de explotación del negocio en un área determinada, generalmente un país o grupos de países cercanos geográficamente entre ellos. Estos derechos son cedidos por el máster franquicia a los subfranquiciados, siempre con exclusividad territorial. El máster franquicia suele reservarse la explotación de algunos puntos de venta en las mejores localizaciones.
5. **Franquicia directa** en el extranjero (proximidad geográfica y cultural): se gestionan directamente desde la matriz sin apoyo de filial, *joint venture* o máster franquicia.
6. **Franquicia corner**: el objetivo de este tipo de franquicia es estar presente en los grandes almacenes o centros comerciales de los principales núcleos urbanos de un país. Es necesario diseñar *stands* o áreas de venta que transmitan la misma imagen en toda la red. Esta forma de distribución es compatible con una red de tiendas propias, si bien debe ofrecerse una gama de productos diferente o bien controlar el precio al detalle para que no se produzcan conflictos entre ambos canales. Se utiliza sobre todo en la venta de productos textiles y calzado de primeras marcas y en artículos de lujo. Es un tipo de distribución que, si bien se puede dar con formato de franquicia, es más común bajo el de tienda propia del fabricante.

Fuente: Llamazares *et al.* (2013).

A continuación, se expone un modelo de expansión internacional muy idóneo para estos casos, que combina la acción de las franquicias con las tiendas propias del fabricante, bajo la denominación «expansión en red de núcleo y radio», más conocido por su nombre inglés de *hub and spoke network expansion* (véase Figura 3.11).

3.6.5 LA INTERNACIONALIZACIÓN A TRAVÉS DEL CANAL TIENDAS PROPIAS-FRANQUICIAS: LA EXPANSIÓN EN RED DE NÚCLEO Y RADIO (*HUB AND SPOKE NETWORK EXPANSION*)

En un mundo altamente competitivo como el actual, donde prima el rápido crecimiento, el modelo de «expansión en red de núcleo y radio» (en inglés: *hub and spoke network expansion*) por medio del canal combinado de tienda propia-franquicia, juega un papel primordial al permitir un crecimiento rápido a la vez que controlado, ya que el dinero necesario para montar el centro es aportado por el franquiciado a la vez que se le obliga a seguir al pie de la letra las pautas del negocio.

Este podría ser el caso de una empresa en el sector del *fast fashion retail* o *low cost restaurant chains* que desea una rápida difusión internacional en general y, en particular, en ciertos mercados emergentes, pero no dispone de suficientes recursos monetarios para atender al crecimiento requerido antes que un competidor se instale y haga nombre.

La forma de proceder sería que la empresa constituida en el país generalmente como filial, *joint venture* o aliado estratégico, se instituyese por la empresa matriz en el país de origen como franquicia máster (*master franchisor*) con el derecho a otorgar y gestionar franquicias en su territorio. Pero la primera tienda que abriría no sería una franquicia, sino una tienda propia (perteneciente a esta filial o *joint venture*), localizada en un lugar clave, emblemático, próximo a su público objetivo. La primera misión de esta tienda sería adaptar en lo necesario el modelo de negocio al lugar antes de empezar a franquiciar. Este fue el ejemplo ya comentado anteriormente de Dunkin Donuts en España, cuando descubrió que debía instalar barras mayores en sus cafeterías, así como más mesas, pues a diferencia de los norteamericanos, los españoles no desayunan «de camino al trabajo», sino que lo hacen en el propio establecimiento; en la barra si tienen prisa y si no, sentados. El haber empezado a franquiciar bajo el modelo de servicio original habría sido un fracaso y el pedir esta función de adaptación a un franquiciado nuevo en el negocio también.

Únicamente cuando funciona esta primera tienda, se puede empezar a franquiciar con mayores garantías en el territorio próximo a la tienda propia, que actuará además como modelo, salvaguarda de imagen e incluso como centro de formación de las franquicias de su zona. Además, esta suele exhibir un servicio más cuidado y una completa oferta de todos los productos de la empresa, y no los más rentables preferentemente.

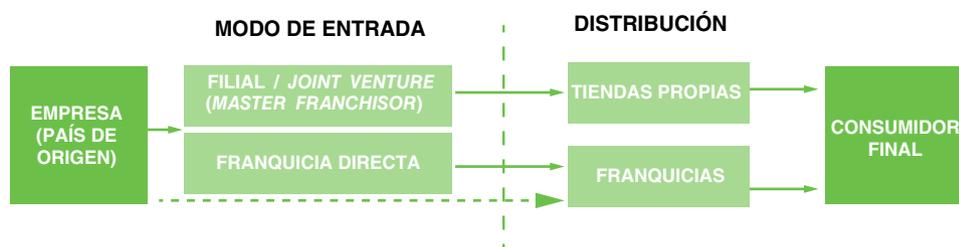
Posteriores expansiones a otras zonas se regirían por el mismo patrón, aunque ya la adaptación sería menor o incluso innecesaria, dependiendo de la distancia geográfica y cultural entre ambas zonas dentro del mismo mercado.

Transcurrido un tiempo y cuando la expansión en el territorio se ralentice en un entorno de mercado más maduro, será la ocasión para la empresa de comprar algunas de sus franquicias, convirtiendo al dueño de la misma (franquiciado) en director, pero ya sujeto a una mayor disciplina de gestión.

En la Figura 3.11 se presenta el funcionamiento del canal de tiendas propias-franquicias, donde se puede observar cómo la filial o *joint venture* comienza con tiendas propias para luego pasar a franquicias y llegar al consumidor final con ambas paralelamente. Igualmente, se presenta mediante una flecha discontinua el hecho de franquiciar directamente sin la figura de la máster franquicia que hace de forma de entrada. Se trata de una operación un tanto arriesgada que se justificaría solo entre mercados muy próximos a la empresa en el origen.

Figura 3.11 **CANAL TIENDAS PROPIAS - FRANQUICIAS**

Hub and spoke network (expansión)



Fuente: elaboración propia.

También se ha de apuntar que no siempre es necesario franquiciar para poder atender a un crecimiento rápido del negocio. Este sería el caso de Starbucks, que prima la apertura de tiendas propias a las franquicias financiando estas a través de fondos propios obtenidos de sus beneficios y de su cotización en bolsa (NASDAQ). Esto es así porque la empresa desea tener un recio control del negocio que no podría tener con un modelo de franquicia. Así, sus tiendas son propiedad de su filial, *joint venture* o aliado estratégico en el mercado.

3.6.6 ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONALES, *JOINT VENTURES Y CONSORTIA*

Una alianza estratégica internacional es una relación de negocios establecida entre dos o más compañías para cooperar cubriendo y complementándose en sus necesidades, y compartiendo los riesgos en el cumplimiento de sus objetivos.

Las empresas se embarcan en alianzas estratégicas internacionales por diversas razones, entre las que están: la rápida expansión internacional, el acceso a nuevas tecnologías, la adquisición de licencias o permisos, la reducción de costes operativos y de *marketing* y el acceso a ciertos recursos, incluido capital.

Existen varios tipos, distinguiéndose principalmente por el nivel de vínculo accionarial existente entre las mismas el cual, además, fluctúa a lo largo de su relación.

Con un rango menor se hallan las alianzas sin vínculo o con pequeño nivel accionarial entre sus miembros. Este fue el caso de la alianza entre el grupo Rover y Honda para la entrada de esta última en el mercado europeo durante los años 90 del siglo pasado. Ambas empresas compartieron con notable éxito proveedores, tecnologías y producción durante años en sus plantas del Reino Unido. Desgraciadamente, el accionista mayoritario de Rover (gobierno británico) decidió deshacerse del 80% de su participación que, tras diversas vicisitudes, acabó en manos de BMW, competidor directo de Honda, rompiéndose la relación. Este ejemplo nos muestra lo bien que pueden llegar a funcionar estas alianzas y, a la vez, lo vulnerables que son cuando el vínculo accionarial es débil.

Dado este nivel de vulnerabilidad, no es raro que dentro de este tipo de alianzas se busque una estabilidad mayor por medio de vínculos accionariales mayores. Este es el caso de las alianzas estratégicas de compañías áreas, de las que las más conocidas son One World, Sky Team y Star Alliance, donde en las dos primeras se ha producido una fusión entre Iberia y British Airways (One World) y en entre Air France y KLM (Sky Team).

Por otra parte, está el hecho de la fluctuación en el vínculo accionarial como es el caso de Vips con Starbucks para los mercados español, portugués y francés. El grupo Vips comenzó su relación con Starbucks en el año 2001 por medio de la formación de una *joint venture* internacional (49% Vips y 51% Starbucks) entre ambas denominada Starbucks Coffee España para operar en este mercado, que posteriormente se extendió a Francia (2004) y Portugal (2008). A continuación, Vips acordó ceder su participación en Francia a Starbucks y adquirió a cambio

el 100% en España y Portugal. El advenimiento de la crisis económica hizo que Starbucks adquiriese de nuevo el 49% en España en 2013 para así inyectar dinero al grupo que estaba atravesando una reconversión. Finalmente, Vips recompró en octubre de 2016 el 49% en España, volviendo a tener el 100%. Como se puede comprobar, la alianza estratégica ha pasado por diversas fases de nivel de vinculación accionarial, aunque siempre se ha mantenido igual en términos operativos en los 80 establecimientos propios que tiene en España y los nueve de Portugal. Establecimientos propios que no franquicias, pues Starbucks así lo quiere para tener un mayor control.

La **joint venture internacional** es un acuerdo de cooperación entre dos o más empresas de distintos países. Por lo general y en lo referente a su objetivo como forma de entrada en un país, se forman entre un socio local y un socio extranjero. El socio local aporta contactos, licencias y permisos y conocimiento del mercado, mientras que el socio extranjero hace lo propio con la tecnología, el *know-how* de gestión y el capital. Así establecida, la unión presenta muchas sinergias y ventajas entre ambos socios, especialmente en el corto plazo, pero la realidad es que las *joint ventures* son difíciles de gestionar y, a largo plazo, normalmente el socio internacional acaba por adquirir la parte del local en lo que podría considerarse como una evolución positiva.

Las *joint ventures* ofrecen claras ventajas al ser una manera de disminuir el riesgo económico y político. El riesgo económico disminuye por la parte que contribuye el socio local. El riesgo político disminuye al incluir un socio local que hace de embajador de la empresa ante el país huésped, ayudando a superar las barreras legales (limitación del capital extranjero) y culturales (conocimiento de las costumbres de negocios). En algunos países y sectores concretos son la alternativa a las limitaciones legales para constituir una filial de capital totalmente extranjero.

En cuanto a los inconvenientes, están: la necesidad de aportar capital y recursos humanos, el coste de negociación con el socio local y el riesgo de que aparezcan discrepancias en cuanto a prioridades y estrategias entre los socios. Por regla general, el socio internacional es más proactivo, presentando unos deseos de crecimiento y competitividad mayores que los del socio local. Una dificultad añadida son los criterios utilizados para fijar los llamados precios de transferencia, es decir, los precios de los productos, tecnología, servicios, etc., que el socio internacional suministra al socio local.

El acuerdo de *joint venture* se ha de plasmar en un contrato en el que se establecen: (1) el fin y los objetivos de la nueva entidad, (2) la composición,

responsabilidades y contribuciones de los socios y (3) el proceso de gestión y de toma de decisiones.

Finalmente, se ha de decir que para su buen funcionamiento tiene que haber un equilibrio entre las responsabilidades, aportaciones y beneficios. Si bien el socio internacional debe de tratar de controlar la *joint venture*, bien con una mayoría del capital (al menos el 51%), o controlando el *know-how* de gestión y derechos de propiedad intelectual, sin los cuales la operativa y competitividad de la sociedad conjunta quedaría muy limitada.

Otro tipo de alianzas estratégicas internacionales muy comunes y diferentes de los anteriormente mencionados consorcios de exportación (cuyos objetivos son la promoción o la distribución) son conocidos por su denominación en inglés *consortia*. Estos están orientados a la ejecución de grandes proyectos y son muy parecidos a las *joint ventures*, pero con dos características diferenciadoras: (1) incluyen un número mayor de participantes y (2) normalmente operan en un país donde ninguno de los participantes está presente activamente.

Estos consorcios se crean para aunar recursos y para disminuir riesgos en la consecución de grandes proyectos. A menudo se establecen para afrontar grandes proyectos de construcción, como pueda ser el tren de alta velocidad de Medina a la Meca, donde se firma un acuerdo de consorcio por el cual los principales contratistas con diferentes especialidades forman una entidad separada a la que confieren el poder de negociar y realizar el contrato. Uno de los contratistas actúa normalmente de líder y la nueva empresa puede existir independientemente de sus fundadores.

3.7 Implantación en el exterior

La implantación en el exterior es el modo de entrada de mayor involucramiento por parte de la empresa en su internacionalización, siendo propia de grandes firmas, con cierta experiencia exterior y en las últimas fases de internacionalización.

Su principal característica es que la empresa traslada parte de sus recursos al país objetivo, por lo que también se denomina a este modo de entrada Inversión Directa en el Extranjero o IDE (DFI, *Direct Foreign Investment*). Las ventajas para la empresa son, en parte, las siguientes:

- **Obtener ventajas competitivas en factores de producción:** principalmente del factor mano de obra, lo que hace que gran parte de la producción de sectores intensivos en trabajo, como la confección textil, los juguetes o los ordenadores, se haya trasladado a países emergentes con salarios muy inferiores a los de los países desarrollados, dando lugar al fenómeno conocido como deslocalización.
- **Mayor proximidad al cliente:** en algunos sectores, la entrega del producto o la prestación del servicio necesitan de una presencia activa en el país. Por ejemplo, los fabricantes de piezas y componentes para la industria del automóvil, cuyos clientes se concentran en una zona geográfica determinada, tienen que instalarse cerca de los centros de producción de estos.
- **Mejorar las condiciones de entrega:** cuando se requiere suministrar los pedidos en un plazo de tiempo corto y agilizar la cadena de suministro. Esto justifica, por ejemplo, que fabricantes de materiales de construcción (azulejos, mármol) hayan creado delegaciones o filiales comerciales en Estados Unidos.
- **Control de la política comercial:** la aplicación de políticas de *marketing*, sobre todo el control de clientes, precios de venta y acciones de comunicación, exige presencia en el mercado, lo que es clave en los sectores de bienes de consumo.
- **Beneficiarse de acuerdos de integración regional:** con la implantación en un país que forme parte de una zona de integración económica la empresa puede beneficiarse de preferencias arancelarias, homologaciones, sistemas de transportes, libertad de capitales, etc., comunes a toda la zona. Un ejemplo son las empresas que se establecen en México para penetrar en los mercados del TLCAN².

Existen tres alternativas de implantación en el exterior que se exponen a continuación y que son: delegación comercial, filial comercial y filial de producción, cuyas principales características se recogen en la Figura 3.12.

² El TLCAN o NAFTA (Tratado de Libre Comercio de América del Norte o North America Free Trade Association) es un acuerdo de integración económica entre Canadá, Estados Unidos y México.

Figura 3.12

ALTERNATIVAS DE IMPLANTACIÓN EN EL EXTERIOR



Fuente: Llamazares *et al.* (2013).

3.7.1 DELEGACIÓN COMERCIAL

Es la forma más simple de implantación en el exterior. Consiste en una oficina de ventas sin personalidad jurídica ni capacidad para realizar operaciones en nombre propio. Las instalaciones son muy reducidas –en ocasiones se dispone de una sala de exposiciones (*showroom*) o de almacén– y el personal se limita a muy pocas personas: delegado, secretaria de dirección y personal administrativo. Desde el punto de vista comercial, la delegación (también denominada oficina comercial) ejecuta la política diseñada por la matriz, en particular en lo relativo al control y animación de la red de ventas. En algunos casos, puede encargarse de labores administrativas propias de un agente comercial, que incluyen la transmisión de pedidos a la matriz, la gestión logística y aduanera, las entregas locales y el seguimiento del cobro de las operaciones. La sociedad matriz es quien factura a los clientes que residen en el país y, por tanto, asume el riesgo de las operaciones.

Si bien teóricamente viene a sustituir las funciones que realizaría un agente comercial, en realidad está mucho más limitada que el agente a la hora de adquirir clientes, dado que este ya cuenta con una cartera de ellos a quienes ofrecer el

producto. Por el contrario, la delegación puede ofrecer un tipo de servicios que el agente raramente provee y, por tanto, podría combinarse fácilmente con el mismo. Este sería el caso de abrir una delegación u oficina comercial en el centro de la ciudad que provea de servicios de investigación de mercados y de promoción, contactando además con los principales clientes para ello. Ciertamente, en esta situación, el agente comercial en el país podría imaginarse que la función de esta oficina es ir preparado un desembarco futuro de la empresa en forma de filial de comercialización o producción, lo que de llevarse a cabo exigiría una compensación al agente si sigue activo el acuerdo con el mismo.

Por lo tanto, a menudo la delegación constituye una forma de implantación provisional que permite conocer *in situ* el mercado, profundizar en la relación con los clientes existentes, acceder a nuevos clientes y analizar la rentabilidad de una implantación definitiva a través de una filial comercial.

3.7.2 FILIAL COMERCIAL

La filial comercial es un establecimiento permanente, con una razón social y personalidad jurídica propia, controlada por la sociedad matriz al 100%, si bien actúa en el mercado en nombre propio asumiendo el riesgo de las operaciones. La filial compra los productos a la matriz y los revende en su mercado.

La principal razón de ser de una filial comercial es beneficiarse del conocimiento y relación directa con el mercado. Al constituirse como una empresa local, la aceptación de los clientes será mayor que en el caso de la delegación, ya que hay una integración permanente con el mercado, se demuestra la voluntad de permanencia en el país, existe una mayor continuidad en el servicio y una mejor adecuación a la normativa y los usos comerciales locales.

Para la matriz, la creación de filiales supone una simplificación de las operaciones administrativas y logísticas, ya que las entregas y la facturación en ese mercado exterior se realizan a nombre de la filial, que pasa a ser el único cliente. La filial se encarga de canalizar todos los pedidos de compra en su mercado y vende directamente a los clientes, es decir, asume las actividades que realiza un distribuidor. Las funciones operativas que realiza la filial son más amplias que las de la delegación y, además, tiene atribuciones en el aspecto financiero y fiscal del negocio.

La constitución de una filial comercial va a permitirle a la empresa un alto grado de control de la distribución en el país, así como de la política de precios

y de comunicación. Es decir, va a controlar la comercialización de su producto o servicio, lo cual resulta un factor clave de éxito en el mercado. Además, una filial va a permitir una integración vertical hacia delante del negocio, facilitando, en su caso, la implantación de una red de franquicias y tiendas propias, como ocurre en el sector detallista, que le permitirán a la empresa el contacto directo con el cliente, conocerlo mejor y reaccionar de forma inmediata ante cambios en sus preferencias.

Como paso previo a la apertura de la filial comercial, debe estudiarse la ubicación más idónea de acuerdo con tres tipos de criterios:

1. **Comerciales:** debe buscarse la mayor proximidad geográfica a los clientes potenciales y a los núcleos de consumo más importantes. Sucede que en muchos países cada sector industrial suele concentrar sus actividades en un estado o región determinada; es ahí donde el proveedor extranjero debe implantar la filial comercial.
2. **Logísticos:** es necesario analizar las comunicaciones, tanto para el transporte de la mercancía como para los viajes de los ejecutivos entre la matriz y la filial. Aquellas empresas que se planteen ensamblar el producto en el mercado de destino, o necesiten facilidades de almacenamiento deben estudiar la alternativa de ubicarse en zonas o depósitos francos ya que, además de contar con buenas infraestructuras logísticas, reducirán la carga impositiva de los productos a la entrada en el país.
3. **Legales:** la normativa sobre constitución de sociedades, ayudas, tratamiento de inversiones extranjeras, beneficios fiscales, convenios de doble imposición, legislación laboral, etc., son también aspectos que hay que tener en cuenta en la ubicación de la filial, sobre todo si se plantea que esta suministre a varios países de una misma zona geográfica.

3.7.3 FILIAL DE PRODUCCIÓN

La filial de producción es el estadio de mayor compromiso por parte de una empresa en su proceso de internacionalización. Esta incluye igualmente las funciones de una filial de comercialización que se han expuesto en el apartado anterior.

En esta última alternativa de forma de acceso a mercados exteriores, la empresa crea un centro de producción propio en un país para la fabricación

integral y venta de productos o para producir determinadas líneas de productos o componentes que se van a exportar a otros países donde ya se cuenta con red de distribución. Es la forma de implantación de mayor compromiso. Debido al elevado riesgo y a la cuantiosa aportación de recursos económicos y de gestión, es una estrategia reservada a multinacionales que cuentan con una posición sólida en el mercado interno y tienen una amplia experiencia internacional.

Las razones para crear filiales de producción son básicamente dos: buscar ventajas en costes (materias primas, energía, mano de obra, etc.) o abastecer un mercado de gran tamaño y, en su caso, mercados próximos. En algunos países como, por ejemplo, China, Brasil o Polonia, se dan ambas razones, lo cual justifica el número creciente de multinacionales que se instalan en ellos. Finalmente, están las razones de salvar barreras proteccionistas y aranceles a las importaciones, que si bien no son tan importantes en la actualidad como lo eran hace unas décadas, todavía son significativas en algunos mercados. Existen dos alternativas para crear filiales de producción en el exterior:

1. **Constituir una empresa nueva:** permite adaptar exactamente la estructura a las necesidades, elegir el emplazamiento más idóneo y proceder por etapas en materia de inversiones y contratación de recursos humanos. Igualmente, crea empleo por lo que goza del apoyo de los gobiernos locales y centrales. En su contra se ha de citar el largo período de implantación y las trabas que puedan poner los competidores locales.
2. **Adquirir una sociedad existente:** se trata de comprar una empresa del sector que se ajuste al perfil en cuanto a tamaño, cuota de mercado e imagen que busca la empresa. La principal ventaja es que se accede de forma inmediata a una cuota de mercado. No obstante, pueden surgir problemas por actividades paralelas de la antigua empresa, choque de culturas, inmovilización de activos o reestructuración de personal. Se trata de una opción más preferida por las multinacionales y común en países desarrollados.

Cualquier proceso de implantación en el exterior, bien sea a través de una delegación, filial comercial o filial de producción, requiere llevar a la práctica un **proyecto por etapas**, en cada una de las cuales se van realizando una serie de acciones, tal como se recoge en el Cuadro 3.13, que describe las tres fases del proceso. Una primera de elaboración del proyecto, que va desde la selección de la ubicación

a la elección de la forma jurídica y socios, pasando por la identificación de los recursos necesarios técnicos, comerciales y financiero-fiscales. En una segunda fase se realiza el lanzamiento de las operaciones con las gestiones administrativas de constitución de la sociedad, registros de patentes y marcas, apertura de cuentas, seguros, alquileres y contratación de suministros, contratación de RR. HH., sistemas de información, página web y desarrollos de procesos con la central. Finalmente, está la fase de inicio de las actividades con la campaña de lanzamiento y relaciones públicas para la presentación de la filial, incluyendo la campaña de comunicación y el contacto con los principales clientes potenciales y autoridades, gestión logística y de riesgos, primeros suministros y *reporting* y comunicación con la matriz.

Una herramienta muy útil para las empresas que deciden implantarse en el exterior es el Simulador de Costes de Establecimiento en el Exterior, una aplicación interactiva disponible en la página web de ICEX España, Exportación e Inversiones, que permite conocer los distintos costes (societarios, fiscales, laborales, inmobiliarios, etc.) de cada mercado. Los datos están disponibles en euros, dólares o la moneda local del país y también permite efectuar comparaciones de costes entre países.

Cuadro 3.13

PROCESO DE IMPLANTACIÓN EN EL EXTERIOR

FASE 1: ELABORACIÓN DEL PROYECTO	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar ubicación. • Evaluar necesidades técnicas, humanas y comerciales. • Estimar recursos financieros y fuentes de financiación. • Identificar y contactar con posibles socios. • Analizar el impacto fiscal de las operaciones. • Elegir la forma jurídica y redacción de estatutos. • Identificar programas e instituciones de apoyo (en el país de la matriz, locales y de organismos multinacionales).
FASE 2: LANZAMIENTO DE LAS OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiones administrativas y fiscales para constituir la sociedad. • Apertura de cuentas bancarias y contratación de seguros. • Registro de marcas y patentes. • Alquileres y equipamiento de oficinas y locales. • Contratación de suministros (telecomunicaciones, luz, gas, etc.). • Selección y contratación de recursos humanos. • Implantación de sistemas de información. • Creación de página web propia o incorporación de la información de la filial a la página de la matriz. • Organización de flujos de productos y actividades entre la matriz y la filial.
FASE 3: INICIO DE LAS ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de comunicación sobre la implantación de la empresa (publicidad, notas de prensa, <i>mailing</i> a potenciales clientes, evento de presentación). • Contacto y presentaciones a clientes. • Contacto con instituciones y autoridades locales. • Gestión logística. • Optimización de flujos de tesorería. • Control de riesgos. • Primeros suministros de productos o prestación de servicios. • <i>Reporting</i> y comunicación entre la filial y la matriz.

Fuente: Llamazares *et al.* (2013).

3.8 Selección del modo de entrada

Para elegir el modo de entrada más idóneo para cada mercado, es deseable que la empresa tenga en cuenta una serie de variables internas y externas, siguiendo a Llamazares *et al.* (2013).

3.8.1 VARIABLES INTERNAS

Entre las internas, quizás las más importantes sean las siguientes:

- **Recursos disponibles:** se trata de analizar los recursos financieros, humanos y de gestión para llevar a cabo adecuadamente la alternativa elegida. Cuanto mayores sean los recursos, más posibilidades habrá de plantear estrategias de implantación. Por el contrario, para una pyme con pocos recursos, la alternativa menos costosa es la exportación indirecta.
- **Objetivos:** la empresa puede fijarse distintos objetivos –obtención de beneficios a corto plazo, aumento de la competitividad, cuota y posicionamiento en mercados exteriores, etc.– que condicionarán la forma de entrada elegida.
- **Tipo de producto/servicio:** la comercialización de bienes de consumo necesita de un mayor número de intermediarios, mientras que los bienes de equipo pueden exportarse directamente. Por otra parte, las empresas que necesiten prestar un servicio posventa habrán de implantarse en aquellos países donde consigan una masa crítica de negocio. Asimismo, las empresas que poseen derechos de propiedad industrial o intelectual (patentes, marcas, derechos de autor, *know-how*, etc.) podrán buscar fórmulas de cooperación internacional como la licencia o la franquicia.
- **Experiencia internacional:** la falta de conocimiento sobre mercados exteriores supone un riesgo que la empresa tenderá a reducir eligiendo modos de entrada que impliquen menor compromiso y riesgo. A medida que se adquiere una mayor experiencia sobre el mercado y los clientes, la empresa utilizará alternativas de implantación que permitan obtener un mayor control.

3.8.2 VARIABLES EXTERNAS

Además de las variables internas, también se deben analizar y tener en consideración algunas variables externas como:

- **Riesgo:** en las alternativas de exportación deberá valorarse sobre todo el **riesgo comercial**, mientras que en las de implantación tiene que considerarse el **riesgo-país**.
- **Características del mercado:** por una parte, hay que tener en cuenta las dimensiones y perspectivas del mercado, así como los hábitos y formas de compra; por otra, hay que analizar la estructura de los canales de distribución, las infraestructuras logísticas y la facilidad para contactar con clientes, intermediarios y socios.
- **Competencia:** el grado de competitividad en cada mercado también influye en la toma de decisiones acerca del modo de acceso. En mercados muy competitivos, la única forma de acceso puede ser la colaboración con empresas del sector a través de *piggyback* o *joint ventures* o bien adoptar una estrategia de implantación.
- **Barreras e incentivos:** los gobiernos, tanto del país de la empresa exportadora como del país de destino, pueden disponer de una serie de incentivos o barreras al comercio de productos o al movimiento de capitales.

Del análisis hasta aquí expuesto sobre modos de entrada (desde el apartado 3.1 hasta este apartado 3.8) se pueden deducir tres grandes consideraciones finales sobre la forma de entrada, que son:

1. Se trata de una de las decisiones estratégicas más importantes en la internacionalización de una empresa. El optar por una u otra condiciona su futura operatividad en el mercado, siendo un factor clave de éxito en el mismo.
2. Se puede compaginar más de una en un mismo mercado. Las empresas asociadas en un consorcio de exportación, especialmente si este es de promoción (*e.g.*, de Jamón Serrano), requieren de otra forma de entrada para realizar la función de distribución y logística.
3. Finalmente, se ha de decir que el ME es una de las estrategias más difíciles de estandarizar en el ámbito internacional dadas las diferencias en el

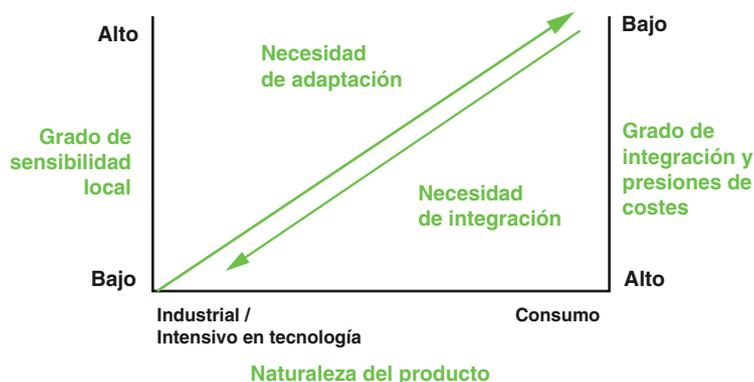
entorno de cada uno (competitividad, legislación, etc.) y los diferentes momentos en que son abordados por las empresas. Así, una empresa puede tener filiales en mercados importantes en los que lleva tiempo, *joint ventures* en mercados también importantes pero que ha abordado recientemente con un conocimiento limitado de los mismos y agentes importadores en mercados menos estratégicos.

4. DECISIONES SOBRE EL MARKETING MIX INTERNACIONAL: PRODUCTO Y PRECIOS

Una vez presente en un nuevo mercado, la empresa debe decidir en qué medida ha de estandarizar y/o adaptar las distintas variables del *marketing mix* (producto, precio, distribución y comunicación). En una situación extrema, pueden encontrarse empresas que desarrollen estrategias competitivas idénticas en todo el mundo o utilicen un *marketing mix* estandarizado en todos los mercados. Ciertamente, la homogeneidad del producto, marcas, publicidad, canales de distribución y de otras decisiones del *mix de marketing* suponen costes más reducidos, porque no es necesario introducir cambios de ningún tipo en ningún mercado. La situación opuesta la representa el ideal de adaptar las estrategias y decisiones de *marketing* a todos y cada uno de los mercados donde se actúa, lo que significa soportar mayores costes con el objetivo de obtener una mayor cuota de mercado y beneficios.

Pues bien, la medida en que la empresa adapte sus políticas de *marketing* a los mercados exteriores y formule sus estrategias internacionales dependerá de la actitud u orientación internacional de los directivos y del tipo de industria o sector en el que se encuentra la empresa. Si la empresa y sus directivos tienen una orientación más multidoméstica, adaptarán sus programas de *marketing* a cada mercado. En cambio, si tienen una orientación global, estandarizarán en gran medida estos programas. Por otro lado, hay sectores, como los industriales o de alta tecnología, que tienen una mayor tendencia hacia la estandarización, mientras que los productos de consumo suelen ser más sensibles a las necesidades locales (véase Figura 3.13).

Figura 3.13 ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA EN FUNCIÓN DEL TIPO DE SECTOR-PRODUCTO



Fuente: adaptado de W. Chan Kim y R. A. Mauborgne, «Cross Cultural Strategies» en: *Journal of Business Strategy*, vol. 7 (primavera 1987), p. 31; y John A. Quelch y Edward J. Holf, «Customizing Global Marketing», en: *Harvard Business Review* 64 (mayo-junio, 1986), pp. 92-101.

En general, los directivos se enfrentan a presiones simultáneas de adaptación (mejor respuesta a las necesidades y condiciones locales) y estandarización (mejor coordinación internacional y eficiencia en costes). En última instancia, la empresa tiene que convertir su presencia internacional en una ventaja competitiva, lo que le exige ser sensible a las diferencias de entornos (económico, cultural, político, legal y competitivo) entre los distintos mercados, sin perder las ventajas que se derivan de la integración y estandarización global de actividades. En algunas áreas, las empresas intentan aprovechar las ventajas de la centralización y estandarización (por ejemplo, Zara en productos, marcas, diseño y fabricación); en otras, buscan obte-

ner las ventajas de la descentralización y sensibilidad local (en Zara, por ejemplo, adaptación en precios, promoción y servicio al cliente, sistemas de trabajo de los comerciales de tienda, etc.). Esta respuesta simultánea a presiones de estandarización y de adaptación es lo que se ha definido como **estrategia transnacional**. La empresa tendrá que analizar cuáles son sus dimensiones más estratégicas y en las que reside su ventaja competitiva. Sobre estas dimensiones se debe estructurar toda la combinación de *marketing* en cualquier país y ajustar estas decisiones al entorno local, sin perder la eficiencia que aporta una visión global de la gestión empresarial.

Una vez la empresa ha tomado la decisión sobre el grado de equilibrio que quiere desarrollar en su estrategia de *marketing* internacional (global, multidoméstica o un equilibrio entre ambas transnacional), debe decidir en qué medida debe estandarizar y/o adaptar las distintas variables de *marketing* (*marketing mix*) a las condiciones locales.

En su proceso internacional, la empresa transfiere sus ventajas competitivas domésticas a los mercados exteriores en la búsqueda de nuevas rentas y beneficios. Desde esta perspectiva, podemos argumentar que la empresa, en su proceso de internacionalización, transferirá aquellos recursos y capacidades que sustentan su ventaja competitiva y esta transferibilidad internacional tendrá que hacerse con un alto grado de estandarización, ya que, en su caso, la empresa podría perder parte de sus ventajas competitivas. Puesto que, a la inversa, se entiende que la ventaja competitiva global se sustenta en los recursos y capacidades que puedan ser transferibles y acumulados globalmente. Así, por ejemplo, si una de las principales ventajas competitivas de Freixenet en la actualidad es el reconocimiento global de su nombre de marca y la relación calidad precio de su producto, Freixenet estandarizará en todos sus mercados su marca e identidad corporativa y buscará un posicionamiento competitivo en precios. En cambio, tendrá que adaptar su política de comunicación, promoción y distribución a las condiciones operativas y culturales de cada mercado. En última instancia, el objetivo de la internacionalización no debe ser maximizar las ventas, sino maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo, y establecer ventajas competitivas sostenibles en los mercados exteriores.

En general, la decisión final estará centrada en la búsqueda de equilibrio entre los costes y los beneficios. La empresa tendrá que analizar cuáles son sus dimensiones más estratégicas y en cuáles reside su ventaja competitiva. Sobre estas dimensiones se debe estructurar toda la combinación de *marketing* en cualquier país. Pues bien, entendiendo que la empresa tendrá que encontrar el equilibrio óptimo entre estandarización y adaptación, y que la tendencia hacia la globalización de los mercados es una realidad palpable,

con las ventajas y beneficios que se derivan de los planes altamente estandarizados, en este apartado se examinarán las decisiones que las empresas deben tomar sobre sus políticas de producto y precios a medida que penetran en los mercados extranjeros.

4.1 Decisiones sobre el producto

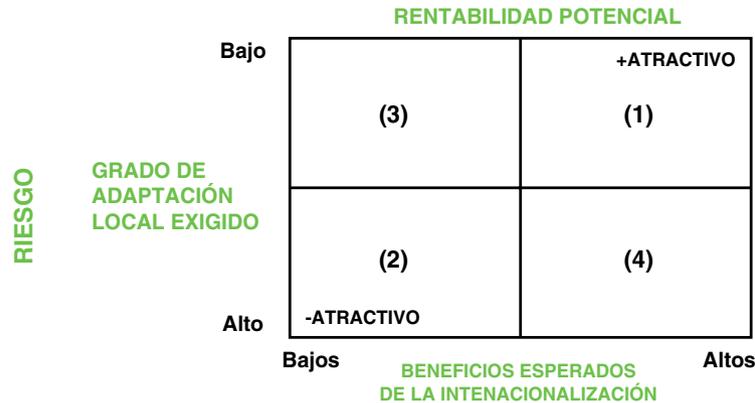
En primer lugar, la decisión sobre la política internacional de producto estará en función de la situación en la que se encuentra la empresa y de la anchura de su cartera de productos (número de líneas de productos). Es muy distinto cuando una empresa está entrando en un nuevo mercado con los productos que ya tiene desarrollados o, en cambio, está buscando desarrollar un nuevo producto para el mercado internacional. En síntesis, las preguntas que tendrá que plantearse serían las siguientes:

- ¿Qué línea o líneas de productos deben utilizarse como plataforma de lanzamiento para la internacionalización o entrada en nuevos mercados?
- ¿Grado de adaptación exigido?
- ¿Cómo desarrollar un producto para el mercado internacional?
- ¿Habría de ser simultáneo el lanzamiento de un nuevo producto en todos los mercados o secuencial?

Cuando una empresa multiproducto se decide a salir al extranjero, lo primero que debe preguntarse es si le conviene globalizar simultáneamente la totalidad de la gama de productos o si es mejor que utilice una o varias de sus líneas de productos como plataforma de lanzamiento. Con frecuencia, es más prudente lo segundo, habida cuenta de que la expansión global entraña un alto riesgo para cualquier empresa que se adentre en el mercado internacional por primera vez. Evidentemente, la internacionalización simultánea de toda la gama o líneas de producto incrementa de manera espectacular ese riesgo. Es este caso, la cuestión pasa a ser qué línea o líneas de productos deben protagonizar en un primer momento la globalización de la empresa.

Pues bien, esta elección de productos debe guiarse por los objetivos paralelos de maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo. En la Figura 3.14 se ofrece un marco de análisis para identificar las líneas de productos más aptas para la internacionalización.

Figura 3.14 **ELECCIÓN DE LA LÍNEA / LÍNEAS DE PRODUCTO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**



Es conveniente evaluar cada línea de actividad de la empresa de acuerdo con dos dimensiones: una relativa a la **rentabilidad potencial** (beneficios esperados de la globalización) y otra relativa al **riesgo potencial** (grado de adaptación local exigido).

La primera dimensión representa los beneficios derivados de la globalización. En principio, ante una elección de estas características, la empresa siempre seleccionaría productos de alta rentabilidad sin riesgo, es decir, productos que generen altos márgenes y que apenas haya que cambiar o adaptar para los mercados internacionales. Las empresas tienen muchos motivos para querer vender sus productos en el exterior sin hacerles cambio alguno, por la sencilla razón de que es lo más fácil. Otra razón es el ahorro o los riesgos asumidos si hay que adaptarlos. Por otro lado, hay productos que, por sus ventajas comparativas y/o la estructura competitiva del sector, generan una alta rentabilidad.

Pues bien, el producto ideal para la internacionalización será aquel de alta rentabilidad y bajo riesgo, es decir, que apenas haya que adaptar a los mercados internacionales (cuadrante 1). En este cuadrante se sitúan los productos de alta tecnología, productos de lujo, moda y algunos de consumo como el vino.

En el extremo opuesto estarían aquellos productos que hay que adaptar en gran medida (o, incluso, desarrollar líneas nuevas de los mismos) y que, además, no ofrecen márgenes y rentabilidades interesantes a la hora de competir en el exterior (cuadrante 2 de la Fig. 3.14). Para tener éxito con este tipo de productos, se necesita mucho músculo financiero para crear una gran marca internacional y desarrollar productos muy innovadores y/o adaptados a los gustos y necesidades

locales. Por ejemplo, en este grupo podríamos señalar las galletas. Por otro lado, hay productos muy estandarizados en el ámbito internacional que constituyen categorías estándar, si bien los beneficios potenciales que ofrecen en términos de rentabilidad son muy limitados, a no ser que se disponga de marcas muy reconocidas en la esfera internacional (cuadrante 3). En productos de consumo, la pasta, el chocolate, la leche o los copos de maíz (*corn-flakes*) podrían ser un ejemplo. También sería el caso de los *commodities* (arroz, maíz, trigo, ciertos minerales, etc.). Al igual que las galletas, hay operadores locales de estos productos en casi todos los mercados, lo que incrementa la rivalidad y presiona los precios a la baja. Son sectores que presentan además muy pocas barreras de entrada. Ciertamente, están muy estandarizados, por lo que no tienen que sufrir apenas adaptaciones, si bien los precios y márgenes tan bajos no permiten fácilmente su internacionalización, a no ser que se disponga de una marca que permita un posicionamiento diferenciado y, por lo tanto, genere un mayor valor añadido (por ejemplo, Kellogg's en copos de maíz o Buittoni en pasta).

Por último, la decisión más compleja sería aquella en la que, para exportar o internacionalizar el producto, se necesita acometer importantes adaptaciones del mismo y, por lo tanto, a mayor grado de adaptación local requerido, mayor será el riesgo asumido en términos financieros y de mercado. Ahora bien, por las características innovadoras y adecuación a los mercados, también pueden ser productos que generen importantes beneficios (cuadrante 4 de la Fig. 3.14). Por ejemplo, en el sector cerámico o de material sanitario, las diferencias en cuanto a diseños y características de los productos entre países son notorias. La compañía Roca, por ejemplo, desarrolla muchas líneas de productos adaptadas a las características de los diversos países. Esta situación también es típica de sectores industriales, tecnológicos y de servicios, donde los productos, a pesar de poseer unas tecnologías comunes y estandarizadas, se suelen diseñar *ad hoc* para cada cliente, adaptándolos a las necesidades de cada proyecto, arrojando además la venta del proyecto con servicios técnicos de posventa, mantenimiento y/o seguimiento en el país en cuestión.

Una empresa puede aplicar este modelo de análisis en el momento de iniciar su decisión de salir al exterior y analizar su actual cartera de productos. Ciertamente, para una empresa monoproducto (por ejemplo, una bodega), este modelo no suele ser necesario dado que su actividad se centra en ese único producto. Ahora bien, para empresas diversificadas en diversas líneas de productos, puede que esta decisión sea incluso anterior a la decisión de la selección de mercado.

4.1.1 ADAPTACIONES VOLUNTARIAS Y OBLIGATORIAS EN LA POLÍTICA DE PRODUCTO

Ahora bien, aunque se busque productos con un bajo grado de adaptación local exigida, siempre puede haber factores que obliguen a una adaptación de ciertos rasgos o dimensiones del producto. En este sentido, habría que diferenciar entre la adaptación voluntaria y la adaptación obligatoria. A partir de los estudios de mercado y las características de la demanda, la empresa puede decidir en qué medida modifica sus productos para adecuarlos mejor a las características de los mercados y ser así más competitiva. En este supuesto, estaríamos ante decisiones de adaptación voluntaria o discrecional. Factores culturales o económicos son importantes en este aspecto.

Empresas con marcas muy globales, como Häagen Dazs o Chupa Chups, suelen experimentar un alto grado de estandarización en sus variables de *marketing*, a excepción de las de producto, que suelen adaptarse a los gustos locales de cada mercado. Así, por ejemplo, ambas marcas comercializan en China productos con sabor a té (*green tea*), que difícilmente podrían comercializarse en Occidente. Estas situaciones se dan en la mayoría de los productos de consumo. Marcas con amplia experiencia internacional suelen adecuar sus productos a las necesidades específicas de cada mercado. Incluso, conceptos de negocio tan estandarizados como por ejemplo McDonald's, tienen que mostrarse sensibles a los gustos y costumbres nacionales. La «McIbérica» se comercializa únicamente en el mercado español. Es una hamburguesa más, pero con los ingredientes que mejor representan los gustos de los consumidores españoles (tomate fresco, lechuga, jamón ibérico, queso manchego, aceite de oliva y pan rústico).

En ocasiones, podemos tener una gran marca global, pero si el producto no se adapta o encaja en el mercado objetivo, poco o nada se puede hacer para que la marca se desarrolle en ese mercado. Hay adaptaciones muy importantes, como aquellas que se derivan de aspectos religiosos, como pueden ser los productos *halal* (elaborados según establece la Sharia o ley islámica) o *kósher* (productos que cumplen los preceptos de la religión judía). Además, las adaptaciones de índole cultural no solo afectan a los productos de consumo de alta rotación (productos de consumo y droguería, *fast moving consumer goods*), sino incluso a los de consumo duradero e industriales (cerámica, sanitarios, muebles, construcción, etc.).

Otro factor importante, aparte del cultural, es el económico y, en especial, el grado de desarrollo del país y los diferentes niveles de ingreso en los respectivos mercados. Por lo general, en los países de bajo nivel de ingreso se suelen comercializar versiones más austeras del producto. Por ejemplo, Unilever desarrolla tamaños de productos más pequeños, con fórmulas más baratas y *packaging* minimalista para los mercados emergentes, adecuando así el precio de venta al público a la capacidad adquisitiva del mercado.

La adaptación obligatoria se refiere a las situaciones en las que una compañía adapta sus productos porque algún aspecto del mercado exterior así lo exige. Son situaciones derivadas principalmente de las condiciones legislativas, normativas técnicas y de homologación de los respectivos países. Muchas de estas adaptaciones obligatorias se enmarcan dentro del concepto del «neoproteccionismo» que establecen algunos países para protegerse de la competencia exterior. En este sentido, son bien conocidas las estrictas normas de la FDA (Food and Drug Administration) para alimentos, cosméticos o productos farmacéuticos en lo tocante a ingredientes autorizados, normas de etiquetaje y certificaciones exigidas.

Otros factores en ocasiones obligatorios son la climatología o la religión. Los automóviles exportados a los países del norte llevan un tratamiento especial anticorrosivo, dado que las calles y carreteras están cubiertas de sal durante muchos meses del año. Lo opuesto ocurre para la exportación de vehículos a los países del Magreb, que tienen que ser adaptados en sus sistemas de ventilación para contrarrestar las altas temperaturas. Hemos visto anteriormente el factor religioso dentro de la adaptación cultural. En ocasiones es requisito obligatorio que los productos estén avalados por certificados religiosos para su comercialización en algunos países árabes o en Israel (certificados *halal* y *kósher*, respectivamente). La famosa muñeca Barbie no puede ser vendida en los países árabes tal como se comercializa en Occidente; Fulla es la Barbie árabe, que ha alcanzado un gran éxito comercial. Tiene rasgos árabes, usa velo, tiene su propia alfombra para rezar, no tiene novio y tiene una variedad de vestidos según el país en el cual se venda: para las zonas más religiosas existe una muñeca vestida con el tradicional vestido árabe de color negro y con un *hiyab* (velo islámico que cubre el cabello, las orejas y el cuello de la mujer) del mismo color. Sin embargo, en otros países como Siria o Líbano, con sociedades más abiertas, puede encontrarse a Fulla con un pañuelo blanco, y vestida en tonos claros. Por lo tanto, el hecho religioso puede ser voluntario en algunas ocasiones y obligatorio en otras.

4.1.2 DESARROLLO Y DIFUSIÓN DE PRODUCTOS PARA EL MERCADO INTERNACIONAL

Otra situación para la empresa internacionalizada es el desarrollo de productos para sus mercados internacionales. También, puede darse el caso de que, en sus primeras etapas de internacionalización, una empresa no tenga líneas de productos con viabilidad para ser exportados y que una fuerte adaptación de sus líneas actuales no sea suficiente y, por lo tanto, tenga que desarrollar nuevas líneas de productos.

Las empresas con una visión muy global pueden ya desde el inicio establecer las pautas para que sus nuevos productos sean estandarizados en todos los mercados o, en su caso, mantengan un alto grado de estandarización. Por ejemplo, los equipos electrónicos portátiles –ordenadores, teléfonos móviles, tabletas, etc.– ya traen incorporado el doble voltaje y los diversos sistemas de televisión y reproducción (NTSC y PAL), dado que muchos de sus usuarios son hombres y mujeres de negocios que viajan por muchos países.

En general, muchas empresas multinacionales utilizan ya equipos transnacionales para diseñar sus nuevos productos, principalmente en el ámbito industrial. Los diseños siguen un enfoque modular, donde los diferentes componentes son mezclados y combinados para entregar las características requeridas por los diferentes mercados. Esta filosofía reduce considerablemente el número de diferentes tipos de componentes (y proveedores) requeridos, sin afectar sustancialmente el número de opciones disponibles para los clientes.

En el ámbito de los productos de consumo, muchas empresas también establecen planteamientos muy globales para el desarrollo de sus nuevos productos y formatos. Muchas multinacionales españolas tienen una orientación muy global en cuanto al lanzamiento de nuevos productos. La moda de Zara o los zapatos de Camper son realmente productos que presentan las mismas características en todo el mundo. En realidad, hay muchas empresas que han tenido éxito con un mismo producto para todos los mercados, sin importar las preferencias locales existentes. Empresas como Kellogg's han tenido éxito en cambiar los patrones de consumo. El cereal de desayuno era desconocido en Francia o España hace 25 años. Hoy en día, es común y parte fundamental del desayuno en muchos hogares. Kellogg's ignoró la investigación que decía que el cereal no se vendería ni en Francia ni España. Más recientemente, Starbucks ha globalizado incluso el café en países tradicionalmente consumidores de té, como el Reino Unido, Japón o China.

Por último, una orientación más global en cuanto al desarrollo de productos conlleva también el lanzamiento simultáneo de los mismos en todos los mercados en los que la empresa está presente. Claramente, las empresas definen diferentes estrategias de lanzamiento para las diferentes categorías de productos. La difusión global de los productos y la secuencia de su lanzamiento a los mercados dependerá de ciertos criterios y, principalmente, del tipo de productos, de en qué fase del ciclo de vida se encuentra el país en cuestión e, incluso, de las tipologías de consumidores que existen en el mismo (muy innovadores o adaptadores tardíos). Un primer criterio es si el producto es comprado de forma separada por el consumidor o si se trata de un componente de otro producto o servicio. Un segundo criterio será la cantidad de información necesaria para hacer que el producto «despegue». Ciertos investigadores sugieren que en el caso de productos-servicios intermedios comprados por organizaciones y empresas, el lanzamiento simultáneo es más probable, al menos en países que estén en la misma etapa de desarrollo. Para los productos de consumo la evidencia es menos concluyente, y puede ser más probable que las empresas adopten un enfoque secuencial. Si bien, también es cierto que aun dentro de un enfoque secuencial, las diferencias en tiempos se van acortando entre países. En términos de precios, cuanto más alto sea el precio del nuevo producto –por ejemplo, los nuevos televisores de 3D–, mayor será la probabilidad de que el lanzamiento no sea simultáneo en todos los mercados de economías desarrolladas. Los productos de precios altos tienen más probabilidad de ser comprados por los segmentos de la población que son innovadores o adoptadores tempranos, a quienes no les importan las estrategias de reducción de precios una vez que el producto entra en la fase de crecimiento o madurez. En este sentido, las fases de adopción de productos e innovaciones no son las mismas en todos los países, aun en el clúster de países desarrollados, por lo que este análisis será importante para establecer el lanzamiento internacional del producto.

4.1.3 LA DECISIÓN SOBRE LA MARCA

En el ámbito internacional, la decisión de marcas se centra en establecer marcas locales frente a implantar marcas globales. Dentro del proceso de globalización

empresarial, la marca se ha revelado como una variable estratégica de creciente importancia dentro de las decisiones políticas y estrategias de internacionalización de la empresa. Es un hecho cada vez más indiscutible que la competitividad de las empresas se sitúa en el campo de los intangibles y, dentro de estos, la marca resulta determinante.

Ciertamente, la globalización de los mercados está llevando a una fuerte implantación de marcas cada vez más internacionalizadas, si bien también hay barreras culturales, legales y políticas que limitan su desarrollo. La decisión respecto a marca global o marcas locales es compleja, ya que dependerá de factores tanto internos de la empresa (actitud, orientación y estrategia internacional) como externos (entorno cultural, legal, competitivo y político, principalmente). En el apartado 6, se tratarán en profundidad las políticas y decisiones sobre las marcas. En última instancia, la estrategia final del *marketing mix* será crear una marca notoria y bien posicionada en todos los mercados, y las decisiones del *mix* en cuanto a producto, precio, distribución y comunicación tendrán que estar alineadas para conseguir ese objetivo.

4.2 Decisiones sobre precios

Tal como señalamos anteriormente, una de las principales ventajas competitivas de Zara es el reconocimiento global de su nombre de marca y el diseño de sus productos. Por lo tanto, no es de extrañar que Zara estandarice en todos sus mercados su marca, identidad corporativa y la mayoría de sus líneas de productos. En cambio, podrá adaptar sus políticas de precios a las condiciones operativas de costes, posicionamiento competitivo y/o nivel de sensibilidad de la demanda local. Los precios son, por término medio, un 40% más elevados en el norte de Europa que en España, un 10% más caros en los demás países europeos, un 70% más caros en América y un 100% más caros en Japón, siendo los productos prácticamente los mismos. Esta política se mantiene a lo largo de la historia de la marca, incluso cuando las etiquetas de precios se ponían en las distintas monedas de cada país (véase Figura 3.15).

Figura 3.15

ESTANDARIZACIÓN O ADAPTACIÓN DE PRECIOS

Precios relativos de Zara en diferentes mercados internacionales

País	Precios relativos
España	100%
Reino Unido	151%
Dinamarca	153%
Polonia	158%
Chipre	136%
Líbano	152%
Kuwait	171%
Arabia Saudita	170%
Bahréin	170%
Quatar	160%
Canadá	178%
EE.UU.	209%
México	164%
Venezuela	147%
Japón	231%

Ejemplo de una etiqueta de precios de Zara



Fuente: Inditex, 2014.

De todas las variables del *marketing mix*, el precio es la que afecta más directamente al logro de los objetivos empresariales, ya que es la única que genera directamente ingresos, mientras que todas las demás suponen costes e inversiones. El precio tiene un impacto claro y medible sobre las ventas y la rentabilidad de la empresa. Es, también, la variable que permite reaccionar más fácil y rápidamente ante la competencia, puesto que los cambios en los precios producen un efecto inmediato sobre el comportamiento de compra de los consumidores y, por tanto, sobre las ventas.

A la hora de tomar sus decisiones de fijación de precios en el ámbito internacional, los directivos tienen que enfrentarse a diversas cuestiones:

- ¿Qué factores deberían tenerse en cuenta a la hora de establecer la política internacional de precios?
- ¿Cuál debería ser el papel de la política de precios en la estrategia y el posicionamiento competitivo que la empresa desarrolla a nivel internacional?
- ¿Debería adaptarse la política de precios a las características específicas de cada mercado, estableciendo diferenciales de precios entre países o, bien, debería coordinarse y homogeneizarse en todos los mercados?
- ¿Qué papel pueden desempeñar los precios internos de transferencia entre matriz y filiales?

Generalmente se señalan tres factores que tienen una influencia fundamental en la fijación de precios internacionales: los costes, la demanda del mercado y la competencia. A estos factores básicos se pueden añadir otros como los objetivos de la empresa, el posicionamiento de sus marcas, las regulaciones y restricciones legales. Evidentemente estos son conceptos generales utilizados también en el mercado doméstico, si bien en la esfera internacional intervienen otros aspectos importantes como son: las estrategias de entrada al mercado que pueden afectar a las estrategias de precios, la coordinación internacional de precios entre países, los precios de transferencia entre matriz y filiales, las monedas y diferenciales de inflación entre países y los aranceles e impuestos específicos.

Los **costes** son un factor de primera importancia porque cualquier compañía debe cubrirlos para sobrevivir. Los costes correspondientes a las exportaciones y a las ventas nacionales pueden diferir en función del destino del producto y las adaptaciones que se le realicen. Si el producto tiene que ser modificado para adaptarse al mercado exterior, seguramente se elevarán los costes. De la misma manera, si el producto que se va a internacionalizar es una versión simplificada del producto destinado al mercado nacional, los costes de producción para la exportación serán más bajos. Por otro lado, es crítico tener un escandallo de costes realista para los productos nacionales y de exportación. Por ejemplo, la mayor parte de los gastos de *marketing* nacional no deben asignarse a las exportaciones, en el sentido de que esta no se benefician, por lo general, de ese gasto. Por otro lado, las ventas en el exterior deben generar suficientes beneficios para costear las operaciones del departamento de exportaciones. Normalmente, al coste del producto deben añadirse los costes logísticos (transporte, logística y documentación) y de distribución del producto (comisiones de los agentes, márgenes de distribuidores y detallistas) que han de sumársele para rentabilizar la venta.

Un factor aún más importante que los costes en la determinación de precios es **lo que el mercado puede y está dispuesto a pagar**. La demanda establece un techo, un precio máximo, por encima del cual sería difícil vender el producto. La demanda, a su vez, está determinada por la aceptación del producto entre los consumidores, su percepción respecto a su valor y su nivel de ingresos. Por otro lado, los consumidores de los diferentes países tienen distintas sensibilidades al precio, lo que afecta a la elasticidad de la demanda. Desde estos criterios, las empresas tendrán que fijar los precios a partir de la demanda y capacidad de compra de los consumidores, la cual estará en función

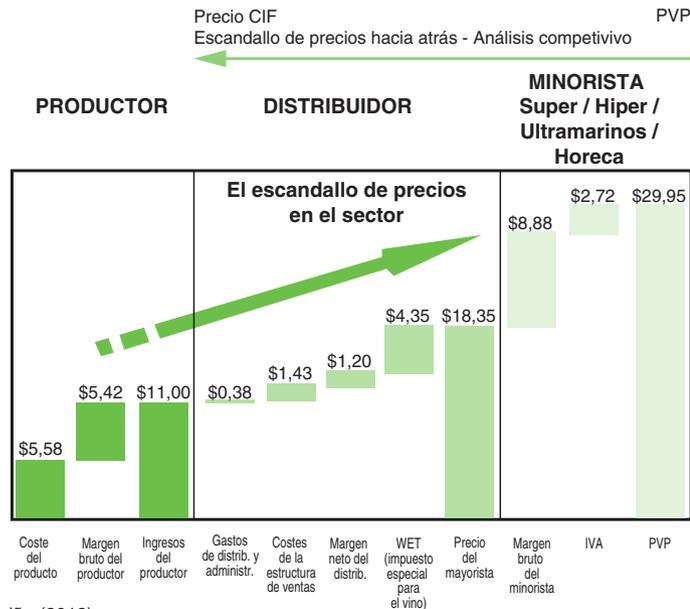
de sus ingresos. El tercer aspecto importante en la fijación de precios es la **competencia**. El número de competidores, su tamaño y fuerza, y sus estrategias de precios son diferentes en cada mercado. Hay sectores muy sensibles a los precios de la competencia. En productos de consumo, la rivalidad competitiva se ve afectada también por la concentración de la distribución. En los países donde existe un elevado grado de desarrollo y concentración de la distribución, hay también una importante penetración de las marcas de distribuidor (*retail brands*). Tanto la concentración de los minoristas como la creciente penetración de las marcas de distribuidor son mecanismos de presión sobre los fabricantes, que se ven obligados a fijar políticas de precios y descuentos más atractivas para mantener sus cuotas de mercado.

Fijar los precios en función de la competencia requiere conocer muy bien las estructuras de márgenes en los diferentes eslabones de la cadena de distribución. En un estudio de campo en el mercado objetivo, el directivo puede fácilmente conocer los precios de venta al público de los productos importados (por ejemplo con un *store-check* en el país extranjero), cuáles son las empresas importadoras e incluso conocer las cuotas de mercado de cada una de ellas (por ejemplo con informes tipo Nielsen o Euromonitor). También se pueden obtener informes de consultoras sobre los precios de las distintas marcas y formatos en una categoría en un determinado país. Este servicio también lo ofrece ICEX a través de sus servicios personalizados.

Lo difícil realmente es saber a qué precios están vendiendo los competidores sus productos a los detallistas o a los importadores-distribuidores. para poder así fijar las políticas de precios en función de la competencia. Los análisis agregados de estadísticas de importación pueden ofrecer los precios medios de una categoría de producto procedente de un determinado país (por ejemplo, el litro de vino australiano en el Reino Unido), pero no aportan nada sobre los precios de importación de las distintas empresas y marcas. Además, los distribuidores-importadores, mayoristas o minoristas difícilmente brindan información acerca de sus márgenes. En este sentido, el directivo con experiencia en el sector suele tener datos que le permiten realizar lo que se denomina «escandallo de precios hacia atrás», que no es sino darle la vuelta al esquema de formación de precios para la exportación, pero aplicado a los productos de los competidores. En la Figura 3.16 se recoge un ejemplo de formación de precios de un exportador de vino australiano en un país determinado.

Figura 3.16

ANÁLISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA: EL ESCANDALLO HACIA ATRÁS



Fuente: Cerviño (2012).

Cabe mencionar que cada vez es mayor la influencia de Internet en la formación de los precios, especialmente en los mercados de bienes de consumo, en los cuales existen numerosos portales de ámbito internacional que publican ofertas de productos. En este sentido, Internet constituye una fuente de referencia indispensable para la empresa, dado que en la actualidad los consumidores suelen consultar los precios de los productos en la red, aunque luego la compra la realicen *offline* (lo que se denomina la tendencia ROPO: *Research Online, Purchase Offline*).

Un ejemplo es el portal www.wine-searcher.com (la página de vinos más visitada del mundo, con más de 25 millones de visitas al año), que facilita información actualizada de precios de venta de más de tres millones de ofertas de vino en 9.000 establecimientos de todo el mundo. También la app Vivino permite saber las valoraciones y precios de miles de vinos en todo el mundo. Por último, para las empresas que desarrollen una estrategia *omnichannel*, es importante establecer una coordinación de sus políticas de precios *online* y *offline*. Por ejemplo, en las tiendas *online* de Zara en diferentes países (un total de 85) se fijan los mismos precios y se ofrecen los mismos productos que en las tiendas físicas.

Por último, añadido a los costes, demanda y competencia, otros factores que afectan la fijación de precios son los tipos de cambio, diferenciales de inflación, las políticas arancelarias y otras reglamentaciones legales.

4.2.1 POLÍTICA DE PRECIOS Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO INTERNACIONAL

La empresa puede desarrollar una estrategia de ventajas de costes o de diferenciación. La empresa de bajos costes compite generalmente en precio, ofreciendo al mercado sus productos a precios bajos con el ánimo de alcanzar mayores cuotas de mercado. Sin embargo, es difícil mantener una ventaja competitiva a largo plazo basándose en precios y costes, en especial para empresas ubicadas en países desarrollados. En este sentido, el mejor camino para ser competitivos en los mercados internacionales es mediante estrategias de calidad y diferenciación de productos apalancadas en marcas con dimensión internacional. Diversos estudios empíricos han demostrado que el factor que más impacto tiene en los resultados de las empresas frente a sus competidores no son los precios, sino la calidad percibida de sus marcas y productos.

En este sentido, los criterios tangibles de los productos, como puede ser la calidad, la tecnología y la innovación son condición necesaria, pero, en muchos sectores, no son suficientes. Dentro del contexto competitivo internacional actual, el objetivo para las empresas no va a ser tanto fabricar productos a un precio bajo. La idea es crear valor, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, lo que nos lleva a pensar más en la creación de marcas que en ventajas de costes. En estos casos, la política de precios debe estar en línea y reforzar el posicionamiento de calidad y prestigio de la marca. Sectores como el de la moda, la cosmética y perfumería, la alta relojería y, en general, los artículos de marcas de lujo, fijan sus precios globales en función del posicionamiento de sus marcas.

4.2.2. ESTANDARIZACIÓN, ADAPTACIÓN Y COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA DE PRECIOS

Ante los diferenciales de costes, factores competitivos, estructuras de distribución y diferenciales en el poder adquisitivo de los países, la teoría de precio sugiere que la empresa podría mejorar sus resultados aplicando una estrategia de diferenciación de precios, que le permita ajustar el precio ofertado en cada país a las condiciones

locales. Dentro del debate sobre la estandarización o adaptación de las variables del *marketing mix*, la mayoría de los estudios empíricos realizados demuestran que el precio es la variable de *marketing* que menos se estandariza. Incluso, en aquellas áreas geográficas donde los procesos de integración económica y monetaria están tratando de eliminar muchas de estas diferencias, como es el caso de la Unión Europea, estas diferencias todavía existen y son relevantes.

Ahora bien, uno de los peligros de tener precios diferentes entre países para un mismo producto estandarizado son las importaciones paralelas, más aún cuando los distribuidores internacionales, muy concentrados y con enorme capacidad de compra, pueden realizar fácilmente operaciones de arbitraje o centralizar sus compras en el país con menor nivel de precios. De este modo, cuanto mayores sean los diferenciales de precios aplicados en los distintos países, mayor será el incentivo para que los distribuidores, importadores o *brokers* especializados realicen importaciones paralelas. Esta son las importaciones y movimientos internacionales del producto realizadas fuera de los canales de distribución autorizados y «oficialmente» establecidos por la empresa y que escapan del control del fabricante. Estos importadores «no autorizados» se aprovisionan de sus productos en los países donde se comercializan a precios bajos para luego venderlos en los países donde los precios son mayores.

Pues bien, entonces, ¿debería adaptarse la política de precios a las características específicas de cada mercado estableciendo diferenciales de precios entre países; o bien, debería coordinarse y homogeneizarse en todos los mercados?

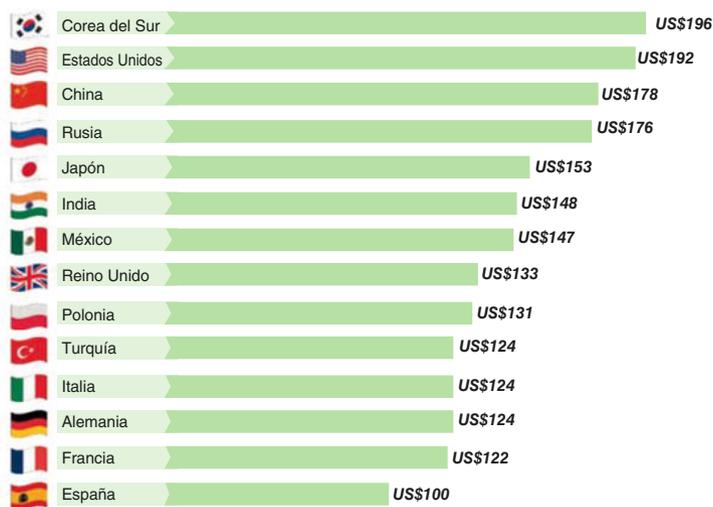
Como hemos señalado, la política de precios suele adaptarse en gran medida a los mercados internacionales, lo que no quiere decir que no sea necesario armonizar y coordinar la política de precios en el ámbito internacional. El grado de armonización estará en función del grado de centralización y descentralización que haya en la organización empresarial. También, a medida que se globalizan las demás variables del *marketing*, se suelen coordinar en mayor medida las políticas de precio, para buscar una coherencia con la imagen global de las marcas y productos.

Ahora bien, aunque la estrategia general de precios la marque la central, se suele permitir que las respectivas filiales realicen los ajustes necesarios para dar una respuesta adecuada a las situaciones que se presenten en cada mercado: excesos de capacidad productiva que exijan reducir los precios, cambios coyunturales en las estructuras de costes, aranceles e impuestos, etc. En general, en aquellas empresas muy globalizadas, la central marca unas pautas básicas a las cuáles las filiales tienen

que adherirse, disfrutando de una cierta flexibilidad con un techo límite al alza o a la baja.

Un ejemplo a este respecto puede ser la política de precios de Zara en todo el mundo, tal como se ha señalado anteriormente. En general, la cadena aplica un alto grado de estandarización en todo su *marketing mix*, desde las líneas de productos a la estrategia de localización y diseño de tiendas. Respecto a la publicidad, este dilema no existe, dado que la cadena apenas realiza campañas de comunicación convencional. Ahora bien, los diferenciales de precios para un mismo producto Zara son evidentes entre los distintos países. Según el estudio realizado por el banco de inversión Morgan Stanley y la consultora AlphaWise en 2015, comparando unas 7.000 referencias de Zara en 14 mercados, se observa que en Corea del Sur y en Estados Unidos los precios casi doblaban los de España. También que, tomando España como base 100 y atendiendo a los tipos de cambio en el momento en el que se llevó a cabo el estudio (el dólar y la libra estaban fuertes contra el euro entonces), las prendas de Zara eran entre un 22% y un 24% más caras en Francia, Alemania e Italia; casi un 50% más en Inglaterra y más del 75% en Rusia y en China (véase Figura 3.17).

Figura 3.17 PRECIOS DE VENTA DE ZARA EN EL MUNDO
(Posición de precios relativos: España = 100)



Fuente: Morgan Stanley Research y AlphaWide, abril, 2015.

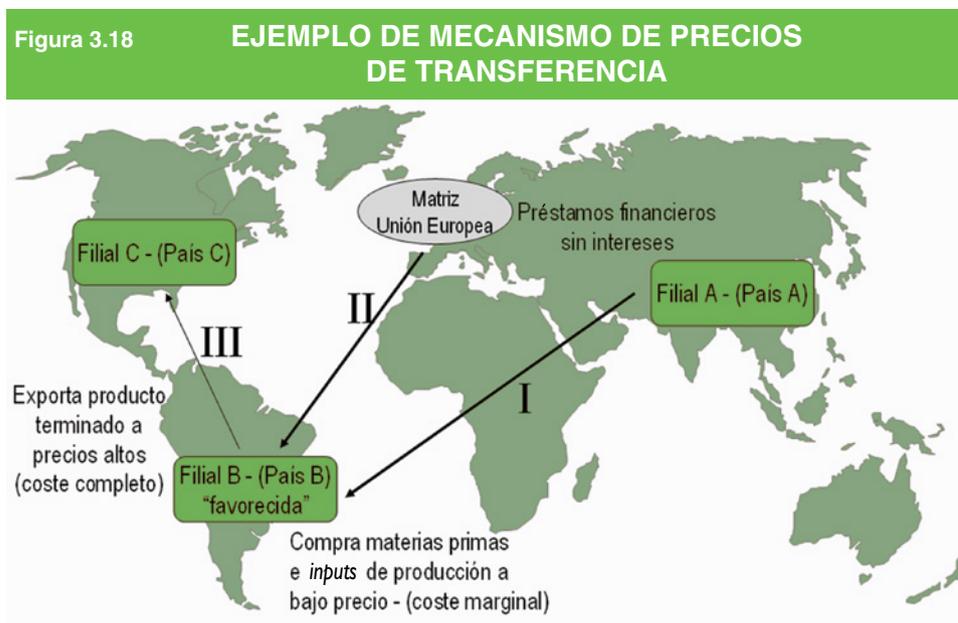
Para el Grupo Inditex, el mercado europeo es la referencia de base a la hora de fijar la política de precios. Hay cierto descuento en España y en Portugal, y en el resto de plazas se estudia cada país y cada prenda a la hora de establecer los precios. Para analizar las diferencias se tiene en cuenta los impuestos al consumo de cada país, su lejanía (no se incurre en el mismo coste si se envía una prenda desde España a Andorra que a Singapur) y los aranceles a la importación, así como otros aspectos como el poder adquisitivo de la población local y la competencia. Sin embargo, y según la propia empresa, estos argumentos tienen una relevancia relativa a la hora de establecer los precios, dado que la estrategia de precios está más relacionada con el posicionamiento buscado por la cadena en cada país que con los costes.

Es decir, a pesar de que los precios son diferentes para el mismo producto en cada país, se puede argumentar que la política de posicionamiento de precio es la misma en todo el mundo, a excepción de España y Portugal, donde la marca se sitúa todavía en un *mass-market* selectivo, si bien, tratando de «moverse» de manera paulatina hacia el segmento *premium*. El objetivo de Zara es mantener el mismo posicionamiento comercial en todos los mercados: «moda de calidad y diseño a precios atractivos». La idea es que la percepción de la marca sea la misma, al margen de los costes operativos e impositivos de la mercancía en cada país. Es decir, se fijan los precios según la imagen de marca buscada para cada país concreto.

Otro mecanismo de coordinación de las decisiones de precios son los denominados **precios de transferencia o precios de cesión interna**, que son los precios a los que las distintas unidades o filiales de una misma empresa se compran y venden los productos y servicios. Existen distintas alternativas a la hora de fijar los precios de transferencia: basarlos en el coste actual, en el coste estándar, en el coste modificado, en el precio del mercado, fijar precios negociados, etc. La OCDE recomienda utilizar el precio de plena competencia (*arm's-length price*), es decir, el precio debería fijarse con base en las condiciones de mercado, si bien, en la práctica y por regla general los precios de transferencia tratan de minimizar los costes fiscales en las operaciones de *import-export* vinculadas entre matriz y filiales y entre estas últimas entre sí.

Es decir, el impacto de los precios de transferencia en la competitividad internacional de la empresa va más allá de la política de precios, pues tiene repercusiones fiscales importantes. En primer lugar, determinan el pago de impuestos y derechos aduaneros, de modo que un sistema efectivo de precios de transferencia debería minimizar el conjunto de impuestos y aranceles que la empresa ha de pagar. Y en segundo lugar, señalar que los precios de transferencia también sirven para

reducir el impacto de las fluctuaciones de los tipos de cambio, canalizar inversiones, repatriar capitales y gestionar globalmente las necesidades de liquidez que existan en la empresa. Un esquema de precios de transferencia se recoge en la Figura 3.18.



Fuente: Adaptado de Otero (1988) y Cavusgil (1996).

5. DECISIONES SOBRE EL MARKETING MIX INTERNACIONAL: DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

Tras analizar dos de las cuatro variables del *marketing mix* internacional (producto y precio), continuaremos con el análisis de las otras dos variables del mismo: distribución y comunicación. Por tanto, en este apartado se estudiará la distribución, que es un área de decisión clave de la política del *marketing mix* internacional, así como se verá la política adecuada de comunicación, siendo su papel análogo al que tiene en las actividades nacionales: comunicarse con los clientes para ofrecerles la información que necesitan para tomar sus decisiones de compra, así como para crear una buena imagen de marca.

5.1 Determinantes externos de los canales de distribución

Según Hollensen y Arteaga (2010), existen cinco determinantes externos que afectan a los canales de distribución:

1. Características del cliente

El cliente o consumidor final es la piedra angular de cualquier diseño del canal. Así pues, cuando se toman decisiones sobre la distribución hay que tener en cuenta el volumen, la distribución geográfica, los hábitos de compra, las preferencias sobre el local de venta y los patrones de usos y costumbres de los grupos de consumidores.

2. Tipo de producto

Las características del producto desempeñan un papel clave para determinar la estrategia de distribución. Por ejemplo, en el caso de productos de conveniencia de precio reducido y elevada rotación, el requisito es una red de distribución intensiva, mientras que no es necesario, ni siquiera deseable, que un producto de prestigio tenga una gran distribución, de modo que el fabricante puede acortar y reducir su canal. Los costes de transporte y almacenamiento también son cuestiones críticas en la distribución.

3. Carácter de la demanda y localización geográfica

Las percepciones que tienen los clientes objetivo de determinados productos pueden forzar la modificación de los canales de distribución. Estas percepciones están influidas por la renta del cliente y la experiencia con el producto, la utilización final del mismo, su posición en el ciclo de vida y la fase de desarrollo económico del país. Además, la localización geográfica de un país y el desarrollo de sus infraestructuras de transporte también pueden afectar a las decisiones sobre el canal.

4. Competencia

Los canales utilizados por productos competidores y sustitutivos son importantes porque las organizaciones del canal que tratan de servir el mismo mercado a menudo compiten entre sí. Así, los consumidores pueden esperar encontrar determinados productos en determinadas tiendas (sobre todo, en las especializadas) o bien se han acostumbrado a comprar determinados productos en determinados lugares. Además, los competidores locales e internacionales pueden tener acuerdos con los principales mayoristas de un país extranjero de forma que se crean barreras eficaces y se excluye a la empresa de los canales clave. La alternativa consiste en utilizar un enfoque de la distribución totalmente distinto del de la competencia y desarrollar, de esta forma, una ventaja competitiva.

5. Normativas legales y prácticas empresariales locales

Un país puede tener leyes que prohíben la utilización de determinados canales o intermediarios. Además, las prácticas empresariales locales pueden interferir en la eficiencia y la productividad, así como obligar a un fabricante a recurrir a un canal de distribución más largo y amplio de lo deseado.

5.2 La estructura del canal de distribución

Para determinar la estructura del canal de distribución es necesario analizar algunas características que desarrollamos a continuación como la cobertura del mercado, la longitud del canal, la selección de intermediarios, los acuerdos de distribución, la motivación, la relación control/coste y el grado de integración.

5.2.1 COBERTURA DEL MERCADO

Es importante el nivel de cobertura del mercado que ofrece un miembro del canal. El término cobertura es flexible y hace referencia a zonas geográficas en un país

o número de locales comerciales. Pero independientemente de cuál sea el criterio o criterios utilizados para definir la cobertura del mercado, la empresa tiene que crear una red de distribución (concesionarios, distribuidores y minoristas) para alcanzar sus metas en cuanto a cobertura.

Como se muestra en la Figura 3.19, existen tres enfoques distintos:

1. **Cobertura intensiva:** requiere la distribución del producto a través del mayor número posible de tipos de intermediarios y del mayor número posible de intermediarios individuales de cada tipología.
2. **Cobertura selectiva:** implica la utilización de un reducido número de intermediarios para cada zona en la que se va a entrar.
3. **Cobertura exclusiva:** implica la elección de un único intermediario en un mercado.



Fuente: Hollensen y Arteaga (2010).

Se puede identificar la cobertura del canal (amplitud) a lo largo de un continuo que va desde los canales amplios (distribución intensiva) hasta los canales estrechos (distribución exclusiva).

5.2.2 LONGITUD DEL CANAL

Viene determinada por el número de niveles o distintos tipos de intermediarios. Los canales más largos, los que tienen varios intermediarios, tienden a estar relacionados con los bienes de conveniencia y de distribución masiva. En la Figura 3.20 se muestran los principales determinantes de la longitud o amplitud del canal.

Figura 3.20 FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE EL TIPO DE DISTRIBUCIÓN

		Amplitud del canal		
		Distribución intensiva	↔ Distribución selectiva ↔	Distribución exclusiva
Factor	Tipo de producto	Productos de conveniencia	↔	Especialidades
	Etapas en el ciclo de vida del producto	Productos maduros	↔	Nuevos productos
	Precio del producto	Productos de precios reducidos	↔	Productos de precios elevados
	Fidelidad a la marca	Productos de la marca preferida*	↔	Productos con insistencia en la marca*
	Frecuencia de adquisición del producto	Productos adquiridos con frecuencia	↔	Productos adquiridos con frecuencia
	Singularidad del producto	Productos comunes	↔	Productos distintivos
	Requisito de venta	Productos en autoservicio	↔	Productos con venta personalizada
	Complejidad técnica	Productos no técnicos	↔	Productos técnicos
	Requisitos de mantenimiento	Productos con mantenimiento limitado	↔	Productos con mucho mantenimiento

* Por clientes con insistencia en la marca (*brand-insisted*) entenderemos aquellos que comprarán solo su marca favorita, es decir, no comprarán fácilmente un producto de otra marca (por ejemplo, marcas de tabaco o alcohol). Por el contrario, los clientes de marca preferida (*brand-preferred*) son aquellos que tienden a comprar su marca favorita y dedicarán algunos recursos (tiempo y dinero) para comprar una marca determinada (por ejemplo, productos diarios o *snacks*), solo hasta cierto punto.

Fuente: Hollensen y Arteaga (2010), p. 584.

5.2.3 SELECCIÓN DE LOS INTERMEDIARIOS

Los criterios más importantes (cualificaciones) para elegir a los distribuidores extranjeros se agrupan en cinco categorías: situación financiera de la empresa, factores relativos al producto, habilidades de *marketing*, compromiso y factores facilitadores, tal como se muestran en el Cuadro 3.14.

Cuadro 3.14

CRITERIOS PARA EVALUAR A LOS DISTRIBUIDORES EXTRANJEROS

CUALIFICACIONES GENERALES/CRITERIOS DE SELECCIÓN

Puntos fuertes financieros y de la empresa	Factores relativos al producto	Habilidades de <i>marketing</i>	Compromiso	Factores facilitadores
<ul style="list-style-type: none"> • Solidez financiera. • Capacidad de financiar las ventas iniciales y el crecimiento posterior. • Capacidad de lograr fondos adicionales. • Capacidad de dar una promoción adecuada y financiar la publicidad. • Experiencia en el producto y el mercado. • Capacidad de mantener el inventario. • Calidad del equipo directivo. • Reputación entre los clientes actuales y pasados. • Capacidad de formular y ejecutar planes de <i>marketing</i> a dos o tres años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y sofisticación de las líneas de productos. • Complementariedad de los productos (¿sinergia o conflicto?). • Familiaridad con el producto. • Conocimientos técnicos de la plantilla. • Estado de las instalaciones físicas. • Seguridad de la patente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y sofisticación de la dirección de <i>marketing</i>. • Capacidad para proporcionar una cobertura geográfica adecuada del mercado. • Experiencia con los clientes objetivo. • Servicio de atención al cliente. • Entregas a tiempo. • Personal de ventas. • Cuota de mercado. • Participación en ferias comerciales. • Pertenencia a asociaciones patronales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad de invertir en la formación de los vendedores. • Compromiso para lograr los objetivos de venta mínimos. • Actitud positiva hacia el programa de productos del fabricante. • Atención exclusiva al producto. • Voluntad de aportar recursos publicitarios. • Voluntad de abandonar las líneas de productos de la competencia. • Volatilidad de la cartera de productos. • Porcentaje del negocio que ofrece un único proveedor. • Voluntad de mantener un inventario suficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexiones con personas influyentes (red). • Experiencia / relaciones laborales con otros fabricantes (exportadores). • Historial con proveedores anteriores. • Conocimiento del negocio en cuestión. • Relaciones con las administraciones públicas. • Conocimientos de inglés.

Fuente: elaboración propia, a partir de Hollensen y Arteaga (2010) y Hollensen (2016).

Tras hacer una lista de todos los criterios importantes, será necesario elegir algunos para evaluarlos de forma más específica, comparando los candidatos potenciales entre sí y respecto a los criterios determinantes.

5.2.4 CONTRATACIÓN (ACUERDOS DE DISTRIBUCIÓN)

Cuando la empresa internacional ha identificado al intermediario adecuado redacta un acuerdo de distribución en el extranjero, si bien, antes de firmar el contrato final, resulta aconsejable visitar personalmente al miembro potencial del canal. El acuerdo puede ser relativamente sencillo, pero dadas las numerosas diferencias entre los mercados, hay ciertos elementos que resultan esenciales, tal como se recoge en el Cuadro 3.15.

Cuadro 3.15 ELEMENTOS QUE SE HAN DE INCLUIR EN EL ACUERDO CON UN INTERMEDIARIO EXTRANJERO (DISTRIBUIDOR)

- Nombres y direcciones de ambas partes.
- Fecha de entrada en vigor del contrato.
- Duración del contrato.
- Cláusulas sobre ampliación y rescisión.
- Descripción del territorio de ventas.
- Sistemas de descuentos y/o comisiones y condiciones de pago (cómo y cuándo).
- Cláusulas para revisar los descuentos o comisiones.
- Política sobre precios de reventa.
- Mantenimiento de las instalaciones de servicio adecuadas.
- Restricciones para prohibir la fabricación y venta de productos similares y de la competencia.
- Adjudicación de responsabilidades para las negociaciones y/o fijación de precios de patentes y marcas registradas.
- Posibilidad de cesión o traspaso de las responsabilidades del contrato y cualquier factor limitador.
- Designación del país y Estado (si es aplicable) de la jurisdicción del contrato en caso de disputa.

Fuente: Llamazares *et al.* (2013).

5.2.5 RESCISIÓN DEL CONTRATO

Las razones habituales por las que se rescinde el contrato con un miembro del canal (distribuidor) son las siguientes:

- La empresa internacional ha creado su propia filial de ventas en el país.
- La empresa internacional no está satisfecha con los resultados obtenidos por el intermediario.

En todo caso, hay que tener siempre una comunicación abierta para que la transición se haga sin contratiempos. Por ejemplo, se puede compensar al intermediario por las inversiones realizadas o bien intentar visitar conjuntamente a los principales clientes para asegurarles que el servicio no se verá interrumpido.

También hay que tener en cuenta que en algunos países (por ejemplo, en los de la UE) la rescisión antes del vencimiento de un contrato con un intermediario ineficaz puede ser muy costosa (pago de indemnizaciones) si no se ha producido alguna de las circunstancias que justifiquen tal rescisión.

5.2.6 MOTIVACIÓN

El proceso de motivación de los miembros del canal se ve dificultado por la distancia cultural y geográfica y también porque los intermediarios no pertenecen a la empresa, sino que son empresas independientes, por lo que tendrán sus propios objetivos que no siempre tienen por qué corresponderse con los del fabricante. Por tanto, la empresa internacional tiene que ofrecer tanto recompensas monetarias como psicológicas, teniendo en cuenta que los intermediarios están muy influidos por el potencial de ganancias que ofrece el producto. Pero si el margen comercial es escaso y es difícil lograr las ventas, los intermediarios perderán interés en el producto y se concentrarán en otros que reporten una mayor recompensa a sus esfuerzos de venta, puesto que lograrán ventas y beneficios con su propia cartera de productos y servicios de distintas empresas.

5.2.7 GRADO DE INTEGRACIÓN

También se puede ejercer el control gracias a la integración. La integración del canal es el proceso de incorporar a todos los miembros del canal en un único sistema

y unirlos bajo un único liderazgo y un único conjunto de objetivos. Existen dos tipos de integración:

1. **Integración vertical:** se intenta controlar a los miembros del canal en los distintos niveles, ya sea bajo relación contractual (fórmula usada por Mango, por ejemplo) o a través de la propiedad (como sucede con Zara, que, en ocasiones, posee la totalidad del canal). Este tipo de integración puede adoptar dos formas: **hacia delante o hacia atrás**. Así por ejemplo, Amazon, para facilitar su introducción en Francia y abaratar los costes de envío, se hizo con un porcentaje importante de la empresa de mensajería Colis Privé.
2. **Integración horizontal:** se intenta controlar a los miembros del canal en el mismo nivel, es decir, a los competidores. Este tipo de integración se ve con frecuencia en las empresas de corte tecnológico, como por ejemplo la adquisición de la red social Instagram realizada por Facebook. Otro ejemplo es el de la empresa británica Just Eat, uno de los líderes mundiales en el sector de la entrega de comida a domicilio, que en 2016 adquirió La Nevera Roja, Hellofood Brasil, Hellofood Mexico y PizzaBo, para crecer en los mercados de España, Brasil, México y Portugal, respectivamente.

La integración se puede lograr bien mediante adquisiciones (propiedad) o bien mediante estrechas relaciones de cooperación.

El punto de partida son los canales de *marketing* convencionales, en los que la composición del canal viene dada por miembros independientes y claramente definidos. En la Figura 3.21 se muestra un ejemplo de integración vertical:

- El fabricante puede hacer una integración hacia delante cuando busca el control de las empresas de los niveles mayorista y minorista del canal.
- El minorista puede hacer una integración hacia atrás, intentando controlar los negocios del nivel mayorista y del fabricante.
- El mayorista tiene dos posibilidades: se puede integrar tanto hacia delante como hacia atrás.

El resultado de estas maniobras es un sistema de *marketing* vertical. En este caso, la composición del canal viene dada por participantes integrados y hay una

elevada estabilidad en el canal gracias a la fidelidad garantizada de los miembros y a sus compromisos a largo plazo.



Fuente: Hollensen y Arteaga (2010), p. 586.

5.3 Gestión y control de los canales de distribución

Cuando se entra por primera vez en un mercado tiene mucho sentido asociarse con los distribuidores locales, ya que conocen las características distintivas del mismo y la mayoría de los clientes prefieren hacer negocios con socios locales.

Arnold (2000) propone las siguientes líneas directrices al fabricante internacional para realizar una correcta selección de distribuidores internacionales y anticipar y corregir los posibles problemas potenciales en su gestión:

- Elegir a los distribuidores, no permitir que sean ellos los que elijan al fabricante.
- Buscar distribuidores capaces de desarrollar los mercados y no a aquellos que tienen unos pocos contactos.
- Tratar a los distribuidores locales como socios a largo plazo y no como vehículos temporales con los que entrar en el mercado.
- Respaldar la entrada en el mercado comprometiendo dinero, directivos e ideas de *marketing* contrastadas.
- Mantener el control de la estrategia de *marketing* desde el principio.

- Asegurarse de que los distribuidores proporcionan datos detallados sobre el *marketing* y los resultados económicos.
- Crear vínculos entre los distribuidores nacionales tan pronto como sea posible.

Los problemas de control se reducen sustancialmente cuando se elige detenidamente a los intermediarios, si bien es necesario lograr este control gracias al desarrollo en común de objetivos, que deben acordarse por escrito y que pueden incluir algunos de los siguientes: volumen de ventas anual, tasa de crecimiento de la cuota de mercado, introducción de nuevos productos, precio cobrado y apoyo a las comunicaciones de *marketing*. Asimismo, hay que ejercer el control mediante reuniones personales periódicas.

5.3.1 CONTROL/COSTE

El control por parte de un miembro del canal de distribución vertical hace referencia a su capacidad de influir sobre las decisiones y acciones de otros miembros del canal. Por tanto, es una preocupación importante para las empresas internacionales que quieren establecer marcas internacionales y una imagen de calidad y servicio consistente en todo el mundo.

La empresa tiene que decidir cuál es el grado de control que desea tener sobre cada uno de los productos que comercializa. La respuesta viene determinada, en parte, por el papel estratégico asignado a cada mercado, pero también depende de los tipos de miembros del canal disponible, las normativas y reglamentaciones que rigen la actividad de la distribución en cada uno de los mercados extranjeros y, hasta cierto punto, de los papeles asignados tradicionalmente a los miembros del canal.

Normalmente se obtiene un gran control cuando se utiliza al propio canal de distribución (tiendas propias, franquicias, etc.) y personal de ventas de la empresa en los mercados internacionales, ya que el recurso a intermediarios provoca automáticamente una pérdida de control sobre el *marketing* de los productos.

El intermediario suele desempeñar determinadas funciones:

- Acumula inventarios.
- Genera demanda o funciones de ventas.

- Gestiona la logística y distribución física.
- Ofrece servicio posventa.
- Provee de crédito a los clientes.

Para llevar sus productos a los mercados del cliente final, el fabricante tiene que o bien asumir todas estas funciones, o bien trasladar algunas de ellas o todas a los intermediarios, es decir, se puede eliminar al intermediario pero no sus funciones.

En la mayoría de las situaciones existe una relación directa entre la capacidad que tiene el fabricante para controlar las funciones importantes del canal y los recursos financieros necesarios para ejercer ese control.

5.3.2 MERCADOS GRISES

Una situación de bajo control puede dar lugar a mercados grises o importaciones paralelas. Estas se pueden definir como las actividades de importación y venta de productos a través de canales de distribución del mercado **no autorizados por el fabricante** y se producen cuando los fabricantes aplican precios de mercado significativamente distintos para un mismo producto en diferentes países. Esto permite que un comerciante no autorizado compre bienes de una marca, destinados a un mercado con precios más bajos, y los venda en otro mercado con precios más altos, obteniendo un beneficio superior al que podría haber conseguido en el mercado del precio bajo. Los mercados grises existen fundamentalmente para productos de alta gama.

Para el fabricante, el problema particular del mercado gris es que hace que los intermediarios autorizados se desmotiven debido a que el comerciante gris suele competir únicamente en el precio y presta poca atención a ofrecer el apoyo de *marketing* y el servicio posventa, e incluso vende los productos en canales que pueden perjudicar la imagen de marca.

Los mercados grises son alimentados por muchos factores en los negocios por Internet y, tal vez, el más común se da entre los concesionarios autorizados que pueden lograr un beneficio o, al menos, minimizar una pérdida, vendiendo fuera de su área delimitada, bien a consumidores finales o a concesionarios no autorizados. En este sentido, Internet facilita que las empresas operen en un determinado

territorio, puedan llegar a muchos clientes y proveedores, y puedan comprar y revender a los distribuidores no autorizados.

No obstante, las posibles estrategias para reducir el mercado gris pueden ser:

- Buscar una solución legal: aunque la opción legal puede requerir mucho tiempo y ser cara, algunas empresas (por ejemplo, el fabricante japonés de relojes Seiko) han optado por interponer demandas contra los comerciantes grises.
- Cambiar el *marketing mix*, lo cual implica tres elementos:
 1. **Estrategia de producto:** consiste en alejarse del concepto de estandarización (el mismo producto para todos los mercados) e introducir un concepto diferenciado con un producto distinto para cada mercado importante.
 2. **Estrategia de precios:** el fabricante puede alterar los precios de salida de fábrica que deben abonar los miembros del canal para minimizar los diferenciales de precios en los distintos mercados. O también puede reducir los descuentos que ofrece para los grandes pedidos, reduciendo así el incentivo de los intermediarios para hacer pedidos más grandes de lo necesario con la finalidad de obtener precios inferiores y vender los productos sobrantes en el mercado gris, al tiempo que siguen obteniendo un beneficio.
 3. **Estrategia de garantía:** el fabricante puede reducir o cancelar el período de garantía de los productos que se venden en el mercado gris, en aquellos mercados donde legalmente se pueda realizar. Esto exigirá que se puedan identificar los productos a lo largo del canal.

5.4 Implicaciones de Internet en las decisiones de distribución

Internet tiene la capacidad de cambiar, de forma importante, el equilibrio de poder entre clientes, minoristas, distribuidores, fabricantes y proveedores de servicios. Así, algunos participantes en la cadena de distribución pueden sufrir un aumento de su poder y rentabilidad, mientras que otros podrán experimen-

tar lo contrario y puede que descubran que se los han saltado, y perder cuota de mercado.

Los distribuidores físicos y concesionarios de bienes y servicios que se pueden contactar de forma más cómoda en línea están sujetos a crecientes presiones debido al comercio electrónico.

En este sentido, la **desintermediación** se ha visto equilibrada por una fuerza de **reintermediación**, con la evolución de nuevos intermediarios creados de forma exclusiva para el mundo *online*. Es decir, al poder ser eliminado el distribuidor físico tradicional, ello ha implicado que aparezcan nuevos tipos de intermediarios, provocando una transformación en la cadena de valor de muchas empresas.

Este proceso de desintermediación, con un creciente número de ventas directas a través de Internet, lleva a los fabricantes a competir con quienes venden sus bienes, lo cual puede provocar conflictos en el canal. La relevancia de estos efectos dependerá de cuál de las siguientes cuatro estrategias de distribución a través de Internet vaya a adoptar el fabricante:

1. Ofrecer en Internet solo información sobre el producto.
2. Dejar el negocio por Internet en manos únicamente de los revendedores.
3. Dejar el negocio por Internet para el fabricante (en exclusiva).
4. Abrir el negocio en Internet para todos (fabricante y revendedores).

5.5 Nuevas tendencias en la distribución

Con respecto a las nuevas tendencias en la distribución nacional e internacional, cabe abordar diversos aspectos. A continuación nos centraremos en dos de ellos: el *retail online* y los *smartphones* o teléfonos inteligentes.

- *Retail online*. La venta *online* es uno de los sectores de mayor crecimiento en Europa, EE. UU. y Asia. En el mundo, las ventas *online* crecerán en torno al 10% a 15% anual durante los próximos cinco años (Hollensen, 2016) como consecuencia de la continua transición del comprador de las tiendas físicas a las plataformas virtuales. En la actualidad, los consumidores se sienten más seguros a la hora de comprar en línea, además de tener una mayor variedad de medios de acceso a las compras en plataformas *online*

con el auge de dispositivos móviles (teléfonos, tabletas, etc.). De igual manera, los consumidores están abriendo el abanico de productos que compran en las plataformas virtuales, pasando del énfasis inicial en artículos como libros o CD (los cuales se pueden describir con total precisión en una plataforma web) a la compra de mercancía ligada a la moda o la alimentación *gourmet*, la cual contiene atributos «no digitales», como la adecuación a un físico o las sensaciones. En este sentido, tal como se explica en el Capítulo 8, los *marketplaces* ofrecen enormes posibilidades para distribuir productos en cualquier lugar del mundo.

- *Smartphones*. Junto con la adopción generalizada de las tecnologías 3G y 4G, los *smartphones* se han convertido en una herramienta cada vez más importante en la distribución y el *marketing* de las marcas internacionales.

El nuevo estándar en *marketing* móvil permite que los programas se ejecuten de tal manera que los consumidores pueden acceder a los mismos programas y contenidos en la nube desde cualquier dispositivo (PC, portátil, teléfono inteligente o tableta), ya que el buscador podría estar en una plataforma común. Esta posibilidad de trabajar en cualquier momento y lugar, independientemente del dispositivo usado, puede cambiar el comportamiento del consumidor y producir una transición en el equilibrio de poder de los sistemas de distribución hacia el punto final del mismo, el comprador final. Este hecho creará oportunidades a la hora de distribuir los bienes y servicios de forma más directa al comprador final, presentando de igual manera crecientes retos para los intermediarios posicionados entre los fabricantes y los compradores finales.

5.6 El proceso de comunicación

La comunicación es la cuarta y última decisión que hay que tomar en el programa de *marketing* internacional y su papel es análogo al que tiene en las actividades nacionales: comunicarse con los clientes para ofrecerles la información que necesitan con el fin de que tomen sus decisiones de compra. Aunque el *mix* de la comunicación permite proporcionar información de interés para el cliente, en realidad se diseña para persuadirle de que compre un producto, ya sea ahora o en el futuro.

Para comunicarse con los clientes e influir sobre ellos existen diversas herramientas. La publicidad suele ser el elemento más visible del *mix* de comunicación, pero la venta personal, las ferias comerciales, las promociones de ventas, las relaciones públicas y el *marketing* directo (incluyendo Internet y el entorno digital) también forman parte del posible *mix* de la comunicación internacional.

Una importante consideración estratégica es si hay que **estandarizar la comunicación a escala mundial o adaptarla al entorno de cada país**. Otra cuestión que hay que tener en cuenta es la disponibilidad de medios de comunicación, que varía en las distintas partes del mundo.

5.6.1 ATRIBUTOS CLAVE PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

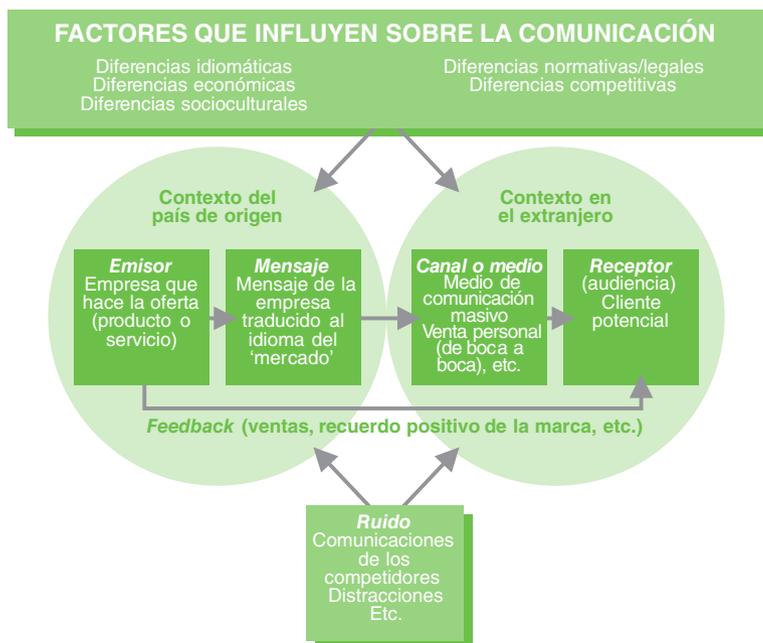
Toda comunicación eficaz de *marketing* tiene cuatro elementos: un emisor, un mensaje, un canal de comunicación y un receptor (audiencia), tal y como se indica en la Figura 3.22.

Para que la comunicación sea efectiva, el emisor tiene que comprender claramente el objetivo del mensaje, la audiencia a la que se dirige y cómo va a interpretar y responder esta al mensaje. Sin embargo, a veces, la audiencia no puede oír claramente lo que está intentando decir el emisor sobre su producto debido al ruido que hacen los fabricantes rivales al emitir afirmaciones análogas y, con frecuencia, contradictorias sobre sus productos.

Otro punto importante para tener en cuenta es el grado de ajuste entre el medio y el mensaje. Por ejemplo, un mensaje complejo y largo se ajusta mejor a la prensa que a un medio visual como la televisión o el cine.

Figura 3.22

ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNACIONAL



Fuente: Hollensen y Arteaga (2010), p. 622.

5.6.2 OTROS FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LA COMUNICACIÓN

Además de los elementos que intervienen en el proceso de comunicación nacional, en los mercados internacionales existen numerosas diferencias que influyen en la forma de comunicarse, tales como:

- **Diferencias idiomáticas.** Un eslogan o un texto publicitario que resulte eficaz en un idioma puede significar algo totalmente distinto en otro e, incluso, en el mismo idioma. Así pues, los nombres comerciales, los materiales de presentación de ventas y los anuncios que utilizan las empresas en sus mercados nacionales pueden requerir adaptaciones y traducciones para poder utilizarlos en otros mercados. Hay numerosos ejemplos de malas traducciones de eslóganes y nombres de marca como, por ejemplo,

el del Vauxhall Nova de General Motors, cuyo nombre comercial quizás no es el más adecuado para los mercados de habla hispana porque suena claramente a «no va». O, siguiendo con los ejemplos automovilísticos, dos modelos que necesitaron una adaptación al español fueron el Mazda Laputa o el Nissan Moco.

- **Diferencias económicas.** En contra de lo que ocurre en los países industrializados, es posible que en los países en desarrollo no haya tantos televisores o rapidez y ancho de banda en la conexión a Internet. Y en los países con niveles de alfabetización reducidos, es posible que las comunicaciones por escrito no sean tan eficaces como las comunicaciones visuales o verbales.
- **Diferencias socioculturales.** Las dimensiones de la cultura (religión, actitudes, condiciones sociales y educación, el papel de la mujer, la familia, etc.) afectan a cómo perciben los individuos su entorno y cómo interpretan las señales y símbolos. Por ejemplo, la utilización del color en la publicidad debe ser sensible a las normas culturales. En muchos países asiáticos el blanco está asociado con la muerte, de aquí que la publicidad de un detergente que pone de relieve la blancura de la ropa tenga que ser alterada en las actividades de promoción como, por ejemplo, en la India.
- **Factores normativos y legales.** Las normativas publicitarias locales y los códigos deontológicos sectoriales influyen sobre la elección de los medios y el contenido de los materiales de promoción. Muchos gobiernos tienen estrictas normativas sobre el contenido, el lenguaje y el sexismo en la publicidad, y asimismo está regulado el tipo de producto que se puede anunciar. Los productos derivados del tabaco y las bebidas alcohólicas son los que más regulados están en cuanto a su promoción. Sin embargo, los fabricantes de estos productos no han abandonado sus esfuerzos de promoción.
- **Diferencias competitivas.** Puesto que la competencia varía en cada país en cuanto al número de competidores, tamaño, tipo y estrategias de promoción utilizadas, la empresa puede tener que adaptar al entorno local su estrategia de promoción y el momento en que lleva a cabo sus esfuerzos.

5.6.3 HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN

En este apartado se van a analizar con más detalle las distintas herramientas de la comunicación como son la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, el *marketing* directo y la venta personal (Cuadro 3.16).

Cuadro 3.16 HERRAMIENTAS TÍPICAS DE LA COMUNICACIÓN (MEDIOS)				
CUALIFICACIONES GENERALES/CRITERIOS DE SELECCIÓN				
Publicidad	Relaciones públicas	Promoción de ventas	Marketing directo	Venta personal
<ul style="list-style-type: none"> - Periódicos - Revistas - Revistas especializadas - Directorios - Radio - Televisión - Cine - Exteriores - Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes anuales - Imagen corporativa - Revistas internas - Relaciones con la prensa - Relaciones públicas - Eventos - Presión política (<i>lobbying</i>) - Patrocinios - <i>Marketing</i> parasitario (<i>ambush marketing</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rebajas y descuentos - Catálogos y folletos - Muestras, cupones y regalos - Competiciones o concursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Correo directo/<i>marketing</i> con bases de datos - <i>Telemarketing</i> - <i>Marketing</i> por Internet - <i>Mobile marketing</i> - SMS - <i>Marketing</i> viral - <i>Social media</i> (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentaciones de ventas - Gestión de la fuerza de ventas - Exhibiciones y ferias comerciales

Fuente: elaboración propia, a partir de Hollensen y Arteaga (2010) y Hollensen (2016).

5.6.4 PUBLICIDAD

La publicidad es una de las formas de comunicación más visibles. Con frecuencia, es el elemento más importante de la política de comunicación para los bienes de consumo, que es un mercado con un gran número de consumidores de pequeño volumen al que se puede llegar a través de los medios de comunicación masivos.

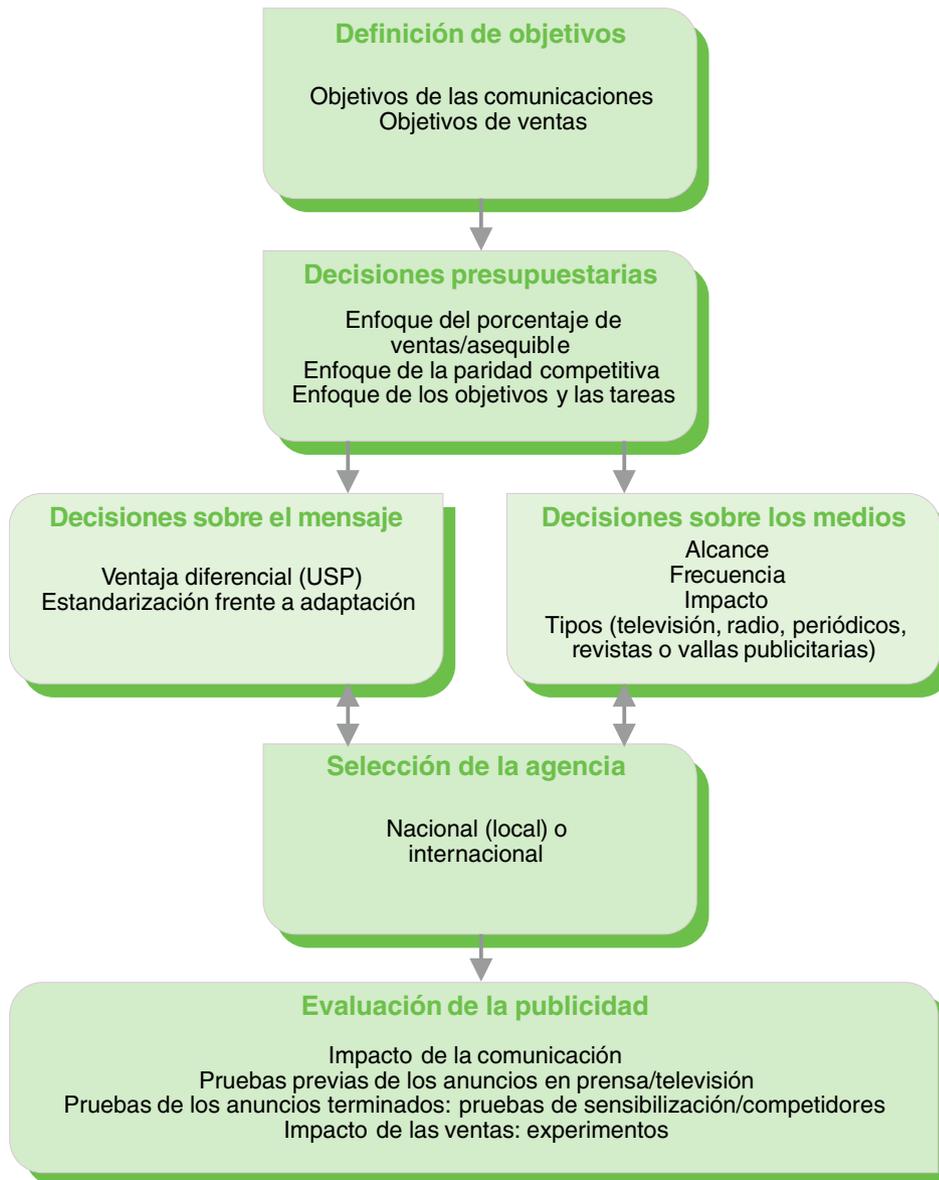
En este sentido, cabe hablar de la publicidad tanto en el *marketing online* como *offline* (véase también el Capítulo 8) y que es deseable que se gestione de manera coordinada y complementaria.

La selección de los medios de comunicación utilizados para las campañas publicitarias tiene que hacerse de manera simultánea al desarrollo del mensaje. Una cuestión clave en la selección del medio es si hay que utilizar un enfoque de masas o un enfoque centrado. Los medios de comunicación masivos (televisión, radio y prensa) son eficaces cuando un porcentaje significativo del público es cliente potencial, si bien este porcentaje varía considerablemente para la mayoría de los productos según cada país, dependiendo, por ejemplo, de su distribución de la renta.

La selección de los medios que se van a utilizar en una determinada campaña suele partir de cierta idea de las características demográficas y psicológicas del mercado objetivo, de la fuerza regional que tiene el producto, de la estacionalidad de las ventas, etc. Los medios elegidos deben ser el resultado de un cuidadoso análisis de objetivos publicitarios locales, atributos de los medios y características del mercado objetivo.

Figura 3.23

LAS PRINCIPALES DECISIONES SOBRE PUBLICIDAD INTERNACIONAL



Fuente: Hollensen y Arteaga (2010), p. 625.

En cuanto a la publicidad *online*, que se aborda con más detalle en el Capítulo 8 de este Manual, cabe destacar los siguientes aspectos:

- Publicidad en buscadores (SEM o *Search Engine Marketing*): los buscadores de Internet han supuesto una revolución a la hora de que un usuario encuentre información en la red, tanto es así que cualquier empresa que quiera tener presencia digital debe trabajar duro para aparecer en las primeras posiciones de los resultados de cualquier búsqueda relevante. En España el buscador más utilizado, con una penetración de mercado superior al 90%, es Google, pero no hay que desechar el trabajo que se puede hacer en Yahoo o Bing. Aunque Google sea casi un monopolio en Europa, en China el buscador más utilizado es Baidu, y en Rusia es Yandex. Las empresas deben conocer estos detalles a la hora de trabajar su publicidad de buscadores. Hay que tener en cuenta que existen dos tipos de estrategias de posicionamiento.
 1. SEO (*Search Engine Optimization*): los buscadores ordenan los resultados en función de la relevancia que otorgan a una web, dependiendo de los términos de búsqueda. Es por ello por lo que cualquier empresa debe cuidar su contenido y aplicar diferentes estrategias SEO para posicionarse de forma orgánica en el buscador. Esto significa estar en las primeras posiciones de resultados que no son de pago.
 2. PPC (*Pay Per Click*): los buscadores ofrecen en su mayoría un servicio de anuncios, para aquellas empresas que deseen pagar por aparecer en posiciones destacadas (y resaltadas como publicidad) cuando la búsqueda del usuario puede ser relevante para la empresa.
- Publicidad *Display*: su uso y efectividad habían mermado en los últimos años; los *banners* publicitarios eran como las vallas publicitarias de carretera en Internet. Su efectividad la ha resucitado la llegada del *remarketing* y el uso de *cookies* en los navegadores web. Cuando un cliente visita una web que trabaja el *retargeting*, una *cookie* se instala en su navegador y la publicidad de la página visitada puede «perseguirle» durante un tiempo, hasta que la *cookie* caduque o hasta que el usuario borre la caché del navegador.
- Redes sociales: sirven también de soporte publicitario para las empresas, y pueden utilizarse para campañas de *branding* o de venta directa. Así por

ejemplo, HBO, uno de los canales por cable más populares, lanzó a finales de 2016 y principios de 2017 una agresiva campaña de publicidad a través de redes sociales para que el máximo de usuarios posibles estuvieran enterados de su llegada a España y su servicio de series y películas en *streaming*.

- Redes de afiliados e *influencers*: aunque pueda parecer que no tengan mucho que ver, los afiliados e *influencers* trabajan de forma parecida. Insertar publicidad en páginas web de relevancia del sector puede ser una estrategia ideal para ganar visitas con posibilidades de conversión. Blogueros o *influencers* utilizan sus redes de seguidores para promocionar productos de empresas que les pagan por ello. Siempre de una forma poco invasiva. Al afiliado o *influencer* se le puede pagar por conversión (lo normal en afiliación) o por campaña (lo usual en *YouTubers* y blogueros).

5.6.5 RELACIONES PÚBLICAS

La publicidad del boca a boca no solo es barata, sino que también es muy eficaz. Las relaciones públicas intentan potenciar la imagen corporativa logrando y fomentando un tratamiento favorable en los medios. La función de relaciones públicas es aquella de comunicación de *marketing* que desarrolla los programas diseñados para lograr la aceptación y comprensión del público y debe ser considerada como una parte integral del esfuerzo de *marketing* internacional (Hollensen, 2016).

Las actividades de relaciones públicas implican tanto comunicaciones internas como externas, considerando que la comunicación es importante para crear la cultura corporativa adecuada.

En un sentido más orientado al mercado, la actividad de relaciones públicas está dirigida hacia un público objetivo influyente, aunque relativamente pequeño, de editores y periodistas que trabajan para los periódicos y las revistas o la radiotelevisión dirigida a los clientes y otros ámbitos de interés para la empresa. El poder de esta herramienta se puede fácilmente apreciar en el mundo del vino, donde los expertos cuentan con un poder de arrastre muy poderoso. Un claro ejemplo de este hecho es el efecto del crítico Robert M. Parker, uno de los más aclamados del mundo de la enología, sobre el precio de venta de los vinos. La subida de un vino dentro de su escala de 100, especialmente si entra en el rango 90+, proporciona una inmediata subida en el precio de venta. A modo de ejemplo, en la edición 2015, el vino Angelus 2005 alcanzó los 100 puntos, lo que en el plazo de dos meses se

trajo en un incremento en el precio que llegó a alcanzar el 39%. En el mismo sentido, siempre en el mundo del vino, también podríamos destacar la *Guía Peñín*.

De acuerdo con Hollensen (2016), cuando el público objetivo es pequeño, puede resultar relativamente barato llegar a él. Se pueden utilizar varios métodos de relaciones públicas, entre los que cabe destacar:

- Aportación de premios en distintos eventos.
- Patrocinio de eventos (deportivos, culturales, etc.).
- Comunicados de prensa sobre noticias de los productos, fábricas y empleados de la empresa.
- Anuncios sobre las campañas promocionales de la empresa.
- Ejercicio de la actividad de presión política al gobierno (*lobbying*).

En los últimos años también ha surgido la figura del *influencer* (influidor o influenciador), el cual permite, a través de las relaciones públicas, llegar a un mayor público a través de su capacidad para promover tendencias entre su público objetivo, que puede ser numeroso.

5.6.6 PROMOCIÓN DE VENTAS

Se define la promoción de ventas como aquellas actividades de venta que no encajan directamente en la categoría de publicidad o venta personal. La promoción de ventas está relacionada con las denominadas actividades BTL (*below the line*, «por debajo de la línea»), como expositores y demostraciones en el punto de venta, folletos, pruebas gratuitas, competiciones y premios, así como promociones del tipo de «2 x 1» (dos por el precio de uno).

La promoción de ventas es un esfuerzo a corto plazo dirigido fundamentalmente al consumidor y/o al minorista para lograr determinados objetivos:

- Que el consumidor pruebe el producto o lo adquiera de inmediato.
- Llevar al consumidor a la tienda.
- Animar a los minoristas a utilizar expositores en el punto de compra del producto.
- Fomentar en las tiendas a que se ofrezca el producto.

El éxito de la promoción de ventas depende de la adaptación a la legislación local, que puede imponer importantes restricciones y tal vez prohibir la entrega de premios o regalos. Las leyes de algunos países controlan la cantidad de descuentos que se pueden ofrecer en el ámbito minorista; en otros países se requiere la obtención de permisos para todas las promociones de ventas. Puesto que es imposible conocer la legislación específica de todos los países del mundo, las empresas internacionales deben consultar a asesores legales locales así como a las autoridades antes de poner en marcha una campaña promocional.

5.6.7 MARKETING DIRECTO

El *marketing* directo es el conjunto de todas las actividades con las que se ofrecen productos y servicios a los segmentos del mercado en uno o más medios de comunicación con fines informativos o para lograr una respuesta directa de un cliente actual o potencial por correo (tradicional y digital), teléfono *smartphones* o *mobile marketing*, o con una visita personal.

El *marketing* directo abarca el correo directo (*marketing* con base de datos), la venta por teléfono y el *marketing* a través de Internet, en sentido amplio, aplicaciones y dispositivos móviles. Hay una serie de factores que han promovido la rápida expansión del *marketing* directo en los mercados internacionales, tales como:

- Desarrollos de la tecnología de envíos por correo, que han reducido los costes de distribuir publicidad por correo directo.
- Incremento de los costes de otras formas de publicidad y promociones de ventas.
- Creciente disponibilidad de buenas bases de datos y listados de clientes potenciales.
- La incipiente pero creciente disponibilidad en todo el mundo desarrollado de sistemas televisivos interactivos.
- Desarrollos en la tecnología de la información (sobre todo, la tecnología de bases de datos y la autoedición) que permiten a las empresas más pequeñas producir por sí mismas materiales de *marketing* directo de gran calidad.

En este sentido, cada día es más importante para cualquier empresa, del tamaño que sea, hacerse con una base de datos actualizada, estructurada, y de calidad,

para poder hacer acciones de *marketing* directo por el canal que estime pertinente. Cuando se trabaje en varios países, el campo «idioma» y «país» del cliente resultan imprescindibles para las acciones de *marketing* directo. La diferencia entre el éxito y el fracaso de una campaña puede residir en dirigirnos adecuadamente al cliente en su idioma (y en el mismo idioma, adaptado a su variedad lingüística).

En cuanto al *email marketing*, aunque hace años pudiera parecer que la publicidad a través de correo electrónico estaba destinada al fracaso, principalmente debido al crecimiento del *spam* (correo basura o no deseado), el *marketing* a través de correo electrónico es una de las técnicas de *marketing* directo más rentables. Sus costes son muy reducidos y permiten «atacar» a los clientes de las base de datos de la empresa. Es importante que cualquier empresa piense en configurar una base de datos estructurada que le permita crear campañas muy segmentadas basadas en la misma, y poder así llegar a cualquier cliente de cualquier país y en su idioma.

Con respecto al *marketing móvil*: la penetración de los teléfonos inteligentes en la población mundial ha permitido que los profesionales del *marketing* aprovechen esta tecnología para llegar al cliente potencial a través de nuevos medios, desde mensajes SMS a notificaciones *push* en el móvil cuando un cliente se acerca al establecimiento, para avisarle de una oferta gracias a la geolocalización.

5.6.8 VENTA PERSONAL

La publicidad es un proceso de comunicación de un único sentido que hace relativamente más ruido, mientras que la venta personal es un proceso de comunicación de doble sentido con un *feedback* inmediato y relativamente menos ruidoso. La venta personal es un medio más eficaz para vender productos, pero es más cara. Por eso se utiliza fundamentalmente para vender a los miembros del canal de distribución y en mercados entre empresas (mercado B2B). Sin embargo, también se utiliza en algunos mercados de consumo, por ejemplo, para los automóviles y para bienes de consumo duradero. En algunos países en los que los costes laborales son reducidos, se utiliza más este medio que en los países de costes elevados.

5.6.9 FERIAS COMERCIALES

Dentro de la venta personal hay que destacar la participación en exposiciones y ferias comerciales. Al ser eventos concentrados en los que fabricantes, distribuidores

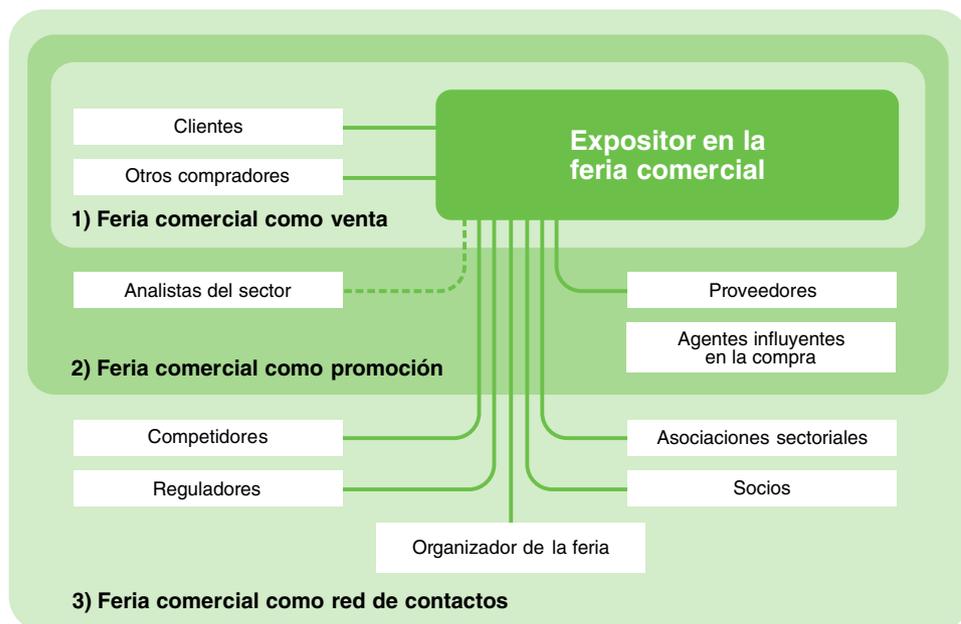
y otros proveedores muestran sus productos y/o describen sus servicios a clientes y proveedores actuales y potenciales, a otros socios empresariales y a la prensa, pueden permitir a una empresa llegar en pocos días a un grupo concentrado de partes interesadas, cuando normalmente haría falta meses para contactarlas de otra manera. Los compradores potenciales pueden analizar y comparar los productos de empresas competidoras en el mismo lugar, y en muy poco tiempo ver los últimos avances y establecer contactos inmediatos con empresas proveedoras.

Las ferias comerciales también ofrecen a las empresas internacionales la oportunidad de obtener información de forma rápida, fácil y barata. Una empresa puede fácilmente obtener información sobre la situación competitiva de un mercado al que desea acceder asistiendo a una feria, cuando habría sido más complicado (y sobre todo más costoso) obtenerla a través de otras fuentes (información secundaria, por ejemplo).

La necesidad de participar en ferias comerciales dependerá en gran medida del tipo de relación empresarial que se desee entablar con un país determinado. Una compañía que busque obtener ventas puntuales o a corto plazo puede no considerar rentable la inversión en una feria, mientras que en el caso de una empresa que desee realizar una inversión a largo plazo este coste sí será asumible.

En la Figura 3.24 queda patente que las ferias comerciales son eventos con múltiples fines que pueden conllevar muchas relaciones entre el expositor y los visitantes.

Figura 3.24 TRES CONCEPTOS DE FERIA COMERCIAL: PRINCIPALES INTERACCIONES PARA UN EXPOSITOR LOCAL



Fuente: Hollensen y Arteaga (2010), p. 643.

5.6.10 COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET

En cuanto a la estrategia de comunicación internacional, Internet también ha cambiado la forma de comunicarse en mercados exteriores. Gracias a Internet, es más fácil que nunca comunicar un mensaje a un gran número de personas, con un coste reducido, aunque en muchos casos es más difícil que el público objetivo consiga oír el mensaje por encima del ruido circundante. Se han desarrollado varias estrategias para llevar a cabo el *marketing* en línea a lo largo de los últimos años, desde las más comunes (vínculos a web) hasta las más caras (publicidad en *banners*) y las más ofensivas (*spam* de correo, notificaciones y mensajes en el correo o en dispositivos móviles). Es de esperar que, conforme Internet evoluciona, se produzcan nuevas estrategias y nuevas formas de comunicación virtual.

En el mercado físico se utilizan distintas herramientas de comunicación a lo largo del proceso de compra de los clientes. Las herramientas tradicionales de los medios de comunicación de masas (publicidad en prensa, televisión y radio) dan a conocer productos, y pueden crear sensibilización, lo cual puede dar lugar a que los consumidores identifiquen nuevas necesidades. También se puede recurrir a otros elementos de la comunicación, tales como el *marketing* directo y las promociones en el punto de venta. A diferencia del *marketing* en el mercado físico, el comercio electrónico engloba todo el proceso de compra. En realidad, los mercados en línea también hacen uso de la publicidad en masa tradicional de cara a la captación de clientes potenciales para el proceso de compra en línea.

Internet ha cambiado radicalmente el concepto de la comunicación del boca a boca, hasta tal punto que el inversor de capital riesgo Steve Jurvetson acuñó en 1997 la expresión «*marketing* viral». El término se utilizó inicialmente para describir la práctica de correo electrónico utilizada por Hotmail consistente en incorporar publicidad del propio Hotmail en los mensajes salientes de sus usuarios. En su caso, cada correo electrónico enviado llevaba inscrito el mensaje añadido «Obtenga su correo electrónico privado y gratuito de Hotmail en www.hotmail.com».

Aunque es posible que el catalizador inicial fuera el correo electrónico, la aparición de teléfonos inteligentes, tabletas, redes sociales, comunidades *online*, salas de *chat*, etc., ofrece la posibilidad de distribuir información a un ritmo exponencialmente más rápido que nunca. Mientras el *marketing* del boca a boca puede requerir semanas o meses para llegar a 1.000 personas, el *marketing* viral puede llegar a cientos de miles o a un millón de personas en cuestión de días u horas.

Por tanto, el *marketing* viral o la publicidad virtual son términos empleados para referirse a las técnicas de *marketing* que intentan explotar redes sociales y otros medios electrónicos para producir incrementos exponenciales en el «renombre» o sensibilización hacia una marca mediante procesos de «autorreplicación» viral análogos a la expansión de un virus informático o al de una epidemia. Se suele basar en el boca a boca por medios electrónicos, usa el efecto de la red social creado por Internet y los modernos servicios de telefonía móvil para llegar a un gran número de personas de forma muy rápida. Desde una perspectiva de *marketing*, se trata del proceso de animar a los individuos a reenviar información de *marketing* atractiva o favorable que reciben por casualidad.

En el Capítulo 8 de este manual, se abordan con más profundidad algunos aspectos relacionados con la política de comunicación en el entorno digital.

6. POLÍTICA Y ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE MARCA

6.1 Introducción

En el actual proceso de globalización empresarial, la marca aparece como una variable estratégica de creciente importancia dentro de las decisiones, políticas y estrategias de internacionalización de la empresa. Es un hecho cada vez más indiscutible que la competitividad de las empresas se sitúa en el campo de los intangibles y, dentro de estos, la marca resulta determinante (Cerviño, 2002). Las razones que justifican esta afirmación son numerosas, pero pueden sintetizarse en una idea: el único antídoto eficaz contra el virus de la indiferenciación se encuentra en la atracción racional y emocional entre una empresa y sus públicos objetivos: justamente el requisito básico para la creación de una marca poderosa.

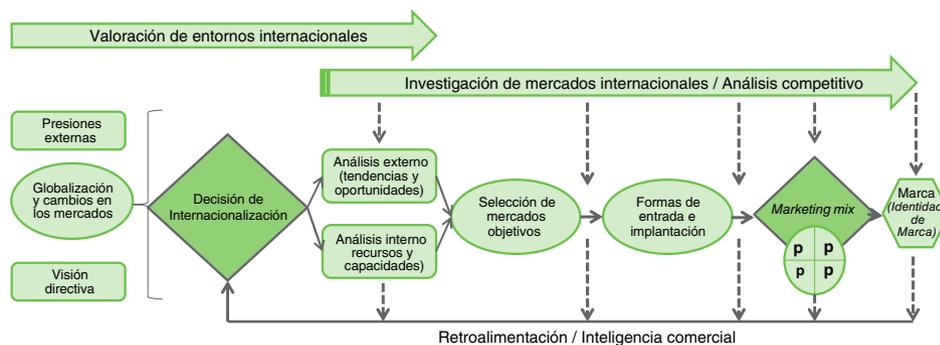
Como señalaba Hector Laing, Director Ejecutivo de United Biscuits plc, una de las mayores compañías de productos de consumo del mundo, y titular de

una importante cartera de marcas renombradas: «Los edificios envejecen y acaban derrumbándose. Las máquinas se desgastan. Las personas mueren. Pero lo que se mantiene vivo a través de los tiempos son las marcas». Un argumento poderoso. Es la verdadera realidad empresarial de nuestros días.

En este sentido, las decisiones sobre las marcas y nombres comerciales en la esfera internacional han adquirido una importancia creciente debido al convencimiento del valor de mercado de las marcas internacionales, al significado estratégico de las decisiones de marca, la globalización de los mercados y las comunicaciones, así como a su identificación como elementos susceptibles de proveer a la empresa de una ventaja competitiva sostenible en el escenario internacional. Las marcas son en la actualidad el vehículo de comunicación entre la empresa y el mercado (consumidores, proveedores e inversores), el lenguaje internacional más conocido, y donde se sintetizan, en gran media, las ventajas competitivas de una organización.

Por lo tanto, y una vez establecidas las decisiones del *marketing mix* internacional, el objetivo último a medio y largo plazo será la creación exitosa de una marca en el ámbito internacional (véase Figura 3.25).

Figura 3.25 PROCESO DE DECISIONES DE INTERNACIONALIZACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR EN LA ESFERA INTERNACIONAL



Fuente: Cerviño (2008).

Desde la perspectiva de la marca como activo estratégico para la empresa, se entiende entonces, que las decisiones en cuanto a la política y estrategia internacional de marca sean una cuestión nuclear tanto para la empresa multinacional, como para las que comienzan sus procesos de internacionalización.

Tradicionalmente, la literatura en torno a la política internacional de marcas se ha desarrollado a partir de un enfoque de contingencia más que estratégico. Así, la literatura se centra principalmente en la problemática que presentan las marcas una vez que son transferidas a los mercados internacionales, analizando principalmente la coordinación y gestión de marcas entre matriz y filiales y los problemas de índole cultural y legal derivados de los distintos entornos locales (dilema estandarización frente a adaptación). Las decisiones respecto a nombres de marca locales por oposición al desarrollo de una marca global también se contextualizan en el marco de las presiones de los diferentes entornos nacionales, más que desde la perspectiva de la creación de activos con valor global. Es más, las razones de la globalización de las marcas expuestas en la literatura de *marketing* internacional se centran principalmente en las ventajas de economías de escala y de *marketing* que la estandarización del nombre de marca y demás elementos de su política generan. Sin embargo, otras razones más estratégicas, como la creación de una identidad global, posicionamiento global, consistencia interna y/o transferencia de las competencias distintivas sintetizadas por la marca son mucho más importantes en el contexto económico actual.

Pues bien, dentro de este contexto, en este Capítulo se analiza la política y estrategia de marca desde una visión tanto estratégica como operativa, centrada principalmente en las decisiones sobre los nombres de marca y en la decisión de desarrollar o no estrategias de marca global. Se argumenta cómo los cambios en las presiones competitivas actuales, así como la mayor globalización de los mercados, competidores y consumidores, favorecen en mayor medida el desarrollo de estrategias de marcas globales frente a las de marcas locales y cómo estos cambios configuran un entorno donde las marcas globales se revelan como activos altamente estratégicos para las empresas.

6.2 Política internacional de marca

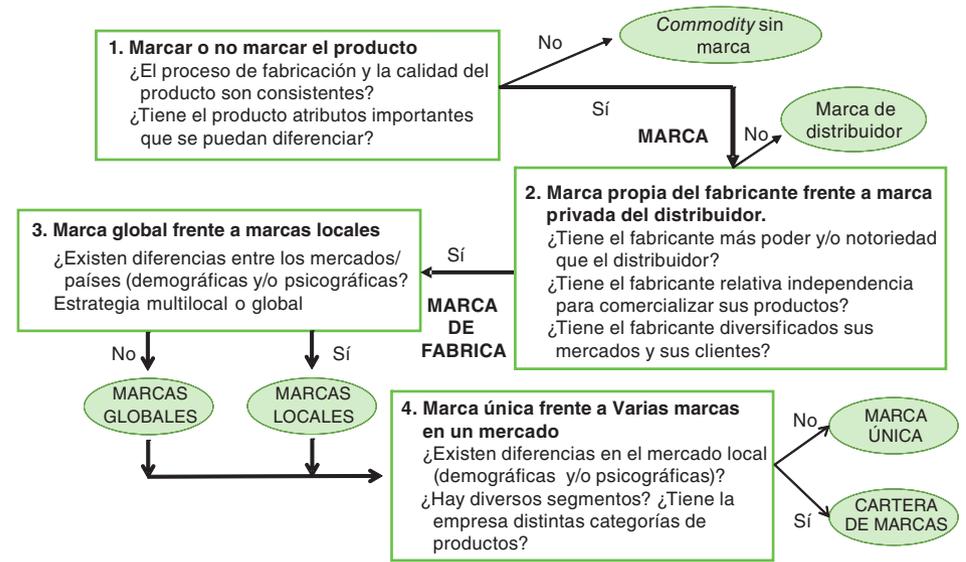
Por política de marca entendemos el conjunto de actividades y funciones que, de forma interrelacionada, crean una identidad valiosa para un nombre de marca comercial, convirtiéndolo en un activo con valor para la empresa y para sus clientes. El sentido de esta definición hace que la gestión de la marca tenga que tener en cuenta no solo aquellas áreas relacionadas con el nombre de la marca

y demás signos gráficos distintivos de la misma, como pueden ser el logotipo, símbolos, caracteres, etc., sino también aquellos otros elementos que influyen en el valor del activo. Por lo tanto, el concepto de política de marca puede ser entendido desde una perspectiva amplia u otra más concreta. Una visión amplia nos lleva a analizar el concepto extendido de la marca y la gestión de su *mix*. En este sentido, el concepto de marca va más allá del de producto, y la gestión de la política de marca puede englobar diversas áreas de decisión, desde la selección del nombre y logotipos de la marca, hasta la campaña de comunicación y calidad de producto, decisiones de posicionamiento y precios, pasando por las actividades *below-the-line*, entre otras.

Es decir, el concepto amplio de marca, y más concretamente el de «identidad de marca» (Aaker, 1995), engloba y se relaciona con todo el *mix* de *marketing* de la empresa y sus decisiones estratégicas de posicionamiento. Desde una perspectiva más específica, la política de marca hace referencia a las decisiones acerca de los nombres de marca y, más concretamente, a las decisiones de si marcar o no los productos, con una o varias marcas, y con qué tipo de marcas. Como vemos, el concepto de política de marca es de gran alcance, si bien todo ello se concentra al final en el **nombre de marca y sus signos gráficos**, por lo que en este apartado nos centraremos ante todo en este aspecto del concepto de política de marca: el nombre de marca y sus demás señales gráficas.

Siguiendo el modelo de Onkvisit y Shaw (1993), la empresa dispone de distintas alternativas en el ámbito internacional a la hora de decidir sobre su política de marca. Una vez considerados los factores directivos (visión y orientación internacional de la empresa), así como las presiones del entorno (competitivo, legal y cultural), la empresa puede optar por una política de producto sin marca (productos genérico o con marca blanca), la venta de productos bajo marcas de distribuidor, la utilización de una o diversas marcas para el mismo mercado, y optar entre crear y desarrollar marcas locales o marcas globales en el ámbito internacional (véase Figura 3.26).

Figura 3.26 MODELO DE DECISIONES DE POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE MARCA



Fuente: adaptado de Onkvisit y Shaw (1993).

Aunque el objetivo de este apartado es el análisis de la política de marca como fuente de ventaja competitiva para la empresa, basada principalmente en la diferenciación del producto y teniendo en cuenta que un producto sin marca, o con marca de distribuidor, no cumple este objetivo, es importante situar, siquiera brevemente, las características de esa estrategia de marca en la esfera internacional, ya que como se verá más adelante, esta puede constituir la plataforma desde donde iniciar una estrategia de penetración en los mercados internacionales y desarrollar un proceso de globalización.

6.3 Política de marca blanca o de distribuidor

La opción de no marcar los productos o marcarlos con marcas de distribuidor (tanto marca de distribuidor como marcas privadas de distribuidores) está, al igual que en la esfera doméstica, a disposición de la empresa en el ámbito internacional. Una empresa puede comercializar productos sin marca (entendiendo en este caso el marcaje con marca registrada o *trademark*). Un producto sin marca reduce los

costes, tanto legales como de *marketing*, así como los de producción, en el sentido de que introduce cierta flexibilidad en los controles de calidad del mismo, permitiéndole la posibilidad de ser competitivo en precio. Sin embargo, un producto sin marca se convierte en un producto genérico, susceptible, en todos los casos, de competencia vía precios de otros productos, tanto nacionales como internacionales.

La principal desventaja de esta estrategia es que el producto será totalmente anónimo, por lo que su poder de negociación frente a los distribuidores será muy bajo y su «contrato» con los consumidores, casi inexistente. La decisión respecto a marcar o no un producto dependerá de si el producto en cuestión es una *commodity* o no. En cualquier caso, una *commodity* o materia prima puede ser transformada en un producto (con marca) si cumple los siguientes prerrequisitos: tener consistencia en cuanto a calidad y cantidad, ofrecer la posibilidad de diferenciar el producto a partir de algún atributo, y el grado de importancia que los consumidores den a dicho atributo. Así, podemos observar que el primer prerrequisito es de producción, mientras que los dos últimos se relacionan con las percepciones del consumidor y con las estrategias de comunicación y promoción. Un ejemplo notorio a nivel internacional es la creación de la marca «Café de Colombia» por parte de la Asociación de Cafeteros de Colombia para un producto que hasta ese momento era puramente una *commodity*.

Una estrategia de marca de distribuidor (*private label*, por ejemplo, Haccendado; o de distribuidor, Carrefour) consiste en marcar los productos con la marca de otra empresa, la cual asumirá el control y gestión de su comercialización. Cada vez más, los grandes distribuidores insisten en crear sus propias marcas. Las razones son varias. En parte, este es un fenómeno derivado del creciente poder de mercado de los grandes distribuidores y el reconocimiento, por parte de estos, de la necesidad de posicionarse en el mercado de una forma diferenciada respecto a sus competidores. Las marcas de distribuidor juegan por lo tanto un papel muy importante dentro de la estrategia de estas empresas al establecer políticas de diferenciación y de fidelización de sus clientes. Al mismo tiempo, esta es una estrategia defensiva por parte de los distribuidores para incrementar su poder de negociación y su independencia respecto a las marcas de los fabricantes.

Una empresa puede exportar sus productos con la marca del distribuidor o detallista extranjero. Esta es una opción creciente, sobre todo en la exportación de productos de gran consumo a mercados que presentan un alto grado de desarrollo y concentración en su sistema de distribución, particularmente al detalle, tales como los de EE. UU., Japón y Europa occidental. Las ventajas que presenta esta política

son el ahorro en costes de promoción de su marca local (generalmente desconocida) en el mercado internacional, de registro de marcas internacionales, así como la rapidez en obtener beneficios y penetración de una marca ya existente, la del distribuidor o detallista. En síntesis, con este tipo de estrategia se puede conseguir una rápida penetración de los productos en los mercados internacionales con una implicación mínima de recursos. Otra razón para desarrollar esta política reside en que, si la marca del fabricante va a sufrir la competencia de marcas de distribuidor, entonces y como alternativa, será mejor que dicha marca sea canibalizada por una marca de distribuidor fabricada por el propio fabricante.

A pesar de estas ventajas, sobre todo de corto plazo, también son claras las desventajas para la empresa exportadora que quiera establecerse y posicionarse en el mercado internacional. El fabricante de marca de distribuidor está a la entera disposición de las decisiones que tome el titular de la misma, por lo que el poder de decisión sobre la marca y el producto quedan del lado del distribuidor, y es este quien capitaliza el valor añadido del producto. La empresa no tiene ningún control sobre el *marketing* local. La relación directa con el consumidor no existe y, por lo tanto, tampoco existe la retroalimentación necesaria por parte del consumidor para redefinir y adaptar la estrategia de *marketing* internacional. La empresa, aunque tiene posicionados sus productos en el mercado exterior, no tiene una identidad de marca propia que la provea de una cierta diferenciación, con lo que surge el problema potencial más importante: «la posibilidad de que el distribuidor prescinda del producto para pasar a suministrarse de otro proveedor, perdiendo así la empresa exportadora, y de forma automática, su presencia en ese mercado» (Cerviño, 2002).

Sin embargo, y a pesar de los graves inconvenientes de la política de marca de distribuidor como estrategia de internacionalización de la empresa, puede ser que si esta se engloba dentro de una estrategia a medio y largo plazo y se combinan las ventajas en costes con la inversión necesaria para crear una ventaja de diferenciación, puede resultar eficaz para establecer una «cabeza de playa» en un mercado dado. Diversos autores analizaron cómo los fabricantes coreanos de electrónica de consumo, como Samsung y Lucky Goldstar (LG), entraron en un primer momento en los mercados internacionales, fabricando para marcas privadas de grandes distribuidores norteamericanos, tales como Sears y J. C. Penney. A medida que ganaron experiencia en distribución en estos grandes mercados y concentraron suficientes recursos, empezaron a vender también bajo sus propias marcas corporativas, siendo hoy en día los mayores fabricantes mundiales de microondas y vídeos, tanto en grandes marcas globales como de distribuidor.

En España, muchos sectores, tanto industriales como de consumo, exportan con marca de distribuidor. Así, el sector del calzado se caracteriza por producir y exportar tanto con marcas propias como con marcas extranjeras de reconocido prestigio internacional y de detallistas renombrados (por ejemplo, marcas de grandes almacenes europeos o norteamericanos). También el sector del vino o el de aceite de oliva exportan con marcas de distribuidores europeos y norteamericanos.

Un punto importante que resaltar en este tipo de exportaciones es **con quién se realiza el contrato de marca de distribuidor**. Es muy distinto que la empresa española contrate directamente con un gran distribuidor extranjero para envasar el producto con su marca a que contrate con un *broker* o intermediario para envasar con marcas de distribuidores. La gran diferencia reside en que las primeras tienen acceso directo a los gestores de compras de los grandes distribuidores y son conocidas directamente por estos, lo que les permite establecer relaciones comerciales directas, conociendo más de cerca sus necesidades y objetivos con el producto y, por lo tanto, ampliando las posibilidades de venderles productos mejor adaptados, productos nuevos u otros productos de la empresa, tanto con marca del fabricante o bajo las marcas del distribuidor. En el segundo de los casos, no existe ese contacto directo, ya que quien controla la operación es el *broker* o intermediario comercial.

6.4 Política de marca como estrategia de diferenciación: marcas globales frente a marcas locales

Una decisión nuclear de la política internacional de marca es la creación y desarrollo de marcas locales frente a las globales en la esfera internacional. Esta decisión se ha analizado, tradicionalmente, dentro del dilema general de la estandarización frente a la adaptación en la política de producto.

La literatura sobre gestión internacional de marcas presenta visiones enfrentadas respecto a la idoneidad, ventajas y beneficios de una estrategia de estandarización del nombre de marca en el marco internacional. Desde una perspectiva meramente conceptual, las razones de la estandarización de la política de marca se fundamentan en los cambios acaecidos en el entorno económico internacional (globalización, concentración empresarial, apertura de mercados, incremento de los viajes internacionales, comunicaciones globales, desarrollo de Internet), la homogeneización de los gustos de los consumidores y en las economías de escala en

producción y *marketing* derivadas de dicha estandarización. También, y de forma implícita en muchas de las economías y ventajas que favorece la estandarización, hay que señalar la mayor facilidad en el lanzamiento, implantación, coordinación y control de un programa de marca global frente a diversos programas de marcas locales, una mayor difusión de productos e ideas en la esfera internacional, una mejor utilización y rentabilidad global de ideas y conceptos únicos de *marketing* desarrollados por cualquiera de las filiales, así como un mayor grado de consistencia en las relaciones con los clientes, más aún cuando, hoy en día, un porcentaje creciente de ellos son clientes y consumidores multinacionales, así como una posición de negociación más fuerte frente a las marcas de los grandes distribuidores.

En el ámbito internacional, los beneficios de desarrollar marcas de carácter internacional son evidentes. Entre estos, cabe señalar como los más importantes, entre otros muchos, una mejor percepción de la calidad y prestigio de los productos en los respectivos mercados, más facilidad para atraer empleados, directivos y socios inversores, mayor eficiencia en coordinación y en costes de comunicación y promoción, y más facilidad para entrar en los canales de distribución. Además, la creciente movilidad internacional de los consumidores y clientes, la creciente globalización de los distribuidores internacionales (Walmart, Carrefour, Metro Group, Alhold, etc.) y el mayor acceso a medios de comunicación macrorregionales y globales, han sido también catalizadores del interés creciente en el desarrollo de marcas globales.

Sin embargo, y a pesar de los beneficios y ventajas anteriormente señalados, otros autores hacen hincapié en la imposibilidad y/o la dificultad de una política de nombre de marca estandarizada debido a las diferencias en comportamiento, gustos y necesidades de los consumidores, las barreras legales, los distintos niveles de competencia entre los mercados y las respuestas competitivas de los competidores inmediatos. Algunos autores centran su análisis en las diversas categorías de bienes y su idoneidad para desarrollar políticas de marca estandarizadas, argumentando que ciertos productos, tales como los de alta tecnología (ordenadores, equipos fotográficos, electrónica) o aquellos productos de imagen o emocionales (productos de lujo, perfumería, diseño o moda) permiten un alto grado de estandarización en sus políticas de marca, frente a la mayor adaptación de nombres de marca que muestran otros productos más sensibles a los factores culturales, como son los productos de alimentación (Jain, 1989). Sin embargo, los hechos muestran que incluso en estos sectores se pueden crear grandes marcas globales (Nesquik, Kellogg's, Nescafé, Buitoni, Häagen-Dazs).

En el Cuadro 3.17 se recogen las principales ventajas e inconvenientes de las marcas globales (estos inconvenientes son, en términos generales, las ventajas que ofrecen las marcas locales).

Cuadro 3.17	
MARCAS GLOBALES	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> - Economías de escala. - Identidad global y universal. - Mayores posibilidades en el uso de publicidad en medios internacionales. - Asociación de prestigio y estatus. - Eliminación de costes de creación de marcas locales. - Reducción de costes de promoción y comunicación. - Fácil identificación y reconocimiento por parte de viajeros internacionales. - Imagen corporativa y de producto consistente a nivel internacional. - Complementa la estandarización de los otros elementos del <i>mix</i> de <i>marketing</i> internacional. - Eliminación de confusión entre otras marcas competidoras. - Mejor coordinación de operaciones de <i>marketing</i> internacional. - Utilización eficiente de las comunicaciones internacionales (canales televisivos, revistas, patrocinios de eventos internacionales, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de identidad local. - Falta de adaptación a características locales. - Posible oposición por parte de consumidores y gobiernos «nacionalistas». - Complicaciones legales - Existencia de posibilidades de distribución paralela si existen diferencias en precios. - Nombre de marca tipo <i>second best choice</i> debido a la imposibilidad de un nombre adecuado para todos los mercados. - Necesidad períodos de tiempo largos para su notoriedad y reconocimiento a nivel global. - Pueden existir efectos negativos de <i>made in</i> del país de origen. - Necesidad de mantener una calidad de producto consistente e idéntica en todos los mercados.

Fuente: adaptado de Cerviño (2008), Nieto y Llamazares (1995) y Toyne y Walters (1993).

Ahora bien, a pesar de las desventajas y posibles limitaciones en los mercados internacionales, los estudios más recientes en este ámbito muestran una clara tendencia a la globalización de las marcas, enfatizando la superioridad estratégica de las marcas globales frente a las marcas locales.

Desde esta perspectiva, la empresa debe desarrollar nombres de marcas comerciales que puedan ser fácilmente transferidos a los mercados internacionales y que, por lo tanto, minimicen principalmente las barreras culturales y legales que presentan los distintos entornos. En su defecto, podemos encontrarnos con marcas que presenten connotaciones negativas –principalmente de tipo cultural– o

la imposibilidad de su uso por estar ya registrada la marca por otra empresa en el mercado de exportación.

Ciertamente, las marcas creadas en origen con una orientación global en la selección de su nombre y demás signos distintivos son las que presentan mayores posibilidades para su internacionalización. Conviene señalar, sin embargo, que la globalización de la marca y la estandarización del producto no necesariamente van de la mano; una marca global o macrorregional puede tener productos muy adaptados o un producto altamente estandarizado tener nombres de marca regionales o locales. Ahora bien, también es cierto que la tendencia a la globalización de las marcas –una estrategia más de posicionamiento y comunicación– es más patente que la estandarización de los productos.

6.5 Cartera de marcas: una sola marca frente a varias

Otra decisión importante respecto a las marcas es la decisión de utilizar una sola marca o diversas marcas para los productos de la empresa en un mercado específico. La literatura viene a señalar que el número de marcas a utilizar en un mercado dado estará en función del grado de heterogeneidad dentro de dicho mercado local y de los distintos tipos o categorías de productos que la empresa comercialice. Para un mismo tipo o categoría de productos, el grado de segmentación, posible o deseado, de un mercado, así como los distintos posicionamientos buscados, incidirán directamente en el número de marcas que hay que utilizar. Así, por ejemplo, la empresa multinacional Roca utiliza diversas marcas dentro de su misma categoría de productos para segmentar sus distintos mercados.

En otras ocasiones, una política multimarca puede deberse a razones legales, y no de segmentación de mercados. Grupp Internacional, empresa española propietaria de la marca de calzado Panama Jack, tuvo que crear una nueva marca (Havana Joe) para el mercado norteamericano, al estar la primera ya registrada por una empresa en los EE. UU. De ahí la importancia de establecer también una estrategia legal en paralelo con la de selección del nombre de marca.

Asimismo, una empresa puede mantener diferentes marcas en un mismo mercado de forma transitoria debido a la adquisición de una empresa o marca local. La decisión a medio y largo plazo será la de prescindir de la marca local y absorber sus canales de distribución y posicionamiento en el mercado a través de la marca global o mantener dicha marca local si esta es muy notoria. Esta última situación

es la de la empresa multinacional Roca, que utiliza por lo general su marca corporativa Roca en los mercados internacionales, pero en algunos sigue utilizando la marca adquirida debido a su liderazgo y notoriedad. En cambio, actualmente el banco BBVA está inmerso en un proceso de *cobranding* de marcas en los EE. UU., para trasladar el valor e imagen de los bancos que tiene en propiedad en este país (Compass Bank, Valley Bank, Laredo National Bank, etc.) a su marca global. Para ello, se ha convertido en el patrocinador oficial de la NBA, con objeto de desarrollar todo el proceso de comunicación y migración de las marcas regionales a su marca global BBVA (véase Figura 3.27).

Figura 3.27 MIGRACIÓN DE MARCAS LOCALES DE BBVA A SU MARCA GLOBAL



Fuente: elaboración propia a partir de datos de BBVA y diversos artículos de prensa.

Ciertamente, las carteras de marcas ofrecen posibilidades de segmentación (de precio y por canal) y una mayor penetración en el mercado, si bien conllevan mayores costes de gestión, coordinación y control. En la actualidad se percibe una tendencia creciente a la consolidación y racionalización internacional de las carteras de marcas por parte de las empresas multinacionales, en parte debido a los nuevos modelos de gestión de categorías impuestos en las relaciones fabricante-distribuidores. Es decir, aunque los beneficios de una cartera amplia de marcas son patentes, también hay que indicar que presenta importantes costes de producción, gestión y coordinación. Por otro lado, la tendencia a la globalización requiere la

creación de importantes marcas internacionales. Estas solo pueden construirse con importantes inversiones y una continuidad en el tiempo, con objeto de configurar así su legitimidad y credibilidad en el mercado. Debido a limitaciones financieras, las empresas solo podrán invertir en un número reducido de marcas, lo que produce una concentración creciente en un reducido, pero importante, grupo de marcas con proyección internacional y la consolidación paulatina de las carteras de marcas en el ámbito local e internacional.

6.6 Estrategias de creación de marcas globales

Pues bien, dado que la tendencia en el mercado es hacia la creación de marcas globales, sería de esperar que esta nueva visión y los cambios en el entorno internacional se viesen reflejados en las estrategias de marca de las empresas, bien a través de una racionalización de sus carteras de marcas internacionales, en la transición de marcas locales a marcas globales y/o en la creación y lanzamiento de marcas nuevas con una clara identidad global. En este último apartado se analizarán las distintas alternativas a disposición de la empresa para desarrollar marcas globales.

Se pueden establecer **tres estrategias básicas para desarrollar marcas globales**: la extensión geográfica de la marca local, la adquisición de marcas en los mercados internacionales y las alianzas de marcas. Estas estrategias se verán limitadas y/o afectadas por otros tres factores, que funcionarán asimismo como criterios de evaluación: la velocidad de penetración y consolidación en el mercado, el control sobre la marca y la inversión financiera necesaria. En el Cuadro 3.18 se recoge la interrelación entre la estrategia de marca global y los criterios de evaluación.

Cuadro 3.18 DESARROLLO DE MARCAS GLOBALES			
Estrategia	CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
	Velocidad	Control	Inversión
Extensión Geográfica (exportación o inversión)	Lenta	Medio-alto	Media
Adquisición de marcas	Rápida	Medio	Alta
Alianza de marcas	Rápida/Moderada	Medio	Media/baja

Fuente: Barwise y Robertson (1992).

La estrategia de extensión geográfica se puede realizar mediante la exportación directa de los productos y marcas de la empresa a nuevos mercados a través de representantes, distribuidores y agentes extranjeros, o bien con el establecimiento de canales propios de distribución a través de delegaciones o filiales comerciales, franquicias, *joint ventures* o inversión directa en producción. El control sobre la marca puede variar desde bajo (exportaciones vía agentes o distribuidores) a alto (filiales). Para muchas empresas, sobre todo para aquellas que basan su ventaja competitiva en el prestigio e imagen de sus marcas, la decisión en torno al control es de vital importancia. La inversión necesaria dependerá del tipo de penetración en el mercado. Si la marca se extiende por medio de la exportación activa o de distribuidores o representantes, la inversión es baja, aunque el control será bajo o moderado. La penetración vía canales propios de distribución, u otro tipo de inversión directa, incrementa consustancialmente la inversión requerida, si bien permite un alto control del *marketing* de la marca.

La velocidad es la principal debilidad de esta estrategia. La creación de una marca de alcance internacional es un proceso lento, a no ser que se disponga de recursos financieros importantes que permitan alcanzar una rápida notoriedad de marca. Por ello, la extensión geográfica es, por norma general, un proceso que necesita tiempo, donde la marca se va posicionando mercado a mercado. Sin embargo, en un mercado caracterizado por una competencia internacional rápida y agresiva, muchas empresas desde un punto de vista táctico no pueden permitirse el tiempo necesario para lanzar una marca en un mercado, esperar a que se establezca y consolide en el mismo y luego penetrar en otros. El riesgo que se corre es que otros competidores se adelanten en otros mercados y dadas las ventajas competitivas que conlleva ser el pionero, este es un riesgo que muchas empresas tienen que minimizar.

Sin embargo, esta es, sin lugar a dudas, la estrategia más factible para las pequeñas y medianas empresas. Por otro lado, hay que tener en cuenta que la extensión geográfica de la marca se podrá realizar siempre y cuando esta no tenga connotaciones negativas (culturales, fonéticas, de significado...) y pueda ser registrada y protegida legalmente en los respectivos mercados. De ahí la importancia de que la marca nazca desde sus inicios con una orientación internacional y/o global. De esta forma, se minimizarán los riesgos de problemas culturales y legales que la marca puede encontrar en su proceso de internacionalización.

La adquisición de otras marcas permite a las empresas adquirir rápidamente una posición en el mercado, así como canales de distribución ya establecidos. Es decir, la velocidad de penetración es la característica y ventaja más importante de

esta estrategia. Si una empresa quiere posicionarse rápidamente en un sector, la compra de una marca ya establecida puede ser la única alternativa. Dos empresas que han desarrollado ampliamente este tipo de estrategia son Nestlé y BSN Danone. Nestlé está comprando la mayoría de las empresas locales latinoamericanas del sector de confitería-chocolate, permitiéndole implantar la marca Nestlé y otras de su cartera, como Kit Kat, en todos estos mercados. Hay que indicar asimismo que esta estrategia fue ampliamente utilizada por grandes multinacionales españolas del sector bancario, telecomunicaciones y *utilities* en general. Esta estrategia supone un control medio, en el sentido de que muchas adquisiciones se encuentran con problemas de gestión a la hora de integrar las marcas adquiridas dentro de la cartera de marcas de la empresa, o a la hora de desarrollar programas de fusión o *dual branding*.

Como se ha señalado anteriormente, la decisión a medio y largo plazo será la de prescindir de la marca local y absorber sus canales de distribución y posicionamiento en el mercado vía la marca global, o mantener dicha marca local si esta es muy notoria. Dada la racionalización creciente de las carteras de marcas globales, se observa una fuerte tendencia a retirar las marcas locales compradas e implantar las marcas globales de la empresa compradora, a no ser que la marca local tenga una fuerte notoriedad o sea en sí misma una marca global, como es el caso del mantenimiento y fortalecimiento de la marca de aceite de oliva Bertolli por parte del grupo Deoleo. En el sector de bienes de consumo, la estrategia más actual es la de imponer la marca global, resolviéndose el conflicto entre la lealtad a una marca doméstica y las presiones de las estrategias globales a favor de estas últimas. Así, en 1995 y dentro de su estrategia paneuropea, la multinacional de confitería Mars cambió de un día para otro en el Reino Unido la marca de chocolatina Marathon (una de las principales marcas en la categoría), para implantar su marca global Snickers. A pesar de las críticas en todos los periódicos británicos, invocando los lazos históricos, emocionales y los recuerdos de infancia de los británicos con Marathon, las ventas de Snickers crecieron, pasando de ocupar el puesto número cinco (antiguo Marathon) a ser el número tres en el mercado. Mars también cambió en ese mismo año la marca Raider, utilizada en la Europa continental, por la marca Twix, utilizada en EE. UU. y el Reino Unido.

Sin lugar a dudas, estas estrategias de cambio de marcas pueden resultar peligrosas, al crear una confusión en el mercado y correr el riesgo de que muchos consumidores se pasen a otras marcas competidoras. Las alianzas de marcas, con programas del tipo *dual branding* o de *cobranding* pueden ayudar en gran medida

a minimizar estos riesgos y hacer el cambio de una forma paulatina, sin perder la lealtad de los clientes. Así, las **alianzas de marcas** aparecen como una nueva estrategia para desarrollar y crear marcas globales y favorecer la entrada de una marca en un nuevo mercado.

Las alianzas de marcas se pueden utilizar de dos formas. La primera, ya señalada, aparece cuando la empresa compra una marca local ya establecida y quiere retirarla del mercado e implantar una de sus marcas globales. En estas situaciones, las alianzas de marca son muy efectivas para crear progresivamente notoriedad para la nueva marca global y estar luego en condiciones de retirar del mercado la marca local comprada. Las alianzas también se utilizan para posicionar una marca desconocida en un nuevo mercado. Mediante la alianza, la nueva marca entra de la mano de otra marca notoria en ese mercado. Este es el caso de la entrada de la marca global de zumos de fruta Minute Maid, perteneciente a Coca Cola, en el mercado español. Coca Cola se sirvió de Danone para situar su marca en los lineales de productos refrigerados, arrojando a Minute Maid con la imagen de calidad y prestigio que Danone tiene en la categoría de productos frescos y refrigerados. Una vez establecido el posicionamiento y la imagen de marca de Minute Maid, la necesidad de utilizar la marca Danone en los envases era secundaria y posteriormente se retiró de los envases de Minute Maid.

En el ámbito internacional, estas alianzas se caracterizan por tener un grado medio de control (control directo, pero compartido con otra marca) y de inversión, y permitir una penetración rápida o moderada en los mercados exteriores. La inversión financiera suele ser menor que en la opción de adquisición y cambio repentino de marca o en la entrada directa en un nuevo mercado, ya que los gastos en comunicación y *marketing* serán menores. En el lanzamiento de nuevos productos la inversión es también menor, ya que dicha inversión se comparte entre los socios de la alianza. Asimismo, la penetración suele ser rápida debido a que cada socio (marca) ha realizado ya inversiones considerables en *know-how* e infraestructura en sus respectivos mercados, y suele gozar de un cierto poder y apalancamiento con los canales de distribución. Estas alianzas son alternativas interesantes de penetración internacional para las pequeñas y medianas empresas. En cierta medida, esta estrategia se podría identificar como un programa del tipo *piggyback* adaptado a la política de marca. Así, por ejemplo, una empresa española podría situar sus productos y marcas en el exterior arrojada por otras marcas españolas ya establecidas.

Las alianzas de marca como estrategia de *marketing* internacional pueden ser uno de los instrumentos más utilizados en los próximos años. Muy pocas em-

presas tienen por sí solas los recursos suficientes para extender sus marcas en los mercados internacionales. Por otro lado, los riesgos financieros de lanzar nuevos productos y entrar en nuevos segmentos de mercado están alcanzando límites difíciles de soportar, por lo que es de esperar una mayor colaboración entre marcas, que, buscando sinergias entre ellas, maximicen las posibilidades de éxito y, por lo tanto, minimicen dichos riesgos.

A modo de conclusión de este epígrafe, podemos indicar que tener un buen producto u ofrecer un buen servicio es condición necesaria, pero no suficiente, para tener éxito en el mercado. Es preciso diferenciarse de la competencia incorporando a los atributos físicos valores emocionales que creen una ventaja sensible y sostenible respecto a los competidores. La marca es el instrumento más adecuado para incorporar a los productos/servicios de calidad los atributos emocionales y las aspiraciones que harán que estos tengan una personalidad y unos valores intrínsecos inimitables, y que generen una demanda sostenible en el mercado.

En estos últimos años, es evidente la mejora de competitividad de muchas empresas y marcas españolas, situándose muchas de ellas entre las líderes de su industria en el mundo. Este liderazgo y crecimiento internacional se ve también corroborado por la creciente presencia de marcas españolas en los principales *rankings* mundiales. Ahora bien, a pesar de este crecimiento y éxito acumulado, muchos sectores y empresas españolas están centradas todavía en productos poco diferenciados, con una estrategia basada en costes, con escasa inversión en I+D+i, y sin una clara orientación a la creación de valor de marca. Centrarse en los costes y la calidad es, sin lugar a dudas, importante, pero no será, por sí solo, la estrategia que permita a la empresa española una competitividad sostenible a largo plazo. Además, aparecen nuevos retos, como el crecimiento de las marcas de los países emergentes, y el de las marcas de distribuidor en una gran mayoría de mercados.

Por lo tanto, la innovación en productos y procesos, ligada a una estrategia clara de diferenciación y creación de valor de marca, serán el pilar de la competitividad de la empresa española, tanto en el mercado nacional (para defender su cuota de mercado nacional frente a competidores externos), como para incrementar su cuota en los mercados internacionales. En este sentido, la empresa necesita establecer las bases para desarrollar una orientación hacia la marca, lo que permitirá que todos los recursos de la organización se centren en crear valor de marca, tanto a nivel interno (accionistas y empleados) como externo (clientes, proveedores, distribuidores y otros grupos de interés).

RESUMEN

El proceso de todo plan de internacionalización finaliza con el plan de *marketing* internacional y el posterior análisis de proyecciones de ventas y rentabilidad económica.

En la parte del *marketing* internacional, la empresa tiene que utilizar una metodología para la selección de mercados internacionales; esta incluye las tres etapas definidas en el Capítulo: alternativa concentración/diversificación, selección de zonas geográficas más favorables y selección de mercados objetivo.

En una primera aproximación a los mercados internacionales es preferible preseleccionar zonas geográficas más que países. Se puede clasificar el mercado mundial en 10 zonas geográficas (Europa occidental, Europa del Centro y del Este, países OCDE, América Latina, Asia, etc.). La elección de las zonas más favorables

para la empresa debe realizarse de acuerdo a tres criterios: proximidad geográfica/cultural, nivel de desarrollo y crecimiento económico.

Una vez se hayan elegido la zona o zonas geográficas más favorables, el siguiente paso es seleccionar el país o países objetivo en cada una de ellas. Para ello se utilizan dos tipos de criterios: de potencial de mercado (crecimiento económico, poder adquisitivo, volumen de importaciones, etc.) y de accesibilidad (barreras arancelarias y no arancelarias, riesgos comerciales, facilidad para hacer negocios, etc.).

Para el proceso de selección de mercados y, en general, para diseñar y aplicar las estrategias de *marketing* internacional, es imprescindible que la empresa obtenga información sobre los mercados exteriores a los que quiere expandirse, la analice y tome decisiones en consecuencia. Esta información puede clasificarse en tres tipos: información-país, información-sector e información-empresas. Ciertamente la información sobre los competidores también será relevante.

La elección de la forma de entrada a nuevos mercados es una de las decisiones de mayor trascendencia en la estrategia de expansión internacional. Existen cuatro grupos de formas de entrada: exportación directa, exportación indirecta, acuerdos de cooperación e implantación.

En la exportación directa, la empresa vende directamente desde su mercado de origen a clientes en los mercados de destino. Para ello tiene tres posibilidades: la venta directa mediante su propio equipo comercial a clientes finales, la venta a grandes detallistas y la venta a través de Internet. La exportación indirecta implica la colaboración con algún tipo de intermediario que revenda a detallistas o al cliente final, como es el caso de los agentes comerciales, distribuidores o compañías de *trading*.

En los acuerdos de cooperación no se buscan clientes o intermediarios, sino más bien socios con los que compartir riesgos y beneficios, más allá del margen comercial de las operaciones. Es el caso de los acuerdos de *piggyback*, las *joint ventures*, licencias o franquicias.

En la implantación la empresa no vende desde el propio país, sino que está presente en el mercado de destino y realiza sobre el terreno una actividad comercial (delegación, filial comercial) o productiva (filial de producción).

En el caso de las empresas que tengan varios productos o líneas de producto, la primera decisión que debe tomarse es cuáles son más adecuados para la internacionalización. Para ello deben utilizarse dos criterios: la rentabilidad potencial (beneficios esperados de la globalización) y el riesgo potencial (grado de adaptación local exigido).

En las adaptaciones del producto a los mercados internacionales cabe distinguir dos niveles: adaptaciones obligatorias (cumplimiento de normativas legales en el país de importación) y adaptaciones voluntarias (por motivos económicos, culturales, religiosos, etc.).

El precio es la variable del *marketing mix* que mayor relación guarda con los objetivos económicos del plan estratégico internacional. Es, además, la única que genera directamente ingresos y la que permite más modificaciones en el corto plazo, por ejemplo, para hacer frente a la competencia.

Los tres factores fundamentales en la fijación de precios internacionales son: los costes, la demanda del mercado y la competencia. A estos factores básicos se pueden añadir otros como los objetivos de la empresa, el posicionamiento de sus marcas o la evolución de los tipos de cambio de las monedas.

Para valorar cada uno de los posibles canales de distribución en mercados exteriores hay que tener en cuenta cuatro características: la cobertura del mercado, la longitud del canal, la relación control/coste y el grado de integración.

Cuando se entra por primera vez en un mercado, lo más habitual es asociarse con distribuidores locales. Es importante seleccionarlos adecuadamente, establecer acuerdos que cubran los aspectos esenciales de la relación y motivarlos para que se esfuercen en la promoción y venta de los productos de la empresa.

En la política de comunicación internacional la empresa tiene que tener en cuenta tanto las diferencias significativas entre los países (el idioma, la cultura o las normativas), como a la competencia presente en el mercado.

Existen numerosas herramientas para realizar la comunicación internacional: publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, *marketing* directo y venta personal. La empresa deberá analizar cada una de ellas en términos de inversión para llegar al público objetivo deseado y determinar cuáles son las más rentables.

Finalmente, la competencia actual se centra en la diferenciación y la creación de valor a través de productos y servicios. En este escenario, las marcas ocupan una posición primordial. Para las empresas de países desarrollados, con altos costes laborales y operativos, es muy difícil competir en precios, por lo que es necesario competir en valor añadido, innovación y marca. Sin marca es muy difícil competir en el marco internacional, dado que solo cabe la competitividad vía costes. La tendencia actual es a crear marcas con una verdadera proyección internacional, teniendo en cuenta, y minimizando, las limitaciones culturales y legales. En este sentido, todas las decisiones de *marketing mix* deben estar orientadas a la consecución de este objetivo: la creación y fortalecimiento de una marca en la esfera internacional.

CASOS PRÁCTICOS

1. MERCADONA: SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES

A partir de la situación actual de la empresa y de su intento previo de expandirse internacionalmente en 2013 y una vez que la empresa ha vuelto a tomar en consideración sus planes de expansión internacional, el caso tiene como objetivo establecer los criterios más adecuados para la toma de decisiones en cuanto a la selección de los potenciales mercados donde iniciar el proceso de internacionalización, así como su relación con la estrategia de entrada y la adaptación del *marketing mix*. Mercadona es el distribuidor líder en España, con una facturación que supera los 21.000 millones de euros, pero totalmente centrada en el mercado doméstico español, un mercado maduro y altamente competitivo

Preguntas

1. ¿Qué motivos pueden haber llevado a Mercadona a plantearse la salida al exterior? ¿Es la internacionalización la única estrategia de crecimiento que puede desarrollar el grupo?
2. En relación con su necesidad de internacionalización, todo parece indicar que en un principio Italia era el país elegido, principalmente frente a Francia y Portugal. ¿Cree que era una buena elección? ¿Por qué no Francia o Portugal? ¿Qué otros países además de Francia, Italia, Portugal y Bélgica podrían ser interesantes en un futuro próximo?
3. Si finalmente entrase en Italia y respecto a su *marketing mix*, ¿cree que Mercadona debería potenciar sus marcas propias (Hacendado, Bosque Verde, etc.) o cambiar su modelo de *mix* de productos/marcas y centrarse en marcas líderes italianas? ¿Podrá trasladar el modelo de inter-proveedores a Italia?
4. ¿Qué motivos, además de los esgrimidos por la empresa, pueden haber pesado en la decisión de posponer su plan de expansión internacional en 2013?
5. Actualmente, la empresa está iniciando de nuevo su proyecto de internacionalización. Portugal parece ser el país elegido en esta ocasión. ¿Es la mejor opción? ¿Qué problemas y ventajas presenta?

2. AGROLIMEN EN ÁFRICA: FORMAS DE ENTRADA Y ADAPTACIÓN DEL MIX DE MARKETING

Los cubitos de Gallina Blanca han dado origen a un gran grupo alimentario español, Agrolimen, presente en España, Italia, Rusia y en 25 países africanos. Agrolimen es un grupo diversificado en varias líneas de productos, desde los famosos cubitos a su división de restauración (*eat out* – Pans and Company). Su facturación supera los 1.000 millones de euros. África supone su principal mercado para su producto estrella: los cubitos de Gallina Blanca, si bien se enfrenta a un gran competidor como es Nestlé con su marca Maggi. Por otro lado, las operaciones en África suponen importantes riesgos financieros y de gestión, derivados del alto riesgo país y político que presentan la mayoría de los países africanos. Sin embargo, presentan un alto potencial de negocio y la empresa tiene que consolidar los mercados en los que ya está presente y desarrollar otros nuevos minimizando los riesgos de inversión.

Preguntas

1. ¿Qué opciones tiene la empresa para cubrir eficientemente los diversos mercados africanos minimizando los riesgos comerciales y financieros?
2. Dada la información sobre las costumbres y gustos de los mercados africanos, ¿debería Agrolimen adaptar los productos a estos mercados? O incluso ¿debería desarrollar productos nuevos?
3. Los mercados emergentes presentan estructuras de distribución y de comunicación diferentes de los mercados desarrollados. ¿Qué instrumentos de comunicación serían los más adecuados para estos mercados?

GLOSARIO

Agente comercial: Persona física o jurídica que, de manera continuada o estable, se dedica a intermediar en operaciones de comercio internacional por cuenta de otros (fabricantes, mayoristas, distribuidores), recibiendo a cambio una remuneración (normalmente una comisión), pero sin asumir el riesgo de las operaciones en que participa.

Cobertura del mercado: Concepto relativo a la distribución comercial que hace referencia a zonas geográficas o al número de locales comerciales en los que los productos de la empresa tienen presencia. Existen tres enfoques: cobertura intensiva, selectiva o exclusiva.

Compañías de *trading*: Se trata de empresas de importación-exportación especializadas en mercados de difícil acceso o de elevado riesgo, que conocen las necesidades y capacidad de compra de los clientes potenciales. Como especialistas

en comercio exterior cubren toda la operativa internacional, incluyendo la gestión comercial, financiera y logística de las operaciones.

Commodities: Se trata de productos no diferenciados definidos a partir de criterios de calidad estándar, como por ejemplo las materias primas (trigo, café, soja, petróleo o cobre, entre otras). En ocasiones, este concepto incluye también productos semielaborados que sirven como base para procesos industriales más complejos. Su competencia se centra en el precio.

Concentración de mercados: Estrategia de selección de mercados que consiste en elegir un número reducido de mercados objetivo para penetrar y consolidar la posición de la empresa en ellos.

Distribuidor: Empresa que adquiere productos a fabricantes para luego venderlos a otras empresas o bien a detallistas, aplicando un margen comercial y asumiendo el riesgo de las operaciones. Combina la distribución de productos de importación con productos de fabricación local.

Diversificación de mercados: Estrategia de selección de mercados que consiste en elegir un número amplio de países para buscar oportunidades de negocio, pero sin obtener una cuota de mercado significativa en cada uno de ellos.

Escandallo de precios FOB: Esquema que permite calcular el precio de exportación a partir de diferentes factores: costes de producción (CP), costes de comercialización (CC) y costes de exportación (que dependen del Incoterm utilizado). Una vez calculados estos costes, se deben tener en cuenta los mecanismos de estímulos a las exportaciones: incentivos (IN), los impuestos que no puedan ser recuperados (IM) y los eventuales gastos financieros (CF) que se puedan generar al recurrir a financiación externa. Por último, se debe añadir el margen de la empresa (Precio exportación FOB = CP + CC + CE + CF + IM - IN + U).

FDA (Food and Drug Administration): La FDA es la agencia del gobierno de los Estados Unidos responsable de la regulación y certificación para la comercialización en el mercado norteamericano de alimentos (tanto para personas como para animales), suplementos alimenticios, medicamentos (humanos y veterina-

rios), cosméticos, aparatos médicos (humanos y animales), productos biológicos y derivados sanguíneos.

Información primaria o de campo (*field research*): Es aquella que se obtiene de forma específica por la empresa, normalmente en el país de destino, y que sirve para diseñar la estrategia de *marketing* (competencia, adaptaciones del producto, márgenes comerciales y precios, etc.).

Información secundaria o de gabinete (*desk research*): Consiste en datos, estadísticas, informaciones, estudios de mercado, etc., que han sido elaborados por distintas fuentes a las que la empresa puede acceder, fundamentalmente, a través de Internet.

Integración horizontal: Es aquella que trata de controlar a los miembros del canal de distribución en el mismo nivel; por ejemplo, cuando el fabricante adquiere a un competidor.

Integración vertical: Es aquella que intenta controlar a los miembros del canal de distribución en los distintos niveles; por ejemplo, adquisición del distribuidor por parte del fabricante.

Joint venture internacional: Es una empresa creada por dos o más compañías procedentes de distintos países, que se convierten en socios para el desarrollo conjunto de una actividad. Habitualmente se trata de empresas que pertenecen al mismo sector, si bien realizan actividades complementarias.

Longitud del canal: Es el número de niveles (intermediarios) que hay en un canal de distribución. Hay canales directos (1 nivel), cortos (2 niveles) o largos (3 niveles).

Marca global: El concepto de marca global no significa solamente que el nombre de marca sea totalmente estandarizado. Una estrategia de marca global se refiere más bien a la globalización de la identidad de la marca. Es decir, un alto grado de consistencia de sus elementos visuales en todos los mercados (nombre de marca, logo, colores, *packaging*, eslogan, etc.).

Mercados grises (importaciones paralelas): Se trata de actividades de importación y venta de productos a través de los canales de distribución del mercado que no han sido autorizadas por el fabricante. Se producen cuando el fabricante aplica distintos

precios de un mismo producto en los mercados de distintos países y tienen lugar fundamentalmente en el caso de productos de alta gama y precio elevado como, por ejemplo, los productos de moda y la ropa de lujo.

Piggyback: Forma de entrada en mercados exteriores que consiste en la utilización, por parte de una empresa que quiere introducirse en un mercado exterior, de la red de distribución de otra que ya está establecida en él. Se trata de una alianza entre fabricantes de productos o prestación de servicios complementarios que comparten el mismo canal de distribución.

Precios de transferencia: También denominados «precios de cesión interna», son los precios a los que las distintas unidades o filiales de una misma empresa se compran y venden los productos y servicios. Son los precios generalmente establecidos para operaciones vinculadas entre filiales y matriz o entre las mismas filiales.

Registro de marcas: Antes de la comercialización de una marca en un mercado debe asegurarse la propiedad legal de la misma. El registro de la marca puede realizarse en el ámbito nacional (país por país, por ejemplo, en España, en la OEPM), paneuropeo (Marca Comunitaria, OAMI) o en varios países con una sola solicitud, a través del registro internacional de marcas (OMPI).

BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía consultada

Aaker, D. A. (1995): *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Albaum, G., Strandskov, J. Duerr, E. y Dowd, L. (1994): *International Marketing and Export Management*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Antia, K. D., Dutta, S. y Bergen, M. (2004): «Competing with Gray Markets», en: *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, n.º 1, otoño, pp. 63-69.

Arnold, D. (2000): «Seven Rules of International Distribution», en: *Harvard Business Review*, vol. 78, noviembre-diciembre, pp. 131-137.

Ball, D. A., McCullough, J., Frantz, P. L., Geringer, M. J. y Minor, M. S. (2006): *International Business. The Challenge of Global Competition*, 10.ª edición, pp. 410-424, 428-445. Boston: McGraw Hill International Edition.

Barwise, P. y Robertson, T. (1992): «Brand Portfolios», en: *European Management Journal*, vol. 10, n.º 3, septiembre.

Bennett, R. (1995): *International Marketing: Strategy, Planning, Market Entry and Implementation*. Londres: Kogan Page.

Boddewyn, J. J., Soehl, R. y Picard, J. (1986): «Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right?», en: *Business Horizons*, vol. 29, No. 6, pp. 69-75.

Cateora, P. y Graham, J. (2006): *Marketing internacional*, 12.ª ed., México, D. F.: McGraw-Hill.

Cateora, P., Graham, J. y Gilly, M. (2013): *International Marketing*, 16.ª edición, pp. 346-374 Nueva York: McGraw-Hill.

Cavusgil, S. T. (1996): «Pricing for Global Markets», en: *The Columbia Journal of World Business*, Invierno, pp. 67-78.

Cerviño, J. (2002): *Marcas internacionales: cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Editorial Pirámide.

Cerviño, J. (2008): *Marketing internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Madrid: Editorial Pirámide.

Cerviño, J. y Baena, V. (2011): «La globalización de las marcas y la competitividad: tendencias y retos para las marcas españolas», en: *Economía Industrial*, vol. 379, pp. 93-106.

Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2008): *Marketing internacional*. México, D. F.: Cengage Learning Editores, México.

Fanjul, E. (2010): «Factores culturales e internacionalización de la empresa», en: Información *Comercial Española*, n.º 856, septiembre-octubre, pp. 7-20.

Fernández del Hoyo, A. P. (2009): *Innovación y gestión de nuevos productos. Una visión estratégica y práctica*. Madrid: Pirámide, pp. 121-128, 199-201, 244-246.

Forsgren, M. y Johanson, J. (1975): *International Företagsekonomi*. Estocolmo: Norstedts.

Gupta, A. K y Govindarajan, V. (2000): «Managing Global Expansion: A Conceptual Framework», en: *Business Horizons*, marzo-abril, pp. 45-54.

Hofstede, G. (1993): «Cultural Constraints in Management Theories», en: *The Academy of Management Executive*, vol. 7, n.º 1, pp. 81-94.

Hofstede, G. (1983). «National Cultures in Four Dimensions: A Research-based Theory of Cultural Differences among Nations», en: *International Studies of Management & Organization*, vol. 13, n.º 1-2, pp. 46-74.

Hollensen, S. (2001): *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*. Harlow: Pearson.

Hollensen, S. (2016). *Global Marketing* (7.ª ed.). Harlow: Pearson.

Hollensen, S. y Arteaga Ortiz, J. (2010): *Estrategias de Marketing Internacional*, 4.ª edición. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

Jain, S. C. (1989): «Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypothesis», en: *Journal of Marketing*, vol. 53, n.º 1, pp. 70-79.

Jeannet, J.-P. y Hennessey, H. D. (2001): *Global Marketing Strategies*, 5.ª edición, pp. 216-257, 353-393. Boston: Houghton Mifflin Company.

Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977): «The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», en: *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n.º 1, pp. 23-32.

Keegan, W. J., y Green, M. C. (2009): *Marketing internacional*. México: Prentice Hall, pp. 184-214, 220-257.

Kim, W. C., y Mauborgne, R. A. (1987): «Cross Cultural Strategies», en: *Journal of Business Strategy*, Vol. 7 (primavera), pp. 31-40.

López Duarte, C. y Vidal Suárez, M. M. (2010): «La influencia de la distancia cultural en el proceso de crecimiento internacional: ¿una cuestión de paradigma?», en: *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, septiembre-octubre 2010, n.º 856, pp. 21-40.

Llamazares, O. (2010): *La investigación de mercados exteriores*, 3.ª ed. «Cuadernos básicos». Madrid: ICEX.

Llamazares, O. y Ortega, A. (2008): *Selección y contratación de distribuidores en el exterior*, en: «Cuadernos básicos». Madrid: ICEX.

Llamazares, O., Arteaga, J., y Cerviño, J. (2013): «Marketing y negociación internacional», en: Arteaga Ortiz, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*, pp. 181-311. Madrid: ICEX-CECO.

López Duarte, C. y Vidal Suárez, M. (2010): «La influencia de la distancia cultural en el proceso de crecimiento internacional: ¿Una cuestión de paradigma?», en: *Información Comercial Española, ICE*, septiembre-octubre, 2010, pp. 21-40.

Nieto, A. y Llamazares, O. (2009): *Marketing internacional*. Madrid: Editorial Pirámide.

Onkvisit, S. y Shaw, J. J. (1993): *International Marketing: Analysis and Strategy*, 2.ª edición. Londres: MacMillan Publishing Company.

Otero Simón, M. A. (1998): «Globalización de mercados y política internacional de precios», en: *Información Comercial Española*, n.º 774, noviembre, pp. 137-153.

Pasco, C. (2007): *Marketing international*. París: Dunod.

Quelch, J. A., y Holf, E. J. (1986): «Customizing Global Marketing», en: *Harvard Business Review*, vol. 64, mayo-junio, pp. 59-68.

Simón, F. (2007): *Cómo negociar en inglés*. Madrid: Global Marketing Strategies.

Toyne, B., y Walters, P. (1993): *Global Marketing Management. A Strategic Perspective*. Nueva York: Allyn and Bacon.

Vernon, R. (1966): «International Investment and International Trade in the Product Cycle», en: *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, pp. 190-207.

b. Lecturas recomendadas

Cerviño, J. (2008): *Marketing Internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Madrid: Editorial Pirámide.

Hollensen, S. y Arteaga Ortiz, J. (2010): *Estrategias de marketing internacional*, 4.ª edición. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

Hollensen, S. (2016). *Global Marketing*, 7.ª edición, Hallow: Pearson.

Llamazares, O. (2016): *Marketing internacional*. Madrid: Global Marketing Strategies.

c. Enlaces de interés

Doing Business (Banco Mundial): www.doingbusiness.org

Estadísticas de comercio exterior de España: <http://aduanas.camaras.org/>

Eurostat: Oficina Estadística de la Unión Europea: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/statistics-a-z/abc>

Hofstede, Geert: www.geert-hofstede.com

ICEX España Exportación e Inversiones: www.icex.es

Market Access: base de datos de acceso a mercados extracomunitarios: <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm>

Naciones Unidas: estadísticas de comercio exterior mundiales: <http://comtrade.un.org/>

Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior: www.oficinascomerciales.es

d. Vídeos de interés

Nutrexpa (Cola Cao) en China. *El Exportador*. ICEX: www.youtube.com/watch?v=IAAv8pcZfvQ

HDL Miguel García, sombreros sevillanos para la comunidad judía: www.youtube.com/watch?v=PS-EB3-klZw

Cómo lo hizo... EL GANSO. Universidad Internacional de La Rioja: *Emprende*: <https://www.youtube.com/watch?v=DoJVPSfdPog>

Industria Gastronómica Cascajares en Canadá. ICEX: https://www.youtube.com/watch?v=5Z2LA_4Z1cs

Capítulo 4

**FINANCIACIÓN DE LA
INTERNACIONALIZACIÓN**

Autores

María José López Calvo
Miguel Morán Serrano
Maite Seco Benedicto

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	376
1. Introducción	378
2. Condiciones económico-financieras para la internacionalización de la empresa	380
2.1 Tipología de proyectos	381
2.2 Viabilidad: análisis económico-financiero previo a la internacionalización	382
3. Financiación de la exportación	387
3.1 Financiación a corto plazo	388
3.1.1 Medios de pago	388
3.1.1.1 Orden de pago simple	389
3.1.1.2 Remesa documentaria	391
3.1.1.3 Crédito documentario	393
3.1.2 Garantías	398
3.1.2.1 Carta de crédito contingente o <i>standby</i>	398
3.1.2.2 Garantía a primer requerimiento	402
3.1.3 Seguro de crédito a la exportación	402
3.1.4 Mercado de divisas y riesgo de cambio	406
3.2 Financiación a largo plazo	409
3.2.1 <i>Factoring</i>	409
3.2.2 <i>Forfaiting</i>	412
3.2.3 Crédito suministrador	415
3.2.4 Crédito comprador	417
4. Financiación de la inversión	427

5. Apoyo financiero oficial a la internacionalización	432
5.1 El Fondo para la Internacionalización de la Empresa	433
5.1.1 Créditos a la exportación en condiciones concesionales	433
5.1.2 Donaciones para cubrir gastos de asistencia técnica	436
5.1.3 Créditos a la exportación en condiciones comerciales	436
5.1.4 Apoyo financiero oficial a la inversión	436
5.2 Instrumentos de CESCE	437
5.3 Instrumentos del ICO	439
5.3.1 Convenio de Ajuste Recíproco de Intereses	439
5.3.2 Líneas de financiación	440
5.3.3 Otros instrumentos ICO	441
5.4 Instrumentos de COFIDES	441
5.4.1 FIEX	442
5.4.2 FONPYME	442
5.5 Instrumentos de entidades multilaterales	444
6. Valoración e impacto económico-financiero de la internacionalización: una aproximación práctica	445
6.1 Magnitud para el análisis: los flujos de caja	446
6.2 Factores que inciden sobre el flujo de caja en un escenario sin riesgo	448
6.3 Fases del proceso de análisis	448
6.4 Análisis del proyecto en un escenario de riesgo	450
6.5 Impacto sobre las cuentas de la casa matriz	451
RESUMEN	452
CASOS PRÁCTICOS	455
GLOSARIO	457
BIBLIOGRAFÍA	462

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Entender las condiciones económicas y financieras que van a repercutir sobre las decisiones de internacionalización de la empresa y ser capaces de analizar la viabilidad económico-financiera de una operación.
- Identificar los instrumentos financieros de apoyo a la internacionalización como mecanismos de cobertura de los riesgos específicos de estas operaciones, haciéndolas viables.
- Ser capaces de identificar las diferentes necesidades financieras asociadas a operaciones de exportación y de inversión en el exterior.
- Conocer los principales medios de pago en el comercio internacional, así como las garantías y el seguro de crédito. Asimismo, conocer los principales sistemas de cobertura frente al riesgo de cambio.

- Conocer los distintos instrumentos de financiación a largo plazo y ser capaces de identificar qué esquema se adapta mejor a una operación: *factoring*, *forfaiting*, crédito comprador, crédito suministrador.
- Conocer las características de un *project finance* y los aspectos clave de su financiación.
- Identificar las diferentes necesidades de financiación de la inversión y los principales mecanismos de cobertura.
- Conocer los diferentes esquemas de apoyo financiero oficial y los límites que establece la regulación internacional a dichos esquemas.

1. INTRODUCCIÓN

En este Capítulo se exponen en primer lugar las condiciones que van a permitir el análisis de la viabilidad económico-financiera de una operación de internacionalización. A continuación, se presentan los diferentes instrumentos de financiación de un proyecto de internacionalización, atendiendo a las características de este. Se distingue así entre los proyectos de exportación y los de inversión. En el caso de los de exportación se diferencia asimismo entre financiación a corto y a largo plazo. Una vez descritos los diferentes instrumentos, se desarrollan las posibilidades de apoyo financiero oficial a la internacionalización con las que cuenta el potencial exportador / inversor. Estos instrumentos de apoyo oficial pueden tener carácter bilateral (si son gestionados por un Estado) o bien multilateral (gestionados por entidades financieras multilaterales). En el último apartado de este Capítulo se

describen los métodos de valoración del impacto económico-financiero de una operación de internacionalización.

El Capítulo pone de manifiesto en conjunto que la financiación es la variable clave que condiciona de manera determinante la factibilidad y posibilidades de éxito de una operación de internacionalización. Además de proveer los recursos (propios o ajenos) que permitirán las ventas y/o producción en el exterior, los mecanismos financieros de apoyo a la internacionalización hacen posible la cobertura de riesgos. Atendiendo al objeto de la operación de internacionalización y al plazo al que está referida la financiación (corto o largo plazo), el potencial exportador / inversor contará con diferentes instrumentos, para los que en determinados casos será posible el apoyo del sector público.

2. CONDICIONES ECONÓMICO-FINANCIERAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La actividad de internacionalización (en sentido amplio, abarcando actividades de exportación o inversión) implica un proceso de análisis y estudio similar o equivalente al de cualquier otro proyecto que la empresa decida poner en marcha para expandir su actividad. Además del análisis general de aspectos como rentabilidad, liquidez y riesgo, los proyectos de internacionalización presentan requerimientos de estudio específicos y diferenciados frente a aquellos que se inicien en territorio nacional. Entre estos últimos aspectos destacan los siguientes, adaptados al tipo de producto o servicio, al país o región de destino y a la forma en

que se materialice la internacionalización: jurídicos (legislación específica, tratamiento de la inversión extranjera, seguridad jurídica, normativa laboral), fiscales, logísticos, macroeconómicos (evolución de variables como el tipo de cambio y los tipos de interés) y financieros (fórmulas de financiación y coste financiero).

El análisis de las condiciones económicas y financieras para la internacionalización de la empresa se plantea desde tres perspectivas: 1) estudio de la situación actual de la empresa y decisión acerca de su grado de preparación para internacionalizarse o, en su caso, ampliar la internacionalización a nuevas áreas de negocio o países; 2) medición del resultado previsto de la internacionalización, teniendo en cuenta no solamente operaciones realizadas, sino también los instrumentos financieros que sean precisos para poner en marcha el proyecto de internacionalización; 3) valoración del impacto que la internacionalización tendría sobre la empresa en su conjunto.

En este apartado del capítulo se estudian los aspectos que se han de tener en cuenta para valorar la situación actual de la empresa. Una vez analizados los diferentes instrumentos financieros de internacionalización que se adaptan a las diferentes operaciones, se estudiarán en el apartado 6. Los elementos relacionados con la evaluación del proyecto de internacionalización y su correspondiente impacto. Cabe destacar que el análisis descrito se limita a la consideración de aspectos económico-financieros. Existirán otros aspectos no económico-financieros (referidos a lo largo de otros capítulos) que habrá que valorar asimismo con carácter previo al proceso de internacionalización: personal adecuado y capacitado, asesoramiento legal y fiscal, tamaño empresarial adecuado, etc.

2.1 Tipología de proyectos

Las dos grandes áreas de los fundamentos de gestión de la empresa se ven afectadas por la puesta en marcha de un proyecto de internacionalización: por una parte, los aspectos económicos (relativos al negocio, a sus ingresos y gastos), por otra, los financieros (relacionados con las inversiones y su financiación, los cobros y pagos y, en general, los flujos financieros de la empresa). Así, las variables económico-financieras que intervienen en el análisis de un proyecto se clasifican en cuatro grupos: ingresos, gastos, inversiones y recursos financieros.

El proyecto implicará en todo caso nuevos gastos y, eventualmente, nuevos ingresos. Como consecuencia de la puesta en marcha de un proyecto, no siempre

será preciso realizar inversiones significativas ni obtener recursos financieros adicionales. Cabe así diferenciar, por tanto, entre **proyectos sin inversión** (generalmente, los proyectos de exportación) y **proyectos con inversión** (como los proyectos de implantación productiva). A estos efectos, se define la inversión como la dedicación de recursos significativos que impliquen adquisición de activos y/o compromisos a largo plazo.

2.2 Viabilidad: análisis económico-financiero previo a la internacionalización

Teniendo en cuenta si el proyecto incluye o no inversión y, en el caso de proyectos de exportación, tras la valoración de las características del producto o servicio que se va a exportar (elemento determinante del volumen de la operación y, en su caso, del importe y plazo de financiación requerido), se deberá realizar un análisis de la situación previa, que se completará *a posteriori* con el análisis de la incidencia que el proceso de internacionalización tenga sobre las variables económico-financieras más relevantes. Dichas variables son: liquidez, solvencia, endeudamiento, estructura del activo, estructura de costes y rentabilidad. A continuación se describen algunos elementos del análisis:

- **Liquidez:** el proyecto de internacionalización implica siempre gastos nuevos a los que hacer frente y que incidirán sobre la liquidez, entendida como la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas y obligaciones a corto plazo. Frecuentemente, existirán gastos con carácter previo a la generación de entradas de caja por parte del proyecto. Asimismo, el proyecto de internacionalización exigirá inversiones en determinados casos. La empresa deberá estar en disposición de contar con liquidez suficiente, bien por disponer de ella de antemano, por poder generarla en el curso del negocio, por contar con el respaldo de alguna entidad financiera¹ que facilite el flujo de caja necesario para el proyecto y/o por contar con el

¹ Al objeto de simplificar el análisis se hablará indistintamente de «entidad financiera» y «banco» a lo largo de este Capítulo.

apoyo de alguna agencia (bilateral o multilateral) oficial de apoyo financiero a la internacionalización.

Para la valoración de la liquidez, la empresa cuenta con las ratios basadas en datos contables y, de forma aún más precisa, con los instrumentos de gestión interna como es el presupuesto de tesorería. Además de las inversiones que deban acometerse, otros aspectos a tener en cuenta que podrían afectar a la liquidez de la empresa en los proyectos de internacionalización son:

- Los **gastos derivados del proyecto**: fundamentalmente, estudios de mercado, viajes de prospección, misiones directas e inversas, asistencia a ferias, gastos de promoción y *marketing*, presentación a concursos y licitaciones y costes de adaptación del producto.
 - Los distintos **medios de cobro y pago** que la empresa esté dispuesta o esté habituada a utilizar, así como los usos y costumbres del país de destino respecto a los períodos medios de cobro y pago.
 - Los depósitos, fianzas y otros **posibles adelantos de fondos** que fueran requeridos.
 - El plazo de maduración del proyecto hasta la generación de un flujo de caja positivo.
- **Solvencia**: una empresa solvente es capaz de hacer frente a todas sus deudas, tanto a corto como a largo plazo. La solvencia –condición necesaria para la existencia de la empresa, y requisito legal– implica disponer de activos suficientes para garantizar la viabilidad de la empresa y responder de todas sus posibles deudas.
La pérdida de la solvencia se produce generalmente por la acumulación de pérdidas a lo largo de los años, lo cual va produciendo la merma de los recursos propios o patrimonio neto. Una empresa con una situación débil en cuanto a solvencia deberá valorar cuidadosamente sus opciones, pues salir a nuevos mercados podría poner aún más en riesgo su situación en caso de fracaso. De ser factible, cabe recapitalizar la empresa de forma previa a abordar nuevos mercados.
 - **Endeudamiento**: el endeudamiento de la empresa viene dado por la utilización de recursos ajenos (de terceros). En función de su naturaleza, el endeudamiento puede ser comercial o bancario. Atendiendo al plazo al que está referido el endeudamiento –criterio básico de referencia en la clasificación de instrumentos de financiación de las operaciones de comer-

cio exterior—, este podrá ser a **corto plazo** (generalmente hasta dos años) y a **medio y largo plazo**. El plazo del endeudamiento se determinará en lo fundamental por el grado de durabilidad de los bienes comercializados. Instrumentos de corto plazo serán adecuados para la financiación de ventas de bienes perecederos y/o de consumo. Para la financiación de suministros de bienes de equipo y para estructuras denominadas «planta llave en mano»² resulta conveniente recurrir a instrumentos de endeudamiento (financiación) a largo plazo.

El endeudamiento a largo plazo proporciona más estabilidad y una menor presión sobre la tesorería que el endeudamiento a corto. Por su parte, el endeudamiento comercial (derivado de las operaciones corrientes con proveedores y acreedores) se produce de forma espontánea y, por lo general, y en contra de lo que ocurre con el endeudamiento bancario, no incorpora coste financiero explícito. No obstante, del endeudamiento comercial podrá derivarse un coste implícito como consecuencia del no aprovechamiento de descuentos por pronto pago y, dependiendo del país, podría no ser aceptable o tener un coste de imagen.

Con carácter previo al proceso de internacionalización, la empresa debe valorar los siguientes aspectos relativos a su endeudamiento: volumen, naturaleza (comercial o financiera), coste y plazo. Debe asimismo realizar una valoración del endeudamiento en relación con las nuevas necesidades de recursos que se prevean como consecuencia del proyecto. Es preciso valorar en qué medida el endeudamiento:

- Genera dependencia económica.
- Actúa como freno a nuevas inversiones, limitando la capacidad de expansión del proyecto.
- Incide negativamente sobre el beneficio a través del coste financiero.
- Permite o no una optimización de la rentabilidad financiera o de los recursos propios de la empresa. Se producirá optimización de la rentabilidad financiera siempre que el coste del endeudamiento

² «Plantas llave en mano» son plantas industriales completas u obras de ingeniería para las que el exportador asume la responsabilidad desde la fase de diseño hasta su construcción y puesta en marcha.

sea inferior a la rentabilidad de los activos adquiridos con esa deuda (efecto del apalancamiento financiero).

- **Estructura y composición del activo:** la estructura y composición del activo son elementos a valorar en un proyecto de internacionalización. Existen dos tipos principales de activos necesarios en una empresa: los activos fijos o inmovilizados (materiales o tangibles, intangibles y financieros) y los activos corrientes o circulantes. La proporción óptima de cada categoría de activos depende en gran medida del tipo de empresa, sector y actividad que desarrolla.

Los aspectos referidos a los activos de la empresa a considerar con carácter previo a la internacionalización son: disponibilidad de capacidad productiva sobrante o necesidad de adquirir nuevos elementos para hacer frente a las ventas derivadas de la internacionalización; situación de las existencias y almacenes y disponibilidad de existencias o capacidad de generarlas; períodos medios de cobro a clientes y de pago a proveedores.
- **Estructura de costes:** la estructura de costes de la empresa, entendida como la proporción entre costes fijos y variables, afecta de forma sustancial a su posición ante la internacionalización. Superado el punto muerto, la actividad de internacionalización permitirá un aumento mayor del beneficio en empresas con mayor apalancamiento operativo, derivado de un peso de los costes fijos superior al de los variables.

Los aspectos que hay que considerar previos a la internacionalización son dos. Por una parte, se generan nuevos costes que se deben considerar: adaptación del producto, transporte y logística, seguros, etc. Por otra, también podrían originarse cambios en la distribución entre costes fijos y variables que afectarían a la evaluación.
- **Rentabilidad:** la empresa valorará su rentabilidad económica (R. E.) o rentabilidad sobre activos (R. O. A.), indicador que relaciona los resultados obtenidos por la empresa en el negocio (sin tener en cuenta aspectos financieros) con el total de sus activos y, por tanto, mide su eficiencia en la utilización de sus recursos.

$$R.E. = R.O.A. = \text{resultado de explotación} / \text{activo total}$$

La rentabilidad económica puede descomponerse en dos ratios: el margen y la rotación. Tomando la fórmula de la rentabilidad económica, dividiendo y multiplicando por la cifra de ventas, obtenemos:

$$\text{R.E.} = (\text{resultado de explotación} / \text{ventas}) \times (\text{ventas} / \text{activo total})$$

El primer factor representa el **margen**. Mide la capacidad de la empresa para generar beneficio, indicando cuál es la cantidad de beneficio obtenida por cada unidad vendida. El segundo factor, por su parte, representa la **rotación**. Indica el valor de las ventas en relación con el activo total y, por tanto, la eficacia en la utilización de los activos para generar ventas. Un análisis detallado de estas variables, margen y rotación, es imprescindible para determinar, de cara al proyecto de internacionalización, si el impacto sobre la rentabilidad sería positivo. En el supuesto de que el proyecto no implique inversión, la internacionalización contribuirá a mejorar la rotación, al conseguirse más ventas sin incrementar los activos en la misma proporción.

En el supuesto de que del análisis previo (liquidez, solvencia, estructura y composición del activo, estructura de costes y rentabilidad) se deduzca la conveniencia de acometer el proceso de internacionalización, será preciso tener en cuenta las diferentes posibilidades de financiación que, en función de las características de la operación, ofrecen el mercado privado y –en determinados casos– el sector público.

En los siguientes apartados se describen los principales instrumentos financieros de venta al exterior (exportación) y producción desde el exterior (inversión). Cabe destacar que el **leasing financiero** constituye un mecanismo alternativo de financiación de la internacionalización. El *leasing* (financiero) es un mecanismo utilizado por las empresas para la comercialización de bienes muebles. El arrendatario (generalmente otra empresa) adquiere el bien tras el pago de las cuotas establecidas en el «contrato de *leasing*» o arrendamiento con la «sociedad de *leasing*» (entidad financiera que temporalmente tomará la propiedad del bien mueble). Se trata de una modalidad de financiación (facilita el pago al comprador, reduciendo los riesgos al vendedor) que no puede calificarse estrictamente como exportación (y tampoco como inversión internacional).

3. FINANCIACIÓN DE LA EXPORTACIÓN

Los instrumentos de financiación de los contratos de compraventa en el exterior permiten conjugar dos elementos: por una parte, las necesidades de liquidez del exportador y la conveniencia de este de solo entregar el producto o prestar el servicio, contra el correspondiente pago previsto en el contrato comercial; por otra parte, al comprador se le ofrecen opciones en todo caso más favorables que el pago al contado (única alternativa en la ausencia de financiación), que le permiten asimismo cubrirse frente a riesgos asociados a la ejecución del contrato comercial.

Estos instrumentos adoptarán diferentes formas y funcionarán con distintas operativas en virtud de las características de la operación que se va a financiar. Así, entregas aisladas de productos consumibles (generalmente perecederos) se financiarán a través de instrumentos de **financiación a corto plazo** (con períodos de amortización de hasta dos años). Por su parte, operaciones de suministros de

bienes de equipo, con vida útil de varios años o bien operaciones de construcción de plantas llave en mano serán financiadas a través de instrumentos de operativa más compleja: los instrumentos de financiación de las exportaciones **a largo plazo** (con períodos de amortización que superan los dos años).

3.1 Financiación a corto plazo

Las operaciones de comercio internacional tienen, en su inmensa mayoría, una contrapartida monetaria, es decir, el cobro/pago de su valor. En la operativa a corto plazo existen una serie de instrumentos que permiten al exportador afrontar los dos principales riesgos relacionados con el cobro: el riesgo de impago (a través de medios de pago, garantías y seguro de crédito para la exportación) y el riesgo de cambio (a través de operaciones en el mercado de divisas). A continuación se describe sintéticamente la operativa de cada uno de estos instrumentos.

3.1.1 MEDIOS DE PAGO

Al servicio del comercio internacional existen diversos medios de pago (medios de cobro desde el punto de vista del exportador), esto es, instrumentos financieros y jurídico-financieros que permiten liquidar el importe de una transacción comercial, incorporando diferentes grados de seguridad en el cobro.

Los medios de pago se clasifican en **simples** y **documentarios**. En los primeros, los documentos comerciales de la operación (factura, documento de transporte, de seguro de transporte, relación de contenido, certificados diversos, etc.) son enviados directamente por el exportador al importador. Por su parte, en los medios de cobro documentarios, los documentos comerciales se remiten a través de entidades financieras (del exportador, primero; del importador, después). La idea básica, en los medios de cobro documentarios, es que la entrega de los documentos comerciales por el exportador vaya acompañada de una seguridad en el cobro del importe de la operación. Es decir, que se condicione la entrega de los documentos (y, por tanto, la disponibilidad sobre la mercancía) al cobro.

Los medios de pago más utilizados en el comercio internacional, en los intercambios de empresas, son la orden de pago, entre los medios de pago simples, y la remesa (o cobranza) documentaria y el crédito documentario, entre los medios

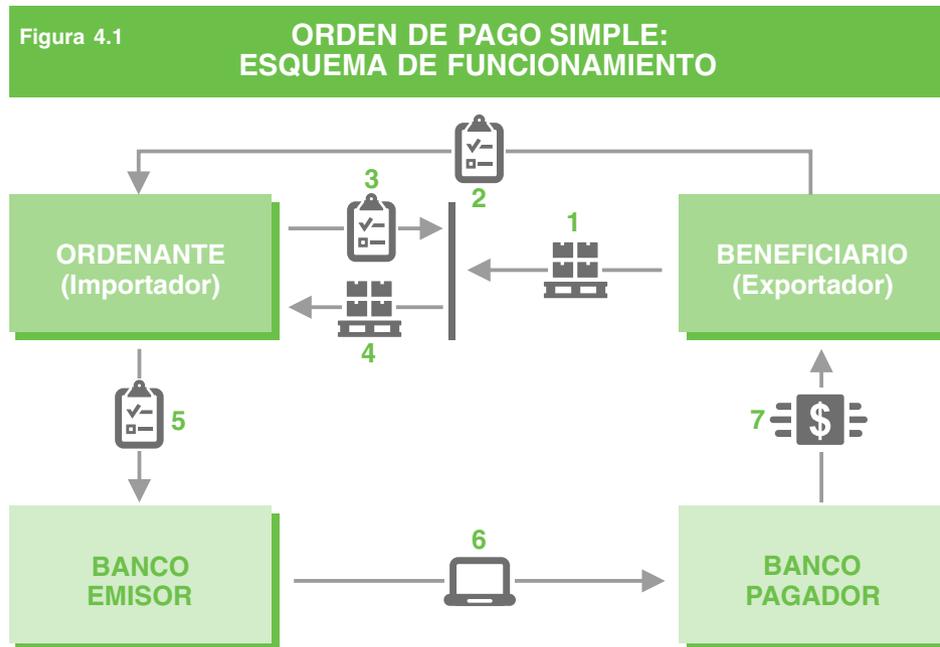
de pago documentarios, particularmente el último. La denominada «revolución digital» ha afectado esencialmente a las relaciones de pago de consumidores a empresas y también, en parte, a los medios de pago simples entre empresas. Apenas ha afectado a los medios de cobro documentarios, que están relacionados con operaciones de importe medio muy superior y que requieren mayor seguridad para los exportadores que la que le ofrecen los medios de pago simples y los nuevos sistemas de pago digitales.

3.1.1.1 Orden de pago simple

Concepto: instrucción de un importador a su banco para, con el dinero que ponga a disposición de este, realizar un pago incondicional a un exportador.

Operativa: siguiendo los pasos descritos en la Figura 4.1:

1. Envío de la mercancía (o prestación del servicio).
2. Envío directo de documentos comerciales del exportador al importador.
- 3, 4. Con los documentos, el importador retira la mercancía de la aduana.
5. El importador emite una orden de pago incondicional a su banco, previa provisión de fondos o autorización para adeudo en cuenta.
6. El banco emisor entrega los fondos al banco pagador, avisándole por SWIFT (sistema de comunicación telemática entre bancos).
7. El banco ingresa el dinero en la cuenta del exportador o paga directamente a este, previa identificación.



Fuente: elaboración propia.

En la práctica del comercio internacional, las órdenes de pago son habitualmente transferencias bancarias, es decir, los fondos se mueven de una cuenta bancaria (la del importador) a otra (la del exportador).

La orden de pago representa claras **ventajas para el importador**: 1) es un instrumento seguro (paga generalmente una vez recibida la mercancía); 2) es sencillo; 3) no es costoso.

Por su parte, el exportador tendrá que sopesar las ventajas con los inconvenientes. Como **ventajas para el exportador**, destacan: 1) signo de confianza hacia el importador; 2) sencillez, pues el exportador únicamente tiene que enviar la mercancía y los documentos según los términos pactados; 3) coste reducido; 4) agilidad máxima (envía directamente los fondos desde su cuenta). como **desventajas** destacan: 1) es financieramente inseguro, pues si manda la mercancía o presta el servicio por anticipado, queda a expensas de la voluntad del importador; 2) eventualmente, podría haber retrasos en la tramitación de los fondos por parte de las entidades financieras.

Regulación: no existe una normativa internacional aplicable con carácter general. Sí existe, en cambio, una normativa en el seno de los países de la Unión

Europea (UE). Para lograr un área integrada de pagos, se ha desarrollado una regulación y un soporte técnico contable denominados **área única de pagos en euros** (*Single Euro Payments Area*, SEPA), que establece ciertas condiciones tanto en cuanto a los plazos de realización como a las comisiones aplicables por los bancos, para los denominados **pagos transfronterizos en la UE**. La regulación de SEPA alcanza también a los conocidos como **adeudos domiciliados**, de uso masivo en el mercado interno, y que ahora ya puede utilizarse con la misma agilidad en el ámbito empresarial en todo el Espacio Económico Europeo (UE más Noruega, Islandia y Liechtenstein).

Uso: la orden de pago simple (después del envío de la mercancía) se utiliza en casos de alta confianza del vendedor hacia el comprador. Si la orden es anterior al envío de la mercancía, es el importador el que manifiesta alta confianza hacia el exportador.

3.1.1.2 Remesa documentaria

Concepto: instrucción de un exportador a una o más entidades financieras, para que gestionen el cobro de una venta. Dicha instrucción va acompañada por documentación para que sea entregada al importador, conforme a lo que indique el exportador en la citada instrucción.

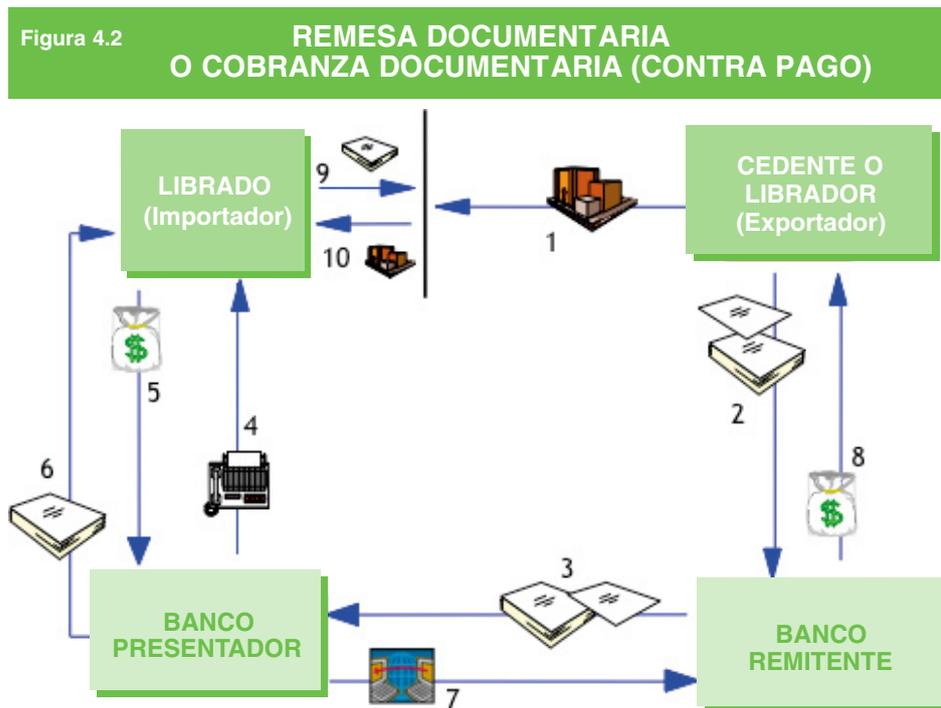
Documentación: los documentos más habituales que se incluyen en la remesa documentaria³ son comerciales (factura comercial, documento de transporte, documento de seguro de transporte, relación de contenido, etc.) y financieros: letra de cambio (sobre todo) o recibo al cobro.

Modalidades principales: 1) contra pago (*delivery against payment*) los documentos se entregan al importador contra pago del importe de la operación; 2) contra aceptación (*delivery against acceptance*) los documentos se entregan al importador contra la aceptación de un efecto financiero (letra de cambio, generalmente) con vencimiento aplazado. Además de esta aceptación, se puede solicitar, para mayor seguridad, un aval bancario.

³ La denominación habitual en España es la de «remesa documentaria»; en América Latina, «cobranza documentaria». Se utiliza también la expresión «pago contra documentos». Su nombre en inglés es *Documentary Collection*, aunque también es frecuente encontrarla bajo la denominación CAD (*Cash Against Documents*).

Operativa: siguiendo los pasos descritos en la Figura 4.2:

1. Envío de la mercancía.
2. Entrega por el exportador a su entidad financiera (banco remitente) de documentos comerciales e instrucciones para el cobro.
3. Envío de los documentos e instrucciones al banco del importador.
4. Aviso al importador de la existencia de la remesa.
- 5, 6. Pago y entrega de los documentos, según las instrucciones de la remesa.
7. El banco presentador entrega los fondos al banco remitente (comunicándolo vía SWIFT).
8. El exportador cobra el importe de la remesa.
- 9, 10. Con la presentación de los documentos, el importador retira la mercancía de la aduana.



Fuente: elaboración propia.

La remesa documentaria presenta las siguientes **ventajas para el exportador**:

1. Seguridad (no entrega el control de la mercancía hasta que no paga el importador, en la modalidad contra pago).
2. Colaboración de un banco en la entrega de documentos al importador.
3. Posible financiación, por parte del banco remitente, hasta el momento de cobro (si la remesa es contra aceptación).

Estas ventajas tendrán que ser sopesadas frente a los siguientes **inconvenientes**:

- a) Existe la posibilidad de que el importador se retrase en el pago para retirar los documentos o que no llegue a pagar o aceptar el efecto enviado;
- b) Coste bancario bastante elevado.
- c) Gestión de cobro relativamente compleja, debiéndose enviar los documentos y las instrucciones a través de los bancos.
- d) Desde el punto de vista comercial, se demuestra desconfianza hacia el importador.

Como **ventaja para el importador**, se puede decir que la remesa le permite salvar la desconfianza del exportador que, en otro caso, puede que no le vendiera o le exigiera un pago anticipado o un medio de pago más riguroso. Como puntos negativos para el importador, es preciso destacar que no es un instrumento que permita revisar las mercancías antes del pago, su coste resulta elevado y la gestión es relativamente compleja.

Regulación: Reglas Uniformes Relativas a las Cobranzas, de la Cámara de Comercio Internacional (en adelante, CCI). La versión actualmente vigente está contenida en la publicación 522 de esta organización. En el texto de la remesa debe indicarse la aplicación de dicha regulación.

Uso: la remesa documentaria es un medio de pago que se utiliza en casos de confianza media entre vendedores y compradores, pues ofrece más protección a los vendedores que los medios de pago simples, pero no una seguridad completa. Y el vendedor asume riesgo sobre la mercancía.

3.1.1.3 Crédito documentario

Concepto: compromiso de una entidad financiera (la del importador) de pagar a un beneficiario (el exportador) cuando este cumpla determinadas condiciones

(la presentación de ciertos documentos, en determinados plazos, etc.). La entidad financiera emite el compromiso a instancias del ordenante (el importador).

Irrevocabilidad: de acuerdo con la normativa internacional, los créditos documentarios son irrevocables. Así, una vez emitidos, no pueden modificarse sin el consentimiento del beneficiario (el exportador), del banco emisor y, de existir, del banco confirmador.

Confirmación: aparte del compromiso del banco emisor, en el crédito documentario se puede añadir el compromiso (análogo al del banco emisor) de otro banco. La inclusión de ese compromiso adicional se denomina confirmación del crédito documentario, y el banco que lo asume, banco confirmador. La confirmación del crédito documentario permite al beneficiario cubrirse frente a la potencial insolvencia del banco emisor o frente a posibles problemas de pago del país en el que esté situado este. El banco confirmador suele ser el banco avisador.

Fecha de vencimiento: delimita el plazo máximo de presentación de los documentos por parte del beneficiario. Es obligatoria su inclusión. Asimismo, los créditos documentarios pueden contener una **fecha máxima de embarque** de las mercancías y un **plazo máximo para la presentación de los documentos** después del embarque.

Lugar de presentación: es aquel banco en el que **debe cumplirse estrictamente el condicionado del crédito documentario** hasta la fecha de vencimiento. Puede ser el banco emisor u otro (en este último caso recibe el nombre de banco designado).

Discrepancias: son las posibles diferencias existentes entre el condicionado del crédito documentario y la presentación de documentos realizada por el beneficiario (sea en los mismos documentos o en los plazos). Si existen discrepancias, los bancos no tienen obligación de pagar.

Plazo para examen de los documentos: el banco que deba examinar los documentos dispone de un plazo máximo de cinco días hábiles bancarios para examinar los documentos y determinar si estos son conformes (correctos) o existen discrepancias.

Plazo de pago: el crédito documentario puede ser pagadero a la presentación de los documentos conformes (pago a la vista) o a un cierto plazo posterior, según se establezca en él.

Crédito documentario transferible: aquel que puede ser puesto, total o parcialmente, a disposición de uno o más segundos beneficiarios. Está pensado para

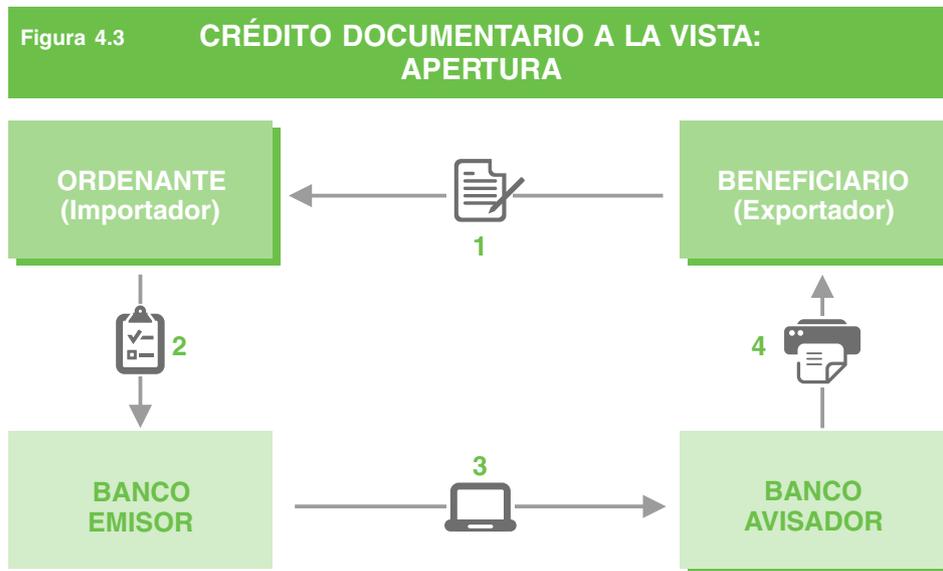
operaciones comerciales, en las que el primer beneficiario es un intermediario entre el ordenante (importador) y el fabricante de la mercancía (segundo beneficiario).

Operativa: la apertura se efectúa de acuerdo con los pasos descritos en la Figura 4.3:

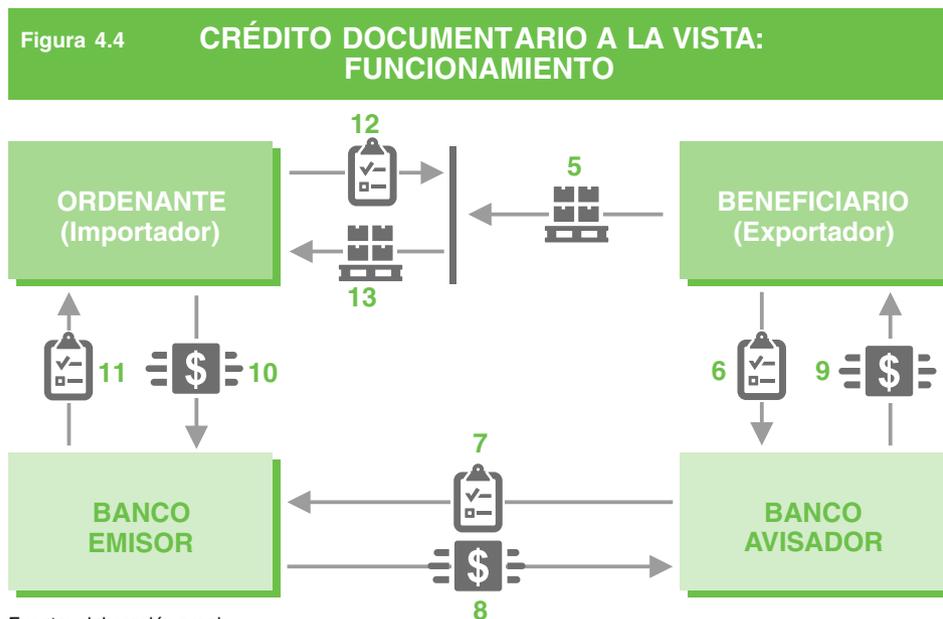
1. Contrato de compraventa que contempla el pago mediante crédito documentario, bajo determinados términos y estipulaciones.
2. Solicitud de apertura del crédito documentario, indicando términos y estipulaciones (documentos, plazos, etc.).
3. El banco del importador analiza la conveniencia para él de emitir el crédito documentario. En caso positivo, comunicará la apertura al banco del exportador (mediante un mensaje SWIFT específico).
4. Notificación de la apertura del crédito documentario, en las condiciones comunicadas por el banco emisor.

En cuanto a la utilización por el exportador, se desarrolla de acuerdo con los siguientes pasos, tal y como se reflejan en la Figura 4.4:

5. Envío de la mercancía (o prestación del servicio).
6. Entrega de documentos requeridos en la apertura.
7. Remisión de documentos del banco avisador al banco emisor.
8. El banco emisor analiza los documentos y si se cumple el condicionado (en documentos y plazos), hace frente a su compromiso.
9. Abono de fondos al beneficiario.
- 10, 11. Contra pago (o condiciones pactadas), entrega de documentos al ordenante (importador).
- 12, 13. Contra presentación de los documentos, el importador retira la mercancía de la aduana.



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Ventajas: de la operativa de funcionamiento se deducen las siguientes ventajas e inconvenientes para exportador e importador:

Cuadro 4.1 CRÉDITO DOCUMENTARIO: VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA EXPORTADOR E IMPORTADOR	
EXPORTADOR	IMPORTADOR
VENTAJAS	
<ul style="list-style-type: none"> • El medio de cobro más seguro financieramente. Supone un compromiso de pago de gran valor y certeza, por ser: <ul style="list-style-type: none"> — Bancario. — Anterior al envío de la mercancía, pudiendo ser incluso previo a la fabricación. — Con un condicionado cerrado y conocido (el exportador «depende de sí mismo»). • La seguridad en el cobro facilita la financiación de su banco, en caso de cobro aplazado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le permite salvar la desconfianza del exportador que, en otro caso, puede que no le vendiera o le exigiera un pago anticipado. Al menos en este caso, se paga contra la entrega de los documentos representativos de la mercancía. • Puede exigir documentos y plazos para asegurarse que la mercancía recibida cumple las estipulaciones y plazos previstos. • El banco no paga si los documentos y los plazos no se cumplen según lo previsto.
INCONVENIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> • Coste elevado (el mayor de los medios de pago). • Gestión de cobro compleja (la más compleja), teniendo que preparar, con exactitud, los documentos exigidos y cumplir los plazos previstos. • Desde el punto de vista comercial, se demuestra clara desconfianza hacia el importador al condicionar la venta a la existencia de un compromiso de pago bancario y previo. • Posibilidad de que el exportador no presente adecuadamente los documentos que le permiten cobrar. • Falta de agilidad por las distintas gestiones: el exportador debe esperar la apertura; a continuación preparar los documentos y esperar el análisis bancario y el pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir que un banco emita el compromiso que supone el crédito documentario. • Coste elevado (el mayor de de los medios de pago). • Riesgo en relación con la mercancía: aunque el banco compruebe los documentos y plazos, no desaparece completamente el riesgo de que la mercancía no se ajuste a lo previsto. • Gestión compleja (la mayor desde el punto de vista del importador). • Falta de agilidad, por las distintas gestiones: conseguir la apertura, esperar la presentación de los documentos por el exportador y el análisis bancario.

Fuente: elaboración propia.

Regulación: *Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios*, de la CCI. La versión actual está contenida en la publicación 600. En el texto del crédito documentario debe indicarse la aplicación de esta regulación⁴.

Uso: el crédito documentario es un medio de pago que se utiliza en caso de alta desconfianza del exportador hacia el importador, siendo el que mayor protección ofrece a los exportadores.

3.1.2 GARANTÍAS

Las garantías, cuya filosofía de funcionamiento es la de un aval, constituyen una alternativa para los exportadores a la utilización del crédito documentario en las operaciones de comercio internacional. Se analizan a continuación dos casos de garantías a efectos de cobros internacionales: la carta de crédito contingente (también denominada carta de crédito *standby*) y la garantía a primer requerimiento.

3.1.2.1 Carta de crédito contingente o *standby*

Concepto: compromiso irrevocable del emisor de la garantía de pagar a un beneficiario (el exportador), en el supuesto de que este no consiga cobrar del ordenante (el importador) en las condiciones pactadas. El compromiso se hace efectivo contra presentación por el beneficiario de unos documentos especificados en cada caso, incluyendo de modo esencial la declaración unilateral del beneficiario de no haber recibido el pago del importador. Generalmente son emitidas por bancos.

Operativa: de acuerdo con los pasos descritos en la Figura 4.5:

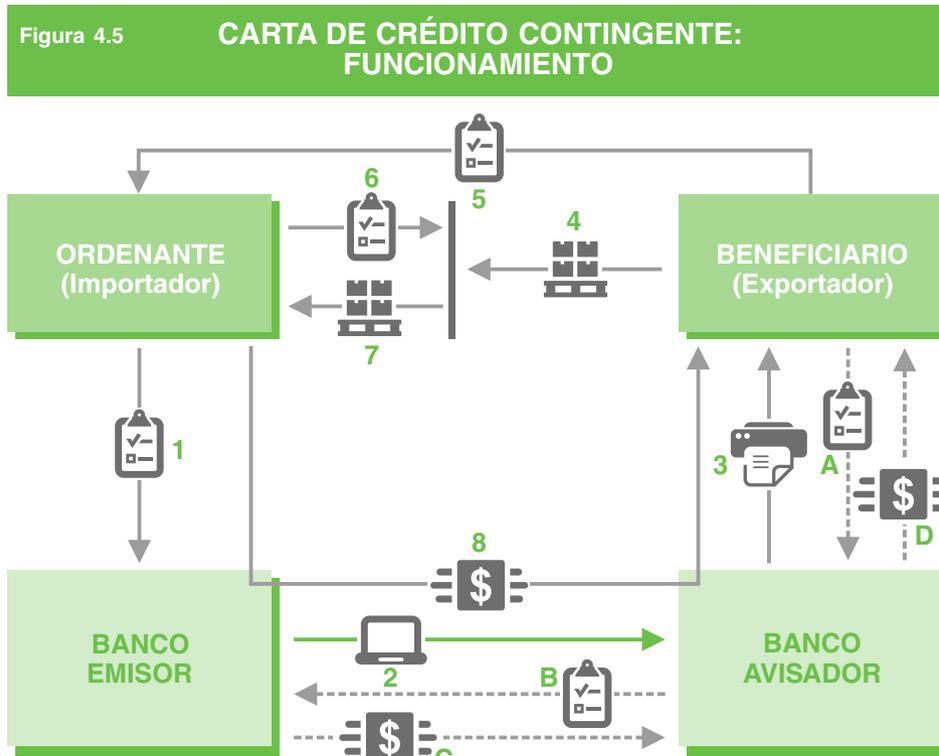
1. Con arreglo a lo acordado en el contrato de compraventa, el importador solicita a su banco la apertura de una carta de crédito contingente (en adelante, CCC) a favor del exportador, indicando los términos y estipulaciones de esta (plazo para su utilización, documentos).
2. La entidad financiera del importador analiza la operación y el riesgo que deberá asumir y decide, en su caso, abrir la CCC.

⁴ Es muy frecuente que el crédito documentario sea conocido como «carta de crédito» (*letter of credit*) aun cuando no sea una denominación correcta a tenor de lo contenido en la regulación internacional.

3. El banco del exportador notifica a este (beneficiario de la CCC) la apertura a su favor y las condiciones para su utilización.
- 4, 5. El exportador envía la mercancía o presta el servicio. Asimismo, el exportador envía directamente los documentos comerciales de la mercancía (factura, documento de transporte, documento de seguro de transporte, etc.) al importador.
- 6, 7. Contra presentación de dichos documentos, el importador puede retirar la mercancía de la aduana.
8. El importador paga directamente al exportador a través de un medio de pago simple (transferencia, cheque...).

En el supuesto de no recibirse el pago en los términos y condiciones pactados:

- A. El exportador presenta al banco avisador la declaración unilateral de impago y demás documentos exigidos en la CCC (generalmente, copia de documentos comerciales, como factura y documento de transporte), requiriendo el pago al banco emisor.
- B. Envío de requerimiento y documentos al banco emisor.
- C. El banco emisor analiza los documentos y, si estos cumplen el condicionado de la CCC, hace frente a su compromiso de acuerdo con los términos establecidos en el condicionado.
- D. El exportador recibe los fondos correspondientes a la operación.



Fuente: elaboración propia.

Ventajas: de la operativa de funcionamiento se deducen ventajas e inconvenientes tanto para el exportador como para el importador. Es interesante que se analicen estas en relación con las características del crédito documentario, tal y como queda reflejado en el siguiente Cuadro 2.

**Cuadro 4.2 LA CARTA DE CRÉDITO CONTINGENTE:
VENTAJAS E INCONVENIENTES TOMANDO COMO
REFERENCIA EL CRÉDITO DOCUMENTARIO**

EXPORTADOR	IMPORTADOR
VENTAJAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidad de uso: no hay que enviar los documentos comerciales a examen de la entidad financiera. • Agilidad: en condiciones normales, el comprador pagará sin tener que ejecutar la garantía, y, por tanto, el cobro será más ágil, pues se hará mediante un medio de cobro simple. • Seguridad: la garantía de cobro es total (aunque también con el crédito documentario lo es, si cumple con el condicionado). Si no paga el importador, lo hará su banco. El importador pagará normalmente sin problemas, porque, en caso contrario, la entidad financiera ejecutará las contragarantías que haya tomado frente a él. 	<p>Se hace con la mercancía más rápidamente, al no tener que esperar a recibir los documentos comerciales del banco, después de su revisión.</p>
INCONVENIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre irá acompañada de un medio de cobro, cuyo coste se añadirá al de la propia garantía. • Puede ser más difícil de conseguir para el cliente, pues los bancos analizan el riesgo de la operación más en profundidad, al no contar con los documentos de la mercancía. • Si el importador no paga directamente (situación que no suele darse), el cobro puede retrasarse hasta el momento de la reclamación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre irá acompañada de un medio de cobro, cuyo coste se añadirá al de la propia garantía. • El banco pedirá normalmente más contragarantías, pues no dispondrá de la posibilidad de controlar la mercancía hasta que el comprador le pague. • No controla plazos, calidades de las mercancías y documentos que se necesiten. • Posibilidad de ejecución indebida de la garantía.

Fuente: elaboración propia.

Regulación: *Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios* (publicación 600 de la CCI) o bien los *Usos Internacionales Relativos a los Créditos*

Contingentes (publicación 590 de la CCI). En la emisión debe quedar especificado cual de las dos normativas se aplica. Es preciso destacar que, pese a no tratarse de un medio de cobro, las cartas de crédito contingente para uso en operaciones comerciales se rigen a menudo por la primera de las regulaciones, la misma aplicable a los créditos documentarios (siendo válidos en ese caso, por tanto, los conceptos explicados para el crédito documentario).

Uso: a efectos de garantizar el pago a los exportadores se utiliza en casos de alta desconfianza del exportador frente al importador (en combinación con un medio de pago simple).

3.1.2.2 Garantía a primer requerimiento

Concepto: similar a la carta de crédito contingente. Se trata, por tanto, del compromiso irrevocable de pagar al exportador (beneficiario), cuando el importador no haga frente a su compromiso de pago⁵. También suelen ser emitidas por bancos.

Regulación: cuentan con una regulación específica, que se encuentra en la publicación 758 de la CCI, más detallada y adaptada al concepto de garantía que la publicación 600. De acuerdo con esta normativa, no existirá necesariamente banco avisador (denominado, en su caso, parte avisadora) y las garantías no podrán ser confirmadas (a diferencia de lo que ocurre en el caso de la carta de crédito contingente).

Funcionamiento: similar a la CCC (carta de crédito contingente).

3.1.3 SEGURO DE CRÉDITO A LA EXPORTACIÓN

El seguro de crédito a la exportación representa un sistema alternativo a los medios de cobro documentarios y a las garantías para que el exportador pueda afrontar el riesgo de impago.

Concepto: contrato de seguro que permite al exportador cubrirse frente al riesgo de impago, así como frente a otros riesgos relacionados con este. A cambio de una prima, la compañía de seguros se compromete a indemnizar al exportador frente al « siniestro » que implica el impago (o relacionados).

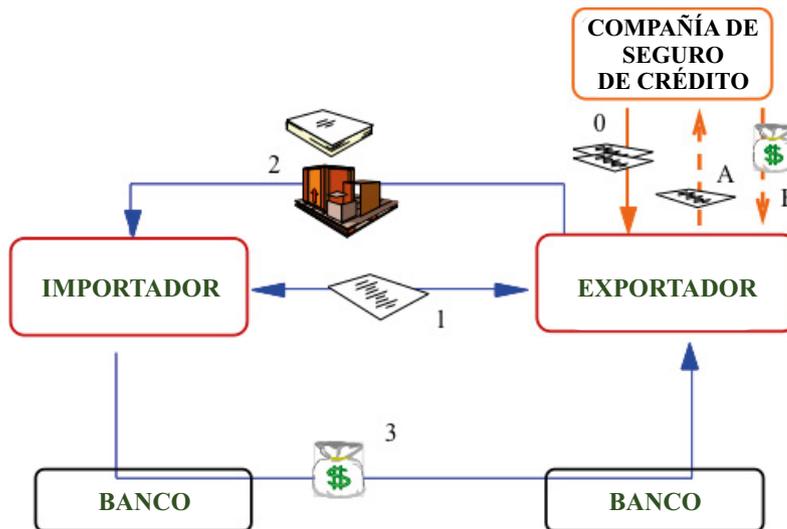
Funcionamiento: sigue los pasos descritos en la Figura 4.6:

⁵ Existen diferentes tipos y usos de las garantías. En este epígrafe se hace referencia exclusivamente a las garantías destinadas a cubrir el riesgo de impago de los exportadores.

Suscripción de la póliza de seguro de crédito:

1. Suscripción de la póliza de seguro de crédito.
2. Envío de la mercancía y de los documentos comerciales, con los cuales el importador retira la mercancía de la aduana (o prestación del servicio).
3. Pago al vencimiento.
 - A. En caso de impago del importador, solicitud de indemnización.
 - B. Indemnización al exportador, en los plazos previstos en la póliza.

Figura 4.6 EL SEGURO DE CRÉDITO A LA EXPORTACIÓN: FUNCIONAMIENTO



Fuente: elaboración propia.

Tipos de riesgo susceptibles de ser cubiertos: la cobertura contratada por el exportador puede alcanzar distintos tipos de riesgo, que se clasifican atendiendo a diferentes criterios:

- Según la **fase comercial** en que se genera el riesgo:
 - **Riesgo de resolución de contrato.** Aplicable antes del envío de la mercancía. Se refiere a la posible cancelación del contrato por parte

del importador durante la fase de fabricación y a las pérdidas que pueda generar al exportador.

- **Riesgo de no retirada de la mercancía.** Se refiere a la posibilidad de que el importador no se haga cargo de la mercancía una vez enviada, y a los perjuicios que esto pueda generar al exportador.
 - **Riesgo de crédito.** Refleja la posibilidad de impago del importador, una vez recogida la mercancía. Es el más habitual de los riesgos cubiertos y el que se contempla en todas las pólizas de corto plazo.
- Según el **origen** del riesgo:
 - **Riesgo comercial:** está referido al perjuicio para el exportador consecuencia del comportamiento de un importador privado. Puede estar relacionado con una situación de hecho (morosidad) o de derecho (con sentencia judicial).
 - **Riesgo político y extraordinario:** a su vez se clasifica en:
 - **Riesgo político:** refleja el perjuicio para el exportador como consecuencia del comportamiento de las autoridades del país donde desarrolla su actividad el importador. La causa más habitual son las dificultades de balanza de pagos del país del importador, que pueden impedir o retrasar los pagos al exterior. También se considera riesgo político el derivado de una venta a un comprador público respaldado por el gobierno del país.
 - **Riesgo extraordinario:** hace referencia a situaciones en las que el perjuicio para el exportador se deriva de hechos catastróficos, como guerras, terremotos, inundaciones, etc.

Las dos categorías de riesgo pueden superponerse. Por ejemplo, el impago de una mercancía retirada por un importador (riesgo de crédito) puede deberse a su propia morosidad (riesgo comercial) o a una inundación que haya destruido sus instalaciones empresariales (riesgo extraordinario). En algunos países, el riesgo político y extraordinario es cubierto por cuenta del Estado del exportador. Es decir, la parte de primas recaudadas y de siniestros indemnizados por este concepto son asignados al Estado del país del exportador.

Entidades que proporcionan cobertura: compañías de seguro de crédito a la exportación (especializadas o generalistas). En el caso de España, las compañías más presentes son CESCE⁶, Crédito y Caución, COFACE Ibérica y SOLUNION (grupo Mapfre).

Tipo de pólizas: cada compañía ofrece pólizas específicas. Existen distintas modalidades y, entre ellas, el exportador deberá buscar la que mejor se adapte a su operativa concreta. En España, algunas de las pólizas están apoyadas por entidades públicas. Es el caso de la Póliza Master ORO 1 Millón impulsada por ICEX.

Grado de cobertura para el exportador: las pólizas de seguro de crédito a la exportación no cubren el 100% del valor de la operación. Existe siempre un porcentaje del valor total sin asegurar (en torno al 20%) relacionado con el componente de beneficio empresarial de la operativa. El objeto es evitar problemas de *moral hazard* y como lógico sistema precautorio para que el exportador, al compartir el riesgo, esté interesado en tener buenos clientes y cobrar la totalidad de la venta.

Plazo de la indemnización: el exportador no recibe inmediatamente la indemnización derivada de la incidencia producida. La indemnización es prácticamente inmediata en los casos de «insolvencia de derecho», es decir, cuando el comprador-deudor es declarado judicialmente en situación de insolvencia. Los procesos judiciales son a menudo tan largos que, en la práctica, los exportadores reclaman a la compañía aseguradora por la vía de la denominada «insolvencia de hecho». Los plazos de indemnización son, a veces, más largos para las ventas a países de menor nivel de desarrollo.

Coste del seguro: el coste del seguro depende siempre de la valoración del riesgo de la operativa del exportador que haga la compañía de seguro. Aspectos como el valor total de exportación, la tipología de clientes, el sector de actividad del exportador, los países de destino, los plazos de cobro, los medios de cobro utilizados, la cuantía media por operación, el historial de impagos o la especialización que pueda tener la empresa de seguros en el área o sector de trabajo de la empresa, influirán en la prima ofertada.

Posibilidad de cobertura en función de los clientes: el hecho de que una empresa exportadora tenga suscrita una póliza de seguro de crédito a la exportación no implica que todos los clientes potenciales vayan a ser asegurados. Para cada

⁶ Para una descripción de las características institucionales de CESCE, véase el Capítulo 1, apartado 6.9.

cliente, la compañía de seguro realizará una «clasificación», es decir, establecerá un límite de lo que está dispuesta a asegurar. Ese «análisis específico» suele generarle al exportador unos gastos de estudio.

El seguro de crédito como facilitador de la financiación: el seguro de crédito facilita que las entidades bancarias adelanten el importe al exportador, cuando se trate de una operación pagadera a plazo. El banco financiador puede, eventualmente, ser nombrado beneficiario de la póliza para el caso de impago.

Países para los que se utiliza en mayor medida el seguro de crédito a corto plazo: el seguro de crédito a corto plazo tiende a utilizarse más para operaciones con países desarrollados que no desarrollados. La razón es que en los países desarrollados los importadores tienden a evitar los sistemas de pago más seguros para el exportador (por su mayor coste y menor agilidad) y el exportador ha de buscar sistemas alternativos de cobertura del riesgo de impago. Por otra parte, la mayor información empresarial disponible y el nivel superior de seguridad jurídica favorecen también su uso en países desarrollados.

Cobertura de operaciones individuales: para las operaciones a corto plazo (plazos de pago hasta dos años), las compañías de seguro de crédito tienen pólizas que, generalmente, cubren la totalidad de la operativa de exportación de la empresa (o incluso las ventas interiores) o conjuntos amplios de esta. Las pólizas para operaciones individuales existen, pero no son muy utilizadas.

3.1.4 MERCADO DE DIVISAS Y RIESGO DE CAMBIO

Además del riesgo potencial de impago, exportador e importador asumen **riesgo de cambio** en su operativa internacional siempre que la factura esté denominada en una divisa que no sea aquella en que tienen previstos sus gastos o ingresos, respectivamente. Es decir, asumen el riesgo de que, como consecuencia de la fluctuación del valor de la divisa de la factura, el importe que inicialmente habían previsto recibir y pagar en su moneda nacional sea diferente del resultante.

Que el importe final sea diferente no siempre implica pérdida. Así, por ejemplo, una factura de exportación de 20.000 USD, equivalente al momento de emitir la factura a 18.182 euros (a un tipo de cambio de 1 EUR = 1,10 USD), puede convertirse en el momento del cobro en 17.391 euros (si el tipo de cambio ha pasado a ser 1 EUR = 1,15 USD). De la misma manera, podría pasar a equivaler a 19.048 euros (si el tipo de cambio al vencimiento fuera 1 EUR = 1,05 USD).

El riesgo de cambio será, por tanto, un riesgo inferior al de impago. El exportador podría llegar a perder un determinado porcentaje del importe a cobrar previsto, mientras que un impago podría suponer perder la totalidad de lo facturado. Sin descartar que la evolución del tipo de cambio puede serle también favorable y percibir mayor importe en su moneda del esperado inicialmente (o un importador, pagar menos de lo previsto). Riesgo de cambio no significa obligatoriamente pérdida.

El riesgo de cambio puede ser reducido o eliminado mediante distintos mecanismos de cobertura. Los principales son: 1) la utilización del mercado de divisas a plazo o mercado *forward*, 2) la contratación de opciones en divisas y 3) la financiación en la misma divisa en la que está denominada la factura (para los exportadores).

Existe un **mercado de divisas al contado** (*spot*), en el que el exportador puede contratar una venta de divisas con entrega inmediata (hasta dos días de mercado), a un determinado tipo de cambio. De la misma forma, existe un **mercado de divisas a plazo**, a través del cual un exportador puede obtener, de una entidad bancaria, un tipo de cambio que, contratándose hoy, se aplicará en un momento futuro (más allá de dos días de mercado y hasta, generalmente, un año). Este mercado, conocido también como *forward*, permite a los exportadores e importadores fijar el cambio de las divisas que van a recibir o pagar en un momento futuro. La operativa recibe en España el nombre de «seguro de cambio», aunque no se trata en absoluto de una operación de seguro sino, simplemente, del aprovechamiento de la existencia de un mercado de divisas a plazo o *forward*, a través del cual es posible contratar, en el presente, el tipo de cambio que se aplica a una operación en un momento futuro (completamente al margen, por tanto, de cual vaya a ser el tipo de cambio al contado en ese momento futuro).

La contratación de un tipo de cambio a plazo por exportadores o importadores les permite estar seguros de la rentabilidad de una operación. Si se trata, por ejemplo, de un exportador de la zona euro, sabrá con certeza cuántos EUR va a recibir por los USD de la factura y si se trata de un importador de la zona euro, estará seguro de cuántos EUR le va a suponer pagar la factura en USD. No obstante, es importante no olvidar que, visto *a posteriori*, haber fijado o asegurado el cambio no tiene por qué haber sido la decisión financieramente más favorable. Para el exportador, si el tipo de cambio al contado al momento del vencimiento estuviese por encima del acordado, le hubiese sido más favorable no haber con-

tratado el *forward* y haber vendido los USD al tipo de cambio *spot* al momento del vencimiento.

Las denominadas **opciones en divisas** vendrían a hacer frente a esta situación. Funcionan del siguiente modo: un exportador que va a recibir un cobro a un cierto plazo, contrata con un banco un tipo de cambio (denominado precio de ejercicio) que se aplicará en ese momento futuro, al igual que haría en el mercado *forward*. La diferencia consiste en que, en el caso de la opción, el exportador contrata la posibilidad (la opción), no la obligación como pasa en el *forward*, de, llegado el vencimiento, hacer uso o no de ese tipo de cambio contratado. Si el tipo de cambio al contado del EUR con el USD al vencimiento le fuese más favorable que el tipo de cambio contratado en la opción, no ejercitaría la posibilidad que esta le ofrece y aprovecharía ese mejor tipo de cambio al contado (lo que no podría hacer con el *forward*). Una situación aparentemente mucho más favorable para él que el *forward*. ¿Cuál es, sin embargo, el inconveniente? Que esa ventaja de poder quedarse con la mejor posibilidad tiene un precio adicional. Así como los *forward* no suponen coste adicional para exportadores o importadores (el banco aplicará una comisión de cambio que también se aplicaría si se comprase o vendiese la divisa al contado), las opciones sí. En las opciones se cobra una prima o *premium* que el que las contrata debe pagar siempre, ejercite o no finalmente la posibilidad que ha adquirido. Las opciones pueden ser de venta (*put*) o de compra (*call*). Así, por ejemplo, un exportador de la zona euro contratará con su banco una opción *put* de dólares (es decir, la posibilidad de venderle USD a un precio de ejercicio prefijado) y un importador de la zona euro contratará una opción *call* de USD (la posibilidad de comprarle dólares a un tipo de cambio determinado).

Finalmente, en una factura con vencimiento aplazado, en caso de que el exportador necesite financiación, existe otra forma de asegurar el tipo de cambio. Consiste en solicitar al banco que **la financiación se realice en la misma divisa de la factura comercial**. Imaginemos una operación por un importe en factura de 20.000 USD que un exportador de la zona euro debe cobrar a tres meses de la entrega de la mercancía. Si el exportador solicita financiación a su banco al momento de la entrega, este le adelantará el importe de 20.000 USD, pero descontando, lógicamente, los intereses que corresponden a los tres meses de adelanto en que el banco no va a poder rentabilizar ese importe (lo que se conoce como financiación «al descuento»). ¿Qué sucederá al momento del cobro? El exportador, por un lado, recibirá los 20.000 USD previstos y, por otro, deberá al banco exactamente 20.000 USD (lo recibido al principio más los intereses descontados por el banco).

Cualquiera que sea la cotización del dólar al contado, al momento del vencimiento, el exportador no tendrá riesgo de cambio, pues con los USD que recibe del importador hará frente, exactamente, a su deuda con el banco. El importe en EUR lo habrá recibido al principio, al pedir la financiación, y se corresponderá con los USD que recibe como financiación (al descuento) cambiados al tipo de cambio entre el EUR y el USD vigente en ese momento.

Los bancos han desarrollado una gran variedad de, podríamos decir, subproductos para paliar los inconvenientes del *forward* (la inflexibilidad) y de las opciones (el coste). Todos son, en última instancia, combinaciones de opciones o de opciones y *forward*, y todos tienen ventajas e inconvenientes. No existe, por así decir, un sistema perfecto de cobertura del riesgo de cambio aplicable a todos los casos. En la práctica, los más utilizados, por su simplicidad y coste, son el *forward* y la financiación en la misma divisa de la factura (en el caso de los exportadores).

3.2 Financiación a largo plazo

Las operaciones de financiación de ventas en el exterior distintas de bienes consumibles exigen generalmente plazos de amortización a más de dos años. Por otra parte, en el marco del negocio continuado de la empresa, es precisa la consideración del conjunto de operaciones individuales en un horizonte a medio y largo plazo (tal y como pone de manifiesto el *factoring*).

A continuación, se presentan los esquemas más representativos de financiación de exportaciones a medio y largo plazo. Cabe destacar que el grado de sofisticación de estas operaciones hace que se pueda hablar de «trajes a medida», haciendo imposible la identificación de las ventajas e inconvenientes de cada producto con carácter genérico.

3.2.1 FACTORING

Concepto: suministro de una serie de servicios administrativos y financieros por parte de una entidad financiera (*factor*) a una empresa a cambio de la cesión por parte de esta (denominada empresa cedente) de los créditos comerciales representativos de sus exportaciones de bienes y/o servicios con cobro diferido (facturas).

Es preciso destacar que el *factoring* es también de aplicación a las actividades domésticas (de hecho, el mercado nacional es superior en volumen al internacional). Por otra parte, si bien en puridad no representa un instrumento de financiación a largo plazo, la empresa agrupa en una única operación cobros que, en caso contrario, se extenderían durante largos períodos de tiempo. De este modo, puede decirse que, en la práctica, en los casos de *factoring* sin recurso, este actúa como mecanismo de financiación a largo plazo.

Modalidades: el *factoring* incorpora diferentes servicios que la empresa exportadora podrá contratar en función de sus necesidades. Los servicios de carácter financiero que la empresa exportadora puede solicitar son:

1. Cobertura de créditos, en los casos de ***factoring sin recurso***, pudiendo alcanzar la cobertura la totalidad del importe del fallido del crédito. Existen factores que cubren el riesgo de cambio.
2. Anticipo de fondos, de modo que, actuando como mecanismo de financiación de las cuentas que se van a cobrar, permite anticipar entre un 80% y un 90% del importe del crédito.
3. Existen además otros servicios que puede prestar la entidad factor. Entre ellos destacan la administración y contabilidad de los créditos contra compradores, así como la gestión de su cobro.

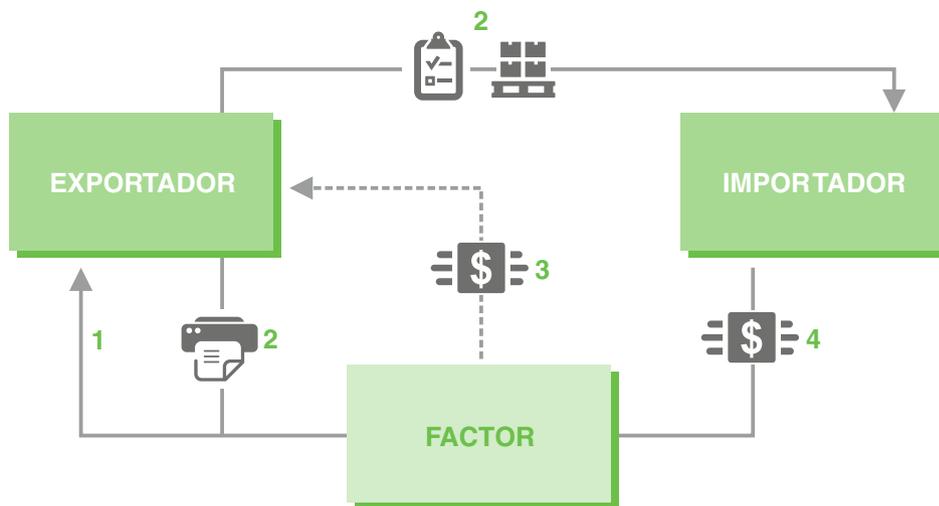
Funcionamiento: de acuerdo con los pasos descritos en la Figura 4.7:

1. El factor analiza la cartera de importadores de la empresa cedente, determinando los importes de cesión totales de la cartera y los porcentajes y volúmenes por importador. Una vez establecidas dichas condiciones, el exportador informa a sus importadores de la cesión de las facturas.
2. Una vez firmado el contrato de *factoring*, el exportador comunica al factor las facturas que ha emitido a cada importador, así como las condiciones de pago establecidas.
3. El factor puede adelantar a este el cobro o bien esperar hasta el vencimiento de las facturas para realizar el pago. Asimismo, irá informando al exportador sobre la situación que mantiene con cada uno de sus importadores.

4. Al vencimiento de la factura, y en las condiciones establecidas entre el exportador y el factor, este último cobra el importe de las facturas emitidas por el exportador.

Figura 4.7

FACTORING DE EXPORTACIÓN: FUNCIONAMIENTO



Fuente: elaboración propia.

Ventajas: el *factoring* se considera un instrumento generalmente adecuado para empresas jóvenes, con productos en desarrollo con buenos clientes, pero sin una base de recursos propios suficientes que permita una amplia expansión de ventas. Como ventaja fundamental para la empresa, el *factoring* supone la transformación de las cuentas «clientes» en «tesorería», con el consiguiente impacto sobre las ratios de liquidez (véase apartado 2.2). Además de las ventajas derivadas de la simplificación y reducción de costes de gestión de cobros, es preciso destacar que un elemento diferenciador que hace especialmente atractivo el *factoring* es su flexibilidad en cuanto a los servicios que abarca.

En relación con el crédito documentario, el *factoring* posee la ventaja de la relativa simplicidad y agilidad en su tramitación. Por otra parte, en comparación con el seguro de crédito a la exportación, el *factoring* sin recurso hace posible la cobertura de la totalidad de un fallido en un plazo de 90 días. En el caso del seguro

de crédito a la exportación, la cobertura alcanza entre el 80% y el 90% del fallido en un plazo superior.

Inconvenientes:

1. El precio del servicio es generalmente bastante elevado. El coste de los servicios financieros incluye una comisión, que alcanza habitualmente importes de entre el 1% y el 3% del crédito concedido. A este importe hay que añadir el interés que remunera el riesgo que asume la sociedad factor como consecuencia del posible impago por parte de los clientes de la empresa cedente.
2. El factor se suele reservar la posibilidad de no aceptar algunos créditos.
3. Finalmente, el exportador (empresa cedente) deberá valorar el impacto que la contratación de una empresa factor va a suponer sobre la relación con sus clientes, puesto que la cesión de los créditos deberá ser notificada en todo caso a estos.

Cobertura de riesgos: en el caso del *factoring* sin recurso, la sociedad factor puede cubrirse frente a las pérdidas que podría sufrir como consecuencia del impago parcial o total de los créditos adquiridos sin recurso a la empresa exportadora (cedente) y generados a raíz de una operación de exportación de bienes y/o servicios. Los riesgos que se podrían asegurar son comerciales, políticos y extraordinarios.

3.2.2 FORFAITING

Concepto: método de pago aplazado que el exportador ofrece al importador y por medio del cual este puede responder a la adquisición de un producto (generalmente bienes de capital) con un período de amortización equivalente al de la vida útil del bien intercambiado. Para ello se emiten instrumentos negociables (por ejemplo, pagarés, letras de cambio, cartas de crédito), que en muchos casos suelen estar avalados por una entidad financiera. El *forfaiting* representa para el exportador un descuento de efectos sin recurso (deja de tener responsabilidad sobre el pago del crédito).

Funcionamiento: de acuerdo con los siguientes pasos:

1. El exportador y la entidad de *forfaiting* acuerdan las condiciones de descuento.
2. Se concluye la operación comercial entre exportador e importador. El exportador entrega la mercancía.
3. El exportador descuenta la operación comercial ante la entidad de *forfaiting* y contra la presentación de la documentación correspondiente.
4. La entidad de *forfaiting* presenta los documentos para el cobro ante el importador.

Es importante destacar que, una vez realizada la operación, desaparece toda relación entre el exportador y la entidad de *forfaiting*. El título puede volver a descontarse siempre que haya otras entidades de *forfaiting* interesadas y el tipo de descuento a aplicar sea inferior al que se utilizó en la operación anterior. Existe, por tanto, un mercado secundario de *forfaiting*.

Ventajas: las principales ventajas del *forfaiting* para el exportador son:

1. El exportador se «libera» del riesgo político y comercial de la operación.
2. El exportador conoce con certeza el momento en el que va a contar con el neto del descuento de la operación (con la correspondiente incidencia sobre las ratios de liquidez y la posibilidad de gestionar eficientemente instrumentos que permitan la cobertura del riesgo de tipo de cambio).
3. Cobertura del riesgo de tipo de interés en los casos en que el *forfaiting* se contrate a tipos fijos.

Coste: las ventajas anteriores deberán ser sopesadas en relación con el coste asociado, el cual puede desglosarse en los componentes siguientes:

- **Tasa o tipo de interés de descuento:** a través de la tasa o tipo de interés de descuento se asigna un valor presente a flujos financieros futuros. La tasa o tipo de interés de descuento puede ser fija (siendo posible en tal caso tomar como referencia la fecha en la que la entidad de *forfaiting* presente su oferta en firme o la fecha en la que se proceda al descuento sin recurso) o bien variable (calculada como margen sobre el tipo de interés de refe-

rencia). Los métodos de descuento utilizados en el mercado de *forfaiting* son fundamentalmente dos:

- **Descuento simple:** se trata de un método por el que se calculan los intereses aplicando la tasa de descuento al valor nominal del crédito (importe del título), por el número de días que transcurren entre la fecha de descuento y la de vencimiento, sin composición de interés. De este modo:

$$I_D = V_N \times (T_d/100) \times (D_d/360)$$

$$V_P = V_N - I_D$$

donde:

I_D = Intereses de descuento
 V_N = Valor nominal del crédito
 T_d = Tasa de descuento
 D_d = Número de días efectivos
 V_P = Valor presente o valor neto del descuento

- **Descuento por rendimiento:** se trata del método utilizado en la mayoría de operaciones del mercado secundario. Suponiendo que no existe composición de intereses, para calcular el valor presente se aplicará el siguiente factor sobre el valor nominal:

$$V_P = \frac{1}{\left[1 + \left(\frac{T_d}{100} \times \frac{D_d}{360} \right) \right]}$$

donde:

T_d = Tasa de descuento
 D_d = Número de días efectivos
 V_P = Valor presente o valor neto del descuento

- **Días de gracia:** en general se añade de 2 a 3 días a cada vencimiento en el cálculo del descuento (lo cual implica remuneración adicional para la entidad de *forfaiting*).
- **Comisión de compromiso:** es una comisión anualizada que la entidad de *forfaiting* justifica a partir del coste de oportunidad derivado de la reserva de líneas de crédito para la puesta en marcha de una operación. La comisión de compromiso se devenga desde la aceptación de la oferta. Si el descuento no se lleva a cabo, este importe lo debe pagar en todo caso el exportador a la entidad de *forfaiting*. El importe de esta comisión depende

del riesgo asociado a la operación, así como de la escasez relativa de las líneas que se están reservando.

- **Comisión de opción:** es una comisión equivalente en concepto a la de compromiso, pero devengada desde la fecha de firma del contrato comercial y hasta el momento del descuento. Se trata de operaciones a las que se asocia alto riesgo político y comercial.
- **Comisión de gestión:** es una comisión que se aplica como remuneración de las actividades de gestión llevadas a cabo por la entidad de *forfaiting*.

Características financieras: el plazo de descuento sin recurso de una operación de *forfaiting* puede oscilar entre 90 días y 10 años, en virtud del tipo de producto exportado (bien de consumo o bien de equipo) y del riesgo político y comercial del importador.

Cobertura de riesgos: la sociedad de *forfaiting* puede cubrirse frente a las pérdidas que podría experimentar como consecuencia del impago parcial o total de los créditos adquiridos sin recurso a la empresa exportadora (cedente), y generados como consecuencia de una operación de exportación de bienes y/o servicios. Los riesgos que se podrían asegurar son comerciales, políticos y extraordinarios.

3.2.3 CRÉDITO SUMINISTRADOR

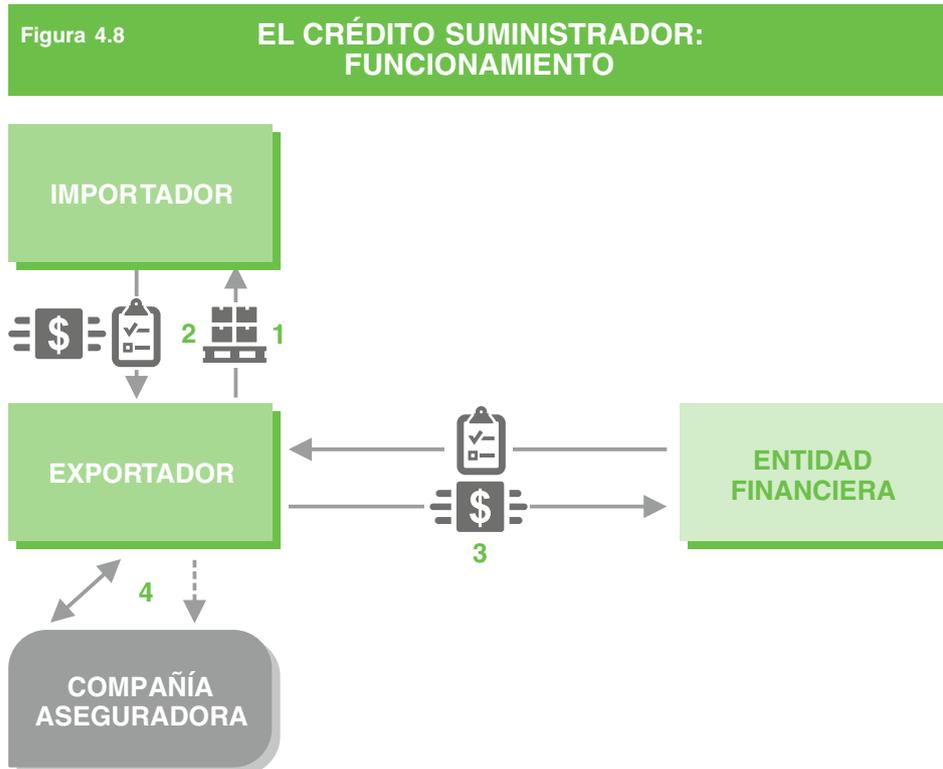
Concepto: el exportador financia la operación al importador otorgando en el contrato comercial la posibilidad de que el pago sea diferido (a medio o largo plazo).

Funcionamiento: de acuerdo con los pasos descritos en la Figura 4.8:

1. El exportador embarca la mercancía o concluye la construcción del bien objeto del contrato. En el contrato comercial se incluyen los costes financieros de la operación.
2. El importador va emitiendo títulos de deuda (pagarés, letras, etc.) de acuerdo con los términos establecidos en el crédito suministrador (a medio o largo plazo).
3. Generalmente, para poder conceder condiciones financieras más favorables que en el pago al contado, el exportador cuenta a su vez con financiación otorgada por una entidad financiera, de modo que no tiene que renunciar a la liquidez necesaria para la ejecución del proyecto. Se

van realizando las disposiciones del crédito y el exportador va, a su vez, amortizando este según va recibiendo los pagos del importador.

4. El exportador puede cubrirse frente al riesgo asociado al posible impago por parte del importador, así como frente al riesgo de resolución unilateral del contrato. En el caso español, CESCE cubre al exportador hasta un 99% de los riesgos políticos y extraordinarios, así como hasta el 99% de los riesgos comerciales.



Fuente: elaboración propia.

Ventajas para el exportador:

1. Mediante el crédito suministrador consigue otorgar condiciones financieras favorables al importador, a la vez que no tiene que renunciar a la liquidez necesaria para acometer el proyecto.
2. El exportador puede negociar directamente con la entidad financiera, pudiendo asociar esta financiación a líneas ya abiertas.

3. El exportador se puede cubrir frente al riesgo de impago y también (y este elemento hace que el instrumento sea especialmente ventajoso) frente al riesgo de cancelación unilateral del contrato.

Inconvenientes: el exportador tiene que estar involucrado en la operación no solo hasta que termina de ejecutar el proyecto o entrega la mercancía, sino hasta el momento en que el importador termina de amortizar el crédito según los términos previstos.

Funcionamiento de la cobertura: para algunas operaciones, CESCE exigirá que se garantice el pago de la deuda del importador al asegurador (figura del garante). En el caso de cobertura del riesgo de resolución de contrato, si la ejecución de este queda interrumpida o imposibilitada con anterioridad al nacimiento del riesgo de crédito, CESCE indemnizará al exportador (asegurado) por la pérdida neta definitiva derivada de la resolución del contrato. Asimismo, en casos de impago por parte del importador, CESCE indemnizará al exportador (asegurado).

Posibilidad de convertir la financiación en financiación sin recurso para el exportador: el exportador podría trasladar (endosar) la póliza firmada con CESCE a la entidad financiera, que pasaría a ser beneficiaria de la misma de forma irrevocable. Otro mecanismo para convertir el crédito suministrador en financiación sin recurso para el exportador es el traslado (endoso) de los títulos emitidos por el importador en los que se recoge su compromiso de pago (pagarés, letras, etcétera) a la entidad financiera.

Posibilidad de financiación a tipo fijo: la entidad financiera podría otorgar financiación a tipo fijo. Para ello, sería necesaria la participación del sector público a través del Convenio de Ajuste Recíproco de Intereses (véase apartado 5.3.1), firmado en España entre el ICO⁷ y la entidad financiera.

3.2.4 CRÉDITO COMPRADOR

Concepto: mecanismo de financiación que ofrece el exportador al importador mediante el que, a través de la participación de una entidad financiera, el exportador puede cobrar según va completando los hitos del contrato, a la vez que el

⁷ Para una descripción de las características institucionales del ICO, véase Capítulo 1, apartado 6.7.

importador devuelve la financiación a la entidad financiera en condiciones de largo plazo. Es la estructura financiera que generalmente se utiliza para financiar la ejecución de contratos de plantas llave en mano.

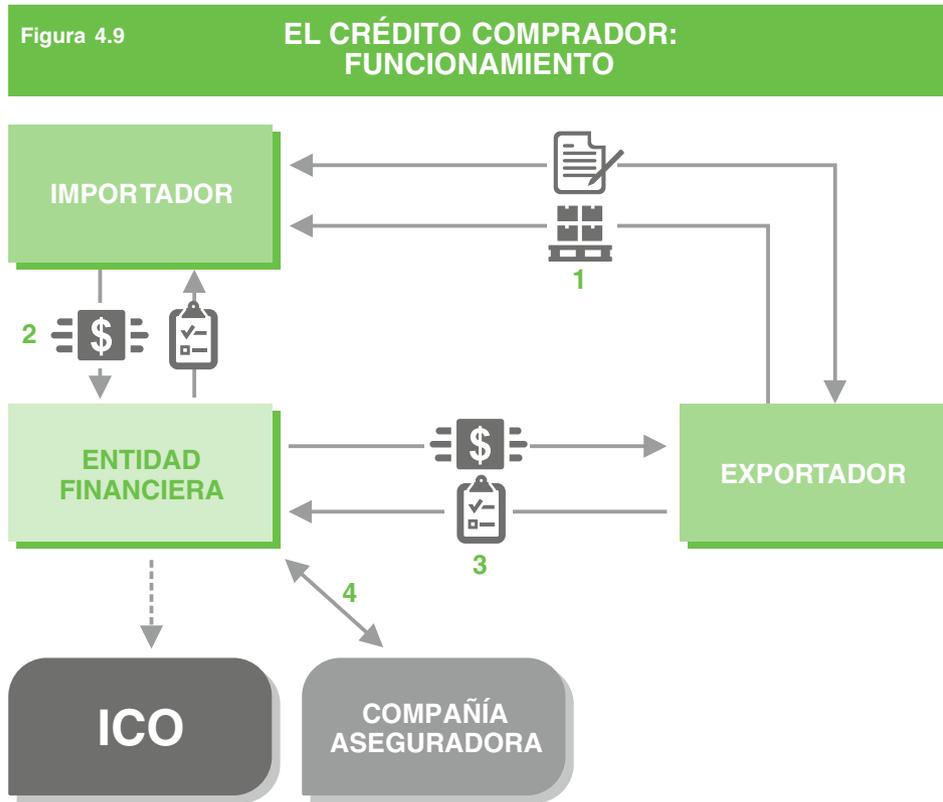
Posibilidad de apoyo financiero oficial: tal y como se verá con detalle en el apartado 5, existen tres mecanismos mediante los cuales el sector público puede intervenir en este tipo de operaciones:

1. **Otorgando directamente financiación.** En estos casos se suele tratar de financiación en condiciones concesionales (condiciones que, por ser más ventajosas que las disponibles en el mercado privado, incorporan un elemento de donación implícita). En el caso español, este tipo de intervenciones se realizan a través del Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM).
2. **Cubriendo los riesgos político, comercial y extraordinario** que incorpora la operación para la entidad financiera, de modo que se incentiva la entrada de la entidad financiera en la operación. En el caso español, esta cobertura se lleva a cabo a través de CESCE y alcanza hasta un 99% de los riesgos.
3. **Cubriendo el riesgo de tipo de interés** que incorpora la operación para la entidad financiera, lo que otorga incentivos a la concesión de financiación a tipos de interés fijos. En el caso español, el apoyo al tipo de interés es gestionado por el ICO, que firmará un Convenio de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI) con la entidad financiera.

Funcionamiento: siguiendo los pasos descritos en la Figura 4.9:

1. El exportador firma el contrato con el importador. Generalmente, el contrato comercial incluirá una cláusula por la que este no entrará en vigor hasta que la financiación (el crédito comprador) esté disponible para ser utilizada. En virtud de lo previsto en el contrato comercial, el exportador va ejecutando el proyecto.
2. Según vaya completando los distintos hitos o tramos del proyecto, el exportador podrá ir cobrando los importes correspondientes. Cuando el exportador realiza un embarque o completa cualquier hito de pago establecido en el contrato comercial, presenta un juego de documentos justificativos al banco (especificados en el contrato comercial y en los con-

- venios de crédito). El banco los estudia siguiendo la regulación de la CCI y, si son conformes, realiza una disposición del crédito comprador para pagar al exportador el importe de dicho embarque o hito del contrato.
3. Gracias a la intermediación de la entidad financiera, el importador podrá ir devolviendo los importes correspondientes en los plazos acordados (amortización a largo plazo). El convenio de crédito instrumenta los términos y condiciones de la financiación que el banco como prestamista otorga al comprador o prestatario.
 4. En muchas ocasiones, la entidad financiera cubrirá los riesgos político, comercial y extraordinario con una entidad aseguradora, que, generalmente, actuará por cuenta del Estado (en el caso español, CESCE). En caso de impago por parte del importador a raíz de concretarse cualquiera de los riesgos cubiertos por la póliza, la entidad financiera será indemnizada transcurridos seis meses. La compañía aseguradora pagaría a la entidad financiera el importe adeudado y se subrogaría en los derechos del prestamista derivados del convenio financiero. Sería asimismo posible que la entidad financiera firmara un Convenio de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI), pudiendo de este modo ofrecer una financiación a tipo de interés fijo.



Fuente: elaboración propia.

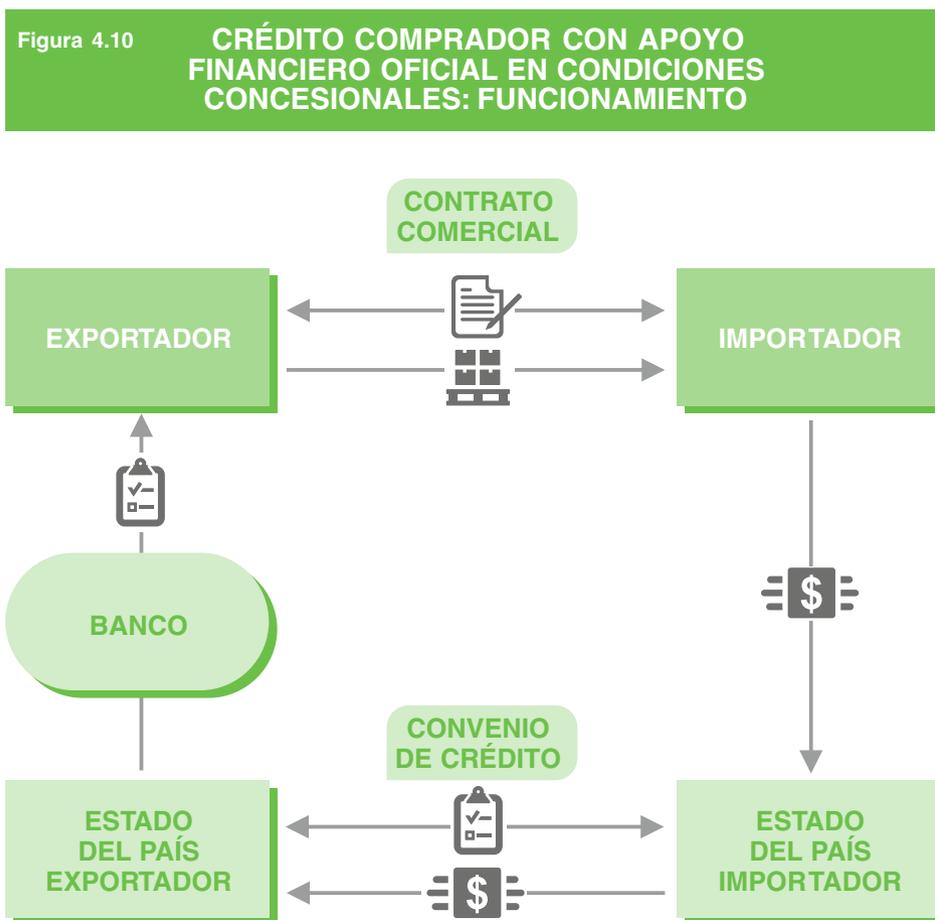
Condiciones de financiación: las condiciones financieras a las que tendrá que hacer frente el importador vienen establecidas en el convenio de crédito. Generalmente se estipulan pagos semestrales, iguales y consecutivos. Dichas condiciones de financiación serán concesionales o comerciales. Asimismo, existe la posibilidad de que un porcentaje del crédito (tasa de mezcla) se financie en condiciones concesionales.

1. **Financiación concesional:** la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (en adelante, OCDE), el Comité de Ayuda al Desarrollo (en adelante, CAD) y, en su caso, la regulación nacional determinan para qué países, proyectos y bajo qué condiciones puede otorgarse apoyo financiero concesional. La financiación concesional deberá incluir un elemento mínimo implícito de donación, calculado como la diferencia

entre el valor actual del servicio de la deuda a partir de las condiciones financieras del crédito concesional y el valor actual del servicio de la deuda de un crédito en condiciones de mercado. Para el cálculo de dichos valores actualizados se emplearán tasas de descuento previamente establecidas, denominadas *Differentiated Discount Rates*. En virtud de dichas condiciones concesionales, se establecerán plazos de amortización que podrán superar los 20-30 años, estando previstos años de carencia. Los tipos de interés fijo podrán asimismo ser inferiores a los vigentes en el mercado. En los casos de financiación concesional, el esquema general de funcionamiento del crédito comprador (Figura 4.9) debe modificarse para tomar en consideración los siguientes aspectos:

1. Es el Estado (en el caso español a través del FIEM) quien otorga la financiación.
2. El convenio financiero es firmado «de Estado a Estado», de modo que el importador deberá hacer frente al servicio de la deuda en relación con el Estado o una entidad que represente su «riesgo soberano» (generalmente el Ministerio de Finanzas del país del importador).
3. Habitualmente son entidades financieras privadas las encargadas de las disposiciones y amortización del crédito, actuando de «ventanillas» para exportador e importador. La remuneración que reciben estas entidades por su participación en la operación se refleja en el «repaso» (*mark-up*) del crédito.

El funcionamiento del crédito es el que queda representado en la Figura 4.10.



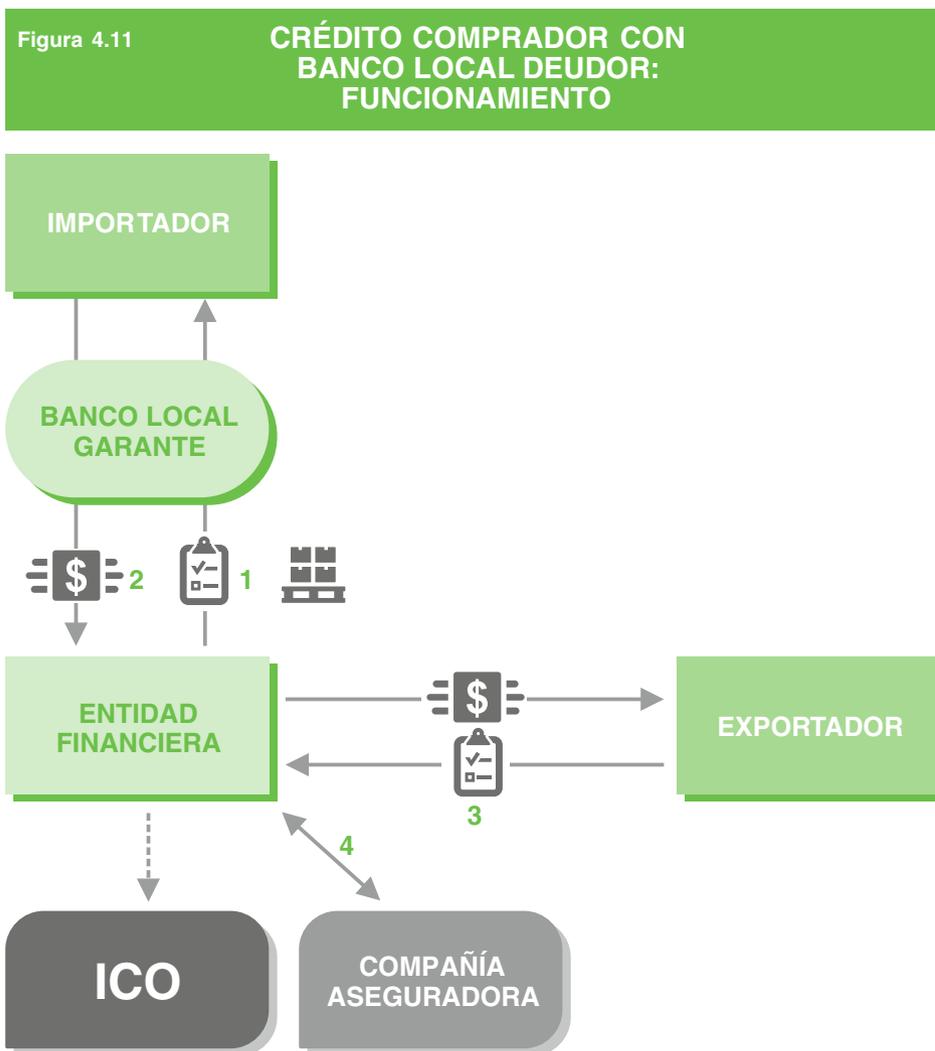
Fuente: elaboración propia.

2. **Financiación comercial:** el convenio de crédito prevé en estos casos condiciones de financiación propias de mercado. En el supuesto de contar con apoyo financiero oficial bilateral, las condiciones establecidas deberán seguir las pautas previstas en el denominado Consenso de la OCDE. En particular, se establecen plazos de amortización máximos (con carácter general, de 10 años, pudiendo llegar en casos particulares hasta los 14 años) y primas mínimas que deberán pagarse a las entidades aseguradoras por cuenta del Estado. El tipo de interés podrá ser variable (de acuerdo con el vigente en el mercado) o fijo (en caso de existir CARI).

Si se decide aplicar tipos de interés fijos, estos deberán ser los *Commercial Interest Rates of Reference* (CIRR), dados para cada moneda y período de amortización. La financiación comercial no prevé la existencia de períodos de gracia (entendidos como períodos durante los cuales se está exento de devolución del principal). No obstante, hay autores que consideran que el período de ejecución del crédito (período durante el que se devuelven intereses, pero no principal), podría ser considerado un período de gracia.

Cabe señalar finalmente que el crédito comprador con apoyo oficial financiero no podrá cubrir el importe total del contrato de exportación, tal y como se describe en detalle en el apartado 5. La parte del contrato que no pueda incluirse dentro de la denominada **base financiera** deberá ser financiada a través de un **crédito complementario** (para el que no se contará con apoyo financiero oficial).

También en el caso de la financiación comercial es preciso adaptar el esquema general del crédito comprador (Figura 4.9) para tener en cuenta el apoyo financiero oficial. El importador no suele ser considerado por la entidad aseguradora garantía suficiente para entrar en la operación. Generalmente, la aseguradora (CESCE en el caso de España) exigirá la existencia de un **garante**. El garante idóneo (en general) será aquel que represente el riesgo soberano del país del importador, habitualmente a través de su Ministerio de Finanzas o Tesoro. Esta garantía suele ser, no obstante, muy difícil de conseguir. Resulta más fácil obtener la garantía de empresas o sociedades públicas. También pueden actuar como garantes otras empresas privadas que presenten mayor grado de solvencia a juicio de la aseguradora o bien bancos locales. Es preciso señalar que la participación de nuevos agentes irá generalmente asociada al «repass» de las condiciones de financiación para el deudor.

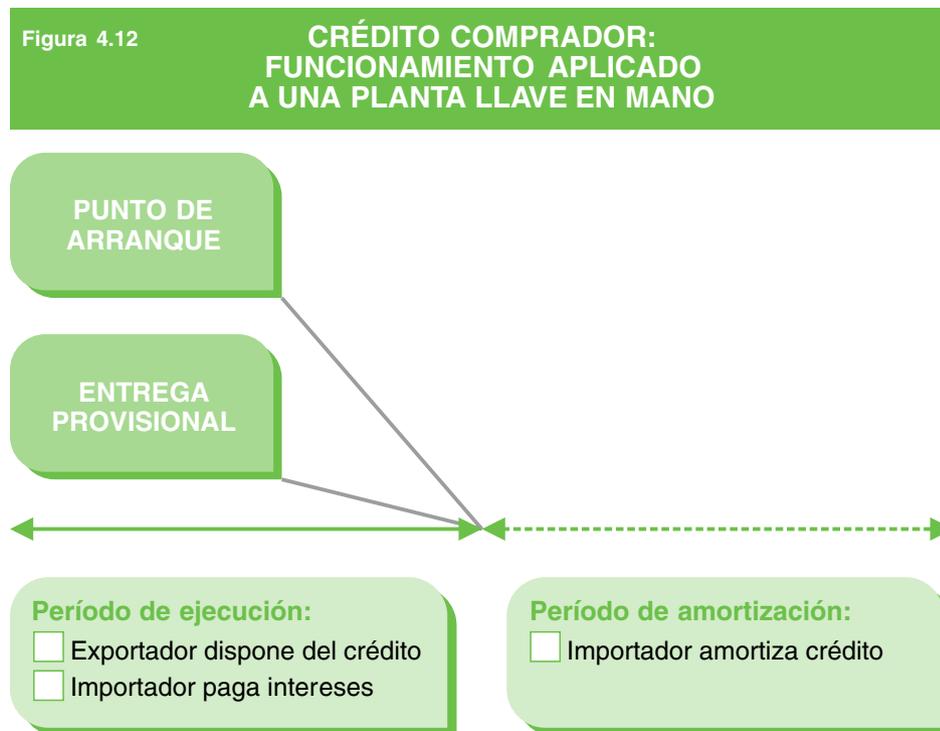


Fuente: elaboración propia.

Crédito comprador y contratos de planta llave en mano: el crédito comprador, en cualquiera de sus modalidades, suele ser la figura financiera elegida en los contratos de planta llave en mano. Se trata de grandes contratos con períodos de ejecución largos (varios años). Piénsese, por ejemplo, en el contrato de construcción de una central hidroeléctrica. El período de ejecución podría transcurrir entre enero de 2016 y enero de 2018, por ejemplo. Enero de 2018 coincidiría con la fecha de entrega provisional. Ese sería el momento en el que el exportador habría hecho efectivas todas las disposiciones del crédito y completado todos los hitos

del contrato. Para el importador se iniciaría la amortización del crédito, con un período de, por ejemplo, 8 años, que se pondría en marcha a lo largo de 16 cuotas semestrales, iguales y consecutivas, hasta completar la amortización en enero del año 2026.

El **punto de arranque del crédito** coincidirá con la entrega del acta de entrega provisional. Una vez ejecutado el contrato, a partir de la fecha del acta de entrega provisional, comienza la amortización del crédito por el importador. Durante el período de ejecución, el exportador –según vaya cumpliendo los diferentes hitos previstos en el contrato– irá disponiendo del crédito. El importador, por su parte, únicamente efectuará el pago de intereses. El funcionamiento del crédito comprador aplicado a una planta llave en mano, de acuerdo con los diferentes hitos temporales, queda representado en la Figura 4.12.



Fuente: elaboración propia.

En estos casos, el crédito comprador se conjugará con la contratación de diferentes garantías bancarias (véase el apartado 3.1.2) que permitirán poner en marcha el proyecto. En concreto:

1. **Garantía de oferta:** es exigida para sustentar la «seriedad» de la oferta. Junto con los sobres económicos y financieros, la empresa habrá de presentar esta garantía, que –a tenor de la práctica actual– representa entre el 2% y el 5% del importe del contrato. Esta garantía será ejecutada en el supuesto de que el exportador, una vez adjudicado el contrato, se negara a desarrollarlo de acuerdo con los términos contenidos en su oferta.
2. **Garantía de pago anticipado:** el exportador cuenta con un pago anticipado, generalmente del 15% del importe del contrato, que le permite cubrir las necesidades de liquidez derivadas de la puesta en marcha del contrato. Al objeto de cubrirse frente al riesgo de que el pago anticipado no se destine a los fines previstos en el contrato, el importador exigirá una garantía por dicho importe. La garantía de pago anticipado suele estar viva durante el período de ejecución del contrato, reduciéndose a prorrata según avanza la ejecución del mismo.
3. **Garantía de ejecución:** mediante esta garantía, el importador se cubre ante la eventualidad de que la ejecución del contrato no cumpla los requisitos previstos en el acuerdo comercial. La garantía estará viva durante el período de ejecución, reduciéndose a prorrata según vaya avanzando la ejecución del contrato (reduciéndose por tanto el riesgo al que queda expuesto el importador).
4. **Garantía de retención:** la ejecución del contrato se entiende concluida en el momento de entrega del acta provisional. A partir de este hito transcurre un período durante el cual el importador tiene la posibilidad de comprobar las características técnicas del contrato ejecutado, reteniendo para ello un porcentaje del importe pactado, que asciende en general al 5% del contrato de exportación. A cambio de presentar una garantía de retención por el mismo importe, el exportador puede cobrar el 100% del importe del contrato al presentar el acta de entrega provisional, sin tener que esperar a la presentación del acta de entrega definitiva.

Para protegerse del riesgo de ejecución indebida de estas garantías, el exportador puede cubrirse mediante **pólizas de ejecución indebida de avales o garantías**. En el caso de España, CESCE cubre hasta el 99% de los riesgos comerciales, políticos y extraordinarios que podrían dar lugar a la ejecución indebida de avales o garantías.

4. FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN

A diferencia de la exportación, los proyectos de inversión suponen el inicio de la producción en el exterior a través de la creación o adquisición (total o parcial) de una unidad productiva. Existen asimismo otros mecanismos por los que se puede materializar la inversión directa en el exterior. Entre otros: participación en ampliaciones de capital o en dotaciones patrimoniales de empresas, préstamos a largo plazo vinculados a una inversión asegurada y avales sobre préstamos concedidos por entidades terceras.

La puesta en marcha de un proyecto de inversión va a requerir el fortalecimiento de los recursos financieros con los que cuenta la empresa: propios (capital, reservas y deuda subordinada) y/o ajenos (deuda *senior*). Alternativamente, dichos recursos pueden emplearse para materializar la operación de inversión en el exterior.

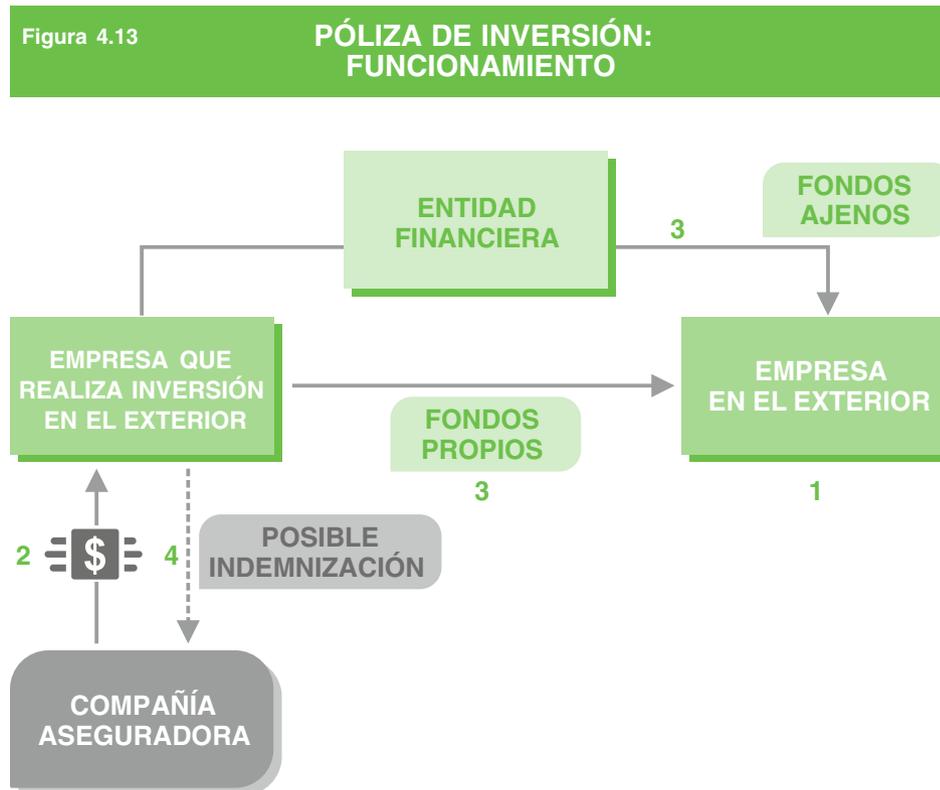
En relación con el capital, la empresa podría decidir una ampliación, o bien recurrir a un instrumento de **capital-riesgo** o **capital-inversión**, mediante el cual se toman participaciones temporales en el capital de una empresa, que se mantienen hasta que la inversión esté consolidada. En cuanto a la deuda subordinada, cabe destacar que se trata fundamentalmente de **préstamos participativos**, con una remuneración dependiente de los resultados de la empresa. Por último, los diferentes instrumentos de deuda *senior* representan mecanismos que permiten a la empresa contar con suficientes medios financieros para poner en marcha un proyecto de inversión en el exterior. Generalmente, serán los instrumentos de deuda *senior* a medio y largo plazo (bonos, obligaciones, préstamos bancarios individuales o sindicados) los que permitan la base financiera suficiente para acometer dichos proyectos.

Por otra parte, a través de instrumentos de financiación, la empresa podrá cubrir parte del riesgo asociado a un proyecto de inversión. La **póliza de inversión** (póliza de seguro de inversiones en el exterior), que, en el caso de España, es gestionada por CESCE por cuenta del Estado, cubre al inversor de las potenciales pérdidas en su inversión exterior derivadas de la existencia de riesgo político. De este modo, se cubren las pérdidas patrimoniales y, bajo determinadas condiciones (dependiendo de la póliza), el beneficio no realizado como consecuencia de la materialización de los riesgos siguientes:

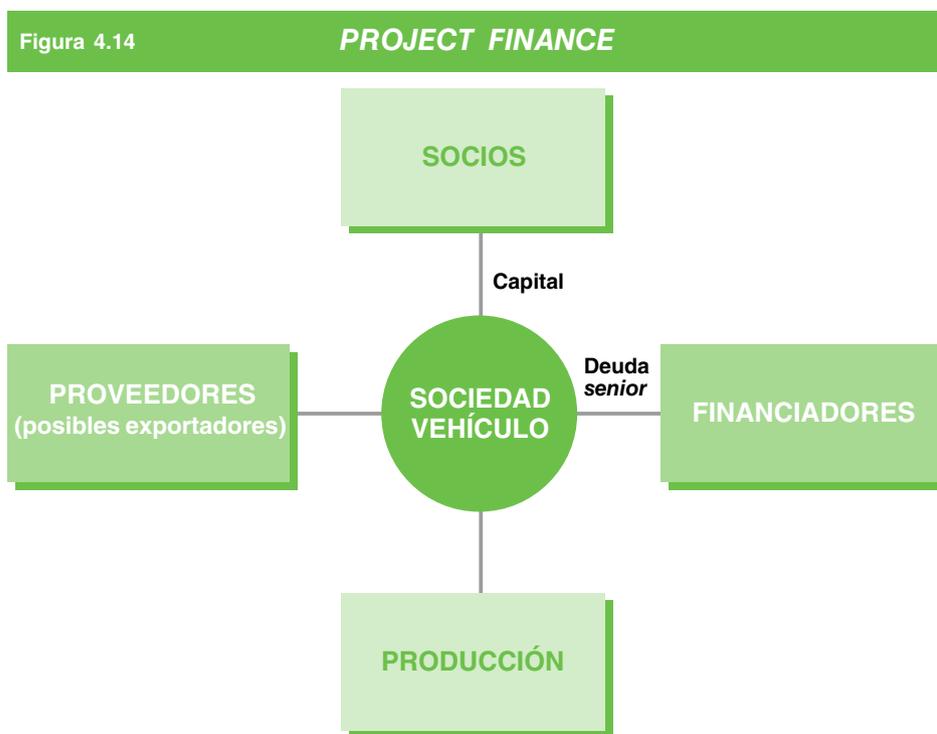
- La expropiación, nacionalización y confiscación de la empresa extranjera, incluyendo esta cobertura posibles cambios del marco jurídico-económico del país receptor que causen directamente la inviabilidad de la empresa extranjera («riesgo regulatorio»).
- La falta de transferencia de importes relacionados con la inversión, dividendos, amortización de créditos a largo plazo.
- La violencia política, como actos de terrorismo y otras alteraciones graves del orden público.
- El incumplimiento de acuerdos o la ruptura de compromisos por parte de las autoridades del país receptor respecto a la inversión asegurada, y el estallido de revolución o guerra, que pueda afectar a las operaciones de inversión a medio y largo plazo.

La operativa de la póliza de inversión en el exterior viene reflejada en la Figura 4.13:

1. El inversor decide invertir en una empresa extranjera a través de fondos propios (aportación directa) o de financiación complementaria (préstamos de una entidad financiera).
2. El inversor contrata una póliza de inversión, para lo cual debe pagar la correspondiente prima. En el caso de España, la cobertura de CESCE cubrirá el 99% del riesgo.
3. Se realiza la inversión.
4. En el caso de que se materialice algún riesgo de los cubiertos, el inversor recibirá el importe de la inversión.



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Especialmente interesante, por los instrumentos financieros que incorpora, es la inversión en un *project finance* en el exterior⁸. En un proyecto *project finance*, la financiación se deriva de aportaciones de los socios inversores y de préstamos de entidades financieras. La principal característica diferenciadora de este tipo de proyectos –que en general implican inversiones de muy elevado volumen– es que incorporan un mecanismo de financiación por el cual tanto el retorno de la inversión de los accionistas (inversores) como la amortización de los préstamos tienen como origen único la capacidad del proyecto para generar recursos suficientes. El proyecto se ejecuta a través de la denominada Sociedad Vehículo, Sociedad de Propósito Específico o Sociedad de Proyecto. Cabe destacar que el

⁸ Los proyectos *project finance* no son estrictamente proyectos de exportación ni tampoco de inversión. El término *project finance* hace referencia a características propias del proyecto; en particular, el hecho de que este actúa como garantía para la financiación. Existe la posibilidad de participar en un proyecto *project finance* en el exterior como inversor, pero también como exportador (bienes suministrados asociados al proyecto).

funcionamiento del proyecto dará lugar a diferentes contratos de suministro que podrán ser cubiertos por empresas exportadoras.

La interacción entre los distintos agentes que pueden participar en un *project finance* se resume en la Figura 4.14.

Como caso particular de *project finance* es preciso citar los denominados *public private partnerships*, o partenariados público privados (PPP). En estos casos, la sociedad vehículo tendrá como objeto la puesta en marcha de una actividad encomendada por el sector público, directamente (a través de un acuerdo de concesión) o a través de una empresa pública (mediante un contrato). Son ejemplos de este tipo de proyectos la provisión de servicios de transporte, telecomunicaciones, generación y transmisión de energía, etc.

Los inversores en un proyecto de *project finance* podrían cubrir el riesgo de su participación a través de una póliza de inversiones en el exterior.

5. APOYO FINANCIERO OFICIAL A LA INTERNACIONALIZACIÓN

En este apartado se comentan los principales instrumentos de apoyo financiero oficial a la exportación y a la inversión, atendiendo a las diferentes entidades que los gestionan⁹. A continuación se describen el FIEM y los instrumentos de CESCE, de ICO y de COFIDES (para más información sobre estas instituciones véase el Capítulo 1, apartado 6). Finalmente, se presentan algunos apuntes sobre las características de los instrumentos gestionados por las entidades multilaterales¹⁰.

⁹ Es preciso señalar que los instrumentos específicos pueden sufrir modificaciones de año en año en cuanto a sus nombres, condiciones financieras, presupuesto asignado. De ahí que se aconseje consultar los enlaces de interés.

¹⁰ Este apartado se centra en los instrumentos gestionados por aquellas instituciones cuyo fin primordial es el apoyo a la internacionalización. Existen también instrumentos de otros organismos, como el Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), a los que también tienen acceso las empresas españolas con proyectos de exportación o inversión en el exterior.

En relación con los instrumentos de apoyo oficial bilateral se hace mención explícita de aquellos a disposición del exportador y/o el inversor en España. Es preciso señalar, en este sentido, que no se recogen posibles instrumentos que entidades de carácter regional pudieran poner a disposición de exportadores o inversores. Asimismo, cabe destacar que las grandes potencias exportadoras / inversoras gestionan instrumentos de apoyo similares para sus empresas. Puesto que el concepto *made by* se va imponiendo al *made in*, lo cierto es que se habla cada vez más no de proyectos «de un país», sino de proyectos de «interés para la internacionalización», ampliando el ámbito de utilización de estos instrumentos.

5.1 El Fondo para la Internacionalización de la Empresa

El Fondo para la Internacionalización de la Empresa Española (FIEM) se crea por la Ley 11/2010, de 28 de junio, de Reforma del Sistema de Apoyo Financiero a la Internacionalización de la Empresa Española. Sustituye al Fondo de Ayuda al Desarrollo (FAD) para la internacionalización. La Ley 14/2013 incluye diversas modificaciones en el funcionamiento del fondo.

Con cargo al FIEM se desarrollan diferentes instrumentos de apoyo financiero a la internacionalización:

1. Contribuciones a organismos multilaterales.
2. Créditos a la exportación en condiciones concesionales.
3. Financiación para cubrir gastos de asistencia técnica.
4. Créditos a la exportación en condiciones comerciales.
5. Apoyo financiero oficial a la inversión.

La utilización de una o varias de las modalidades de financiación con cargo al FIEM no excluye la posibilidad de recibir otras formas de apoyo financiero tanto de fuentes públicas como privadas.

5.1.1 CRÉDITOS A LA EXPORTACIÓN EN CONDICIONES CONCESIONALES

Se trata de la operación más representativa del FIEM, ya que este es el único instrumento con cargo al cual se pueden conceder este tipo de créditos a la exportación.

Por tratarse de un mecanismo financiero oficial de apoyo a la exportación y ser la Unión Europea parte del Consenso OCDE, estos créditos deberán cumplir los requisitos previstos en este «acuerdo de caballeros» (parte constituyente del acervo comunitario)¹¹. Como consecuencia de las estipulaciones del Consenso de la OCDE, del CAD y, en coherencia con la normativa nacional (fundamentalmente, lo previsto por la Ley 38/2006, de 7 de diciembre, Reguladora de la Deuda Externa), ha de cumplirse lo siguiente:

1. **El elemento de concesionalidad** debe ser como mínimo del 35%. La concesionalidad se calcula como la diferencia entre el valor nominal de la financiación y el valor actualizado de los pagos futuros que deberá realizar el prestatario para atender el servicio de la deuda de ese préstamo (capital e intereses). De acuerdo con la denominada fórmula de Ohlin, el elemento de concesionalidad se expresa en porcentaje sobre el valor nominal de la financiación:

$$EC = \frac{V_N - V_{ASD}}{V_N} \times 100$$

donde:

EC = Elemento de concesionalidad
(*concessionality level*)

V_N = Valor nominal de la financiación

V_{ASD} = Valor actualizado del servicio de la deuda

Para el cálculo del **servicio de la deuda**, el Consenso establece como tipo de interés al que debe efectuarse el descuento el denominado DDR (*Differentiated Discount Rate*) o tasa de descuento diferenciada. El DDR es distinto para cada divisa, se actualiza anualmente y se calcula en función de los tipos de interés de mercado de cada moneda¹². Existirán distintas combinaciones de condiciones financieras de las que se derivarán elementos de concesionalidad semejantes.

¹¹ En el Consenso de la OCDE se establecen las condiciones que garantizan que un mecanismo de apoyo financiero oficial no pueda ser considerado un subsidio a la exportación (excluido por la normativa OMC). No obstante, no todos los grandes suministradores de apoyo financiero oficial (por ejemplo, China, India, Rusia) son participantes en el Consenso de la OCDE.

¹² Pueden consultarse las DDR aplicables en: <http://www.oecd.org>

2. Los países clasificados como HIPC (*High Indebted Poor Countries*)¹³ solo podrán recibir financiación no reembolsable, esto es, con un elemento de concesionalidad del 100%.
3. Los PMA (Países Menos Adelantados)¹⁴ solo podrán recibir financiación concesional desligada (es decir, no condicionada a que el proyecto sea ejecutado por una empresa del país que concede la financiación).
4. Solo podrá otorgarse **financiación concesional ligada** (esto es, condicionada a que el proyecto sea ejecutado por una empresa del país que concede la financiación) a proyectos considerados no viables comercialmente. Se trata, en definitiva, de cubrir un «fallo del mercado». Ejemplos de proyectos no viables son grandes proyectos de producción y transmisión de energía en áreas poco pobladas. Excepcionalmente, podrá otorgarse financiación concesional ligada a proyectos comercialmente viables si se cumple al menos una de estas condiciones: que el proyecto tenga un importe inferior a los dos millones de DEG (derechos especiales de giro) y que el elemento de concesionalidad otorgado sea de al menos el 80%.
5. El importe que se incluye en la base de financiación puede ascender al total del importe de la operación. Excepcionalmente, no se cubrirá la totalidad de gastos locales o gastos en un tercer país cuando dicha cobertura supusiera la imposibilidad de cubrir el importe correspondiente a bienes y servicios españoles.
6. La operativa de funcionamiento de estos créditos responde al esquema descrito para el crédito comprador en condiciones concesionales (Figura 4.10).

¹³ La iniciativa HIPC es un programa de condonación de deuda externa lanzado en 1996, reforzado en 1999, por el FMI y el Banco Mundial.

¹⁴ Puede consultarse la clasificación de países HIPC y PMA en <http://www.oecd.org>

5.1.2 DONACIONES PARA CUBRIR GASTOS DE ASISTENCIA TÉCNICA

Con cargo al FIEM, a través de la línea denominada EVATIC, podrán financiarse los gastos de asistencia técnica y consultoría destinadas a:

1. La elaboración de estudios de viabilidad, factibilidad y prefactibilidad de proyectos.
2. Estudiar el desarrollo de planes marco de desarrollo sectorial, geográfico o regional en el país beneficiario.
3. Estudiar y mejorar el diseño de la regulación o planificación de sectores en el país beneficiario y los relacionados con la modernización y el fortalecimiento institucional de carácter económico y administrativo en países de especial interés para las empresas españolas.
4. Asimismo, podrán financiarse estudios de preparación o evaluación para proyectos susceptibles de ser financiados con cargo al FIEM.

5.1.3 CRÉDITOS A LA EXPORTACIÓN EN CONDICIONES COMERCIALES

En este caso, el FIEM aporta directamente fondos en forma de créditos a la exportación en condiciones de mercado. Las condiciones financieras de estos créditos (por contar con apoyo financiero oficial bilateral) vienen previstas en el Consenso de la OCDE. Estas condiciones (período de amortización, prima mínima, etc.) son las mismas que las contempladas para el apoyo financiero oficial de CESCE y / o CARI (véase apartados 5.2 y 5.3). Al menos el 15% del contrato debe ser financiado por fondos sin apoyo oficial financiero.

5.1.4 APOYO FINANCIERO OFICIAL A LA INVERSIÓN

Podrán ser financiables las operaciones de inversión que impliquen:

1. La creación de una sociedad o entidad de carácter productivo o concesionario.

2. La participación en una sociedad o entidad de carácter productivo o concesionario, siempre que esta sociedad o entidad esté participada, en su totalidad o en parte por una o varias empresas españolas.

Así, las operaciones de inversión podrán recibir fondos del FIEM en cofinanciación con otras fuentes financieras públicas o privadas.

5.2 Instrumentos de CESCE

En el Capítulo 1, subapartado 6.7, ya definimos qué era CESCE, e indicamos cuál era su misión. En tanto que Agencia de Crédito a la Exportación (*Export Credit Agency, ECA*), CESCE gestiona por cuenta del Estado español distintos instrumentos de cobertura de riesgos asociados a la internacionalización. Posibles asegurados son el exportador, el inversor o la entidad financiera que participa en la operación. Riesgos comerciales (a más de dos años), políticos y extraordinarios pueden ser cubiertos con cargo a la cuenta del Estado. Desde el punto de vista contractual, es preciso destacar que mediante el cambio incorporado en el Real Decreto Ley 20/2012, de 13 de julio, por el que se modifica la Ley fundacional de CESCE, pasa a ser autorizada a otorgar garantías a primera demanda por cuenta del Estado.

Para lo relacionado con los instrumentos de CESCE, nos remitimos a lo expuesto en los apartados 3.2.3 y 3.2.4. El caso paradigmático lo constituye el crédito comprador en condiciones comerciales, según la operativa descrita en las Figuras 4.9 y 4.11.

En los casos de instrumentos de apoyo financiero oficial a la exportación, siempre que la financiación tenga un plazo de amortización de al menos dos años, deberán cumplirse los siguientes requisitos, de acuerdo con el Consenso de la OCDE:

1. **Pago anticipado:** para que un contrato de exportación reciba apoyo financiero oficial en condiciones comerciales, se requiere un pago anticipado de, como mínimo, el 15% del valor de los bienes y servicios exportados, entendido como el total del importe pagado por la compra de esos bienes y servicios exportados (esto es, el total del contrato excluyendo gastos locales e intereses). El pago anticipado no podrá estar financiado a través de ninguna fuente de apoyo oficial a la exportación. Debe ser efectuado por el comprador antes o en el momento del punto de arranque del crédito.

2. **Importe máximo del crédito con apoyo oficial:** alcanzará como máximo el 85% del valor de los bienes y servicios exportados (dado que el pago anticipado tiene que ser como mínimo del 15% del valor de los bienes y servicios exportados). Como el concepto de valor de bienes y servicios exportados no incluye los gastos locales, el Consenso establece que podrá sumarse al crédito con apoyo oficial el total del valor de los gastos locales, con un importe máximo del 30% del valor de los bienes y servicios exportados. Asimismo, el Consenso indica que la prima del crédito a la exportación con apoyo oficial puede ser financiada.
3. **Plazo de amortización máximo:** el plazo de amortización máximo de un crédito a la exportación con apoyo oficial en condiciones comerciales se establece en función del país beneficiario, distinguiéndose dos categorías: países Categoría I, actualmente los países de la OCDE de renta elevada (*High Income OECD Countries*)¹⁵, para los que el vencimiento máximo es de cinco años. Este plazo es ampliable excepcionalmente hasta los 8,5 años, previa notificación al resto de Participantes del Consenso OCDE. Para el resto de países (Países Categoría II), se pueden otorgar plazos de amortización de hasta 10 años. Es preciso señalar asimismo que el Consenso establece condiciones especiales para determinados sectores (aeronaves civiles, buques, centrales nucleares y proyectos asociados a la lucha contra el cambio climático y a la gestión del agua) y también para los proyectos *project finance* (para los que los plazos de amortización máximos son de 14 años).
4. **Tipo de interés:** si es variable, el Consenso establece que no puede ser inferior al tipo de interés del mercado, dado el vencimiento y la moneda del crédito a la exportación. Si el tipo de interés es fijo, es obligatorio aplicar el CIRR (*Commercial Interest Reference Rate*), es decir, el tipo de interés comercial de referencia o tipo de Consenso. El CIRR se considera el tipo de interés que cada país aplicaría a cada moneda en las condiciones del mercado doméstico¹⁶. En España, el tipo de interés será fijo en las situaciones en las que se acuerde un Convenio de Ajuste Recíproco de Intereses o CARI (véase apartado 5.3.1).

¹⁵ Disponible en <http://www.oecd.org>

¹⁶ Disponible en <http://www.oecd.org>

5. **Primas de seguro:** el Consenso establece el método de cálculo de las primas mínimas para riesgo político que se cobren al conceder apoyo oficial a la exportación a través de seguro de crédito. Se trata de garantizar que la prima refleje el coste que el seguro tendría en el mercado privado. Para la determinación de las primas mínimas, se tiene en cuenta:

1. El riesgo de impago del país receptor de la exportación. Para ello, los países son clasificados en siete categorías de riesgo, desde 1 hasta 7, de mejor a peor riesgo¹⁷.
2. La calidad crediticia del deudor. Los deudores son clasificados atendiendo a categorías de calidad crediticia.

Una vez clasificado el crédito en función del país y del deudor, se obtienen unos coeficientes aplicables a una fórmula lineal, que permite calcular la prima mínima aplicable. La fórmula de cálculo tiene en cuenta el período de amortización del crédito, la calidad del producto (garantía o seguro), el porcentaje de cobertura y los posibles mitigantes de riesgo.

5.3 Instrumentos del ICO

Además de gestionar el FIEM, el Instituto de Crédito Oficial firma los convenios de crédito de Estado a Estado, gestiona el instrumento de seguro al tipo de interés CARI y concede apoyo oficial a la inversión a través de instrumentos de deuda *senior*.

5.3.1 CONVENIO DE AJUSTE RECÍPROCO DE INTERESES

Se trata de un convenio entre el ICO y el banco financiador por el que se facilita la concesión de créditos a medio y largo plazo a tipo de interés fijo (CIRR) a través de entidades financieras intermediarias. Gracias al Convenio de Ajuste Recíproco de Intereses, el riesgo de intereses es transferido por la entidad financiera que otorga el crédito al ICO. El banco pasa, *de facto*, a tener un crédito a tipo variable.

¹⁷ Disponible en <http://www.oecd.org>

El CARI se asemeja a un seguro de tipo de interés.

Los ajustes se realizan semestralmente. Para realizar el ajuste se comparan, los siguientes rendimientos:

1. El rendimiento real que obtiene la entidad financiera por el crédito a la exportación que ha concedido al tipo de referencia del Consenso o tipo CIRR.
2. El coste de financiarse en el mercado interbancario en la moneda de denominación del crédito, más un margen de gestión reconocido a favor de la entidad financiera.

La diferencia entre ambos rendimientos se ajusta al término de cada período. Según el resultado de este ajuste se produce un pago del ICO a la entidad financiera privada o viceversa.

5.3.2 LÍNEAS DE FINANCIACIÓN

El ICO gestiona líneas de financiación de proyectos en el exterior con interés español. Estas líneas se van actualizando todos los años, presentando distintas características en cuanto a volumen y condiciones de participación.

Mediante la Línea ICO Exportadores, los exportadores pueden recibir avances de liquidez mediante el anticipo del importe de las facturas procedentes de su actividad exportadora, o bien cubrir los costes previos de producción y elaboración de los bienes objeto de exportación.

A través de la Línea ICO Internacional, las empresas españolas o aquellas con un mínimo de 30% de capital español pueden cubrir necesidades de financiación. Esta Línea tiene dos tramos:

1. Línea ICO Internacionalización Tramo I Inversión y Liquidez. Esta línea financia hasta 12,5 millones de euros o su contravalor en dólares (USD) por cliente, en una o varias operaciones, para operaciones de liquidez e inversiones fuera del territorio nacional en activos fijos productivos nuevos o de segunda mano, vehículos de turismo, adquisición de empresas, etc. Puede utilizarse la modalidad de préstamo o *leasing*. El tipo de interés puede ser fijo o variable, más el margen establecido por la entidad de crédito según el plazo de amortización. La amortización es de entre uno y 20 años con hasta dos de carencia, si se financia inversión.

2. Línea ICO Internacionalización Tramo II. Esta línea de financiación ofrece financiación dirigida a la concesión de crédito suministrador y crédito comprador para empresas españolas, así como financiación complementaria para empresas españolas que adquieran bienes y servicios españoles, que no se hayan cubierto en su totalidad por un crédito comprador. El importe a financiar es de hasta 25 millones de euros o su contravalor en USD, en una o varias operaciones. El tipo de interés es fijo o variable (euro o USD), más el margen establecido por la entidad de crédito según el plazo de amortización. La entidad de crédito podrá aplicar una comisión de estudio/apertura. En todos los casos se aplicará una comisión por amortización anticipada. El plazo de amortización es de entre dos y 12 años, con hasta tres de carencia.

5.3.3 OTROS INSTRUMENTOS ICO

El ICO tiene programas de concesión de garantías. La Línea ICO-Garantías internacionales permite la concesión de garantías bancarias ICO a operaciones garantizadas o contragarantizadas por entidades de crédito españolas, asumiendo el ICO el riesgo de estas entidades. El 100% del riesgo con las empresas es asumido por la entidad de crédito española. Por otra parte, mediante el Programa ICO-Garantías Internacionales el ICO otorga garantías bancarias a una empresa para que esta pueda participar en un proceso de licitaciones internacionales y formalizar contratos adjudicados en el exterior en los que se exija la aportación de garantías.

Finalmente, el ICO también potencia el capital inversor con participaciones directas en el capital y cuasi-capital de empresas españolas que realicen inversiones internacionales a través de FOND-ICOPyme y FOND-ICOinfraestructuras.

5.4 Instrumentos de COFIDES

La Compañía Española de Financiación del Desarrollo, COFIDES, S. A., facilita financiación a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista interés español. Contribuye con criterios de rentabilidad tanto al desarrollo de los países receptores de las inversiones como a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas.

COFIDES utiliza, por un lado, sus propios recursos para financiar proyectos de inversión en países emergentes o en desarrollo y, por otro, gestiona por cuenta del Estado los fondos FIEX y FONPYME, creados para financiar proyectos de inversión en cualquier país del mundo. COFIDES también moviliza recursos de Instituciones Financieras Multilaterales a través de la firma de acuerdos de cofinanciación.

5.4.1 FIEX

A través del FIEX se efectúan participaciones en el capital de sociedades, préstamos subordinados y *mezzanine* (también denominada «deuda intermedia», es aquella deuda cuya devolución queda sujeta a la devolución de la deuda *senior*), préstamos de coinversión, con remuneración ligada a los resultados del proyecto, y financiación corporativa.

El importe de financiación es de entre 250.000 y 30 millones de euros por operación. El plazo de financiación, con carácter general, es de entre tres y 10 años. En participaciones en capital, el límite del FIEX es el 40% del capital social de la empresa en el extranjero, con pacto de recompra y salida de la inversión, preferiblemente entre los años 5.º y 10.º En préstamos, el límite asciende al 50% del importe de la inversión.

5.4.2 FONPYME

Se trata de un fondo fiduciario dirigido a la internacionalización de la pequeña y mediana empresa. A través del FONPYME se efectúan participaciones en el capital de las sociedades, préstamos subordinados y *mezzanine*, préstamos de coinversión, con remuneración ligada a los resultados del proyecto y financiación corporativa.

La financiación por operación asciende a entre 75.000 y cinco millones de euros. El límite máximo de financiación es de hasta el 80% de la inversión total del proyecto a través de los instrumentos de deuda. En el caso de participaciones en capital, el límite máximo es del 49% del capital social de la empresa en el extranjero, con pacto de recompra y salida de la inversión preferiblemente entre los años 5.º y 10.º

En el Cuadro 4.3 se resumen los distintos instrumentos de COFIDES para el apoyo a la inversión. Existen asimismo líneas y productos comerciales específicos para determinados sectores.

Cuadro 4.3 INSTRUMENTOS DE APOYO A LA INVERSIÓN DE COFIDES			
	FIEX	FONPYME	RECURSOS PROPIOS DE COFIDES
Proyectos elegibles	Proyectos privados viables en el exterior para los que exista interés español.	Proyectos viables de pymes en el exterior para los que exista interés español.	Proyectos viables de carácter privado en el exterior para los que exista interés español.
Ámbito geográfico	Todos los países.	Todos los países.	Países en desarrollo, emergentes o de Europa Central y Oriental no UE-15.
Empresas destinatarias	Empresas constituidas en el exterior, productoras de bienes o servicios así como concesionarias.	Pymes constituidas en el exterior, productoras de bienes y servicios.	Empresas mixtas y filiales de empresas españolas en países elegibles. Empresas españolas promotoras del proyecto.
Límite de financiación por operación	Entre 250.000 y 30 millones de euros.	Entre 75.0000 y 5 millones de euros.	5 millones de euros.
Importe mínimo por operación	1 millón de euros.	250.000 euros.	250.000 euros.
Plazo	Entre 5 y 8 años	Entre 5 y 8 años.	Entre 3 y 10 años
Máximo porcentaje de financiación	Capital: 40% máximo. Instrumentos próximos al quasi-capital: 50% máximo.	Capital: 49% máximo. Instrumentos próximos al quasi-capital: 80% máximo.	Capital: 49% máximo. Préstamos: 80% máximo.

Fuente: elaboración propia.

5.5 Instrumentos de entidades multilaterales

Las entidades multilaterales otorgan apoyo financiero no bilateral tanto a las actividades de exportación como de inversión. Existe una gran multiplicidad de instrumentos a disposición del potencial exportador e inversor. Característica común de todos los instrumentos es la exigibilidad de cofinanciación con instrumentos de inversión privados.

Para un mayor detalle acerca de estas instituciones multilaterales, se puede acudir al Capítulo 1, apartado 4., y al Capítulo 7. No obstante, a continuación se recogen, sin ánimo de exhaustividad, algunas de las características más relevantes del apoyo financiero oficial ofrecido por algunas de las principales instituciones multilaterales.

- **Banco Europeo de Inversiones:** el BEI proporciona préstamos a largo plazo para proyectos viables.
- **Grupo del Banco Mundial:** el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento otorga préstamos a largo plazo a entidades públicas en países pobres y países de ingresos medianos. Los proyectos de asistencia técnica son financiados por la Asociación Internacional de Fomento. Por su parte, la Corporación Financiera Internacional cubre proyectos ejecutados por entidades privadas en países en desarrollo. Finalmente, el Grupo del Banco Mundial otorga cobertura del riesgo político de inversión a través del Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones.
- **Bancos regionales:** actúan en su respectiva área de influencia, el Banco Interamericano de Desarrollo financia proyectos de entidades privadas, el Banco Asiático de Desarrollo trabaja sobre proyectos tanto públicos como privados, suministrando asimismo un servicio de seguro de inversiones; el Banco Africano de Desarrollo cofinancia proyectos de entidades públicas y privadas, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo participa en proyectos de entidades privadas, llevando a cabo asimismo operaciones de seguro de inversiones.

Una vez analizados los distintos mecanismos de financiación de la operación de internacionalización, con base en instrumentos del mercado privado y, en algunos casos, gracias al apoyo oficial (bilateral o de tipo multilateral), a continuación, se pasa a analizar el impacto económico-financiero de la operación de internacionalización.

6. VALORACIÓN E IMPACTO ECONÓMICO-FINANCIERO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN: UNA APROXIMACIÓN PRÁCTICA

Teniendo en cuenta las características de partida de la empresa, el tipo de proyecto acometido (con o sin inversión, país de destino, tipo de producto o servicio, etc.) y la estructura financiera elegida, se puede analizar el impacto económico-financiero de un proyecto de internacionalización dado. El estudio del impacto del proyecto puede tener distintos niveles de complejidad en función de sus características: el impacto se puede medir con carácter aislado o bien en relación con la actividad de la casa matriz.

Para valorar el proyecto es preciso desarrollar un modelo que permita proyectar el resultado de la actividad de internacionalización, generando una imagen futura de sus principales magnitudes económicas y financieras. El análisis se fundamenta, por lo tanto, en proyecciones financieras a largo plazo que desarrollan diferentes escenarios, centrándose el análisis en el escenario realista o más probable.

Cada escenario será la resolución numérica del modelo de proyección para unos valores (hipótesis) que se estima alcanzarían el conjunto de las variables que intervienen en el proyecto: ingresos, gastos, inversiones y activos, así como, en su caso, recursos financieros previstos.

Una vez presentada la magnitud sobre la que se basará el análisis –los flujos de caja–, se describe la incidencia de las variables liquidez y rentabilidad para, en una ulterior etapa del análisis, incluir la variable riesgo. Finalmente, se analizará el impacto del proyecto de internacionalización sobre la matriz de la empresa.

6.1 Magnitud para el análisis: los flujos de caja

El elemento clave para valorar el resultado de un proyecto empresarial, incluido el de internacionalización, es el *cash-flow* o flujo de caja que genera, es decir, el valor neto que arroja la suma de las entradas y salidas de caja a que dará lugar el proyecto a lo largo de un período de tiempo determinado.

Se utiliza así el concepto financiero de flujo de caja en lugar del concepto contable de beneficio o pérdida. Se considera que el beneficio contable está afectado por una serie de aspectos (normativas o reglas contables, entre otros) que no reflejan de manera precisa el impacto que el proyecto tiene sobre la empresa. Así, por ejemplo, en el beneficio contable se asume una cifra como gasto por la dotación de la amortización, pero, dependiendo del método elegido para amortizar, el beneficio contable podría ser muy diferente, sin venir derivado de un mejor o peor rendimiento del negocio o proyecto. Por otro lado, el resultado contable, al incluir las amortizaciones, pero no las adquisiciones de activo fijo, no refleja adecuadamente el valor del dinero en el tiempo, pues no contempla las salidas de caja en el momento en que estas se producen.

Por lo general, los flujos de caja de un proyecto se calculan de forma anual, aunque para proyectos más breves se pueden calcular de forma mensual o trimestral. El horizonte temporal a lo largo del cual se extiende la proyección dependerá del tipo y circunstancias del proyecto, siendo de entre tres y cinco años los plazos más habituales, extendidos hasta más años para proyectos con períodos de maduración elevados.

En el caso de proyectos sencillos (por ejemplo, un proyecto de exportación de un bien consumible), obtener el flujo de caja es tan fácil como describir las entradas y salidas de caja esperadas, derivadas de los ingresos y gastos del proyecto.

La forma más utilizada para calcular el flujo de caja es el método indirecto, según el cual, partiendo del beneficio contable que genera el proyecto (ingresos menos gastos), se van añadiendo o eliminando partidas hasta llegar al **flujo de caja libre**, que es independiente de la financiación utilizada para el proyecto, en su caso.

A continuación, se describe el método de cálculo del flujo de caja:

(+/-)	Resultado contable (eliminados los gastos financieros derivados del proyecto)
(+)	Amortizaciones y provisiones
(-)	Inversiones en activo inmovilizado o (+) Desinversiones en activo inmovilizado
(-)	Aumento necesidades operativas de fondos (NOF) o (+) Disminución necesidades operativas de fondos (NOF)
<hr/>	
(=)	<i>cash-flow</i> (o flujo de caja libre) del proyecto.

Es decir, del resultado contable se eliminan los elementos financieros (como son los gastos financieros y eventualmente su impacto fiscal), se suman las amortizaciones y provisiones (esto es, partidas que se han contabilizado como gastos en la cuenta de pérdidas y ganancias, pero que no suponen un movimiento de fondos).

Las inversiones en activos inmovilizados suponen salidas reales de fondos. Por ese motivo, al igual que las inversiones en **necesidades operativas de fondos** (NOF), a efectos del cálculo del flujo de caja, se descuentan directamente del beneficio.

Las NOF se calculan a partir de la estimación de los valores de las cuentas de existencias más las cuentas a cobrar de clientes, menos las cuentas a pagar a proveedores. El resultado refleja el volumen de recursos que la empresa debe dedicar a invertir en la función productiva y comercial (almacenes y clientes), menos la financiación recibida de proveedores. El volumen de las NOF podría verse afectado en los proyectos de internacionalización si, por ejemplo, en el país de destino las costumbres en cuanto a plazos de cobro y pago fueran distintas de las del país de origen, o se requirieran importantes movilizaciones de existencias. Cabe destacar que la reducción por liquidación o venta de los activos fijos o la reducción de las NOF suponen un flujo de caja positivo.

6.2 Factores que inciden sobre el flujo de caja en un escenario sin riesgo

Los factores que miden el impacto de un proyecto de internacionalización en un escenario sin riesgo son su liquidez y rentabilidad.

La **liquidez** estudiada sobre un proyecto a futuro hace referencia a su capacidad para generar flujos de caja positivos que compensen los iniciales flujos negativos. Cuanto antes se consiga generar un flujo de caja acumulado positivo, mayor será la liquidez del proyecto y más interesante este de cara a la empresa que lo pone en marcha. Por lógica, los proyectos sin inversión o con poca inversión tendrán una liquidez mayor que los que requieran importantes flujos negativos en un inicio.

La técnica habitualmente utilizada para valorar la liquidez es la del período de recuperación o *pay-back*, que se define como el tiempo necesario para que las entradas de caja generadas por la inversión anulen o compensen las salidas que esta ha originado.

La **rentabilidad** es la capacidad del proyecto de generar rendimientos o beneficios, incorporando todos los gastos e ingresos derivados de la internacionalización. Se mide habitualmente mediante técnicas tradicionales como el **valor actual neto** (VAN) o la **tasa interna de retorno** (TIR), aplicadas sobre los flujos de caja libres.

No obstante, estas técnicas, por su definición y forma de cálculo (basada en obtener el rendimiento implícito en unos flujos de caja relativos a un desembolso anterior), pierden su relevancia en el caso de proyectos en los que no hay inversión y no se presenta, por tanto, un flujo negativo inicial sobre el que se generan rendimientos posteriores para valorar. En ese caso, la TIR puede resultar incluso no calculable. El VAN, aun perdiendo su característica de neto por no haber desembolso inicial, sería en todo caso calculable para indicar la creación de rendimiento derivada del proyecto, por encima de la tasa de descuento aplicada.

6.3 Fases del proceso de análisis

El proceso que se ha de seguir para la valoración del impacto económico-financiero de un proyecto de internacionalización presenta diferentes etapas:

1. Valoración de los ingresos esperados del proyecto.

Al analizar un proyecto de internacionalización, el elemento clave es la estimación de los ingresos derivados de las ventas. Es el dato generalmente

más difícil de calcular y requiere el desglose de las muchas variables que intervienen en su cálculo: tamaño total del mercado, mercado objetivo, mercado potencial, cuota de mercado a captar, competidores, precio, etc.

2. Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias del proyecto de internacionalización.

Se trata de establecer, de manera independiente de los resultados de la casa matriz, la cuenta de pérdidas y ganancias del proyecto de internacionalización, incluyendo solamente los ingresos de la salida al exterior y los gastos imputables al proyecto. Los años que hay que tener en cuenta serán los que resulten precisos hasta que se consolide el proyecto, siendo de entre tres y cinco años el período habitual para los casos en los que no hay grandes inversiones.

3. Proyección del balance del proyecto de internacionalización.

Si el proyecto implica implantación o creación de una figura jurídica, con aportación de recursos propios y/o financiación, se puede realizar también la proyección del balance, puesto que habrá medios financieros específicos y activos asignados al proyecto.

4. Cálculo de los flujos de caja libres del proyecto.

Una vez proyectada la cuenta de pérdidas y ganancias de la internacionalización y, en su caso, el balance, se convierten los resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias en flujos de caja libres, aplicando el método indirecto antes explicado.

5. Cálculo de las medidas de rentabilidad y liquidez.

Sobre los flujos de caja libres, se aplican las técnicas habituales de análisis de rentabilidad y liquidez como la TIR, el VAN y el período de recuperación (*pay-back*), con las salvedades antes expuestas al respecto de la representatividad y peculiaridades de la TIR y el VAN en proyectos sin inversión.

Para el cálculo del VAN, se habrá de aplicar una tasa de descuento sobre los flujos de caja que refleje el riesgo del proyecto. La aplicación de la tasa de descuento a los flujos futuros produce su homogeneización, de modo que el VAN permitirá una valoración del proyecto en términos de rentabilidad.

Hasta aquí, el proyecto se ha valorado contemplando la opción o escenario realista y estudiándolo de manera aislada del resto de la empresa. A continuación, se analizan las fórmulas para incorporar el riesgo en el análisis y, posteriormente, valorar el impacto sobre la casa matriz.

6.4 Análisis del proyecto en un escenario de riesgo

Además de liquidez y rentabilidad, en un escenario que se aproxime a la realidad será preciso incluir el riesgo, elemento de compleja medición e incorporación al estudio. La dificultad se deriva en buena medida de la subjetividad que puede intervenir en su percepción y en la identificación de los diferentes factores que podrían suponer una amenaza para el proyecto.

Existen varias técnicas que permiten, en alguna medida, la incorporación del riesgo en el análisis de un proyecto de internacionalización:

- **Tasa de descuento:** cuanto mayor sea el riesgo, mayor será la tasa de descuento aplicada sobre los flujos de caja esperados para valorar un proyecto y, por tanto, menor el VAN. Este incremento del riesgo incorporado al proyecto vía tasa de descuento reduce por tanto la posibilidad de que un proyecto sea aceptado para su realización, al ser un criterio de selección de proyectos que el VAN sea positivo.
- **Escenarios:** se puede analizar el proyecto en diferentes escenarios (realista, optimista, pesimista) que recojan distintas combinaciones de valores posibles de las principales variables del mismo. Por su definición, el estudio impide poder analizar los impactos individuales producidos por cada variable del proyecto, pero hace posible calcular sus resultados combinados y las medidas de liquidez y rentabilidad extremas (optimista y pesimista), dentro de las factibles.
- **Análisis de sensibilidad:** a través de esta técnica se valora el impacto que cada variable produce de manera aislada en el proyecto. Un buen estudio del proyecto, en las etapas previas a su valoración económica, implicará que el analista ha identificado las principales variables que lo afectan y los principales riesgos e incertidumbres del mismo, que serán los elementos

que, de manera aislada, habrá que estudiar para conocer la sensibilidad de los resultados del proyecto a los distintos valores posibles de estas variables, una a una. Cabe incluso calcular el VAN del proyecto para distintos valores de una determinada variable, trazando así una recta cuya pendiente marque la sensibilidad a la misma.

- **Período de recuperación:** indirectamente, el período de recuperación también permite valorar el riesgo, puesto que un período de recuperación más largo supone más tiempo hasta que el proyecto genere flujos de caja suficientes, lo cual supone mayor incertidumbre sobre los resultados del proyecto y, como consecuencia, mayor riesgo.
- **Punto muerto:** la obtención para cada variable relevante del punto muerto, o valor mínimo o máximo que generaría un VAN igual a cero será el límite sostenible para dicha variable. Determinar este valor extremo con anterioridad al inicio del proyecto podría ser importante y muy útil.
- **Simulación de Montecarlo:** fijando un rango de valores posibles de las distintas variables que intervienen, se podrían derivar números muy elevados de escenarios que reflejaran distintas combinaciones de varias variables, para generar una distribución del VAN. Este análisis no es de aplicación en todos los casos por su complejidad y coste.

6.5 Impacto sobre las cuentas de la casa matriz

Un tercer aspecto es el impacto que el proyecto de internacionalización produce sobre las cuentas de la casa matriz. Para valorarlo se podría proyectar la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de la casa matriz durante el mismo plazo de tiempo que se haya estudiado en la proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias de la internacionalización. Esta proyección puede realizarse suponiendo que se mantiene la misma tendencia que llevara hasta entonces la empresa.

Posteriormente, al escenario proyectado de la casa matriz se le sumaría la cuenta de pérdidas y ganancias del proyecto internacional (evitando cualquier duplicidad), para así valorar las variaciones que se registran sobre el escenario base en las principales magnitudes e indicadores que sean de interés para la empresa, como la rentabilidad, el margen o la rotación, etc.

RESUMEN

- Con carácter previo a la realización de una operación de internacionalización, es conveniente ejecutar el análisis de su viabilidad comparando la situación previa de la empresa con una simulación de las implicaciones que sobre las diferentes ratios (fundamentalmente de solvencia, liquidez, endeudamiento, rentabilidad, estructura de costes y activos) supondrá dicha operación. Una vez efectuada la operación se podrá evaluar su impacto a partir de diferentes escenarios que podrán o no incorporar la variable riesgo.
- La financiación va a permitir a la empresa contar con una estructura suficiente (a través del fortalecimiento de recursos propios y ajenos) sobre la que fundamentar la operación. Para las operaciones de exportación,

leasing (arrendamiento) e inversión se cumple además que los instrumentos financieros contribuyen a la cobertura de los riesgos asociados.

- Atendiendo al plazo de amortización, generalmente relacionado con el tipo de producto que se va a exportar, las operaciones de exportación se clasifican en operaciones a corto (plazos de amortización inferiores a dos años) y a largo plazo.
- A través de los instrumentos de financiación a corto plazo, el exportador afronta los dos principales riesgos inherentes a la operativa de pago/cobro: el riesgo de impago (a través de medios de pago, garantías bancarias y seguro de crédito para la exportación) y el de cambio (a través de operaciones en el mercado de divisas).
- La financiación a largo plazo incorpora asimismo alguno de los instrumentos de corto plazo, como es el caso del crédito comprador en operaciones de plantas llave en mano. En el crédito comprador, gracias a la participación de una entidad financiera, se conjugan las necesidades de liquidez del exportador, la ausencia de riesgo de impago y la posibilidad de otorgar al importador una oferta financiera favorable. Otros instrumentos de financiación a largo plazo son el crédito suministrador (mediante el cual el propio exportador concede los términos más favorables), el *forfaiting* (descuento sin recurso) y el *factoring* (gestión de facturas).
- El *project finance* es un tipo de proyecto en el que las necesidades de financiación (en recursos propios y ajenos) se sustentan en el *cash-flow* del propio proyecto. La sociedad vehículo del *project finance* se crea para poner en marcha el proyecto de producción de bienes y / o prestación de servicios, que dará lugar a contratos de suministradores (en su caso exportadores).
- Los proyectos de inversión se fundamentan desde el punto de vista financiero en el fortalecimiento del capital (ampliación o entrada en productos de capital-riesgo), la ampliación de deuda subordinada (en general a través de préstamos participativos) y la asunción de deuda *senior*. Especialmente relevante es la posibilidad de cobertura del riesgo asociado a una operación de inversión.

- Las limitaciones del acceso a financiación, unidas a las características propias de las operaciones de internacionalización de la empresa, otorgan un papel fundamental a la labor del sector público en el apoyo financiero a la internacionalización.
- Este apoyo, que permitirá la materialización de sus actividades de venta o implantación en el exterior (apoyo a la exportación o a la inversión), actuará sobre los orígenes de los fondos de la empresa: propios (por ejemplo, capital riesgo a través de COFIDES) o ajenos (por ejemplo, crédito a la exportación con apoyo CESCE, CARI y FIEM). Estos instrumentos de apoyo financiero deben cumplir la normativa internacional al objeto de garantizar un *level playing field* (evitar subvenciones).
- Finalmente, también las entidades multilaterales proporcionan diferentes instrumentos de apoyo que podrán adaptarse a las necesidades del proyecto de internacionalización.

CASOS PRÁCTICOS

1. MÁQUINAS DEL NORTE, S. A.

La empresa Máquinas del Norte, S. A., se dedica desde 1970 a la producción y comercialización de máquina-herramienta para distintos usos, especialmente agrícolas.

La empresa hasta la fecha ha conseguido vender en casi todas las áreas geográficas, pero solamente como exportación de bienes. Ahora se plantea la instalación productiva con una fábrica en México, desde donde vendería en toda América.

El caso ofrece los estados contables a fin de que se pueda valorar previamente hasta qué punto la empresa está preparada para internacionalizarse.

Preguntas

1. ¿Considera que Máquinas del Norte está preparada para internacionalizarse? ¿Por qué?
2. Partiendo de la base de que se trata de un negocio cuyo producto principal tiene un importante período de maduración y que supone una importante partida dentro del balance en la cuenta de existencias, ¿la internacionalización podría suponer una mejora de la rentabilidad? ¿Por qué?
3. ¿Cuál sería el principal impacto en el ámbito económico?
4. ¿Cuál sería el principal impacto en el ámbito financiero?

2. EMPRESA FERTRANS, S. A.

La empresa española de ingeniería Fertrans, S. A., ha firmado un contrato de «planta llave en mano» con el Ministerio de Transportes peruano para construir una línea ferroviaria de alta velocidad entre Lima y Cuzco. Tras indicársele el desglose del contrato, se le pide lo siguiente.

Preguntas

1. Indique la estructura financiera que mejor podría adaptarse al contrato. ¿Qué agentes intervienen?
2. Suponiendo que el proyecto cuenta con apoyo oficial financiero bajo forma de seguro de crédito a la exportación, ¿cuál será el importe del crédito con apoyo oficial? ¿Y el del crédito complementario? ¿Se pueden conocer las condiciones de financiación otorgadas?
3. Suponiendo que la empresa francesa, proveedora del equipamiento intermedio, quisiese tener una gran seguridad en el cobro de su suministro de equipos a Fertrans, S. A., ¿qué medio de pago le exigiría?
4. Supongamos que el importe total del contrato fuese de 40.000.000 de dólares (USD) en lugar de 40.000.000 de EUR y que el primer pago de la financiación por parte del importador fuese a los seis meses, por una cuantía de 3.000.000 USD. Y también que el exportador deseara cubrirse frente al riesgo de cambio y los tipos de cambio existentes en el mercado en ese momento y que le proporcione su banco fuesen:
Spot: 1 EUR = 1,10 USD.
Forward 6 meses: 1 EUR = 1,11 USD.
 ¿Cuántos euros recibiría el exportador si decide contratar un seguro de cambio para ese vencimiento?
5. En el mismo caso anterior, si en vez de contratar un seguro de cambio, el exportador contratara una opción *put* de venta de los 3.000.000 USD, con precio de ejercicio de 1 EUR = 1,11 EUR, y el tipo de cambio *spot* a los seis meses fuera de 1 EUR = 1,04 USD.
 ¿Le interesaría ejercitar la opción, es decir, utilizar el tipo de ejercicio pactado?
 ¿Cuántos euros obtendría el exportador por ese vencimiento si utilizase el mejor tipo de cambio posible (sin tener en cuenta la prima de la opción, que habrá pagado al inicio, al contratar la opción, ejercite o no ejercite esta)?

GLOSARIO

Carta de crédito contingente o *stand-by*: Compromiso de un banco emisor (el del comprador) a favor de un beneficiario (exportador) de hacer frente al importe de una operación comercial cuando esta no sea pagada por el comprador, y el beneficiario así lo requiera (cumpliendo con las condiciones documentarias establecidas).

Consenso de la OCDE: Normativa internacional aplicable a la financiación a la exportación con apoyo oficial y de obligado cumplimiento para los denominados Participantes del Consenso. Quedan sujetos al Consenso de la OCDE los instrumentos de apoyo a la exportación con plazos de amortización iguales o superiores a dos años, con excepción de material de defensa y productos agrícolas.

Convenio de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI): instrumento de apoyo financiero oficial a la exportación por el que se cubre a una entidad financiera de la volatilidad del tipo de interés, otorgándole de este modo incentivos a la concesión de créditos a la exportación a largo plazo a tipos fijos.

Crédito comprador: Mecanismo de financiación que ofrece el exportador al importador mediante el cual, a través de la participación de una entidad financiera, el exportador puede cobrar según va completando los distintos tramos o hitos del contrato, a la vez que el importador devuelve la financiación a la entidad financiera en condiciones de largo plazo.

Crédito documentario: Medio de pago que consiste en un compromiso de un banco emisor (el del comprador) a favor de un beneficiario (el exportador) de hacer frente al pago de una operación comercial cuando el exportador le presente los documentos de la operación comercial que le sean solicitados y en los plazos pedidos.

Crédito suministrador: instrumento de financiación de la exportación a medio y largo plazo por el que el exportador financia la operación al importador, otorgando en el contrato comercial la posibilidad de que el pago sea diferido.

Elemento de concesionalidad: estimador del grado de donación que incorpora una estructura financiera en comparación con las condiciones de mercado. Se deriva de la comparación del valor actualizado de los servicios de la deuda, tomando como tasa de descuento la tasa DDR (*Differentiated Discount Rate*).

Factoring: Suministro de servicios administrativos y financieros por parte de una entidad financiera (factor) a una empresa, a cambio de la cesión por parte de esta (empresa cedente) de los créditos comerciales representativos de sus exportaciones de bienes y/o servicios con cobro diferido (facturas).

Forfaiting: Método de pago aplazado que el exportador ofrece al importador por medio del cual este puede responder al plazo del producto (generalmente bienes de capital) con un período de amortización equivalente al de la vida útil del bien intercambiado.

Garantía a primer requerimiento (sobre un pago comercial): Compromiso de un banco garante (el del comprador) a favor de un beneficiario (exportador), de hacer frente al importe de una operación comercial cuando esta no sea pagada por el comprador y el beneficiario así lo requiera (cumpliendo las condiciones documentarias establecidas).

Leasing financiero: Mecanismo utilizado por las empresas para la comercialización de bienes muebles a través de un arrendatario (generalmente otra empresa) que adquiere el bien tras el pago de las cuotas establecidas en el contrato de *leasing* o arrendamiento con la sociedad de *leasing* (entidad financiera que temporalmente tomará la propiedad del bien mueble).

Medios de pago: Instrumentos financieros o jurídico-financieros que permiten la liquidación monetaria de las transacciones comerciales.

Mercado de divisas: Conjunto de operadores financieros y no financieros que, dentro de un mismo país o entre diferentes países, negocian entre sí la compra y venta de las distintas monedas o divisas del mundo.

Mercado de divisas al contado o mercado *spot*: Segmento del mercado internacional de divisas en que se negocia la compra y venta de diferentes monedas entre sí, con un plazo de liquidación (entrega efectiva de las monedas intercambiadas) de hasta un máximo de dos días hábiles bancarios desde el día de la contratación.

Mercado de divisas a plazo o mercado *forward*: Segmento de mercado internacional de divisas en que se negocia la compra y venta de diferentes monedas entre sí, con un plazo de liquidación (entrega efectiva de las monedas intercambiadas) superior a los dos días hábiles bancarios y hasta, generalmente, un año desde el día de la contratación.

Opciones en divisas: Tipo de contrato que se utiliza en el mercado de divisas, que permite a un exportador/importador cubrirse frente al riesgo de cambio. Mediante dicho contrato, el exportador/importador compra a una entidad financiera el derecho a utilizar un determinado tipo de cambio pactado (precio de ejercicio) en un momento futuro determinado (opción europea) o desde el momento de la contratación hasta un momento futuro determinado (opción americana). El ex-

portador/importador, comprador de la opción, puede no utilizar el tipo de cambio pactado si no le interesa, pues ha comprado a la entidad financiera el derecho (no la obligación) de aplicarlo para cubrir el riesgo de cambio de la operación comercial subyacente. El exportador/importador pagará siempre una prima o *premium* por la compra de la opción.

Orden de pago simple (transferencia bancaria): Medio de pago que consiste en un mandato unilateral de un comprador a su banco, para, con los fondos de aquel, realizar un abono en la cuenta bancaria del exportador.

Remesa documentaria: Medio de cobro que consiste en la entrega por un exportador a un banco de los documentos comerciales de una operación (acompañados o no de documentos financieros), para que gestione su cobro.

Seguro de cambio o *forward*: Tipo de contrato, dentro del mercado de divisas a plazo, que permite al exportador/importador cubrirse frente al riesgo de cambio. El exportador/importador contrata con una entidad financiera la utilización de un determinado tipo de cambio (tipo de cambio a plazo o *forward*) en un momento futuro también determinado. El contrato es de obligado cumplimiento para el operador comercial y para la entidad financiera, al tipo de cambio a plazo acordado.

Seguro de crédito a la exportación: Compromiso de una compañía de seguros, plasmado en una póliza de seguros, de pagar al beneficiario de la póliza (el exportador o quien este indique) cuando el comprador (deudor) no haga frente a su obligación de pago.

Tipo de cambio al contado o *spot*: Precio Al que se intercambian dos monedas en el mercado internacional de divisas al contado.

Tipo de cambio a plazo o *forward*: Precio al que se intercambian dos monedas en el mercado de divisas a plazo.

Tipos de interés CIRR (*Commercial Interest Rate of Reference*): Valor, para cada moneda y período de amortización, de los tipos de interés fijos que se han de aplicar en créditos a la exportación a tipo fijo con apoyo financiero oficial.

TIR (tasa interna de retorno): Tasa de descuento que, aplicada a los flujos futuros esperados de un proyecto de inversión, genera un VAN igual a cero.

VAN (valor actual neto): Valor descontado a un determinado tipo de interés de los flujos de caja futuros esperados de un proyecto de inversión.

BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía consultada

Banco de Pagos Internacionales (2016): *Triennial Central Bank Survey. Foreign Exchange Turnover in April 2016*. Basilea: Banco de Pagos Internacionales.

Bekaert, Geert J. y Hodrick, Robert J. (2014): *International Financial Management*, 2.^a edición. Essex: Pearson Education Limited.

Bertrams, Roeland F. (2013): *Bank Guarantees in International Trade*. París: Cámara de Comercio Internacional.

Blasco Ruiz, J. M. (2013): «Del FAD a los nuevos instrumentos de apoyo financiero a la internacionalización: el FIEM», en: *ICE*, julio-agosto de 2013, número 873 Conmemorativo de los 25 años de COFIDES, 1988-2013; pp. 69-81.

Brealey, R. A., Myers, S. C. y Allen, F. (2011): *Principles of Corporate Finance*. Nueva York: McGraw Hill / Irwin.

Cámara de Comercio Internacional (2013): *Práctica bancaria internacional estándar*. París: Cámara de Comercio Internacional, publicación 745.

Cámara de Comercio Internacional (2010): *Garantías a primer requerimiento. Revisión 2010*. París: Cámara de Comercio Internacional, publicación 758.

Cámara de Comercio Internacional (2006): *Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios*. París: Cámara de Comercio Internacional, publicación 600.

Cámara de Comercio Internacional (1995): *Reglas Uniformes Relativas a las Cobranzas*. París: Cámara de Comercio Internacional, publicación 522.

Cross, Sam Y. (1998): *The Foreign Exchange Market in the United States*. Nueva York: Federal Reserve Bank of New York.

De Andrés Leal, A. (2015): *Crédito documentario. Guía para el éxito en su gestión*. Sabadell: Marge Books.

De la Cueva Fernández, A. y Salazar Palma, F. (2004): *Financiación pública para la internacionalización*. Madrid: IMADE.

Durán, Juan José y Gallardo, Fernando (2013): *Finanzas internacionales para la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Eun, Cheol S. y Resnick, Bruce G. (2014): *International Financial Management*. Nueva York: McGraw-Hill.

Fernández Russo, Omar (2011): *Cartas de crédito y otros medios de pago en comercio internacional*. Caracas: Editores Millenium.

Giménez Morera, Antonio (2012): *Aplicaciones prácticas de medios de cobro y pago en el comercio internacional*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Grath, Anders (2016): *The Handbook of International Trade and Finance*, 4.^a edición. Londres: Kogan Page.

Quiroga, Claudina (2015a): *Casos de finanzas internacionales*. Madrid: Global Marketing Strategies.

Quiroga, Claudina (2015b): *Casos de finanzas internacionales. Guía de respuestas y soluciones*. Madrid: Global Marketing Strategies.

López, M. J., Morán, M., y Seco, M. (2013): «Financiación de la internacionalización», en: Arteaga Ortiz, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*, pp. 313-403. Madrid: ICEX.

Madura, J. (2009): *Administración financiera internacional*. México: Cengage Learning.

Marcos Díez, Javier (2014): *Medios de pago internacionales*. Madrid: Fundación Vértice Emprende.

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2016): *Guía de servicios para la internacionalización*. Madrid: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Secretaría de Estado de Comercio, <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/que-es-icex/guia-servicios-internacionalizacion/index.html>. Las diferentes ediciones pueden consultarse en www.icex.es/guia

Morán Serrano, Miguel (2016): Contenido didáctico de la asignatura de «Financiación internacional a corto plazo» del *MBA online en Comercio Internacional*. Madrid: ICEX-CECO.

Núñez de Dios, Felipe (2010): *Gestión de riesgos en la empresa internacional*. Madrid: Global Marketing Strategies.

OCDE (2016): *Arrangement on Officially Supported Export Credits*. París: OCDE.

Pilbeam, Keith (2013): *International Finance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Serantes, Pedro (2013): *El crédito documentario. Como medio de pago. Como instrumento de financiación*. Madrid: ICEX.

Serantes, Pedro (2012): *Exportaciones a corto plazo. Su financiación, aseguramiento y otros aspectos*. Madrid: ICEX.

Serantes, Pedro. (2010): *El cobro seguro de la exportación. Seguro de crédito a la exportación. Los medios de pago internacionales*. Madrid: ICEX.

VV.AA. (2016): Contenido didáctico de la asignatura «Financiación internacional a largo plazo» del MBA online en Comercio internacional. Madrid: CECO.

b. Lecturas recomendadas

Cámara de Comercio Internacional (2006): *Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios*. París: Cámara de Comercio Internacional, publicación 600.

Eun, Cheol S. y Resnick, Bruce G. (2014): *International Financial Management*. Nueva York: McGraw-Hill.

Grath, Anders (2016): *The Handbook of International Trade and Finance*, 4.^a edición. Londres: Kogan Page.

Levi, Maurice D. (2009): *International Finance*. Londres: Routledge.

Morán Serrano, Miguel (2016): Contenido didáctico de la asignatura de «Financiación internacional a corto plazo», del MBA online en Comercio Internacional. Madrid: ICEX-CECO.

OCDE (2011): *Smart Rules for Fair Trade: 50 Years of Export Credits*. París: OCDE.

Quiroga, Claudina (2015a): *Casos de finanzas internacionales*. Madrid: Global Marketing Strategies.

Quiroga, Claudina (2015b): *Casos de finanzas internacionales. Guía de respuestas y soluciones*. Madrid: Global Marketing Strategies.

Serantes, Pedro (2013): *El crédito documentario. Como medio de pago. Como instrumento de financiación*. Madrid: ICEX.

Serantes, Pedro. (2012): *Exportaciones a corto plazo. Su financiación, aseguramiento y otros aspectos*. Madrid: ICEX.

Serantes, Pedro (2010): *El cobro seguro de la exportación. Seguro de crédito a la exportación. Los medios de pago internacionales*. Madrid: ICEX.

c. Enlaces de interés

Banco Mundial: <http://www.worldbank.com>

Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo: <http://www.ebrd.org>

Banco Europeo de Inversiones: <http://www.eib.org>

Banco Sabadell: <http://www.bancsabadell.com>

Cámara de Comercio Internacional: <http://www.iccwbo.org>

CESCE (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación):
<http://www.cesce.es>

COFIDES (Compañía Española de Financiación del Desarrollo):
<http://www.cofides.es>

Comisión Europea: <http://ec.europa.eu/trade/>

Fxstreet: <http://www.fxstreet.com/>

Fondo para la Internacionalización de la Empresa:

<https://www.ico.es/web/ico/fondo-para-la-internacionalizacion-de-la-empresa>

<http://www.comercio.es/fiem>

ICEX España Exportación e Inversiones: www.icex.es

ICO (Instituto de Crédito Oficial): <http://www.ico.es>

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad:

www.mineco.gob.es

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos):

<http://www.oecd.org>

d. Vídeos de interés

Camp, Montserrat: *Facilidad de financiamiento en comercio exterior*, 2012. https://www.youtube.com/watch?v=-j-XZVuCW_4

García, Pablo: *La elección del medio de pago en comercio exterior*, 2012. <https://www.youtube.com/watch?v=YD1SQBoT8NI>

Capítulo 5

**TRANSPORTE Y LOGÍSTICA
INTERNACIONAL**

Autora

Natalia Velasco Gatón

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	471
1. Introducción	473
2. La logística y el transporte internacional	475
2.1 Orígenes, evolución y concepto de logística	475
2.2 La cadena logística	477
3. Condiciones de entrega de la mercancía: Incoterms 2010	478
3.1 Comercio internacional y logística. Incoterms 2010	478
3.2 Tipos de Incoterms 2010	482
3.3 Análisis de los diferentes Incoterms 2010	485
3.3.1 Incoterms para cualquier medio de transporte	485
3.3.2 Incoterms para transporte marítimo	500
3.4 Condiciones de contratación del flete	508
3.4.1 Definición	508
3.4.1.1 El transporte marítimo de línea regular	508
3.4.1.2 El transporte marítimo en régimen de fletamentos	509
3.4.2 Tipos de términos	509
4. Protección física y jurídica de las mercancías	512
4.1 Protección física de la mercancía	513
4.1.1 Análisis de la carga	513
4.1.2 Envase y embalaje	514
4.1.3 Las unidades de carga	516
4.1.4 Manipulación	521
4.1.5 Estiba	521
4.2 Protección jurídico-económica de la mercancía	522
4.2.1 El seguro de transporte de mercancías y el contrato de transporte	523

5. Los modos de transporte	528
5.1 Clasificación de los medios de transporte	529
5.2 Agentes del transporte internacional	530
5.3 Aspectos técnicos de los medios de transporte	531
5.3.1 Transporte marítimo	532
5.3.2 Transporte aéreo	536
5.3.2.1 Tipos de aviones	537
5.3.2.2 Explotación comercial	537
5.3.3 Transporte terrestre por carretera	538
5.3.3.1 Tipos de vehículos	538
5.3.3.2 Clasificación del transporte internacional	539
5.3.3.3 Explotación comercial	539
5.3.3.4 Canales de comercialización	539
5.3.4 Transporte ferroviario	540
6. Documentación del transporte internacional	542
6.1 El contrato de transporte de mercancías	542
6.2 Los documentos de transporte o embarque según los diversos modos de transporte	544
6.2.1 El B/L en el transporte marítimo	545
6.2.2 El AWB en el transporte aéreo	546
6.2.3 El CMR en el transporte por carretera	547
RESUMEN	549
CASOS PRÁCTICOS	552
GLOSARIO	554
BIBLIOGRAFÍA	556

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Todo alumno que haya estudiado este capítulo dedicado a la logística y al transporte internacional debería ser capaz de:

- Entender el concepto de logística, su origen y su evolución histórica. Determinar la importancia de los costes logísticos en las operaciones internacionales.
- Entender la importancia del uso de los distintos Incoterms en los contratos de compraventa internacional. Saber por qué se clasifican según los modos de transporte y ver qué ventajas tiene el uso de unos u otros términos dependiendo de los riesgos y costes que estén dispuestos a asumir tanto el comprador como el vendedor.

- Saber qué son los términos de fletamento y cuál es su posible vinculación con los Incoterms 2010.
- Conocer y saber utilizar los distintos tipos de envase y embalaje, así como las distintas unidades de carga propias de cada modo de transporte internacional de mercancías.
- Diseñar todo un plan logístico de manipulación y envío de la mercancía, donde se analicen de manera detallada los costes, la calidad del producto y los plazos de entrega de la mercancía.
- Entender lo que significa la protección jurídica de la mercancía y los distintos tipos de pólizas existentes en el ámbito del transporte internacional.
- Vincular toda la logística con el contrato de compraventa para cumplir con todo lo pactado entre las partes, evitando riesgos innecesarios.

1. INTRODUCCIÓN

Una vez visto todo lo relacionado con el acceso a mercados exteriores de exportación, con los requisitos de implantación de la empresa en terceros países y con la política de *marketing mix* en los capítulos anteriores, procede analizar ahora todo lo relacionado con la logística internacional.

Así pues, en este Capítulo, tras la introducción, vamos a comenzar con la presentación de lo que significa la distribución física internacional del producto (DFI). Su análisis es de suma importancia, pues incidirá en la capacidad exportadora de la empresa y determinará si es capaz de asumir los costes y riesgos de entrar en un país o en otro.

La tercera parte de este capítulo se va centrar en el análisis detallado de los, Incoterms de la Cámara de Comercio Internacional (CCI)¹ en su versión de 2010, dada su importancia a la hora de determinar tanto las obligaciones logísticas como las documentales de las partes vinculadas por un contrato de compraventa internacional. De igual manera, en esta parte veremos los términos de fletamento, conocidos también como «Incoterms portuarios», que hacen referencia a las obligaciones de carga en el puerto de origen, transporte marítimo de la mercancía y descarga en el puerto de destino, y analizaremos la vinculación de estos con las reglas Incoterms que se hayan pactado en el contrato internacional.

Seguidamente presentaremos todo lo relacionado con la protección de la mercancía. Se tratará tanto el aspecto de la protección física de la mercancía, analizando aquello que haga referencia al envase, al embalaje y a la manipulación de la mercancía, como el aspecto de la protección jurídica de la misma, en especial el seguro sobre la mercancía.

En la quinta parte del capítulo nos vamos a centrar en todo lo relacionado con el transporte. En esta parte analizaremos cómo se clasifican los modos de transporte, quiénes son los principales agentes que intervienen y las ventajas que puede tener para la empresa seleccionar un medio u otro de transporte a la hora de realizar sus envíos internacionales. Y, por último, describiremos qué se entiende por contrato de transporte y analizaremos los distintos documentos que se utilizan para cada modo de transporte internacional.

¹ Incoterms ® es una marca registrada de la Cámara de Comercio Internacional (CCI). Puede encontrarse más información sobre la marca comercial «Incoterms» en: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/>

2. LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE INTERNACIONAL

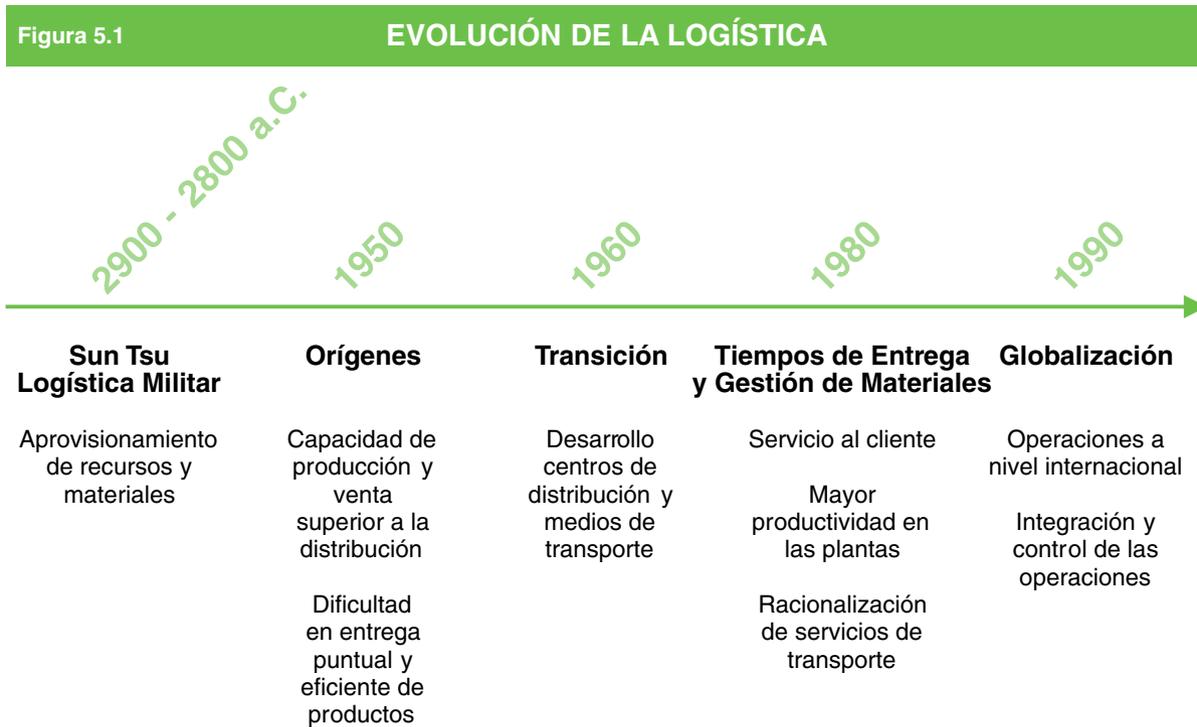
2.1 Orígenes, evolución y concepto de logística²

La logística tiene su origen en el mundo militar, pues ya desde la antigüedad, cuando los ejércitos se planteaban una campaña, estaban obligados a planificar previamente cómo aprovisionarse de comida, armas, medicinas, etc. Hasta mediados del siglo pasado, cuando Bethel, Atwater, Smith y Stackman (1945) establecen una analogía entre la logística militar y el abastecimiento técnico material para las industrias, no se puede decir que la logística estuviera claramente definida.

En la década de 1960, se produce un claro desarrollo de los medios de transporte y de los centros de distribución, dando lugar a nuevas definiciones. En los años 80, los tiempos de entrega, la gestión de *stocks* y el servicio al cliente pasan a ser términos fundamentales en todo lo relacionado con la logística. En

² Este epígrafe sigue en líneas generales la exposición de Molins y Velasco (2013).

los años 90, con la globalización de los mercados, surge el concepto holístico de **logística integrada**, en el que resulta esencial el control total de toda la cadena logística. En la Figura 5.1 podemos ver cómo ha ido evolucionando el concepto de logística desde sus orígenes hasta nuestros días.



Fuente: Molins y Velasco (2013), adaptado de Mora García (2009).

Según el estadounidense Council of Supply Chain of Management Professionals (CSCMP), anteriormente conocido como Council of Logistics Management, CLM: «La logística es aquella parte de la gestión de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al punto de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores»³.

Esta definición ya contempla lo que se conoce como **cadena logística**, que vamos a analizar de manera somera en el siguiente punto y, de forma más detallada, a lo largo de todo el Capítulo.

³ Esta cita puede hallarse, junto a otras definiciones de logística, en: <http://blogistica.es/logistica/>

2.2 La cadena logística⁴

Siguiendo a Torres, Daduna y Mederos (2007), podemos decir que los subsistemas que componen el sistema logístico o cadena logística son:

- Aprovisionamiento.
- Producción.
- Distribución.

Si bien se puede entrar a analizar pormenorizadamente cada uno de esos subsistemas, en el ámbito de la logística y el transporte internacional, el punto esencial es el que tiene que ver con el tercer subsistema: la **distribución física de la mercancía**, más conocida por sus siglas DFI. Nos vamos a centrar en ese concepto y en la metodología de su análisis.

Una buena definición del concepto de DFI, desarrollada a partir de la del Centro de Comercio Internacional de la UNCTAD, es la de ANAGENA (1998): «Conjunto de operaciones necesarias para desplazar una carga desde un punto de origen a un punto de destino, realizadas en forma secuencial [cadena de DFI] durante un lapso determinado [tiempo de tránsito], para satisfacer eficientemente una demanda».

Partiendo de esta definición ya podemos determinar, como metodología de análisis, cuáles son las etapas de la DFI:

- Análisis de la carga a transportar. Preparación del envase y embalaje.
- Selección del modo de transporte.
- Determinación y preparación de la documentación pertinente.

Todas estas etapas van a ser objeto de análisis a lo largo de este Capítulo. Así, en el punto 4.1 se va a analizar el tipo de carga, el envase y embalaje y su unitarización. En el epígrafe 5 se estudiarán los distintos modos de transporte y las ventajas del uso de uno u otro, dependiendo de factores como el tipo de mercancía, el tiempo y el coste. En el punto 6.2 nos centraremos en los principales documentos relacionados con el transporte.

⁴ En esta parte se ha mantenido lo ya expuesto en la versión de Molins y Velasco de 2013.

3. CONDICIONES DE ENTREGA DE LA MERCANCÍA: INCOTERMS 2010

3.1 Comercio internacional y logística. Incoterms 2010

Una vez vistos los orígenes y la evolución del concepto de logística, así como la cadena logística, vamos a pasar a analizar de manera detallada todo lo referido a los Incoterms.

De manera resumida, podemos decir que los Incoterms (*International Commercial Terms*) son reglas que determinan la **distribución de los gastos, las obligaciones documentales y la transmisión de los riesgos** entre las dos partes que intervienen en un contrato de compraventa internacional.

Estas reglas son elaboradas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), con sede en París. Son una recopilación de los usos y costumbres propios de los

operadores que participan en el comercio internacional (empresas importadoras y exportadoras, agentes de carga, transportistas, etc.). Son parte de lo que se considera la «*lex Mercatoria*».

Los Incoterms no regulan ni el pago y sus modalidades (a acordar entre las partes), ni la transmisión de la propiedad de las mercancías, ni el derecho aplicable a las cuestiones que estas reglas no contemplan. Estos términos son de aceptación voluntaria por las partes, aunque pasan a ser obligatorios en el momento en que se incluyen en el contrato de compraventa.

La última versión publicada de los Incoterms es la de 2010. De acuerdo con Molins y Velasco (2013), los motivos de su revisión y cambio fueron, según indica la propia CCI, los siguientes:

1. Las nuevas prácticas comerciales, caracterizadas por:
 - El uso generalizado de Internet.
 - La comunicación instantánea.
 - Los significativos avances en el sector del transporte, sobre todo en el transporte mediante contenedor.

2. Los importantes cambios en el contexto internacional:
 - Incremento de la seguridad.

3. Y muy especialmente, el mal uso que se hacía y se sigue haciendo de los Incoterms FOB y CIF, pues hay una clara «infección» de los mismos en la mayoría del transporte mediante contenedor.

Para entender mejor la nueva clasificación y sus cambios nos vamos a valer de los Cuadros 5.1, 5.2 y 5.3.

Cuadro 5.1 INCOTERMS 2010: SIGNIFICADO EN INGLÉS Y ESPAÑOL			
GRUPO E SALIDA	EXW	<i>EX WORKS</i>	EN FÁBRICA
GRUPO F TRANSPORTE PRINCIPAL NO PAGADO	FCA	<i>FREE CARRIER</i>	FRANCO TRANSPORTISTA
	FAS	<i>FREE ALONGSIDE SHIP</i>	FRANCO AL COSTADO DEL BUQUE
	FOB	<i>FREE ON BOARD</i>	FRANCO A BORDO
GRUPO C TRANSPORTE PRINCIPAL PAGADO	CFR	<i>COST AND FREIGHT</i>	COSTE Y FLETE
	CIF	<i>COST, INSURANCE AND FREIGHT</i>	COSTE, SEGURO Y FLETE
	CPT	<i>CARRIAGE PAID TO</i>	TRANSPORTE PAGADO HASTA
	CIP	<i>CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO</i>	TRANSPORTE Y SEGURO PAGADO HASTA
GRUPO D LLEGADA	DAT	<i>DELIVERED AT TERMINAL</i>	ENTREGADA EN TERMINAL
	DAP	<i>DELIVERED AT PLACE</i>	ENTREGADA EN LUGAR
	DDP	<i>DELIVERED DUTY PAID</i>	ENTREGADA DERECHOS PAGADOS

Fuente: Molins y Velasco (2013).

En este Cuadro, observamos los 11 Incoterms de la versión 2010, divididos en los cuatro grupos tradicionales, E, F, C y D, ya que esta agrupación sigue resultando muy útil para ver qué términos están vinculados a la salida de la mercancía de fábrica o almacén en el país de origen (E), cuáles no implican el pago del transporte principal (F), cuáles sí (C), y cuáles están vinculados con la llegada de la mercancía al país de destino (D).

La nueva clasificación de los Incoterms 2010 contempla ahora solo dos grandes categorías: Incoterms para cualquier modo o modos de transporte (Cuadro 5.2), e Incoterms para transporte marítimo y por vías marítimas interiores (Cuadro 5.3).

En el Cuadro 5.2 se recogen aquellos términos válidos **para cualquier modo de transporte**, y también para los transportes multimodales y combinados. **Conviene señalar que la mayor parte de la carga realizada en contenedores**

supone un transporte multimodal y, por consiguiente, si se da esa circunstancia sería deseable utilizar cualquiera de los Incoterms de ese grupo y no los de la agrupación siguiente (Cuadro 5.3).

Cuadro 5.2 INCOTERMS PARA CUALQUIER MODO O MODOS DE TRANSPORTE		
EXW	<i>EX WORKS</i>	EN FÁBRICA
FCA	<i>FREE CARRIER</i>	FRANCO TRANSPORTISTA (lugar convenido)
CPT	<i>CARRIAGE PAID TO</i>	TRANSPORTE PAGADO HASTA (lugar de destino convenido)
CIP	<i>CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO</i>	TRANSPORTE Y SEGURO PAGADOS HASTA (lugar de destino convenido)
DAT	<i>DELIVERED AT TERMINAL</i>	ENTREGADA EN TERMINAL (lugar de destino convenido)
DAP	<i>DELIVERED AT PLACE</i>	ENTREGADA EN LUGAR (lugar de destino convenido)
DDP	<i>DELIVERED DUTY PAID</i>	ENTREGADA DERECHOS PAGADOS (lugar de destino convenido)

Fuente: Molins y Velasco (2013).

Cuadro 5.3 INCOTERMS PARA TRANSPORTE MARÍTIMO Y POR VÍAS NAVEGABLES INTERIORES	
FAS	FRANCO AL COSTADO DEL BUQUE (puerto de carga convenido)
FOB	FRANCO A BORDO (puerto de carga convenido)
CFR	COSTE Y FLETE (puerto de destino convenido)
CIF	COSTE, SEGURO Y FLETE (puerto de destino convenido)

Fuente: Molins y Velasco (2013).

En el Cuadro 5.3 aparecen reflejados los Incoterms 2010 que se deben utilizar, tal y como indica la propia CCI, cuando el medio de transporte principal sea marítimo o acuático. En este caso, la carga de la mercancía se realiza directamente por el cargador (ya sea el exportador o el importador, según el Incoterm que ambos hayan pactado), **sin valerse de unidades de transporte como los contenedores.**

En el epígrafe 3.2 siguiente se analizan con mayor profundidad los distintos tipos de Incoterms 2010 y se especifican las obligaciones y costes que conllevan, ya sea para el vendedor/exportador como para el comprador/importador.

3.2 Tipos de Incoterms 2010

Antes que nada, en cuanto a los tipos de Incoterms, es necesario aclarar lo siguiente:

- a) Se deben analizar siempre desde el punto de vista del exportador/vendedor, partiendo de la regla Incoterms 2010 que le supone menos trámites y menos costes (EXW), hasta llegar a aquella que le supone realizar todos los trámites y asumir todos los costes hasta dejar la mercancía puesta a disposición del cliente final (DDP).
- b) Aunque parezca obvio, cabe comentar que los costes, que en un primer momento asume el exportador/vendedor como obligaciones suyas, los factura posteriormente al comprador dentro del precio de venta. Por lo tanto, el precio de venta será distinto según sea uno u otro el Incoterm que utilice el exportador⁵.

⁵ A modo de ejemplo, un envío para un comprador estadounidense se cotizará de manera diferente si se vende:

- En condiciones FCA puerto de Barcelona, ya que podría tener un coste de 20.000 € (19.000 € del valor de la mercancía + 750 € en concepto de transporte terrestre desde el punto de carga del contenedor en la empresa exportadora hasta el puerto de Barcelona + 250 € en concepto de despacho de exportación, descarga y manipulación en el puerto de Barcelona).
- En condiciones CIP puerto de Newark (EE.UU.), ya que el coste podría ascender hasta los 21.500 € (20.000 € según los costes calculados en FCA + 1.300 € del flete marítimo desde el puerto de Barcelona al de Newark + 200 € del seguro internacional).

- c) Hay que prestar especial atención a los términos C, ya que, aunque en ellos el exportador/vendedor asume los costes del transporte hasta el país o lugar de destino, sin embargo, no asume los riesgos durante el transporte de la mercancía hasta el lugar pactado en el propio término de los Incoterms C. Esto es así, porque la transmisión de los riesgos en estos términos se produce siempre en el país/lugar de origen del transporte principal.
- d) Las obligaciones que conllevan los Incoterms para ambas partes son las siguientes, que aparecen en las Figuras 5.2 y 5.3:
1. Obligación de envase, embalaje y de control previo de la mercancía.
 2. Obligación de obtener licencias, autorizaciones y otras formalidades.
 3. Obligación de cargar el camión o contenedor en la fábrica o en el almacén de depósito de la mercancía.
 4. Obligación de asumir el transporte interior en el país de origen hasta el punto de salida definitiva de la mercancía.
 5. Obligación de realizar los trámites aduaneros y fiscales, así como el despacho de exportación, en el país de origen de la mercancía.
 6. Obligación de contratar y pagar los costes de manipulación y carga de la mercancía en las terminales de salida de la mercancía en el país de origen.
 7. Obligación de contratar y pagar el transporte principal.
 8. Obligación de contratar y pagar el seguro de mercancía y de transporte internacional (como tomador de la póliza).
 9. Obligación de contratar y pagar los costes de manipulación y carga de la mercancía en las terminales de entrada de la mercancía en el país de destino.
 10. Obligación de realizar los trámites aduaneros y fiscales, así como el despacho de importación, en el país de destino de la mercancía.
 11. Obligación de asumir el transporte interior en el país de destino, desde la terminal de llegada de la mercancía hasta la fábrica del importador, o cualquier otro punto pactado entre las partes.
 12. Obligación de recepcionar y descargar la mercancía en destino.

Figura 5.2

INCOTERMS PARA CUALQUIER MODO O MODOS DE TRANSPORTE: REPARTO DE COSTES Y TRANSMISIÓN DEL RIESGO

Obligaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
EXW	Costes que asume	●	◐	◑	◒	◓	◔	◕	◖	◗	◘	◙
	Transmisión riesgo	●	◐	◑	◒	◓	◔	◕	◖	◗	◘	◙
FCA	Costes que asume	●	◐	●	◐	●	◑	◒	◓	◔	◕	◖
	Transmisión riesgo	●	◐	●	◐	●	◑	◒	◓	◔	◕	◖
CPT	Costes que asume	●	◐	●	●	●	●	◑	◒	◓	◔	◕
	Transmisión riesgo	●	◐	●	●	●	◑	◒	◓	◔	◕	◖
CIP	Costes que asume	●	◐	●	●	●	●	◑	◒	◓	◔	◕
	Transmisión riesgo	●	◐	●	●	●	◑	◒	◓	◔	◕	◖
DAT	Costes que asume	●	◐	●	●	●	●	●	●	◑	◒	◓
	Transmisión riesgo	●	◐	●	●	●	●	●	◑	◒	◓	◔
DAP	Costes que asume	●	◐	●	●	●	●	●	◑	◒	◓	◔
	Transmisión riesgo	●	◐	●	●	●	●	●	◑	◒	◓	◔
DDP	Costes que asume	●	◐	●	●	●	●	●	●	●	◑	◒
	Transmisión riesgo	●	◐	●	●	●	●	●	●	●	◑	◒

Nota: el color verde marca las obligaciones que ha de asumir el exportador y el gris oscuro, las del importador. Es decir, estos colores marcan el lugar hasta el que asumen los riesgos uno y otro.

El color verde claro determina los costes a los que ha de hacer frente el exportador, y el color gris claro aquellos a los que ha de hacer frente el importador.

En aquellos casos en los que aparezcan tanto los colores del exportador como del importador, las obligaciones y los costes, para uno y otro, dependerán del lugar exacto de la entrega y de las obligaciones pactadas en el contrato.

Fuente: elaboración propia a partir de Molins y Velasco (2013), basado en CCI (2011).

Figura 5.3

INCOTERMS PARA MODO DE TRANSPORTE MARÍTIMO Y POR VÍAS NAVEGABLES INTERIORES: REPARTO DE COSTES Y TRANSMISIÓN DEL RIESGO

Obligaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FAS	Costes que asume	●	◐	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Transmisión riesgo	●	◐	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FOB	Costes que asume	●	◐	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Transmisión riesgo	●	◐	●	◐	●	●	●	●	●	●	●
CFR	Costes que asume	●	◐	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Transmisión riesgo	●	◐	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CIF	Costes que asume	●	◐	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Transmisión riesgo	●	◐	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Nota: el color verde marca las obligaciones que ha de asumir el exportador y el gris oscuro, las del importador. Es decir, estos colores marcan el lugar hasta el que asumen los riesgos uno y otro.

El color verde claro determina los costes a los que ha de hacer frente el exportador, y el color gris claro aquellos a los que ha de hacer frente el importador.

En aquellos casos en los que aparezcan tanto los colores del exportador como del importador, las obligaciones y los costes, para uno y otro, dependerán del lugar exacto de la entrega y de las obligaciones pactadas en el contrato.

Fuente: elaboración propia a partir de Molins y Velasco (2013), basado en CCI (2011).

3.3 Análisis de los diferentes Incoterms 2010

A continuación, procederemos a analizar cada uno de los términos, de manera individualizada:

3.3.1 INCOTERMS PARA CUALQUIER MEDIO DE TRANSPORTE

EXW: EX WORKS / FRANCO FÁBRICA

Tal y como señala la CCI, este término puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte.

En la versión 2010 se indica como novedad que es un término **adecuado para el comercio nacional**, mientras que FCA es normalmente más apropiado para el comercio internacional.

La expresión «En Fábrica» significa que el vendedor realiza la entrega cuando pone la mercancía a disposición del comprador en las instalaciones del vendedor o en otro lugar designado a ese efecto (por ejemplo, taller, fábrica, almacén, etc.).

En este término el exportador **NO** tiene que despachar la mercancía para la exportación.

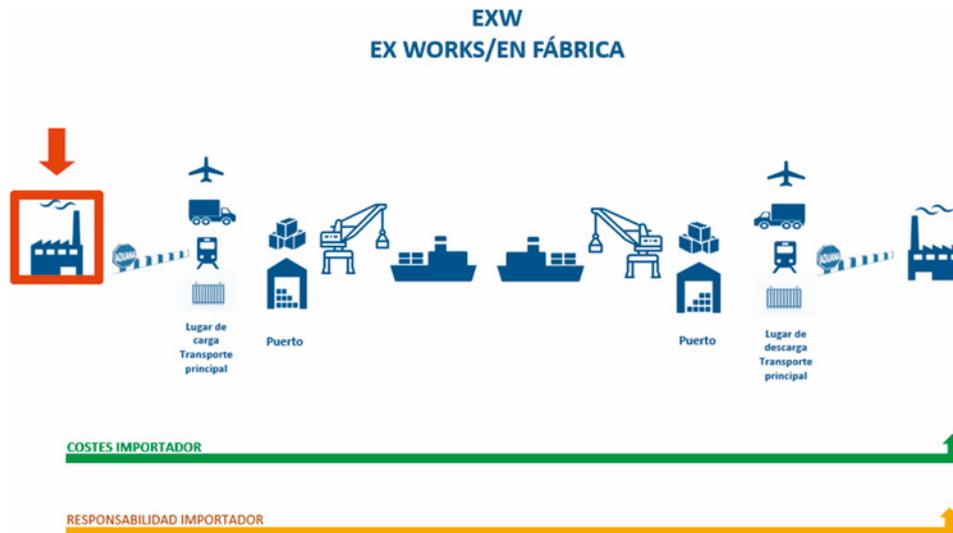
La CCI recomienda que en el contrato de compraventa se especifique, tan claramente como sea posible, el punto exacto del lugar de entrega designado. Esto es así, porque los costos y riesgos hasta dicho punto corren a cargo de la empresa vendedora. A partir de ese lugar de entrega, la empresa compradora asume todos los costos y riesgos que implica hacerse cargo de la mercancía desde el punto pactado en el contrato. La regla EXW representa la mínima obligación para la empresa vendedora.

Respecto a este término, la CCI indica que hay que prestar especial atención a lo siguiente:

- a) El vendedor no tiene ninguna obligación ante el comprador de cargar la mercancía, incluso aunque pudiera estar en mejor situación para hacerlo. **Si el vendedor la cargara, lo haría a riesgo y expensas del comprador.** La CCI recomienda que si el vendedor está en mejor situación para cargar las mercancías se utilice la regla FCA, ya que esta obliga al vendedor a hacerlo por su cuenta y riesgo.
- b) Si la venta es una exportación, hay que recordar que el vendedor no está obligado a organizar ni a realizar el despacho de exportación. Por consiguiente, la CCI recomienda que los compradores no utilicen EXW si no pueden realizar, ya sea directa o indirectamente, el despacho de exportación.
- c) Otro tema que se debe tener en cuenta es que el comprador en principio no está obligado a proporcionar al vendedor documentos ni información que estén relacionados con el despacho de exportación de la mercancía. Sin embargo, el vendedor podría necesitar la información y la documentación, por ejemplo, con finalidades fiscales o informativas.

Figura 5.4

INCOTERM EXW



Fuente: elaboración propia.

OBLIGACIONES:

• DEL VENDEDOR:

- Envase y embalaje
- Licencias y autorizaciones
- Documentación (factura, lista de bultos)

• DEL COMPRADOR:

- Licencias y autorizaciones
- Transporte de la mercancía desde las instalaciones del vendedor
- Trámites en aduana de exportación
- Manipulación y carga en el país de origen
- Flete principal (del país de exportación al país de importación)
- Seguro de la mercancía (**opcional**)
- Manipulación y descarga en el país de destino

- Trámites en aduana de importación
- Transporte de la mercancía (del lugar de importación a las instalaciones del comprador)

FCA: FREE CARRIER / FRANCO TRANSPORTISTA

Tal y como se ha señalado anteriormente, este término se puede utilizar con independencia del modo de transporte seleccionado y también cuando se emplea más de un modo de transporte.

Al utilizar «Franco Transportista» o «Franco Porteador», se indica que la empresa vendedora entrega la mercancía al transportista/porteador, o a otra persona designada por la empresa compradora, en las instalaciones de la empresa vendedora o en otro lugar designado a tal efecto (como una terminal de contenedores de un puerto o el almacén de una compañía de transporte aéreo).

Es muy recomendable que las partes especifiquen, tan claramente como sea posible, el lugar de entrega designado, ya que el riesgo se transmite al comprador en dicho punto.

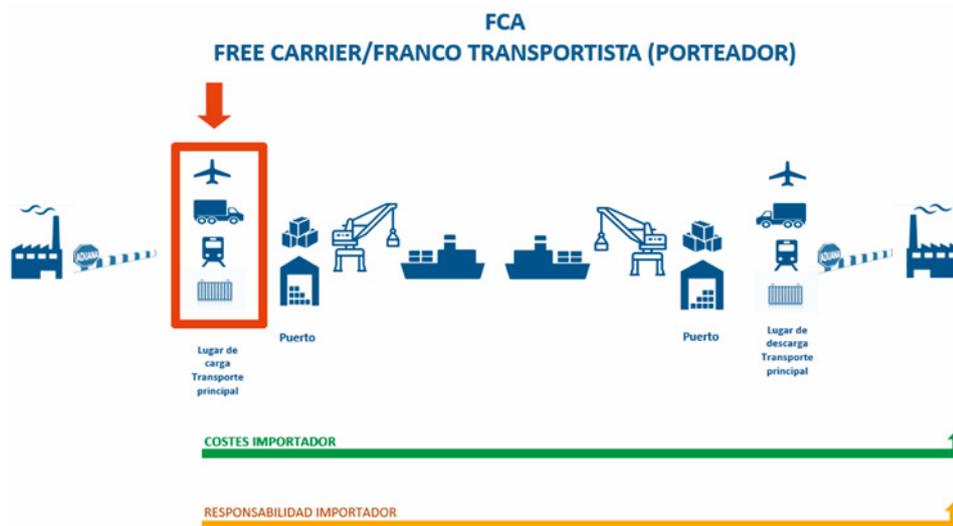
Si la intención del comprador y del vendedor es entregar la mercancía en las instalaciones del último, deberían identificar la dirección de estas instalaciones como el lugar de entrega designado, poniendo la dirección completa.

Por otra parte, si tienen la intención de que la mercancía se entregue en otro lugar, deben identificar un lugar de entrega específico diferente (por ejemplo, señalando la terminal de contenedores de un puerto determinado en el país de salida del transporte principal).

El Incoterm 2010 FCA exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable (por ejemplo, si es una venta intracomunitaria, no hay despacho de aduanas). Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

Figura 5.5

INCOTERM FCA



Fuente: elaboración propia.

OBLIGACIONES:

- **DEL VENDEDOR:**
 - Envase y embalaje
 - Licencias y autorizaciones
 - Documentación (factura, lista de bultos)
 - Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (si no es en sus instalaciones)
 - Trámites en aduana de exportación
 - Manipulación y carga en el país de origen (o entrega al transportista principal)
- **DEL COMPRADOR:**
 - Licencias y autorizaciones
 - Flete principal (del país de exportación al país de importación)
 - Seguro de la mercancía (opcional)
 - Manipulación y descarga en el país de destino

- Trámites en aduana de importación
- Transporte de la mercancía (del lugar de importación a las instalaciones del comprador)

CPT: CARRIAGE PAID TO / TRANSPORTE PAGADO HASTA

Este término se puede utilizar con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte.

Si utilizamos esta regla indicamos que el vendedor entrega la mercancía al transportista/porteador, o a otra persona designada por el propio vendedor, en un lugar acordado por las partes y que el vendedor debe contratar y pagar los costos del transporte necesario para llevar la mercancía hasta el lugar de destino designado.

Cuando se utiliza CPT la empresa vendedora cumple con su obligación de entrega cuando pone la mercancía en poder del porteador en el país de origen y no cuando la mercancía llega al lugar de destino.

Teniendo en cuenta lo dicho arriba, se ve claramente cómo este término tiene **dos puntos críticos**, porque el riesgo se transmite en un lugar y los costos se transfieren en un lugar diferente.

Por esta razón es muy recomendable que las partes identifiquen en el contrato, tan precisamente como sea posible, tanto el lugar de entrega, donde el riesgo se transmite al comprador, como el lugar de destino designado hasta donde el vendedor debe contratar el transporte.

En el caso de que se utilizaran varios porteadores para el transporte hasta el destino acordado y las partes no hubieran acordado un punto de entrega específico, se entiende que el riesgo se transmite cuando la mercancía se ha **entregado al primer porteador** en un punto a la entera elección de la empresa vendedora y sobre el que la compradora no tiene ningún control.

Si comprador y vendedor quieren que el riesgo se transmita en una etapa posterior (por ejemplo, en un puerto oceánico o en un aeropuerto), necesitan especificarlo en el contrato de compraventa.

Otro tema importante para las partes es que identifiquen, tan precisamente como sea posible, el lugar de destino acordado (que debe aparecer junto al término de los Incoterms® 2010 pactado), puesto que los costos hasta dicho punto son por cuenta del vendedor.

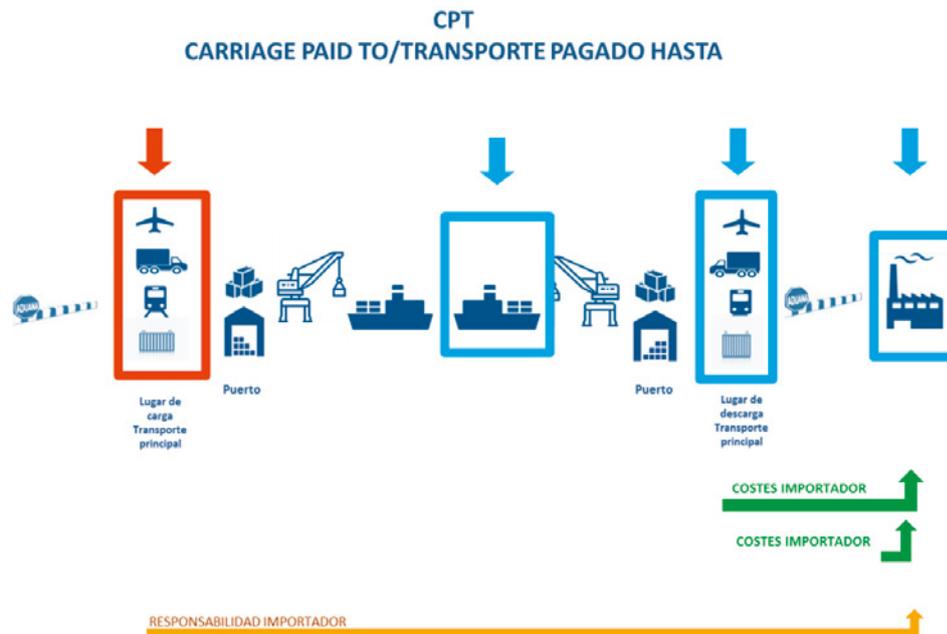
Se recomienda al vendedor que proporcione los contratos de transporte que se ajusten con precisión a esta elección.

Si el vendedor tuviera que asumir algún gasto de descarga en el lugar de destino designado, no tendría derecho a recuperarlo del comprador a menos que las partes lo hubieran acordado de otro modo.

El término CPT exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación ni de llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

Figura 5.6

INCOTERM CPT



Fuente: elaboración propia.

OBLIGACIONES:

• **DEL VENDEDOR:**

- Envase y embalaje
- Licencias y autorizaciones
- Documentación (factura, lista de bultos, documento de transporte)

- Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (si no es en sus instalaciones)
 - Trámites en aduana de exportación
 - Manipulación y carga en el país de origen (o entrega al transportista principal)
 - Flete principal (del país de exportación al país de importación)
- DEL COMPRADOR:
 - Licencias y autorizaciones
 - Seguro de la mercancía (**opcional**)
 - Manipulación y descarga en el país de destino
 - Trámites en aduana de importación
 - Transporte de la mercancía (del lugar de importación a las instalaciones del comprador)

CIP: COST AND INSURANCE PAID TO / COSTE Y SEGURO PAGADO HASTA

Esta regla es casi igual a CPT, por lo que no remitimos a lo ya dicho para la misma.

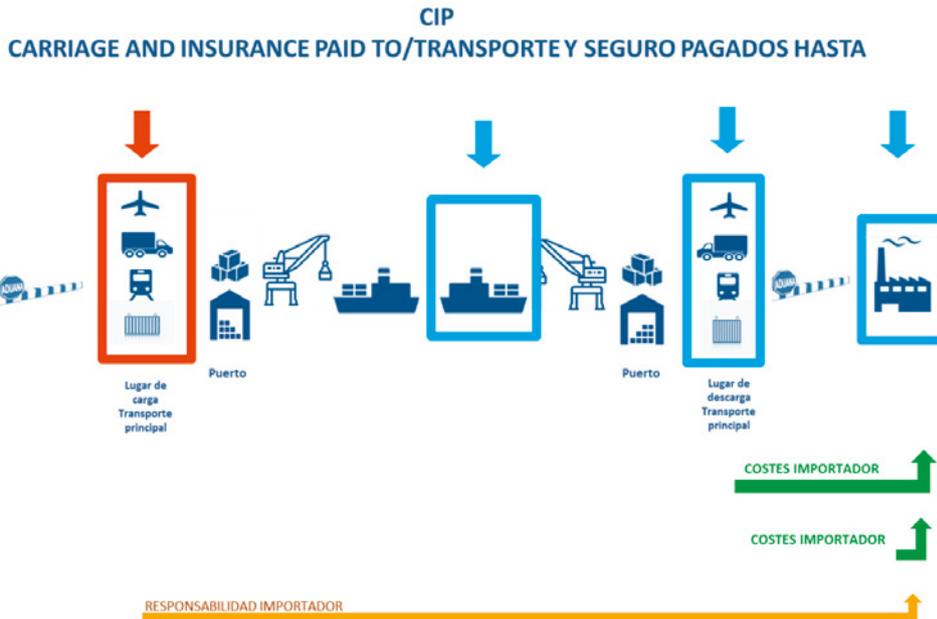
El vendedor debe contratar la cobertura del **seguro contra el riesgo del comprador de pérdida o daño de la mercancía durante el transporte**. El comprador debería observar que, en condiciones CIP, se exige al vendedor que obtenga el seguro solo por una cobertura mínima.

Si el comprador deseara tener más protección, debería señalarlo expresamente en el contrato de compraventa, o bien cerrar sus propios acuerdos extra con una compañía de seguros.

Cuando se utiliza CIP, la empresa vendedora cumple con su obligación de entrega cuando pone la mercancía en poder del transportista/porteador en el país de origen y no cuando la mercancía llega al lugar de destino.

Figura 5.7

INCOTERM CIP



Fuente: elaboración propia.

OBLIGACIONES:

• DEL VENDEDOR:

- Envase y embalaje
- Licencias y autorizaciones
- Documentación (factura, lista de bultos, documento de transporte)
- Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (si no es en sus instalaciones)
- Trámites en aduana de exportación
- Manipulación y carga en el país de origen (o entrega al transportista principal)
- Flete principal (del país de exportación al país de importación)
- Seguro de la mercancía (**obligatorio**)

• DEL COMPRADOR:

- Licencias y autorizaciones
- Manipulación y descarga en el país de destino
- Trámites en aduana de importación
- Transporte de la mercancía (del lugar de importación a las instalaciones del comprador)

DAT: DELIVERED AT TERMINAL / ENTREGADA EN TERMINAL

La regla DAT puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte.

Cuando comprador y vendedor pactan «Entregada en Terminal» significa que la empresa vendedora realiza la entrega cuando la mercancía, **una vez descargada** del medio de transporte a la llegada en destino, se pone a disposición de la empresa compradora en la terminal designada en el puerto o en otra terminal designada.

Tal y como indica la CCI, la palabra «Terminal» incluye cualquier lugar, cubierto o no, como un muelle, almacén, estación de contenedores o terminal de carretera, ferroviaria o aérea.

La empresa vendedora corre con todos los riesgos que implica llevar la mercancía hasta la terminal en el puerto o en el lugar de destino designados y descargarla allí.

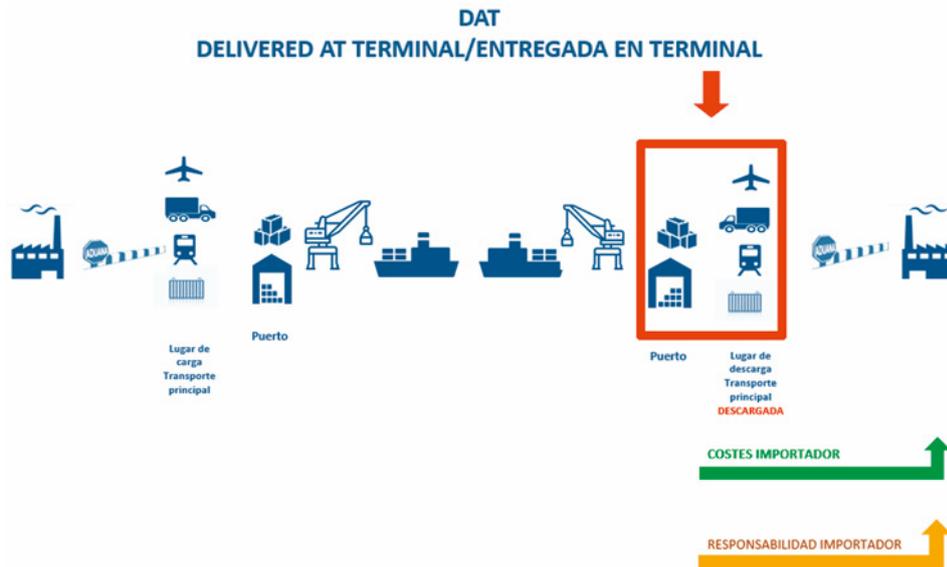
Al igual que en los términos anteriores, es muy recomendable que vendedor y comprador especifiquen tan claramente como les sea posible la terminal y, si cabe, un punto específico de la misma en el puerto o lugar de destino acordado, puesto que los riesgos hasta dicho punto corren por cuenta del vendedor. Se recomienda al vendedor que proporcione un contrato de transporte que se ajuste con precisión a esta elección.

Hay que tener en cuenta que si la intención de las partes es que la empresa vendedora corra con los riesgos y costos que implica transportar y manipular la mercancía desde la terminal hasta otro lugar, deberían utilizar DAP o DDP.

En DAT se exige al vendedor que despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

Figura 5.8

INCOTERM DAT



Fuente: elaboración propia.

OBLIGACIONES:

• DEL VENDEDOR:

- Envase y embalaje
- Licencias y autorizaciones
- Documentación (factura, lista de bultos, documento de transporte)
- Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (si no es en sus instalaciones)
- Trámites en aduana de exportación
- Manipulación y carga en el país de origen (o entrega al transportista principal)
- Flete principal (del país de exportación al país de importación)
- Seguro de la mercancía (**opcional**)
- Manipulación y descarga en el país de destino (entrega la mercancía descargada en una terminal)

- DEL COMPRADOR:
 - Licencias y autorizaciones
 - Trámites en aduana de importación
 - Transporte de la mercancía (del lugar de entrega a las instalaciones del comprador)

DAP: DELIVERED AT PLACE / ENTREGADA EN LUGAR

El término DAP puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte.

Según nos indica la propia CCI, el «vehículo» o «transporte» de llegada en DAP puede ser perfectamente un barco y el lugar de destino designado puede ser un puerto, por lo tanto, el término DAP puede utilizarse con seguridad en los casos en que se usaba la regla DES de la versión 2000 de los Incoterms.

Si las partes han pactado «Entregada en Lugar» significa que la empresa vendedora realiza la entrega cuando la mercancía se pone a disposición de la compradora en el medio de transporte de llegada preparada para la descarga en el lugar de destino designado. La empresa vendedora corre con todos los riesgos que implica llevar la mercancía hasta el lugar designado, sin descargarla.

Es muy recomendable que vendedor y comprador especifiquen, tan claramente como sea posible, el punto de destino acordado, puesto que los riesgos hasta dicho punto son por cuenta del vendedor. Se recomienda al vendedor que proporcione los contratos de transporte que se ajusten con precisión a esta elección.

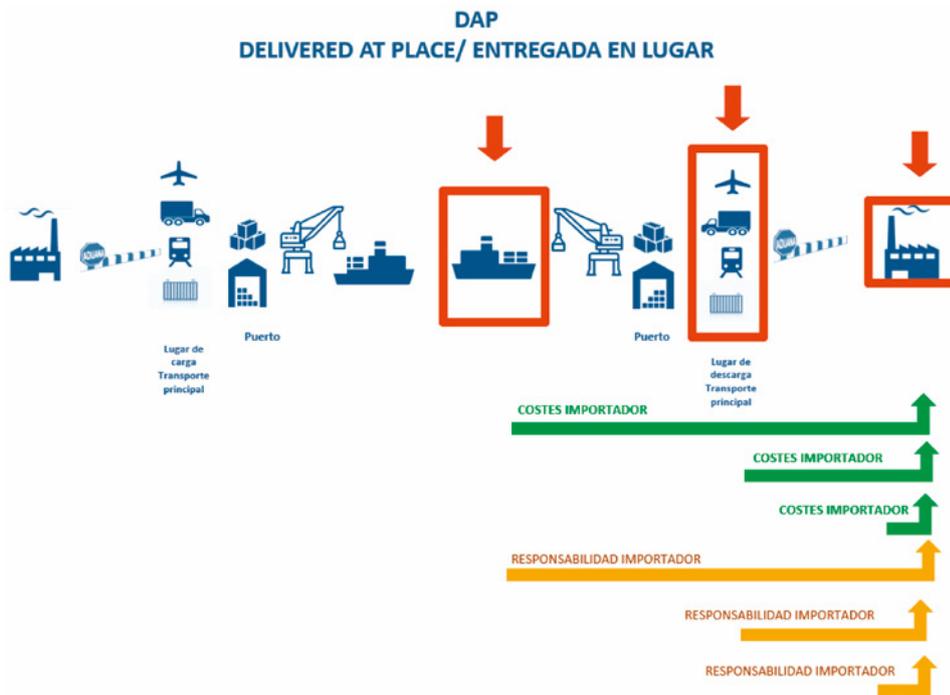
Si el vendedor incurriera en gastos de descarga en el lugar de destino, no tiene derecho a recuperarlos del comprador a menos que las partes lo hubieran acordado de otro modo.

DAP exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

Si las partes desean que el vendedor despache la mercancía para la importación, pague cualquier derecho de importación o lleve a cabo cualquier trámite aduanero de importación, debería utilizarse el término DDP.

Figura 5.9

INCOTERM DAP



Fuente: elaboración propia.

OBLIGACIONES:

• **DEL VENDEDOR:**

- Envase y embalaje
- Licencias y autorizaciones
- Documentación (factura, lista de bultos, documento de transporte)
- Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (si no es en sus instalaciones)
- Trámites en aduana de exportación
- Manipulación y carga en el país de origen (o entrega al transportista principal)
- Flete principal (del país de exportación al país de importación)

- Seguro de la mercancía (**opcional**)
 - Transporte de la mercancía (solo si el lugar de llegada del transporte es distinto del lugar de entrega)
- DEL COMPRADOR:
- Licencias y autorizaciones
 - Trámites en aduana de importación
 - Manipulación y descarga en el país de destino
 - Transporte de la mercancía (del lugar de entrega a las instalaciones del comprador)

DDP: *DELIVERED DUTY PAID* / ENTREGADA DERECHOS PAGADOS

El término DDP puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte.

Cuando las partes acuerdan usar DDP, significa que la empresa vendedora entrega la mercancía cuando esta se pone a disposición de la compradora, despachada para la importación sobre los medios de transporte de llegada, preparada para la descarga en el lugar de destino designado (sin descargar, por lo tanto).

La empresa vendedora corre con todos los gastos y riesgos que implica llevar la mercancía hasta el lugar de destino y tiene la obligación de despacharla, no solo para la exportación, sino también para la importación, llevando a cabo todos los trámites aduaneros, incluidos los pagos de tributos.

Este término representa la **máxima obligación para la empresa vendedora**.

Es muy recomendable que vendedor y comprador especifiquen, tan claramente como les sea posible, el punto de destino acordado, puesto que los gastos y riesgos hasta dicho punto corren por cuenta del vendedor.

Se recomienda al vendedor que proporcione contratos de transporte que se ajusten con precisión a esta elección.

Si el vendedor incurriera en gastos de descarga en el lugar de destino, no tendría derecho a recuperarlos del comprador, a menos que las partes lo hubiesen acordado de otro modo.

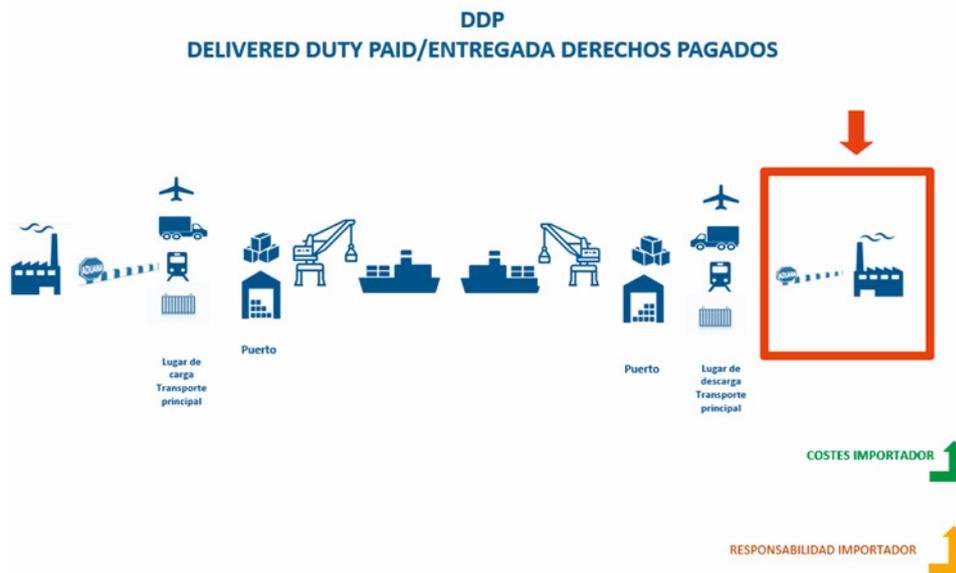
La regla DDP no se debe utilizar si la empresa vendedora no puede, directa o indirectamente, conseguir el despacho de importación.

Si las partes desean que la empresa compradora corra con todos los riesgos y costos del despacho de importación, debería utilizarse la regla DAP.

Hay que tener en cuenta que tanto el IVA como cualquier otro impuesto pagadero a la importación son **por cuenta de la empresa vendedora**, a menos que expresamente se hubiera pactado de otro modo en el contrato de compraventa.

Figura 5.10

INCOTERM DDP



Fuente: elaboración propia.

OBLIGACIONES:

• DEL VENDEDOR:

- Envase y embalaje
- Licencias y autorizaciones
- Documentación (factura, lista de bultos, documento de transporte)
- Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (si no es en sus instalaciones)
- Trámites en aduana de exportación

- Manipulación y carga en el país de origen (o entrega al transportista principal)
 - Flete principal (del país de exportación al país de importación)
 - Seguro de la mercancía (**opcional**)
 - Transporte de la mercancía (solo si el lugar de llegada del transporte es distinto del lugar de entrega)
 - Trámites en aduana de importación
- DEL COMPRADOR:
 - Manipulación y descarga en el país de destino
 - Transporte de la mercancía (del lugar de entrega a las instalaciones del comprador)

3.3.2 INCOTERMS PARA TRANSPORTE MARÍTIMO

FAS: FREE ALONGSIDE SHIP / FRANCO AL COSTADO DEL BUQUE

El término FAS solo debe utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Cuando vendedor y comprador pactan FAS, significa que la empresa vendedora realiza la entrega cuando la mercancía se coloca al costado del buque designado por la empresa compradora (por ejemplo, en el muelle o en una barcaza, aunque también vale un almacén o instalación) en el puerto de embarque designado.

El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está al costado del buque y la empresa compradora corre con todos los gastos desde ese momento en adelante.

Es muy recomendable que las partes especifiquen, tan claramente como les sea posible, el punto de entrega en el puerto de embarque designado, ya que los costos y riesgos hasta dicho punto son por cuenta del vendedor y dichos costos y los gastos de manipulación asociados pueden variar según los usos del puerto.

Como se ha visto, en la mayoría de las ocasiones se exige al vendedor que entregue la mercancía al costado del buque, pero puede darse el caso de que se trate de una compraventa múltiple, es decir, una cadena de ventas, algo especialmente

habitual en el comercio de productos básicos. En este caso, se exige al vendedor que **proporcione** la mercancía ya entregada para el embarque (como él la ha recibido).

Cuando la mercancía está en contenedores, es habitual que el vendedor ponga la mercancía en poder del porteador en una terminal y no al costado del buque. En tales situaciones, la regla FAS sería inapropiada y debería utilizarse la regla FCA.

FAS exige al vendedor que despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, de pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

Figura 5.11 **INCOTERM FAS**



Fuente: elaboración propia.

OBLIGACIONES:

- DEL VENDEDOR:
 - Envase y embalaje
 - Licencias y autorizaciones
 - Documentación (factura, lista de bultos)

- Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (al costado del buque: vale cualquier almacén en el puerto)
- Trámites en aduana de exportación
- DEL COMPRADOR:
 - Licencias y autorizaciones
 - Manipulación y carga de la mercancía (desde el lugar de entrega en el puerto hasta dejarla cargada en el barco)
 - Flete principal (del país de exportación al país de importación)
 - Seguro de la mercancía (**opcional**)
 - Manipulación y descarga en el país de destino
 - Trámites en aduana de importación
 - Transporte de la mercancía (del lugar de importación a las instalaciones del comprador)

FOB: FREE ON BOARD / FRANCO A BORDO

El término FOB solo ha de utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

En el caso de que vendedor y comprador hubieran pactado FOB, se entiende que la empresa vendedora entrega la mercancía a bordo del buque designado por la compradora en el puerto de embarque designado o proporciona la mercancía así entregada ya (cadena de ventas).

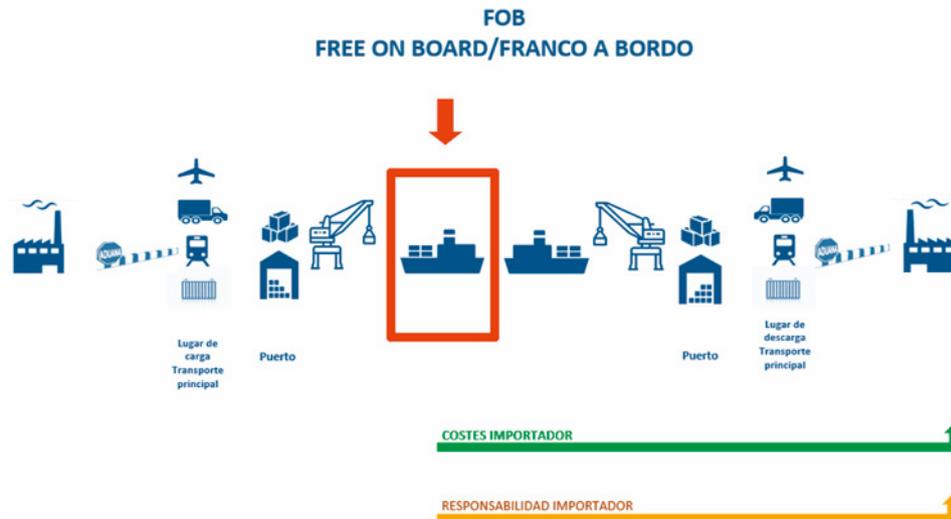
El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque (según los términos pactados en el contrato), y la empresa compradora corre con todos los costos desde ese momento en adelante.

Tal y como indica la CCI, puede que FOB no sea apropiado cuando la mercancía se pone en poder del porteador *antes* de que esté a bordo del buque, como ocurre, por ejemplo, con la mercancía en contenedores, que se entrega habitualmente en una terminal. En tales situaciones, debería utilizarse la regla FCA.

El término FOB exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

Figura 5.12

INCOTERM FOB



Fuente: elaboración propia.

OBLIGACIONES:

• DEL VENDEDOR:

- Envase y embalaje
- Licencias y autorizaciones
- Documentación (factura, lista de bultos)
- Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (al costado del buque: vale cualquier almacén en el puerto)
- Trámites en aduana de exportación
- Manipulación y carga de la mercancía (cargada en el barco según se haya establecido entre las partes)

• DEL COMPRADOR:

- Licencias y autorizaciones
- Flete principal (del país de exportación al país de importación)
- Seguro de la mercancía (**opcional**)

- Manipulación y descarga en el país de destino
- Trámites en aduana de importación
- Transporte de la mercancía (del lugar de importación a las instalaciones del comprador)

CFR: *COST AND FREIGHT* / **COSTO Y FLETE**

Solo debe utilizarse el término CFR para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Cuando las partes pactan CFR en el contrato de compraventa significa que la empresa vendedora entrega la mercancía a bordo del buque o proporciona la mercancía ya entregada así (cadena de ventas).

El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque.

Hay que recordar que, como en otros términos C, la empresa vendedora debe contratar y pagar los costos y el flete necesarios para llevar la mercancía hasta el puerto de destino designado.

Cuando se utiliza CFR, el vendedor cumple con su obligación de entrega cuando pone la mercancía en el barco en el puerto de origen, según lo acordado en el contrato de compraventa, y no cuando la mercancía llega al lugar de destino.

Según esto, CFR tiene dos puntos críticos, porque el riesgo se transmite en un lugar y los costos se transfieren en un lugar distinto.

Cabe recordar que si se ha pactado este término, en el contrato siempre se especificará un puerto de destino, pero podría no indicarse el puerto de embarque, que es donde el riesgo se transmite al comprador.

Si el puerto de embarque resulta de interés particular para la empresa compradora, se recomienda a las partes que lo identifiquen tan precisamente como sea posible en el contrato.

Vendedor y comprador deben identificar, tan precisamente como sea posible, el punto de entrega en el puerto de destino acordado, puesto que los costos hasta dicho punto son por cuenta del vendedor.

Se recomienda al vendedor que proporcione contratos de transporte que se ajusten con precisión a esta elección.

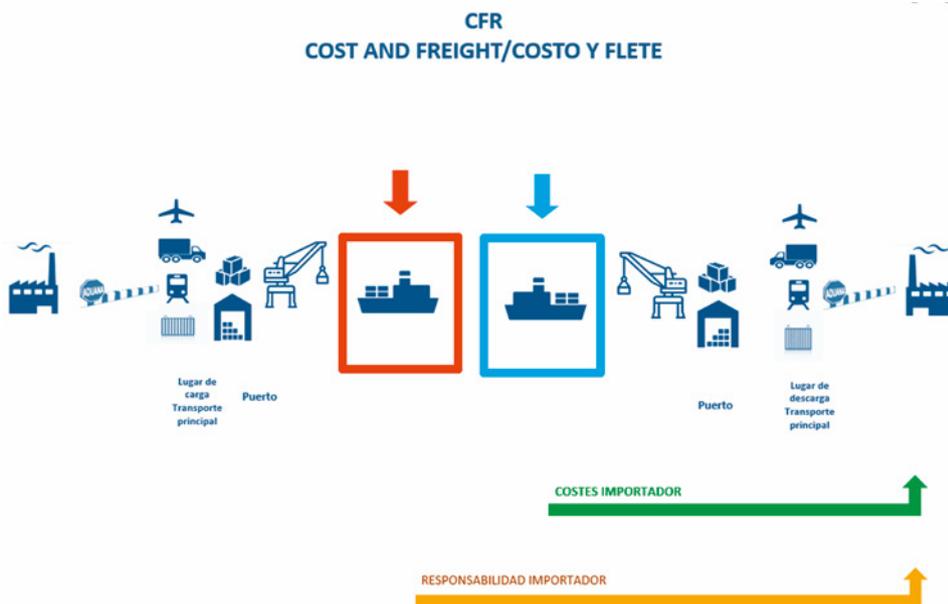
Si el vendedor incurre en gastos de descarga en el puerto de destino, no tiene derecho a repercutírselos al comprador a menos que las partes lo acuerden de otro modo.

Puede que CFR no sea el Incoterm apropiado cuando la mercancía se pone en poder del porteador *antes* de que esté a bordo del buque, como ocurre, por ejemplo, con la mercancía en contenedores, que se entrega habitualmente en una terminal. En tales situaciones, debería utilizarse la regla CPT.

El término CFR exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

Figura 5.13

INCOTERM CFR



Fuente: elaboración propia.

OBLIGACIONES:

- DEL VENDEDOR:
 - Envase y embalaje
 - Licencias y autorizaciones

- Documentación (factura, lista de bultos)
 - Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (al costado del buque: vale cualquier almacén en el puerto)
 - Trámites en aduana de exportación
 - Manipulación y carga de la mercancía (cargada en el barco como se haya establecido entre las partes)
 - Flete principal (del país de exportación al país de importación)
- DEL COMPRADOR:
 - Licencias y autorizaciones
 - Seguro de la mercancía (**opcional**)
 - Manipulación y descarga en el país de destino
 - Trámites en aduana de importación
 - Transporte de la mercancía (del lugar de importación a las instalaciones del comprador)

CIF: COST, INSURANCE AND FREIGHT / COSTO, SEGURO Y FLETE

La regla CIF solo ha de utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Este término es casi igual a CFR, por lo que aquí solo comentaremos aquello en lo que es distinto.

En CIF, el vendedor está obligado a contratar la cobertura de **seguro contra el riesgo del comprador por pérdida o daño a la mercancía durante el transporte**. El comprador debe ser consciente de que, en condiciones CIF, se le exige al vendedor que contrate un seguro con una cobertura mínima. Si el comprador deseara tener más protección del seguro, necesitaría acordarlo expresamente en el contrato de compraventa, o bien cerrar sus propios acuerdos suplementarios con una compañía de seguros.

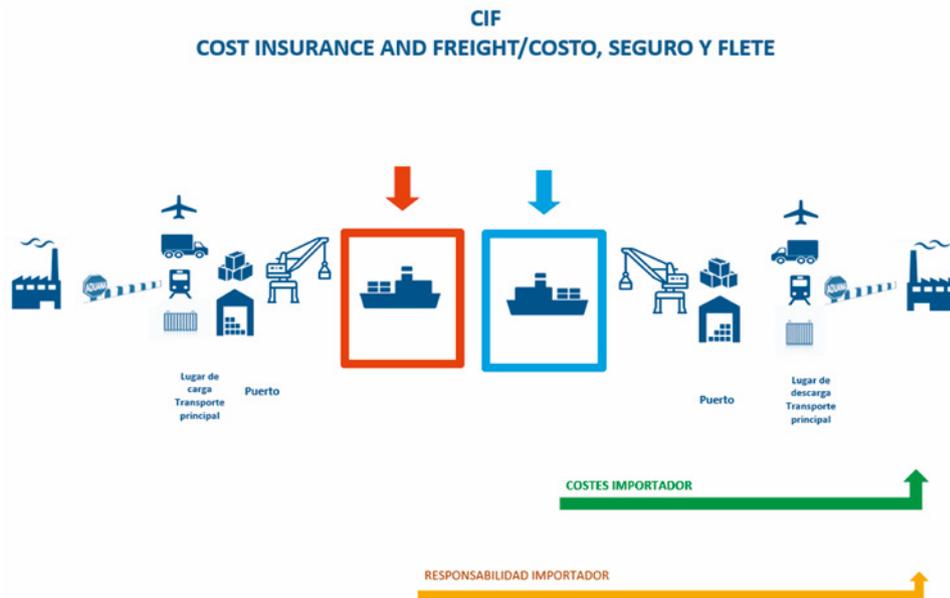
Tal y como señala la CCI, si se utiliza CIF, la empresa vendedora cumple con su obligación de entrega **cuando pone la mercancía a bordo del barco en el país de origen, del modo especificado en la regla escogida, y no cuando la mercancía llega al lugar de destino**.

Puede que CIF no sea apropiado cuando la mercancía se pone en manos del porteador antes de que esté a bordo del buque, como ocurre, por ejemplo, con

la mercancía en contenedores, que se entrega habitualmente en una terminal. **En tales situaciones, debería utilizarse la regla CIF.**

Figura 5.14

INCOTERM CIF



Fuente: elaboración propia.

OBLIGACIONES:

• DEL VENDEDOR:

- Envase y embalaje
- Licencias y autorizaciones
- Documentación (factura, lista de bultos)
- Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (al costado del buque: vale cualquier almacén en el puerto)
- Trámites en aduana de exportación
- Manipulación y carga de la mercancía (cargada en el barco como se haya establecido entre las partes)
- Flete principal (del país de exportación al país de importación)
- Seguro de la mercancía (**obligatorio**)

- DEL COMPRADOR:

- Licencias y autorizaciones
- Manipulación y descarga en el país de destino
- Trámites en aduana de importación
- Transporte de la mercancía (del lugar de importación a las instalaciones del comprador)

3.4 Condiciones de contratación del flete

3.4.1 DEFINICIÓN

Las condiciones de contratación del flete, en algunas ocasiones conocidas como «Incoterms portuarios», son los términos en los que se ha pactado el flete (transporte marítimo), que puede incluir (o no) otros servicios adicionales, como la carga de la mercancía en el buque, la estiba, trincado o trimado de la misma y su descarga.

En muchas ocasiones, los servicios anexos al flete vienen determinados por las prácticas del puerto, ya sea el de carga o el de descarga.

Para poder entender su funcionamiento, conviene primero hacer una distinción entre lo que se conoce como transporte marítimo en línea regular y el transporte marítimo en régimen de fletamentos.

3.4.1.1 El transporte marítimo de línea regular

El régimen de línea regular (*liner* en inglés) es el más frecuente e importante por el número de operaciones. Se ocupa generalmente de carga en contenedores, aunque también se puede transportar carga general.

Se caracteriza por la explotación de buques en líneas con un servicio de carácter permanente, con un itinerario determinado que cubre rutas y frecuencias habituales y con tarifas fijadas de antemano.

Se puede efectuar de tres formas distintas:

- Conferencias de fletes.
- Armadores independientes o *Outsiders*.
- Consorcios.

3.4.1.2 El transporte marítimo en régimen de fletamentos

El régimen **de fletamentos** (*Tramp* o *tramping* en inglés) es un servicio de transporte marítimo en el que los buques no operan con un itinerario fijo; las condiciones de transporte son negociables entre las partes y el objetivo es buscar cargas donde quiera que estas aparezcan.

Está mejor adaptado al transporte de grandes volúmenes de mercancía, como petróleo, cereales, minerales, productos químicos, frutas, madera, etc. Se puede realizar de las siguientes formas:

- Fletamento por viaje (*Spot charter*): El armador cede el uso del buque para un viaje determinado a cambio de un precio.
- Fletamento por tiempo (*Time charter*): El armador cede el uso del buque durante un período determinado de tiempo, meses o años completos en general.
- Fletamento «a casco desnudo» (*Bareboat charter*): El armador cede el buque sin tripulación para que el fletador lo explote con su propia tripulación.

3.4.2 TIPOS DE TÉRMINOS

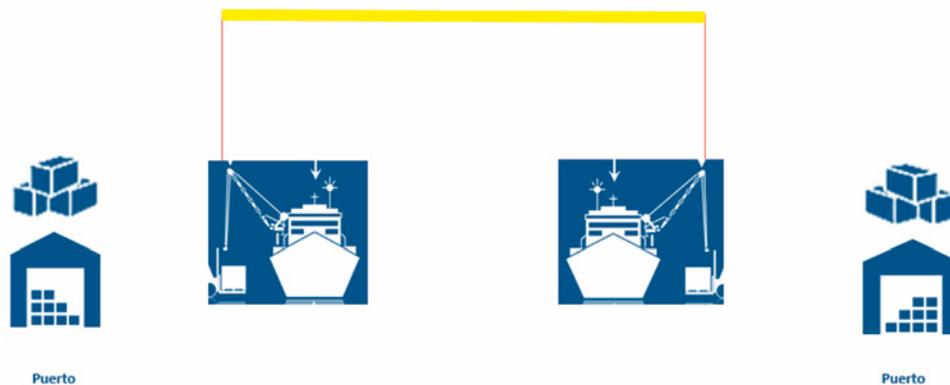
Vamos a ver ahora algunos de los términos de fletamento más usados en el transporte marítimo internacional.

En las Figuras 5.15 a 5.18, la línea amarilla marca las **obligaciones de la compañía de transporte**. En algunos casos, solo transporte; en otros, además del transporte, solo la carga o solo la descarga y en otros casos todas esas operaciones (que vendrán señaladas con una línea vertical roja).

Figura 5.15

LINER TERMS

**LINER TERMS (LT) / HOOK-HOOK
TÉRMINOS DE LÍNEA/ GANCHO-GANCHO**

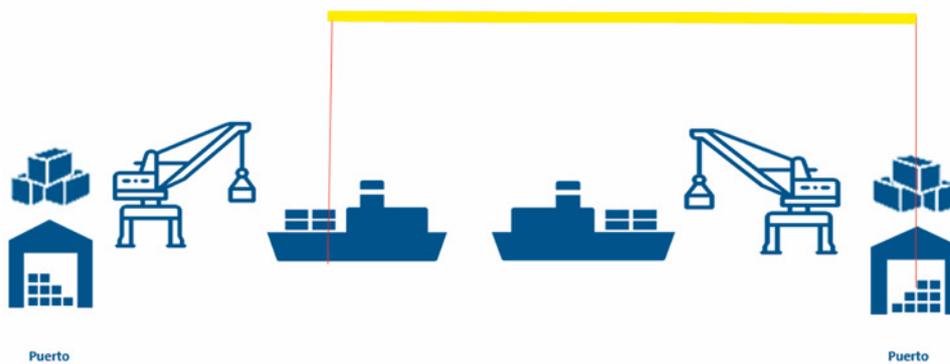


Fuente: elaboración propia.

Figura 5.16

FILO

**FREE IN –LINER OUT (FILO)
LIBRE CARGA – DESCARGA INCLUIDA**

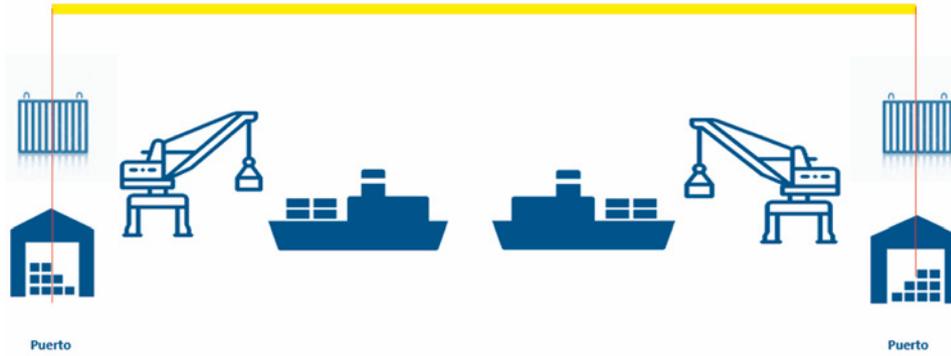


Fuente: elaboración propia.

Figura 5.17

FLT

FULL LINER TERMS (FLT)
TÉRMINOS DE LÍNEA COMPLETOS
Contenedores

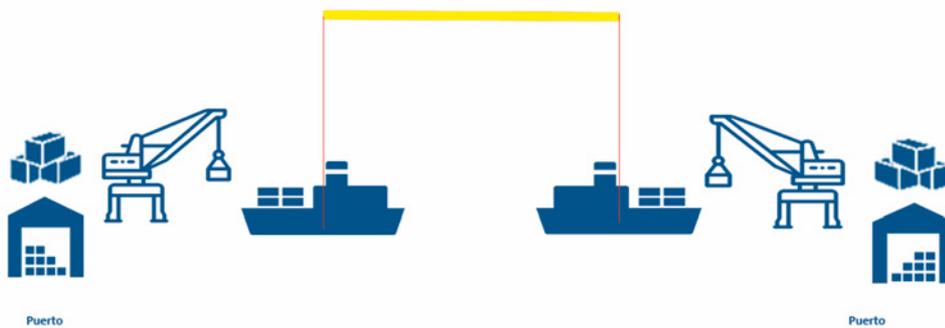


Fuente: elaboración propia.

Figura 5.18

FIO

FREE IN-FREE OUT (FIO)
LIBRE GASTOS CARGA Y DESCARGA
También para FIOS, FIOST, LSD (con estiba, trimado, trincado)



Fuente: elaboración propia.

4. PROTECCIÓN FÍSICA Y JURÍDICA DE LAS MERCANCÍAS

Una vez vista la entrega de la mercancía y las obligaciones de las partes en los Incoterms 2010 y en los Términos de Fletamento, vamos a describir de manera más precisa las distintas fases de la Distribución Física de la Mercancía, DFI.

Lo primero que tiene que analizar cualquier exportador que vaya a enviar sus mercancías a otros países es de qué forma va a proteger las mismas, tanto *física* como *jurídicamente*.

Tendrá que elegir el **envase** y el **embalaje** que mejor se adecúen al tipo de mercancía, cumpliendo tanto con los requisitos exigidos por su país como por el país de destino. De igual manera, tendrá que decidir si utilizar o no medios de carga **unitarizados** como los contenedores, dependiendo del tipo de carga. Nada de esto lo podrá decidir si previamente no ha realizado un análisis de la carga a transportar. Esto lo describiremos en el epígrafe 4.1.

De igual manera, una parte muy importante es todo aquello que se refiere a la protección jurídico-económica de la mercancía, es decir, de qué manera se puede **proteger una mercancía ante los posibles riesgos** que surjan durante el transporte y manipulación de la misma. En el epígrafe 4.2 analizaremos todo lo relacionado con el seguro internacional de las mercancías.

Por otro lado, una vez tenga claro el exportador todo lo referido a la carga (tipo, envase, embalaje, unidades de transporte a utilizar, etc.), tendrá que elegir el modo de transporte que mejor se adapte al tipo de mercancía que llegue a destino y que, por defecto, le suponga menos costes. Todo lo relacionado con los modos de transporte, con los agentes que van a intervenir y con los documentos propios de cada modo de transporte se detallará en los epígrafes 5 y 6.

4.1 PROTECCIÓN FÍSICA DE LA MERCANCÍA

Como acabamos de señalar, lo primero que debe tener en cuenta cualquier exportador es qué tipo de carga se va a transportar y cómo se debe proteger físicamente.

Siguiendo a Molins y Velasco (2013) podemos empezar con el análisis de la carga, tal y como veremos en el subepígrafe 4.1.1.

4.1.1 ANÁLISIS DE LA CARGA

Lo primero que se debe hacer, antes de tomar decisiones respecto al envase, al embalaje, a la manipulación y al almacenamiento, es determinar cuál es la mercancía que se va a transportar y cómo. Para ello, siguiendo la clasificación que ya se presentó en Molins y Velasco (2013), es necesario analizar lo siguiente:

- Respecto al producto:
 1. Su estado físico y características:
 - sólido
 - líquido
 - gaseoso
 - oloroso
 - pulverulento
 - peligroso
 - alterable por el clima o temperatura

2. El tipo de carga:

- Carga normal
 - Unitarizada
 - No unitarizada⁶:
 - A granel
 - » Agrograneles
 - » Granel líquido
 - » Granel seco
 - Mercancías diversas
 - Carga pesada
 - Carga sobredimensionada
- Respecto al transporte, las limitaciones del medio de transporte:
 - Dimensión
 - Peso del vehículo de transporte

Si bien en esta clasificación hablamos de la **carga unitarizada**, es decir, la que se carga en **unidades de transporte normalizadas** en el ámbito internacional, su descripción más detallada se va a realizar más adelante en el apartado 4.1.3 sobre las unidades de carga.

4.1.2 ENVASE Y EMBALAJE

Siguiendo a Molins y Velasco (2013), procederemos a describir en detalle lo referente al envase y embalaje de las mercancías. Quizás lo primero que convenga hacer sea facilitar una definición clara de ambos términos.

De esta manera, **envasar** es, según la definición de la Real Academia Española de la Lengua (RAE): «1. Echar en vasos o vasijas un líquido; 2. Echar el trigo en los costales; 3. Poner cualquier otro género en su envase». De manera más común, se podría decir que envasar una mercancía es colocarla «en-vaso», es decir en contacto íntimo con el recipiente que la contiene y, además, dosificarla y presentarla según las exigencias del mercado, por lo que tiene una importante función en el *marketing* del producto.

⁶ Existen muchas clasificaciones, pero nosotros seguimos la del Ministerio de Fomento de España y de Puertos del Estado.

De igual manera, la RAE define **embalar** como: «Disponer en balas o colocar convenientemente dentro de cubiertas los objetos que han de transportarse». Para entenderlo mejor, es colocar la mercancía durante el transporte «en-bala», es decir, en un atado o bulto, cuyas finalidades, como señala Enríquez de Dios (1994), son:

- Protegerla durante un traslado que puede ser muy largo.
- Facilitar su manipulación y recepción por medios normales.
- Obtener un equilibrio entre el coste y la calidad de la protección.
- Facilitar la identificación de la mercancía con etiquetas normalizadas (p. ej., las etiquetas ISO, de la International Organization for Standardization, o las de mercancías peligrosas).
- Facilitar la inspección aduanera.
- Disminuir los riesgos para las personas.

Para abordar los problemas relacionados con el embalaje, es necesario el estudio de los siguientes aspectos:

1. La identificación exterior del propio embalaje:

- El etiquetado, con todas las referencias sobre la mercancía.
- El uso de marcas e informaciones (siglas e iconos) siguiendo la normalización aplicable, como ISO, IMO (Inter-Governmental Maritime Organisation) o IMDG (International Maritime Code for Dangerous Goods) para mercancías peligrosas y mercancías con requerimientos específicos.

2. El propio embalaje: Se clasifica por su materia constituyente:

- **De madera:** Debe carecer de nudos, en la medida de lo posible, presentar un grado de humedad bajo y, siguiendo las pautas de los países más avanzados al respecto, cumplir con normas de tratamiento fitosanitario como la NIMF 15 (Norma Internacional sobre Medidas Fitosanitarias). En este apartado se encuadran, por ejemplo, las cajas de madera.
- **De papel:** Las propiedades esenciales deben ser: resistencia (tracción, alargamiento, plegado, impermeabilidad), espesor y, si se precisa,

algún tratamiento químico (parafinado, sulfurado, encerado, etc.) que sirva de barrera frente a líquidos o gases. Normalmente, se trata de sacos de papel.

- **De cartón:** Está compuesto por varias capas de papel superpuestas. Es fundamental diferenciar entre el cartón liso y el ondulado, ya que este último es mucho más resistente al aplastamiento. Normalmente, este tipo de embalajes consiste en cajas de cartón.
- **De vidrio:** Es más bien un material de envase, utilizado para la presentación de bebidas de calidad y en la industria farmacéutica. Es una materia aséptica, higiénica, indeformable y reutilizable. Generalmente se presenta bajo forma de botellas o garrafas.
- **De fibras textiles:** Como cáñamo, algodón, yute, etc. Su uso se está reduciendo por razones sanitarias y por la mayor utilización del plástico. Se trata, la mayoría de las veces, de sacos o contenedores de tela como los llamados *big bags*.
- **De metal:** El acero se aplica fundamentalmente a la fabricación de bidones, toneles y *jerrycans* o «jerricanes», así como también de contenedores. El aluminio se utiliza para embalajes aéreos o para embalajes especiales.
- **De plásticos:** Los tipos utilizados dependen del objetivo de protección perseguido.

4.1.3 LAS UNIDADES DE CARGA

Tal y como se señalaba en Molins y Velasco (2013), todas las manipulaciones de mercancías tienden a estandarizarse, para obtener unos movimientos homogéneos y unos transportes lo más agrupados posibles, con el fin de abaratar los costes. Manejando unidades normalizadas en el transporte y el almacenaje, se consigue evitar manipulaciones innecesarias, robos, roturas y malas presentaciones de la mercancía.

Habitualmente la **unidad de manipulación mínima es la caja**, cuyas dimensiones variarán en función de la clase de mercancía. Entre las unidades de carga más utilizadas en el transporte merecen especial atención las siguientes:

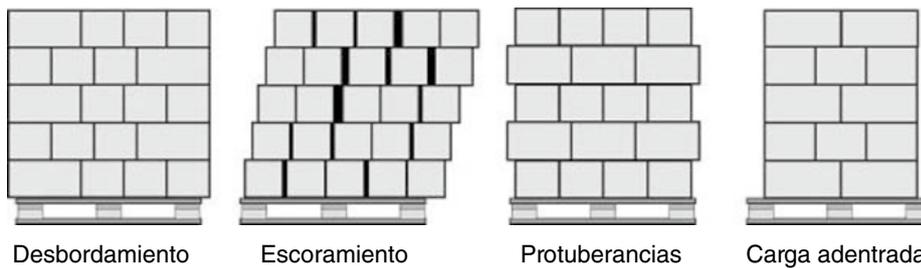
1. **Paleta o pallet:** Es una plataforma de carga, generalmente de madera, con unas entradas para su manipulación mediante transpaletas o carretillas (de las que hablaremos en el apartado 4.1.4), que se usa especialmente

para apilar bolsas o cajas, las cuales se suelen retractilar mediante un film o funda protectora de polietileno, o mediante fleje.

La paleta se considera la **unidad básica de carga**. Su altura habitual normalizada es de 144 milímetros. La mercancía apilada no debe superar los bordes de la propia paleta, para evitar pérdidas de espacio y manipulaciones incorrectas, como se puede ver en la Figura 5.19:

Figura 5.19

CARGA INCORRECTA DE UNA PALETA



Fuente: Molins y Velasco (2013) según IAC Colombia.

Los distintos tipos de paletas (véase Figuras 5.20 y 5.21) pueden clasificarse:

- Por sus dimensiones:
 - EUROPALETA: 1.200 x 800 mm
 - UNIVERSAL (MARÍTIMO): 1.200 x 1.000 mm
 - BOTELLERO: 1.200 x 1.200 mm
 - OTROS:
 - 800 x 1.000 mm
 - Dimensiones especiales
- Por el número de entradas:
 - De dos entradas
 - De cuatro entradas
- Por el tipo de piso:
 - De piso simple
 - De piso doble
- Por la altura de apilamiento:
 - Para cargas pesadas: entre 1 y 1,2 m
 - Para cargas de densidad media: hasta 1,70 m
 - Para las cargas ligeras: hasta 2,20 m

El criterio anterior debe utilizarse con flexibilidad, dependiendo del tipo de mercancía y de la resistencia al apilamiento del envase y/o embalaje.

Figura 5.20 **EUROPALETA**
1.200 x 800,
DE 4 ENTRADAS



Fuente: Molins y Velasco (2013) según Europalet.

Figura 5.21 **PALETA DE**
DOS ENTRADAS,
NO REVERSIBLE



Fuente: Molins y Velasco (2013) según Europalet.

2. **El contenedor o *container***:⁷ Según el Convenio de Contenedores de 1972, es un elemento auxiliar del transporte, de carácter permanente, fácil de manipular, de llenar y vaciar, y de un volumen mínimo de 1 m³. En la práctica, suele ser una gran caja de dimensiones normalizadas por diversos organismos, según el medio de transporte básico para el que se conciba. Los contenedores son distintos según el modo de transporte utilizado, el tipo de mercancía y sus dimensiones. Los contenedores para transporte marítimo son los más utilizados, aunque también los hay para transporte aéreo. Si bien existen muchos modelos, los más usados son los que aparecen en las Figuras 5.22 a 5.26, siguiendo la clasificación de Molins y Velasco (2013).

En el mundo de la logística, y referidos a la carga de contenedores se suelen utilizar dos términos:

- a) FCL: *Full Container Load*, se carga en el contenedor la mercancía de un solo cargador o expedidor.

⁷ Tradicionalmente se dice que el contenedor lo inventó en 1956 Malcom McLean, si bien como explica el profesor Marc Levinson en su magnífico libro: *The Box, How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger*, el contenedor como tal ya existía; lo que McLean realmente desarrolló fue toda la logística inherente al contenedor: los medios de carga y descarga en los puertos, los medios de transporte terrestres y marítimos y todo el personal necesario para que los contenedores se pudieran manipular.

- b) LCL: *Less than a Container Load*, se carga en un mismo contenedor mercancía de varios cargadores o expedidores.

Figura 5.22

CONTENEDOR ESTÁNDAR (STANDARD CONTAINER)

Tamaño	Detalle	Tamaño interno (metros)			Capacidades máximas		
		Largo	Ancho	Alto	Tara	Carga	Volumen
20 pies	<i>Standard</i>	5,90	2,33	2,40	2.200 Kg	17.800 Kg	33 m ³
20 pies	<i>Heavy Duty</i>	5,90	2,33	2,40	2.200 Kg	21.800 Kg	33 m ³
40 pies	<i>Standard</i>	12,03	2,33	2,40	3.600 Kg	26.800 Kg	68 m ³
40 pies	<i>Standard High Cube</i>	12,03	2,33	2,40	3.800 Kg	26.600 Kg	76 m ³

Es utilizado para el transporte de todo tipo de carga general.



Fuente: Molins y Velasco (2013), según ACECARGO.

Figura 5.23

CONTENEDOR FLAT-RACK

Tamaño	Detalle	Tamaño interno (metros)			Capacidades máximas		
		Largo	Ancho	Alto	Tara	Carga	Volumen
20 pies	<i>Flat Rack</i>	5,90	2,39	2,31	2.200 Kg	27.800 Kg	-
40 pies	<i>Flat Rack</i>	12,03	2,39	2,31	4.400 Kg	40.600 Kg	-

Especial para carga pesada y ancha.



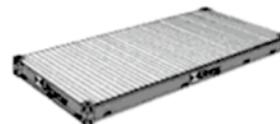
Fuente: Molins y Velasco (2013), según ACECARGO.

Figura 5.24

**PLATAFORMA
(PLATFORM)**

Tamaño	Detalle	Tamaño interno (metros)			Capacidades máximas		
		Largo	Ancho	Alto	Tara	Carga	Volumen
20 pies	Platform	5,90	2,39	-	2.200 Kg	27.800 Kg	-
40pies	Platform	12,03	2,39	-	4.400 Kg	40.600 Kg	-

Se utiliza especialmente para cargas pesadas y sobredimensionadas



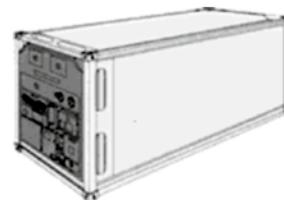
Fuente: Molins y Velasco (2013), según ACECARGO.

Figura 5.25

**CONTENEDOR REFRIGERADO
(REEFER CONTAINER)**

Tamaño	Detalle	Tamaño interno (metros)			Capacidades máximas		
		Largo	Ancho	Alto	Tara	Carga	Volumen
20 pies	Reefer	5,45	2,26	2,10	3.200 Kg	21.800 Kg	27 m³
40 pies	Reefer	11,50	2,28	2,10	4.400 Kg	26.000 Kg	57 m³
40 pies	Reefer High Cube	11,50	2,25	2,36	4.200 Kg	26.000 Kg	66 m³

Se utiliza generalmente para el transporte de carga que requiere de temperaturas constantes. Regulación de la temperatura mediante sistema frigorífico propio del contenedor.



Fuente: Molins y Velasco (2013), según ACECARGO.

Figura 5.26

TIPOS DE CONTENEDORES AÉREOS

Contenedor A320 / A321	Contenedor LD3	Contenedor AMP
<p>Aceptado para aeronaves tipo: B747 - 200F - MD11 - A300 > A340</p>	<p>Aceptado para aeronaves tipo: B747 - 200F - MD11 - A300 > A340</p>	<p>Aceptado para aeronaves tipo: B747 - 200F - MD11 - A300 > A340</p>

Fuente: Villamizar (2012).

4.1.4 MANIPULACIÓN

El siguiente elemento que forma parte de la protección física es la manipulación de la mercancía. La manipulación comprende las operaciones de manejo de la mercancía en almacenes y terminales de transporte (puertos, aeropuertos, estaciones ferroviarias, etc.). Para la manipulación de mercancías se utiliza, además del trabajo manual, maquinaria diversa que agiliza y facilita las labores tanto en las cargas y descargas, como en el almacenaje y movimientos interiores. Hay muchos tipos distintos de maquinaria que sirven para manipular la mercancía, aunque las más habituales son, según nuestra propia clasificación, las siguientes:

- Para mover mercancías:
 - Transpaleta manual
 - Transpaleta eléctrica
- Para mover paletas:
 - Carretilla elevadora (*forklift*)
- Para mover contenedores en las terminales:
 - Grúa portacontenedores (*Portainer*)
 - Grúa móvil (*Straddle carrier*)
 - Equipo de grúa para carga de contenedores (*Spreader*)

4.1.5 ESTIBA

Las últimas operaciones que se deben tener en cuenta a la hora de proteger la mercancía son la estiba de la misma y su almacenaje.

La **estiba** es la operación de colocar la mercancía en el interior del almacén, del contenedor o del vehículo de transporte. Debe realizarse de forma que se eviten los daños causados, bien sea por los movimientos del vehículo, por aplastamiento, por contaminación con otras mercancías, por contacto con refuerzos estructurales, por incendio o alteración de temperatura, por robo, por insectos o roedores, o por otras cuestiones análogas.

Aunque generalmente la estiba es responsabilidad del cargador, debe efectuarse bajo supervisión del transportista quien, además de los aspectos anteriores, deberá tener presente la necesidad de obtener una rotación rápida en la carga y

descarga, reduciendo al mínimo las remociones o movimientos de las mercancías en las escalas o paradas intermedias.

Para obtener un buen aprovechamiento del espacio de carga de los vehículos, es fundamental considerar que cada mercancía tiene un «coeficiente de estiba» (*stowage factor*) o factor de estiba, que podríamos definir como la relación que existe entre el peso y el volumen de una mercancía que se debe transportar. Es diferente para cada modo de transporte, como puede verse:

- Aéreo: 1 ton = 6 m³, por tanto 1 m³ = 166,66 kg (si se redondea: 167 kg)
- Por carretera: 1 ton = 3 m³, por tanto 1 m³ = 333,33 kg⁸
- Ferroviario: 1 ton = 4 m³, por tanto 1 m³ = 250 kg
- Marítimo: 1 ton = 1 m³, por tanto 1 m³ = 1.000 kg

4.2 Protección jurídico-económica de la mercancía

Una vez analizada la protección física de la mercancía, debemos centrarnos en la protección jurídica y económica. En este punto, y siguiendo a Molins y Velasco (2013), vamos a analizar dos partes fundamentales: el **seguro de la mercancía** y el **contrato de transporte**, al ser ambos esenciales a la hora de proteger la mercancía frente a robos, pérdidas, daños, etc. (*seguro*), o para tener la certeza de quién y cómo la transporta, qué obligaciones y responsabilidades asume el transportista, cuándo y en qué momento recoge y entrega la mercancía, qué coste va a suponer para la empresa, etc. (*contrato de transporte*).

Con respecto a la regulación **internacional**, existen múltiples tratados y convenios, entre los que cabe destacar los siguientes: Convenio de las Naciones Unidas sobre el Transporte Marítimo de Mercancías, firmado en Hamburgo el 31 de marzo de 1978, conocido como Reglas de Hamburgo; Convenio sobre la Unificación de ciertas Reglas en materia de Conocimientos de Embarque, firmado en Bruselas el 25 de agosto de 1924, y complementado por los Protocolos de 1968

⁸ Si bien esa es la conversión oficial para el transporte por carretera, se utilizan de manera habitual otras conversiones como 1 m³ = 270 kg o 1 m³ = 250 kg. Esto va a depender de la empresa de transporte y del tipo de transporte que se contrate (completo o en grupaje).

y 1979, conocido como Reglas de La Haya-Visby; Convenio CMR realizado en Ginebra el 19 de mayo de 1956 y modificado por el Protocolo de Ginebra de 5 de Julio de 1978: Convenio de las Naciones Unidas sobre el Contrato de Transporte Internacional de Mercancías Total o Parcialmente Marítimo hecho en Nueva York en 2008 y conocido como Convenio de Rotterdam⁹.

4.2.1 EL SEGURO DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS Y EL CONTRATO DE TRANSPORTE

Siguiendo a Molins y Velasco (2013), podemos decir que los intereses económicos y los problemas de responsabilidad que surgen como consecuencia de las operaciones de transporte generan unas necesidades de protección que trascienden los meros aspectos físicos, de ahí que hablemos ahora del seguro vinculado con el contrato de transporte que se haya contratado.

Las pólizas de seguro son de diversos tipos y pueden cubrir cualquier modo de transporte o bien la combinación de varios. En la actualidad, todas las pólizas tienen un condicionado general, que suele ser muy similar en todas las compañías aseguradoras, y un condicionado particular, en el que se van a reflejar los detalles que diferencian los modos de transporte.

Los tipos de pólizas de seguro de transporte más utilizados en el comercio internacional son:

- **A prima fija**, quizás la más frecuente, cuya prima se establece de antemano y permanece constante durante toda la vigencia de la póliza.
- **Sencilla o aislada**. Cubre un solo envío. Su duración es por el período que dure el viaje y, en el caso de mercancías, como máximo 6 meses desde la fecha de emisión.
- **Abierta**. Se utiliza para una operación, o un conjunto de ellas relacionadas, que implique un número considerable de viajes. Su duración es por el período de la operación.
- **Flotante**. Tiene una duración indefinida y se mantiene vigente mientras no se oponga ninguna de las partes. Sirve para cubrir todas las operaciones

⁹ España ha ratificado el convenio junto con Congo y Togo, pero se requiere el depósito de 20 instrumentos de ratificación para que entre en vigor.

de un asegurado en ciertas condiciones, límites y ámbitos convenidos. El asegurado comunica cada viaje mediante un boletín, y la prima se regula periódicamente (mensual, semestral o anualmente), en función del número de viajes efectuados y del valor asegurado en cada uno de ellos.

- **Sobre volúmenes o regularizables:** Estas pólizas se basan en la facturación o el volumen que se pretende asegurar sin necesidad de comunicar cada desplazamiento. En función de este parámetro se calcula una prima anual, regularizada después de cada período según el volumen realmente transportado.
- **Combinada:** Cuando en el envío intervienen diversos medios de transporte.

En el Cuadro 5.4 se compara la responsabilidad del transportista en los diferentes modos de transporte, la legislación aplicable a los seguros, los límites de indemnización por averías, pérdidas o retrasos, los plazos de reclamación y los de prescripción de las acciones de reclamación. De igual manera se señalan los documentos vinculados al contrato de transporte, aunque esta parte será objeto de comentario más detallado en el epígrafe 6.2 de este capítulo.

Cuadro 5.4 RESPONSABILIDAD DEL OPERADOR DE TRANSPORTE (OT) EN LOS DISTINTOS MEDIOS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

MODALIDAD DE TRANSPORTE	CARRETERA INTERNACIONAL	AÉREO INTERNACIONAL	MARÍTIMO INTERNACIONAL
Documento contractual	Carta de porte Internacional CMR	Conocimiento de embarque aéreo AWB (<i>Air Way Bill</i>)	Conocimiento de embarque (<i>Bill of lading</i>)/ <i>Sea Way Bill</i>
Legislación aplicable	Es de aplicación el Convenio relativo al Contrato de Transporte Internacional de Mercancías por Carretera, del 19 mayo de 1956 (Convenio CMR). (<i>BOE</i> de 7/5/74, Corrección de errores de 15/6/95).	Es de aplicación el Convenio para la unificación de ciertas reglas para el transporte aéreo internacional, hecho en Montreal el 28 de mayo de 1999, Convenio de Montreal, ratificado por España (<i>BOE</i> de 20 de mayo 2004).	Es de aplicación mayoritaria (vía cláusula Paramount incluida en el condicionado del conocimiento de embarque) el marco jurídico conocido como Reglas de La Haya-Visby que se componen del Convenio de Bruselas, Convenio Internacional para la aplicación de ciertas normas en materia de conocimientos de embarque (1924) y las Reglas de La Haya-Visby, de 23 de febrero de 1968, actualización del anterior al que en 1979 se le añadió un Protocolo relativo a los Derechos Especiales de Giro (DEG).
Límite de indemnización por pérdidas y/o averías	Según indica el Art. 23.3, el límite es de 8,33 unidades de cuenta o derecho especial de giro, por cada kilo de peso bruto de la mercancía, independientemente del valor indicado en factura. Ver Artículo 23.3. El Derecho Especial de Giro (DEG) es la Unidad de Cuenta del Fondo Monetario Internacional. Constituye una cesta de monedas que incluye al euro, dólar USA, yen japonés y libra esterlina.	Pérdida, avería y retraso: 19 DEG/kg bruto de mercancía perdida, dañada o entregada con retraso.	Pérdida y avería: 666,67 DEG/bulto o 2 DEG/kg Bruto; la cantidad que resulte mayor aplicándose la regla del contenedor. Regla del contenedor: Cuando se utilicen para agrupar mercancías, un contenedor, paleta o cualquier dispositivo similar, todo bulto o unidad que según el conocimiento de embarque vaya embalado en dicho dispositivo se considerará como un bulto o unidad. Fuera de este caso, tal dispositivo (contenedor, paleta, etc.) se considerará como el bulto o unidad.
Límite de indemnización por retrasos	De acuerdo con lo estipulado en el artículo 23.5 del Convenio CMR, la responsabilidad del transportista por retraso en la entrega no podrá exceder el precio de transporte.	Pérdida, avería y retraso: 19 DEG/kg bruto de mercancía perdida, dañada o entregada con retraso.	No se determina.
Plazo de reclamación	Según el Artículo 30 del Convenio CMR, siempre que se hayan indicado por escrito en el documento de transporte y en el momento de la entrega, se pueden reclamar los daños aparentes en el momento de la entrega o hasta pasados 7 días para los daños no aparentes.	Según el art. 124 del Convenio, dentro de los 10 días siguientes a la entrega.	Daños aparentes en el momento de la entrega. Daños no aparentes dentro de los tres días siguientes a la entrega.
Límite de prescripción	1 año por reclamación contractual y 3 años en caso de existencia de dolo o falta equivalente.	De acuerdo con el art. 29 del Convenio, 2 años desde la llegada a destino.	1 año según el artículo 952.2 del Código de Comercio.

Fuente: SANER Transportes Internacionales, S.A.¹⁰.

¹⁰ Para conocer el tipo de cambio actualizado del DEG, Derecho Especial de Giro, podemos acudir a la página del Fondo Monetario Internacional: http://www.imf.org/external/np/fin/data/param_rms_mth.aspx

Una vez analizada la responsabilidad de los operadores de transporte, vamos a tratar los riesgos que se cubren según las pólizas de transporte contratadas, dependiendo del modo de transporte utilizado. Así, en el ámbito del **transporte marítimo**, la comunidad aseguradora más importante del mundo es Lloyd's, y su póliza *Ship & Goods* (S&G) puede considerarse la póliza-madre del seguro de transporte. Dentro de ella, cabe distinguir entre:

- **Riesgos cubiertos** (pérdida total constructiva; avería simple; gastos particulares; gastos de salvamento; contribución a la avería gruesa).
- **Riesgos excluidos** (vicio propio de la mercancía; daños por causas naturales; daños causados por falta de navegabilidad del buque; falta premeditada del asegurado).

De esta póliza derivan las cláusulas más utilizadas en la actualidad, que son las del Instituto de Aseguradores de Londres (*Institute Cargo Clauses*, o ICC), con tres niveles de cobertura, de mayor a menor:

1. ***Institute Cargo Clauses* «A» (ICC A)**. Es la de mayor cobertura, ya que cubre todos los daños a la mercancía, con ciertas exclusiones como el defecto de embalaje o estiba, el vicio propio, el defecto de navegabilidad, la falta premeditada del asegurado, la demora, la insolvencia del transportista, o riesgos políticos y sociales como, p. ej., la guerra y las huelgas. Algunos de estos riesgos, p. ej., los riesgos políticos y sociales, pueden cubrirse con cláusula adicional y sobreprima.
2. ***Institute Cargo Clauses* «B» (ICC B)**. Cubre los daños a la mercancía por incendio o explosión, varada, naufragio, vuelco o descarrilamiento del vehículo de transporte terrestre, colisión del buque con objeto externo, contribución a la avería gruesa y echazón, así como –muy especialmente– la entrada de agua a las bodegas del buque. Tiene las mismas exclusiones que la anterior.
3. ***Institute Cargo Clauses* «C» (ICC C)**. Cubre prácticamente los mismos daños que la «B», excepto la entrada de agua a las bodegas del buque. Tiene las mismas exclusiones que las dos anteriores.

En cuanto al seguro de **transporte terrestre**, la póliza de uso más frecuente para mercancías es la denominada «A Condiciones Generales», cuya extensión de cobertura es la siguiente:

- **Riesgos cubiertos.** Incendio, rayo, inundación, desprendimiento de tierras, hundimiento de puentes o caminos, colisión, caída al agua, robo en cuadrilla y a mano armada, daños en carga o descarga.
- **Riesgos excluidos.** Terremotos, volcanes u otros fenómenos sísmicos, transporte en vehículos descubiertos, mercancías frágiles, derrames y mermas, vicio propio, defectos de embalaje o estiba, transporte de animales vivos, demora, guerra y huelgas.

Aunque la póliza «A Condiciones Generales» fue concebida en principio para el transporte por carretera, resulta de fácil adaptación al **transporte ferroviario**, ya que los riesgos incluidos y excluidos son de naturaleza similar.

Con respecto al **transporte aéreo**, la póliza de uso más frecuente para mercancías es la *ICC Air*, cuya extensión de cobertura es similar a la ICC A, con algunas diferencias derivadas de la naturaleza del transporte aéreo como la inclusión de la «voltereta»¹¹ o de plazos de cobertura distintos.

¹¹ La voltereta es un movimiento exclusivo del transporte aéreo, ya que es el único medio que puede dar una vuelta completa en el aire y, al hacerlo, dañar la mercancía mal estibada.

5. LOS MODOS DE TRANSPORTE

Una vez detallada toda la fase estática del transporte, queda por analizar la llamada fase dinámica del mismo, tal y como se comentaba al principio del epígrafe 4. Como ya hemos visto, tanto una fase como la otra forman parte de la llamada Distribución Física Internacional (DFI), de la que el transporte constituye un eslabón esencial, aspecto en el que nos centraremos a continuación.

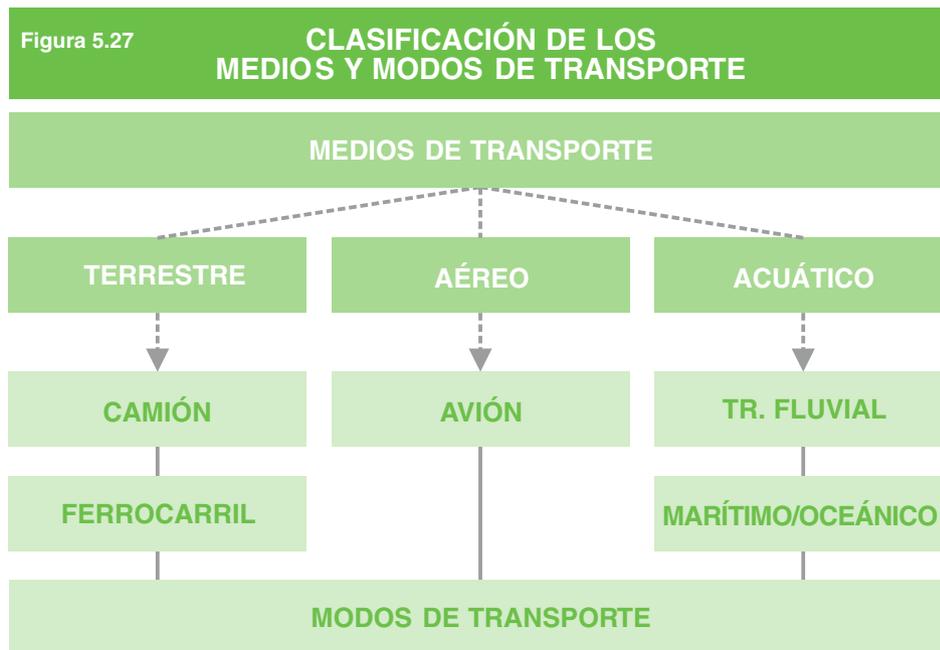
Para poder entender mejor todo lo relacionado con los modos de transporte de las mercancías, conviene empezar por la clasificación de los distintos medios de transporte.

5.1 Clasificación de los medios de transporte

A la hora de clasificar metodológicamente los transportes, podemos decir que existen distintas formas de ordenarlos según las fuentes a las que se acuda. La más sencilla es atendiendo al **medio en que se desenvuelven** (véase Figura 5.27). Según este criterio se clasifican en:

- Terrestre (por carretera o ferrocarril).
- Marítimo.
- Aéreo.

En la Figura 5.27 vemos clasificados los distintos modos de transporte utilizados en el comercio internacional, vinculados a los medios en los que se realizan. Posteriormente analizaremos de manera más precisa los modos de transporte que ahí aparecen.



Fuente: Molins y Velasco (2013), adaptado de Torrico (2012).

5.2 Agentes del transporte internacional

Una vez determinadas las distintas clasificaciones del transporte, conviene hablar de los llamados «agentes» del transporte, es decir, en términos jurídicos, los elementos personales que intervienen en los distintos modos de transporte. Siguiendo una clasificación habitual (Fernández Carbajal, 2002 y Molins y Velasco, 2013), los agentes que participan en el transporte internacional son:

1. En el transporte marítimo:
 - **Armador o naviero (*Shipowner*):** Persona que es, en general, propietaria de un buque, si bien puede haber casos –fletamento por tiempo– en que no es preciso.
 - **Capitán (*Master*):** Profesional debidamente titulado con una doble capacidad, técnica para dirigir la navegación, y jurídica para representar al Estado de bandera del buque a bordo, por lo cual tiene la condición de fedatario público.
 - **Consignatario (*Ship's agent*):** Persona contratada por el armador de un buque para que atienda a su buque en las operaciones que necesite en un puerto.
 - **Estibador (*Stevedore*):** El que lleva a cabo las operaciones de carga y estiba de mercancías en los buques.
 - **Fletador (*Charterer*):** El que contrata la utilización de un buque.

2. En el transporte terrestre por carretera:
 - **Operador de transporte (OT):** Realiza una labor mediadora entre cargadores y transportistas, actuando como cargador frente al transportista y como transportista frente al cargador. Puede ser de «carga fraccionada» (OTF) o de «carga completa» (OTC), según efectúe o no operaciones accesorias al transporte (carga, estiba, almacenaje, etc.).
 - **Centros de cargas:** Son puntos de encuentro de cargadores y transportistas.

3. En el transporte ferroviario:
 - **Compañía ferroviaria:** Empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte ferroviario.

- **Operador ferroviario:** Empresa dedicada a la gestión del transporte por ferrocarril, contratando el servicio para sus clientes en forma similar al operador de transporte de carretera.
4. En el transporte aéreo:
- **Compañía aérea:** Empresa dedicada a prestar servicios de transporte aéreo.
 - **Agente de carga aérea (Agente IATA):** Empresa con la necesaria solvencia según baremos de la Asociación del Transporte Aéreo Internacional (IATA), cuya función es asesorar y organizar los transportes aéreos de sus clientes.
 - **Compañía de manipulación o *handling*:** Empresa que realiza las operaciones de recepción, carga y estiba de las mercancías en los aeropuertos.
5. En el transporte multimodal:
- **Operador de transporte multimodal (OTM):** Empresa o empresario que organiza las operaciones de transporte multimodal con total responsabilidad y emitiendo el documento pertinente (normalmente, el conocimiento de embarque de la Federación Internacional de Asociaciones de Transitarios FIATA, o FBL).
6. Transporte en general:
- **Transitario:** Empresa o empresario que se encarga de la gestión y coordinación del transporte internacional y de aquel que se realiza en régimen de tránsito aduanero.
 - **Consolidador o grupajista:** Empresa o empresario que se dedica al agrupamiento en un mismo vehículo o medio de carga de pequeñas cantidades de mercancías de clientes diversos.

5.3 Aspectos técnicos de los medios de transporte

Una vez descritos los modos de transporte y los agentes que intervienen, la empresa ha de saber qué tipo de transporte tiene que elegir, dependiendo de la mercancía que tiene que enviar, de la distancia que hay entre el país de origen y el de destino,

de la urgencia que tiene el importador para recibir la mercancía, etc. Para poder tomar una decisión correcta, es necesario saber cuál de los medios de transporte se ajusta mejor a las necesidades del envío. Para ello puede resultar de utilidad el Cuadro 5.5, donde se realiza una comparación de todos ellos, en función de sus ventajas y desventajas.

Cuadro 5.5 COMPARATIVA DE LOS MEDIOS DE TRANSPORTE				
Factor / Modo	Ferroviario	Terrestre	Aéreo	Marítimo
Flexibilidad	C	A	B	D
Acceso / Cobertura	C	A	B	D
Rapidez	B	C	A	D
Seguridad	B	A	C	D
Capacidad	B	B	D	A
Tipos de Carga	B	B	D	A
Frecuencia de servicios	B	B	A	D
Continuidad	B	B	D	A
Costos de embalaje	C	B	A	D
Documentación	D	C	A	B
Competitividad	B	C	D	A

Nota: Escala gradual de ventajas: A y B; escala gradual de desventajas: C y D.

Fuente: Molins y Velasco (2013), según Mora García (2009).

5.3.1 TRANSPORTE MARÍTIMO

Como se desprende del Cuadro 5.5, este modo de transporte es el único que permite desplazar mercancías de grandes dimensiones y en grandes cantidades, ya que las limitaciones de los buques no son tan acusadas como las de los vehículos terrestres o aéreos. Como contrapartida, resulta el más lento debido al desplazamiento por el agua, teniendo por tanto las mercancías mayor tiempo de tránsito (*transit time*). A su favor está asimismo su coste, que es el más bajo de todos.

Para facilitar la mejor comprensión de todo lo relacionado con el transporte marítimo y sus clasificaciones, los siguientes cuadros (Cuadros 5.6 a 5.8) aportan

información sobre zonas y tipos de navegación; tipos de buques; explotación comercial; y condiciones de contratación del flete.

Cuadro 5.6

TIPOS DE NAVEGACIÓN

POR SUS CONDICIONES DE PRESTACIÓN:

- **Navegación de línea regular** es la sujeta a itinerarios, frecuencias de escalas, tarifas y condiciones de transporte previamente establecidas.
- **Navegación no regular** es la que no está incluida en los términos del apartado anterior.

La **navegación de interés público** es aquella que se considera precisa para asegurar las comunicaciones marítimas esenciales. En el caso español, sería la de la Península con los territorios españoles no peninsulares y de estos entre sí.

Fuente: Molins y Velasco (2013).

Cuadro 5.7

TIPOS DE BUQUES

POR EL OBJETO:

- De pasajeros
- De mercancías
- Mixtos

POR SU FUNCIÓN:

- De línea regular
- *Tramps* o fletamentos

POR EL TIPO DE MERCANCÍAS:

- Mercancías en general:
 - En portacontenedores
 - En cargueros multipropósito
- Graneles:
 - Líquidos
 - Sólidos
 - Mixtos
- Especiales:
 - RO-RO, barcos *Roll On-Roll Off* a los que acceden directamente los camiones con la carga.
 - *Car carriers*, buques que transportan coches, para cuya carga estos se conducen directamente hasta estar posicionados en el barco.
 - Frigoríficos, etc.

Fuente: Molins y Velasco (2013).

Cuadro 5.8

EXPLOTACIÓN COMERCIAL

POR RÉGIMEN DE FLETES:

- a) El régimen de **línea regular** es el más frecuente e importante por el número de operaciones. En él se mueve generalmente la carga de contenedores. Se puede efectuar de tres formas distintas:
 - Conferencias de fletes
 - Armadores independientes o *Outsiders*
 - Consorcios
- b) **Régimen de fletamentos:** Adaptado al transporte de grandes volúmenes de mercancía como petróleo, cereales, minerales, productos químicos, frutas, madera, etc. Se puede realizar de las siguientes formas:
 - **Fletamento por viaje (*Spot charter*):** El armador cede el uso del buque para un viaje determinado a cambio de un precio.
 - **Fletamento por tiempo (*Time charter*):** El armador cede el uso del buque durante un período determinado de tiempo, meses o años completos en general.
 - **Fletamento «a casco desnudo» (*Bareboat charter*):** El armador cede el buque sin tripulación para que el fletador lo explote con su propia tripulación. En todos los tipos de fletamento la operación es llevada a cabo con la intermediación de unos agentes especializados, los llamados agentes de fletamentos o «*chartering brokers*».
- c) **Régimen de consolidación o «grupaje»:** Este sistema permite agrupar mercancías compatibles de diversos cargadores que, teniendo su origen en una zona determinada del país de expedición, son consignadas a otra zona, también definida, del país de destino. Lo llevan a cabo compañías especializadas conocidas como consolidadoras o «grupajistas», normalmente transitarios que tienen reservados espacios de carga en vehículos de línea regular que cubren los itinerarios requeridos.

Fuente: Molins y Velasco (2013).

Con respecto a los distintos regímenes de explotación comercial del transporte marítimo, cabe diferenciar entre los costes de línea regular y en fletamento. En cuanto a la **estructura de los costes de la línea regular**, estos son los más importantes:

- a) *Costes previos al embarque o Gastos FOB:* Son los gastos de transporte interior hasta el puerto de carga o *inland*, los de recepción, arrastre a zona de espera y carga en puerto, los de las tarifas portuarias (como, por ejemplo, la tarifa T-3 que grava las operaciones de carga, descarga y transbordo de mercancías en los puertos españoles), los gastos de preparación de documentación, o «extensión del conocimiento de embarque», los de obtención de divisa extranjera para pagar el flete cuando sea

preciso, conocidos como «Derechos de obtención de divisa» (DOD) o «Quebranto de moneda», los de despacho aduanero de exportación, y eventuales gastos de almacenaje que puedan surgir.

- b) *Flete*: Es la compensación al porteador por efectuar el transporte. Consta, generalmente, de un flete básico, obtenido directamente de la tarifa aplicable, que puede verse modificado por una serie de factores de ajuste o recargos, que reflejan las variaciones coyunturales que pueden experimentar los armadores en sus costes por factores fuera de su control, como la fluctuación de los precios del combustible, la congestión en determinados puertos, la tasa de cambio de las divisas para el pago de los fletes, o pesos o dimensiones excesivas de las mercancías. Los factores de ajuste más conocidos son:
- BAF (*Bunker Adjustment Factor*): Factor de ajuste del combustible.
 - CAF (*Currency Adjustment Factor*): Factor de ajuste de moneda.
 - CS (*Congestion Surcharge*): Factor o recargo de congestión.
 - WS (*Winter Surcharge*): Recargo de invierno.
- c) *Gastos de encaminamiento final*: De naturaleza similar a los gastos FOB, son los necesarios para entregar la mercancía al cliente en el interior del país de destino.

Existen también unos gastos de manipulación o *Terminal Handling Charges* (THC) que dependen de los puertos de destino, unos gastos de despacho aduanero que corresponderán a una u otra parte según el INCOTERM que regule la operación, unos gastos de transporte terrestre, etc.

A la hora de analizar la **estructura de costes en el régimen de fletamento**, nos vamos centrar solo en el **fletamento por viaje**, que es la fórmula más frecuente. En este tipo de transporte, el cálculo del flete se basa en los siguientes factores:

- a) Coste diario operativo del buque.
- b) Coste del combustible.
- c) Velocidad del buque y distancia a recorrer.
- d) Coste de las operaciones del buque, en los puertos de carga y descarga.
- e) Tiempo acordado por los cargadores / receptores en los puertos de carga y descarga con los armadores del buque para la ejecución de las operaciones

necesarias para cargarlo y descargarlo. Se lo conoce como «tiempo de plancha» o *Laytime*.

Las tarifas suelen estar estructuradas en un apartado de recogida en origen y otro de entrega en destino establecida en forma radial, y otro capítulo de costes origen-destino. En ambos casos, los precios se escalonan en función del peso del envío. Es importante tener en cuenta que, en este tipo de envíos y para no penalizar a las mercancías pesadas frente a las ligeras, las tarifas se aplicarán sobre el **peso tarifario**, que consiste en comparar el peso real con el peso de volumen y elegir el que resulte mayor de los dos¹².

5.3.2 TRANSPORTE AÉREO

Tal y como ya vimos con el transporte marítimo, y siguiendo a Molins y Velasco (2013), hay que saber que el transporte aéreo no está indicado para todo tipo de mercancías. Las principales limitaciones de un avión para su uso en el transporte de mercancías son:

- La capacidad de carga del avión (*Payload*).
- Las dimensiones de las puertas: limitan que un bulto pueda ser admitido en un determinado tipo de avión.
- La existencia del piso de las bodegas: varía según el tipo de avión, y es mayor en la bodega principal.

A diferencia de los restantes medios de transporte, en el aéreo no hay aviones especializados por tipo de carga, sino que la especialización se consigue a través

¹² Un ejemplo permitirá aclarar este concepto: Una empresa necesita enviar 2 bultos por grupaje marítimo. Los datos de los mismos son: dimensiones: 2 x 1 x 1,3 metros y 1,2 x 1 x 1,2 metros (largo x ancho x alto); peso bruto: 1.100 y 650 kg, respectivamente. Procedemos a obtener el peso tarifario y para ello calcularemos el volumen total del envío y su peso bruto total:

$$\text{Volumen total: } (2 \times 1 \times 1,3) + (1,2 \times 1 \times 1,2) = 2,6 + 1,44 = 4,04 \text{ m}^3.$$

$$\text{Peso total: } 1.100 + 650 = 1.750 \text{ kg} \approx 1,75 \text{ toneladas.}$$

Por lo tanto, el peso tarifario será el de volumen, al ser mayor que el peso real, si tenemos en cuenta la relación que se utiliza en transporte marítimo de $1 \text{ m}^3 = 1 \text{ ton.}$, el peso tarifario será de $4,04 \text{ m}^3$.

de los medios auxiliares de transporte (contenedores y paletas aéreas, embalajes especialmente adaptados como el «*envirocontainer*» para mercancía bajo temperatura controlada, paletas-jaula para animales u otros).

5.3.2.1 Tipos de aviones

La carga aérea se mueve en los aviones normales de pasajeros y en aviones dedicados en exclusiva a carga, los cargueros. En función de la dedicación de la aeronave y su *payload*, así será su capacidad de admitir carga.

Debido a la estructura del fuselaje, la carga en las bodegas se efectúa mediante contenedores o paletas de dimensiones normalizadas, y su traslado por las terminales aéreas se hace con material rodante adecuado a las dimensiones mencionadas, con plataformas elevadoras que permiten mover el material mediante caminos de rodillos, para facilitar los movimientos y la estiba interna en las bodegas de carga del avión.

5.3.2.2 Explotación comercial

A la hora de conocer la explotación comercial del transporte de carga aérea, tiene una importancia especial la Asociación del Transporte Aéreo Internacional (IATA), que se encarga de fomentar la utilización de la figura del agente de carga aérea o agente IATA, que es quien más volumen de carga mueve, frente a los transportistas. El agente IATA presta los siguientes servicios:

- Asesoramiento sobre normativas de embalaje, paletización, tránsito, etc., así como sobre exigencias técnicas y limitaciones, para que la mercancía no presente problemas de aceptación.
- Selección de la forma de envío más favorable teniendo en cuenta la naturaleza de la mercancía, exigencias de rutas, horarios, etc.
- Reserva de espacio de carga y supervisión del envío hasta destino.
- Se ocupa de los despachos aduaneros de importación o exportación que se le requieran.
- Prepara, y frecuentemente concluye, el contrato de transporte aéreo, reflejando el mismo en el conocimiento aéreo (AWB).

La clasificación que distingue entre el régimen de línea regular y el de contratación libre, conocido en el transporte aéreo como régimen *charter*, se mantiene también en el transporte de carga aérea.

5.3.3 TRANSPORTE TERRESTRE POR CARRETERA

Las principales ventajas del transporte terrestre son: la velocidad, la fiabilidad, el coste razonable, la capacidad, el embalaje más ligero y la regularidad. Sin embargo, el transporte terrestre se enfrenta a dos grandes limitaciones:

- El peso y las dimensiones (tanto de la carga como del vehículo).
- Los tiempos de conducción y descanso.

En la UE, esas limitaciones son muy estrictas y todos los Estados Miembros han de cumplirlas. En otros países, como por ejemplo EE.UU. o algunos Estados de América Latina, las limitaciones suelen ser superiores ya que tratan de conseguir que la carga de las mercancías sea cada vez más ligera y de mayor volumen, puesto que el aumento de las dimensiones de la carga permite un mejor aprovechamiento del espacio.

5.3.3.1 Tipos de vehículos

Los principales tipos de vehículos disponibles son:

- Rígidos (de dos o más ejes).
- Articulados: Constituidos por la composición de una cabeza tractora donde va el motor y la cabina del conductor, y una caja de carga independiente («semirremolque») que se apoya sobre un pivote situado en la parte posterior de la tractora («quinta rueda»).
- Trenes de carretera: Constituidos por un furgón adicional acoplado a un remolque o semirremolque normal.
- Los semirremolques se van adecuando cada vez más a los tipos de mercancías a transportar, siendo las especialidades principales las siguientes: *Tautliner* (lonas correderas), *semi-tautliner* (lonas correderas con cartolas), portacontenedores, frigoríficos, frigolonas, isoterms, cisternas, graneles, portacoques.

5.3.3.2 Clasificación del transporte internacional

En el caso europeo, el tráfico se divide en dos grandes grupos, el que se realiza dentro de los Estados miembros de la UE y el que se efectúa con países terceros.

- **Con Estados miembros:** Se realiza al amparo de unas «licencias comunitarias» de cinco años de duración, que autorizan a su poseedor a realizar todo género de transportes en el territorio de la UE.
- **Con países terceros:** En este caso los transportes se clasifican en:
 - Liberalizados: Algunos transportes menores.
 - Sujetos a autorización: Para cuya prestación en destino es preciso obtener autorización del tercer país. Esas autorizaciones se negocian en el ámbito de la UE, para todos los países miembros.

5.3.3.3 Explotación comercial

El transporte internacional de mercancías se considera siempre prestado **en régimen discrecional o de contratación libre**, aunque haya reiteración de itinerario u horario. En el caso de España es requisito fundamental, para la prestación del servicio de transporte de mercancías tanto nacional como europeo, que el transportista demuestre tener la capacitación profesional, la solvencia económica y la honorabilidad estipuladas por la normativa española.

5.3.3.4 Canales de comercialización

Puede realizarse básicamente de tres formas:

- Directamente por los transportistas.
- Por medio de operadores de transporte.
- A través de transitarios, centros de información de cargas u otros medios.

Tiene especial importancia comercial el gestionado por los operadores de transporte (OT), que son empresas auxiliares cuya función es intervenir en la contratación del transporte, nacional o internacional, contratando en nombre propio, es decir, con plena responsabilidad, con cargadores y transportistas, por lo que actúan como transportistas frente al cargador y como cargadores frente al transportista.

5.3.4 TRANSPORTE FERROVIARIO

Las principales limitaciones de este tipo de transporte son:

- la capacidad de carga del vagón, que depende de las características del mismo.
- la carga por eje.
- las dimensiones internas (incluye las dimensiones de las puertas).
- el gálibo internacional.
- el ancho de vía.
- las diferencias de tensión eléctrica entre las diversas redes.

Todas ellas están reguladas por normas de la Unión Internacional de Ferrocarriles (UIC, según sus siglas francesas), en lo que respecta a los países miembros de dicha asociación. Fuera de ella (EE.UU., Canadá, etc.), las limitaciones son diferentes.

Los principales tipos de vagones disponibles son:

- **Cerrados.** Para paquetería, bultos y carga paletizada.
- **Silos.** Para transporte de cereales.
- **Tolva.** Para minerales.
- **Cisterna.** Para transporte de líquidos alimenticios o peligrosos.
- **Plataforma portacontenedores.** Con soportes especialmente adaptados.
- **Plataforma rebajada.** Para cargas de grandes dimensiones.
- **Plataformas portavehículos.** Concebidas para el transporte multimodal ferrocarril-carretera (*Ferroutage*).

De todos ellos, los últimos están tomando una relevancia especial en todo el mundo, ya que los principales expertos y autoridades del transporte se han dado cuenta de que el concepto de «desarrollo sostenible» pasa por una participación más equilibrada de todos los medios en el traslado de cargas, en la medida en que la carretera hace frente a problemas de «externalidades» (congestión, contaminación ambiental y acústica, accidentes, etc.) que solo podrán resolverse mediante soluciones como el transporte ferroviario, el multimodal y el marítimo de corta distancia (*Short Sea Shipping*).

En España, y en este medio de transporte, la gestión comercial y operativa es realizada por operadores independientes con la capacidad técnica, financiera y operativa suficiente para responsabilizarse del transporte, orientándolo a la obtención de rentabilidad. Como consecuencia de ello, el **régimen de línea regular**, basado en la existencia de itinerarios fijos, paradas y tarifas establecidas tiene ya un **carácter residual**.

Este régimen está siendo sustituido por el **régimen de acuerdos comerciales bilaterales** negociados entre unidades de negocio de los diversos ferrocarriles participantes. Cuando se alcanza un acuerdo, las partes, compañías u operadores ferroviarios, definen los itinerarios y horarios, pero sin el carácter público que anteriormente les daban las tarifas oficiales.

Un capítulo importante de la gestión comercial se refiere al **tráfico de contenedores** que:

- En el régimen nacional está desarrollado en el marco de la Red TECO (Tren Expreso de Contenedores), perteneciente a la Unidad de Negocio de Transporte Combinado de la RENFE, y
- En el régimen intracomunitario está desarrollado por diversos operadores ferroviarios, entre los que destaca Intercontainer-Interfrigo, sociedad constituida originalmente por las principales administraciones ferroviarias europeas, que extiende su red por toda la UE, pero que ha establecido además importantes conexiones con los ferrocarriles norteamericanos y con los de la CEI (Comunidad de Estados Independientes), con lo que está alcanzando una proyección ferroviaria mundial.

6. DOCUMENTACIÓN DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL

Una vez descritas las cuatro primeras fases de la DFI, nos queda analizar la quinta y última de ellas: la documentación necesaria para realizar el transporte de las mercancías a cualquier parte del mundo. Para ello seguiremos básicamente a Molins y Velasco (2013).

6.1 El contrato de transporte de mercancías

En España, la Ley del Contrato de Transporte Terrestre de Mercancías de 2009, artículo 2, incluye la siguiente definición: «El contrato de transporte de mercancías

es aquel por el que el porteador se obliga frente al cargador, a cambio de un precio, a trasladar mercancías de un lugar a otro y ponerlas a disposición de la persona designada en el contrato».

Los elementos **personales** (art. 4) son:

- **Cargador** es quien contrata en nombre propio la realización de un transporte y frente al cual el porteador se obliga a efectuarlo.
- **Porteador** es quien asume la obligación de realizar el transporte en nombre propio, con independencia de que lo ejecute por sus propios medios o contrate su realización con otros sujetos.
- **Destinatario** es la persona a quien el porteador ha de entregar las mercancías en el lugar de destino.
- **Expedidor** es el tercero que por cuenta del cargador hace entrega de las mercancías al transportista en el lugar de recepción de la mercancía.

En todo contrato de transporte hay también una serie de elementos **reales**, que son:

- **La mercancía.** Es el objeto a transportar y, por tanto, el que caracteriza el contrato como mercantil (siempre que no tenga limitaciones para su transporte).
- **El precio.** Es la compensación económica que recibe el porteador por la ejecución del transporte. Puede ser «pagado» (*prepaid*), o «debido» o «a pagar en destino» (*collect*).

Respecto a la forma, hay que señalar que, aunque el contrato de transporte puede efectuarse bajo cualquier forma admisible en derecho (incluyendo la verbal), lo habitual es que se refleje en un documento escrito y firmado por ambas partes. En el ámbito internacional, los distintos modelos de contratos, según el modo de transporte utilizado, así como los derechos y obligaciones de las partes, están recogidos en las correspondientes convenciones que regulan los documentos, que son fundamentalmente las siguientes:

- Conocimiento de embarque (marítimo): Convenio de Bruselas de 1924, modificado en 1968; Reglas de La Haya-Visby de 1979, y Reglas de Hamburgo de 1980.

- Carta de porte CMR (carretera): Convención CMR de 19 de mayo de 1956 (BOE de 7/5/74, Corrección de errores de 15/6/95).
- Carta de porte CIM (ferrocarril): Convención COTIF-CIM de 1961.
- Conocimiento aéreo: Convenio de Varsovia de 1929 y Convenio de Guadalajara de 1961. Convenio de Montreal de 28 de mayo de 1999, ratificado por España (BOE de 20 de mayo 2004).
- Conocimiento de embarque multimodal FBL: Convenio de Ginebra de 1980.

En todas las convenciones mencionadas se reflejan, además de las condiciones de aceptación y rechazo del transporte, las personas y circunstancias en las que la correspondiente regulación es aplicable, la responsabilidad del transportista y sus límites y los plazos para reclamar daños visibles o internos.

6.2 Los documentos de transporte o embarque según los diversos modos de transporte

Tienen distintas denominaciones según el modo de transporte. Así, por ejemplo, podemos citar:

- Transporte marítimo. Conocimiento de embarque marítimo (*Bill of Lading* o B/L).
- Transporte terrestre por carretera. Carta de porte CMR (*CMR Letter of Transport, Convention Relative au Contrat de Transport International de Marchandises par Route*).
- Transporte terrestre por ferrocarril. Carta de porte CIM (*CIM letter of transport* o CIM).
- Transporte aéreo. Conocimiento aéreo (*Airway Bill* o AWB).
- Transporte multimodal: FIATA-FBL, que es un documento negociable de transporte combinado de embarque multimodal (*Multimodal Bill of Lading*), siendo el de uso más frecuente el extendido por los miembros de la Federación Internacional de Transitarios FIATA o *FIATA Bill of Lading* (FBL), si bien pueden existir otros modelos, como el Documento Multimodal de la UNCTAD.

Ahora vamos a pasar a describir de manera más detallada tres de los contratos más utilizados en el transporte internacional de mercancías: el B/L, el AWB y el CMR. En todos ellos vamos a detallar lo que son, quiénes los emiten y los elementos que los componen.

6.2.1 EL B/L EN EL TRANSPORTE MARÍTIMO

Las funciones básicas del conocimiento de embarque son:

- Constituye el recibo de las mercancías por parte de la compañía transportadora.
- Es un título valor, transmisible, que permite al tenedor reclamar la entrega de la mercancía.
- Es una prueba del contrato marítimo suscrito con la compañía transportadora donde se fijan las condiciones en que se realizará este transporte.

Su emisión la realiza la compañía naviera o su agente, en el plazo de 24 horas desde la carga.

A instancia de los exportadores (o de sus agentes de aduanas), los consignatarios de buques suelen emitir tres o cinco ejemplares originales de B/L. Los exportadores deben remitir posteriormente los conocimientos originales a los importadores para que estos puedan retirar las mercancías en el puerto de destino. De hecho, basta con un original para que el importador o su agente de aduanas puedan retirar la mercancía del muelle del puerto de destino.

En todo caso, es recomendable enviar a los importadores los originales de los B/L a través de distintas vías (vía *courier* y vía buque). De este modo, se garantiza que al menos algún B/L original llegará a los importadores y que estos podrán retirar las mercancías del puerto de destino.

Los elementos que integran necesariamente el B/L son:

- **Partes contratantes:** naviera o armador, consignatario de buques, cargador (*shipper*) y destinatario de la mercancía (*consignee*).
- **Nombre del buque.**
- **Número de viaje.**
- **Puerto de carga.**

- **Puerto de descarga.**
- **Descripción de la mercancía a transportar** (con las marcas y números de sus embalajes).
- **Numeración de contenedores** (si la mercancía va en contenedor).
- **Peso bruto y volumen de la mercancía.**
- **Flete a satisfacer:** indicación de si el flete es pagadero en origen (*prepaid*) o en destino (*collect*).
- **Lugar y fecha de emisión del documento** (puerto de carga y momento en que se efectúa la carga).
- **Número de originales del B/L** emitidos por el consignatario de buques.

6.2.2 EL AWB EN EL TRANSPORTE AÉREO

El conocimiento de embarque aéreo o carta de porte aéreo es el documento que recoge el contrato de transporte aéreo internacional, y sirve como un justificante de entrega de la mercancía a bordo del avión. Implica que las compañías aéreas, a través de sus representantes (agentes IATA) establecidos en los distintos aeropuertos del mundo, ofrecen sus aviones a una pluralidad de cargadores para que estos transporten en ellos sus mercancías. Los agentes IATA actúan como detallistas de las compañías aéreas asociadas a IATA.

El AWB se emite siempre en tres ejemplares:

- Una copia para el remitente.
- Una copia para la compañía aérea.
- El original para el destinatario.

El ejemplar original viaja con la mercancía y se le entrega al destinatario cuando llega la mercancía al aeropuerto de destino. Una copia se la queda el remitente y la otra la compañía aérea.

Los elementos que han de aparecer siempre en todo AWB son:

- **Las partes contratantes:**
 - Compañía aérea.
 - Agente IATA.
 - Cargador (*shipper*).

- **El itinerario:**
 - Aeropuerto de carga.
 - Aeropuerto de descarga.
 - Aeropuerto de tránsito.
 - Número de vuelo.
 - Destinatario de la mercancía (*consignee*).

- **Identificación del medio de transporte.**

- **Identificación de la mercancía:**
 - Descripción de la mercancía mediante marcas y número de embalajes.
 - Numeración de contenedores.
 - Peso bruto y volumen de la mercancía.

- **Flete:**
 - Flete y recargos.
 - Flete *prepaid*: flete a pagar en origen.
 - Flete *collect*: flete a pagar en destino.

- **Lugar y fecha de emisión del documento**
 - Aeropuerto de carga.
 - Momento en que se efectúa la carga.

6.2.3 EL CMR EN EL TRANSPORTE POR CARRETERA

La carta de porte CMR se rige por el Convenio internacional concluido en Ginebra en 1956 bajo los auspicios de la ONU. España se adhirió a dicho Convenio en 1973, entrando en vigor en nuestro país en el mes de mayo de 1974. Se aplica obligatoriamente en el transporte internacional por carretera (TIC) cuando el origen y el destino de dicho transporte se sitúan en dos países distintos, y al menos uno de ellos es firmante del Convenio. No es de aplicación en los transportes gratuitos, los transportes postales, las mudanzas, los transportes funerarios ni los transportes realizados por cuenta propia.

El Convenio CMR pivota en torno a la carta de porte por carretera (documento CMR), que da fe de la sumisión del TIC al Convenio CMR. El número de

ejemplares en que se emite es como mínimo de tres, pero puede haber más, destinados a distintos transportistas, o como comprobantes de entrega de la mercancía.

- **El ejemplar del cargador** (primer ejemplar) se le hace llegar a este cuando su mercancía se carga sobre el camión que ha de efectuar el transporte internacional.
- **El ejemplar del receptor** (segundo ejemplar) viaja con la mercancía, y se le entrega a este cuando la mercancía llega a destino.
- **El ejemplar del transportista** (tercer ejemplar) lo conserva dicho transportista.

Si en el transporte internacional interviniera más de un transportista (transbordos de mercancía), cada uno de los transportistas dispondría de un ejemplar de CMR.

Los elementos que forman parte del contrato CMR son:

- **Partes:** nombre y domicilio del cargador, del consignatario de la mercancía y del transportista.
- **Mercancía:** naturaleza, embalaje, denominación, número de bultos, marcas y números, peso bruto y volumen.
- **Medio de transporte:** matrícula del camión.
- **Itinerario:** lugar de carga, lugar de entrega y lugar de transbordos si los hay.
- **Precio del transporte:** flete, recargos y gastos.
- **Lugar y fecha de emisión:** coincidiendo con la fecha de la carga sobre camión internacional.

RESUMEN

El concepto de **logística internacional**, que tiene sus orígenes en el mundo militar, ha ido evolucionando con el paso del tiempo hasta llegar a un concepto en el que la clave es lo que conocemos como la DFI, Distribución Física de la Mercancía, definida como «Conjunto de operaciones necesarias para desplazar una carga desde un punto de origen a un punto de destino, realizadas en forma secuencial [cadena de DFI] durante un lapso determinado [tiempo de tránsito], para satisfacer eficientemente una demanda».

- En este capítulo sobre la logística y el transporte, y siguiendo la metodología que consideramos más indicada, hemos visto las siguientes etapas que conforman la DFI: el análisis de la carga a transportar, la preparación del envase y el embalaje, la selección del modo de transporte y la deter-

minación y preparación de la documentación pertinente para cada modo de transporte.

- Se ha considerado oportuno analizar detalladamente, incluso antes de entrar a ver las etapas señaladas en el punto anterior, todo lo referente a los Incoterms 2010, que son las Reglas para el comercio internacional elaboradas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), por considerarlos elementos esenciales tanto en la parte logística como contractual en el comercio internacional.
- Se ha querido introducir también una referencia a lo que se conoce como condiciones de contratación del flete. Esto se ha decidido porque son términos esenciales en los contratos de transporte marítimo, pero son desconocidos por la mayoría de los vendedores y compradores en el comercio internacional.
- Analizar la carga, como hemos señalado, es una actividad esencial y previa a cualquier contrato de transporte y a la propia carga de la mercancía. Por ello es por lo que se ha dedicado una parte importante a señalar cómo se clasifica la misma. De igual manera, se ha presentado toda una sección referente al envase y el embalaje, pues son aspectos muy importantes a tener en cuenta cuando se quiere enviar mercancías al exterior, ya que hay que cumplir con normas y estándares propios de cada medio de transporte e incluso exigidos por los países de destino.
- Dentro de lo que hemos señalado como «protección jurídica de la mercancía», se ha analizado el concepto del seguro, los distintos tipos de pólizas y su vinculación con los distintos modos de transporte.
- Respecto a la selección del transporte hemos visto cómo se clasifica el transporte internacional de mercancías. Siguiendo dicha clasificación, se han analizado las ventajas y desventajas de utilizar un modo u otro de transporte, los agentes vinculados a cada uno y los costes básicos de explotación.

- Por último, se han presentado los principales documentos de transporte en el ámbito internacional y cómo se determina su uso y su preparación.
- La última fase de la DFI es la documental. Aunque hay otros, los principales documentos del transporte internacional de mercancías son: para el transporte marítimo el B/L (*Bill of Lading* o carta de embarque), para el transporte aéreo el AWB (*Airway Bill* o carta de porte aéreo) y para el transporte terrestre el CMR (carta de porte terrestre), regulados todos ellos por convenios internacionales.

CASOS PRÁCTICOS

1. TRANSPORTE Y LOGÍSTICA. EMPRESA VITIVINÍCOLA. SELECCIÓN DEL MODO DE TRANSPORTE Y COEFICIENTE DE ESTIBA

Nuestra empresa es una bodega perteneciente a la Denominación de Origen «Rioja». Acaba de cerrar un contrato de distribución en China. Ha pactado un primer envío de 4 *pallets* de vino «reserva» a China.

Preguntas

1. ¿Qué tipo de transporte utilizaría para el envío a China?
2. ¿Por qué? Ventajas e inconvenientes de dicho medio de transporte.

Esa misma empresa va a realizar un envío de 4 *europallets* con cajas de 6 botellas. El peso total de cada *pallet* es de 657 kg y las dimensiones de cada *europallet* son: 1,2 m x 0,8 m x 1,76 m.

Solicita cotización a tres transitarios o *forwarders* que le pasan cotización tanto de los gastos previos al embarque como del flete desde un puerto español hasta un puerto chino.

Tras analizar las tres decide que la que mejor se ajusta a su precio y requisitos es una en la que se especifican, entre otros, los siguientes datos para calcular los costes de manipulación previos al embarque de la mercancía, dentro de los gastos FOB.

Gastos FOB

- Manipulación en puerto (THC) 30 € x t o 12 € x m³.

Pregunta

1. ¿Podría ayudarle a calcular este coste teniendo en cuenta el coeficiente de estiba?

2. INCOTERMS 2010. EXPORTACIÓN-IMPORTACIÓN PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

Una empresa del sector farmacéutico necesita importar de India una serie de materias primas para transformarlas en su planta de fabricación en Alcalá de Henares (España).

El transporte es aéreo y su idea es que el vendedor contrate el transporte hasta destino, sin asumir como importador los riesgos. Además, quiere hacer el despacho de importación en el aeropuerto de llegada y recoger la mercancía con una furgoneta de la propia empresa.

Preguntas

1. ¿Qué regla o reglas de los Incoterms 2010 podría solicitar?
2. Una vez seleccionado el más conveniente, ¿qué obligaciones tendría que asumir el importador?

Esa misma empresa, una vez que transforma los productos los exporta a muchos países fuera de la Unión Europea.

En el caso que nos ocupa, le han solicitado el envío de su mercancía a Estados Unidos de América y en el contrato desea pactar un Incoterm que se ajuste a las necesidades de su cliente:

- Que el envío sea para un contenedor completo.
- Que la empresa española se encargue del despacho de exportación y de contratar el transporte internacional hasta el puerto de destino.

Pregunta

1. ¿Qué regla o reglas de los Incoterms podría recomendarle?

GLOSARIO

Armador: Persona física o jurídica que presta servicios de transporte de carga por vía acuática, sirviéndose de un buque mercante de su propiedad o arrendado.

Armadores independientes o *outsiders*: Operan fuera de la conferencia, libremente, sin ataduras, es decir, sin obligación de cumplir con las normas que obligan a los conferenciados, como regularidad de tráfico, itinerario, tarifas uniformes, etc.

Carga: Conjunto de mercaderías que son objeto de una operación de transporte mediante el pago de un precio; o que se encuentran en la bodega de un buque o avión en un momento dado para su movilización; o que se encuentran en un almacén o depósito en un momento dado.

Conferencias de fletes: Acuerdo de fletes en virtud del cual dos o más navieras transportistas se obligan a servir determinadas líneas, con cierta regularidad, co-

brando fletes uniformes para cada tipo de mercadería, y cumpliendo con un mínimo de salidas (zarpadas) desde / hacia los puertos que integran el corredor marítimo.

Consignatario de buques: Es un agente o intermediario independiente que actúa en nombre y por cuenta del propietario de un buque, ya sea naviero o armador, en los puertos; ejecuta las fases terrestres del transporte marítimo, la entrega y la recepción de la carga. Puede representar a varias navieras.

Consolidación: Es la acción de combinar varias cargas para diferentes destinatarios en un embarque unitario amparado en documento de transporte consolidado.

Conorcios: Se trata de una forma de explotación de línea regular que consiste en que varias compañías aportan buques o medios financieros para constituir una entidad con un único centro de control de gestión.

Distribución: Etapa de la logística integral responsable de planificar, ejecutar y controlar el transporte de cargas para cada cliente o punto de venta.

FCL (*Full Container Load*): Contenedor de carga completa (mercancía de un solo expedidor).

Fletamento: Contrato mercantil en virtud del cual el propietario de una nave (*fletante*) cede el uso total o parcial de la misma a una persona determinada (*fletador*) para el transporte de mercancías. El precio estipulado es el *flete*.

Inland: Transporte terrestre previo o posterior a un transporte marítimo contenedorizado (cuando es aéreo, se denomina *cartage*).

LCL (*Less than Container Load*): Contenedor de carga parcial (mercancía de varios expedidores).

Unitarización o unitización: Consiste en concentrar en un solo gran envase diferentes unidades, con el objeto de hacer más fácil y expedito el transporte de mercancías y, al mismo tiempo que aquellas estén más protegidas. El bulto unitizado puede ser una paleta, un contenedor, u otros.

BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía consultada

ANAGENA (1998): *Glosario de términos logísticos*. Asociación Nacional de Agentes de Aduanas de Chile, accesible en: http://www.anagena.cl/prontus_anagena/site/artic/20100810/asocfile/20100810122837/glosario_logistico.pdf

Bethel, Lawrence L., Atwater, F. S., Smith, George H. E. y Stackman, H. (1945): *Industrial Organization and Management*. Nueva York: McGraw Hill. (Hay edición española: *Organización y dirección industrial*. México: Fondo de Cultura Económico.)

CCI (2011): *Incoterms 2010*. Barcelona: Comité español de la Cámara de Comercio Internacional.

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT (1998): *Manual de distribución física de las mercancías para la exportación*, primer volumen. Ginebra: Centro de comercio internacional UNCTAD/GATT.

Enríquez de Dios, Juan José (1994). *Transporte internacional de mercancías*. Madrid: ICEX-ESIC.

Molins, A. y Velasco, N. (2013): «Transporte y Logística Internacional». En: Arteaga Ortiz, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 405-484). Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

Mora García, Luis Aníbal (2009): *Gestión logística integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Torres Gemeil, M., Daduna, J. R. y Mederos Cabrera, B. (2007): *Fundamentos generales de la logística*. Ciudad de La Habana y Berlín: Editorial Universitaria.

Torrico, Carlos A. (2012): *Logística (transporte y seguro internacional)*. En: [http://crisopher-1990.wikispaces.com/file/view/LOGISTICA+\(Transp.+y+Seguro\).pdf](http://crisopher-1990.wikispaces.com/file/view/LOGISTICA+(Transp.+y+Seguro).pdf)

Villamizar, Maritza (2012): *Logística y distribución física internacional: clave en las operaciones de comercio exterior*. Bogotá: Cámara de Comercio. En: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11675/100000048.pdf>

b. Lecturas recomendadas

Cabrera Cánovas, Alfonso (2011): *Transporte internacional de mercancías*. «Manuales». Madrid: ICEX.

Cabrera Cánovas, Alfonso (2012): *Transporte internacional de mercancías. Aspectos prácticos*. «Cuadernos básicos». Madrid: ICEX.

Cabrera Cánovas, Alfonso (2013): *Transporte internacional marítimo en contenedor*. «Cuadernos básicos». Madrid: ICEX.

Cabrera Cánovas, Alfonso (2014): *Logística internacional. Una herramienta para la competitividad*. «Cuadernos básicos». Madrid: ICEX España Exportación e Inversiones.

Cabrera Cánovas, Alfonso (2016): *Transporte aéreo internacional de mercancías*. «Cuadernos básicos». Madrid: ICEX España Exportación e Inversiones.

c. Enlaces de interés

GENERALES

Asociación para el Desarrollo de la Logística (ADL): www.adl-logistica.org

Centro Español de Logística (CEL): www.cel-logistica.org

ICEX España Exportación e Inversiones: www.icex.es

Cámara de Comercio Internacional (CCI): www.iccwbo.org

ENVASE Y EMBALAJE

Bureau International des Conteneurs (BIC): www.bic-code.org

CONTENEDORES: <http://www.marmedsa.com/tipo-de-contenedores-maritimos-estandar/>

PALETAS: www.searates.com/reference/pallets/

SEGURO

International Underwriting Association (IUA):

www.iuaclasses.com/site/cms/contentChapterView.asp?chapter=21

RESPONSABILIDAD TRANSPORTISTAS

Transportes SANER

www.saner.es/responsabilidad.pdf

Fondo Monetario Internacional, FMI (DEG)

http://www.imf.org/external/np/fin/data/param_rms_mth.aspx

TRANSPORTE MARÍTIMO

Asociación de Navieros Españoles (ANAVE): www.anave.es

International Maritime Organization (IMO): www.imo.org

Lloyd's List: www.lloydslist.com

TRANSPORTE POR CARRETERA

Confederación Española de Transporte de Mercancías (CETM): www.cetm.es

Ministerio de Fomento: https://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/CARRETERAS/

TRANSPORTE FERROVIARIO

Transportes Ferroviarios Especiales (TRANSFESA): www.transfesa.com

Union Internationale Rail-Route (UIRR): www.uirr.com

TRANSPORTE AÉREO

Asociación del Transporte Aéreo Internacional (IATA): www.iata.org

Asociación Española de la Navegación Aérea (AENA):

<http://www.aena.es/es/comercial/carga.html>

TRANSPORTE Y DOCUMENTACIÓN

Federación Internacional de Asociaciones de Transitarios (FIATA): www.fiata.com

Consejo Superior de Cámaras: www.camaras.org

c. Vídeos y material audiovisual de interés

DVD: *Incoterms. El lenguaje Común del Comercio Internacional*. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). 2011

LOGÍSTICA PARA LA EXPORTACIÓN: <https://www.youtube.com/watch?v=2d1dD4ZY0zI>

HOW ARE CONTAINERS LOADED? CARGO OPERATIONS ON CONTAINER SHIP: <https://www.youtube.com/watch?v=kj7ixi2lqF4>

Capítulo 6

**ASPECTOS JURÍDICOS
DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Autores

Luis Morros Cámara

Luis Díez Mateo

Elena Gutiérrez García de Cortázar

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	565
1. Introducción	566
2. Contratación internacional	568
2.1 El contrato mercantil internacional: concepto	569
2.2 La ley aplicable a la contratación internacional	569
2.3 El contrato de compraventa internacional	572
2.3.1 La forma del contrato de compraventa	574
2.3.2 Formación del contrato	574
2.3.3 Contenido y régimen jurídico del contrato de compraventa	576
2.3.3.1 Obligaciones del vendedor	576
2.3.3.2 Obligaciones del comprador	578
2.3.3.3 Obligaciones comunes al vendedor y al comprador	581
2.3.3.4 Incumplimiento	583
2.4 Los contratos de intermediación	587
2.4.1 El contrato de agencia internacional	587
2.4.1.1 Obligaciones del mandante	589
2.4.1.2 Obligaciones del agente	590
2.4.2 El contrato de comisión	591
2.5 Los contratos de colaboración	592
2.5.1 El contrato de distribución	592
2.5.1.1 Obligaciones del concedente o suministrador	595
2.5.1.2 Obligaciones del concesionario o distribuidor	596
2.5.2 El contrato de franquicia	598
2.5.2.1 Obligaciones de la empresa franquiciadora	599
2.5.2.2 Obligaciones del franquiciado	600

2.6	La <i>joint venture</i>	600
2.6.1	Concepto y clases	600
2.6.2	Constitución de la <i>joint venture</i> : ley aplicable	601
3.	La resolución de conflictos: ¿tribunales de justicia o arbitraje comercial internacional?	604
3.1	La competencia judicial internacional en materia contractual	607
3.1.1	Instrumentos internacionales de ámbito comunitario	607
3.1.2	Los convenios multilaterales y bilaterales sobre competencia judicial internacional y reconocimiento de sentencias en materia civil y mercantil y las normas de competencia residual de la LOPJ	609
3.2	Arbitraje: delimitación, concepto y clases	609
3.2.1	El convenio arbitral. Sus efectos, forma, requisitos, validez	611
3.2.2	Procedimiento arbitral	613
3.2.3	Laudo y control jurisdiccional	616
3.2.4	Breve referencia al arbitraje de inversión	617
4.	La protección de la propiedad industrial	618
4.1	Características y conceptos incluidos en la propiedad industrial	618
4.1.1	Patente de invención	620
4.1.2	Modelos de utilidad	620
4.1.3	Modelo industrial y dibujo industrial	620
4.1.4	Marcas	620
4.1.5	Nombre comercial	621
4.2	Protección internacional de la propiedad industrial	621
4.2.1	Patente Europea	622
4.2.2	Patente internacional: Tratado de Cooperación de Patentes (PCT)	622

4.2.3	Patente europea con efecto unitario o patente única europea	623
4.2.4	Marca de la Unión Europea	624
4.2.5	Marca internacional	625
5.	Las aduanas en la actividad internacional	628
5.1	Introducción y conceptos básicos	629
5.2	Entrada de mercancías en el territorio aduanero	631
5.3	Regímenes aduaneros	633
5.3.1	Despacho a libre práctica	634
5.3.2	Regímenes especiales	635
5.3.2.1	Análisis de los regímenes especiales	635
5.3.2.1.1	Régimen de tránsito	636
5.3.2.1.2	Regímenes de depósito	636
5.3.2.1.3	Regímenes de destino especial	637
5.3.2.1.4	Regímenes de perfeccionamiento	638
5.3.2.2	Autorización, funcionamiento y ultimación	640
5.4	Régimen de exportación. Salida de mercancías del territorio aduanero	644
5.5	La aduana digital	646
6.	La fiscalidad en las operaciones internacionales	648
6.1	La fiscalidad indirecta	649
6.1.1	Importación	649
6.1.1.1	Deuda aduanera	649
6.1.1.2	Tributos internos	653
6.1.2	Tributación de las operaciones intracomunitarias	653
6.1.3	Especial referencia a Canarias, Ceuta y Melilla	655
6.2	Fiscalidad directa	655

RESUMEN	657
CASOS PRÁCTICOS	661
GLOSARIO	664
BIBLIOGRAFÍA	668

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Obtener una visión global del marco legal internacional aplicable a los contratos más habituales en el ámbito internacional y su contenido básico.
- Saber seleccionar el tipo de contrato más adecuado para los intereses de la empresa.
- Conocer las distintas fórmulas de solución de conflictos y los criterios para decidir la más ventajosa.
- Conocer las vías europeas e internacionales para proteger la marca y/o patente en un mercado exterior.
- Obtener una visión global sobre los distintos regímenes aduaneros.
- Conocer el funcionamiento de la imposición indirecta y directa de las operaciones internacionales.

1. INTRODUCCIÓN

En este Capítulo se estudiarán algunas maneras de minimizar los riesgos de una operación de internacionalización a través del análisis del contenido de los contratos más habituales; las distintas fórmulas para exigir cumplimiento de lo acordado; la protección de los derechos de propiedad industrial en otros países; los distintos regímenes aduaneros en los que se puede encontrar la mercancía en el territorio aduanero de la Unión Europea y, en último lugar, los aspectos fiscales más relevantes en toda operación internacional.

Debe tenerse en cuenta que la necesidad de crear un marco jurídico internacional que dote a la actividad empresarial de seguridad es algo que se ha evidenciado en los últimos años, debido al importante volumen de negocios que se mueve entre distintos Estados y a la creciente presencia de empresas que diseñan su actuación desde posiciones de universalidad. Los intentos de uniformización de legislaciones

han sido un problema de difícil solución, ya que suponen modificaciones de leyes y conciliación de tradiciones distintas para los países soberanos que han de concordar sus ordenamientos jurídicos con la nueva realidad económica.

En este sentido, a lo largo de la historia ha habido intentos frustrados y logros consumados, a cargo de organismos públicos y privados, en torno a la unificación legislativa mediante la proposición de leyes uniformes o leyes modelo, la codificación de usos y costumbres internacionales y la proposición de convenios internacionales sobre determinadas materias.

2. CONTRATACIÓN INTERNACIONAL

En toda operación de comercio existen riesgos. Para la mayoría de las empresas, un acuerdo verbal es suficiente para regular estos riesgos. La importancia de redactar un contrato escrito, que solucione de forma clara, sencilla y conveniente los posibles riesgos alcanza su máxima magnitud en el ámbito internacional. Hay que tener en cuenta que en una operación de comercio internacional los recursos de la empresa para solucionar «sobre la marcha» todos estos riesgos son mucho más limitados que en el ámbito doméstico o nacional.

No podemos olvidar que el contrato cumple dos finalidades fundamentales:

- De **reglas entre las partes contratantes**, con la información suficiente para prever la solución de los problemas más frecuentes en las operaciones comerciales de las empresas.
- De **elemento coercitivo**, es decir, como recurso que tienen las partes para exigir a la otra el cumplimiento de aquello a lo que se ha obligado.

Un contrato verbal es tan válido como uno escrito, pero sin duda resulta más complicado acreditar, *a posteriori*, el contenido de los acuerdos alcanzados por las partes, sobre todo cuando ya han surgido problemas de calidad de la mercancía, retrasos en la entrega o en el pago, etc.¹

2.1 El contrato mercantil internacional: concepto

La doctrina define el contrato como «aquel negocio de carácter bilateral, cuyo efecto consiste en crear, modificar o extinguir una relación jurídica patrimonial» (Díez-Picazo y Gullón, 2016). El contrato es fruto de la voluntad de dos o más personas (físicas o jurídicas) en obligarse. Una vez que las partes voluntariamente dan su consentimiento en obligarse (lo que se suele manifestar con la firma del contrato), quedan obligadas como si de una ley se tratase. El contrato es la ley que rige entre las partes.

Ahora bien, un contrato será mercantil cuando constituya acto de empresa, esto es, el acto que realiza el empresario con el designio de servir o realizar la finalidad peculiar de la empresa que ejercita².

En cuanto a la internacionalidad del contrato, y sin perjuicio de las distintas opiniones doctrinales, debe interpretarse en sentido amplio, como aquel contrato en el que hay un elemento extranjero, cualquiera que sea dicho elemento³.

2.2 La ley aplicable a la contratación internacional

En el derecho mercantil internacional, al igual que ocurre con el nacional, la primera fuente de obligaciones entre las partes es el propio **acuerdo** al que estas

¹ Artículo 1.2, UNIDROIT (2010).

² Los contratos mercantiles se rigen: 1) Por la autonomía de la voluntad, esto es, lo que las partes hayan pactado; 2) por lo establecido en leyes mercantiles generales y especiales; por usos de comercio (los usos de comercio son costumbres generalmente conocidas entre los comerciantes); 3) por principios generales del derecho y otra normativa general de aplicación en materia contractual.

³ Este elemento extranjero podrá ser el lugar de celebración del contrato, el domicilio de una de las partes, el lugar de ejecución de la prestación, la ley aplicable, los tribunales competentes, etc.

lleguen⁴. No obstante, resulta difícil redactar un contrato que dé soluciones a todos los problemas que pueden surgir. Por eso, las partes pueden y deben fijar en el contrato la **ley** por la que se rijan aquellos aspectos que no han sido acordados contractualmente.

Si las partes no designaran en el contrato la ley aplicable, los ordenamientos jurídicos de los Estados a los que estas pertenecen la determinarán por su cuenta mediante las llamadas «**normas de conflicto**»⁵. Todo ordenamiento jurídico tiene sus propias normas de conflicto.

Las normas de conflicto son las disposiciones legales de un ordenamiento jurídico por las que se fija cuál es la ley positiva aplicable ante un eventual problema surgido a raíz de una relación jurídica caracterizada por la presencia de un elemento extranjero. El problema es que las normas de conflicto de los Estados no están coordinadas a nivel internacional, originando problemas a la hora de fijar la ley aplicable⁶, que se han ido solucionando en gran medida a través de convenios internacionales y otras normas, tanto nacionales como internacionales.

En el ámbito de la **Unión Europea**, el problema de la descoordinación entre las normas de conflicto de los distintos Estados miembros se solucionó con la firma del Convenio de Roma de 19 de junio de 1980, sobre la ley aplicable a las obligaciones contractuales. Este Convenio ha sido parcialmente sustituido⁷, para

⁴ Según el ordenamiento jurídico aplicable, pueden existir normas imperativas, esto es, normas que regulan una determinada materia de forma obligatoria y que no admiten que las partes modifiquen su contenido por acuerdo.

⁵ La norma de conflicto se podría definir como «*una norma diseñada específicamente para concretar la ley aplicable a una situación jurídico privada internacional, que en consonancia con ello aparece dotada de unas especiales peculiaridades en cuanto a su estructura y funcionamiento, y que permite localizar una determinada situación o relación jurídica en un concreto ordenamiento jurídico nacional, otorgando una respuesta indirecta a la cuestión suscitada*» (Esplugues, Iglesias y Palao (2016) p. 301).

⁶ La problemática se puede manifestar de forma negativa (ningún ordenamiento jurídico considera su ley como la aplicable), de forma positiva (dos ordenamientos jurídicos consideran su ley como aplicable) y/o mediante el reenvío (los ordenamientos jurídicos remiten como ley aplicable a la de otro Estado, que a su vez la reenvía a otro, y así sucesivamente) o una combinación de todas o algunas de ellas (un ordenamiento jurídico reenvía la ley aplicable a la de otro Estado, que a su vez no considera su ley como aplicable).

⁷ El Convenio de Roma sigue estando vigente en los territorios de los Estados miembros comprendidos en el ámbito de aplicación territorial de dicho Convenio y a los que no se aplica el presente Reglamento en virtud del artículo 299 del Tratado (artículo 24 del Reglamento Roma I).

los contratos celebrados después del 17 de diciembre de 2009, por el Reglamento (CE) 593/2008, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de junio, sobre la ley aplicable a las obligaciones contractuales (Roma I), con efecto en todos los Estados miembros⁸ salvo Dinamarca, a quien se le sigue aplicando el Convenio de Roma de 1980⁹. Este Reglamento recoge el espíritu del Convenio de Roma, si bien con algunas modificaciones.

En concreto, el Reglamento Roma I establece distintos criterios para determinar la ley aplicable.

- En primer lugar, se estará a la ley elegida por las partes¹⁰.
- En segundo lugar, habrá que comprobar si nos encontramos ante alguno de los contratos que expresamente recoge (compraventa, prestación de servicios, distribución, etc.)¹¹.
- En tercer lugar, y de forma subsidiaria a los dos criterios anteriores, la ley vendrá determinada por la del país donde tenga su residencia habitual la parte que deba realizar la prestación característica del contrato.
- En cuarto lugar, si resultase imposible determinar la prestación característica, por carecer de esta, la ley vendrá determinada por la del país que presente vínculos más estrechos.
- Por último, el Reglamento establece una cláusula de excepción a los apartados anteriores. Si del conjunto de circunstancias se desprendiera que el contrato presenta vínculos más estrechos con otro país distinto de los anteriormente indicados, entonces el contrato se regirá por la ley de ese otro país.

⁸ El Reglamento Roma I tiene aplicación universal y efecto *erga omnes* y, por tanto, se aplicará con independencia de la residencia, domicilio o nacionalidad de las partes y de la ley que fuere designada por el propio Reglamento. Véase Calvo y Carrascosa (2010), p. 486.

⁹ La UE también ha legislado, mediante reglamentos, la determinación de la ley aplicable a las obligaciones extracontractuales (Reglamento Roma II), ley aplicable al divorcio y separación judicial (Reglamento Roma III) y ley aplicable a las sucesiones *mortis causa* (Reglamento Roma IV) y, recientemente, sobre los efectos patrimoniales de las uniones de hecho (Reglamento (UE) 2016/1104) y regímenes económicos matrimoniales (Reglamento (UE) 2016/1103).

¹⁰ No obstante, el propio Reglamento Roma I establece límites a esta autonomía de la voluntad cuando sea contraria al orden público (artículo 21) y las denominadas leyes policía o disposiciones que no se puedan excluir por pacto (artículo 9).

¹¹ Artículo 4 del Reglamento (CE) 593/2008.

Por otra parte, asociaciones e instituciones, como el Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado, la Cámara de Comercio Internacional (CCI)¹², la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, o la Comisión de Derecho Europeo de los contratos¹³ han elaborado textos, con la loable intención de unificar y codificar la normativa existente no escrita, denominada por la doctrina **Lex Mercatoria**¹⁴. La *Lex Mercatoria* se define como el conjunto de usos y costumbres internacionales, ampliamente conocidos y regularmente observados en el tráfico mercantil del que se trate¹⁵.

Por último, debemos destacar los **contratos tipo** y las **condiciones generales de contratación**, que responden al fenómeno denominado «la unificación de los contratos», consistente en la divulgación de los modelos y cláusulas generales de contratos de compraventa y otros, elaborados por organismos y asociaciones profesionales y difundidos a través de su uso repetido. Con su uso, estos contratos se han ido convirtiendo en normas consuetudinarias para los sectores implicados.

2.3 El contrato de compraventa internacional

El de compraventa internacional de mercancías se puede definir como aquel contrato entre sujetos que tengan sus establecimientos¹⁶ en Estados soberanos diferentes,

¹² Ante la falta de uniformidad de la normativa que regula la contratación, la Cámara de Comercio Internacional (CCI) ha elaborado modelos de contratos que incorporan las cláusulas contractuales más habituales de los contratos internacionales (según la modalidad) y que no están basados en ningún ordenamiento jurídico concreto, estableciendo, incluso, alternativas de cláusulas según países o grupos de países.

¹³ Dentro de las propuestas armonizadoras de derecho europeo destacan los Principios de Derecho Contractual Europeo (PECL) del año 2000 y, sobre todo, el Borrador del Marco Común de Referencia en el ámbito del Derecho Contractual Europeo (2007). Véase F. Carbajo «Presentación», en Carbajo (2015), pp. 10-11.

¹⁴ Quizá el ejemplo más claro de un uso y costumbre internacional son los INCOTERMS o las Reglas Uniformes, ambas publicadas por la Cámara de Comercio Internacional.

¹⁵ Artículo 9.2 de la Convención de Viena (Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de compraventa internacional de mercaderías).

¹⁶ Por establecimiento no hay que entender un establecimiento material, sino un lugar de negocios con carácter permanente. Por otra parte, hay que precisar que para el caso de que una de las partes tuviera más de un establecimiento, se considerará tal, a los efectos de la Convención de Viena, el que guarde una relación más estrecha con el contrato y su cumplimiento.

y en el que una de las partes se obliga a entregar un bien material determinado, y la otra a pagar por él un precio cierto en dinero o signo que lo represente, para revenderlo, bien en la misma forma en que se compró, o bien en otra diferente, con ánimo de lucrarse en la reventa.

El contrato de compraventa constituye el fundamento del comercio internacional en todos los países, independientemente de su tradición jurídica o de su nivel de desarrollo económico. Por esta razón, se considera que la **Convención de Viena sobre los contratos de compraventa internacional de mercaderías**¹⁷ es uno de los instrumentos clave del comercio internacional¹⁸. Se trata de un convenio que prevé una regulación uniforme del **contrato de compraventa y suministro**¹⁹, y que da seguridad jurídica a los intercambios comerciales entre aquellos países que lo han ratificado²⁰.

Sin embargo, la Convención de Viena excluye su aplicación a aquellos contratos en los que, pese a existir una entrega de mercadería, su naturaleza es de arrendamiento de obra o de servicios²¹; es decir, aquellos contratos en los que lo realmente importante no es la mercancía que se compra, sino que la mercancía que se entrega esté fabricada según las instrucciones del propio comprador y con los materiales suministrados por este²².

¹⁷ Por mercaderías debemos entender todo tipo de mercancías como unidad tangible, incluyendo animales y vegetales. Mercaderías y mercancías son términos que pueden utilizarse indistintamente.

¹⁸ Los países que actualmente forman parte de la Convención de Viena se pueden consultar en el siguiente enlace: www.uncitral.org/uncitral/es/uncitral_texts/sale_goods/1980CISG_status.html

¹⁹ El elemento diferenciador del contrato de compraventa y el de suministro es la estabilidad y duración de la relación. El contrato de compraventa internacional es una operación puntual (venta de unas mercancías a cambio del precio), a diferencia del contrato de suministro que nace como relación estable y duradera por la cual el vendedor se obliga a suministrar, con continuidad, una determinada mercancía a un determinado precio.

²⁰ La propia Convención de Viena autoriza en su artículo 6 a que las partes pacten su exclusión o modificación de su contenido. Asimismo, el artículo 92 autoriza a que los Estados puedan excluir, en el momento de su firma, la aplicación de la parte II y III de la Convención.

²¹ En este sentido el artículo 3.2 de la Convención de Viena establece que «la presente Convención no se aplicará a los contratos en los que la parte principal de las obligaciones de la parte que proporcione las mercancías consista en suministrar mano de obra o prestar otros servicios».

²² El artículo 2 de la Convención de Viena también excluye de su aplicación las compraventas: a) de mercancías compradas para uso personal, familiar o doméstico, salvo que el vendedor, en cualquier momento antes de la celebración del contrato o en el momento de su celebración,

2.3.1 LA FORMA DEL CONTRATO DE COMPRAVENTA

En los contratos de compraventa internacional rige, con carácter general, la **libertad de forma**. No se requiere que el contrato sea celebrado por escrito ni con ningún otro requisito formal, reduciendo la cuestión a un mero elemento probatorio sobre la existencia del contrato y su contenido²³.

2.3.2 FORMACIÓN DEL CONTRATO

Como es lógico, el contrato internacional de compraventa no surge de repente, sino como fruto de la culminación de una negociación precedente. En la práctica, estas negociaciones previas se documentan a través de una oferta, que en el ámbito internacional se suele denominar **factura proforma**.

La **oferta** es una declaración de voluntad emitida por una persona física o jurídica (ofertante) y dirigida a otra u otras (destinatario/s), proponiendo la celebración de un determinado contrato, e indicando la intención del oferente de quedar obligado en caso de aceptación. En consecuencia, para que exista oferta esta debe contener, al menos, el ofertante, el destinatario, el objeto de la venta, la cantidad y el precio²⁴, o bien establecer los medios para determinarlos.

no hubiera tenido ni debiera haber tenido conocimiento de que las mercancías se compraban para ese uso (se trata, en definitiva, de operaciones que carecen de un uso profesional, siendo contratos de compraventa con una finalidad de consumo particular, carentes del ánimo de lucro que caracteriza a las compraventas mercantiles); b) en subastas; c) judiciales; d) de valores mobiliarios, títulos o efectos de comercio y dinero; e) de buques, embarcaciones, aerodeslizadores y aeronaves; f) de electricidad. Por otra parte, los artículos 4 y 5 de la Convención excluyen la regulación de determinadas cuestiones, concretamente, las relativas a: a) la validez del contrato, de sus estipulaciones o de cualquier uso, b) la transmisión de la propiedad de las mercancías vendidas, c) la responsabilidad del vendedor por la muerte o las lesiones corporales causadas a una persona por las mercancías.

²³ En este sentido, el artículo 11 de la Convención de Viena establece que «El contrato de compraventa no tendrá que celebrarse ni probarse por escrito ni estará sujeto a ningún otro requisito de forma. Podrá probarse por cualquier medio, incluso por testigos».

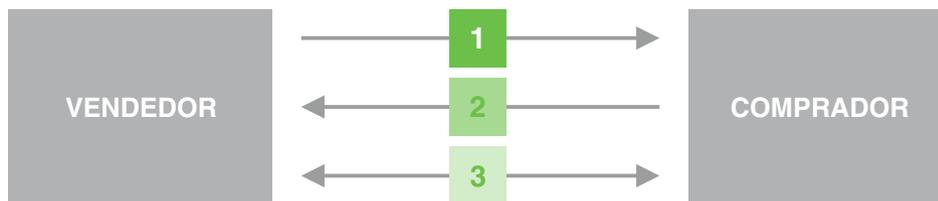
²⁴ Sin perjuicio de los requisitos que tiene que contener para considerarse como tal, la oferta puede contener también otras condiciones accesorias de la operación propuesta, como el medio de pago, la divisa de la transacción, etc.

La **aceptación** es también una declaración de voluntad unilateral, dirigida a quien realizó la oferta, por la que se muestra la conformidad del destinatario con los términos recogidos en la oferta²⁵.

Tanto la oferta como la aceptación se rigen por la **teoría de la recepción**. Sus efectos vinculantes se producen a partir del momento en que la oferta o la aceptación han sido recibidas por sus respectivos destinatarios, según el esquema que representa la figura 6.1.

Figura 6.1

FASES DE LA OFERTA



- 1) Oferta²⁶.
- 2) Aceptación / contraoferta .
- 3) Contrato internacional de compraventa .

Fuente: elaboración propia.

En algunas operaciones las partes firman un acuerdo preliminar, a veces llamado convenio de acuerdo, carta de intenciones, memorando de acuerdo, preámbulo de acuerdo, acuerdo con condiciones abiertas, carta de compromiso o memorándum de entendimiento²⁷. El riesgo de los tratos preliminares es que algunos tribunales puedan considerarlos vinculantes, incluso aunque una de las empresas no tuviera la intención de obligarse.

²⁵ Si el destinatario de la oferta realiza modificaciones sustanciales (en la mercancía ofertada, el precio, etc.), no se hablará de una aceptación, sino de una contraoferta dirigida a quien primeramente formuló la oferta (artículo 19 de la Convención de Viena).

²⁶ Debe tenerse en cuenta que la oferta puede ser emitida tanto por el vendedor como por el comprador.

²⁷ El memorándum de entendimiento también es conocido por sus siglas en inglés MOU (*Memorandum of Understanding*), referenciado sobre todo a acuerdos que van más allá de una mera compraventa puntual.

2.3.3 CONTENIDO Y RÉGIMEN JURÍDICO DEL CONTRATO DE COMPRAVENTA

Como ya se ha puesto de manifiesto, los intentos de unificación jurídica de la compraventa internacional culminaron en 1980 con la Convención de Viena sobre la Compraventa Internacional de Mercaderías que, junto con los Principios de los Contratos Comerciales Internacionales y los Principios del Derecho Europeo de la Contratación, constituyen el marco legal internacional de este contrato.

2.3.3.1 Obligaciones del vendedor

Tres son las obligaciones básicas del vendedor: **entregar** las mercancías, transmitir la **propiedad** de las mismas y entregar cualesquiera **documentos** relacionados con ellas.

De las tres obligaciones, la transmisión de la propiedad es una cuestión excluida del ámbito de aplicación de la Convención de Viena (artículo 4), habiendo que remitirse a los distintos ordenamientos internos de los Estados de las partes contratantes. Por otro lado, la entrega de los documentos relacionados con la mercancía está íntimamente ligada a la entrega, ya que la Convención no especifica a qué documentos se refiere²⁸. Por lo que respecta a la entrega de la mercancía, dada su mayor complejidad y extensión, debe ser analizada con más detalle.

- a) **Lugar de la entrega:** El lugar de entrega de las mercancías vendidas será el fijado en contrato, que normalmente viene establecido al determinar el INCOTERM de la operación. No obstante, y para el caso de que las partes no hayan establecido nada en el contrato, la Convención de Viena recoge distintas soluciones²⁹. El supuesto más frecuente, por la propia naturaleza del contrato de compraventa internacional, es que el contrato implique (en el sentido de que lo prevea o resulte claro según las circuns-

²⁸ Previsiblemente, la referencia a los documentos lo es a los títulos representativos de las mercaderías (carta de porte, conocimiento de embarque, etc.), que deben encontrarse en poder del comprador para que este pueda ejercer sus derechos sobre las mismas.

²⁹ En este sentido, debe recordarse que la referencia en el contrato a cualquiera de los INCOTERMS supondría la determinación por las partes del lugar de entrega conforme a lo ya analizado en el Capítulo 5 de esta obra.

tancias) el traslado de las mercancías vendidas; esto es, que el vendedor entregue las mercancías a un porteador independiente (contratado por él o no), para que este las haga llegar al comprador. En este supuesto, la Convención determina como lugar de entrega aquel en el que las mercancías se ponen en poder del primer porteador, con independencia de quién corra con los costes del transporte³⁰.

- b) **Momento de la entrega:** La mercancía deberá ser puesta a disposición del comprador en la fecha fijada en el contrato. Si en lugar de una fecha concreta de entrega el contrato fija un **plazo de entrega**, el vendedor podrá escoger el momento exacto de entrega dentro del plazo previsto. En cualquier otro caso, el plazo será el *razonable*, con los riesgos interpretativos que ello conlleva. Por último, y para el caso de que se produjera una entrega por parte del vendedor con anterioridad a la fecha o plazo fijado en el contrato, el comprador podrá aceptar o rehusar recepción de la mercancía. Si el comprador aceptase la mercancía, vendrá obligado a las consecuencias que de ello se deriven, quedando perfeccionado el contrato. El razonamiento jurídico se fundamenta en la autonomía de la voluntad, considerando que con la aceptación del comprador concurre el requisito necesario para que se produzca la modificación del contrato (artículo 52 de la Convención de Viena).
- c) **Conformidad de las mercancías entregadas:** La Convención de Viena establece que las mercancías entregadas deben ser **cuantitativa, cualitativa y jurídicamente las pactadas**.

Cuantitativamente expresa la obligación de que la cantidad o número de unidades de mercadería sea la acordada. La Convención de Viena prevé que el vendedor ponga a disposición del comprador una cantidad de

³⁰ La Convención de Viena recoge también otros supuestos minoritarios en los que no se prevé el transporte de las mercancías, pero en que ambas partes sepan en el momento de celebrar el contrato el lugar donde se encuentran o deban ser manufacturadas o producidas. En este supuesto, el comprador deberá tomar posesión de las mercancías en ese lugar. Por último, y como regla general para los demás casos, el lugar de entrega será aquel donde el vendedor tenga su establecimiento en el momento de celebrarse el contrato (artículo 32).

mercancía superior a la pactada, permitiéndole al comprador optar por la aceptación o el rechazo de la mercancía excedente (artículo 52.2). Al igual que en el caso de entrega de la mercancía en plazo o fecha distintos de lo acordado, y con el mismo razonamiento jurídico, si el comprador acepta la totalidad de la mercancía, o parte de la cantidad excedente, deberá pagarla a razón del precio por unidad establecido en el contrato. *Cualitativamente* expresa la conformidad material de las mercancías; esto es, que sean aptas para los usos a los que ordinariamente se destinen mercancías del mismo tipo (artículo 35 de la Convención de Viena), y que estén correctamente envasadas o embaladas³¹. También deberán ser aptas para cualquier uso especial que, expresa o tácitamente, se haya hecho saber al vendedor en el momento de la celebración del contrato³². *Jurídicamente* exige, de forma genérica, que las mercancías entregadas al comprador estén libres de cualquier derecho o pretensión de un tercero, a menos que el comprador convenga en aceptarlas sujetas a tales derechos o pretensiones³³.

2.3.3.2 Obligaciones del comprador

Las obligaciones del comprador son dos: pagar el precio de las mercancías y recibirlas en las condiciones establecidas en el contrato (artículo 53 de la Convención de Viena). A estas obligaciones se une una tercera, la de denunciar, en su caso, cualquier disconformidad en las mercancías recibidas.

- a) **Pago del precio de las mercancías:** El comprador está obligado, salvo pacto en contrario, a pagar el precio convenido sin necesidad de requerimiento ni de ninguna otra formalidad por parte del vendedor. En cuanto

³¹ Debe tenerse en cuenta que esta obligación impuesta al vendedor está íntimamente relacionada con el momento de transmisión, postergando dicho momento *sine die* cuando la pérdida o deterioro de la mercancía tenga su origen, una vez transmitido el riesgo, en el incumplimiento de esta obligación por el vendedor.

³² Si la compraventa se perfecciona en base a unas muestras o un modelo que el vendedor haya presentado al comprador, las cualidades de la mercancía posteriormente entregada no podrán ser inferiores a las de las muestras o modelo.

³³ El artículo 42 de la Convención de Viena matiza el supuesto en el que los derechos del tercero se basen en la propiedad industrial u otros tipos de propiedad intelectual.

al pago, es preciso analizar el importe a pagar, el lugar donde se ha de proceder al pago y el momento del pago³⁴.

La **cantidad** a pagar por las mercancías es algo que, en buena lógica, queda fijado en el contrato desde un primer momento, expresa o tácitamente (precio por unidad, por medida, por el total, etc.³⁵). No obstante, la Convención aborda la posibilidad de que el precio no pueda fijarse de ninguna de las maneras, en cuyo caso se entenderá que el precio es el generalmente cobrado en el momento de celebración del contrato por tales mercancías, vendidas en circunstancias semejantes, en el tráfico mercantil de que se trate.

El lugar del pago será el convenido. La Convención de Viena prevé que, si lo pactado es que el pago se efectúe a la entrega de la mercancía o documentos, debe efectuarse en el lugar donde se produce tal entrega. Si nada se ha pactado al respecto, el lugar de pago será el del establecimiento del vendedor.

Según el artículo 58 de la Convención de Viena, **el momento del pago** será en la fecha fijada en el contrato. Cuando el contrato no fija el momento del pago, la obligación nace cuando el vendedor pone a disposición del comprador las mercancías, o los correspondientes documentos representativos. No obstante, si el contrato implica transporte, el vendedor podrá enviarlas estableciendo como condición que las mercancías, o los correspondientes documentos representativos de las mismas, no se pongan en poder del comprador más que contra el pago del precio. Por último, la Convención establece, en ambos supuestos, la no obligación de pago hasta que el comprador haya tenido la posibilidad de examinar las mercancías.

- b) **Recepción de las mercancías:** La segunda de las obligaciones señaladas es la de recibir las mercancías. En este sentido, la Convención concreta que el comprador deberá actuar con diligencia en la recepción de las mismas,

³⁴ Para más información sobre los medios de pago internacionales, véase el Capítulo 4 de este manual.

³⁵ Si el precio ha sido fijado por kilo, ha de entenderse, salvo que los usos mercantiles establezcan otra cosa, como peso neto; esto es, al peso bruto de las mercancías debe restarse el peso correspondiente al embalaje que, por definición, no es pagado por el comprador.

realizando todos los actos que, razonablemente, quepa esperar de él para que el vendedor pueda efectuar la entrega. Una vez que el vendedor las haya puesto a su disposición, deberá hacerse cargo de las mismas.

- c) **Denuncia de la disconformidad de las mercancías recibidas:** Con el loable ánimo de dar seguridad jurídica a las relaciones mercantiles internacionales, la Convención impone al comprador la obligación de revisar o hacer revisar las mercancías en el plazo más breve posible, debiendo comunicar al vendedor, en un plazo razonable, la naturaleza de la disconformidad, de existir esta. Si el contrato implica transporte, el examen de las mercancías podrá aplazarse hasta que estas lleguen a su destino. Por otra parte, si las mercancías cambian de destino en tránsito o se las reexpide sin haber tenido el comprador una oportunidad razonable de examinarlas, y si en el momento de celebración del contrato el vendedor tenía o debía haber tenido conocimiento de la posibilidad de tal cambio de destino o reexpedición, el examen podrá aplazarse hasta que lleguen a su nuevo destino (artículo 38 de la Convención de Viena).

Desde luego, el concepto de **plazo razonable** es indeterminado, por lo que conviene que quede fijado en los términos del contrato. La Convención sanciona al comprador negligente en la revisión de las cualidades de la mercancía con la pérdida del derecho a invocar su falta de conformidad con posterioridad³⁶. Esta sanción es seguida por distintos ordenamientos jurídicos, estableciendo un plazo de caducidad para que el comprador comunique su falta de conformidad³⁷.

³⁶ El artículo 44 de la Convención complica más la aplicación de los plazos de caducidad, permitiendo al comprador invocar la falta de conformidad cuando exista una excusa razonable para haber omitido la comunicación de la misma, bajo sanción de perder la posibilidad de reclamar el lucro cesante que esa falta de conformidad le pudiera haber generado.

³⁷ El artículo 39 de la Convención de Viena establece que «*El comprador perderá el derecho a invocar la falta de conformidad de las mercaderías si no lo comunica al vendedor, especificando su naturaleza, dentro de un plazo razonable a partir del momento en que la haya o debiera haberla descubierto*», fijando un plazo máximo de dos años contados desde la fecha en que las mercaderías se pusieron efectivamente en poder del comprador, a menos que ese plazo sea incompatible con un período de garantía contractual.

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que en la mayoría de los ordenamientos jurídicos existe un plazo de prescripción³⁸ para el ejercicio de las acciones de reclamación por la falta de conformidad de la mercancía entregada. Así, no basta que la falta de conformidad sea comunicada al vendedor dentro de un plazo sino que, además, de no haber respuesta por el vendedor sobre los vicios o defectos de la mercancía entregada, el comprador deberá acudir a los tribunales competentes en un nuevo plazo tasado para la defensa de sus derechos, so pena de la pérdida de los mismos.

2.3.3.3 Obligaciones comunes al vendedor y al comprador

- a) **Conservación de las mercaderías:** Junto con las obligaciones específicas del vendedor y del comprador, la Convención puntualiza una obligación común, la de **conservar las mercancías**. Estamos ante el caso de que la parte que no corre con los riesgos esté en posesión de la mercancía, naciendo una obligación para esta de conservarla, dentro de lo que sería un gasto razonable, sin perjuicio del derecho a su reembolso. En este sentido, la Convención autoriza al vendedor a no entregar las mercancías al comprador, y al comprador a retener la mercancía, hasta que la otra parte le reembolse dichos gastos. Incluso se faculta a la parte cumplidora de sus obligaciones y que esté en posesión de las mercancías a proceder a la enajenación de las mismas³⁹, previa notificación a la otra parte, reservándose el derecho a retener del producto de la venta una cantidad igual a los gastos razonables de conservación y venta.

³⁸ El apartado 1 del artículo 10 de los Principios UNIDROIT, por su parte, establece que «*El ejercicio de los derechos regulados por estos Principios está limitado por la expiración de un período de tiempo, denominado «período de prescripción», según las reglas de este Capítulo»*. En su apartado 2 concreta dichos plazos de prescripción: «*El período ordinario de prescripción es tres años, que comienza al día siguiente del día en que el acreedor conoció o debiera haber conocido los hechos a cuyas resultas el derecho del acreedor puede ser ejercido. En todo caso, el período máximo de prescripción es diez años, que comienza al día siguiente del día en que el derecho podía ser ejercido»*».

³⁹ La propia Convención de Viena contempla el caso de que las mercancías objeto del contrato de compraventa estén expuestas a deterioros rápidos, como los bienes perecederos, en cuyo caso la enajenación resultaría de una mayor justificación, imponiendo tan solo la obligación al poseedor de comunicar a la otra parte su intención de venta “en la medida de lo posible”.

b) **Transmisión del riesgo:** La Convención de Viena, al igual que los INCOTERMS, no ha optado por la solución que une la transferencia de los riesgos a la de la propiedad (artículo 36). Los riesgos se transmiten al comprador cuando el vendedor ha cumplido con su obligación de entrega. A partir de dicho momento, la pérdida o deterioro sobrevenidos de las mercancías no liberarán al comprador de su obligación de pagar el precio, a menos que se deban a un acto u omisión del vendedor (artículo 66). Para determinar el momento de transmisión de los riesgos, al igual que ocurre con el lugar de entrega de la mercancía, la Convención diferencia varios supuestos⁴⁰. El supuesto más habitual es el de las **ventas indirectas**, es decir, aquellas en las que el vendedor no entrega las mercancías directamente al comprador, sino a un transportista, determinando el momento de transmisión del riesgo con la entrega al transportista. En este supuesto, habrá que diferenciar los casos en los que las partes han pactado el lugar de entrega de los que no. Si se ha pactado lugar de entrega, el riesgo se transmitirá cuando se entregue la mercancía al transportista en ese lugar. En caso contrario, el riesgo será transmitido con la entrega al primer transportista⁴¹.

⁴⁰ Al igual que con el lugar de entrega, debe recordarse que la referencia en el contrato a cualquiera de los INCOTERMS supondría la determinación por las partes del lugar de entrega conforme a lo ya analizado en el Capítulo 5.

⁴¹ La Convención de Viena también recoge otros tres supuestos: a) cuando el comprador deba hacerse cargo de las mercancías en el establecimiento del vendedor; b) cuando el comprador deba hacerse cargo de las mercancías en otro lugar, y c) cuando las mercancías se vendan cuando estén en tránsito. En el primer supuesto, el riesgo se transmitirá cuando el comprador se haga cargo de las mercancías o, si no lo hace a su debido tiempo, desde el momento en que las mercancías se pongan a su disposición e incurra en incumplimiento del contrato al rehusar su recepción. En el segundo supuesto, cuando el comprador estuviere obligado a hacerse cargo de las mercancías en un lugar distinto del establecimiento del vendedor, el riesgo se transmitirá cuando deba efectuarse la entrega y el comprador tenga conocimiento de que las mercancías están a su disposición en ese lugar. En tercer y último lugar, cuando las mercancías se vendan en tránsito, la Convención considera transmitido el riesgo en el momento de celebración del contrato, salvo que el vendedor tuviera o debiera haber tenido conocimiento de que las mercancías habían sufrido pérdidas o deterioro y no lo hubiera revelado al comprador. En cualquiera de los supuestos previstos, no será necesaria una retirada efectiva de la mercancía por parte del comprador para que el riesgo se considere transmitido.

Por otra parte, la transferencia de los riesgos está subordinada a la presencia de una mercancía claramente identificada con señales, documentos de expedición, comunicación enviada al comprador o de otro modo.

2.3.3.4 Incumplimiento

La Convención de Viena establece los mecanismos jurídicos necesarios para que el interés de la parte cumplidora no se vea perjudicado por el incumplimiento de la otra. El concepto de incumplimiento pasa por diferenciar el incumplimiento esencial de aquellos otros que no gozan de tal condición. El **incumplimiento será esencial** cuando cause a la otra parte un perjuicio tal que la prive sustancialmente de lo que tenía derecho a esperar en virtud del contrato; salvo que la parte que ha incumplido no haya previsto tal resultado y que una persona razonable de la misma condición tampoco lo hubiera previsto en igual situación (artículo 25).

La calificación del incumplimiento como **esencial** implica, además de las consecuencias previstas para el incumplimiento no esencial, la posibilidad de que la parte cumplidora resuelva el contrato o exija la sustitución de las mercaderías. Si el incumplimiento es **no esencial**, la parte perjudicada podrá exigir el cumplimiento forzoso en los términos pactados y, además, reclamar los daños y perjuicios causados. En este sentido, es necesario aclarar que el incumplimiento, tanto esencial como no, puede ser total o parcial. El incumplimiento parcial será cuando el vendedor solo entrega una parte de la mercancía, o solo una parte de las mercancías entregadas es conforme al contrato (artículo 51 de la Convención de Viena).

- a) **Incumplimiento:** Dentro de este apartado la Convención de Viena prevé una amplia variedad de situaciones y soluciones derivadas del incumplimiento, tanto del vendedor como del comprador⁴².

⁴² Quizás el supuesto más frecuente de incumplimiento del vendedor es el relativo a la falta de conformidad, en cuyo caso la Convención ofrece al comprador varias soluciones de cumplimiento forzoso: la sustitución de la mercancía por otra acorde a las características estipuladas (solo en caso de incumplimiento esencial), o la reparación de la misma, o la de reducir el precio proporcionalmente a la diferencia existente entre el valor que las mercancías efectivamente entregadas tenían en el momento de la entrega y el valor que habrían tenido en ese momento las mercancías conformes al contrato. Por parte del comprador, el incumplimiento más frecuente es sin duda el impago del precio, en cuyo caso la opción más razonable será la de exigir la ejecución forzosa

Sin embargo, en ocasiones, el incumplimiento de sus obligaciones por una de las partes resulta no subsanable para el que la sufre (incumplimiento esencial), no teniendo sentido exigir el cumplimiento forzoso, pudiendo optarse por la ruptura total o parcial de la relación contractual. La resolución del contrato libera a las dos partes de sus obligaciones, pudiendo la parte cumplidora reclamar la restitución de lo que haya suministrado o pagado, más una indemnización por los daños y perjuicios sufridos. Las partes podrán resolver el contrato cuando:

- El incumplimiento sea esencial.
- La falta de entrega de la mercancía o el pago del precio exceda el plazo supletorio.
- La otra parte manifieste, o sea patente, que no cumplirá.

La resolución del contrato está condicionada a que esta se comunique a la otra parte en unos **plazos razonables**. Este plazo deberá contarse desde la entrega o, en su caso, desde que haya o hubiera debido tener conocimiento del incumplimiento. En caso de plazo suplementario, tras su vencimiento o declaración de la otra parte de que no cumplirá. En la práctica habitual, resultan frecuentes los **contratos con entregas sucesivas**. La Convención trata estos contratos considerando cada entrega de forma independiente, de modo que si el incumplimiento se produce en una entrega, solo será incumplimiento respecto a esa. En consecuencia, la parte cumplidora podrá declarar resuelto el contrato en lo que a esa entrega se refiere, salvo que por razón de la interdependencia de esa entrega fuese esencial para la finalidad global del contrato. Por último, la Convención autoriza igualmente a resolver el contrato a una parte, antes del cumplimiento de las obligaciones, por ser manifiesto un incumplimiento esencial de la otra⁴³.

con indemnización de daños y perjuicios. En ambos casos, la Convención autoriza a la parte cumplidora a conceder un plazo supletorio al incumplidor.

⁴³ Los artículos 71 y 72 de la Convención de Viena facultan a las partes a diferir el cumplimiento de sus obligaciones si, después de la celebración del contrato, resulta manifiesto que la otra parte no cumplirá una parte sustancial de sus obligaciones por haber sufrido un menoscabo de su capacidad para cumplir, o tener un comportamiento rebelde al cumplimiento.

b) **Indemnización de daños y perjuicios:** Cualquiera de las partes puede incurrir en un incumplimiento de sus obligaciones, afectando a las expectativas de la contraparte. Estos incumplimientos pueden dar lugar a una indemnización por daños y perjuicios, salvo que se trate de un supuesto de incumplimiento no sancionable, que será tratado en el apartado c) siguiente.

La indemnización por daños y perjuicios comprende el **daño emergente** y el **lucro cesante**. El daño emergente es el valor de la pérdida que se le origine a la parte que haya cumplido, por culpa del incumplimiento del otro. El lucro cesante son las ganancias dejadas de obtener por la parte que haya cumplido, por culpa del incumplimiento del otro.

La **cuantificación** de los daños y perjuicios tiene como límite la pérdida que la parte que haya incurrido en incumplimiento hubiera previsto o debiera haber previsto en el momento de la celebración del contrato, tomando en consideración los hechos de que tuvo, o debió haber tenido, conocimiento en ese momento, como consecuencia posible del incumplimiento del contrato (artículo 74 de la Convención de Viena)⁴⁴. La Convención establece dos fórmulas para la cuantificación de la pérdida sufrida y las ganancias dejadas de obtener. Una es el precio corriente de las mercancías⁴⁵; la otra es para el caso de que el comprador haya realizado una compraventa de reemplazo, ante la falta de entrega de la mercancía comprada al incumplidor⁴⁶.

⁴⁴ Debe tenerse en cuenta que el artículo 77 de la Convención de Viena establece el deber genérico de la parte que invoque el incumplimiento de mitigar el daño producido por el incumplimiento a la otra parte.

⁴⁵ Si se resuelve el contrato y existe un precio corriente de las mercancías, la parte que exija la indemnización podrá obtener la diferencia entre el precio señalado en el contrato y el precio corriente en el momento de la resolución. Además serán exigibles cualesquiera otros daños y perjuicios producidos. El precio corriente será el del lugar en donde debiera haberse efectuado la entrega o, si no hubiera precio corriente en ese lugar, el precio en otra plaza que pueda razonablemente sustituir ese lugar, habida cuenta de las diferencias de costo de transporte. Si la parte que resuelve el contrato se ha hecho cargo ya de las mercancías, se aplicará el precio corriente en el momento de hacerse cargo de ellas y no en el momento de resolución.

⁴⁶ Si hay compraventa de reemplazo en un tiempo razonable después de la resolución, la parte que exija la indemnización podrá obtener la diferencia entre el precio del contrato y el estipulado en la compraventa de reemplazo. Igualmente serán exigibles cualesquiera otros daños y perjuicios producidos.

Por último, el artículo 78 de la Convención recoge expresamente que, si una de las partes no paga el precio o cualquier otra suma adeudada, la otra parte tendrá derecho a percibir los intereses correspondientes y ello, sin perjuicio de la indemnización de daños y perjuicios. La cuestión pasaría por determinar cuál es el interés aplicable. Entendemos, en virtud del artículo 7.2 de la Convención, que el interés debe ser el fijado por el ordenamiento jurídico aplicable al contrato, sin perjuicio, claro está, de que lo más apropiado resultaría que las partes lo determinasen contractualmente⁴⁷.

- c) **Incumplimiento no sancionable:** El contenido de este apartado hace referencia a dos cuestiones: la fuerza mayor y aquellas situaciones en las que el incumplimiento de una parte es consecuencia de la conducta de la otra. El artículo 79 de la Convención de Viena define la **fuerza mayor** como un impedimento al cumplimiento, ajena a la voluntad de las partes, y que no cabía razonablemente esperar en el momento de celebración del contrato. La jurisprudencia española la define como un hecho imprevisto, totalmente ajeno a la voluntad de las partes, que imposibilita el cumplimiento y que, aun en caso de haberse previsto, no se podría haber evitado⁴⁸. Si se dan estas características, la parte incumplidora queda exonerada del cumplimiento de sus obligaciones, siempre que se lo comunique a la otra parte en un plazo razonable, respondiendo en caso contrario de los daños y perjuicios causados⁴⁹.

La Convención también plantea la posibilidad de que la falta de cumplimiento de una de las partes se deba al **incumplimiento de un tercero** al que haya encargado la ejecución total o parcial del contrato. En tal caso, solo cabrá la exoneración si tanto el deudor como el tercero incurren en un supuesto de fuerza mayor.

⁴⁷ Por otra parte, y dadas las contradicciones jurisprudenciales y legislativas a la hora de aplicar estos intereses, hay autores como Calvo y Carrascosa (2016) que señalan como postura más adecuada excluir de su aplicación este artículo.

⁴⁸ En contraposición del caso fortuito que, de haberse previsto, se podía haber evitado. Las legislaciones modernas vienen a recoger ambos conceptos, si bien, por lo general, les dan los mismos efectos prácticos de exoneración de responsabilidad en ambos casos. Sin embargo, solo en el caso fortuito las partes pueden pactar en el contrato sus consecuencias.

⁴⁹ Esta exoneración de responsabilidad podrá ser temporal, en cuyo caso, finalizada la causa que motivó el impedimento para el cumplimiento, se podrá exigir este.

Por último, la Convención prevé los casos de **incumplimiento de una parte como consecuencia de la conducta de la otra** en su artículo 80. En él se recoge un principio de derecho, ampliamente observado por la mayoría de los ordenamientos jurídicos, por el cual una parte que hubiera incumplido previamente no puede alegar el incumplimiento de la otra.

2.4 LOS CONTRATOS DE INTERMEDIACIÓN

Los contratos de intermediación se caracterizan porque:

- Son contratos de gestión de intereses ajenos.
- Su causa o fin es la promoción y/o conclusión de negocios jurídicos (no una mera actividad, sino la obtención de resultados concretos).
- Su retribución suele consistir en un porcentaje o comisión sobre el importe bruto de los resultados obtenidos.

2.4.1 EL CONTRATO DE AGENCIA INTERNACIONAL⁵⁰

El **contrato de agencia** es aquel por el cual «*una persona natural o jurídica, denominada agente, se obliga frente a otra de manera continuada o estable⁵¹ a cambio de una remuneración, a promover actos u operaciones de comercio por cuenta ajena, o a promoverlos y concluirlos por cuenta y en nombre ajenos, como intermediario independiente, sin asumir, salvo pacto en contrario, el riesgo y ventura de tales operaciones*»⁵². Se trata, por tanto, de un contrato de prestación de servicios que tiene por objeto la intermediación en la negociación y/o conclusión de negocios ajenos⁵³. Mediante

⁵⁰ Los comentarios sobre el contenido del contrato de agencia están referidos a la [Directiva CEE 1986/653 del Consejo](#), de 18 de diciembre, relativa a la coordinación de los derechos de los Estados miembros en lo referente a los agentes comerciales independientes. En cualquier caso, se recomienda seguir las pautas indicadas, con independencia de cuál sea la legislación aplicable.

⁵¹ Este contrato se califica como de tracto sucesivo, es decir, con una duración sostenida en el tiempo.

⁵² Artículo 1 de la Ley (española) 12/1992, de 27 de mayo, sobre el contrato de agencia.

⁵³ Existen otras relaciones contractuales similares a la relación entre el mandante y el agente, como los representantes y viajantes de comercio dependientes o personas que se encuentren vincula-

el contrato de agencia, los exportadores ven abierta la posibilidad de contar con un colaborador estable en el país en el que proyectan comercializar sus productos. Ello supone una gran ventaja⁵⁴, ya que con un agente se minimizan enormemente los riesgos comerciales, jurídicos, técnicos, de impago, culturales y lingüísticos⁵⁵.

El agente es un **empresario independiente**⁵⁶ y, en consecuencia, tiene plena capacidad de organizar su actividad profesional y el tiempo que le dedica. Tampoco tendrá, salvo pacto en contrario, derecho al reembolso de los gastos que le hubiera originado el ejercicio de su actividad como agente.

Otra característica del contrato de agencia es el **carácter personal** de las funciones encomendadas. Se trata de un contrato de los denominados «personales», por lo que, salvo pacto en contrario, el agente debe ejercer, por sí mismo o por medio de sus empleados, las operaciones de comercio que se le hubieren encomendado. En cualquier caso, y de autorizarse la subcontratación, el agente será responsable de la gestión de la persona o personas que subcontrate.

La **duración del contrato de agencia** puede pactarse por tiempo determinado o indefinido. Si el contrato se pacta por tiempo indefinido, cualquiera de las partes podrá denunciar unilateralmente el contrato con un preaviso⁵⁷.

das por una relación laboral, común o especial, con el empresario por cuya cuenta actúan. La diferencia fundamental con estas otras relaciones es la independencia del agente.

⁵⁴ La importancia de este contrato en el ámbito comercial no ha pasado desapercibida para la UE, que ha unificado su regulación mediante la Directiva 1986/653 CEE del Consejo, de 18 de diciembre, relativa a la coordinación de los derechos de los Estados miembros en lo referente a los agentes comerciales independientes.

⁵⁵ En la práctica, el problema fundamental estriba en la localización de un buen agente. Los criterios a tener en cuenta para elegir al agente son, entre otros, que conozca los canales de comercialización y promoción de los productos, los clientes de su país, la forma de negociar y los usos habituales en el comercio local, la normativa vigente, o los cambios de la misma que pudieran afectar a los productos que comercializa, los canales de investigación de la solvencia de los clientes que propone, el estado de la competencia, la vulneración de la marca o símbolos distintivos del mandante en su país, etc.

⁵⁶ La independencia del agente en el ejercicio de sus funciones tiene como límite su obligación de seguir las instrucciones razonables del mandante.

⁵⁷ En la Unión Europea el preaviso será, como mínimo, de un mes por cada año de vigencia del contrato, con un máximo de seis meses. Artículo 15 de la Directiva 1986/653 del Consejo, de 18 de diciembre.

2.4.1.1 Obligaciones del mandante

En sus relaciones con el agente, el empresario deberá actuar lealmente y de buena fe, procurando al agente toda la documentación e información necesarias para la ejecución del contrato de agencia. Entre las obligaciones del mandante, destacamos las siguientes:

1. Satisfacer la remuneración pactada. La remuneración del agente puede consistir en una cantidad fija, en una comisión, o en una combinación de ambos sistemas⁵⁸. En defecto de pacto, la retribución se fija de acuerdo con los usos de comercio del lugar donde el agente ejerza su actividad o, si estos no existieran, se pagará una retribución razonable teniendo en cuenta las circunstancias que hayan concurrido en la operación.
2. Asumir el riesgo y el resultado de la totalidad de los actos u operaciones promovidos o concluidos por el agente, salvo pacto en contrario.
3. Comunicar, a la mayor brevedad posible, la aceptación o rechazo de las operaciones tramitadas por este.
4. En función de la ley aplicable, indemnizar al agente por la clientela conseguida, una vez finalice el contrato.

Por su mayor relevancia práctica, debemos hacer una breve referencia a la regulación legal en la Unión Europea en lo tocante a la comisión del agente y a su derecho a recibir una indemnización por clientela⁵⁹.

Respecto a la **comisión** del agente, esta se devengará en el momento en que el agente finalice la función encomendada y su pago⁶⁰ no podrá realizarse más tarde del último día del mes siguiente al trimestre natural en la que se hubiere devengado⁶¹. Por otra parte, señalar que el agente tiene derecho al pago de las operaciones

⁵⁸ El derecho del agente a cobrar la comisión se extiende después de la finalización del contrato para todo acto u operación de comercio que se concluya dentro de los tres meses siguientes a su extinción, y se deba a la actividad desarrollada por este durante su vigencia.

⁵⁹ Ambas obligaciones son de derecho imperativo siempre que el agente realice la prestación de servicios en el territorio de aplicación de la Directiva 1986/653 del Consejo, de 18 de diciembre.

⁶⁰ El agente no tendrá derecho a cobrar la comisión si el empresario prueba que el acto u operaciones concluidas por la intermediación del agente no han sido ejecutados por circunstancias no imputables al mandante.

⁶¹ Artículo 10.3 de la Directiva 86/653 CEE del Consejo, de 18 de diciembre.

que se hubieran realizado gracias a su actividad, incluso cuando estas se produzcan dentro de un plazo razonable⁶² posterior a la terminación del contrato de agencia⁶³.

En cuanto a la **indemnización por clientela**⁶⁴, en los países de la UE, su cuantía no podrá exceder, en ningún caso, del importe medio anual de las remuneraciones percibidas por el agente durante los últimos cinco años o, durante todo el período de duración del contrato, si este fuese inferior. La indemnización por clientela del agente está condicionada a: 1) que el agente haya aportado nuevos clientes al mandante o incrementado sensiblemente las operaciones con la clientela preexistente; 2) que su actividad pueda seguir produciendo ventajas sustanciales al mandante; 3) que dicha indemnización resulte equitativamente procedente⁶⁵.

2.4.1.2 Obligaciones del agente

Salvo pacto en contrario, el agente puede desarrollar su actividad profesional por cuenta de varios empresarios, si bien algunos ordenamientos jurídicos exigen la **autorización** del mandante cuando se trate de bienes o servicios que sean de igual o análoga naturaleza, y concurrentes o competitivos con aquellos cuya contratación se hubiera obligado a promover para el primero⁶⁶.

Se permite que, por pacto, la no competencia se prorrogue después de extinguido el contrato, sin que en ningún caso pueda suponer una restricción o limitación de las actividades profesionales a desarrollar por el agente una vez extinguido el contrato. En los países de la UE, la duración del pacto de no competencia no puede ser superior a dos años a contar desde la extinción del contrato de agencia⁶⁷.

⁶² El artículo 13 de la Ley 12/1992, de 27 de mayo, sobre contrato de agencia, por la que se transpone la Directiva 86/653 CEE al ordenamiento jurídico español, fija este plazo en tres meses.

⁶³ Artículo 8 de la Directiva 1986/653 CEE del Consejo, de 18 de diciembre.

⁶⁴ Artículo 17 de la Directiva 1986/653 CEE del Consejo, de 18 de diciembre.

⁶⁵ No obstante, el agente no tendrá derecho a la indemnización por clientela o de daños y perjuicios: a) Cuando el empresario hubiese extinguido el contrato por causa de incumplimiento de las obligaciones legal o contractualmente establecidas a cargo del agente. b) Cuando el agente hubiese denunciado el contrato, salvo que la denuncia tuviera como causa circunstancias imputables al empresario, o se fundara en la edad, la invalidez o la enfermedad del agente y no pudiera exigírsele razonablemente la continuidad de sus actividades. c) Cuando, con el consentimiento del empresario, el agente hubiese cedido a un tercero los derechos y las obligaciones de que era titular en virtud del contrato de agencia.

⁶⁶ Artículo 7 de la Ley 12/1992, de 27 de mayo, sobre contrato de agencia.

⁶⁷ Artículo 20 de la Directiva 1986/653 CEE del Consejo, de 18 de diciembre.

El agente deberá actuar lealmente y de buena fe, velando por los intereses del empresario o empresarios por cuya cuenta actúe y realizar cualquier acto diligente que persiga el buen fin del negocio. En particular, el agente deberá:

1. Ocuparse con la diligencia debida de la promoción y, en su caso, de la conclusión de los actos u operaciones que se le hubieren encomendado.
2. Comunicar al empresario toda la información de que disponga, cuando sea necesaria para la buena gestión de los actos u operaciones cuya promoción y, en su caso, conclusión se le hubieren encomendado. En particular, la relativa a la solvencia de los terceros con los que existan operaciones pendientes de conclusión o ejecución.
3. Desarrollar su actividad con arreglo a las instrucciones razonables recibidas del empresario, siempre que no afecten a su independencia.
4. Recibir en nombre del empresario cualquier clase de reclamaciones de terceros sobre defectos o vicios de calidad o cantidad de los bienes vendidos y de los servicios prestados como consecuencia de las operaciones promovidas (aunque no las hubiera concluido).
5. Llevar una contabilidad independiente de los actos u operaciones relativos a cada empresario por cuya cuenta actúe.
6. Realizar por su propia cuenta los gastos que le hubiera originado el ejercicio de su actividad profesional.

2.4.2 EL CONTRATO DE COMISIÓN

Es un contrato por el cual una persona (comisionista) se obliga a prestar algún servicio o hacer alguna cosa por cuenta o encargo de otra (comitente), actuando en nombre propio o del comitente y **a cambio de una remuneración** (comisión). El contrato de comisión se extinguirá una vez cumplido el mandato encomendado al comisionista o, en su caso, transcurrido el plazo fijado para su realización.

Las notas características de este contrato son que el comisionista actúa **siempre a cuenta del comitente y en nombre propio o del comitente** (a diferencia del agente, que siempre actuará por cuenta y en nombre del mandante). Por otra parte, las operaciones encomendadas al comisionista son operaciones aisladas o puntuales (a diferencia del contrato de agencia, en el que la relación de intermediación es estable y duradera).

Para que el comisionista realice el mandato dado por el comitente, previamente debe ser provisto de los **instrumentos y fondos necesarios** para ello. Si el comisionista gastase la provisión de fondos entregada por el comitente, solicitará a este nueva provisión, teniendo el comitente la obligación de facilitarla.

2.5 Los contratos de colaboración

Los contratos de colaboración son aquellos realizados entre empresarios independientes, en virtud de los cuales se establece una colaboración empresarial estable y duradera. A diferencia de los contratos de intermediación, no se gestionan intereses ajenos sino propios. Cada uno de los empresarios obtiene beneficios de su propia actividad empresarial. Entre estos contratos, destacan por su importancia en la actividad económica el de distribución y el de franquicia.

2.5.1 EL CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN

El contrato de distribución o concesión mercantil es aquel por el cual el distribuidor (o concesionario) pone su establecimiento al servicio de un proveedor (concedente o suministrador) para comercializar de forma estable o duradera, en régimen de exclusividad y bajo las directrices y supervisión de este, los bienes que fabrica y / o comercializa en una zona geográfica determinada⁶⁸. Es de destacar que la **exclusividad** es un elemento esencial de este tipo de contrato⁶⁹.

Así pues, el beneficio del distribuidor está constituido por la diferencia entre el precio al que compra y el precio al que revende. Se trata de un contrato

⁶⁸ Ver apartado e) del artículo 2 del Proyecto de Ley española (121/000138), de contrato de distribución, publicado en el *Boletín Oficial de las Cortes Generales*, Serie A, n.º 138-1, 29 de junio de 2011.

⁶⁹ «Sobre la exclusividad deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos: Pacto de territorialidad simple: cuando el proveedor asume la obligación de no suministrar a otros distribuidores dentro de la zona o territorio. Pacto de territorialidad reforzada: cuando el proveedor se obliga, además, a imponer respecto de la exclusividad de zona/territorio a los otros distribuidores. En caso de violación grave de la exclusión de zona reforzada, el proveedor queda facultado para rescindir unilateralmente el contrato al distribuidor infractor». J. M. Calavia «El contrato de distribución en exclusiva», en Vázquez (2010) p. 74.

muy usual en las relaciones internacionales, por tratarse de un medio idóneo de implantarse en un mercado extranjero.

Bajo esta definición cabría incluir muchos más contratos que los tradicionalmente llamados «contrato de distribución o concesión mercantil», incluyendo todos aquellos que tengan por objeto la **transmisión de la propiedad** de las mercancías o la **prestación de un servicio**, y que constituyan una **relación estable** que abarca todas las operaciones comerciales celebradas a lo largo de la cadena de valores. En este sentido, las fórmulas contractuales, entre las que destacamos las más recurrentes⁷⁰, son:

- a) El contrato de **compra en exclusiva**, por el cual el distribuidor, a cambio de contraprestaciones especiales, se obliga a adquirir, para su comerciali-

⁷⁰ «Las diversas modalidades contractuales en materia de distribución resultan tan amplias y diversas como el mismo fenómeno económico de la distribución. Es necesario, por eso, partir de criterios funcionales para establecer diferencias que sirvan para acotar con mayor precisión la categoría de los contratos de distribución, atendiendo a la función concreta perseguida por las partes implicadas en la distribución de bienes y servicios. Para ello la doctrina científica y jurisprudencial ha tomado como criterio de referencia la forma en que se produce la transmisión de la propiedad de las mercancías o la prestación de los servicios en los procesos de distribución de bienes y servicios en el mercado, distinguiendo entre contratos en materia de distribución y contratos de distribución [...]. Los contratos en materia de distribución son todos aquellos contratos que sirven al fenómeno económico de la distribución indirecta de bienes o servicios, pero sin establecerse ningún tipo de relación de colaboración estable entre el proveedor de bienes y servicios y el distribuidor, razón por la que suelen identificarse también como contratos de distribución indirecta no integrada. Los contratos de distribución en sentido estricto son aquellos en los que se establece una relación más o menos intensa de colaboración económica entre el proveedor y el distribuidor para la distribución de los bienes o servicios del primero, integrándose el segundo en la red o sistema de distribución comercial creado por el primero; se trata de contratos de distribución indirecta integrada. Cuando se habla del régimen jurídico de los contratos de distribución comercial el análisis suele restringirse a los contratos de distribución indirecta integrada o contratos de distribución en sentido estricto: los contratos de concesión mercantil o distribución exclusiva, los contratos de distribución selectiva y los contratos de franquicia de distribución; aunque también se suelen incluir en esta categoría los contratos de compra y venta en exclusiva, los contratos de marca única, la difusa categoría de los contratos de distribución autorizada y, en ocasiones, los contratos de franquicia de servicios y de franquicia industrial. Todos estos contratos de distribución integrada constituyen tipos contractuales complejos superadores de la mera traslación de propiedad de las mercancías, la cual se convierte en un elemento accesorio o instrumental dentro de la compleja relación comercial entre proveedor y distribuidor». F. Carbajo, «Mercado, sistemas y contratos de distribución comercial» en Carbajo (2015), pp. 35-49.

zación, determinados bienes o servicios solamente al proveedor o a otras personas a quienes este designe.

- b) El contrato de **venta en exclusiva**, por el cual el proveedor se obliga a vender únicamente a un distribuidor, en una zona geográfica determinada, los bienes o servicios especificados en el contrato para su comercialización en dicha zona⁷¹.
- c) El contrato de **distribución autorizada**, por el cual el proveedor se obliga a suministrar al distribuidor bienes y servicios para que este los comercialice, bien directamente o bien a través de su propia red, como distribuidor oficial, en una zona geográfica determinada.
- d) El contrato de **distribución selectiva**, por el cual el proveedor se obliga a vender los bienes o servicios objeto del contrato únicamente a distribuidores seleccionados por él y que no gozan de exclusividad territorial, mientras que el distribuidor se compromete a revender esos bienes o a prestar esos servicios a consumidores y usuarios finales, respetando las instrucciones pactadas y prestando, en su caso, asistencia técnica a los compradores.
- e) La actividad comercial en régimen de **franquicia**, que es la que se lleva a efecto en virtud de un acuerdo o contrato por el que una empresa, denominada franquiciadora, cede a otra, denominada franquiciada, el derecho a la explotación de un sistema propio de comercialización de productos o servicios.

No obstante, a efectos de los comentarios posteriores acerca de este contrato, nos referiremos únicamente al contrato de distribución en exclusiva o concesión mercantil, tal y como lo hemos definido al inicio de este apartado⁷².

⁷¹ Debe tenerse en cuenta que la exclusividad puede tener una doble dirección (exclusividad de compra y exclusividad de venta): «Las cláusulas de exclusiva pueden formar parte esencial de un contrato de distribución. Desde el punto de vista del proveedor constituyen un instrumento para la racionalización adecuada de sus ventas, asegurándose el suministro de su producto o servicio a un determinado distribuidor y limitando las posibilidades de competencia con otros bienes o servicios concurrentes». M. Curto, «Pactos de exclusiva: Territorial o grupo de clientes. Excepciones a la exclusiva. Ventas directas del proveedor», en Carbajo (2015), pp. 295-310.

⁷² «Los contratos de distribución en sentido estricto son contratos marco (con clausulados de condiciones generales predispuestas por el proveedor que crea la red de distribuidores), de carácter complejo (pues incluyen, junto a la clásica reventa de bienes o prestación de servicios del proveedor, cláusulas de exclusiva de compra o venta, incluyendo exclusivas territoriales o por grupos de clientes, disposiciones relativas al personal de asistencia al cliente, la ubicación, dimensiones y disposición del establecimiento mercantil, y el uso de signos distintivos y de otros derechos de propiedad intelectual o de

La naturaleza comercial del contrato participa del contrato de agencia (relación estable y duradera) y del contrato de compraventa (existe una compraventa internacional de mercancías). No obstante, la diferencia más destacable con el contrato de agencia es que **el distribuidor asume los riesgos de la comercialización**, es decir, la mercancía comprada solo a él beneficia o perjudica. De esta manera, el concedente queda liberado de los obstáculos y riesgos de la negociación de las ventas y su seguimiento⁷³, o de la prestación de servicios conexos con las ventas que lleven aparejadas un servicio posventa. La elección de compradores, la promoción de ventas, fijación de precios y el servicio a los clientes son responsabilidad del distribuidor.

2.5.1.1 Obligaciones del concedente o suministrador

Al igual que el vendedor en el contrato de compraventa internacional, el concedente está obligado a entregar las mercancías en el lugar, tiempo, y forma pactados y, en su defecto, según se regula en la Convención de Viena. Desde la perspectiva del concedente, la exclusividad supone la imposibilidad de comercializar directa o indirectamente sus productos en el territorio del concesionario (exclusividad de reventa o territorial).

secretos industriales), en los que el distribuidor revende o presta los bienes o servicios del proveedor o principal en su propio nombre y por su propia cuenta, pero velando por los intereses del proveedor y del conjunto de la red comercial». F. Carbajo, «Mercado, sistemas y contratos de distribución comercial», en Carbajo (2015), pp. 35-49.

⁷³ Otra nota característica a tener en cuenta por la empresa exportadora, y que lo diferencia del contrato de agencia, es la facilidad en la gestión de las operaciones de exportación. En el contrato de distribución la exportación es directa entre el concedente y el concesionario y, en la mayoría de los casos, estandarizada. Es decir, el concesionario se obliga a comprar una determinada cantidad de mercancía, cada cierto tiempo y, generalmente, en idénticas condiciones a las previamente fijadas con el concedente. Sin embargo, el agente capta a clientes que pueden tener requisitos o exigencias muy distintas. Ello obliga a la empresa exportadora a tener un departamento internacional con capacidad para adaptarse a las necesidades de cada cliente (cantidad, condiciones de entrega, formas de pago, etc.). Simplificando el razonamiento, en el contrato de distribución la empresa exportadora realiza una gran exportación con cada envío de mercancía (al concesionario) y, en el contrato de agencia, el exportador tiene pequeñas operaciones con muchos clientes, pero con sensibilidades y necesidades diferentes en cada una de ellas. Ello obliga al exportador a tener un departamento internacional ágil, solvente y resolutivo.

2.5.1.2 Obligaciones del concesionario o distribuidor

La primera de las obligaciones del concesionario es la de realizar la actividad en nombre y por cuenta propia, asumiendo los riesgos de la comercialización de los productos que previamente ha comprado al concedente, a un precio y en unas condiciones previamente determinadas. El concesionario **no está autorizado a contratar en nombre del concedente**, por lo que sus actos no vinculan a este (salvo autorización expresa o tácita).

Las condiciones de reventa serán las que fije el distribuidor con sus clientes sin que quepa, al menos en la Unión Europea, que sean directamente fijadas por el concedente⁷⁴.

De igual manera, se debe estipular en el contrato quién va a responsabilizarse de la prestación del servicio técnico y de la disponibilidad de repuestos. En este sentido, hay que tener en cuenta que las distintas legislaciones del lugar de reventa pueden exigir determinadas garantías de los consumidores y usuarios. Por lo demás, es de aplicación lo ya dicho para el contrato de compraventa.

A efectos prácticos, el contrato de distribución en exclusiva tiene un tratamiento muy similar al de agencia, pero existen importantes diferencias que, de forma generalizada y sin perjuicio de lo que las partes dispongan en el contrato o de lo que exija la ley que resulte de aplicación, se analizan en el Cuadro 6.1.

⁷⁴ Dentro del marco jurídico comunitario, en la relación distribuidor/consumidor debe observarse la Directiva 1999/44/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de mayo, sobre determinados aspectos de la venta y las garantías de los bienes de consumo, transpuesta en el ordenamiento jurídico español mediante el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. En relación a los acuerdos entre empresas, véase el Reglamento (UE) 330/2010 de la Comisión, de 20 de abril, relativo a la aplicación del artículo 101, apartado 3, del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea a determinadas categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas. S. De Nadal, «Los contratos de distribución y las restricciones a la libre competencia», en Vázquez (Dir.) (2010), pp. 217-222.

Cuadro 6.1 COMPARATIVA DE DIFERENCIAS ENTRE EL CONTRATO DE AGENCIA Y DISTRIBUCIÓN EN EXCLUSIVA O CONCESIÓN MERCANTIL

CRITERIOS	CONTRATO AGENCIA	CONTRATO CONCESIÓN
Partes del contrato	Mandante-Agente	Concedente-Concesionario
Exportador	Mandante	Concedente
Importador	Tercero (seleccionado por el agente)	Concesionario
Transmisión de la propiedad entre las partes	No hay transmisión de propiedad entre el mandante y el agente, sino que la propiedad se transmite directamente entre el mandante y el tercero	Sí hay transmisión de propiedad entre el concedente y el concesionario
Retribución/beneficio del colaborador extranjero (agente/distribuidor)	Pago por el mandante de cantidad fija, de comisión (lo más habitual), o una combinación de ambas	Diferencia entre el precio de compra al concedente y el precio de reventa
Defensa de intereses en la comercialización de los productos o servicios	El agente siempre actúa en nombre del mandante y conforme a sus instrucciones	El distribuidor siempre actúa en nombre propio, con los límites fijados en el contrato sobre la comercialización de los productos que distribuye
Asunción de riesgos de la operación (impagos, riesgos de deterioro de la mercancía, gestión de la operativa internacional, etc.)	El agente no asume riesgos en las operaciones en las que interviene (salvo pacto expreso)	El distribuidor asume todos los riesgos de las operaciones en las que interviene
Tipo de contrato	Prestación de servicios	Compraventa más prestación de servicios
Exclusividad	Es habitual	Es esencial
Política de comercialización y promoción en el mercado seleccionado	Colaboración, sin que el agente asuma ningún coste externo de la promoción	Colaboración, asumiendo el concesionario la mayoría de costes de la promoción
Indemnización por clientela tras la resolución del contrato⁷⁵	Es habitual	No es habitual ⁷⁶
Estabilidad de precios de la exportación	Se cotiza en función de cada operación y las condiciones pactadas para cada envío con el importador (tercero)	El precio es estable para períodos más o menos largos (dependiendo del tipo de mercancía o servicio)
Estabilidad de las condiciones de la exportación (INCOTERM, medios de pago, garantías contractuales, tribunales, ley aplicable, etc.)	Las condiciones de la exportación se negocian por el agente con el importador, con los límites fijados por el mandante	Las condiciones se negocian en el contrato de distribución para toda su vigencia, y sin perjuicio de las revisiones que se prevean en el propio contrato
Regularidad en el volumen y periodicidad de la mercancía exportada⁷⁷	No hay regularidad, depende de las necesidades de los importadores (terceros) en cada momento.	Suele pactarse en el contrato unos volúmenes de mercancías que el concesionario se obliga a adquirir cada cierto tiempo (mensual, trimestral, etc.)

Fuente: elaboración propia.

⁷⁵ Respecto a la indemnización por clientela, y con independencia de la ley aplicable que se hubiera pactado en el contrato, cobra especial importancia informarse sobre la ley del lugar donde el agente preste sus servicios, pudiendo existir normas de obligado cumplimiento sobre este particular, como es el caso en los Estados de la UE. Véase Sentencia TJCE de 9 de noviembre de 2000, Sala 5, n° C-381/1998.

⁷⁶ Hay ordenamientos jurídicos, como el español, que pueden reconocer el derecho a la indemnización por clientela del concesionario bajo ciertos requisitos. Véase Sentencia del Tribunal Supremo de 7 de noviembre de 2013, n° 692/2013, rec. 1879/2011.

⁷⁷ Tanto en el contrato de agencia como en el de distribución es habitual pactar un volumen mínimo de negocio y/o mercancía que el agente o el distribuidor se obligan a promocionar en su territorio en un período de tiempo (normalmente anual).

2.5.2 EL CONTRATO DE FRANQUICIA

La franquicia es un contrato de colaboración empresarial a través del cual «*una de las partes, franquiciador, titular de una determinada marca, patente, método o técnica de fabricación o actividad industrial o comercial, otorga al franquiciado el derecho a utilizarla en una zona geográfica determinada, por tiempo establecido y bajo ciertas condiciones de control, contra la entrega de una prestación económica que suele articularse mediante la fijación de un canon inicial, que se complementa con entregas sucesivas en relación a la actividad desarrollada*»⁷⁸.

El contrato de franquicia supone la cesión al franquiciado del **paquete de franquicia**, esto es, todos aquellos elementos materiales e inmateriales que han sido determinantes para la consolidación del franquiciador en el mercado (nombres comerciales, rótulos, marcas, *know-how*, elementos decorativos del establecimiento, formación del personal, política de precios, etc.)⁷⁹, y una continua asistencia del franquiciador al franquiciado que garantice la idoneidad de la imagen empresarial franquiciada. A cambio, el franquiciado deberá abonar una contraprestación económica directa o indirecta, normalmente en forma de canon⁸⁰.

La característica de este contrato es la **uniformidad** de todos los franquiciados que, pese a ser empresarios independientes unos de otros, que operan asumiendo los riesgos propios de cualquier empresario, frente al público parecen como si de una única empresa se tratase. En contraprestación de estos servicios, el franquiciado deberá pagar:

- Una cuota de entrada a la cadena de franquicia (a la firma del contrato). Esta cuota de entrada guardará proporcionalidad con el fondo de clientela de la franquicia, esto es, con las expectativas de negocio que genere para el franquiciado la explotación de la franquicia.

⁷⁸ Definición extraída de la Sentencia de la Audiencia Provincial de Málaga, de fecha 26 de abril de 2011.

⁷⁹ Véase *Ley modelo sobre la divulgación de la información en materia de franquicia* (2002), Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT).

⁸⁰ En la Unión Europea los acuerdos de franquicia deben cumplir con lo previsto en el Reglamento (CE) núm. 2790/1999 de la Comisión, de 22 de diciembre, relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 81 del Tratado CE a determinadas categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas y la Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre, relativa a los servicios en el mercado interior.

- Un *royalty* o cuota periódica, y que tiene su justificación en la asistencia continuada al franquiciado durante el tiempo de vigencia del contrato.
- Un canon destinado a la publicidad conjunta de toda la franquicia.

Existen diversos **tipos de contrato de franquicia**:

- **De producción:** El franquiciado fabrica por sí mismo, según las indicaciones del franquiciador, productos que vende bajo la marca de este (un ejemplo lo brindan muchas de las empresas de comidas preparadas).
- **De distribución:** El franquiciador se limita a vender ciertos productos en una tienda o punto de venta que lleva el nombre del franquiciador (un ejemplo sería una cadena de tiendas de moda y complementos).
- **De servicio:** El franquiciador presta un servicio bajo el signo, nombre comercial o marca del franquiciador, siguiendo para ello las instrucciones de este (un ejemplo serían las empresas de mensajería).

En el ámbito internacional, la **estructura de la franquicia** presenta cuatro pilares:

- Franquiciador: Es el titular de los derechos que componen la franquicia.
- Franquiciado principal o máster franquicia: Es el titular del derecho a explotar una franquicia en un Estado, concluyendo acuerdos de franquicia con terceros.
- Franquiciados individuales: Son los empresarios (terceros), que, mediante un contrato de franquicia individual, entran a formar parte de la cadena de franquicia.
- Clientes de la franquicia.

2.5.2.1 Obligaciones de la empresa franquiciadora

1. Puesta a disposición del franquiciado del paquete de franquicia, que se realizará a través de la entrega de todos los conocimientos y medios necesarios para la reproducción de la imagen de la franquicia durante todo el tiempo que dure la relación.
2. Obligación de orientación y asesoramiento continuo al franquiciado.
3. Mantenimiento del valor del paquete de franquicia, impidiendo la desvalorización del *goodwill*, o fondo de comercio.

2.5.2.2 Obligaciones del franquiciado

Las obligaciones del franquiciado vienen a ser coincidentes, en gran medida, con las propias de un licenciatario de derechos de explotación sobre bienes inmateriales. Sus principales obligaciones son:

1. Obligación de explotar la franquicia según lo pactado o los usos del sector.
2. Obligación de secreto en relación con el contenido del paquete de franquicia (elementos materiales e inmateriales transmitidos), de forma que desaparezca el riesgo de que los métodos del franquiciador sean aprovechados por un competidor.
3. Prohibición de no competir, aun después de finalizado el contrato.
4. Pago de los cánones fijados contractualmente.
5. Accesorio y eventualmente, el franquiciado puede quedar obligado al aprovisionamiento exclusivo por el franquiciador, o proveedores autorizados por él, de materias primas, productos o bienes de equipo, cuando estos reúnan las características imprescindibles para mantener la imagen común y el prestigio de la red de franquicia.

2.6 La *joint venture*

2.6.1 CONCEPTO Y CLASES

Como ya se ha referido en el Capítulo 3, al tratar las distintas formas de entrar en un mercado, el concepto de *Joint Venture* hace referencia a una modalidad de colaboración empresarial cuyo origen se sitúa en el derecho angloamericano del siglo XX, y cuya finalidad es la combinación de capacidades técnicas y financieras de varias sociedades, permitiendo reducir la cuantía de la inversión y los riesgos que supondría la implantación en el exterior en solitario.

Sin perjuicio de su doble acepción, tratada en el Capítulo 3 (*Non Equity Joint Venture*, también denominada «alianza estratégica», y la llamada *Equity Joint Venture* o sociedad conjunta), en este Capítulo vamos a tratar solo la modalidad que consiste en la constitución de una sociedad mercantil independiente de las sociedades matrices que la componen, esto es, la denominada *Equity Joint Venture*, también llamada *Joint Venture Corporation* o sociedad conjunta.

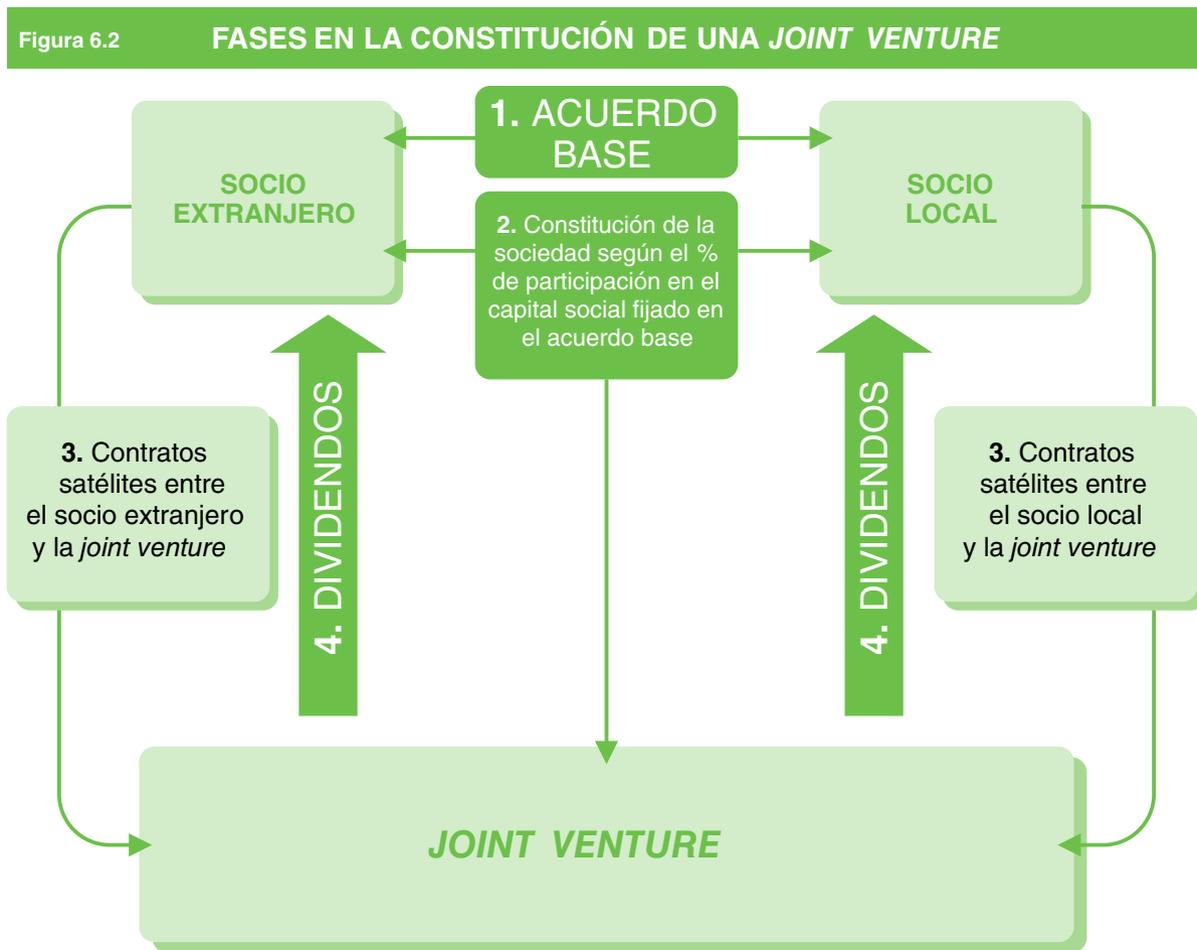
2.6.2 CONSTITUCIÓN DE LA *JOINT VENTURE*: LEY APLICABLE

La *Joint Venture Corporation* o sociedad conjunta, tal y como la hemos definido, puede albergar distintas relaciones jurídicas, por lo que su estructura y configuración pueden ser muy diversas y/o complejas. En cualquier caso, los pasos para la constitución de la sociedad conjunta pasan por firmar un acuerdo o protocolo preliminar, también denominado acuerdo base o *Joint Venture Agreement*, y que consiste en la concreción y delimitación de todos los aspectos estratégicos, organizativos y financieros de la futura empresa conjunta. La casuística es muy variada, dependiendo de la legislación del país donde vaya a tener su domicilio la sociedad conjunta. En la gran mayoría de los casos, los pasos a seguir son los siguientes:

- a) **Protocolo preliminar o acuerdo base.** El acuerdo base comprende, junto a la decisión de crear la sociedad conjunta y una definición de sus objetivos, una serie de cláusulas en las que se fija el funcionamiento de la sociedad. En el acuerdo base se determinan las materias que serán competencia de la junta, o del órgano de administración, o la introducción de especialidades en el régimen de mayorías necesarias para alcanzar determinados acuerdos.
- b) **Escritura de constitución y funcionamiento.** En caso de que se haya formalizado previamente un acuerdo base, la posterior redacción de la constitución reflejará prácticamente todo el contenido del mismo. No debemos olvidar que, para la realización de dichos contratos (acuerdos base), es conveniente contar con asesores locales del país donde se desee establecer la empresa conjunta. Una vez estudiado el tipo de sociedad más conveniente de entre las legalmente reconocidas por el país de implantación, para la formalización de la empresa conjunta deberán seguirse los trámites que establezca la ley del país de acogida.
- c) **Los contratos satélites.** Por contrato satélite se entiende toda relación contractual entre los socios y la sociedad creada que no sea el acuerdo base, y que tenga por objeto rentabilizar comercialmente la inversión (tales como contratos de distribución en exclusiva, licencias de patentes o de *know-how*, asistencia técnica o comercial, etc.). Ello será así, sin perjuicio de otros contratos que la *joint venture* pueda formalizar, con

empresas o empresarios ajenos a las sociedades matrices, para su tráfico mercantil (suministros, asesoría, etc.).

El esquema de las fases de constitución está representado en la Figura 6.2.



Fuente: elaboración propia.

Así pues, la **ley aplicable al acuerdo base y a los contratos satélites** vendrá fijada por la que elijan las partes, siempre que cumplan los requisitos de validez exigidos por la ley aplicable a su contenido, o la ley del país donde se otorguen. Por el contrario, la **ley aplicable tanto a la constitución de la sociedad conjunta como a su funcionamiento** será la ley del país donde radique su domicilio o su

principal centro de negocios (criterio predominante en el ámbito internacional para la determinación de la nacionalidad de la sociedad). Todo ello lleva a afirmar que, a la hora de la constitución de una sociedad conjunta, habrá que plantearse la posibilidad de:

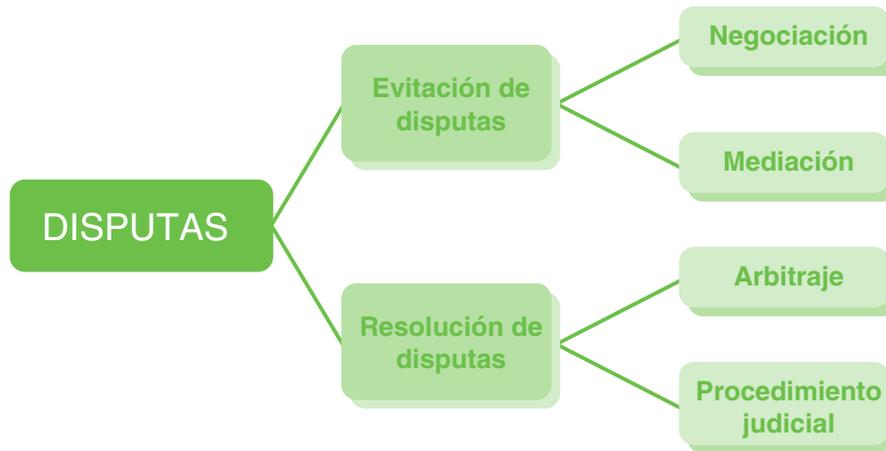
- a) Perfeccionar al máximo los acuerdos extraestatutarios, esto es, aquellos acuerdos que determinan los vínculos de la sociedad conjunta con las sociedades madres. La ley aplicable a dichos acuerdos será la designada por las partes.
- b) Incluir todos esos acuerdos que determinan la colaboración empresarial entre las empresas matrices y la sociedad conjunta en la escritura de constitución y/o estatutos de la sociedad que se crea. Con carácter general, esta opción supone que los pactos a los que lleguen los socios se inscriban en el registro pertinente para la inscripción de sociedades, que generalmente es público, por lo que cualquiera podría conocer los aspectos comerciales que vinculan a los socios. Por otra parte, un sector doctrinal considera que, de incluir los contratos satélites en la escritura y/o estatutos, perderían el carácter contractual propiamente dicho, estando sometidos a la ley de la nacionalidad de la *joint venture*.

3. LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: ¿TRIBUNALES DE JUSTICIA O ARBITRAJE COMERCIAL INTERNACIONAL?

Las diferencias, disputas o controversias son inherentes a la actividad empresarial y lo son aún más en escenarios de coyuntura económica desfavorable. En algunos sectores económicos, en los que se establecen relaciones a largo plazo, la posibilidad de que surjan conflictos entre las partes es casi una certeza. Por eso, los empresarios deben conocer los recursos más adecuados para solventar de forma rápida, segura y eficaz cualquier conflicto que pudiera surgir en el desarrollo de sus negocios internacionales. No podemos olvidar que una controversia abierta es, siempre, un negocio inacabado que tensiona las relaciones entre empresas y personas e impide que surjan o se materialicen nuevos proyectos.

Ante una eventual disputa, las partes tienen dos opciones (véase Figura 6.3): a) intentar evitar la disputa (con una negociación y/o acudiendo a una mediación) y/o b) resolver la disputa (acudiendo a un arbitraje o a un procedimiento judicial).

Figura 6.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN EN CASO DE DISPUTA



Fuente: elaboración propia.

Desde luego, el primer esfuerzo debe ir dirigido a **evitar la disputa** y encontrar soluciones negociadas a las discrepancias que pudieran haber surgido entre las empresas. Dentro de este objetivo, resulta idóneo llevar a cabo una negociación⁸¹ o, incluso, acudir a una mediación⁸². Evitar la disputa supone, sin duda, una serie de ventajas que deben ser valoradas por el empresario, entre las que destacamos las siguientes:

- Se minimizan los costes inherentes a la solución de la controversia.
- Se mantiene el control sobre la solución de la controversia.

⁸¹ En este sentido nos remitimos al apartado 6 del Capítulo 3 del manual.

⁸² La mediación es un procedimiento voluntario, informal y confidencial por el que una tercera parte neutral asiste a las partes, con el objeto de que estas lleguen por sí mismas a un acuerdo que sea satisfactorio y mutuamente aceptado por ambas. Se trata de un procedimiento íntegramente voluntario, por lo que una parte es libre de darlo por finalizado en cualquier momento en el que considere que el acuerdo no va a ser posible. El procedimiento de mediación es siempre confidencial. Ello contribuye a fomentar la franqueza y la apertura, garantizando a las partes que las declaraciones, propuestas u ofertas de solución no tendrán ninguna consecuencia más allá del procedimiento de mediación. Por regla general, estas no podrán utilizarse en litigios o arbitrajes posteriores. La mediación en España se regula en la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles.

- En la mayoría de los casos, la solución es rápida.
- Posibilita mantener la relación comercial entre las partes en conflicto.
- Ofrece la posibilidad de alcanzar soluciones creativas.

No obstante, en ocasiones, resulta imposible que las partes lleguen a un acuerdo consensuado, debiendo acudir a otros instrumentos útiles para **resolver la disputa**. Dentro de este grupo estarían el arbitraje comercial internacional y los tribunales de justicia, cuyas diferencias más destacadas se señalan en el Cuadro 6.2.

Cuadro 6.2 DIFERENCIAS ENTRE EL PROCEDIMIENTO JUDICIAL Y EL ARBITRAL	
TRIBUNALES	ARBITRAJE
Juez predeterminado por la ley.	Elección por las partes del árbitro.
Procedimiento judicial estandarizado y rígido.	Procedimiento arbitral consensuado y flexible.
Publicidad del proceso.	Privacidad y confidencialidad del proceso.
El juez dirige el procedimiento.	Las partes junto al árbitro dirigen y participan en el procedimiento.
Imposibilidad inicial de determinación del coste.	Cuantías predeterminadas desde el inicio.
Dicta medidas cautelares.	Dicta medidas cautelares ⁸³ .
Lentitud en la tramitación del procedimiento.	Rapidez en la tramitación del procedimiento.
Sentencias recurribles. Ejecutables solo en última instancia.	Única instancia sin apelación. Laudo definitivo, irrevocable, directamente ejecutable (salvo excepciones tasadas).
Escasa cobertura de convenios que garanticen la ejecución forzosa de la sentencia (salvo ejecuciones intracomunitarias).	Amplia cobertura de convenios que respaldan la ejecución forzosa del laudo (Convenio de Nueva York de 1958).

Fuente: elaboración propia, basado en Morros, Roca y Velasco (2013), p. 523.

⁸³ Las medidas cautelares se pueden solicitar ante la propia corte arbitral, o directamente ante el juez. No obstante, si la medida cautelar acordada por la corte arbitral no se cumple voluntariamente por el obligado, deberá solicitarse al juez la ejecución forzosa, pudiendo la parte obligada oponerse a su ejecución por las mismas razones tasadas que a la ejecución del laudo arbitral.

3.1 La competencia judicial internacional en materia contractual

A la hora de plantear la resolución de disputas contractuales en un escenario internacional debe tenerse en cuenta que cada país tiene su propio sistema judicial. No existe un sistema judicial internacional para la resolución de disputas mercantiles.

Por tanto, al tomar la decisión sobre qué juzgados conocerán de una potencial disputa, el empresario debe tener en cuenta los beneficios y los costos asociados a cada estrategia procesal y elegir la que sea más eficiente⁸⁴.

El propósito básico de las normas de competencia internacional es determinar si los jueces de un país determinado son competentes para conocer de una controversia internacional. A continuación se reseña la normativa internacional que rige para determinar la competencia judicial del órgano jurisdiccional competente en caso de litigio con origen o causa en contratos internacionales.

3.1.1 INSTRUMENTOS INTERNACIONALES DE ÁMBITO COMUNITARIO

El Régimen de Bruselas es un conjunto de normas que determinan qué jueces son los competentes para conocer de una disputa civil o comercial entre personas físicas o jurídicas residentes en diferentes Estados miembros de la Unión Europea y determinados Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio⁸⁵. Está compuesto por el Reglamento (CE) 1215/2012⁸⁶

⁸⁴ Entre otras, es conveniente valorar las siguientes cuestiones: (i) los tiempos de resolución de las disputas; (ii) los costes de notificación; (iii) dónde se encuentran los bienes del potencial demandado; (iv) la ejecutabilidad de la resolución judicial; (v) las particularidades de algunos sistemas: daños punitivos, *discovery* o costas procesales; y (vi) el hecho de que en ausencia de pacto por las partes sobre qué juez debe conocer, se activarán las leyes de derecho internacional privado previstas al efecto.

⁸⁵ El Convenio de Lugano II se aplica a tres (Suiza, Islandia y Noruega) de los cuatro países que forman parte de la EFTA (Suiza, Islandia, Noruega y Liechtenstein). Tras la salida efectiva del Reino Unido de la Unión Europea, es posible plantear que también se aplique a Reino Unido.

⁸⁶ El Reglamento 1215/2012 ha sido modificado por el Reglamento 542/2014, de 15 de mayo, que introduce las normas que deben aplicarse por lo que respecta al Tribunal Unificado de Patentes (TUP) y al Tribunal de Justicia del Benelux.

Libre Comercio⁸⁵. Está compuesto por el Reglamento (CE) 1215/2012⁸⁶ relativo a la competencia judicial, el reconocimiento y la ejecución de resoluciones judiciales en materia civil y mercantil (conocido comúnmente como «Bruselas I bis»⁸⁷) y el Convenio de Lugano II⁸⁸ de 2007. Esta normativa establece como criterio general que el juez competente para conocer las disputas contractuales será el del domicilio del demandado en un Estado miembro de la Unión Europea. Adicionalmente, prevé la posibilidad de que las partes pacten un juez competente distinto (con algunas excepciones relativas a trabajadores, consumidores, o asegurados) o se sometan tácitamente a un juez distinto al del domicilio del demandado. Se establecen asimismo competencias exclusivas sobre determinadas materias (bienes inmuebles, propiedad intelectual e industrial, constitución y disolución de sociedades) en las que el juez competente será aquel en el que esté inscrito el bien, propiedad intelectual o industrial o sociedad. En materia contractual, además, una persona domiciliada en un Estado miembro podrá ser demandada en otro Estado miembro ante el órgano jurisdiccional del lugar en el que se haya cumplido o deba cumplirse la obligación que sirva de base a la demanda⁸⁹.

⁸⁵ El Convenio de Lugano II se aplica a tres (Suiza, Islandia y Noruega) de los cuatro países que forman parte de la EFTA (Suiza, Islandia, Noruega y Liechtenstein). Tras la salida efectiva del Reino Unido de la Unión Europea, es posible plantear que también se aplique a Reino Unido.

⁸⁶ El Reglamento 1215/2012 ha sido modificado por el Reglamento 542/2014, de 15 de mayo, que introduce las normas que deben aplicarse por lo que respecta al Tribunal Unificado de Patentes (TUP) y al Tribunal de Justicia del Benelux.

⁸⁷ Tiene su origen en el Reglamento (CE) 44/2001 relativo a la competencia judicial, el reconocimiento y la ejecución de resoluciones judiciales en materia civil y mercantil (conocido comúnmente como «Bruselas I»).

⁸⁸ Tiene su origen en el Convenio de Lugano de 1988 entre los Estados comunitarios y los Estados EFTA.

⁸⁹ El propio Reglamento establece el lugar de cumplimiento en los contratos de compraventa (Estado miembro en el que según el contrato haya sido o deba ser entregada la mercancía) y de prestación de servicios (Estado miembro en el que según el contrato haya sido o deba ser prestado el servicio).

3.1.2 LOS CONVENIOS MULTILATERALES Y BILATERALES SOBRE COMPETENCIA JUDICIAL INTERNACIONAL Y RECONOCIMIENTO DE SENTENCIAS EN MATERIA CIVIL Y MERCANTIL Y LAS NORMAS DE COMPETENCIA RESIDUAL DE LA LOPJ

Fuera del Régimen Bruselas I bis, la competencia judicial de las acciones contra los demandados domiciliados en países no comunitarios, o a los que resulte de aplicación el Convenio de Lugano II, se determina por los convenios multilaterales⁹⁰ y bilaterales que contienen reglas de competencia en los que España sea parte.

Fuera de los casos previstos en el párrafo anterior, la competencia de los jueces españoles para conocer una disputa contractual la establece la Ley Orgánica del Poder Judicial (LOPJ), que sigue normas de competencia muy similares a las que encontramos en el Régimen Bruselas I bis (domicilio del demandado, sometimiento expreso o tácito, competencias exclusivas y foros especiales) y que además otorga competencia a los tribunales españoles siempre que la obligación de la demanda se haya cumplido o deba cumplirse en España, y ninguna de las partes contratantes tenga domicilio en territorio comunitario.

3.2 Arbitraje: delimitación, concepto y clases

*«El arbitraje aparece como un mecanismo basado en la voluntad de las partes plasmada en un convenio arbitral, a través del cual una o varias personas independientes e imparciales son nombradas, directa o indirectamente por las partes, para el ejercicio de la función heterocompositiva de imponer la solución al conflicto suscitado»*⁹¹. El arbitraje es un método de resolución de disputas alternativo a la Administración de Justicia. Se caracteriza por ser un procedimiento privado e informal, por el que las partes acuerdan someter una determinada disputa a una o varias personas

⁹⁰ España es signataria de distintos convenios multilaterales que incluyen normas de competencias en materia contractual, entre ellos el Convenio de Varsovia de 1929 sobre transporte aéreo internacional, y el Convenio de Bruselas de 1952 sobre transporte marítimo internacional. Otros convenios multilaterales relativos a la competencia, reconocimiento y ejecución de resoluciones judiciales en materia de obligaciones contractuales suscritos por España en el ámbito de la Unión Europea, y de las Naciones Unidas, también están disponibles en: https://www.notariosyregistradores.com/web/cuadros/tratados_/tratados-internacionales-y-acuerdos-internacionales-cuadros/

⁹¹ Esplugues, Iglesias y Palao (2016), p. 284.

imparciales (árbitros) a las que autorizan para que resuelvan la controversia mediante una decisión definitiva y obligatoria susceptible de ser ejecutada (laudo)⁹².

Según el estudio realizado en el año 2015 por la prestigiosa Universidad Queen Mary en Londres⁹³, el arbitraje es el sistema de resolución de controversias preferido por los empresarios en el comercio internacional. Sus ventajas más destacables son las siguientes:

- **Neutralidad:** cuando un contrato presenta elementos internacionales (porque las partes son de distintos países, por ejemplo), someter la resolución de cualesquiera disputas contractuales a arbitraje evita otorgar ventaja a la parte que actúa ante sus propios tribunales, que conoce y que la suelen favorecer.
- **Idoneidad de los árbitros:** en el arbitraje las partes pueden elegir a los árbitros en consideración a su conocimiento y experiencia en la materia objeto de disputa. En algunos sectores de la economía sin especialización no es posible hacer justicia.
- **Flexibilidad:** el arbitraje permite a las partes diseñar el proceso que mejor se adapte a sus necesidades y a las circunstancias específicas de la disputa, lo que permite controlar los costes y la duración del mismo. Las partes son libres de escoger el lugar, las reglas sustantivas y procedimentales aplicables, el idioma del arbitraje y, por supuesto, al árbitro.
- **Rapidez:** las estadísticas muestran que el arbitraje es significativamente más rápido que los procedimientos judiciales, que en caso de agotarse los recursos, pueden durar más de 8 años. Además, la decisión de los árbitros es inapelable, pudiendo impugnarse solo por motivos formales muy tasados.
- **Confidencialidad:** los procedimientos arbitrales son confidenciales. Ello permite que las partes de un arbitraje mantengan sus diferencias en secreto y salvaguarden su imagen, con la seguridad de que sus secretos industriales, información confidencial, registros corporativos, planes de inversión y demás información sensible para su negocio no serán difundidos.
- **Mayor garantía que el proceso judicial:** el procedimiento arbitral goza de la misma fuerza que un proceso judicial. El laudo arbitral tiene la misma

⁹² El arbitraje en España se regula en la Ley 60/2003, de 20 de diciembre, de arbitraje.

⁹³ <http://www.arbitration.qmul.ac.uk/research/2015/>

eficacia que una sentencia judicial y, además, los laudos extranjeros son más fácilmente ejecutables que las sentencias y en más países, ya que están protegidos por el Convenio de Nueva York de 1958⁹⁴.

Existen varios tipos de arbitrajes, en función de lo que las partes fijen en el convenio arbitral⁹⁵:

- **Arbitraje de equidad o arbitraje de derecho:** En el arbitraje de derecho, los árbitros resuelven la controversia aplicando las normas jurídicas a las que las partes se hayan sometido. En el arbitraje de equidad los árbitros resuelven las controversias conforme a su leal saber y entender. El arbitraje será de derecho por defecto y solo será de equidad si las partes así lo acuerdan expresamente.
- **Arbitraje institucional o arbitraje *ad hoc*:** El arbitraje institucional o administrado es aquel en el que se designa a una institución dedicada al arbitraje para que se ocupe, de la administración del procedimiento arbitral y generalmente de la designación de los árbitros. En el arbitraje *ad hoc* el arbitraje no es administrado más que por los propios árbitros nombrados por las partes.

3.2.1 EL CONVENIO ARBITRAL. SUS EFECTOS, FORMA, REQUISITOS, VALIDEZ

La piedra angular del arbitraje comercial es el **consentimiento**. El convenio arbitral puede definirse como un pacto por el cual las partes someten a arbitraje algunas o todas las disputas que puedan surgir de una relación jurídica determinada, renun-

⁹⁴ Los países que actualmente forman parte del Convenio de Nueva York se pueden consultar en el siguiente enlace: http://www.uncitral.org/uncitral/es/uncitral_texts/arbitration/NYConvention_status.html.

⁹⁵ Sin perjuicio de esta clasificación, existen algunos otros criterios de clasificación como el arbitraje nacional o doméstico (cuando las partes tienen domicilio o residencia en un mismo territorio o país), internacional (cuando las partes tienen domicilio o residencia en Estados distintos, o tienen puntos de conexión relevantes con un ordenamiento jurídico extranjero) u *on line* (cuando el procedimiento se desarrolla desde el inicio a través de Internet, o mediante el uso de plataformas digitales, o por medios telemáticos o similares. Véase Morros, Roca y Velasco (2013).

ciendo con respecto de estas a que sea un juez (el predeterminado por la Ley o por el contrato) el que ponga fin a las controversias que pudieran existir. La forma más común de convenio arbitral es la cláusula arbitral, que se incluye en los contratos antes de que haya surgido la disputa⁹⁶.

Nada impide, sin embargo, que las partes se sometan a arbitraje después de surgida la disputa, por entender que esta es la fórmula de resolución de conflictos más eficaz en ese supuesto. Sobre la forma, se exige que este conste por escrito, en un documento firmado por las partes o en un intercambio de cartas, correo electrónico u otros medios de telecomunicación que dejen constancia del acuerdo⁹⁷.

Se prevén además dos formas adicionales de sumisión a arbitraje: a) la llamada **sumisión a arbitraje por referencia**, que considera incorporado al acuerdo entre las partes el convenio arbitral que conste en un documento al que estas se hayan remitido (típicamente, unas condiciones generales de la contratación facilitadas a las partes o accesibles por estas en el momento de contratar) y siempre que se esté contratando entre empresarios, y b) la **sumisión a arbitraje tácita**: se considera que hay sumisión a arbitraje cuando en un intercambio de escritos de demanda y contestación su existencia sea afirmada por una parte y no negada por la otra⁹⁸.

⁹⁶ «El Convenio arbitral es la auténtica expresión y reflejo de la voluntad de las partes, esencia y fundamento del arbitraje, que condicionará la futura validez o nulidad del procedimiento y del laudo. La experiencia aconseja transcribir el modelo de cláusula de la institución arbitral previamente elegida por las partes, dada su certeza y fiabilidad contrastada. Un contenido eficaz del acuerdo de las partes puede establecer: La institución que administre la controversia; El tipo y naturaleza del arbitraje; El número, cualificación, y nacionalidad de los árbitros; El sistema o forma de nombramiento o designación; El/los idioma/s a utilizar por las partes, los árbitros, y eventuales peritos y testigos; El lugar o sede del arbitraje, con independencia de otros lugares en donde se practicarán toda clase de pruebas generalmente admitidas en derecho, como las documentales, periciales y testificales; La ley o norma jurídica aplicable; Quién deberá pagar los gastos y costas, y en qué proporción, entre otras cuestiones de interés práctico, como el plazo para dictar el laudo». Véase Morros, Roca y Velasco (2013), p. 526.

⁹⁷ En España, la Ley 60/2003, de 20 de diciembre, de Arbitraje, considera cumplido este requisito de forma escrita cuando el convenio arbitral conste y sea accesible para su ulterior consulta en soporte electrónico, óptico o de otro tipo (Artículo 9 de la Ley de Arbitraje).

⁹⁸ La sumisión tácita está prevista en todas las leyes de arbitraje que, como la española, siguen la Ley Modelo de la [Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional](#), CNUDMI (en inglés United Nations Commission on International Trade Law, UNCITRAL).

A la hora de proponer y redactar una cláusula arbitral es conveniente realizar una serie de comprobaciones y tomar una serie de decisiones:

- Si la contraparte es un Estado o empresa estatal, resulta de trascendental importancia confirmar si se requiere algún tipo de autorización administrativa previa para que pueda someterse a arbitraje.
- Si la contraparte es una entidad sin personalidad jurídica, por ejemplo, un consorcio o una unión temporal de empresas (UTE), para que sea válida la cláusula arbitral deberá ser firmada por todos los miembros de ese consorcio o de esa UTE (o por una persona debidamente apoderada por todos sus miembros para firmar la cláusula arbitral).
- Se debe comprobar que la controversia es arbitrable⁹⁹.

3.2.2 PROCEDIMIENTO ARBITRAL

Las partes pueden diseñar el procedimiento arbitral que más les convenga, ya sea en el propio convenio arbitral o en un momento posterior. No existe, pues, un procedimiento predeterminado aplicable a todos los arbitrajes, pero sí podemos identificar *distintas fases* por las que típicamente atraviesa un arbitraje.

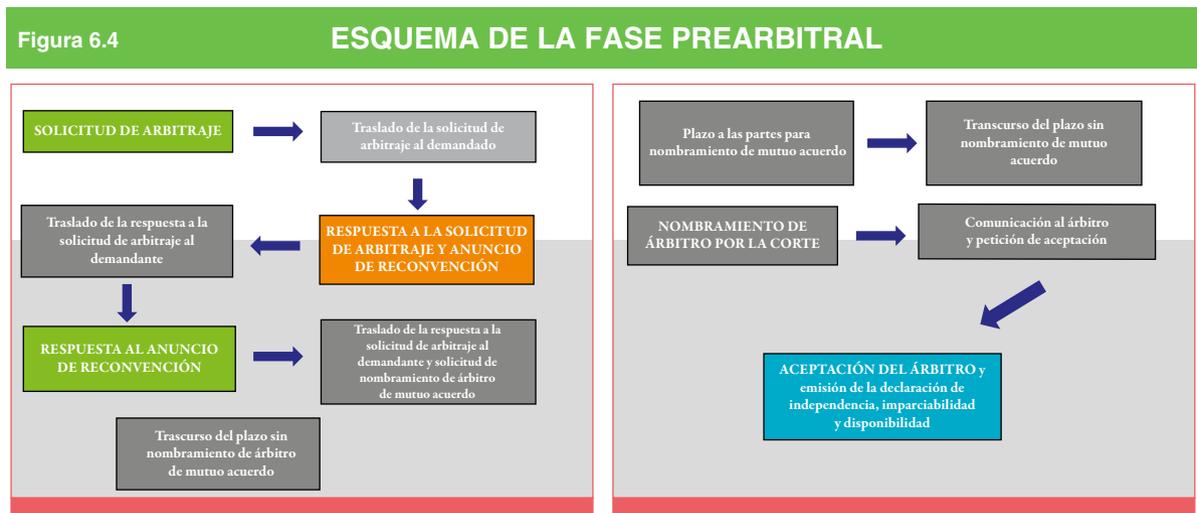
Durante la **fase prearbitral**, se anuncia la controversia y se justifica la competencia de la institución arbitral a la cual se somete, dándose noticia de la citada controversia a la otra parte mediante la formulación de la solicitud de arbitraje. Es en esta fase en la que el demandado deberá anunciar, en su caso, su intención de reconvenir, y en la que las partes abonarán los costes del arbitraje.

En los casos de arbitraje institucional, tres suelen ser los costes principales del arbitraje: a) los **derechos de admisión**, por la admisión de la solicitud de arbitraje, b) los **costes administrativos** destinados a compensar los servicios prestados y gastos incurridos por la institución arbitral en la administración del arbitraje y c) los

⁹⁹ Con carácter general, solo podrán ser arbitrables aquellas cuestiones disponibles, pero no aquellas que no pueden ser objeto de transacción. No pueden ser objeto de arbitraje comercial ni la materia penal, ni la materia administrativa que afecte al interés público, ni la materia laboral, en lo que afecte a derechos de los trabajadores protegidos por el Estatuto de los Trabajadores, incluido el despido. Surgen muchas dudas al respecto de la arbitrabilidad de cuestiones que afectan al derecho de defensa de la competencia o a la titularidad registral de las patentes y marcas, impugnación de acuerdos societarios, etc.

honorarios de los árbitros. En los arbitrajes *ad hoc* no interviene una institución arbitral, por lo que los costes administrativos no suelen existir, si bien es cada vez más común que los árbitros nombren a un secretario para realizar las funciones de administración del arbitraje y que se remuneren sus servicios.

Finalmente, durante esta fase, representada en la Figura 6.4, se procede al nombramiento de árbitros que serán designados de común acuerdo por las partes o, en defecto de acuerdo, por la corte de arbitraje.



Fuente: elaboración propia.

Una vez constituido el Tribunal Arbitral (o designado el árbitro único), este, previa audiencia de las partes, suele emitir una primera orden procesal (también llamada acta de misión) en la que se fijarán, como mínimo, las cuestiones siguientes: a) el nombre completo de los árbitros y las partes y la dirección que hayan designado para comunicaciones en el arbitraje, b) los medios de comunicación que habrán de emplearse, c) el idioma y el lugar del arbitraje, d) las normas jurídicas aplicables al fondo de la controversia o, cuando proceda, si debe resolverse en equidad y e) el calendario de las actuaciones. En ocasiones, también se incluye un resumen de la controversia y se fijan las pretensiones de las partes.

En la **fase de alegaciones**, las partes las realizan por escrito, con un trámite típico de demanda y contestación a la demanda (a veces réplica y dúplica también). Si la demandada formula reconvencción, habrá un trámite para contestar a la reconvencción. Durante esta fase, las partes proponen la prueba, que se practica en

una vista convocada por los árbitros a tal efecto. En la práctica es común encontrar medios de prueba similares a los utilizados en los procedimientos judiciales civiles, valiéndose fundamentalmente las partes para probar sus pretensiones de la prueba documental, testifical y pericial¹⁰⁰. Tras la práctica de la prueba, las partes formularán sus conclusiones que pueden ser orales o escritas. Finalizado el trámite de conclusiones, declararán el cierre de la instrucción, cuando consideren que las partes han tenido oportunidad suficiente para hacer valer sus derechos. Una vez declarado el cierre de la instrucción no podrá presentarse ningún escrito, alegación o prueba salvo que los árbitros, en razón de circunstancias excepcionales, así lo autoricen.

Tras el cierre de instrucción, los árbitros procederán a emitir un **laudo**, que es el equivalente a las sentencias judiciales de los jueces. El esquema del procedimiento arbitral se representa en la Figura 6.5.



Fuente: elaboración propia.

¹⁰⁰ La Ley de Arbitraje española guarda silencio sobre los medios de prueba admisibles en arbitraje, haciendo mención expresa únicamente a la prueba pericial.

3.2.3 LAUDO Y CONTROL JURISDICCIONAL

El laudo es **de obligado cumplimiento para las partes**, siendo su eficacia jurídica equiparable a la de una sentencia judicial. Desde que se dicta, el laudo es definitivo, no susceptible de recurso ordinario alguno, produciendo efectos plenos de cosa juzgada¹⁰¹. Frente a una sentencia arbitral o laudo arbitral solo cabrá ejercitar acción de anulación por las siguientes causas¹⁰²:

- Que una de las partes en el acuerdo de arbitraje esté afectada por alguna incapacidad, o que dicho acuerdo no sea válido en virtud de la ley a que las partes lo han sometido, o si nada se hubiera indicado a este respecto, en virtud de la ley de este Estado;
- Que no ha sido debidamente notificada de la designación de un árbitro o de las actuaciones arbitrales o no ha podido, por cualquier otra razón, hacer valer sus derechos;
- Que el laudo se refiere a una controversia no prevista en el acuerdo de arbitraje o contiene decisiones que exceden los términos del acuerdo de arbitraje; no obstante, si las disposiciones del laudo que se refieren a las cuestiones sometidas al arbitraje pueden separarse de las que no lo están, solo se podrán anular estas últimas;
- Que la composición del tribunal arbitral o el procedimiento arbitral no se han ajustado al acuerdo entre las partes, salvo que dicho acuerdo estuviera en conflicto con una disposición de esta Ley de la que las partes no pudieran apartarse o, a falta de dicho acuerdo, que no se han ajustado a esta Ley;
- Que, según la ley de este Estado, el objeto de la controversia no es susceptible de arbitraje;
- Que el laudo es contrario al orden público de este Estado.

Por otra parte, el artículo V del Convenio de Nueva York, hecho el 10 de junio de 1958, recoge casi literalmente los motivos anteriores para denegar el exequátur de laudos extranjeros. La finalidad principal del Convenio es evitar que las sentencias arbitrales extranjeras sean objeto de discriminación, por lo que

¹⁰¹ Artículo 43 de la Ley 60/2003, de 20 de diciembre, de arbitraje.

¹⁰² Artículo 34 de la Ley Modelo de la Comisión de Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) sobre Arbitraje Comercial Internacional.

obliga a los Estados parte a velar por que dichas sentencias sean reconocidas en su jurisdicción y puedan ejecutarse en ella, en general, de la misma manera que las sentencias o laudos arbitrales nacionales.

3.2.4 BREVE REFERENCIA AL ARBITRAJE DE INVERSIÓN

El arbitraje de inversión es una forma especial de arbitraje internacional que otorgan los tratados multilaterales y los Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRI) para proteger los intereses de los inversores extranjeros¹⁰³.

El arbitraje de inversión es parecido al arbitraje comercial, pero con algunas diferencias significativas:

- El arbitraje comercial se basa en un convenio arbitral, mientras que el arbitraje de inversión se basa en un *tratado de inversión*, ya sea multilateral (como el TLCAN o el Tratado sobre la Carta de la Energía) o bilateral (APPRI). Los tratados de inversión son acuerdos internacionales entre países que pretenden proteger los intereses de los empresarios que invierten en un país extranjero (conocido como Estado de acogida), otorgándoles unos derechos especiales. Existen alrededor de 2.000 tratados bilaterales de inversión. En un arbitraje comercial, se juzga la actuación de las partes respecto a un contrato (su conclusión, ejecución o resolución). En un arbitraje de inversión, los árbitros juzgan el comportamiento de un Estado en relación con la inversión de un inversor extranjero.
- En un arbitraje de inversión el demandado siempre es un Estado y el demandante un inversor.
- Los acuerdos de inversión identifican diversas cortes de arbitraje ante las que los inversores pueden iniciar acciones contra los Estados. En la actualidad casi todos los APPRI permiten a los inversores acudir para resolver la disputa al Centro Internacional de Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones (CIADI), que es una Corte de Arbitraje especializada dependiente del Banco Mundial (con sede en Washington).

¹⁰³ Los APPRI en vigor en España se pueden consultar en el siguiente enlace: <http://www.comercio.es/es-ES/inversiones-exteriores/acuerdos-internacionales/acuerdos-promocion-proteccion-reciproca-inversiones-appris/Paginas/lista-appri-vigor.aspx>

4. LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL

4.1 Características y conceptos incluidos en la propiedad industrial

Ningún empresario estaría dispuesto a invertir en el desarrollo de una invención, en el amplio sentido de la palabra, si pudiera ser copiada por cualquier persona. Por eso se establece una protección para aquellos que las desarrollan. Los distintos ordenamientos jurídicos pueden reconocer varios derechos, en función de que la creación sea una invención (patente y modelo de utilidad), una aplicación industrial (modelo industrial y dibujo industrial), o un signo distintivo (marca y nombre comercial)¹⁰⁴.

¹⁰⁴ A estos efectos, se omite la protección de la propiedad intelectual (derechos de autor), cuya protección internacional se articula sobre el Convenio de Berna de 1886, revisado en el Convenio de París de 1971.

Existen unas notas características comunes a todas las modalidades de propiedad industrial mencionadas en el párrafo anterior:

- La **necesidad de inscripción**. Es preciso advertir que, si bien la ley no crea la propiedad industrial, sí la reconoce y protege siempre que se cumplan los requisitos formales y de fondo establecidos reglamentariamente. Es decir, que la inscripción es constitutiva del derecho de propiedad industrial y, desde ese momento, se podrá ser titular de todas las facultades que integran el derecho de que se trate.
- Se trata de derechos **exclusivos y excluyentes**. Estos derechos se concretan en que solo el titular está legitimado para explotar el objeto creado, o usar en el comercio el signo distintivo que lo diferencia de sus competidores, con un monopolio concedido por el Estado. Por lo tanto, podrá impedir que otros usen el derecho que a él le corresponde, a través de las acciones civiles o penales que el ordenamiento jurídico pone a su disposición.
- **Territorialidad** de la protección. Se trata de un monopolio exclusivo que el Estado otorga al titular de estos derechos en todo el territorio nacional. Hay que advertir, no obstante, la existencia de tratados y convenios internacionales que hacen trascender de lo nacional el campo de protección.
- **Temporalidad** de las concesiones. Los derechos de propiedad industrial se conceden por un tiempo determinado, que en unos casos podrá prorrogarse (como en los signos distintivos y creaciones de forma), y en otros no (como en las invenciones). La **patente** tiene, con carácter general, una duración de veinte años improrrogables desde la fecha de presentación de la solicitud; el **modelo de utilidad**, de diez años improrrogables desde la fecha de presentación de la solicitud; el **modelo y dibujo industrial**, de diez años, pudiéndose renovar una sola vez por otros diez años; **la marca y el nombre comercial** tienen una duración de diez años, pudiendo ser prorrogados indefinidamente por períodos de diez años.

Para mantener los derechos durante este período de tiempo, el titular debe cumplir una serie de requisitos que, de forma generalizada, implican el **uso** de los derechos y el **pago** de las tasas oportunas.

Sin ánimo de hacer un estudio exhaustivo, a continuación se enumeran las distintas modalidades que integran la propiedad intelectual.

4.1.1 PATENTE DE INVENCION

El objeto de la patente puede ser un producto (un objeto material) o un procedimiento (secuencia ordenada de fases tendentes a la consecución de un resultado) y que impliquen una superación del estado de la técnica actual para ese producto o procedimiento gracias al rango inventivo del autor. La protección de las patentes cumple la finalidad de garantizar la explotación en exclusiva y excluyente por el inventor durante un determinado tiempo, a cuyo término la invención pasa al dominio público. No obstante, hay que tener en cuenta que el registro de patentes es público, con lo que cualquiera puede conocer la invención. Por esa razón, algunas empresas optan por no registrar sus invenciones, prefiriendo firmar un acuerdo de confidencialidad, de ser necesario.

4.1.2 MODELOS DE UTILIDAD

La diferencia respecto a la patente es que el grado inventivo consiste en dar a un objeto una configuración o estructura de la que se derive una utilidad o ventaja apreciable en la práctica para su uso o fabricación.

4.1.3 MODELO INDUSTRIAL Y DIBUJO INDUSTRIAL

La protección del modelo industrial recae sobre la forma nueva u original de un objeto tridimensional que pueda servir de tipo para la fabricación de un producto. El dibujo industrial da a su titular el derecho exclusivo sobre una creación de forma de carácter bidimensional, aplicable con un fin comercial a la ornamentación de un producto. Tanto los dibujos como los modelos industriales hacen que un producto sea atractivo y atrayente; por consiguiente, aumentan su valor comercial (instrumentos técnicos y médicos, relojes, joyas y otros artículos de lujo, electrodomésticos y aparatos eléctricos, vehículos y estructuras arquitectónicas, estampados textiles, etc.).

4.1.4 MARCAS

Una marca es todo signo o medio que distinga o sirva para distinguir en el mercado productos o servicios de una persona, de productos o servicios idénticos o similares

de otra persona. Las marcas pueden consistir en una palabra o en una combinación de palabras, letras y cifras, imágenes, gráficos y símbolos, formas tridimensionales (entre las que se incluyen los envoltorios, los envases, la forma del producto o su presentación), signos auditivos como la música o sonidos vocales, fragancias o colores utilizados como características distintivas. Conforme a la Clasificación de Niza, existen cuarenta y cinco clases de marcas, que engloban tanto productos como servicios¹⁰⁵.

4.1.5 NOMBRE COMERCIAL

Es cualquier signo o denominación que sirve para identificar a una persona física o jurídica en el ejercicio de su actividad empresarial. Concede a su titular el derecho de utilizar en exclusiva una determinada denominación como identificador de esa persona en el ejercicio de su actividad empresarial. No es aplicable a los productos.

4.2 Protección internacional de la propiedad industrial

En el ámbito internacional, destacamos la protección de las patentes y las marcas¹⁰⁶. Si queremos proteger en otros países nuestros signos distintivos e invenciones podemos optar por registrarlos en todos o cada uno de ellos, o por utilizar aquellos convenios que otorgan protección internacional a los mismos. Esto puede llevarse a cabo de las siguientes formas:

- **Patentes:** Existen tres ámbitos de protección internacional, uno reservado a países europeos, otro de carácter internacional y un tercer ámbito de protección para Estados miembros de la UE, (aunque a la fecha de cierre de edición, aún no ha entrado en funcionamiento).

¹⁰⁵ La Clasificación de Niza (NCL) es una clasificación internacional de productos y servicios que se aplica para el registro de marcas. La Clasificación de Niza fue establecida en virtud de un acuerdo concluido en la conferencia diplomática de Niza de 1957, con el nombre de Arreglo de Niza relativo a la Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de las Marcas. En el siguiente enlace se puede consultar la clasificación de las marcas en función de los productos o servicios que protegen: <http://tramites2.oepm.es/clinmar/inicio.action>

¹⁰⁶ Los dibujos y modelos industriales también son protegibles en el ámbito internacional a través de la OMPI y en la Unión Europea por medio de la Oficina de Propiedad Intelectual de la UE.

- **Marca:** Existen igualmente dos ámbitos de protección internacional. El primero, reservado a países miembros de la UE y el segundo, con carácter internacional.

4.2.1 PATENTE EUROPEA

Es un sistema por el que se permite la obtención de protección mediante una solicitud de patente europea directa con designación de aquellos Estados europeos en que se quiere obtener dicha protección, y que sean parte del Convenio Europeo de Patentes¹⁰⁷, actualmente 38 Estados¹⁰⁸. No es necesario solicitar la protección en todos y cada uno de los Estados miembros, sino que puede solicitarse solo para alguno de ellos, lo que repercutirá en una reducción de tasas.

La solicitud de Patente Europea se hará en inglés, francés o alemán ante la Oficina Europea de Patentes OEP (en inglés European Patent Office, EPO), con sede en Múnich, o en su departamento de La Haya, o en Berlín. En el caso de España es asimismo posible hacer la solicitud en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) en español, si bien deberá realizarse en el plazo de tres meses, y antes de trece meses presentar traducción a uno de los idiomas oficiales.

4.2.2 PATENTE INTERNACIONAL: TRATADO DE COOPERACIÓN DE PATENTES (PCT)

Esta fórmula permite solicitar protección para una invención en todos y cada uno de los Estados que forman parte del Tratado de Cooperación en materia de Patentes (*Patent Cooperation Treaty*, PCT) administrado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, OMPI (en inglés, World Intellectual Property Organization, WIPO), que es un organismo de las Naciones Unidas, autofinanciado, que cuenta con 189 Estados miembros, y sede en Ginebra¹⁰⁹. Actualmente forman parte del PCT 152 países y mediante una única solicitud, denominada solicitud

¹⁰⁷ Convenio de Múnich sobre Concesión de Patentes Europeas, de 5 de octubre de 1973.

¹⁰⁸ Los países que actualmente forman parte del Convenio y de la Organización Europea de Patentes (OEP) se pueden consultar en el siguiente enlace: <http://www.epo.org/about-us/organisation/member-states.html>.

¹⁰⁹ La OMPI cuenta con un Centro de Arbitraje y Mediación especializado (<http://www.wipo.int/amc/es/>).

internacional, se obtiene la protección de la patente de invención en aquellos para los que se solicite¹¹⁰. El PCT no es un procedimiento de concesión de patentes ni sustituye a las concesiones nacionales, sino que es un sistema por el que se unifica la tramitación previa a la concesión.

4.2.3 PATENTE EUROPEA CON EFECTO UNITARIO O PATENTE ÚNICA EUROPEA

No se trata de un nuevo instrumento propiamente de la Unión Europea, como pudiera ser la marca de la UE que luego se analizará, sino más bien de una fórmula de gestión unitaria para obtener la protección de una patente en el territorio de la Unión Europea utilizando un instrumento antiguo, el sistema europeo de patentes del Convenio de Múnich de 1973¹¹¹. La solicitud debe ser presentada ante la Oficina Europea de Patentes, OEP (en inglés, European Patent Office, EPO), y confiere un efecto unitario de protección en todo el territorio de los Estados miembros que se hayan sumado a esta iniciativa¹¹².

El sistema se completa con la creación de un Tribunal Unificado de Patentes (tribunal de primera instancia y tribunal de apelación) mediante un Acuerdo Internacional suscrito el 19 de febrero de 2013, con competencia, no solo para cualquier disputa relacionada con la patente europea con efecto unitario, sino

¹¹⁰ Los países que actualmente forman parte del PCT se pueden consultar en el siguiente enlace: http://www.wipo.int/treaties/es/ShowResults.jsp?lang=es&treaty_id=6.

¹¹¹ Este instrumento está regulado por el [Reglamento \(UE\) 1257/2012](#), de 17 de diciembre, por el que se establece una cooperación reforzada para la creación de una protección unitaria mediante patente, el [Reglamento \(UE\) 1260/2012](#), de 17 de diciembre, por el que se establece una cooperación reforzada en el ámbito de la creación de una protección unitaria mediante patente en lo que atañe a las disposiciones sobre traducción y por el Acuerdo sobre un Tribunal Unificado de Patentes de 19 de febrero de 2013.

¹¹² Debe tenerse en cuenta que, dadas las dificultades de avance de esta iniciativa de protección de invenciones, la Unión Europea optó por avanzar por la vía de la cooperación reforzada y, por tanto, aplicable solo a los Estados miembros que han asumido dicha iniciativa y no a todo el territorio de la UE.

también para las relativas a la patente europea¹¹³, como tribunal común y único competente¹¹⁴ para las materias atribuidas en los países signatarios¹¹⁵.

4.2.4 MARCA DE LA UNIÓN EUROPEA¹¹⁶

Es un sistema por el que se permite la obtención de protección mediante una única solicitud de marca, dibujos y modelos¹¹⁷ en todo el territorio comunitario¹¹⁸. Tiene

¹¹³ A la fecha de cierre de este manual, el denominado paquete europeo de patentes no ha entrado en funcionamiento, al estar condicionado a la entrada en vigor del Acuerdo sobre el Tribunal Unificado de Patentes («Acuerdo TUP»). Por su parte, el Acuerdo TUP entrará en vigor en aquel de los siguientes momentos que se produzca con posterioridad: a) El primer día del cuarto mes siguiente a aquel en el que se haya depositado el décimo tercer instrumento de ratificación o adhesión, siempre que entre dichos instrumentos se encuentren los de los tres Estados miembros en los que haya tenido efectos el mayor número de patentes europeas el año anterior a la firma del Acuerdo TUP (Alemania, Francia y el Reino Unido) y b) El primer día del cuarto mes siguiente a aquel en el que hayan entrado en vigor las modificaciones del Reglamento 1215/2012 relativo a la competencia judicial, el reconocimiento y la ejecución de resoluciones judiciales en materia civil y mercantil («Bruselas I») para aclarar la jurisdicción que corresponde al TUP (ver nota 86). Alemania y Reino Unido todavía no han ratificado el Acuerdo TUP. Desde luego, los efectos del referéndum sobre la permanencia de Reino Unido en la UE (Brexit) complican su entrada en funcionamiento, pudiendo quedar postergada su aplicación a cuando Reino Unido abandone la UE, si no lo ratificara antes de su salida efectiva, y en función de cuál sea el tercer país con mayor número de patentes europeas el año anterior (previsiblemente Italia, que ya lo ha ratificado).

¹¹⁴ El sistema también contempla la posibilidad de acudir a un Centro de Mediación y Arbitraje, salvo para cuestiones relativas a la anulación o limitación de una patente.

¹¹⁵ Los países signatarios se pueden ver en el siguiente enlace: <http://www.consilium.europa.eu/en/documents-publications/agreements-conventions/agreement/?aid=2013001>

¹¹⁶ De acuerdo con el Reglamento (UE) 2015/2424, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de diciembre de 2015, que reforma el actual Reglamento de la Marca Comunitaria, a partir del día 23 de marzo de 2016, la Oficina de Armonización del Mercado Interior (OAMI) cambia oficialmente su nombre para pasar a llamarse Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO por sus siglas en inglés) y la Marca Comunitaria pasará a llamarse Marca de la Unión Europea, MUE (EUTM por sus siglas en inglés).

¹¹⁷ La protección de los dibujos y modelos ha sido introducida por el Reglamento (CE) 2245/2002 de la Comisión, de 21 de octubre, de ejecución del Reglamento (CE) 6/2002 del Consejo sobre los dibujos y modelos comunitarios (modificado por el Reglamento 876/2007, de 24 de julio).

¹¹⁸ Reglamento (CE) 207/2009 del Consejo, de 26 de febrero, sobre la marca de la Unión Europea (en su modificación introducida por el Reglamento (UE) 2015/2424, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de diciembre), cuya novedad más significativa es la posibilidad

carácter único, es decir, solo se puede solicitar y, en su caso, ser concedida, para todo el territorio de la Unión Europea. Su tramitación se puede realizar directamente ante la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea, OPIUE (en inglés, European Union Intellectual Property Office, EUIPO), con sede en Alicante¹¹⁹ o en línea¹²⁰.

4.2.5 MARCA INTERNACIONAL

La marca internacional se encuadra en un sistema de registro de marcas para países integrados en el Sistema de Madrid, y comprende dos tratados internacionales, el Arreglo de Madrid¹²¹ y el Protocolo de Madrid¹²². Con una única solicitud, en un único idioma, y pagando una única tasa en francos suizos, se puede obtener protección en cualquiera de los países del Sistema de Madrid, ya sea formando parte del Arreglo (55 países), del Protocolo (98 países) o de los dos¹²³.

Además, esta protección se puede ampliar en cualquier momento a otros países miembros del Sistema, por medio de una solicitud de extensión territorial¹²⁴. Con el Sistema de Madrid se consigue la simplificación y unificación de toda una serie de trámites, como serían el examen formal y la publicación, con objeto de

de concordar la protección de la marca europea y la marca internacional, de manera que a través de una única solicitud se pueda obtener protección en los Estados firmantes del Protocolo de Madrid (marca internacional).

¹¹⁹ En el caso de España, la solicitud se puede presentar ante la Oficina Española de Patentes y Marcas.

¹²⁰ Tramitación de solicitudes en línea: <https://euipo.europa.eu/ohimportal/es/apply-now>

¹²¹ Los países que actualmente forman parte del Arreglo de Madrid se pueden consultar en el siguiente enlace: <http://www.wipo.int/treaties/es/registration/madrid/>.

¹²² Los países que actualmente forman parte del Protocolo de Madrid se pueden consultar en el siguiente enlace: http://www.wipo.int/treaties/es/registration/madrid_protocol/.

¹²³ Solamente pueden usar el sistema de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas las personas físicas o jurídicas que posean un establecimiento industrial o comercial efectivo en un país miembro del Arreglo de Madrid o del Protocolo de Madrid, o que estén domiciliadas o sean nacionales de uno de esos países.

¹²⁴ También puede solicitarse una marca para protegerla por esta vía en los países miembros de la UE. Sin embargo, no puede utilizarse el sistema para proteger la marca en otros países no miembros.

obtener en cada uno de los países designados un registro con los mismos derechos y obligaciones que si se tratara de una marca nacional¹²⁵.

Es también destacable que, una vez registrada la marca en la OMPI, es más fácil de gestionar cualquier trámite que ante los distintos registros nacionales (renovación, cambios de titularidad, representante, o limitaciones en los productos o servicios)¹²⁶.

Pueden solicitar una marca internacional ante la OEPM las personas físicas o jurídicas que tengan nacionalidad española o tengan su domicilio en España, o posean un establecimiento industrial o comercial real y efectivo en España. Para poder solicitar una marca internacional ante la OEPM es obligatorio tener una marca nacional española, con las siguientes particularidades: a) para solicitar el registro en países parte del Protocolo basta una solicitud de base española, es decir, tener meramente solicitada una marca en España; b) para solicitar el registro en países parte del Arreglo es necesario que la marca española esté ya registrada (concedida). Además, la marca internacional debe tener idéntico titular, idéntico distintivo e idénticos productos o servicios incluidos entre los solicitados o concedidos para la marca nacional.

El procedimiento de registro de una marca internacional comporta tres fases¹²⁷:

- Una primera, ante la OEPM como oficina de origen, en la que se recibe la solicitud y se hace un primer examen formal en el que se comprueba que todos los datos solicitados coinciden con los de la marca nacional que le sirve de base, y se remite la solicitud a la OMPI.
- La segunda, ante la OMPI, en la que se hace un examen formal y se publica la marca ya con número internacional, en la *Gaceta de la OMPI de Marcas Internacionales* (<http://www.wipo.int/madrid/es/madridgazette/>).

¹²⁵ Véase la Guía para el registro internacional de marcas según el Arreglo de Madrid y el Protocolo de Madrid, disponible en <http://www.wipo.int/madrid/es/guide/>

¹²⁶ La protección de la marca es normalmente por un período de diez años, renovables. Véase el documento *Resumen de las respuestas al cuestionario sobre derecho de marcas y las prácticas relativas a las marcas* elaborado por la Secretaría de la OMPI, de fecha 25 de enero de 2010 (WIPO/S rad/INF/1 Rev. 1) que se puede consultar en el siguiente enlace: http://www.wipo.int/export/sites/www/sct/es/meetings/pdf/wipo_strad_inf_1_rev_1.pdf

¹²⁷ Pueden verse las fases de registro en: http://www.wipo.int/madrid/es/how_madrid_works.html

- Una tercera, ante la oficina nacional de cada país solicitado, que recibe la designación de la OMPI (ya que el registro internacional tiene en cada país los mismos efectos que una solicitud nacional de dicho país), y que decide, conforme a su legislación nacional, si se ha de conceder la marca internacional.

5. LAS ADUANAS EN LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL

La aduana, en cuanto punto de entrada y salida de las mercancías de un territorio aduanero determinado, puede cobrar gran importancia en la actividad internacional de las empresas. En principio, y dado su carácter de control, puede verse como un obstáculo a la agilidad del comercio internacional. No obstante, existe una clara preocupación en la mayoría de los países por que los controles aduaneros no supongan trabas al lícito comercio. Esta preocupación se pone de manifiesto en la modernización de los procedimientos, la inversión en medios materiales e informáticos, la aplicación de técnicas de análisis de riesgos, etc.

Esta preocupación se refleja también en diferentes acuerdos internacionales¹²⁸ y constantes negociaciones en distintas organizaciones, entre las que cabría

¹²⁸ En este sentido, se puede destacar el Acuerdo de Facilitación del Comercio adoptado por la Conferencia Ministerial de la Organización Mundial de Comercio en la reunión que se celebró en Bali en 2013.

destacar la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Organización Mundial de Aduanas (OMA). A partir del último tercio del siglo XX, esta tendencia se acentúa, dando lugar a la creación de grandes uniones aduaneras en distintas regiones del mundo y a la celebración de múltiples acuerdos de libre comercio. La combinación de estos factores ha provocado una importante armonización de las instituciones y procedimientos aduaneros, de forma tal que aunque cada territorio aduanero tiene su propia legislación, los rasgos fundamentales son comunes.

En el presente apartado se tratarán los procedimientos e instituciones aduaneros de la Unión Europea, en la que España está integrada. Los principios básicos que rigen los procedimientos e instituciones que vamos a analizar son aplicados a nivel mundial.

La normativa que regula la actuación de las autoridades y los procedimientos aduaneros para toda la UE está recogida en el Código Aduanero de la Unión (en adelante, CAU), aprobado por el Reglamento UE 2013/952, de 9 de octubre, y en las disposiciones para completarlo o para ejecutarlo que se adopten a nivel de la Unión¹²⁹ o nacional. Si bien el CAU entró en vigor el 30 de octubre de 2013, su plena aplicación se produjo a partir del 1 de mayo de 2016.

Debido a la trascendencia que tiene el paso de las mercancías y personas por las fronteras (aspectos sanitarios y fitosanitarios, seguridad de los productos, protección del medio ambiente, prevención de tráfico ilícito, gestión de tributos internos, protección de la propiedad intelectual e industrial, etc.), la normativa que afecta a las aduanas es sumamente variada y compleja y comprende tanto normas de la UE como normas internas de cada uno de los Estados miembros.

5.1 Introducción y conceptos básicos

Podemos definir la **aduanas** como la parte de la administración pública encargada de aplicar la normativa aduanera, que regula, entre otros aspectos, la entrada y salida de mercancías de un territorio determinado. Si utilizamos este concepto amplio, incluiríamos en la aduanas no solamente a las autoridades aduaneras, sino también

¹²⁹ Reglamento Delegado (UE) 2015/2446 de la Comisión, de 28 de julio, por el que se completa el Reglamento (UE) 952/2013, y Reglamento de Ejecución (UE) 2015/2447 de la Comisión, de 24 de noviembre, por el que se establecen normas de desarrollo de determinadas disposiciones del Reglamento (UE) 952/2013.

a otras autoridades u organismos que actúan en la frontera, como los servicios de inspección de sanidad, fitosanitarios, etc.

Como se ha indicado, las aduanas controlan la entrada y salida de mercancías de un **territorio aduanero**, que es el espacio en el que se aplica un mismo sistema arancelario, una misma normativa aduanera y una misma política comercial. El territorio aduanero no tiene por qué coincidir con el ámbito espacial en el que un Estado ejerce su soberanía, ya que puede darse el caso de que algunas partes de ese Estado no sean territorio aduanero nacional¹³⁰ o bien podemos encontrarnos con que el territorio aduanero excede de ese ámbito territorial, como es el caso de las uniones aduaneras, como por ejemplo la Unión Europea¹³¹.

La función primigenia de las aduanas era la recaudatoria, si bien esta función va perdiendo importancia a medida que se desarrolla el sistema fiscal del territorio en el que están situadas. Actualmente, las aduanas también desarrollan, entre otras, las siguientes funciones: estadísticas, de control de divisas, de control de mercancías en materia de seguridad, de aplicación de Política Comercial, de conservación de Patrimonio Histórico Artístico, de lucha contra el tráfico de drogas, de control de mercancías y géneros de ilícito comercio o prohibidos. Hay que tener en cuenta que, como órgano de cierre que autoriza la entrada y salida de mercancías de un territorio, la aduana es responsable de verificar que dichas mercancías cumplen con todos los requisitos exigidos para no perjudicar a los consumidores y han sido objeto de examen, obteniendo el correspondiente certificado de aptitud por parte de los organismos que deben controlar los distintos tipos de mercancía¹³².

Actualmente, la función más importante de las aduanas es la protección de los ciudadanos frente a los riesgos de todo tipo que pueden conllevar la entrada y salida de mercancías de un territorio.

Para que los operadores económicos puedan actuar ante la aduana se exige, en casi todos los países, que se inscriban en un registro específico. En el caso de la Unión Europea este registro, que se denomina **EORI (Economic Operators Identification and Registration)** es único para toda la UE y supone la asignación

¹³⁰ Por ejemplo, en el caso de España, Ceuta y Melilla forman parte del territorio nacional español pero están fuera del Territorio Aduanero de la Unión.

¹³¹ Los países del Territorio Aduanero de la Unión (TAU) se pueden consultar en el siguiente enlace: <http://tradeshelppdesk.europa.eu>

¹³² En el caso de España, entre los organismos que intervienen en frontera podemos destacar: sanidad exterior, inspección fitosanitaria, SOIVRE, farmacia y pesca.

de un número de identificación único a cada operador, válido en cualquier país de la Unión, lo cual permite efectuar análisis de riesgo global, así como el traspaso de información, en materia de riesgos, entre los distintos Estados miembros.

Desde los primeros años del siglo XXI, la mayoría de los sistemas aduaneros conceden un estatuto especial, el de **Operador Económico Autorizado (OEA)**, a aquellos operadores que acreditan el cumplimiento de una serie de requisitos y condiciones, convirtiéndose de esta manera en «operadores de confianza», permitiendo así a las aduanas relajar su vigilancia y centrar los controles en las operaciones y operadores de mayor riesgo, todo ello con la finalidad de agilizar el comercio de mercancías a la vez que se refuerza la seguridad. Es previsible, además, que en un futuro próximo se produzcan unos reconocimientos mutuos de las autorizaciones dadas por cada territorio aduanero en esta materia.

En el caso de la Unión Europea, el acceso a las simplificaciones en los procedimientos aduaneros solo se concede a los OEA o a aquellos operadores que en cada solicitud acrediten que cumplen las condiciones exigidas.

5.2 Entrada de mercancías en el territorio aduanero

La entrada de mercancías en el territorio aduanero de la Unión está sujeta a un procedimiento y a una serie de requisitos que se inician bastante antes de la llegada física de las mercancías a la frontera.

El primer paso en este procedimiento es la **Declaración Sumaria de Entrada**, que consiste en una declaración electrónica que informa a las autoridades aduaneras de las mercancías que van a entrar en el Territorio Aduanero de la Unión (en adelante, TAU). La presentación se hace con carácter previo a la llegada de la mercancía, si bien los plazos varían en función del tipo de transporte y de la duración del mismo.

Deben ser declaradas todas las mercancías contenidas en el medio de transporte, vayan o no a ser descargadas en la UE. Solamente están excluidos de presentar esta declaración los buques y aeronaves que atraviesen el TAU sin hacer escala en ningún puerto o aeropuerto del mismo.

La finalidad de esta declaración es permitir que las autoridades aduaneras realicen un análisis de riesgos, con suficiente antelación, de las mercancías que van a entrar en el TAU. Este control puede dar lugar a que en algunos casos se prohíba

incluso el embarque de las mercancías con destino a la UE. La Declaración Sumaria de Entrada debe ser presentada por el transportista que va a introducir las mercancías en el TAU o por otra persona en su nombre.

El operador del buque o aeronave que entre en el TAU está obligado a presentar ante la aduana de primera entrada, por vía electrónica, una **Notificación de Llegada**. Este aviso puede ser sustituido por una comunicación del sistema informático del puerto o aeropuerto de llegada a la correspondiente aduana. Desde el momento en que las mercancías entran en el TAU están sometidas a vigilancia aduanera y pueden ser objeto de control por parte de las autoridades aduaneras.

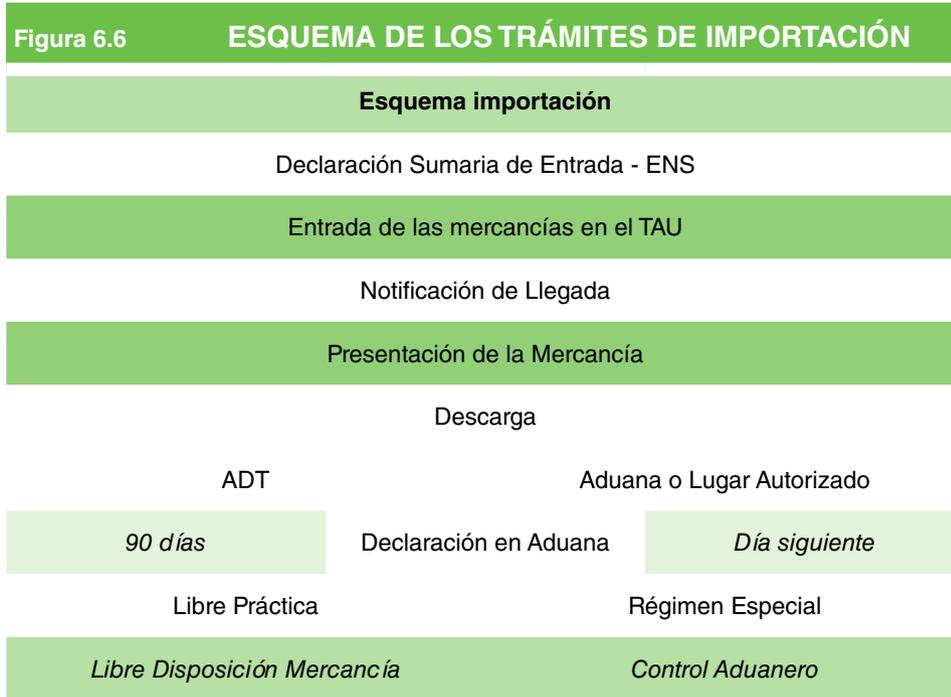
Una vez que las mercancías se hallan en la UE, tienen que ser presentadas antes las autoridades aduaneras. Esta **Presentación de las Mercancías** debe realizarse ante la aduana correspondiente al puerto o aeropuerto donde se descarguen y se realiza mediante una comunicación electrónica que debe efectuar la persona que ha introducido las mercancías, la persona en cuyo nombre actúa, o la persona que asumió la responsabilidad del transporte tras la introducción de las mercancías en el TAU. Tras esta presentación, las mercancías deben ser descargadas en la propia aduana (si esta se encarga de la gestión del almacén, cosa que no ocurre en España), en un Almacén de Depósito Temporal (en adelante ADT) o en un lugar aprobado por la aduana. Si las mercancías se van a descargar en un ADT, la presentación de las mercancías podrá hacerla el titular del mismo y si la descarga se realiza en un lugar aprobado por la aduana, la presentación la podrá realizar la persona que vaya a incluir las mercancías de forma inmediata en un régimen aduanero.

El lugar de descarga de las mercancías tiene gran importancia, porque si no se descargan en un ADT, el titular de las mercancías debe darles un régimen aduanero de forma inmediata (como máximo el día siguiente a su presentación). Sin embargo, si las mercancías se descargan en un ADT, el titular del mismo presentará una Declaración de Depósito Temporal electrónica y habrá un plazo de 90 días para dar un régimen aduanero a las mercancías.

El **Depósito Temporal** es la situación aduanera en la que se encuentran las mercancías que se introducen en el TAU, desde que se presentan ante la aduana hasta que se incluyen en un régimen aduanero o se reexportan. En esta situación, las mercancías deben quedar almacenadas en los lugares autorizados como ADT y sometidas a vigilancia y control por parte de las autoridades aduaneras.

En la Figura 6.6 se pueden observar los distintos trámites por los que pasa una mercancía desde que llega a un territorio aduanero hasta que recibe el **levante**,

es decir, la autorización para ser utilizada o destinada a consumo en las condiciones establecidas por la normativa aduanera.



Fuente: elaboración propia.

5.3 Regímenes aduaneros

Como se ha indicado anteriormente, los operadores económicos disponen de un plazo de 90 días, desde la fecha de presentación a la aduana, para dar un régimen aduanero a las mercancías. Los regímenes aduaneros a los que se puede vincular una mercancía están establecidos en el Título VII del CAU y son los que aparecen en el Cuadro 6.3.

Cuadro 6.3 REGÍMENES ADUANEROS		
Despacho a Libre Práctica	Regímenes Especiales	Exportación
	Tránsito Externo Interno	
	Depósito Depósito Aduanero Zonas Francas	
	Destino Especial Importación Temporal Destino Final	
	Perfeccionamiento Perfeccionamiento Activo Perfeccionamiento Pasivo	

Fuente: elaboración propia.

La inclusión de las mercancías en cualquiera de estos regímenes se hace mediante una declaración en aduana, que el propio CAU¹³³ define como el acto por el que una persona expresa, en la forma y el modo establecidos, la voluntad de incluir las mercancías en un determinado régimen aduanero. Con carácter general esta declaración se presenta a través de medios electrónicos, y existen distintas posibilidades de simplificación, si bien para acogerse a las mismas es necesario que el declarante tenga el estatuto de Operador Económico Autorizado (OEA).

5.3.1 DESPACHO A LIBRE PRÁCTICA

El despacho a libre práctica es el régimen aduanero más común, el que coloquialmente conocemos como importación, y se aplica a las mercancías no pertenecientes a la Unión que se destinan a ser introducidas en el mercado de la UE o a su uso o consumo privado dentro de la misma.

¹³³ Artículo 5.12) CAU.

El despacho a libre práctica implica el pago de los derechos de importación y de los demás gravámenes que pudieran haberse establecido en la Unión Europea, la aplicación de las medidas de política comercial, así como de posibles prohibiciones y restricciones, y el cumplimiento de las demás formalidades aduaneras previstas en la normativa. El despacho a libre práctica confiere a las mercancías el estatuto aduanero de mercancías de la Unión¹³⁴ y permite su libre circulación en la Unión Europea.

No debe confundirse el despacho a libre práctica con el **despacho a consumo**. El despacho a libre práctica otorga el Estatuto Aduanero de la Unión a las mercancías de Terceros Países, y permite su libre circulación en la Unión Europea, pero no su introducción en el mercado o su consumo, ya que no se han satisfecho los impuestos interiores del Estado miembro que gravan la importación (Impuestos sobre el Valor Añadido, Impuestos Especiales, etc.). Para poner una mercancía en el mercado interior es necesario realizar el despacho a consumo, con la consiguiente liquidación de estos tributos. Normalmente, esto se realiza en la misma declaración aduanera en que se realiza el despacho a libre práctica.

El despacho a libre práctica origina una deuda aduanera que debe ser pagada o garantizada antes de que el operador económico pueda disponer de las mercancías.

5.3.2 REGÍMENES ESPECIALES

En este epígrafe se expondrá en qué consiste cada uno de los regímenes especiales, así como los trámites (autorización, funcionamiento y ultimación) que implica cada uno de ellos.

5.3.2.1 Análisis de los regímenes especiales

Los regímenes especiales regulados por el CAU son el de tránsito, depósito, destino especial y perfeccionamiento.

¹³⁴ El apartado 23 del artículo 5 del CAU define las mercancías de la Unión como aquellas «*que responden a alguno de los criterios siguientes: a) se obtengan enteramente en el territorio aduanero de la Unión y no incorporen ninguna mercancía importada de países o territorios situados fuera del territorio aduanero de aquella; b) se introduzcan en el territorio aduanero de la Unión procedentes de países o territorios situados fuera de dicho territorio y se despachen a libre práctica; c) se obtengan o produzcan en el territorio aduanero de la Unión solo con las mercancías a las que se refiere la letra b) o con mercancías que respondan a los criterios indicados en las letras a) y b)*».

5.3.2.1.1 Régimen de Tránsito

El régimen especial de tránsito permite la circulación de las mercancías «extranjeras» dentro de un territorio, manteniendo tal carácter y siempre bajo control aduanero. En el caso de la Unión Europea existen dos tipos de tránsito: el tránsito externo y el interno.

a) Régimen de tránsito externo

El régimen de tránsito externo permite a las mercancías que no tienen estatuto aduanero de la Unión a circular de una parte a otra del TAU, sin estar sometidas a derechos de entrada ni a otros tributos que graven la importación, ni a medidas de política comercial. Existe una serie de regímenes establecidos por acuerdos internacionales, entre los que destaca el Convenio TIR (para el transporte por carretera), que en el caso de la Unión Europea se consideran tránsito externo.

b) Régimen de tránsito interno

El régimen de tránsito interno permite la circulación de mercancías de la Unión entre dos puntos del TAU, pasando por un país o territorio no perteneciente a dicho territorio aduanero, manteniendo su estatuto aduanero de mercancías de la Unión¹³⁵.

5.3.2.1.2 Regímenes de depósito

Los regímenes de depósito tienen por finalidad permitir el almacenamiento dentro del TAU de mercancía no comunitaria sin que se produzca el devengo de los derechos arancelarios ni del resto de tributos que gravan la importación, y sin que se apliquen las medidas de política comercial, permitiendo de esta forma a los operadores de la UE actuar como **centros logísticos de distribución de mercancías** que no se van a destinar al mercado de la Unión o suprimir costes

¹³⁵ Se utiliza para la circulación de mercancías de la Unión de una parte a otra del TAU, cuando salen del mismo, atraviesan un territorio tercero y vuelven a entrar. Con este procedimiento se evita que pierdan el estatuto de mercancías de la Unión, ya que toda mercancía que sale de la Unión pierde, en principio dicho carácter.

financieros para las que se van a destinar a dicho mercado, al acercar el momento del pago de los tributos al de su introducción en el mercado. En ocasiones, estos regímenes pueden utilizarse para obtener de forma anticipada una devolución de tributos correspondientes a las mercancías que van a salir posteriormente del TAU.

La diferencia entre los dos regímenes de depósito, **depósito aduanero** y **zona franca**, es que con el primero se autoriza el almacenamiento de la mercancía en sus locales a determinados operadores, y la inclusión de las mercancías en el régimen se hace necesariamente mediante una declaración, mientras que las zonas francas son partes del TAU, establecidas por cada Estado miembro (comprenden distintos locales y edificios en su interior y deben estar debidamente valladas para separarlas del resto del TAU), no siendo necesario presentar una declaración para vincular las mercancías al régimen, salvo que su entrada en zona franca ultime otro régimen aduanero distinto del de tránsito.

5.3.2.1.3 Regímenes de destino especial

Los regímenes de destino especial son dos, el de importación temporal y el de destino final.

a) Régimen de importación temporal

Este régimen permite introducir temporalmente en el TAU, con exención total o parcial de derechos arancelarios y otros gravámenes a la importación y sin aplicación de medidas de política comercial, mercancías que posteriormente van a ser reexportadas.

Las mercancías tienen que poder ser identificadas en el momento de su reexportación y no pueden ser objeto de más manipulaciones que las destinadas a mantener su estado de conservación.

En el caso de exención parcial, el titular del régimen deberá pagar, por cada mes de permanencia de las mercancías en el TAU, el 3% de los derechos de importación que serían debidos si no se aplicase ninguna exención, y la totalidad del IVA¹³⁶.

¹³⁶ En el caso de IVA, no se contempla la exención parcial y solamente se aplica una exención del 100% cuando el titular tiene derecho a una exención total de derechos de importación.

b) Régimen de destino final

Permite el despacho a libre práctica de mercancías con exención total o parcial de derechos en razón del uso o destino que se les vaya a dar a las mismas (por ejemplo, el atún para elaborar conservas).

Las mercancías están sometidas a vigilancia aduanera hasta que reciben el destino especial previsto y cuando sean susceptibles de uso repetido, estarán bajo vigilancia aduanera hasta un máximo de 24 meses desde la primera utilización¹³⁷.

5.3.2.1.4 Regímenes de perfeccionamiento

En el caso del perfeccionamiento también tenemos dos regímenes: el activo y el pasivo.

a) Régimen de perfeccionamiento activo

El régimen de perfeccionamiento activo tiene como finalidad última el desarrollo de la industria dentro de un territorio aduanero. Para ello permite la utilización de mercancías extranjeras (que no tengan estatuto de la Unión) para transformarlas y posteriormente reexportarlas, aunque el producto elaborado puede tener otros destinos ya que, como se ha visto antes, los regímenes especiales se ultiman mediante la vinculación de la mercancía a cualquier otro régimen aduanero.

Las autoridades aduaneras fijarán un **coeficiente de rendimiento**, en función de las circunstancias reales de la operación, para determinar la cantidad de materias primas importadas necesarias para obtener el producto transformado.

A las mercancías que se acogen a este régimen no se les liquidan derechos de importación, ni cualquier otro tributo que grave la importación, ni se

¹³⁷ Con el destino final se obtiene la exención de aranceles siempre que la mercancía se dedique a la finalidad prevista en dicho destino final. Por eso el régimen está sometido a control, hasta que se ultima mediante la comunicación a la aduana de que las mercancías han recibido el destino final previsto y teniendo esta la posibilidad, si lo considera oportuno, de verificar que realmente ha sido así.

les aplican medidas de política comercial. En el caso de que los productos transformados fueran despachados a libre práctica, la deuda aduanera a pagar sería la que correspondería a las mercancías de importación en el momento en que se vincularon al régimen especial de perfeccionamiento activo.

Existe una modalidad que permite exportar mercancías comunitarias equivalentes¹³⁸ a los productos terminados que se van a obtener, *antes* de realizar la importación de las materias primas.

b) Régimen de perfeccionamiento pasivo

El régimen de perfeccionamiento pasivo permite que las mercancías de un territorio aduanero salgan temporalmente de este para ser sometidas a operaciones de transformación¹³⁹, y posteriormente sean reimportadas con una exención total o parcial de los derechos de importación. Con carácter general, el valor en aduana sobre el que se aplicarán los derechos de importación será el que corresponda al coste de las operaciones de transformación (incluidos los materiales incorporados) que se hayan realizado fuera del territorio aduanero. Se excluyen de este régimen todas las mercancías que se beneficien de una devolución o condonación de derechos arancelarios o de otros beneficios con motivo de su exportación, así como las importadas con aplicación de una exención de derechos arancelarios. En determinados supuestos se puede autorizar la importación de productos de sustitución (distintos del exportado, aunque deben cumplir los requisitos establecidos para las mercancías equivalentes), que incluso pueden llegar a ser importados con carácter previo a la salida del producto que se envía al exterior.

¹³⁸ Según el artículo 223 del CAU, se considerarán mercancías equivalentes las mercancías de la Unión depositadas, utilizadas o transformadas en lugar de las mercancías incluidas en un régimen especial. Deberán tener el mismo código de ocho dígitos de la nomenclatura combinada, ser de idéntica calidad comercial y poseer las mismas características técnicas que las mercancías a las que sustituyan.

¹³⁹ El CAU entiende por transformación cualquiera de las siguientes operaciones: a) la manipulación de mercancías, incluidos su montaje o ensamblaje o su incorporación a otras mercancías; b) la transformación de mercancías; c) la destrucción de mercancías; d) la reparación de mercancías, incluidas su restauración y su puesta a punto; e) el uso de mercancías que no formen parte del producto transformado pero que permitan o faciliten la producción de este, incluso aunque se consuman total o parcialmente en el proceso (ayudas a la producción).

En el Cuadro 6.4 se realiza una comparación esquemática de los distintos regímenes especiales para una mejor comprensión por el lector.

Cuadro 6.4 CUADRO COMPARATIVO DE LOS REGÍMENES ESPECIALES		
RÉGIMEN	TIPOS	FINALIDAD
TRÁNSITO	Externo	Permite la circulación de una mercancía de terceros países de un lugar a otro del TAU sin devengo de los derechos arancelarios.
	Interno	Permite la circulación de mercancías comunitarias de un lugar a otro del TAU atravesando el territorio de terceros países sin que pierdan su carácter comunitario ¹⁴⁰ .
DEPÓSITO	Depósito Aduanero	Almacenar la mercancía sin que se devenguen los derechos arancelarios ni otros tributos. Se obtiene un beneficio financiero al aproximar el pago de los impuestos a la puesta en el mercado de la mercancía.
	Zona Franca	
DESTINO ESPECIAL	Importación Temporal	La mercancía entra en el TAU para ser utilizada temporalmente y después reexportada en el mismo estado en que entró o con el deterioro propio del uso.
	Destino Final	La mercancía se importa con exención de aranceles por el uso que va a tener. El cumplimiento del destino es controlado por la aduana.
PERFECCIONAMIENTO	Activo	La mercancía entra en el TAU para ser transformada y posteriormente reexportada.
	Pasivo	La mercancía sale del TAU para ser transformada y posteriormente reintroducida.

Fuente: elaboración propia.

5.3.2.2 AUTORIZACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y ULTIMACIÓN

A la hora de abordar este apartado, debemos indicar con carácter previo que hay que diferenciar el régimen de tránsito de los otros regímenes especiales, al tener

¹⁴⁰ Por ejemplo, mercancía comunitaria que se transporta desde Italia hasta Alemania por carretera atravesando Suiza. Si no circula en tránsito interno, al llegar a Alemania se considerará que no tiene Estatuto de la Unión y tendría que pagar derechos arancelarios y cumplir con la política comercial.

el tránsito un tratamiento diferenciado en el CAU. Como ya hemos indicado, los regímenes especiales están regulados en el Título VII del CAU, cuyo Capítulo 1 regula las disposiciones generales aplicables a todos ellos, excepto al régimen de tránsito.

a) **Régimen de tránsito**

1. **Autorización**

Las mercancías se vinculan al régimen de tránsito mediante la presentación de una declaración por vía electrónica. Para la autorización de la vinculación al régimen, es necesario que el titular del mismo disponga de un EORI y que haya constituido previamente una garantía por las posibles deudas aduaneras y tributarias que se pudieran generar si el régimen no se ultima correctamente.

2. **Funcionamiento**

El titular debe presentar las mercancías junto con la declaración de tránsito en la aduana de partida, la cual autorizará, en su caso, el régimen tras haber sometido las mercancías a los controles que estime oportunos y haber adoptado las medidas que considere necesarias para su control e identificación, como puede ser el precintado del medio de transporte.

El titular del régimen está obligado a presentar las mercancías intactas en la aduana de destino, en el plazo señalado y habiendo respetado las medidas tomadas por las autoridades aduaneras para garantizar su identificación.

3. **Ultimación**

La responsabilidad del titular concluye cuando se presentan las mercancías ante la aduana de destino, junto con toda la información a la que esté obligado. En ese momento, las mercancías quedan en situación de depósito temporal, a la espera de vincularse a otro régimen aduanero.

b) Resto de regímenes especiales (excluido el régimen de tránsito)

1. Autorización

Para poder incluir las mercancías en el resto de los regímenes especiales (depósito, destino especial y perfeccionamiento), es necesario disponer previamente de una autorización de las autoridades aduaneras. El procedimiento normal es solicitar estas autorizaciones de forma electrónica con carácter previo a realizar ninguna operación, pero en algunos casos (importación temporal, destino final o perfeccionamiento activo y pasivo de determinadas mercancías) se puede solicitar mediante la presentación de la declaración en aduana acompañada de la información requerida por la normativa. En estos casos, la autorización se entiende concedida cuando la aduana autoriza el levante de las mercancías.

Los requisitos exigidos al solicitante para que le sean autorizados los regímenes especiales se pueden resumir en los siguientes:

- Disponer de un EORI.
- No haber sufrido revocación o anulación de una autorización del mismo tipo el año anterior.
- Cumplir con los requisitos de seguridad que se exigen a los Operadores Económicos Autorizados (en caso de tener concedido tal estatuto se consideran cumplidos y si no, deben acreditarse en cada caso).
- Aportar una garantía suficiente para cubrir los derechos arancelarios y demás tributos que pudieran devengarse.
- Que la vigilancia aduanera se pueda realizar sin necesidad de un dispositivo desproporcionado.

Por último, debe tenerse en cuenta que si se cumplen determinadas condiciones la autorización puede tener carácter retroactivo.

La autorización se concederá por un plazo máximo de 5 años, salvo en el caso de determinadas mercancías consideradas sensibles¹⁴¹, para las que

¹⁴¹ La relación de estas mercancías está recogida en el Anexo 71-02 del Reglamento Delegado 2446/2015.

el plazo máximo es de 3 años, o en el caso de los depósitos aduaneros, cuya autorización no tiene límite temporal.

2. Funcionamiento

El titular debe cumplir con una serie de obligaciones: en primer lugar, la de dar a las mercancías uno de los destinos previstos en el régimen autorizado; deberá también llevar unos registros contables especiales para el control de las mercancías vinculadas al régimen aduanero. Estos deben contener los datos e informaciones que permitan a las autoridades aduaneras la vigilancia del régimen de que se trate, particularmente en lo relativo a la identificación de las mercancías incluidas en el mismo, a su estatuto aduanero y a su circulación. Por último, el titular debe presentar un *Estado de Liquidación* en el que justificará el destino dado a las mercancías y, en su caso, facilitará a la aduana la información necesaria para que esta practique la liquidación de la deuda aduanera que pudiera haberse generado.

En la autorización se designa una aduana de supervisión, que será la que se encargue del control del cumplimiento de los requisitos y obligaciones establecidas para el titular.

3. Ultimación

En la autorización se establece el plazo del que dispone el titular del régimen para ultimar el mismo, que obviamente no podrá ser superior al plazo de vigencia de la autorización. Por otro lado, existen algunas especialidades, como es el caso de los regímenes de depósito, en los que no existe plazo de ultimación, o la importación temporal, donde con carácter general es de 24 meses, o plazos específicos en alguna de las modalidades de perfeccionamiento activo o pasivo.

Con carácter general, los regímenes especiales se ultiman mediante la inclusión de las mercancías en otro régimen aduanero, su salida del TAU, su destrucción sin dejar residuos, o su abandono a favor del Tesoro Público.

En el Cuadro 6.5 se señalan las diferencias más importantes en cuanto a la autorización, funcionamiento y ultimación entre el régimen especial de tránsito y el resto de los regímenes especiales.

Cuadro 6.5 PRINCIPALES DIFERENCIAS DE FUNCIONAMIENTO ENTRE EL TRÁNSITO Y EL RESTO DE RÉGIMENES ESPECIALES		
	Régimen de Tránsito	Resto Regímenes Especiales
Autorización	Se autoriza con el despacho de la declaración No necesita cumplir los requisitos de seguridad OEA	Necesita Autorización Previa de la aduana ¹⁴² Necesita cumplir los requisitos de seguridad OEA
Funcionamiento	Sin registros contables Sin presentación de Estado de Liquidación	Registros contables para control aduanero Presentación de Estado de Liquidación para justificar el destino
Ultimación	Presentación de las mercancías en la aduana de destino. Quedan en Depósito Temporal hasta que se vinculen a otro régimen aduanero	Inclusión de las mercancías en otro régimen aduanero Salida del TAU Destrucción Abandono a favor del Tesoro Público

Fuente: elaboración propia.

5.4 Régimen de exportación. Salida de mercancías del territorio aduanero

La salida de mercancías de un territorio aduanero tiene implicaciones tanto en materia de seguridad y protección como en materia fiscal y de política comercial y por eso se somete al control de las autoridades aduaneras.

Para que una mercancía pueda abandonar el TAU, es necesario presentar antes de la salida, por medios electrónicos, una **Declaración Previa de Salida**, que puede adoptar las siguientes formas:

¹⁴² Aunque se autorice con el despacho del DUA, este tiene que contener la información necesaria y es una auténtica autorización por la aduana.

- **Declaración de Exportación:** se presenta para incluir en el régimen de exportación mercancías de la Unión o mercancías vinculadas a un régimen aduanero especial que se ultime con su inclusión en el régimen de exportación.
- **Declaración de Reexportación:** se presenta para la salida de mercancías sin estatuto aduanero de la Unión que no se encuentren en zona franca o en depósito temporal o cuando, aún estando en esas situaciones, hubiesen transcurrido 14 días desde la descarga.
- **Notificación de Reexportación:** se presenta para la salida de mercancías sin estatuto aduanero de la Unión que se encuentren en zona franca o depósito temporal, y siempre que no hayan transcurrido 14 días desde la descarga.
- **Declaración Sumaria de Salida:** la presenta el transportista cuando no exista ninguna de las anteriores¹⁴³.

La finalidad principal de esta Declaración Previa de Salida es facilitar a las autoridades aduaneras toda la información necesaria para que puedan realizar un adecuado análisis de riesgos¹⁴⁴. En el momento en que se presenta la Declaración Previa, las mercancías deben estar bajo control aduanero y permanecer así hasta que abandonan el TAU. En este sentido, hay que distinguir entre la **adua de exportación**, que es aquella en la que se presenta la declaración de exportación o reexportación y viene determinada por el lugar en el que esté establecido el exportador o se envasen o carguen las mercancías, y la **adua de salida**, que es aquella por la que las mercancías abandonan el TAU.

Una vez autorizada la declaración de exportación, las mercancías deben presentarse en la aduana de salida, la cual, en base a criterios de análisis de riesgos, comprobará si existe alguna discrepancia en cuanto a la cantidad o naturaleza de las mercancías e informará, por vía electrónica, a la aduana de exportación. Si todo

¹⁴³ Por ejemplo, cuando la mercancía no puede importarse por haber sido rechazada por Sanidad Exterior.

¹⁴⁴ Es necesario, por tanto, conjugar el tiempo que necesitan las autoridades aduaneras para realizar este análisis con la fluidez del comercio internacional. Por este motivo, los plazos que se establecen para su presentación varían, en función del medio y forma de transporte, desde 30 minutos antes de la salida, en el caso del transporte aéreo, hasta 24 horas antes de la carga cuando se trata de un transporte marítimo en contenedor.

es correcto, autorizará el embarque o la salida de las mercancías y el transportista notificará electrónicamente la salida efectiva de las mismas.

5.5 La aduana digital

Las aduanas son en general uno de los sectores más avanzados de cualquier administración en la aplicación de procedimientos electrónicos y en la utilización de las Tecnologías de la Información, y ello se debe en gran medida a la presión del comercio internacional, que exige de las mismas sistemas que faciliten el movimiento de las mercancías sin menoscabo de los controles que garanticen la seguridad de los ciudadanos. Una prueba clara de este entorno digital la tenemos en el CAU, en el que se establece con carácter obligatorio que las declaraciones en aduana deben realizarse de forma electrónica¹⁴⁵. El mismo CAU estipula además¹⁴⁶ la necesidad de establecer un Programa de Trabajo¹⁴⁷ cuyas prioridades sean conseguir el intercambio armonizado de información, basado en modelos de datos y formatos de mensaje internacionalmente aceptados, tanto entre operadores y autoridades aduaneras, como entre estas; la reforma de las aduanas y de los procesos aduaneros con vistas a mejorar su eficacia, eficiencia y conseguir una aplicación uniforme de la normativa reduciendo los costes de su cumplimiento y, por último, poner a disposición de los operadores económicos una amplia gama de servicios aduaneros electrónicos que les permitan relacionarse por igual con las autoridades aduaneras de todos los Estados miembros.

En el ámbito mundial, la OMC aprobó en la Conferencia Ministerial de Bali, celebrada en 2013, el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio¹⁴⁸, que recoge una serie de medidas a adoptar por los miembros de dicha organización¹⁴⁹, entre las que tienen especial relevancia la utilización de sistemas informáticos para

¹⁴⁵. Artículo 6.

¹⁴⁶. Artículo 280.

¹⁴⁷ Decisión de Ejecución de la Comisión, de 29 de abril de 2014 (*DOUE* L 134, de 7 de mayo), por la que se establece el Programa de Trabajo relativo al Código Aduanero de la Unión.

¹⁴⁸ Información sobre el Acuerdo de Facilitación del Comercio y el propio texto del mismo se pueden consultar en la página web de la OMC en la siguiente dirección: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tradfa_s/tradfa_s.htm

¹⁴⁹ La OMC cuenta con 164 miembros (2017), el 86% de los países del mundo.

simplificar los procedimientos aduaneros y el intercambio de información entre los Estados.

También existen acuerdos a nivel regional que buscan facilitar los procedimientos aduaneros y el cruce de fronteras mediante la utilización de las tecnologías de la información. A título de ejemplo, podemos citar el Proyecto eTIR patrocinado por la Comisión para Europa de las Naciones Unidas (CEPE), que trata de suprimir el papel en los tránsitos de mercancías entre los países que forman parte del Convenio TIR (en general, todos los países europeos y de Asia Central)¹⁵⁰.

¹⁵⁰ <https://www.unece.org/trans/bcf/etir/welcome.html>

6. LA FISCALIDAD EN LAS OPERACIONES INTERNACIONALES

Las empresas que buscan su internacionalización no tienen en cuenta, en ocasiones, los aspectos tributarios que acompañan a toda transacción económica. Esto puede provocar desagradables sorpresas para el operador económico y dar lugar a que el modelo de negocio planteado deje de ser rentable, total o parcialmente.

La tributación afecta tanto a las mercancías que son objetos de transacción, en el momento de su importación o exportación, como a los beneficios que obtienen las empresas en los países en los que se internacionalizan. En el presente apartado analizaremos los tributos a que se ve sometido el operador tanto por la introducción de las mercancías en el país de destino (fiscalidad indirecta) como por los beneficios que obtenga en los países en los que opere (fiscalidad directa).

6.1 La fiscalidad indirecta¹⁵¹

Los tributos indirectos gravan una manifestación indirecta de la capacidad económica, como puede ser el consumo de bienes o el comercio de mercancías.

Cuando una mercancía se introduce en el territorio aduanero de cualquier país, es gravada con derechos arancelarios y con tributos internos, los cuales pueden ser generales (como el IVA, que grava todos los bienes) o específicos (como los impuestos especiales, que gravan solamente determinados bienes¹⁵²). Ello será analizado en el apartado 6.1.1 de este epígrafe, dedicado a las importaciones.

No obstante, como se analizará en el apartado 6.1.2, cuando la empresa opera en el ámbito de la Unión Europea con mercancía fabricada en Europa o despachada a libre práctica, no se aplican derechos arancelarios por tratarse de una unión aduanera. Por último, se impone una breve referencia a Canarias, Ceuta y Melilla en el caso español, por su particular situación, que será tratada en el apartado 6.1.3.

6.1.1 IMPORTACIÓN

Los tributos que gravan la entrada de mercancías en un territorio son de dos tipos: los derechos arancelarios (que dan lugar a la deuda aduanera) y los tributos internos (impuestos indirectos que toman como hecho imponible la entrada de las mercancías en el territorio aduanero).

6.1.1.1 Deuda aduanera

La deuda aduanera son los derechos arancelarios que debe pagar el operador económico que realiza la importación de una mercancía. Las autoridades aduaneras también pueden establecer derechos arancelarios a la exportación, pero es un supuesto mucho menos frecuente.

¹⁵¹ «La imposición indirecta descansa sobre tres grupos de impuestos: los que gravan el tráfico patrimonial no empresarial, los que gravan el consumo y los que gravan el tráfico económico exterior». Véase Martín *et al.* (2016), p. 745.

¹⁵² «Los derechos de aduana son aquellos tributos que gravan las mercancías por el hecho de atravesar una línea aduanera, ya sea para exportarlas, ya sea para importarlas», Carrasco, F., «Los derechos de aduana», en Pérez, F. (dir.) (2016), p. 1021.

Para la determinación de la deuda legalmente aplicable a una mercancía que se importa, debemos tener en cuenta tres elementos:

- a) La clasificación arancelaria de las mercancías.
- b) El origen de las mercancías.
- c) El valor en aduana de las mercancías.

a) **El arancel y la clasificación arancelaria de la mercancía**

El arancel es un sistema de clasificación de todas las mercancías que pueden ser objeto de comercio. Sus características son:

- a) que tiene un **carácter general**, porque pretende que cualquier mercancía objeto de comercio tenga su clasificación en este sistema;
- b) es **abierto**, en el sentido de que da la posibilidad de incluir nuevos artículos;
- c) tiene **estructura de árbol**.

El orden en que aparecen clasificadas las mercancías en el arancel viene determinado por su **menor o mayor grado de elaboración**. Así, cuanto mayor sea este, más alto será el capítulo o la partida en que se clasifique¹⁵³. El arancel está armonizado en todo el mundo hasta el nivel de 6 dígitos, denominándose **Sistema Armonizado**. Las mercancías se clasifican en 99 capítulos (2 dígitos), comenzando por los animales y vegetales y sus productos (24 primeros capítulos), para pasar después a los productos minerales, y continuar con los productos elaborados por distintas industrias. Los capítulos se agrupan en secciones (por ejemplo, la Sección I comprende los Animales Vivos y Productos del Reino Animal, capítulos 01 a 05). Cada capítulo se desglosa en partidas (4 dígitos) y dentro de cada partida se abren subpartidas hasta alcanzar el nivel de 6 dígitos. Los países y las uniones aduaneras hacen nuevas aperturas hasta alcanzar los 10 dígitos. En el caso de la Unión Europea, el arancel que se

¹⁵³ Por ejemplo, el mineral de hierro se clasifica en la partida 2601; si ya ha sufrido algún proceso químico, como es el caso del óxido e hidróxido de hierro, la clasificación es en la partida 2821, los productos férreos obtenidos mediante fundición están en la 7203, el hierro en lingotes en la 7206, el alambón de hierro en la 7213, los tubos de hierro en la 7304, etc.

aplica se denomina TARIC (acrónimo del francés TARif Intégré de la Communauté). En él consta la codificación de la partida, su descripción, las unidades de cuenta que deben ser declaradas y el tipo impositivo del arancel. Asimismo, en sus disposiciones preliminares se contienen las reglas generales para la interpretación de la nomenclatura combinada¹⁵⁴.

b) El origen de las mercancías

Para determinar el tipo impositivo de los derechos arancelarios aplicables a una determinada mercancía es necesario también conocer su origen, ya que los tipos impositivos variarán en función de cuál sea el país de origen de la mercancía importada. Todas las normativas aduaneras distinguen entre origen **no preferencial** (al que no se le aplica ningún beneficio arancelario) y orígenes **preferenciales**, que pueden tener su causa en acuerdos de un territorio aduanero con otros o en decisiones autónomas de cada territorio, como es la aplicación de tipos reducidos o nulos a países en vías de desarrollo o escasamente desarrollados.

Se consideran originarias de un país las mercancías que han sido **enteramente obtenidas** en su territorio como, por ejemplo, los productos vegetales recolectados en él o los productos fabricados en dicho país, a partir de vegetales allí recolectados. En caso de que en la producción de una mercancía intervenga más de un país, se considera que es originaria de aquel país en el que la mercancía ha sufrido una **transformación sustancial**, entendiéndose por tal aquella que está económicamente justificada, que ha sido efectuada en una empresa equipada a este efecto, y que haya conducido a la obtención de un producto nuevo o que represente un grado de fabricación importante.

Con carácter general, las normativas aduaneras exigen la justificación del origen de las mercancías, si bien la forma de justificación varía mucho: desde la exigencia de un certificado sujeto a modelo y expedido por determinadas autoridades, a la simple declaración en la factura realizada por el exportador.

¹⁵⁴ En el siguiente enlace se puede buscar las partidas arancelarias del TARIC: <http://www.camaras.org/comext/listado.html>

c) **El valor en aduana**

El último elemento para determinar los derechos aplicables a una mercancía es el valor en aduana de la misma. Esto es así, porque normalmente los derechos arancelarios son *ad valorem* y se fijan como un porcentaje del valor en aduana de la mercancía. No obstante, existen algunos supuestos, como determinadas mercancías agrícolas, productos de origen animal, las bebidas alcohólicas o los cigarrillos, en los que los tipos aplicables son una combinación de tipos *ad valorem* y específicos (montante monetario por unidad de producto).

El valor en aduana de las mercancías importadas será su **valor de transacción**, es decir, el precio efectivamente pagado o por pagar por las mercancías (precio en factura) cuando estas se vendan para su exportación con destino al territorio aduanero de la Unión, con determinados ajustes que se muestran en el Cuadro 6.6.

Cuadro 6.6 CÁLULO DEL VALOR DE TRANSACCIÓN	
Valor de Transacción = Precio en Factura	
+	-
Comisiones y gastos de corretaje, salvo comisiones de compra.	Comisiones de compra.
Coste de envases y embalajes.	Derechos de Importación y otros gravámenes.
Trabajos de ingeniería, desarrollo, artísticos y de diseño, planos y croquis, realizados fuera del TAU.	Gastos de construcción, instalación, montaje, mantenimiento o asistencia técnica, realizados después de la importación.
Cánones y derechos de licencia.	Derechos de reproducción.
Valor de la reventa o utilización de las mercancías importadas que revierta al vendedor.	Intereses de financiación.
Gastos de transporte, seguro, carga y manipulación hasta la entrada de las mercancías en el territorio.	Gastos de transporte de las mercancías, tras su entrada en el territorio.
Materiales, componentes y partes incorporados a las mercancías.	
Herramientas, matrices y moldes utilizados en su producción.	

Fuente: elaboración propia.

En aquellos casos en que no pueda determinarse el valor de transacción, o en que no pueda ser aplicado el precio efectivamente pagado o por pagar, de acuerdo con la normativa aduanera vigente, se aplican una serie de métodos de valoración secundarios, que además deben ser aplicados en el mismo orden en que constan en la siguiente relación:

- Valor de transacción de mercancías idénticas.
- Valor de transacción de mercancías similares.
- Valor basado en el precio unitario de venta en la Unión Europea.
- Valor calculado (a partir del coste de producción).
- Método del último recurso (cualquier otro método que de forma razonada y razonable permita obtener un valor de transacción).

6.1.1.2 Tributos internos

Las mercancías importadas, además de estar gravadas con derechos arancelarios, también deben pagar tributos internos, que se devengan en el momento de la importación. Así, la importación de mercancías está sujeta a un impuesto general sobre el consumo, el impuesto sobre el valor añadido (IVA), que grava todas las mercancías. Además, determinadas mercancías (bebidas alcohólicas, hidrocarburos, o labores del tabaco) están gravadas, en una cuantía importante, por los denominados impuestos especiales o accisas.

Con carácter general, estos impuestos internos se liquidan en la propia Declaración de Importación que se presenta a la aduana, pero algunos países separan totalmente estos tributos de los derechos arancelarios y los recaudan de forma separada mediante procedimientos de autoliquidación.

6.1.2 TRIBUTACIÓN DE LAS OPERACIONES INTRACOMUNITARIAS

El 1 de enero de 1993 empezó a funcionar el Mercado Único Europeo, suprimiéndose todos los controles en frontera en los intercambios de mercancías entre los Estados miembros, consiguiéndose así la libre circulación de mercancías. La idea primitiva de las instituciones comunitarias era aplicar el **principio de tributación en origen**, de forma tal que el vendedor repercutiese el IVA al adquirente y este

se dedujese en su país las cuotas soportadas. Sin embargo, la diferencia de tipos impositivos en cada uno de los Estados miembros hizo imposible la tributación en origen, perpetuándose hasta hoy el **principio de tributación en destino** (inicialmente previsto por un período transitorio de 4 años)¹⁵⁵.

El mecanismo para conseguir la aplicación de este principio de tributación en destino es el siguiente:

- Entregas intracomunitarias de bienes: se declaran exentas. Es decir la entrega de mercancías en un Estado miembro con destino a otro país de la UE está exenta de IVA.
- Adquisiciones intracomunitarias de bienes: se declaran sujetas a IVA en el país de destino de las mercancías, por lo que el adquirente debe integrar las cuotas correspondientes en su declaración periódica de IVA, si bien la normativa actual permite que las considere IVA deducible en el mismo período, por lo que el resultado a ingresar por estas cuotas es cero.

Para poder realizar operaciones intracomunitarias es necesario estar registrado en un censo especial que es único para toda la UE, el Registro de Operadores Intracomunitarios. La inscripción da lugar a la asignación de un número VIES (siglas de la expresión inglesa *VAT Information Exchange System*), cuyos dos primeros dígitos son el código ISO del país de registro (en España: VIES = ES+NIF). Es responsabilidad del sujeto pasivo que realiza la venta verificar que el comprador dispone del correspondiente número VIES¹⁵⁶.

Al no existir controles en frontera, y con la finalidad de evitar el fraude, se establece también la obligación para todos los sujetos pasivos del IVA de realizar una declaración trimestral en la que consten las entregas comunitarias que han realizado a otros operadores. Estos datos son intercambiados por los Estados miembros.

¹⁵⁵ Véase Cubero, A. «Impuesto sobre el Valor Añadido (III). Operaciones Internacionales», en Pérez (*dir.*) (2016), p. 908.

¹⁵⁶ La consulta de los registros VIES puede realizarse en la siguiente URL de la UE: http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/?locale=es

6.1.3 ESPECIAL REFERENCIA A CANARIAS, CEUTA Y MELILLA

Las Islas Canarias, si bien están integradas en el TAU, no forman parte del territorio armonizado por las Directivas a efectos del IVA y de los Impuestos Especiales. Esto provoca que en los intercambios de mercancías entre Canarias y el resto del TAU sea necesario presentar una declaración aduanera de introducción y expedición.

Ceuta y Melilla no forman parte del TAU, por lo que desde un punto de vista aduanero tienen la consideración de territorios terceros.

6.2 Fiscalidad directa¹⁵⁷

Los beneficios obtenidos por una empresa en un país distinto del de su sede pueden resultar gravados tanto en el país de su residencia (principio de la renta universal), como en aquel en que se obtienen los beneficios (principio territorial o de la fuente). Para evitar esta situación, los países negocian de forma bilateral **Convenios para evitar la Doble Imposición** (CDI), por lo que la empresa que se externaliza debe tener en cuenta si su país de residencia tiene firmado un CDI con el territorio en el que va a operar¹⁵⁸.

«Inicialmente, los Convenios de doble imposición tenían como misión delimitar o condicionar el ejercicio de las potestades tributarias tal como venían reconocidas en la legislación tributaria interna de dichos Estados, pero de forma cada vez más importante determinadas cláusulas tributarias internas son diseñadas a modo de complemento, reacción o prevención frente al uso inadecuado o indeseado de los Convenios de doble imposición por parte de determinados contribuyentes»¹⁵⁹.

¹⁵⁷ Los impuestos directos son los que gravan la renta obtenida. En España «los impuestos directos, todos sobre la renta, son los cuatro siguientes: a) el impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas; b) El impuesto sobre Sociedades; c) el impuesto sobre la Renta de No Residentes; d) el impuesto sobre Sucesiones y Donaciones». Véase Martín *et al.*, (2016), p.744.

¹⁵⁸ En la siguiente dirección URL se pueden consultar los CDI firmados por España: http://www.minhap.gob.es/es-ES/Normativa%20y%20doctrina/Normativa/CDI/Paginas/CDI_Alfa.aspx

¹⁵⁹ García Prats, F. A., «Los Modelos de Convenio, sus principios rectores y su incidencia sobre los Convenios de doble imposición», en *Crónica Tributaria* número 133, 2009, pp. 101-123.

Existen dos modelos principales de CDI, el de la OCDE¹⁶⁰ y el de la ONU¹⁶¹. Ambos tratan de evitar la doble imposición en los tributos que recaen sobre la obtención de renta, tanto de las personas físicas, como jurídicas (Impuesto sobre Sociedades), y en los impuestos que gravan el patrimonio, y aplican como criterio fundamental el Principio de la Renta Universal.

El modelo de convenio de la OCDE es utilizado por los países desarrollados y es el más extendido. El modelo de Naciones Unidas trata de ser un modelo más equitativo en las relaciones entre países desarrollados y países en desarrollo y por eso, aunque el criterio principal sigue siendo el de la renta universal, da entrada en más casos al principio de la fuente.

En cuanto a los **criterios aplicados por los CDI**, con carácter general rige el principio de la renta universal, por lo que será el país en el que la persona física o jurídica tenga su residencia el que gravará sus rentas y su patrimonio. No obstante, este principio cede en ocasiones ante el criterio de la fuente, como en el caso de las rentas obtenidas de bienes inmuebles, que serán gravados por el país en el que estén situados, o en el caso de las rentas obtenidas a través de un establecimiento permanente, que se gravarán en el Estado en el que dicho establecimiento esté situado, y no en el que tenga su residencia la empresa o persona propietaria del mismo. Por este motivo, los convenios suelen dedicar al menos un artículo completo a definir qué tiene la consideración de establecimiento permanente y qué no.

¹⁶⁰ El modelo de Convenio de Doble Imposición de la OCDE se puede consultar en: OCDE, *Model Tax Convention on Income and on Capital: Condensed Version 2014*, OECD Publishing, Paris, 2014. Véase: http://dx.doi.org/10.1787/mtc_cond-2014-en

¹⁶¹ El modelo de Convenio de Doble Imposición de Naciones Unidas se puede consultar en la siguiente dirección: http://www.un.org/esa/ffd/documents/UN_Model_2011_UpdateSp.pdf

RESUMEN

Contratación internacional

- Las **fuentes** internacionales de las obligaciones contractuales son: a) el contrato; b) la ley designada en el contrato, o a través de las normas de conflicto; c) la *lex mercatoria* y d) los contratos tipo y condiciones generales de contratación. El contrato de compraventa internacional se regula por la **Convención de Viena**.
- El **incumplimiento de un contrato** podrá ser esencial o no esencial. En el incumplimiento no esencial, la parte perjudicada tendrá derecho a exigir el cumplimiento y, además, a ser indemnizada con los daños y perjuicios ocasionados por el incumplimiento de la otra. En caso de incumplimiento esencial, la parte perjudicada podrá optar por exigir el cumplimiento o

resolver el contrato y reclamar daños y perjuicios, en cualquier caso. Estas dos opciones son incompatibles entre sí, por lo que deberá elegir una u otra, si bien cabe la posibilidad de optar por el cumplimiento y, si este resultare imposible, reservarse la resolución del contrato.

- El incumplimiento causado por una circunstancia de **fuerza mayor**, bien de la parte, bien de un tercero, no genera derecho a reclamar daños y perjuicios.
- El **agente** es un intermediario independiente que se obliga de forma estable, y a cambio de una remuneración, a promover actos u operaciones de comercio por cuenta ajena, o a promoverlos y concluirlos por cuenta y nombre ajenos, sin asumir los riesgos o resultados de tales operaciones.
- El **contrato de comisión** es un contrato por el cual una persona (comisionista) se obliga a prestar algún servicio, o hacer alguna cosa, por cuenta o encargo de otra (comitente), actuando en nombre propio o del comitente y a cambio de una remuneración (comisión).
- Bajo la denominación de **contrato de distribución** cabría encuadrar muchos más contratos que los tradicionalmente llamados «contrato de concesión o distribución en exclusiva», incluyendo todos aquellos que tengan por objeto la transmisión de la propiedad de las mercancías y constituyan una relación estable que abarca todas las operaciones comerciales celebradas a lo largo de la cadena de valores.
- La **franquicia** es un contrato de colaboración empresarial a través del cual una de las partes, franquiciador, titular de una determinada marca, patente, método o técnica de fabricación o actividad industrial o comercial, otorga al franquiciado el derecho a utilizarla en una zona geográfica determinada, por tiempo establecido, y bajo ciertas condiciones de control, contra la entrega de una prestación económica que suele articularse mediante la fijación de un canon inicial, que se complementa con entregas sucesivas en relación a la actividad desarrollada.

- La *joint venture* tiene por finalidad la combinación de capacidades técnicas y financieras de varias sociedades, con o sin constitución de una sociedad mercantil nueva. En el caso de la *Joint Venture Corporation* o sociedad conjunta, el primer paso es la firma de un acuerdo o protocolo preliminar, también denominado acuerdo base o *Joint Venture Agreement*, y que consiste en la concreción y delimitación de todos los aspectos estratégicos, organizativos y financieros de la futura empresa conjunta.

La resolución de conflictos: ¿tribunales de justicia o arbitraje comercial internacional?

- Las formas de **solución de conflictos** en el ámbito internacional pasan por fijar la competencia judicial o arbitral. El **arbitraje** es un método de resolución de disputas alternativo a la administración de justicia. Se caracteriza por ser un procedimiento **privado e informal**, por el que las partes acuerdan someter una determinada disputa a una o varias personas imparciales (**árbitros**) a las que autorizan para que resuelvan la controversia mediante una decisión definitiva y obligatoria susceptible de ser ejecutada (**laudo**).
- En el ámbito internacional, cobra especial relevancia el **Convenio de Nueva York, por el cual los laudos arbitrales extranjeros** serán ejecutados por los tribunales de los países que lo han suscrito.

La protección de la propiedad industrial

- **Patentes:** Existen dos ámbitos de protección internacional, uno reservado a países europeos y otro de carácter internacional. Existe un proyecto de patente comunitaria, aplicable a los Estados miembros de la UE, aunque no necesariamente a todos.
- **Marcas:** Existen igualmente dos ámbitos de protección internacional. El primero, reservado a países miembros de la UE, y el segundo, con carácter internacional.

Las aduanas en la actividad internacional

- Actualmente resulta de aplicación en la Unión Europea el **Código Aduanero de la Unión (CAU)** y sus correspondientes Reglamentos Delegado y de Ejecución.

- Toda mercancía que entre o salga del Territorio Aduanero de la Unión está sometida a **vigilancia y control aduanero**, debiendo presentarse a las autoridades aduaneras. Tras su entrada en el TAU las mercancías quedan en situación de depósito temporal durante un plazo máximo de 90 días, en el que deben declararse para un régimen aduanero.
- Los **regímenes aduaneros** aplicables en el TAU son: despacho a libre práctica, regímenes especiales y exportación. A su vez, dentro de los regímenes especiales, existen las siguientes figuras: el tránsito (interno y externo), el depósito (depósito aduanero y zona franca), el destino especial (importación temporal y destino final) y el perfeccionamiento (activo y pasivo).

La fiscalidad en las operaciones internacionales

- Las empresas que se internacionalizan se ven afectadas tanto por la **fiscalidad indirecta** que grava la importación (y en ocasiones la exportación) de las mercancías como por la **imposición directa** que grava los beneficios obtenidos en el extranjero.
- La **deuda aduanera** que grava la importación de las mercancías viene determinada por la clasificación arancelaria de las mismas, su valor y su origen. Además, las mercancías que se importan pueden verse gravadas por **impuestos** generales o específicos **sobre el consumo**.
- Los **convenios de doble imposición** tratan de evitar que una misma renta o patrimonio sea gravada por dos países. Con carácter general, las rentas son sometidas a tributación en el país en el que la persona física o jurídica tiene su residencia.

CASOS PRÁCTICOS

1. EJERCICIO SOBRE CONTRATACIÓN INTERNACIONAL Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERNACIONALES

Una empresa española (GRUPALIA, S. L.) anuncia la venta de una maquinaria industrial de segunda mano mediante un anuncio en su página web, especificando las características técnicas de la misma. Precio a convenir.

El 10 de febrero recibe una solicitud de compra de la mercantil española SEVILLANA, S. A., que pide cotización. Ese mismo día GRUPALIA comunica la oferta: Precio (300.000 €), entrega en sus almacenes. La aceptación de la oferta debía realizarse por transferencia del 20% del importe (60.000 €) y el resto, antes del 27 de febrero.

El 11 de febrero recibe la solicitud de compra de una empresa alemana (GUNTER, GmbH). Ese mismo día, emite oferta en idénticos términos a los comunicados a SEVILLANA.

El 12 de febrero, SEVILLANA hace el ingreso de 60.000 € en la cuenta indicada y envía a GRUPALIA por correo electrónico el justificante de ingreso. Inmediatamente GRUPALIA bloquea la cuenta y da por cerrada la operación de venta.

El 15 de febrero, GRUPALIA recibe una comunicación de GUNTER indicando que había intentado hacer el ingreso de los 60.000 € acordados pero el banco no se lo había permitido. Adjunta la orden de transferencia y el justificante bancario del rechazo del ingreso. GRUPALIA comunica a GUNTER que, dos días antes, la operación se había cerrado con otra empresa y, por tanto, la maquinaria ya había sido vendida.

El 20 de febrero GRUPALIA recibe una comunicación de un despacho de abogados a la que se adjunta un contrato de compraventa, de fecha 14 de febrero, firmado entre GUNTER y una empresa italiana, por el que le vendía la referida maquinaria industrial por importe de 550.000 € en condiciones DDP Roma. El despacho reclama la cantidad de 250.000 € en concepto de lucro cesante por el incumplimiento de la oferta dada a GUNTER.

Se pide:

1. Determinar la ley aplicable y los tribunales competentes.
2. ¿Es posible acudir a una corte arbitral?

3. ¿Puede la empresa alemana reclamar a GRUPALIA daños y perjuicios por incumplimiento de la oferta?
4. Determinar, en su caso, la cantidad indemnizatoria que la empresa alemana puede reclamar a la empresa española.
5. ¿Cómo podía haber evitado su responsabilidad la empresa española?

2. EJERCICIO SOBRE FISCALIDAD INTERNACIONAL

La empresa mexicana EL CACTUS, dedicada a la elaboración de espárragos en conserva, ha abierto mercado en España. Para la distribución de sus productos en este país, ha creado una filial, con carácter de establecimiento permanente (con un NIF para sus relaciones con la Administración española y para sus relaciones comerciales), que importa los espárragos en conserva, los almacena y posteriormente los vende a distintas cadenas de distribución españolas.

La filial española también ha realizado una campaña de captación de clientes en otros países europeos, consiguiendo importantes clientes en Alemania. Al existir una línea marítima directa entre México y Hamburgo, la empresa El Cactus se plantea, con la finalidad de reducir costes, importar las latas de conserva a través del puerto alemán de Hamburgo (bien la totalidad de lo que destine al mercado europeo, o bien la parte que envía a Alemania).

A la vista del enunciado anterior se pide:

1. Con relación a la importación de las conservas de espárragos por la filial española:
 - a) ¿Necesitaría darse de alta en algún otro registro para poder realizar las importaciones de los productos desde México?
 - b) Si importase un contenedor con 10.000 kilogramos de latas de espárragos con un valor en aduana de 35.000 euros, ¿cuál sería el importe a pagar en concepto de derechos arancelarios? ¿Y en concepto de IVA a la importación?
 - c) ¿Necesitará algún tipo de certificado de algún organismo distinto de la aduana para poder realizar la importación?
2. Si decide enviar los espárragos desde la filial española a los clientes alemanes:
 - a) ¿La operación está exenta o sujeta al IVA en España?
 - b) ¿Y en Alemania?
 - c) ¿Qué otras obligaciones tendría la filial española respecto al IVA con relación a estas ventas realizadas a Alemania?

3. Si la importación de los espárragos destinados a Alemania la realiza directamente la filial española en Hamburgo:
 - a) ¿Necesitaría la filial española darse de alta en algún registro para poder realizar la importación?
 - b) ¿La liquidación a realizar en la aduana sería la misma que si se importase en España?
4. Si la entrada de los espárragos se realiza por el puerto de Barcelona y el cliente alemán quiere despacharlos de importación a su nombre en Alemania, ¿qué régimen aduanero debería utilizar la filial española y cuál sería el procedimiento?
5. La filial española ha obtenido durante el ejercicio económico unos beneficios netos de 1,3 millones de euros. ¿Cómo tributarían?
6. La matriz mexicana adquirió un paquete de acciones de la empresa de transportes española La Veloz. Dichas acciones suponen un 2% del capital de la empresa de transporte. La empresa de transporte española distribuye dividendos a sus accionistas, siendo la cantidad que le corresponde a la empresa mexicana de 30.000 euros. ¿Cómo tributarían estos dividendos?

GLOSARIO

Acta de misión: Orden procesal del árbitro consensuada con las partes en la que se fijan, como mínimo, las cuestiones siguientes: (i) el nombre completo de los árbitros y las partes, y la dirección que hayan designado para comunicaciones en el arbitraje; (ii) los medios de comunicación que habrán de emplearse; (iii) el idioma y el lugar del arbitraje; (iv) las normas jurídicas aplicables al fondo de la controversia o, cuando proceda, si debe resolverse en equidad, y (v) el calendario de las actuaciones. En ocasiones también se incluye un resumen de la controversia y se plasman las pretensiones de las partes.

Árbitro: Persona física a la que las partes de una relación jurídica confían la solución de una determinada disputa autorizándola a que emita una decisión definitiva y susceptible de ser ejecutada. Los árbitros pueden actuar de forma individual (árbitro único) o colegiada (tribunal arbitral).

Caducidad: Plazo en el que se debe ejercitar una acción, sin que se pueda interrumpir. Si la acción no se ejercita en ese plazo, se extingue, perdiendo la posibilidad de hacerlo más tarde.

Convenio internacional: Instrumento jurídico por el que los Estados y las organizaciones intergubernamentales asumen un compromiso jurídico internacional. Este instrumento puede denominarse también de distintas maneras como, por ejemplo: acuerdo internacional; pacto; protocolo; carta; convenio; convención; etc.

Cosa juzgada: Efecto procesal que impide que, una vez dictada una sentencia judicial firme o un laudo arbitral, se pueda volver a plantear un procedimiento judicial o arbitral sobre el mismo objeto y con las mismas partes. Se trata por tanto de la fuerza que atribuye el derecho a los resultados del proceso.

Directiva: Norma o acto vinculante de la Unión Europea, cuyos destinatarios son los Estados miembros, obligándoseles a alcanzar un determinado resultado y dejándoles libertad para elegir la forma y los medios para ello. Su finalidad primordial es la armonización de legislaciones nacionales.

Establecimiento permanente: Lugar fijo de negocios en el que una empresa efectúe toda o parte de su actividad. Comprende especialmente las sedes de dirección, las sucursales, las oficinas, las fábricas, los talleres, las minas y canteras y las obras de construcción o de montaje cuya duración exceda de doce meses. Sin embargo, no comprende el mantenimiento de un local o establecimiento con mercancías con la finalidad de almacenarlas, exponerlas, entregarlas o de que sean transformadas por otra empresa; el mantenimiento de un local de negocio para comprar mercancías, recoger información, hacer publicidad o suministrar información.

Exequátur: Procedimiento por el cual los órganos judiciales de un Estado reconocen y homologan en su territorio una sentencia dictada por unos tribunales extranjeros o una corte arbitral, dándole la misma eficacia que si de una sentencia nacional se tratara.

Foro: También llamada competencia judicial internacional, se refiere a la determinación de los jueces de qué país serán los competentes para conocer de una determinada acción judicial.

Laudo: Resolución escrita de los árbitros que pone fin a las actuaciones arbitrales, y mediante la cual los árbitros resuelven las cuestiones en disputa entre las partes. Los laudos o sentencias arbitrales son definitivos, tienen efecto de cosa juzgada y no son susceptibles de recurso alguno, teniendo la misma eficacia que una sentencia firme de un órgano jurisdiccional.

Ley aplicable: Ley que rige el contenido sustantivo de la relación contractual entre las partes. La ley aplicable está referida a un ordenamiento jurídico, con todas las normas o leyes que lo integran. Si las partes no establecen la ley aplicable, se recurrirá a las normas sobre conflicto de leyes internacionales y nacionales.

Normativa aduanera: El cuerpo legal integrado por: a) el código y las disposiciones para completarlo o para su ejecución, adoptadas en el ámbito de la Unión o a nivel nacional; b) el arancel aduanero común; c) la legislación relativa al establecimiento de un régimen de la unión de franquicias aduaneras; y d) los acuerdos internacionales que contengan disposiciones aduaneras aplicables en la Unión.

Política comercial: Las medidas no arancelarias que se establezcan en el ámbito de la política comercial común, en forma de disposiciones de la UE para regular el comercio internacional de mercancías.

Prescripción: Plazo en el que se debe ejercitar una acción, pero a diferencia de la caducidad, el plazo puede interrumpirse volviendo a reiniciarse con cada interrupción. Al igual que la caducidad, si no se interrumpe ni se ejercita dentro de ese plazo, se extingue, perdiéndose la posibilidad de hacerlo más tarde.

Reconvenir: Acción que realiza el demandado en un procedimiento judicial o arbitral cuando no se limita a oponerse a la demanda presentada por el demandante sino que, a su vez, formula una acción contra el demandante para que sea resuelta en el mismo procedimiento y por la misma sentencia judicial o laudo arbitral.

Reglamento: Norma o acto vinculante de la Unión Europea, con alcance general, obligatorio en todos sus elementos y directamente aplicable en todos los Estados miembros desde su entrada en vigor.

Tercero: Ajeno a la relación jurídica referida. Así, cuando hablamos de tercer Estado en relación a la Unión Europea, es un Estado que no es Miembro de la Unión; o

cuando hablamos de un tercer contratante, es alguien que tiene un contrato con algunas de las partes, pero que no es el contrato objeto de nuestro estudio.

Titular del régimen: La persona que presente la declaración en aduana o por cuya cuenta se presente esta, o la persona a la que se hayan cedido los derechos y obligaciones en el marco de un régimen aduanero.

BIBLIOGRAFÍA

a) Bibliografía utilizada

Blackaby, N., Redfern, A. I., Hunter, M., y Partasides, C. (2015): *Redfern and Hunter on International Arbitration*. Oxford: Oxford University Press.

Calvo, A. L. y Carrascosa, J. (2016): *Derecho internacional privado*. 16.^a ed. Volúmenes I y II, Granada: Comares.

Carbajo, F. (Dir.) (2015): *Los contratos de distribución en las propuestas armonizadoras del derecho contractual europeo. Repercusiones en el derecho español y en la práctica contractual*. Valencia: Tirant lo Blanch y Ediciones Universidad de Salamanca.

Corral, I. (Dir.), Cremades, L. y Escudero, E. (Coords.) (2016): *Manual de fiscalidad internacional*, Vols. I y II (4.ª ed). Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.

Esplugues, C., Iglesias, J. L., y Palao, G. (2016): *Derecho internacional privado*. 10.ª ed., Valencia: Tirant lo Blanch.

Fernández, J. C. y Sánchez, S. (2016): *Derecho internacional privado*. 9.ª ed. Cizur Menor: Thomson Reuters; Aranzadi.

Figaredo, J. M. (2016): «Article 42 Procedure», en González-Bueno, C., Lozano, L. y Figaredo, J. M., *The Spanish Arbitration Act: A Commentary* (pp. 259-264). Madrid: Dykinson.

Garcimartín, F. J. (2016): *Derecho internacional privado*. 3.ª ed., Cizur Menor: Thomson Reuters; Civitas.

González-Bueno, C. (2016): «Article 3 International Arbitration», en González-Bueno, C., Lozano, L. y Figaredo, J. M., *The Spanish Arbitration Act: A Commentary* (pp. 23-25). Madrid: Dykinson.

Mankabady, M. (2008): *Joint Ventures in Europe*. 3.ª ed., Haywards Heath: Tottel.

Martín, J., Lozano, C., Tejerizo, J. M. y Casado, G. (2016): *Curso de derecho financiero y tributario*. Madrid: Tecnos.

Miquel, J. (2014): «El contrato de *Joint venture*», en Yzquierdo, M. (dir.), Almudí, J. M. y Martínez, M. A. (coords.), *Contratos civiles, mercantiles, públicos, laborales e internacionales, con sus implicaciones tributarias. Vol. VI: Contratos de estructura asociativa o comunitaria* (pp. 349-397). Cizur Menor: Thomson Reuters; Aranzadi.

Morros, L., Roca, J. L., y Velasco, N. (2013): «Aspectos jurídicos de la internacionalización», en Arteaga Ortiz, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 485-570). Madrid: ICEX.

Ortega, E. (dir. y coord.) y Terrazas, C. (coord.) (2015): *La franquicia*. 1.ª ed., Cizur Menor: Thomson Reuters; Aranzadi.

Pérez, F. (Dir.), García, F., Pérez, I., Escribano, F., Cubero, A. y Carrasco, F. M., (2016): *Curso de derecho tributario: Parte especial*. 10.^a ed. Madrid: Tecnos.

Sánchez Lorenzo, S. A. (coord.) (2012): *Cláusulas en los contratos internacionales. Redacción y análisis*. Barcelona: Atelier.

UNIDROIT (2010): *Principios Unidroit sobre los contratos comerciales internacionales 2010*. Roma: Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT).

UNIDROIT (2007): *Ley modelo sobre la divulgación de la información en materia de franquicia* (2007). Roma: Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT).

Vázquez, D. (Dir.) (2010): *Los contratos de distribución comercial. Novedades legislativas y jurisprudenciales*. Valencia: Tirant lo Blanch.

b) Lecturas recomendadas

Azcárraga, C. (2016): «Medios electrónicos en los sistemas extrajudiciales de resolución de conflictos. Novedades legislativas impulsadas desde Europa», en Palao, G. (editor) y Azcárraga, C. (secretaria de redacción), *Los nuevos instrumentos europeos en materia de conciliación, Mediación y arbitraje de consumo. Su incidencia en España, Irlanda y el Reino Unido* (pp. 11-30). Valencia: Tirant lo Blanch.

Born, Gary (2014): *International Commercial Arbitration*. Zuidoostsingel: Kluwer Law International.

De la Ossa, A. (Coord.) (2009): *Operador Económico Autorizado (OEA). Aplicación y experiencia*. Madrid: Taric.

Deutsch, Robert L., Arkwright, R. y Chiew, D. (2008): *Principles and Practice of Double Taxation Agreements: A Question and Answer Approach*. Londres: BNA International, Inc.

Dudova, D. (2016): *El nuevo código aduanero de la UE*, Actualidad jurídica Uría & Menéndez. [recurso electrónico] N.º 43, pp. 157-161.

Ferrari, F. (2011): *Contracts for the International Sale of Goods. Applicability and Applications of the 1980 United Nations Convention*. Leiden: Martinus Nijhoff Publishers.

Jiménez, G. (2016): *Arbitraje en 55 lecciones prácticas*. Cizur Menor: Thomson Reuters Aranzadi.

Lando, O. y Beale, H. (2000): *Principles of European Contract Law, Parts I and II*, (pp. 1-93). La Haya: Kluwer Law International.

Massimo, F. (2010): *Customs Law of the European Union*. Austin: Wolters Kluwer Law and Business.

Panayl, C. H. (2007): *Double Taxation, Tax Treaties, Treaty Shopping and the European Community*. Eurotax on European Taxation. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International.

Reiley, Eldon H. (2008): *International Sales Contracts. The UN Convention and Related Transnational Law*. Durham: Carolina Academic Press.

c) Enlaces de interés

AEAT: ADUANAS E IMPUESTOS ESPECIALES: http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La_Agencia_Tributaria/Aduanas_e_Impuestos_Especiales/_Presentacion/Impuestos_especiales/Impuestos_especiales.shtml

CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL: <http://www.iccwbo.org/>

CENTROS DE ARBITRAJE: <https://international-arbitration-attorney.com/es/arbitral-institutions-and-arbitration-courts/>

COMISIÓN PARA EL ARBITRAJE ECONÓMICO Y COMERCIAL INTERNACIONAL DE CHINA: <http://www.cietac.org.cn/>

COMPROBACIÓN N.º VIES: http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/

CONVENIOS INTERNACIONALES FIRMADOS POR ESPAÑA:
http://www.notariosyregistradores.com/web/cuadros/tratados_/tratados-internacionales-y-acuerdos-internacionales-cuadros/

eTIR: *Towards Paperless Cross-border Trade*: <https://www.iru.org/sites/default/files/2016-09/eTIR-report-towards-paperless-cross-border-trade-iru-unescap-unece.pdf>

FORMULARIOS DE CONTRATOS: <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/contratos-internacionales#despliega>

MARCA DE LA UNIÓN EUROPEA: <https://euipo.europa.eu/ohimportal/es>

OMC: Mecanismo para el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio: <http://www.tfafacility.org/es>

PATENTE EUROPEA: <http://www.epo.org/>

PATENTE Y MARCA INTERNACIONAL: <http://www.wipo.int/portal/index.html.es>

TARIC: ARANCEL Y CODIFICACIÓN DE MERCANCÍA: <http://data.europa.eu/euodp/es/data/dataset/taric-consultation/resource/d06f495c-85ec-4857-8757-0f4c3dc5ccb3>

UNCITRAL: <http://www.uncitral.org/uncitral/es/index.html>

UNIDROIT: <http://www.unidroit.org/>

d) Vídeos de interés

Registro de Patente Europea:

<http://www.epo.org/searching-for-patents/legal/register.html#tab1>

Ventajas del Sistema de Madrid (Marcas-OMPI):

http://www.wipo.int/madrid/es/madrid_benefits.html

Presentación de una solicitud de Patente PCT (OMPI):

<http://www.wipo.int/pct/en/training/index.html>

Oficina Europea de Patentes:

https://www.youtube.com/watch?v=WbauKz0sqGk&list=PLgDlswd0__eKfLe6-iP8-bwS2Gnh5ncI4&index=3

Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea:

<https://euipo.europa.eu/ohimportal/es/trade-marks-in-the-european-union>

Contrato de compraventa: <https://www.youtube.com/watch?v=M8UvkNaywO0>

Contratos de agencia y distribución:

https://www.youtube.com/watch?v=gXFmniQ_LcE

Simulacro de arbitraje: XXII Willem C. Vis Moot Final (Full version) 2015

Vienna: https://www.youtube.com/watch?v=94Q1tV_DT8g&feature=youtu.be

Une Minute:

<https://www.youtube.com/watch?v=56XZzrx7nzw>

The New Union Customs Code

<https://www.youtube.com/watch?v=x8nn880BMmw>

Capítulo 7

**ACCESO A LOS MERCADOS
MULTILATERALES**

Autores

Fernando Bejerano Rodríguez
José Francisco Muro Gil

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	677
1. Introducción	679
2. Operativa de los organismos y de los proyectos multilaterales	681
2.1 Organismos multilaterales	681
2.2 Proyectos de los organismos multilaterales	682
2.2.1 ¿Qué es un proyecto de desarrollo?	683
2.2.2 Tipos de proyectos	685
2.3 El ciclo del proyecto; fuentes de identificación	686
2.3.1 Introducción al ciclo del proyecto	686
2.3.2 Fuentes de identificación de proyectos	688
2.3.2.1 Unión Europea	690
2.3.2.2 <i>Development Business</i>	690
2.3.2.3 Bancos de desarrollo	691
2.3.2.4 Naciones Unidas	691
3. Estrategia empresarial de aproximación a los proyectos	692
3.1 Las diferentes fases del proyecto	694
4. Los procedimientos de contratación y el expediente de licitación	695
4.1 Procedimientos de contratación	695
4.1.1 Procedimientos de contratación pública de la Unión Europea	696
4.1.1.1 Procedimiento abierto	697
4.1.1.2 Procedimiento restringido	697
4.1.2 Procedimientos de contratación pública en los bancos de desarrollo	697
4.1.3 Diferentes procedimientos de selección de consultores	698
4.2 El expediente de licitación	699

5. Aspectos destacables en la preparación de propuestas	701
5.1 La decisión de participar	702
5.2 Estudio de los pliegos	703
5.3 Evaluación de riesgos	703
5.4 Preparación y características de la oferta	704
RESUMEN	708
CASOS PRÁCTICOS	710
GLOSARIO	712
BIBLIOGRAFÍA	714

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Tras estudiar este Capítulo, debería:

- Haber mejorado sus conocimientos sobre los organismos multilaterales y su funcionamiento.
- Conocer los elementos claves del ciclo de un proyecto de cooperación al desarrollo.
- Conocer las fuentes de identificación de oportunidades de negocio y qué información nos proporcionan.

- Estar familiarizado con los mecanismos de las licitaciones y entender sus «reglas de juego».
- Ser capaz de identificar oportunidades de negocio que se adecúen sustancialmente al objeto social de cada empresa.
- Ser capaz de tomar decisiones sobre cómo concurrir a las licitaciones multilaterales.

1. INTRODUCCIÓN

El acceso a los mercados internacionales es habitualmente un proceso gradual, de aproximación progresiva. Normalmente, se buscan las primeras oportunidades de exportación en los países más cercanos o familiares y, a medida que se adquiere experiencia, se acometen operaciones más complejas y en mercados más alejados.

Los proyectos de los Organismos Multilaterales de Desarrollo (OMD) representan una oportunidad para dar un paso más en ese proceso de internacionalización, ya que se trata de un mercado de exportación enormemente atractivo para la empresa (auténticamente global y abierto), en el que las adjudicaciones se realizan de acuerdo con procedimientos transparentes y regulados que aseguran que exista competencia y proporcionan seguridad jurídica. Sin embargo, al mismo tiempo es también un mercado muy especializado, en el que competir con

éxito exige un esfuerzo de aplicación de los mejores recursos, de adecuación de los procesos internos y capacitación en las técnicas, metodología y herramientas necesarias para operar en él.

A pesar de la complejidad de estos procesos, el tamaño de la empresa no siempre es una variable determinante de su competitividad en este mercado. Ahora bien, la empresa debe identificar con absoluta precisión las áreas en las que cuenta con ventajas competitivas y trabajar de acuerdo con las características y requerimientos específicos de cada institución. Existen oportunidades, por consiguiente, para empresas de todos los tamaños y en multitud de ámbitos: suministros de bienes y equipos de diferente índole, servicios de asistencia técnica y consultoría en los sectores más diversos y ejecución de obras y servicios conexos (diferentes de los servicios de consultoría, tales como: transporte, seguro, instalación, mantenimiento, etc.). Desde el punto de vista geográfico, la lista de oportunidades es también prácticamente ilimitada, siempre dentro del entorno de los países elegibles, los receptores de ayuda.

2. OPERATIVA DE LOS ORGANISMOS Y DE LOS PROYECTOS MULTILATERALES

2.1 Organismos multilaterales

Los organismos multilaterales son instituciones supranacionales que desarrollan actividades tendentes a la reducción de la pobreza y fomentan el desarrollo económico de forma sostenible. Estas instituciones, en sentido amplio, financian proyectos de **ayuda al desarrollo**, aplicando unas reglas, unos requisitos y unos procedimientos competitivos y transparentes para la adquisición de bienes, obras y servicios. Ese mercado es, por tanto, muy diverso, dependiendo de cuál sea la institución multilateral, aunque estas tienen suficientes elementos comunes para permitir una aproximación sistemática y un tratamiento homogéneo de las mismas, con las matizaciones y peculiaridades propias de cada organismo. Los fondos de estos organismos proceden de las cuotas obligatorias o de las contribuciones voluntarias que los países donantes aportan a los mismos.

Entre las instituciones **financieras** o bancos de desarrollo se encuentran el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Asiático de Desarrollo, Banco Africano de Desarrollo, Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo, Banco Europeo de Inversiones, CAF Banco de Desarrollo de América Latina o el recientemente creado Banco Asiático de Inversión en Infraestructura, varios de los cuales se abordaron en el Capítulo 1, apartado 4, de este libro.

Las instituciones **no financieras** más destacables son la Unión Europea (UE) y las Naciones Unidas (NN.UU.). En la primera, se encuentra la Dirección General de Desarrollo y Cooperación, EuropeAid, que es responsable de las políticas de desarrollo de la UE a través de programas y proyectos en todo el mundo. EuropeAid ejerce un papel protagonista en el debate internacional sobre desarrollo en el que participan donantes, instituciones internacionales, países en desarrollo y emergentes, y agentes no estatales.

Adicionalmente están las múltiples agencias de las Naciones Unidas, como IAPSO, UNICEF, FAO, OMS, UNOPS, PNUD, etc., que trabajan en una amplia gama de sectores como: protección del medio ambiente, atención a refugiados, emergencias y prevención de desastres, lucha contra el terrorismo, desarme y no proliferación, fomento de la democracia, defensa de los derechos humanos, lucha por la igualdad de género, buena gobernanza, desarrollo económico y social y mejora de la salud, eliminación de minas, expansión de la producción de alimentos, entre otros.

El flujo de **recursos** manejados por los OMD para sus proyectos –adjudicados habitualmente mediante procedimientos competitivos de adquisiciones por licitación– muestra un crecimiento ininterrumpido año a año, invariablemente. De acuerdo con los objetivos de las instituciones manifestados en distintas declaraciones y foros, este flujo, al parecer, seguirá creciendo de igual manera en el futuro. En cualquier caso, es un **mercado de grandes proporciones**.

Se trata, en fin, de un **mercado muy especializado**, que se puede calificar de relativamente sofisticado. En tal sentido, competir con éxito va a exigir un gran esfuerzo a las empresas que participen en él.

2.2 Proyectos de los organismos multilaterales

Son aquellos proyectos de ayuda al desarrollo financiados por las instituciones multilaterales, en sentido amplio, aplicando unas reglas, unos requisitos y unos

procedimientos competitivos para la adquisición mediante contratación de bienes, servicios y obras.

Se trata de un mercado amplio y diverso, que varía dependiendo de cuál sea la institución financiadora participante. No obstante, tiene suficientes características comunes como para permitir una aproximación sistemática y un tratamiento homogéneo y común, sin olvidar nunca las matizaciones y peculiaridades propias de cada organismo.

En cualquier caso, el concepto de **proyecto** es relevante, porque el procedimiento de adquisiciones no es una actividad conceptualmente aislada. Antes de que se lancen las convocatorias de contratación, los organismos financiadores deben recorrer una serie de etapas inevitables (salvo en el caso de proyectos de emergencia), que constituyen lo que se conoce como **ciclo del proyecto**. Esas fases incluyen:

- La identificación de la necesidad.
- La formulación y concreción de un proyecto.
- La negociación entre el donante y el beneficiario.
- La aprobación de la forma y el importe de la adquisición.
- La elección del sistema de adquisiciones.

2.2.1 ¿QUÉ ES UN PROYECTO DE DESARROLLO?

Un proyecto consiste en una serie de actividades planificadas y relacionadas entre sí, orientadas a la consecución de uno o varios objetivos claramente especificados, en un plazo de tiempo determinado, para un grupo de beneficiarios y con un presupuesto definido.

Además, los proyectos de desarrollo financiados por los OMD deben reunir una serie de características adicionales:

- Deben ser **coherentes con los objetivos** del organismo financiador y del país beneficiario.
- Deben ser **pertinentes**, es decir, que los objetivos de la intervención en materia de desarrollo se correspondan con las expectativas de los beneficiarios, las necesidades del país, sus prioridades y las políticas comunitarias y de los socios de la institución.

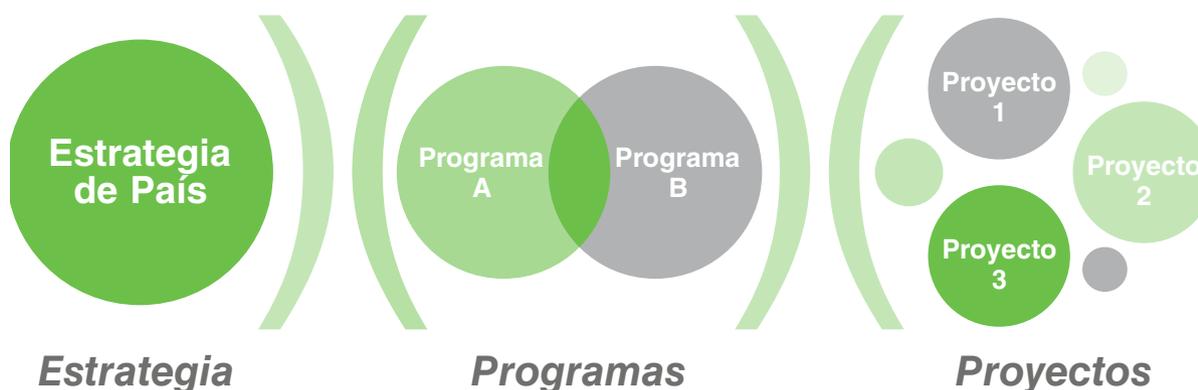
- También tienen que ser **viables**, lo que implica que los objetivos deben ser alcanzables, que las limitaciones del entorno han de haber sido consideradas y asumidas, y que deben ser conocidas las capacidades del país y de los organismos que intervengan.
- Han de **identificar claramente a los diferentes stakeholders**, entendiendo por tales a aquellos colectivos que tienen, o pueden tener, algún interés en el proyecto, porque se verán afectados de algún modo por los resultados del mismo y deben ser tenidos en cuenta.
- Deben considerar la «**apropiabilidad**», lo que implica que debería ser objetivo del proyecto que el país beneficiario lo «haga suyo», en términos de voluntad y capacidad.
- Los **beneficios** previstos por el proyecto deben ser, en mayor o menor medida, sostenibles.
- Deben establecer **mecanismos de coordinación, financiación y gestión**.
- Deben prever siempre un **sistema de monitoreo y evaluación**.
- Tienen que incluir un **análisis económico** de factibilidad en el que los beneficios previstos excedan de los costos.

Un proyecto de desarrollo no existe de manera aislada, sino que aparece normalmente integrado en un entorno más general de actuación, que persigue objetivos más globales que los propios del proyecto. Existen, por lo tanto, políticas generales que establecen prioridades acordadas por el organismo financiador y el gobierno del país beneficiario.

A partir de estas políticas generales, se diseña una estrategia-país, conocida por nombres diferentes en cada una de las Instituciones, como *Country Strategy Paper* (Comisión Europea), *Country Assistance Strategy* (BM) o *Country Partnership Strategy* (BAsD). Esa estrategia se articula posteriormente en forma de programas que establecen el marco en el cual se desarrollarán una serie de proyectos individuales acordes con los objetivos generales establecidos en el programa.

Figura 7.1

FASES PARA LA FORMULACIÓN DE UN PROYECTO



Fuente: elaboración propia.

2.2.2 TIPOS DE PROYECTOS

Hay infinidad de tipos de proyectos de desarrollo, que varían conforme a los objetivos, tamaño, sector, etc. Los más pequeños pueden estar dotados con presupuestos muy reducidos y ejecutarse en apenas unas semanas o meses, mientras que otros están dotados con cantidades muy elevadas y su ejecución puede durar varios años.

Desde el punto de vista del **contenido de los proyectos**, existen tres categorías básicas:

- **Contratos de asistencia técnica o de servicios.** Incluyen actividades de asesoría, asistencia técnica, diseño, capacitación, diagnósticos, análisis, estudios, etc.
- **Contratos de suministro de bienes o equipos.** Su objetivo es la adquisición de bienes, materiales y equipos de toda índole, y sus servicios inherentes.
- **Contratos de obras.** Para la realización de obras civiles tales como hospitales, centros de formación, presas, plantas depuradoras, carreteras, etc. En estos casos, el contrato suele conllevar además el suministro de una variedad de bienes vinculados a la obra.

2.3 El ciclo del proyecto; fuentes de identificación

2.3.1 INTRODUCCIÓN AL CICLO DEL PROYECTO

Todos los organismos multilaterales involucrados en la realización de proyectos de ayuda al desarrollo utilizan este concepto, introducido en la década de 1990 por la Comisión Europea. Es similar en todas las instituciones multilaterales y se trata del conjunto de etapas que atraviesa un proyecto, desde su identificación, pasando por su ejecución, hasta su finalización y evaluación última. Tres son las características de la estructuración del ciclo:

- En cada fase se produce un proceso de decisión y existen procedimientos preestablecidos.
- Las fases son progresivas, y cada una ha de ser completada para poder iniciar la siguiente.
- Es un ciclo basado en un principio general de **retroalimentación**: la programación y la identificación de nuevos proyectos se basa en los resultados de los procesos de monitoreo y evaluación de otros previos, incorporando las lecciones aprendidas y agregando mejoras, al corregir y superar fallos previos.

Hay multitud de tareas que, por su especialización, complejidad o por exigencia del procedimiento, no pueden ser realizadas por el personal de la entidad financiadora ni por el del gobierno o entidad beneficiaria. En tales casos, se requiere la contratación de empresas y consultores privados. Por consiguiente, **existen oportunidades de negocio en diferentes momentos del ciclo del proyecto** y no únicamente, como en ocasiones tiende a pensarse, en la fase de ejecución.

Por todo ello, es fundamental que la empresa entienda en qué fases del ciclo del proyecto y en qué forma pueden surgir esas oportunidades de negocio, y diseñar una estrategia de acercamiento que contemple poder actuar en cada una de las fases relevantes del ciclo y llevar a cabo una **identificación temprana de oportunidades**.

El método PCM, de *Project Cycle Management*, puede resumirse en las siguientes **fases tradicionales**:

- **Programación**: En esta fase se definen, planifican y acuerdan conjuntamente las orientaciones y principios generales de la política de cooperación

entre un OMD y un país, representado no solo por su gobierno, sino también por la sociedad civil, ONG y otros agentes. Esta fase constituye el marco general donde se sitúan las diferentes intervenciones, la armonización de las mismas y su refuerzo mutuo. De esta fase resulta un **Documento de Estrategia Nacional**, también llamado **Programa indicativo**, que establece prioridades, sectores y áreas de actuación, que permiten orientar la ayuda externa que se plasmará en programas y proyectos específicos durante el período en cuestión.

- **Identificación:** En esta fase, se determina el problema que se intenta resolver, a quiénes afecta y cuál sería el nuevo escenario a alcanzar, delimitando el modo de hacerlo mediante una serie de alternativas y estrategias. En esta fase se deciden los beneficiarios, las instituciones responsables, los financiadores y las entidades locales que prestarán apoyo.
- **Preparación o Formulación:** Es la fase de diseño y desarrollo en detalle, que convierte una idea inicial en un proyecto definido y concreto con objetivos, componentes, actividades, presupuesto, etc. Se estudia la lógica de la intervención y su pertinencia, su factibilidad y su sostenibilidad. Durante esta fase se desarrollan planes de trabajo detallados, incluyendo un **Marco Lógico para cada proyecto**, con indicadores de resultados e impacto, calendarios de actividades y cuantificación de recursos a aplicar. El resultado es una propuesta de aceptación y financiación para el proyecto, o bien de rechazo y desestimación del mismo.
- **Financiación:** Se completa la propuesta de financiación al asignar y comprometer los recursos necesarios. Las actividades del proyecto se detallarán y se desglosarán en sus diferentes tareas y se expresarán los costes previstos para cada una. Este presupuesto constituye la previsión del gasto antes de iniciar el proyecto. Dada la realidad cambiante desde la fase de formulación y de ejecución, se le suele dotar de mecanismos de flexibilidad y ajuste para adecuarse a la realidad futura. Una vez firmado el **Acuerdo de Préstamo** o **Convenio de Concesión**, se convierte en un contrato legal vinculante entre el beneficiario del país receptor y la institución donante.
- **Ejecución:** Puede decirse que esta es la etapa fundamental del proyecto y la que da sentido a todas las demás. Es la fase de aplicación práctica para obtener los resultados previstos, siempre teniendo en cuenta una concepción dinámica de la ejecución que permita una adecuada gestión de los medios. La ejecución del proyecto puede llevar varios meses e incluso años,

y estar conformada por una o múltiples licitaciones para adquisiciones o adjudicaciones, en función de la naturaleza del proyecto. En esta fase se preparan las primeras versiones de los **Planes de Adquisiciones** para las diversas licitaciones previstas.

- **Seguimiento:** Consiste en un análisis continuado de las acciones del proyecto y su comparación con lo esperado. Este proceso permite identificar potenciales desviaciones en la ejecución del proyecto y, en caso necesario, formular recomendaciones para reorientar las acciones para ajustarse a lo programado.
- **Evaluación:** El propósito de la evaluación es realizar una **valoración sistemática y objetiva de un proyecto**, de su diseño y ejecución, y de sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del mismo.

2.3.2 FUENTES DE IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

Hay distintas fuentes de información gratuitas, que incluso disponen de un servicio de alertas, y otras fuentes de pago. Existen dos tipos de fuentes diferentes, que no solo no son excluyentes, sino que son complementarias entre sí. En este sentido, conviene manejarlas de manera coordinada y no darle exclusividad a ninguna de ellas:

- **Fuentes directas:** Los organismos financiadores pueden ofrecer información tanto en su sede central como en las delegaciones en los países de actuación. Los organismos ejecutores del país beneficiario también son fuentes de información directas. Las entidades beneficiarias o unidades ejecutoras disponen asimismo de información relevante. Los socios, agentes y colaboradores locales en el país constituyen una tercera fuente de información conveniente.
- **Fuentes indirectas:** Las páginas web de los OMD, donde se publica una muy completa y abundante información, de disponibilidad inmediata y transparente, generada en torno a las oportunidades de negocio (no solo sobre un determinado proyecto, sino también sobre competidores y potenciales socios).

Como es obvio, para una pyme no es posible, ni recomendable, intentar abarcar todo el mercado de los proyectos multilaterales, ya que el volumen de recursos y proyectos manejados por los OMD es enorme.

De acuerdo con el principio general de publicidad y transparencia, los OMD exigen que los proyectos financiados por sus fondos sigan un proceso abierto y transparente. Con ello se pretende, por un lado, evitar potenciales prácticas prohibidas y, por otro, atraer al mercado al mayor número posible de licitadores para conseguir adjudicatarios de la mayor calidad.

Los procesos de licitación y adjudicación de los bancos de desarrollo se anuncian habitualmente en la prensa local del país beneficiario, en los portales de compras nacionales, en las páginas web de cada uno de los organismos financiadores y en algunas páginas especializadas como, por ejemplo, el *UN Development Business* (donde se publican todos los proyectos de los bancos de desarrollo y de las agencias de Naciones Unidas). Los proyectos de ayuda externa de la Comisión Europea se anuncian siempre en EuropeAid y en las páginas de las delegaciones del país o región partícipe.

En las páginas web de los organismos financiadores se deben publicar todos los anuncios de cada proyecto. Existen dos tipos de anuncios:

- **Anuncios generales de adquisiciones (AGA):** Informan de la aprobación de un proyecto, del que se describen sucintamente los elementos esenciales, y avisan de que en un plazo determinado comenzará el proceso licitatorio.
- **Anuncios específicos de adquisiciones (AEA) o anuncios de contratación:** Se anuncia que se tiene previsto llevar a cabo una licitación. Se establece una fecha límite para la presentación de ofertas, y se incluye una serie de instrucciones para la entrega de ofertas o expresiones de interés, si el proceso pasa por una precalificación de empresas.

En el marco del principio general de competitividad y transparencia, las licitaciones pueden ser **abiertas**, cuando pueda participar cualquier empresa o entidad de un país elegible, o **restringidas**, si existe un proceso de preselección o de «lista corta» de empresas a las que se invitará a presentar oferta técnica y económica.

Resulta conveniente manejar los portales y páginas web de los bancos regionales y subregionales de desarrollo (BID, BAsD, BAfD, BERD, BCIE, CAF, AIIE, etc.) que están enlazados, y de los que algunos utilizan terminologías y

procedimientos similares. Hay que habituarse a navegar frecuentemente por ellos, familiarizándose con la terminología y vocabulario utilizado.

2.3.2.1 Unión Europea

Como se ha indicado anteriormente, EuropeAid es la agencia europea responsable de la aplicación de todos los instrumentos de ayuda exterior de la Comisión Europea. Todos los proyectos financiados por esta vía se publican en su página web.

Esta página tiene una herramienta de búsqueda de oportunidades de negocio, en la que se puede explorar por país o región, por programas, o por tipología de servicio. Proporciona información de **preavisos** (*forecast*) de proyectos que la Comisión va a financiar en un futuro próximo, para los que no hay todavía una fecha concreta para enviar expresiones de interés u ofertas. Es de gran utilidad para ir detectando oportunidades y escogiendo potenciales socios y posibles consorcios.

Igualmente, ofrece información de oportunidades de negocio **abiertas**, es decir, aquellas en las que ya hay plazo para presentar una manifestación de interés u oferta. La información disponible incluye una pequeña descripción del proyecto, sus objetivos y componentes, el presupuesto, así como otros datos relativos a fechas y lugares de entrega.

En los procedimientos **restringidos**, es muy importante analizar la información relativa a los criterios de selección de empresas para formar parte de la lista corta de las que serán después invitadas a presentar una oferta. Estos criterios servirán de guía principal para orientar la expresión de interés. En los procedimientos **abiertos**, figurarán los requisitos de participación mínimos, así como los criterios de valoración de las ofertas.

2.3.2.2 Development Business

Development Business (DB) es una publicación del Departamento de Información Pública de NN.UU. que ofrece información actualizada sobre oportunidades comerciales en materia de contratación de estudios, suministros de bienes y servicios y adjudicaciones de contratos financiados, total o parcialmente, por las NN.UU., sus agencias y los bancos multilaterales de desarrollo. En general, todos los anuncios de adquisiciones se publican en *Development Business*. Una de las ventajas de este servicio es que están centralizadas todas las oportunidades de negocio, de manera

que una revisión periódica de este portal, de actualización diaria, y para el que existen suscripciones de pago, permite estar al día.

2.3.2.3 Bancos de desarrollo

Cualquier empresa de un país miembro de un banco multilateral de desarrollo puede participar en los proyectos financiados por esa institución. Los sitios web de los bancos ofrecen información específica para las empresas acerca de las políticas, procedimientos y directrices del Banco Mundial para los procesos de adquisición. Asimismo, contienen información sobre la ejecución de los proyectos y una base de datos de oportunidades de adquisición de bienes y servicios, y contratación de obras y consultoría.

2.3.2.4 Naciones Unidas

El Sistema de Naciones Unidas está integrado por una enorme variedad de agencias, organizaciones regionales, programas y otras entidades (como IAPSO, UNICEF, FAO, OMS, UNOPS, etc.). Cada una de ellas tiene su propia estructura organizativa, sus prioridades de actuación, sus procedimientos y métodos de adquisición, y su propia contratación. La División de Adquisiciones de la Secretaría de las Naciones Unidas (<http://www.un.org/es/procurement/>) se encarga de prestar servicios y asesoramiento empresarial especializado a la sede de las Naciones Unidas, las misiones sobre el terreno en todo el mundo, las oficinas fuera de la sede, las comisiones regionales, los tribunales y otras organizaciones de las NN.UU. En la sede en Nueva York, la División de Adquisiciones es la oficina autorizada para comprometer a la Organización en obligaciones contractuales e interactuar con los proveedores que quieran entablar relaciones comerciales con la Secretaría de Naciones Unidas.

Para trabajar con cualquier agencia del Sistema de Naciones Unidas es imprescindible el registro previo de la empresa interesada en una base de datos de proveedores homologados en el Portal Mundial para los Proveedores de las NN.UU. (United Nations Global Marketplace, <http://www.ungm.org/>).

3. ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE APROXIMACIÓN A LOS PROYECTOS

El mercado de proyectos internacionales financiados por OMD presenta una serie de características muy específicas, que exigen a la empresa adaptar su estrategia a esas particularidades. En el ámbito de los proyectos de desarrollo financiados por este tipo de organismos, la **entidad financiadora** desempeña un papel extraordinariamente activo.

Además, como se trata de proyectos en países en vías de desarrollo que presentan entornos políticos, normativos y socioeconómicos complejos y, en ciertos casos, relativamente inestables, la ejecución de los proyectos no está libre de **riesgos** específicos derivados de esa incertidumbre.

La empresa que se aproxime a estos mercados precisa tener visión a largo plazo, una notable capacidad de resistencia, y una apuesta en firme y decidida. Su

lógica de actuación deberá comenzar por definir su plan de negocios, o **estrategia general de internacionalización**. Una vez definida esta, tendrá que estructurar un mecanismo de identificación de proyectos e implantar un riguroso sistema de selección de aquellos que le interesan. Esta es una de las fases críticas del ciclo, en la que la mayoría de las empresas suelen fracasar al intentar acceder a estos mercados, por ser poco estrictas.

La aproximación al cliente y a su política comercial no es muy diferente de la aplicada en cualquier otro proyecto: la empresa tiene que convencer al cliente de su capacidad y bondad para ejecutar a la perfección el proyecto en cuestión, gracias a su experiencia y capacidades. Además, también habrá que efectuar un análisis de riesgos pertinente para evitar sorpresas sobrevenidas. Finalmente, cada empresa tendrá que desarrollar una sistemática y un método de elaboración de las propuestas técnicas y económicas.

Cuadro 7.1

RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA

- Tener una visión a largo plazo.
- Diseñar una estrategia consistente con sus medios.
- Dedicar recursos cualificados y/o capacitarlos.
- Implantar una sistemática de la identificación y selección de oportunidades.
- Comenzar por los mercados más próximos, más conocidos, menos complejos o con una demanda más evidente de los productos/ servicios de la empresa.
- Comenzar por licitaciones de proyectos que presenten riesgos ciertos e identificados, importes manejables y dificultades asumibles.
- Tratar de suscribir alianzas con socios con experiencia previa en proyectos similares para aprovechar complementariedades y sinergias.
- Desarrollar redes de socios y agentes locales en los países donde se pretenda licitar y ejecutar proyectos.
- Utilizar los medios y programas que los diferentes niveles de las administraciones del Estado y otras instituciones ponen a disposición de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

3.1 Las diferentes fases del proceso

No todas las empresas están preparadas para competir en este mercado, por lo que es conveniente comenzar por realizar un **autodiagnóstico** que permita adoptar una decisión ajustada a partir del análisis de las capacidades relativas y los recursos disponibles. A partir de aquí, como en cualquier política de internacionalización, será necesario diseñar un **Plan de Acción**, que se concretará en un **Plan de Negocio**, que ayudará a poner por escrito y de manera ordenada las acciones que se van a llevar a cabo, junto a los detalles de los objetivos y de los medios movilizados, para así conformar una estrategia especializada que permita competir con posibilidades reales de éxito.

Una vez completado este primer ejercicio interno, las siguientes fases de aproximación a los proyectos de los OMD suelen ser las siguientes:

1. Establecer internamente un mecanismo sistematizado de **identificación**.
2. Establecer un **muy riguroso sistema de selección de proyectos**.
3. Preparar una **estrategia de seguimiento y aproximación** a los mismos.
4. Estudio de los pliegos y **definición del equipo de trabajo** de oferta.
5. Contar con un ***project management*** que asegure una correcta ejecución.

4. LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN Y EL EXPEDIENTE DE LICITACIÓN

4.1 Procedimientos de contratación

Los métodos de contratación de firmas, entidades o individuos para el suministro de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios se diferencian, básicamente, por:

- el ámbito público, restringido o privado de la convocatoria;
- los criterios de selección del adjudicatario, y
- la tipología del objeto a contratar, ya sea un suministro de bienes, la ejecución de obras o la prestación de servicios.

El principio básico por el que se rige la adjudicación de contratos es la **licitación competitiva**, que persigue el doble objetivo de garantizar la transparencia de las operaciones y la obtención de servicios, suministros y obras de la calidad deseada en las mejores condiciones de precio.

Existen diferentes tipos de procedimientos de contratación, con diferentes grados de apertura a la competencia. Con independencia del procedimiento empleado, el órgano de contratación debe **garantizar** siempre que se respetan todos los principios básicos aceptados por los OMD (incluidos los de elegibilidad, exclusión y selección).

Tanto la Comisión Europea como los bancos de desarrollo y las agencias del Sistema de las Naciones Unidas emplean **límites cuantitativos** para determinar la necesidad de usar un tipo de procedimiento u otro. Por ejemplo, en el caso de los bancos de desarrollo, establecen las tipologías de las licitaciones en función del país objetivo, su nivel de renta y el nivel de desarrollo de sus sistemas administrativos de compras. El criterio fundamental para establecer los montos es el de **fomentar la competencia internacional**.

4.1.1 PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA DE LA UNIÓN EUROPEA

En cualquiera de las modalidades que se exponen a continuación, siempre se atiende a los principios básicos relativos a los procedimientos de adjudicación, tales como el cumplimiento de los criterios de elegibilidad (reglas de nacionalidad), la capacidad de llevar a cabo el contrato y los criterios de exclusión.

Cuadro 7.2 DETERMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA APLICABLE			
Servicios	≥ 300.000 Licitación internacional restringida	< 300.000 pero > 20.000 Contrato marco BENEF 2013 Procedimiento negociado en régimen competitivo	≤ 20.000 Oferta única Podrá efectuarse un pago previa presentación de la factura, sin aceptación previa de la oferta, si el gasto es ≤ 2.500 EUR
	Suministros	≥ 300.000 Licitación internacional abierta	< 300.000 pero ≥ 100.000 Licitación local abierta

Cuadro 7.2 (cont.)	DETERMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA APLICABLE		
Obras	<p>≥ 5.000.000</p> <p>Licitación internacional abierta</p> <p>Licitación internacional restringida</p>	<p>< 5.000.000 pero ≥ 300.000</p> <p>Licitación local abierta</p>	<p>< 300.000 pero > 20.000</p> <p>Procedimiento negociado en régimen competitivo</p>

Fuente: *Guía práctica de los procedimientos contractuales para las acciones exteriores de la UE.*
<http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?locale=es>

4.1.1.1 Procedimiento abierto

Un procedimiento de adquisiciones se considera abierto cuando cualquier agente económico interesado puede presentar una oferta o propuesta. Se da la máxima publicidad al proyecto y a la licitación para su contratación, mediante la publicación de un anuncio en el *Diario Oficial de la Unión Europea* [serie S] (solo para los procedimientos internacionales abiertos), en los boletines oficiales de todos los Estados ACP (para programas del FED), en el sitio web de EuropeAid, y en cualquier otro medio de comunicación adecuado.

4.1.1.2 Procedimiento restringido

Una licitación se denomina «restringida» cuando todos los operadores económicos interesados pueden solicitar participar, pero únicamente pueden presentar una oferta los candidatos que resulten **preseleccionados** por ser los más idóneos en el cumplimiento de los criterios de selección (precalificación).

Existen otros procedimientos, menos habituales, como el contrato marco, sistema dinámico de adquisición, diálogo competitivo, contratación directa, o el procedimiento negociado en régimen competitivo.

4.1.2 PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA EN LOS BANCOS DE DESARROLLO

Los bancos de desarrollo aplican diversos métodos de adquisición en función de la **naturaleza y complejidad** de los bienes u obras objeto de contratación, así como de las condiciones del mercado. Los prestatarios receptores de fondos de

estas instituciones para acometer proyectos de desarrollo, basándose en principios de economía, eficiencia y transparencia, tienen la **opción** de proponer al banco el procedimiento que encuentren más conveniente, en el marco del coste estimado del contrato a otorgar y con los montos límite vigentes en su país para procesos competitivos de nivel internacional, teniendo en cuenta que el banco considera la Licitación Pública Internacional (LPI) como el **método competitivo más apropiado** para adquisiciones complejas de alto coste y magnitud, y cuando es escasa la disponibilidad, a nivel nacional, de proveedores o contratistas con la capacidad y experiencia requeridas para ejecutar el contrato.

Existen otros procedimientos, menos habituales, como la Licitación Internacional Limitada (LIL), la Licitación Pública Nacional (LPN), la Comparación de Precios (CP) o la Contratación Directa (CD).

4.1.3 DIFERENTES PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN DE CONSULTORES

La selección y contratación de consultores¹ se efectúa, generalmente, mediante un proceso competitivo entre los integrantes de una «lista corta» establecida por el prestatario, con oferentes internacionales o locales, según esté estipulado en el contrato de préstamo. Los factores de decisión pueden ser la calidad, el coste o una combinación de ambos.

El método más generalizado de contratación de consultores es la Selección Basada en Calidad y Coste (SBCC). Sin embargo, hay casos en los que la SBCC no resulta el método de selección más apropiado, y, por tal motivo, se utilizan otros métodos, en función de las condiciones de cada caso, tales como: Selección Basada en la Calidad (SBC), Selección Basada en Presupuesto Fijo (SBPF), Selección Basada en el Menor Costo (SBMC), Selección Basada en las Calificaciones de los Consultores (SCC) o Selección Directa (SD).

¹ La expresión «consultores» incluye una amplia gama de entidades públicas y privadas, entre ellas, firmas consultoras, empresas de ingeniería, administradoras de construcción de obras, empresas de administración, agencias de contrataciones, agencias de inspección, agencias especializadas y otras organizaciones multilaterales, bancos de inversiones, bancos comerciales, universidades, instituciones de investigación, organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y consultores individuales.

4.2 El expediente de licitación

El organismo convocante de una licitación internacional, de acuerdo con su especificidad y la normativa que rija su actuación, convocará la licitación anunciada, invitando a las firmas incluidas en la lista corta, o a las empresas en general, mediante la entrega o publicación del llamado **Expediente de licitación**, también denominado **Pliegos de Condiciones** o **Documentos de licitación**, donde se dan instrucciones precisas a los participantes. En estos se establece qué debe incluir la oferta que se presente, cómo se debe elaborar, qué se demanda y qué se pretende recibir, dónde y cómo se debe presentar la oferta, etc. Además, incorporan los Términos de Referencia (TdR) en el caso de los servicios o asistencia técnica (AT), y las Especificaciones Técnicas (ET) en el caso de los suministros. Mediante estos se describe el alcance del proyecto, los bienes requeridos y sus especificaciones, o los servicios y actividades a proporcionar.

Los documentos de licitación proporcionan la información necesaria para que un posible oferente prepare una oferta adecuada. Si bien el detalle y complejidad de estos documentos pueden variar según la magnitud y características del conjunto que se licite y del proyecto en cuestión, ordinariamente incluyen los documentos que se citan a continuación:

- Carta de invitación (cuando no es abierto).
- Instrucciones a los licitantes: Condiciones específicas o particulares de la convocatoria (también llamado hoja de datos).
- Condiciones generales.
- Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas, según proceda.
- Formularios de presentación de la oferta.
- Modelo de contrato estándar a firmar por el ganador.
- Otra información relevante (anuncio de preselección, tabla de evaluación, etcétera).

Al preparar sus ofertas, los concurrentes deberán **respetar y atenerse a todas las instrucciones** generales y específicas, formularios, términos de referencia, disposiciones contractuales y especificaciones expuestos en el expediente de licitación. Toda oferta que no se atenga a los requerimientos y documentación solicitada es rechazada.

Las **instrucciones a los licitantes** o condiciones particulares o específicas (hoja de datos) comprenden el clausulado específico para cada licitación, que complementa las condiciones generales del organismo convocante, que se aplican siempre. Suelen contener, al menos, información relativa a:

- Fuente de los fondos que garantiza los pagos.
- Requisitos y documentos que hay que presentar para ser considerados elegibles.
- Proceso de aclaración y enmienda de los documentos de licitación.
- Situaciones de conflicto de intereses.
- Cláusulas deontológicas.
- Causas de rechazo.
- Idioma de la oferta.
- Condiciones de elegibilidad y origen de bienes y consultores.
- Condiciones de subcontratación.
- Impuestos: régimen fiscal y aduanero.
- Método de apertura, evaluación y comparación de ofertas.
- Período de validez de la oferta.
- Importe de la garantía de mantenimiento de oferta.
- Criterios y subcriterios de evaluación.
- Fecha, hora límite y lugar para la presentación de la oferta.
- Forma de pago.
- Recursos que se compromete a aportar el contratante.

Los **Términos de Referencia** definen las características del proyecto y acotan su alcance, explican los antecedentes y el problema que se quiere resolver, establecen el objetivo general y los objetivos específicos, los componentes que lo integran, las actividades esperadas, el ámbito espacial, el tiempo disponible, etc.

Las **Especificaciones Técnicas** son los documentos que contienen la descripción general de los equipos que se quiere contratar, la cantidad y sus unidades físicas, los detalles y características de los bienes, las normas de calidad, las exigencias y procedimientos deben ser empleados y aplicados en los bienes y servicios conexos que se solicitan. Suelen ser de carácter genérico, para maximizar la competencia de la forma más amplia posible.

5. ASPECTOS DESTACABLES EN LA PREPARACIÓN DE PROPUESTAS

A la hora de preparar una oferta técnica, ha de seguirse obligatoriamente el procedimiento establecido en los manuales o guías publicados por el organismo financiador del proyecto, así como las instrucciones generales y particulares que fije el órgano de contratación en los términos de la convocatoria concreta. Es preciso destacar que existen normas de preparación y criterios de selección diferentes para asistencia técnica o consultoría, por un lado, y suministros y obras, por otro, aunque otras son comunes o similares.

Hay que tener en cuenta que existe una serie de condiciones previas y mínimas, exigidas con carácter general a cualquier empresa, para resultar elegible para participar en una licitación. En la terminología propia de las licitaciones,

se suele denominar a estas **condiciones de elegibilidad**, y generalmente son las enumeradas a continuación:

- Pertenecer a un país elegible.
- No tener antecedentes de incumplimiento de contratos.
- No tener litigios pendientes con los organismos convocantes.
- Estar al corriente en el pago de las cuotas de la seguridad social e impuestos.
- Disponer de una plantilla con la cualificación y grado de experiencia exigidos.
- Disponer de productos, equipos acreditados y técnicamente competitivos.
- Acreditar niveles mínimos de facturación en el sector objeto del concurso.
- Acreditar experiencia en proyectos similares, que superen ciertos importes.

5.1 La decisión de participar

Como ya se ha señalado, la decisión de participar en proyectos de los organismos multilaterales jamás debe ser improvisada, y ha de basarse siempre en un planteamiento estratégico de la dirección de la empresa. Con carácter previo a comenzar el trabajo de preparación de la oferta, es recomendable que:

- Se establezca un sistema de organización interna del equipo de preparación.
- Se diseñen funciones, métodos y procedimientos estandarizados.
- Se disponga de un archivo permanente, exhaustivo, detallado y estructurado, de referencias de proyectos ejecutados anteriormente, acompañadas todas ellas de sus contratos y certificados de buena ejecución.
- Se disponga también de una base de datos actualizada del personal (interno de la firma y externo) y, en particular, de sus CV.
- Se tengan clasificados otros documentos generalmente solicitados: escrituras, poderes, balances, registros, certificados de calidad, etc.

Una buena oferta requiere **tiempo, metodología recurrente y capacidad de dar soluciones a los problemas planteados**, trabajando con rigor y de modo estructurado. Los mayores enemigos en esta fase son la improvisación y la desestructuración.

5.2 Estudio de los pliegos

La preparación de una propuesta comienza siempre por el estudio en profundidad de los pliegos, los cuales deberán guiar la preparación de la documentación legal, administrativa y técnica exigida. Hay que someterlos a una revisión multidisciplinar y experta con espíritu crítico. No hacerlo así supone incurrir en un alto riesgo, que puede deparar sorpresas desagradables tras la firma del contrato, y provocar quebrantos económicos y de imagen. Es recomendable dedicar **mucho más tiempo de trabajo del habitualmente previsto a esta fase** de análisis de los requerimientos del cliente, puesto que este esfuerzo inicial compensará con creces en la ejecución del proyecto, caso de resultar adjudicataria la empresa. El análisis pormenorizado de los pliegos, de los costes y de los riesgos es imprescindible para el buen futuro y la minimización de incidencias en la ejecución posterior.

Las condiciones mínimas necesarias para la empresa que desee acometer un proyecto multilateral, como titular o miembro de una agrupación o consorcio, son:

- Disponibilidad de equipo humano y medios técnicos suficientes y con la formación y experiencia necesaria.
- Capacidad económica y financiera.
- Normas de funcionamiento y procedimientos de trabajo estandarizados.
- Experiencias y referencias propias en proyectos realizados en terceros países, como titular, socio o subcontratista, debidamente registradas, acreditadas y clasificadas.

5.3 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos debe incluir no solo su identificación, sino también un análisis de su probabilidad, de su eventual impacto en caso de ocurrir y de las medidas previstas para minimizar o mitigar ese riesgo y/o su impacto, y el establecimiento de un proceso de seguimiento, que permita evaluar su evolución a lo largo del tiempo, y particularmente durante la ejecución del proyecto.

Cuadro 7.3 PLAN DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	
Identificación de riesgos	Ejercicio de identificación lo más amplio posible.
Lista de riesgos	Lista de riesgos según su prioridad, su impacto y su probabilidad.
Plan de gestión de riesgos	Plan de gestión de riesgos que incluya medidas de evitación o mitigación, y de prevención de los riesgos principales.
Seguimiento y monitoreo de los riesgos	Actualización del análisis de riesgos, incluyendo nuevos riesgos y revisión del estatus de los identificados y de las medidas adoptadas, o previstas.

Fuente: elaboración propia.

5.4 Preparación y características de la oferta

Una vez que se han realizado todos los análisis anteriores y se ha verificado que «tiene sentido» que la empresa participe en una licitación, que los riesgos son asumibles y los supuestos están correctamente fundamentados, el responsable de la propuesta debe completar los pasos siguientes:

- Ratificar el interés de la compañía en la operación, así como la forma de participación en la misma (sola, como líder de un consorcio, o asociada).
- Asegurarse de que se dispondrá de los medios humanos y logísticos precisos para preparar una oferta competitiva en el plazo exigido por el concurso, y para la posterior ejecución.
- Organizar un equipo de preparación de la oferta.
- Diseñar un plan de acción para la preparación de la oferta.
- Asignar de manera clara las responsabilidades y los plazos que debe cumplir cada miembro del equipo.
- Preparar un cronograma de trabajo.

Para que una oferta resulte competitiva, en primer lugar debe adecuarse a los requerimientos de la entidad contratante. Aunque parezca una condición evidente y fácil, es frecuente encontrar ofertas que no responden exactamente a los requisitos formales y con falta de desarrollo de contenidos expresamente mencionados en los pliegos de licitación.

Antes de comenzar la estructuración de una oferta, conviene preparar **siempre un plan de trabajo**, que enumera lo que se va a hacer y efectúa una asignación de cometidos a los responsables designados para ello.

También es requisito otorgar la debida importancia al **trato con el beneficiario**, para conocer sus expectativas y la relevancia del socio local, acentuada en este caso además por la asistencia posventa, si fuere requerida.

Mientras que en los proyectos de Asistencia Técnica la esencia de la oferta recae en la **organización y metodología** y en el **equipo de profesionales** propuestos, en los de suministros u obras destacan otros elementos como son: la calidad, las características técnicas de los equipos, las condiciones de entrega, las condiciones de montaje y operación, las normas y garantías técnicas, la formación o el mantenimiento preventivo de la maquinaria, consumibles y fungibles, repuestos, etc.

Desde el punto de vista del enfoque, estructura, contenido y presentación, una oferta debe caracterizarse por ser:

- **Clara.** Las ideas deben estar expresadas con suma claridad y nitidez. *Objetivo:* facilitar la comprensión de la solución propuesta.
- **Concreta.** Las actividades propuestas deben estar bien definidas y acotadas. *Objetivo:* precisar qué actividades concretas (número, tipo, público destinatario, etc.) la componen.
- **Rigurosa.** La propuesta debe de ser estructurada con lógica. *Objetivo:* demostrar que la solución ha tomado en cuenta todos los elementos necesarios, organizándolos de manera razonable y realizable.
- **Realista.** Tiene que ser una solución viable, susceptible de ser puesta en práctica fácilmente. *Objetivo:* incorporar dentro de la propuesta hipótesis, riesgos percibidos y métodos para hacer frente a los mismos.
- **Resolutiva.** Debe dar respuesta a las necesidades reales del cliente. *Objetivo:* ofrecer una solución realizable al problema que se ha diagnosticado, buscando la plena satisfacción del cliente.
- **Original.** Las ideas deben ser innovadoras y ofrecer soluciones interesantes. *Objetivo:* plantear una solución única e individualizada al problema, evitando replicar conceptos.
- **Responsable.** Debe ser capaz de poner en práctica todo lo que ofrece. *Objetivo:* afrontar la licitación desde el punto de vista de la plena ejecución posterior.

- **Completa.** No debe descuidar ninguno de los aspectos del problema, incluyendo los imprevistos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto. *Objetivo:* valorar todos los componentes de la licitación en su justa medida.
- **No ofrecer dudas.** El alcance del compromiso y los precios, límites y condiciones no pueden dejarse a la interpretación de las partes. No cabe la ambigüedad. *Objetivo:* demostrar compromiso en la ejecución y ofrecer la seguridad de que es viable.
- **Atractiva en su formato, ágil en su redacción y fácil de leer.** El aspecto pulcro de la propuesta es muy importante: el organismo licitador va a analizar varias, y la diferenciación comienza por la vista. *Objetivo:* demostrar respeto a la institución convocante y esfuerzo por cuidar todos los detalles.
- **Respetuosa con los aspectos formales de los pliegos de licitación.** Su observancia facilitará la comparación, mientras que su inobservancia será el primer paso hacia una probable descalificación. *Objetivo:* competir en condiciones óptimas.

Los documentos de licitación identifican los factores que se tomarán en cuenta al evaluar las ofertas, y la **forma en que se cuantificarán o evaluarán dichos factores**.

La oferta que resulte económicamente más ventajosa, **sin que sea necesariamente aquella de precio cotizado más bajo**, es la que se selecciona para la adjudicación. Hay que tener siempre presente en las licitaciones de bienes y obras que el **precio es el factor preponderante**, mientras que esto no suele ser el caso en Asistencia Técnica, donde otros factores como la experiencia de la empresa, la organización y metodología y el equipo de profesionales propuestos resultan factores más valorados que el precio de los servicios.

Para resumir, los aspectos esenciales a tener en cuenta en la preparación de una oferta en un proceso de adjudicación internacional son:

- Seleccionar bien los objetivos.
- Implicar a los órganos de decisión de la empresa.
- Nombrar responsables adecuados, motivados, organizados y con instrucciones claras y precisas.
- Seleccionar una opción técnica básica que sea competitiva, y la conveniencia de alternativas.
- En caso de socios, proveedores nominados y consultores, alcanzar compromisos de exclusividad que lleven a una colaboración leal.
- Manejar costes ciertos y precisos y determinar márgenes seguros para ganar el contrato.
- No cometer errores en la forma.
- Cumplir o renegociar los compromisos contraídos: un compromiso incumplido es un hándicap para la actividad futura.

RESUMEN

- Las contrataciones de proyectos de los Organismo Multilaterales de Desarrollo se realizan de acuerdo con procedimientos transparentes y regulados que aseguran la competencia y proporcionan seguridad jurídica.
- El mercado multilateral es muy especializado y exigente. Competir con éxito en él va a exigir un gran esfuerzo a las empresas que participen.
- Los elementos más valorados en una propuesta son la experiencia técnica y la especialidad de la empresa, la capacidad de gestión y la solvencia profesional.
- Las ventajas de participar en licitaciones de los OMD consisten en que hay contratación permanente, seguridad de cobro, facilidad de acceso a

la información, transparencia en los procesos. Obligan a perfeccionar los procedimientos internos y las referencias adquiridas son muy valoradas.

- Es habitual formar consorcios para acudir a estos proyectos.
- Una buena oferta debe ajustarse plenamente a lo requerido en los pliegos, cumplir los requerimientos técnicos y de calidad, dar soluciones completas y convincentes para generar confianza, tener siempre previstos planes de contingencia. Debe estructurarse de forma ordenada y clara, sin ambigüedades y de forma muy práctica.
- Una buena oferta requiere tiempo, metodología recurrente y capacidad de dar soluciones a los problemas planteados, trabajando con rigor y de modo estructurado. Los mayores enemigos en esta fase son la improvisación y la desestructuración.
- En los proyectos de Asistencia Técnica la esencia de la oferta recae en la «organización y metodología» y en el equipo de profesionales propuestos, mientras que en las ofertas de suministros u obras normalmente prevalece el precio.

CASOS PRÁCTICOS

1. IDENTIFICACIÓN DE INSTITUCIONES MULTILATERALES Y SUS OPERACIONES

TRIPSILON Ingeniería, S.A. es una empresa española de ingeniería civil y ambiental. Cuenta con experiencia previa, como subcontratista de otras ingenierías y constructoras españolas, en algunos mercados de América Central y Norte de África y tiene interés en una mayor internacionalización de sus actividades.

Preguntas

- a) ¿Qué instituciones multilaterales actúan en Centroamérica y/o Norte de África?
- b) ¿Los sectores de actividad de TRIPSILON Ingeniería, S.A., están entre sus prioridades?
- c) ¿Existen en la actualidad proyectos en preparación de estas áreas de actividad en Centroamérica?
- d) ¿Y en el Norte de África?
- e) ¿Tendría sentido, *a priori*, para una empresa como TRIPSILON Ingeniería, S.A., intentar apoyar su internacionalización en la ejecución de proyectos con financiación multilateral?

2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO Y BÚSQUEDA DE SOCIOS

Construcciones XL es una de las principales empresas constructoras españolas en ejecución de proyectos de obra civil y edificación, plantas e instalaciones industriales, mantenimiento de edificios e instalaciones y restauración patrimonial. Posee una red de oficinas en España, América Latina, Oriente Medio y África.

Preguntas

- a) A través de los enlaces de interés presentados en este Capítulo, identifique al menos dos (2) oportunidades de negocio correspondientes a la actividad de la empresa que se encuentren en Aviso General de Adquisiciones o en *Forecast*.
- b) Identifique al menos otras dos (2) convocatorias para proyectos en que se haya publicado ya un Aviso Específico de Adquisiciones o una licitación abierta.
- c) De acuerdo con los proyectos identificados en los apartados a) y b) anteriores, identifique potenciales socios con los que pueda concurrir en estas licitaciones, que complementen o suplan sus carencias y debilidades, e indique los motivos.

GLOSARIO

Adjudicación: Es el acto mediante el cual el prestatario, previo examen de las propuestas presentadas, selecciona la que, ajustándose sustancialmente a los documentos de licitación, resulte la más conveniente (según el método de evaluación seleccionado), y comunica este hecho en forma oficial a los oferentes.

Adquisiciones: Engloba todas aquellas actividades que intervienen en la obtención de un bien, servicio u obra, desde el momento de definir la necesidad que este ha de cubrir, hasta la contratación / adquisición y posterior evaluación del desempeño.

Beneficiario: Individuos, grupos u organismos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención para el desarrollo, hayan sido o no los destinatarios de la misma.

Consultoría: Prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios

y proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación.

Cooperación al desarrollo: Conjunto de acciones de carácter internacional orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países desarrollados y en vías de desarrollo, para alcanzar metas comunes de desarrollo basadas en criterios de solidaridad, equidad, eficacia, interés mutuo y sostenibilidad.

Estrategia-país: Documentos elaborados por los donantes a partir de los insumos que proporcionan los países receptores tras las consultas con diferentes actores, que permiten definir la estrategia de cooperación en un tiempo predefinido.

Licitación: Proceso formal y competitivo de adquisiciones mediante el cual se solicitan, reciben y evalúan ofertas para la adquisición de bienes, obras y servicios, y se adjudica el contrato al licitador que ofrezca la propuesta más ventajosa (o sea la evaluada como la más baja). La licitación puede ser pública o privada, y la pública puede ser internacional o restringida al ámbito local.

Marco lógico: Herramienta que se utiliza para mejorar el diseño de las intervenciones. Comprende la identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, efectos, impacto) y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso.

Organismos multilaterales: Conjunto de instituciones financieras y no financieras, formadas por gobiernos de países, que dirigen sus actividades a favorecer el desarrollo y la ayuda a países receptores.

Proyecto: Propuesta que describe un conjunto de acciones, actividades o tareas estructuradas y encadenadas en un orden lógico, que se llevan a cabo para cumplir un fin específico en un tiempo determinado, lo cual permite articular los recursos mediante un presupuesto.

BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía consultada

Banco Africano de Desarrollo (2014a): *Review of AfDB's Procurement Policy, Procedures and Processes - Policy Framework Paper*. Abiyán: Banco Africano de Desarrollo. Véase: <http://www.afdb.org/en/documents/document/review-of-afdb-procurement-policy-procedures-and-processes-policy-framework-paper-48908/>

Banco Africano de Desarrollo (2014b): *Summary of Literature on Procurement Policy and Performance*. Abiyán: Banco Africano de Desarrollo. Véase: <http://www.afdb.org/en/documents/document/summary-of-literature-on-procurement-policy-and-performance-47107/>

Banco Asiático de Desarrollo (2015a): *Procurement Guidelines*. Abril. Manila: Banco Asiático de Desarrollo. Véase: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/31482/procurement-guidelines-april-2015.pdf>

Banco Asiático de Desarrollo (2015b): *User's Guide to Procurement of Works*. Diciembre. Manila: Banco Asiático de Desarrollo. Véase: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32831/sbd-works-users-guide.pdf>

Banco Asiático de Desarrollo (2015c): *User's Guide to Procurement of Goods. Standard Bidding Document*. Diciembre. Manila: Banco Asiático de Desarrollo. Véase: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32829/sbd-goods-users-guide.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo (2011a): *Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo*. GN-2350-9, marzo. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo. Véase: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=774399>

Banco Interamericano de Desarrollo (2011b): *Políticas para la adquisición de bienes y obras financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo*. GN-2349-9, marzo. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo. Véase: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=774396>

Banco Mundial (2016a): *Procurement in World Bank Investment Project Financing*, julio. Washington, DC: Banco Mundial. Véase: <https://policies.worldbank.org/sites/ppf3/PPFDocuments/Forms/DispPage.aspx?docid=4004&cver=current>

Banco Mundial (2016b): *Project Procurement Strategy for Development - Long Form Detailed Guide*, julio. Washington, DC: Banco Mundial. Véase: <http://pubdocs.worldbank.org/en/847531467334322069/PPSD-Long-Form-June-30.pdf>

Comisión Europea (2016): *Guía práctica de los procedimientos contractuales para las acciones exteriores de la UE*, enero. Bruselas: Comisión Europea. Véase: <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?locale=es>

Muro Gil, J.F. (2012): *La internacionalización multilateral. Estrategia, metodología y técnicas para acometer con éxito los proyectos financiados por los organismos multilaterales*. Madrid: ICEX/CECO.

Muro, J. y Bejerano, F. (2013): «Acceso a los mercados multilaterales», en: Arteaga Ortiz, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 571-615). Madrid: ICEX.

Naciones Unidas (2015): *Para entablar relaciones comerciales con la Secretaría de las Naciones Unidas*. Nueva York: NN.UU. Véase: <https://www.un.org/Depts/ptd/sites/www.un.org.Depts.ptd/files/files/attachment/page/pdf/spanishhb.pdf>

b. Lecturas recomendadas

Banco Africano de Desarrollo (2014): *Review of AfDB's Procurement Policy, Procedures and Processes - Policy Framework Paper*. Abiyán: Banco Africano de Desarrollo. Véase: <http://www.afdb.org/en/documents/document/review-of-afdb-procurement-policy-procedures-and-processes-policy-framework-paper-48908/>

Banco Interamericano de Desarrollo (2011a): *Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo*. GN-2350-9, marzo. Washington. DC: Banco Interamericano de Desarrollo. Véase: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=774399>

Banco Interamericano de Desarrollo (2011b): *Políticas para la adquisición de bienes y obras financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo*. GN-2349-9, marzo. Washington. DC: Banco Interamericano de Desarrollo. Véase: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=774396>

Banco Mundial (2016b): *Project Procurement Strategy for Development - Long Form Detailed Guide*, julio. Washington, DC: Banco Mundial. Véase: <http://pubdocs.worldbank.org/en/847531467334322069/PPSD-Long-Form-June-30.pdf>

Comisión Europea (2016): *Guía práctica de los procedimientos contractuales para las acciones exteriores de la UE*, enero. Véase: <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?locale=es>

Muro Gil, J. F. (2012): *La internacionalización multilateral. Estrategia, metodología y técnicas para acometer con éxito los proyectos financiados por los organismos multilaterales*. Madrid: ICEX/CECO.

Naciones Unidas (2015): *Para entablar relaciones comerciales con la Secretaría de las Naciones Unidas*. Nueva York: NN.UU. Véase: <https://www.un.org/Depts/ptd/sites/www.un.org.Depts.ptd/files/files/attachment/page/pdf/spanishb.pdf>

c. Enlaces de interés

Banco Africano de Desarrollo: <http://www.afdb.org>

Banco Asiático de Desarrollo: <http://www.adb.org/>

Banco Interamericano de Desarrollo: <http://www.iadb.org/>

Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/>

Development Business: <http://www.devbusiness.com>

Naciones Unidas: <http://www.un.org>

Unión Europea: <http://ec.europa.eu/europeaid>

d. Vídeos de interés

ICEX Conecta

<http://www.icex.tv/embed/index.php?nocache&video=8967&Alto=420&Ancho=750>

ICEX Next

<http://www.icex.tv/embed/index.php?nocache&video=833350&Alto=420&Ancho=750>

Nuevas tendencias en los mercados globales

<http://www.icex.tv/embed/index.php?nocache&video=9467&Alto=420&Ancho=750>

Seminario del Banco Mundial en ICEX-CECO

<https://youtu.be/El9pLTQfD6Y>

La internacionalización a través de organismos multilaterales

<https://youtu.be/2iH6MVViLjw>

Capítulo 8

**EL ECOSISTEMA DIGITAL
EN LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Autores

José Manuel Mas Iglesias
Ignacio Somalo
Ana Gómez Olmedo

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	722
1. Introducción	723
2. El concepto de venta por Internet. La venta como proceso	725
2.1 Convivencia de mercados físicos y digitales: el efecto ROPO	726
2.2 El «Momento Cero de la Verdad» (ZMOT)	728
3. Investigación de mercados con herramientas digitales	732
3.1 Elaboración de encuestas por Internet	733
3.2 Gestión de contactos comerciales a través de redes sociales profesionales	734
4. La plataforma de venta: el e-commerce	738
4.1 Tipos de comercio electrónico	740
4.2 Estrategias básicas	742
4.3 Elección de plataforma tecnológica	745
4.3.1 Soluciones <i>On Premise</i>	746
4.3.2 Soluciones bajo demanda (<i>Cloud Computing</i>)	749
4.4 Medios de pago y cuestiones de seguridad	750
4.5 Los <i>marketplaces</i> en nuestra estrategia de internacionalización	756
4.6 ICEX eMarket Services	761
5. La publicidad digital al servicio de la internacionalización	762
5.1 Planificación y contratación de campañas de publicidad	763
5.2 Publicidad programática y RTB	767

5.3	Planificación y contratación de campañas en motores de búsqueda	769
5.4	Introducción al <i>Search Engine Optimization</i> (SEO)	772
6.	Seguimiento y control. El cuadro de mando digital	775
6.1	El embudo de conversión	776
6.2	El cuadro de mando digital. Definición de los principales KPI	777
6.2.1	Métricas base <i>On Web</i>	778
6.2.2	Métricas base <i>Off Web</i>	780
6.2.2.1	SEO. <i>Search Engine Optimization</i>	780
6.2.2.2	SEM. <i>Search Engine Marketing</i>	781
6.2.2.3	Campaña de publicidad <i>Display</i>	781
6.2.2.4	Métricas de conversión	782
	RESUMEN	784
	CASOS PRÁCTICOS	786
	GLOSARIO	787
	BIBLIOGRAFÍA	790

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Tras estudiar este capítulo, el alumno será capaz de:

- Comprender e identificar cómo el ecosistema digital puede ayudarle en su proceso de internacionalización.
- Conocer las posibilidades que ofrece el nuevo ecosistema digital para la investigación de mercados y la fase previa de prospección.
- Evaluar el potencial así como los aspectos críticos de un proyecto de *e-commerce*.
- Comprender el potencial de la publicidad en Internet al servicio de la estrategia de internacionalización.
- Entender la necesidad de establecer sistemas de medida y control básicos que ayuden a la empresa a tomar decisiones sobre el uso del ecosistema digital enfocado a la internacionalización.

1. INTRODUCCIÓN

La importancia de Internet y las nuevas tecnologías en la economía española y mundial no admite discusión alguna. En este ámbito, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han impactado en nuestra economía, aunque en menor medida que en el resto de países de nuestro entorno.

El proceso de globalización y de eliminación de barreras al comercio, junto con el desarrollo tecnológico, han fomentado que el comercio electrónico evolucione de manera satisfactoria, siendo uno de los pocos sectores que ha mantenido estable su crecimiento durante los años de crisis de la economía española. No obstante, aún queda mucho por hacer, y uno de los objetivos de muchos países, más teniendo en cuenta el actual contexto económico, debe ser traducir las mejoras que conllevan Internet y el comercio electrónico en la internacionalización de las

empresas nacionales. El escenario es muy favorable para el desarrollo más allá de nuestras fronteras de actividades basadas en el comercio electrónico.

De esta manera, empresas que tradicionalmente no podían desarrollar una estrategia de internacionalización encuentran, en la era digital, una oportunidad óptima para ofrecer sus productos o servicios a terceros países.

La era digital, en su conjunto, ha modificado la cadena de valor tradicional en cada uno de sus elementos, replanteando las funciones y acciones de los departamentos de la empresa, dando por resultado incrementos de productividad y eficiencia en el uso de recursos y disminución de los costes asociados al proceso productivo. Todo ello favorece que la empresa asentada en el mercado nacional, independientemente del tamaño que tenga, pueda optar por ampliar sus fronteras y acceder a mercados a los que anteriormente no tenía la capacidad de llegar.

En definitiva, el proceso de internacionalización favorece la competitividad de la empresa, permitiendo que cualquier negocio localizado en un país determinado pueda acceder a los mercados de todo el mundo para comercializar sus productos o servicios. Esto implica, además, que cualquier empresa que comercialice sus productos en distintos mercados tendrá la capacidad de trasladar su negocio en función de los ciclos o la coyuntura económica de los países en los que esté presente. Así, además de aprovechar los ciclos de bonanza de cada país, la empresa conseguirá diversificar su negocio reduciendo o eliminando la dependencia que pueda tener de un único mercado (Castillo, Aparicio, Mas y Ruz, 2013).

A lo largo de este Capítulo trataremos, de forma resumida, las diferentes partes del ecosistema digital que podemos utilizar para apoyar, facilitar y mejorar nuestra estrategia de internacionalización.

Comenzaremos, en el epígrafe 2, con una reflexión sobre el papel de Internet en el proceso de venta.

Continuaremos, en el epígrafe 3, presentando cómo podemos apoyarnos en las tecnologías de la información en toda la fase previa y de prospección del mercado. Internet nos ayudará a dimensionar el mercado, realizar las primeras investigaciones e incluso a realizar los primeros contactos comerciales.

En el epígrafe 4 expondremos cómo el comercio electrónico puede ser un perfecto facilitador de ventas en nuestra estrategia de internacionalización.

A lo largo del epígrafe 5 presentaremos las diferentes opciones que brinda Internet para promocionar y dar a conocer nuestros productos. Internet, como medio de comunicación de alcance global es, sin duda, una herramienta de comunicación fundamental en la estrategia de internacionalización.

Por último, en el epígrafe 6 abordaremos las posibilidades de medición y control que nos ofrecen los medios digitales.

2. EL CONCEPTO DE VENTA POR INTERNET. LA VENTA COMO PROCESO

Antes de abordar el *marketing* digital y el *e-commerce* como piezas indispensables que nos ayudarán en nuestro proceso de internacionalización, conviene realizar una reflexión previa sobre el concepto de «venta por Internet».

Cuando preguntamos a una empresa si «vende por Internet», la mayoría de ellas, si no tienen desarrollado un sistema de *e-commerce* que permita una transacción en línea, contestarán que no, que no «venden por Internet».

Este es un concepto erróneo que es necesario explicar.

La venta es un proceso que comprende varias fases en función del bien o servicio que se adquiere; desde la evaluación previa de las necesidades que debemos cubrir, el análisis de los productos o servicios que pueden satisfacer esas necesidades, la búsqueda de los proveedores que pueden suministrar dicho producto o servicio, con su consecuente evaluación de precio, y otras caracterís-

ticas del suministro (garantías o servicios posventa, por ejemplo), para terminar finalmente con la transacción.

Reducir todo este proceso a simplemente el momento de la transacción sería ignorar la influencia que el resto de factores ejercen sobre la misma.

Por ello, cuando nos preguntamos «si vendemos por Internet» no deberemos solo contemplar la fase de transacción (el *e-commerce* puro), sino si nuestros clientes o posibles clientes van a evaluar la información que, sobre nuestro producto, puedan encontrar en Internet, información que puede haber sido elaborada tanto por la compañía como, sobre todo, por los clientes que, una vez usado el producto o disfrutado del servicio, opinan y valoran el mismo.

¿Podemos llegar a pensar que esta información no va a pesar en la decisión de compra de un futuro cliente? Por ello, para entender cómo el ecosistema digital ayuda al proceso de internacionalización, hay que adoptar una mirada más amplia que no se reduzca solo al proceso de transacción, sino a todo el proceso de decisión de compra, ya que, si lo conocemos y tratamos de influir en él, mejoraremos las ventas de nuestro producto, independientemente de que la transacción final se realice o no en línea.

En este punto debemos comprender que **Internet es la fuente primaria de información para la toma de decisiones de compra** (Lecinski, 2012) y más en los mercados internacionales, donde las distancias físicas son más amplias.

Dentro de la información consultada por los clientes en la fase previa a la compra, el contenido generado, a través de las redes sociales, por otros usuarios que han tenido una experiencia previa con la marca, supone, en muchos casos, una base importante para la toma de decisión de compra (Santo, 2014).

2.1 Convivencia de mercados físicos y digitales: el efecto ROPO

Los mercados físicos tradicionales y los digitales conviven. El cliente los puede utilizar a su conveniencia en las diferentes fases de búsqueda y transacción. Esto implica que debemos entender este proceso de venta de forma holística y comprender cómo el ecosistema digital puede convivir con el resto de estrategias basadas en los mercados físicos tradicionales. Una buena herramienta que nos ayudará a comprender de forma inicial cómo se produce esta decisión de compra entre los mercados físicos y digitales es lo que se conoce como el **efecto ROPO**.

ROPO es el acrónimo que hace referencia a las dos fases en las que se puede dividir todo proceso de compra: *Research*, del inglés, cuyo significado es «Búsqueda o Investigación», hace referencia a toda la etapa de evaluación de información anterior a la compra, donde muchas veces se toma la decisión de comprar el bien o servicio, y *Purchase*, del inglés, cuyo significado es «Compra», hace referencia al lugar donde se realiza la transacción económica.

Establece el modelo que ambas situaciones del proceso de compra pueden realizarse tanto *Online*, en línea, u *Offline*, de forma física.

El modelo hace por tanto referencia a las 4 posibles combinaciones que existen del mismo.

- a) ***Research Online, Purchase Online.*** Cuando tanto el proceso de búsqueda de información como el de venta se realizan en Internet. Sería el modelo de venta 100% digital.
- b) ***Research Online, Purchase Offline.*** Cuando el proceso de búsqueda de información se realiza de forma digital, mientras que la compra se realiza de forma física. Un ejemplo habitual es el de la compra de un coche, donde seleccionamos el modelo a través de Internet después de comparar todas las posibles opciones y acudimos a un concesionario para efectuar la compra.
- c) ***Research Offline, Purchase Online.*** Cuando el proceso de búsqueda de información se realiza de forma física, mientras que la transacción se realiza de forma digital. Por ejemplo, cuando se realiza la compra de un electrodoméstico y se acude a una tienda física donde el vendedor puede explicar todas y cada una de las características de la oferta y se toma la decisión de compra, para luego acudir a Internet a buscar el precio más barato.
- d) ***Research Offline, Purchase Offline.*** Cuando ambos procesos se realizan en espacios físicos. Un ejemplo sería cuando en un supermercado físico nos informamos sobre los ingredientes de un determinado producto alimenticio y en ese mismo lugar lo compramos.

Según el modelo ROPO, y teniendo en cuenta la venta como un proceso, hablaríamos de «vender por Internet» en las situaciones a, b y c.

En cuanto al posible peso esperado de estos cuatro formatos de relación del proceso de información y la posterior compra, el estudio sobre comercio electrónico realizado en 2016 por IAB (eLogia, 2016) arrojaba los siguientes resultados:

Cuadro 8.1 HÁBITOS DE COMPRA EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Búsqueda	Compra	%
On Line	On Line	66
On Line	Off Line	24
Off Line	On Line	10

Fuente: IAB (2016).

Para establecer nuestra estrategia de internacionalización y cómo el ecosistema digital nos puede ayudar en este proceso, sería necesario identificar qué situaciones, de entre las posibles opciones del efecto ROPO, se dan con nuestro producto/industria.

Debemos tener en cuenta que la mayoría de las veces se trata de una mezcla de todas las posibles opciones, por lo que deberíamos poder calcular, del 100% de nuestras ventas, cuántas se identifican con cada una de las posibles opciones.

2.2 El «Momento Cero de la Verdad» (ZMOT)

Otra interesante aproximación que explica el proceso de compra y cómo Internet influye sobre él es el modelo desarrollado por Lecinski (2012), el ZMOT (del inglés *Zero Moment of Truth*), o «Momento Cero de la Verdad».

De acuerdo con Castillo, Aparicio, Mas y Ruz (2013), antes de que existiese Internet, el proceso del *marketing* estaba fundamentado en tres grandes pasos (Figura 8.1):

- **La generación de estímulos.** Todo el proceso relativo a la publicidad y promoción, a través del cual las empresas y marcas trataban de generar estímulos sobre su *target* para despertar deseos de compra hacia la marca en cuestión.

- **El primer momento de la verdad.** Cuando el consumidor, una vez impactado por numerosos estímulos, acudía con la intención de compra de un producto al lugar físico donde este se vendía. En ese momento es cuando, por así decirlo, se producía la decisión de compra.
- **El segundo momento de la verdad.** Cuando efectivamente se «usa» y consume el producto, y este debe cumplir con las expectativas del consumidor, muchas de ellas influenciadas por los estímulos (las propuestas de valor sobre las que se basan los mensajes comerciales).

Figura 8.1

MODELO MENTAL TRADICIONAL DE TRES PASOS

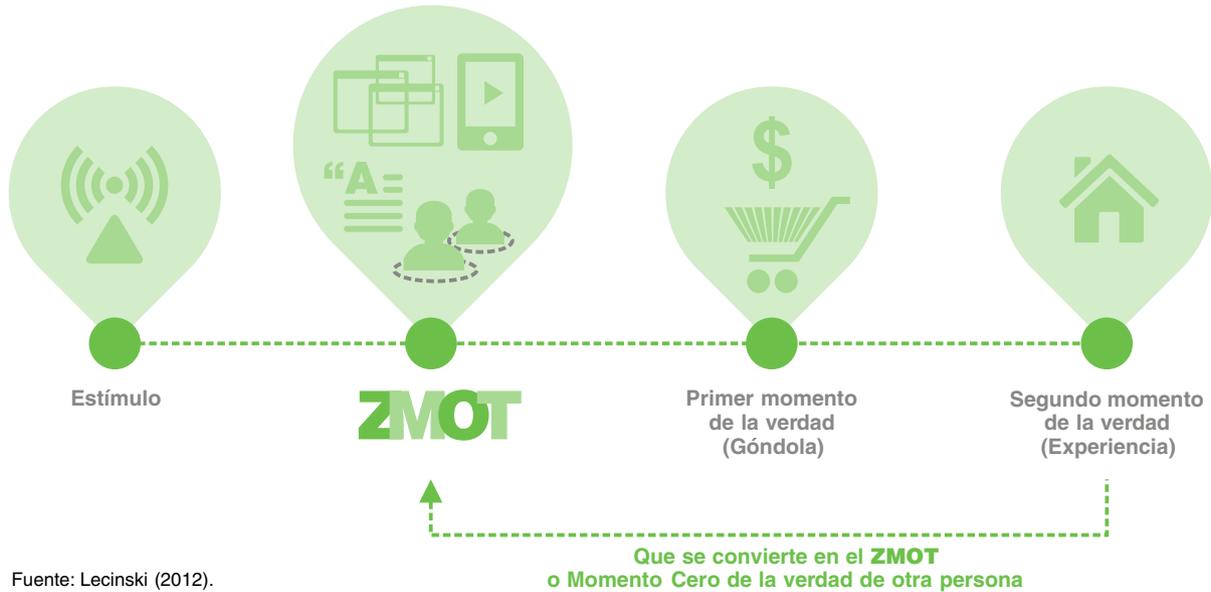


Fuente: Lecinski (2012).

Pero desde que disponemos de la red, una vez hemos recibido esos estímulos que despiertan en nosotros una necesidad de consumo, llevamos a cabo una búsqueda en Internet para encontrar **toda la información que necesitamos antes de tomar la decisión**. La elección de un producto u otro dependerá de la información que encontremos en la red. Es por ello por lo que el papel del *marketing* digital es tan importante, porque Internet descubre un nuevo «momento cero de la verdad», que es aquel en el que debemos tratar de influir como empresa para que el consumidor finalmente se decida por nosotros.

Figura 8.2

MODELO MENTAL ZMOT DE GOOGLE



Fuente: Lecinski (2012).

Por consiguiente, en nuestro plan de internacionalización y, más en concreto, en el ecosistema digital que puede ayudarnos, deberíamos al menos contemplar acciones que den respuestas para estas cuatro fases del proceso de compra (Castillo *et al.*, 2013):

- **Generación de estímulos.** En Internet debemos seguir generando estímulos a través de técnicas publicitarias, con el fin de dar a conocer nuestro producto a nuestros clientes potenciales. Internet nos va a permitir propagar esos estímulos internacionalmente de una forma muy accesible, tanto desde el punto de vista económico (coste más accesible que los medios físicos convencionales) como desde el de la desintermediación. Para la generación de estímulos utilizaremos técnicas publicitarias que abordaremos en el epígrafe 5 (publicidad digital, y publicidad en motores de búsqueda, también conocidas como técnicas SEM).
- **«Encontrabilidad».** Una vez que el usuario ha decidido que quiere comprar un determinado producto, en parte por la cantidad de estímulos recibidos, hay que conseguir por todos los medios que el primer

sitio al que acuda a informarse sea uno controlado por nuestra empresa, normalmente la web de nuestra marca o la de la marca que distribuya nuestro producto. Si el consumidor comienza el proceso de información como respuesta directa a un estímulo de una campaña digital, haciendo clic en nuestro *banner* publicitario, no habrá problema. Ahora bien, si el usuario comienza su investigación recurriendo a un motor de búsqueda como Google, Bing, Yahoo Search, etc., entonces será preciso trabajar en técnicas de SEO (*Search Engine Optimization*) para que nuestra opción aparezca entre los primeros resultados de la búsqueda efectuada, como veremos en el epígrafe 5.

- **Gestión de la presencia digital.** Si hemos tenido éxito en nuestra gestión de la «encontrabilidad», el usuario caerá en un entorno controlado por la marca, normalmente nuestra web, donde se tratará de organizar nuestra información de forma que el usuario pueda encontrar lo que busca de la forma más sencilla, y en la cantidad óptima, para que su decisión final sea nuestra marca. Las técnicas de organización y estructuración de la información se engloban dentro de una disciplina del *marketing* digital que se denomina **usabilidad**.
- **Gestión de la reputación *on line* y trabajo con las redes sociales.** Si nuestra estrategia de «encontrabilidad» no ha dirigido al usuario que buscaba información de nuestro producto a nuestra web (gestión de la presencia digital), probablemente acabe en entornos denominados «dos punto cero». Lugares como redes sociales, blogs, comparadores, en los que los usuarios cuentan sus experiencias sobre los productos.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CON HERRAMIENTAS DIGITALES

La investigación de mercados puede ser una etapa crucial en nuestra estrategia de internacionalización, puesto que nos ayudará a una prospección previa del mercado, que nos ofrezca una idea tanto de su dimensión y potencial como de las posibles estrategias a desarrollar. Ayudados por el nuevo ecosistema digital, esta investigación puede resultar, como veremos, más ágil y menos costosa.

Toda investigación enfocada a la internacionalización debe cubrir (Merino, Pintado, Sánchez y Grande, 2010):

- ¿Qué países o mercados ofrecen el mayor potencial ahora y en el futuro?
- ¿Qué países ofrecen la mejor opción de expansión internacional?

- ¿Necesita adaptarse la estrategia de *marketing* de la empresa o es posible una política estandarizada en todos los mercados?
- ¿En qué momento debe producirse la entrada en los mercados seleccionados?

El ecosistema digital nos ofrece dos herramientas que facilitarán nuestro proceso de prospección de mercados internacionales:

- La posibilidad de elaborar encuestas por Internet.
- La posibilidad de usar redes sociales profesionales para establecer unos primeros contactos comerciales.

Desarrollamos a continuación cada uno de estos puntos.

3.1 Elaboración de encuestas por Internet

Las ventajas de la investigación en Internet son muchas, pero las más importantes podrían ser las siguientes (Merino, Pintado, Sánchez y Grande, 2010):

- La **facilidad** para obtener un número de respuestas suficientemente alto, con un esfuerzo relativamente mínimo.
- Los **límites geográficos desaparecen**, y las investigaciones en el ámbito internacional son mucho más asequibles.
- Los **costes son sensiblemente inferiores** si los comparamos con los de una investigación tradicional.
- Existe **gran diversidad de paneles** (muestras constantes en el tiempo) accesibles a través de los diferentes institutos de investigación, que ofrecen una fiabilidad elevada.
- El **tiempo dedicado a la codificación y grabación de datos desaparece**, al igual que los errores humanos, dado que el proceso se realiza de forma automática.
- **Permite la utilización de elementos multimedia** en los propios cuestionarios; visualización de vídeos, audios, fotografías, etc.

Dentro de las posibles técnicas de investigación *online*, nos vamos a centrar en la encuesta, por su facilidad y accesibilidad a un público no profesional de la

investigación de mercados, y su adecuación para técnicas básicas de investigación en procesos de internacionalización.

Realizar una encuesta *online* como parte principal de una investigación de mercados en el ámbito internacional resultará (Merino, Pintado, Sánchez y Grande, 2010):

- **Accesible:** tanto por tiempo, coste, así como por las facilidades que ofrece la red para hacerla uno mismo.
- **Fiable:** Los tamaños muestrales suelen ofrecer una consistencia considerable, según los ámbitos que estudiemos.
- **Rápido:** Por lo que podemos usar los datos para tomar las decisiones en un corto espacio de tiempo.

3.2 Gestión de contactos comerciales a través de redes sociales profesionales

Las redes sociales han modificado la forma de relacionarse, tanto a nivel personal, como profesional.

Las redes sociales en Internet van a permitir un nuevo enfoque de nuestra actividad comercial en la internacionalización. Así sería, por ejemplo, si se tratara de gestionar una cartera de representantes comerciales en el país de destino, si las utilizásemos para captar al cliente final, etc.

Hay tres factores que van a favorecer su uso en contextos internacionales:

a) **No es necesaria ubicuidad de espacio tiempo**

Para establecer una relación en un espacio físico, cara a cara, con otra persona, es necesario que ambas personas se encuentren en el mismo espacio y, además, en el mismo momento. Esto complica la gestión de contactos, y más aún cuando hablamos de mercados internacionales. Por ejemplo, para establecer una primera entrevista o toma de contacto en un país, muchas veces es necesario viajar hasta el país de destino, o acudir a ferias comerciales, donde es además necesaria una gestión previa de la agenda de contactos. Esta actividad requiere, sin duda, de una elevada inversión de recursos, tanto económicos como de tiempo.

Muchas veces esta elevada inversión no se ve recompensada, ya que después de esa primera visita, se decide abandonar la estrategia de internacionalización en este país.

La no necesidad de ubicuidad de espacio tiempo en las redes sociales en Internet es un factor que, sin duda, favorece la internacionalización de las empresas, pues permitirá, sin necesidad de viajar al país de destino, establecer una primera red de contactos.

b) Permite mantener relaciones de forma asíncrona

Este factor diferencial de las redes sociales en Internet, sin duda también va a favorecer su uso en la internacionalización de nuestra compañía. En las redes sociales físicas, sobre todo en el cara a cara, estamos acostumbrados a desarrollar nuestras relaciones de forma síncrona. Cuando hablamos con alguien, esperamos que nos conteste de forma inmediata, para poder así conversar con él.

Cuando establecemos un contacto a través de una red social en Internet, estas conversaciones se realizan de forma natural de forma asíncrona, siendo habitual obtener respuesta a una pregunta varias horas después. Estas conversaciones, nos van a permitir establecer relaciones en otros husos horarios, sin necesidad de modificar nuestros horarios habituales. Sin duda, este aspecto también va a contribuir a una mejora en nuestros procesos de internacionalización.

c) Nos capacita para gestionar una mayor red de contactos

Otro aspecto sin duda muy interesante es la capacidad que nos ofrecen las redes sociales en Internet para gestionar una **mayor cantidad de contactos**, aspecto que, cuando se desarrollan en un espacio físico, se ve notablemente limitado por nuestra capacidad de gestión.

Imaginemos que nos encontramos en una feria de muestras en el país de destino, ¿con cuántas personas seríamos capaces de establecer una conversación en un período de, por ejemplo, una hora? No creo que ni el más hábil consiga gestionar más de 10 o 15 conversaciones. Sin embargo, en un entorno digital, como puede ser, por ejemplo, *mediante mensajes de texto en cualquier aplicación de chat para teléfonos móviles de última generación, o tabletas u ordenadores*, ¿con cuánta gente es

posible conversar en un espacio de una hora? Seguramente, con mucho más de 15 personas.

Esta característica nos va ofrecer la eficiencia necesaria en una primera toma de contacto, en la que vamos a poder ampliar el alcance de nuestra gestión de «leads» (contactos interesados en nuestra marca).

Por ello, las redes sociales son una herramienta crucial tanto en la fase de prospección de un mercado internacional, de cara a establecer una primera red de contactos que nos ayude a dimensionar las posibilidades del mercado objetivo, como en la fase de aterrizaje, construyendo una red de ventas que nos proporcione soporte comercial.

Un buen ejemplo de red profesional es Linked In (www.linkedin.com), dado que es la red social que más crece y la mejor posicionada en el mundo para establecer contactos comerciales. Así, por ejemplo, según el portal Statista (2016), el crecimiento de esta red social ha sido ejemplar, pasando de 37 millones de usuarios durante el primer semestre del año 2009, hasta alcanzar los 400 millones en 2016.

Linked In dispone de un servicio especializado en gestión de contactos comerciales denominado: «Linked In Sales Solution»¹, bajo lo que ellos mismos denominan «social selling» o venta social (venta a través de redes sociales).

Este sistema nos ofrece la posibilidad de generar datos de contacto cualificados, también denominados en inglés *leads*, a través de su herramienta «Sales Lead Generator».

En mercados *Business to Business* (B2B), la opción del «Social Selling» puede ser muy oportuna, a tenor de los últimos estudios al respecto. La empresa de investigación de mercados IDC (International Data Corporation) ha realizado un estudio sobre compras sociales (*social buying*) que arroja los siguientes resultados (Schaub, 2014):

- **75%** de los compradores B2B usan Medios Sociales para tomar decisiones de compra.
- **50%** de los compradores B2B usan Linked In como fuente de información para tomas de decisión de compra.
- **76%** de los compradores B2B toman decisiones sobre recomendaciones provenientes de su red de contactos.

¹ <https://business.linkedin.com/sales-solutions#>

Linked In ofrece un *ebook* titulado *Social Selling on Linked In* (solo disponible en idioma inglés) que puede ser descargado a través del siguiente enlace: <https://business.linkedin.com/sales-solutions/social-selling/getting-started-with-social-selling-on-linkedin-ebook>

Si no queremos recurrir a este servicio especializado, podemos usar esta red social simplemente para establecer un primer contacto con el mercado de destino buscando, a través del buscador normal de su versión gratuita, perfiles que tengan experiencia en el sector al que nos dedicamos, por ejemplo, que hayan trabajado en empresas que consideremos competencia de la nuestra.

Además, a través de esta red social podemos establecer un primer contacto, a puerta fría, simplemente mandando un mensaje a la persona o personas con quienes nos interesa establecer una primera relación.

4. LA PLATAFORMA DE VENTA: EL E-COMMERCE

Podemos definir el comercio electrónico o *e-commerce* como aquellos servicios prestados, normalmente a título oneroso, a distancia, por vía electrónica y a petición individual del destinatario. Se incluyen los servicios no remunerados por sus destinatarios, cuando constituyan una actividad económica para el prestador de los mismos (Liberos, 2010).

Son muchas las ventajas que ofrece el comercio electrónico para nuestro proceso de internacionalización (Neilson, 2009). Algunas de ellas son:

- Desaparecen los límites geográficos en nuestro negocio.
- Se obtienen oportunidades de negocio con una sola presencia en el mercado.
- Proporciona nuevos medios para encontrar clientes y negocios.

- Favorece la globalización y el acceso a mercados potenciales de millones de clientes.

Desde este punto de vista, el comercio electrónico podría abarcar un amplio espectro de actividades pero, normalmente, cuando utilizamos este concepto nos estamos refiriendo a la compraventa de productos y/o servicios a través de Internet, tanto si estas operaciones se hacen de empresa a consumidor (B2C), como entre empresas (B2B) o entre particulares (C2C o P2P) (Alonso Conde, 2004).

El comercio electrónico, para su correcta ejecución, requiere de un completo desempeño en todos los ámbitos del *e-business*, por lo que es interesante tratar de detallarlo en profundidad para comprender mejor los factores claves de éxito.

Desde el punto de vista de **generación de ingresos**, las principales fuentes de ingresos que los comercios electrónicos desarrollan son las siguientes:

- Venta de productos o servicios.
- Cobro de gastos de envío: normales, *premium*, urgente, etc.
- Venta de servicios accesorios al consumidor: seguros, garantías, empaquetados, personalizaciones, financiación, etc.
- Publicidad, posicionamiento o visibilidad de ciertos productos para los fabricantes o marcas.
- Generación de resultados a otros negocios (generalmente, otras tiendas virtuales o fabricantes de productos): Impresiones (p. ej. *newsletters*), visitas, *leads* e incluso ventas. Se pueden cobrar comisiones por estos conceptos a otros negocios o tiendas virtuales.
- Prestación de servicios basados en las capacidades desarrolladas a otros negocios (casi siempre otras tiendas *online*): tecnología, logística, atención al cliente o *marketing*.
- Venta o utilización de la información generada por los clientes.

No todos los *e-commerce* utilizan todas estas vías de ingreso, pero la mayoría combinan varias de ellas en el *mix* que configuran las líneas de arriba de la cuenta de resultados.

El comercio electrónico es una actividad que, como su propio nombre indica, se desarrolla a través de medios digitales soportados por plataformas tecnológicas, donde se desarrolla el grueso de la actividad de relación empresa-cliente. Resulta, por tanto, evidente la necesidad de que esta plataforma tecnológica sea un soporte

esencial de la actividad. En efecto, constituye un elemento de relevancia estratégica al que se deberá prestar una atención especial.

Para revisar más en profundidad cómo el comercio electrónico y la plataforma electrónica que lo sustenta pueden ayudar en la estrategia de internacionalización analizaremos a continuación los siguientes apartados:

- Diferentes tipos de comercio electrónico. No todas las modalidades agrupadas bajo este denominador común desarrollan la actividad empresarial siguiendo un mismo modelo de negocio. Es importante conocer cuáles son los principales.
- Estrategias básicas. Para conseguir que los clientes nos compren deberemos ser capaces de ofrecerles un buen motivo. Esto se debe materializar en el desarrollo de una ventaja competitiva sólida.
- Elección de la plataforma tecnológica. Conocer cuáles son las principales opciones, qué las caracteriza y en qué se diferencian resulta imprescindible para poder tomar una decisión trascendental para el futuro del negocio de comercio electrónico.
- Los *marketplaces* como herramienta para iniciarse en la actividad internacional de venta en línea.

4.1 Tipos de comercio electrónico

Si atendemos al modelo de negocio por el que se rigen, basándonos en la tipología propuesta por Alonso Conde (Alonso Conde, 2004), y actualizándola al 2016, las principales modalidades de *e-commerce* son:

- ***eTailers* (o tiendas virtuales):** También conocidas en ocasiones como «*pure players*». Son tiendas que operan con el modelo de negocio tradicional. Compran a fabricantes o mayoristas productos (o servicios) que luego revenden más caros a los consumidores. Esto lo hacen operando solo desde la tienda virtual, sin presencia física o siendo esta muy poco significativa, como por ejemplo Zalando.com o Ulabox.com. Esta es una opción muy interesante para nuestras estrategias de internacionalización.
- ***Brick & Clicks:*** Se trata de negocios minoristas tradicionales que incorporan una tienda *online* a su oferta. Esta tienda virtual puede estar más o

menos integrada en su circuito u oferta comercial con las tiendas físicas (por ejemplo, permitiendo o no entregas y/o devoluciones indistintamente en ambos canales). En todo caso, operando con la misma marca, como por ejemplo Zara.com o Elcorteingles.com

- **Marketplaces:** En este caso, el modelo de negocio es muy diferente. Se trata de espacios de venta virtual donde cualquiera (particular, fabricante, mayorista o minorista) puede poner a la venta su oferta. El *marketplace* (o mercado virtual) genera la infraestructura y pone unas reglas que ofrecen ciertas garantías al comprador. Los ingresos de los *marketplaces* provienen generalmente de los vendedores (pagando por la presencia, subida de catálogo, promoción destacada o, más habitualmente, una comisión por venta) a diferencia de los *etailers*, que generan margen comercial de la venta directa al consumidor. Sin duda, una de las mejores opciones para los inicios de nuestras estrategias de internacionalización. Por ello los desarrollaremos más adelante en un epígrafe propio.
- **P2P o Sharing Economy:** Sin duda una actividad que ha cobrado especial relevancia en *e-commerce* en los últimos años. Consiste en crear infraestructuras y mecanismos para que los particulares compartan con otros particulares sus recursos ociosos. En cuanto al funcionamiento, son muy parecidos a los *marketplaces*, aunque se caracterizan por poner al alcance de cualquiera la prestación de servicios o alquiler de productos antes exclusivamente reservados a profesionales cualificados y, en muchos casos, en sectores o actividades reguladas. Por ejemplo, Uber con desplazamientos urbanos sustituyendo al taxi. Airbnb, sustituyendo a los hoteles o Blablacar sustituyendo a los medios de transporte interurbanos tradicionales (autobús, tren o avión).
- **Comparadores:** En este caso la web se limita a aglutinar la oferta de todos los que venden un determinado producto *online*. Ofrecen al consumidor una comparativa de todas las ofertas a las que se puede acceder de forma directa a través de un enlace al vendedor seleccionado. En este caso, la transacción se produce siempre en la tienda de destino y no en el comparador, a diferencia de los *marketplaces* que cierran la transacción sin salir del mismo. Su modelo de negocio se basa en comisiones por venta y, en ocasiones, por publicidad o posicionamiento. Por ejemplo, Kayak o Trivago.

4.2 Estrategias básicas

Un comercio electrónico es ante todo un negocio. Como tal, su vocación debe ser la rentabilidad para sus propietarios, es decir, debe ganar dinero como cualquier otro negocio.

En una economía de mercado, para poder ganar dinero un negocio debe ser **competitivo**. Es decir, debe ser capaz de desarrollar ventajas competitivas que le permitan llevar a cabo su actividad en el mercado con éxito, atrayendo la atención de los consumidores de forma que decidan emplear parte de su dinero en ese producto o servicio en lugar de la alternativa que pueden suponer los competidores.

Esta no es una tarea fácil, y para ser capaz de sobrevivir y ser rentable a medio plazo, la empresa debe buscar elementos diferenciadores que le permitan captar y retener clientes en número suficiente como para generar el volumen de ventas necesario para obtener el beneficio. El margen generado por los ingresos debe ser superior a los costes fijos. El comercio electrónico es, por tanto, un negocio **de margen** (diferencia en el coste de producto y el precio de venta) y **de volumen**.

Una de las primeras tareas que ha de plantearse la empresa en su estrategia de internacionalización a través del *e-commerce* es decidir cómo va a competir, qué ventajas competitivas va a desarrollar y qué propuesta única de venta (USP) va a trasladar al mercado, a sus potenciales clientes. Esta estrategia deberá además estar adaptada a cada país de destino.

La USP (siglas inglesas de *Unique Selling Proposition*) es aquello que hace única una oferta y la diferencia de todos los demás competidores del mercado. La determinan todos aquellos elementos de nuestra oferta que nos hacen diferentes y deseables y, por tanto, «elegibles» dentro del espectro de opciones posibles para satisfacer una necesidad de un cliente potencial. Es el motivo por el cual compran los clientes. Muy importante cuando se opera en mercados digitales, donde la competencia está a un solo *clic* de distancia.

Un comercio digital puede competir en el mercado básicamente de tres modos (Somalo, 2013)²:

² Adaptación del modelo de ventaja competitiva de Michael Porter.

Figura 8.3

ESTRATEGIAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO



Fuente: elaboración propia.

- Gestionando en exclusiva la venta de productos únicos y deseados por su *target* comercial. Esto permite competir, ya que básicamente no existirá competencia. Desde luego, se puede contar con la competencia de posibles sustitutivos, pero la idea es «si alguien desea nuestro producto solo lo podrá encontrar y comprar en nuestra web».
- Este posicionamiento es muy difícil de lograr en Internet ya que una tienda virtual, a diferencia de una real, no está limitada por un territorio físico, por lo que puede vender en todo el mundo independientemente de donde esté situada.
- De este modo, una distribución exclusiva o una franquicia para un territorio puede no resultar efectiva en absoluto. Si se es el fabricante del producto, es desde luego posible, pero si hay más gente en cualquier lugar del mundo con acceso al producto, posiblemente lo puedan poner en venta *online*. Ya no habría exclusividad.
- Proporcionando al usuario una mejor solución que debe concretarse en elementos tangibles: mayor rapidez, mejor servicio, mejor atención posventa, mayor garantía, menos incidencias, facilidades para la devolución, etc.

Esta es la estrategia de la **conveniencia**, donde se busca un servicio diferenciador. El desarrollo es algo más complejo que el de la anterior y, sobre todo, es una estrategia mucho más fácil de copiar.

Se deben buscar factores realmente diferenciales: servicios que los clientes valoren y por los que estén dispuestos a pagar algo más. Además, esta estrategia tiene que estar íntimamente ligada a la **diferenciación**. Se debe desarrollar una marca reconocible en el mercado que se asocie de forma natural a ese plus de calidad que se quiere representar. La marca debe quedar íntimamente ligada en la mente del consumidor a calidad y servicio, muy por encima del resto de competidores.

- Siendo más barato que el resto de los competidores.

Esto se puede lograr teniendo productos o servicios de precios más bajos que los competidores, o bien a través de menores gastos de envío, que forman parte indisociable del coste de comprar *online*.

Para poder desarrollar esta ventaja competitiva de forma sostenida en el tiempo es necesario ser líder en costes.

Solo teniendo una estructura de costes más baja que el resto de empresas competidoras se puede mantener los precios más bajos de forma sostenible en el tiempo y ganar dinero. Bajar los precios es fácil; hacerlo ganando dinero es mucho más complicado. El liderazgo en costes bajos es una ventaja competitiva muy difícil de copiar, y está asociada normalmente a la eficiencia en las operaciones, así como a las economías de escala (gran volumen de operaciones).

Es la estrategia competitiva genérica de **liderazgo en costes** clásica de la dirección estratégica (Porter, 2002).

Cuando un emprendedor o una empresa planifican un negocio de comercio electrónico, deben tener en cuenta las tres posibles alternativas descritas y tomar una decisión en torno a la ventaja competitiva. Esta decisión condicionará posteriormente todo el desarrollo del proyecto.

Se deberá asegurar, durante todo el proceso de diseño y desarrollo de la estrategia de internacionalización a través del *e-commerce*, que el resultado de este trabajo sea coherente y esté alineado con la estrategia competitiva global de la compañía y de la marca.

4.3 Elección de plataforma tecnológica

Hemos comentado al inicio de este epígrafe la relevancia estratégica que tiene la tecnología en el negocio de vender en línea. El comercio electrónico es un matrimonio entre negocio y tecnología, por lo que resulta fundamental conocer el lado tecnológico de esta unión (Velte, 2001).

Conocer y dominar el entorno o ecosistema tecnológico en que se desenvuelve nuestro negocio resulta un relevante factor clave de éxito. Por tanto, es muy importante entender los elementos clave de funcionamiento de una plataforma tecnológica para poder tomar las decisiones adecuadas.

Como consecuencia de lo anterior, la tecnología en comercio electrónico ejerce un papel relevante en la dinámica competitiva a la que se debe enfrentar la actividad empresarial. De algún modo, podemos considerarla parte integral de la propuesta de valor y es, sobre todo, un elemento decisivo a la hora de desarrollar ventajas competitivas, convirtiéndose en una pieza estratégicamente relevante. Elegir la opción tecnológica más adecuada para cada negocio o proyecto, en cada situación, se convierte en una decisión relevante que condicionará en gran medida el futuro desarrollo del negocio.

En primer lugar, es importante distinguir el tipo de soluciones que hay en el mercado y las implicaciones que tiene adoptar una u otra. Para tomar una decisión sobre infraestructura tecnológica, deberemos tener en cuenta, entre otras cosas, la escalabilidad (o nivel de crecimiento) esperada del modelo de negocio (Moncalvo, 2010). Según la propiedad de la plataforma o infraestructura tecnológica podemos hablar de dos tipos de modelo de gestión y propiedad:

- **On Premise:** el *software* puede ser propiedad de la empresa, o adquirir esta una licencia para su uso. Debe ser descargado y usado por la empresa a través de una plataforma de la que tiene que responsabilizarse, lo que implica gestionar la contratación y ocuparse del mantenimiento de la instalación, aun subcontratándola con un tercero. En la solución *On Premise*, la empresa pilota la explotación de la tecnología.
- **On Demand:** La plataforma en su totalidad es de un tercero que es quien la explota y la empresa solo paga por su uso. Este tipo de soluciones, también llamadas «*Cloud computing*» o soluciones en «la nube», han alcanzado un gran desarrollo en los últimos años. En este modelo la empresa no po-

see nada (*hardware* ni *software*) y desconoce dónde están las máquinas o cualquier otro elemento. El prestador del servicio se ocupa de todo lo que tiene que ver con la tecnología: es decir, con la implantación, la gestión, el mantenimiento, etc.

A continuación, desarrollaremos estos dos tipos de opciones.

4.3.1 SOLUCIONES *ON PREMISE*

Como se ha comentado, las soluciones *On Premise* tienen lugar cuando la empresa gestiona la plataforma y el *software* que utiliza y cuando, tanto de forma directa como indirecta (subcontratación), ejerce el control, responsabilidad y capacidad de decisión.

Dichas soluciones podemos clasificarlas según el tipo de *software* empleado o según el modelo de negocio del desarrollador del *software* base o de la solución prefabricada. En este sentido, según el tipo de *software* podemos distinguir entre:

- **Desarrollo a medida:** Nos dará una gran libertad, siendo totalmente dueños de nuestras evoluciones futuras. Seremos nosotros quienes marquemos las líneas de desarrollo estratégico en el futuro y no nos veremos condicionados más que por nuestras propias decisiones. Implica un desarrollo inicial mucho más costoso en tiempo, casi siempre, en dinero. Por tanto, necesitaremos tiempo, y más recursos para llegar a disponer de funcionalidades potentes, pero tendremos una gran flexibilidad y control de nuestro propio destino. A medio plazo, los costes de mantenimiento pueden ser muy inferiores al tener nosotros el control.
- **Solución prefabricada:** En este caso, utilizamos una licencia de uso de un *software* que no es nuestro. El empleo de un *software* prefabricado o estándar condicionará multitud de posibilidades a corto plazo, pero sobre todo en el medio y largo plazo, ya que estaremos siempre limitados por las características del producto elegido. A cambio, normalmente podremos desarrollar más rápido y disponer de funcionalidades muy potentes desde el principio. Difícilmente podríamos aspirar a beneficiarnos de una solución tecnológica tan amplia y potente, al menos en las primeras etapas, sin recurrir a un *software* previamente desarrollado.

A su vez, las soluciones prefabricadas las podemos subclasificar según el modelo de negocio del desarrollador del *software* base. Según este criterio, podemos distinguir entre:

- **Propietario o código cerrado.** Cuando el desarrollador bloquea el código fuente al resto del mundo y comercializa el *software* como un producto «cerrado». Cobra por su uso bajo forma de licencia. En términos generales, este *software* no es modificable salvo en lo que el fabricante permite a través de lo que denominamos parametrización. Los *softwares* más potentes tienen mucha más capacidad de adaptación, pero nunca son 100% modificables.

La evolución de las funcionalidades futuras dependerá de lo que la empresa comercializadora decida, no nosotros. Además del coste de licencia, este tipo de productos suelen requerir el pago de un canon anual de mantenimiento de licencia adicional al inicial, que permite acceder a las actualizaciones continuas del producto. El mantenimiento anual se sitúa aproximadamente entre el 20% y 25% del coste de la licencia, y no es fácil de evitar, ya que casi siempre es necesario acceder a las actualizaciones para que el producto funcione con normalidad.

La principal ventaja del *software* propietario es la predictibilidad y solidez de la solución a medio plazo ya que, *a priori*, una empresa sólida y solvente, que se gana la vida con ello, nos lo garantiza. Si bien esto es cierto, no lo es menos que esta empresa puede quebrar o dejar de producir el *software* por falta de rentabilidad.

Las soluciones tecnológicas para *e-commerce* de código cerrado más conocidas son las de los principales fabricantes mundiales de *software*: Websphere Commerce (IBM), ATG (Oracle) y Hybris (SAP). Este tipo de soluciones son muy complejas y tienen un coste de partida elevado, en la mayoría de los casos inaccesible para pequeños proyectos. Es difícil que el coste se sitúe por debajo del medio millón de euros.

- **Open source o código libre.** El código del *software* es abierto y accesible para cualquiera que lo desee. Por tanto, se puede modificar *ad hoc* para cada negocio. Normalmente, la comunidad de desarrolladores se encarga de la evolución y mantenimiento del programa, lo que lo

hace tremendamente dinámico y de crecimiento viral. Cuanta más gente la usa, más robusta se vuelve la solución.

Al tener acceso al código, cualquiera lo puede modificar para adaptarlo a sus necesidades específicas. La filosofía de trabajo que rodea a este tipo de productos hace que estos desarrollos sean a su vez compartidos con el resto de la comunidad de desarrolladores, lo que enriquece extraordinariamente el resultado final.

Su principal ventaja es la flexibilidad que aporta al negocio, así como el bajo coste de licencia (normalmente gratis). No se paga mantenimiento anual de licencia, pero sí suele haber versiones *premium* que llevan asociado algún tipo de servicio de soporte.

El principal inconveniente, al menos en teoría, es la falta de previsibilidad en la evolución del *software* y hasta la garantía de su continuidad a medio plazo, aunque la experiencia demuestra que no es así y que los *softwares* libres más conocidos acaban teniendo una estabilidad mayor que los comercializados con licencia, incluso los de grandes fabricantes.

Las principales soluciones *Open Source* de comercio electrónico son:

- **OS Commerce:** fue el pionero en adoptar este enfoque, pero su importancia ha decrecido considerablemente.
- **PrestaShop:** uso sencillo y potente. Admite un nivel razonable de personalización y adaptación.
- **Woo Commerce:** se trata del *pluggin* de comercio electrónico de WordPress. Tiene todas las ventajas de este potente y conocido *software* de gestión de contenidos (CMS), pero no es demasiado flexible y se suele quedar corto cuando se quiere una cierta complejidad o personalización.
- **Magento:** Se trata de una plataforma potente, pero también más compleja que las anteriores. Permite un nivel bastante más elevado de adaptación, pero requiere un conocimiento técnico especializado para su gestión y desarrollo. Es propiedad de eBay.

4.3.2 SOLUCIONES BAJO DEMANDA (*CLOUD COMPUTING*)

Las plataformas bajo demanda (*On Demand*) son aquellas en las que la empresa o proyecto propietario del negocio no se ocupa de nada relacionado con la tecnología. No posee ni *hardware* ni *software*. Tampoco las gestiona o mantiene y desconoce dónde están alojadas. Por estos motivos se conoce a este tipo de servicios como soluciones en la nube o *cloud computing*.

En los últimos años, esta alternativa está adquiriendo un gran peso y se está convirtiendo en una opción muy demandada, sobre todo por *startups*, pequeños proyectos y pymes, pero también por grandes proyectos y grandes empresas. Estas empiezan a ver las ventajas de este tipo de soluciones, al menos en las fases más iniciales de los proyectos.

Sus principales ventajas son:

- **Rapidez con la que se puede arrancar un negocio.** Con la mayoría de las soluciones se puede tener una tienda *online* plenamente operativa en apenas horas.
- **Facilidad de desarrollo y gestión.** En la mayoría de los casos no hace falta tener ningún conocimiento técnico para arrancar. La plataforma se configura a través de un *wizard* (proceso guiado) o un menú muy sencillo e intuitivo sin necesidad de ver una sola línea de código.
- **No hay que invertir.** Se paga por uso. La mayoría tienen varios esquemas de tarifa que se adaptan bien a casi todas las necesidades, sectores y modelos de negocio.
- **No hay problemas debidos a la inestabilidad típica de los arranques y migraciones.** Los inicios de cualquier programa están plagados de problemas técnicos derivados de la falta de madurez del *software*. La solución bajo demanda puede evitar estos tropiezos.

Pero no todo son ventajas, también existen inconvenientes:

- **Falta de flexibilidad.** Aunque muchas de estas soluciones cuentan con un abanico de funcionalidades muy amplio que cubre la casuística de cualquier

negocio, ciertas particularidades o enfoques competitivos no se pueden implementar. No se puede tocar el código o cambiarlo.

- **Previsibilidad de actuación para los competidores**, que sabrán en todo momento lo que uno puede hacer y lo que no, condicionado por un *software* que cualquiera puede usar.
- **Sensación de inseguridad por no tener acceso a las máquinas o desconocer dónde están los datos**. Esto lleva a algunos directivos a temer que la continuidad de su negocio pueda verse comprometida por factores ajenos a la propia empresa, e imposibles de controlar por esta. Lo cierto es que este factor es más psicológico que real y progresivamente este miedo va desapareciendo.
- **Necesidad de seguir pagando para garantizar la continuidad del negocio**. Si se deja de pagar, se deja de tener plataforma. Lo mismo es aplicable a los datos. Mientras la empresa siga pagando, siempre los podrá recuperar para migrar a otra plataforma, pero tendrá que estar siempre al corriente de pago.

4.4 Medios de pago y cuestiones de seguridad

Hay un dicho que afirma que vender es fácil, lo difícil es cobrar. En comercio electrónico este reto cobra especial relevancia debido a la imposibilidad de comprobar la auténtica personalidad del comprador. Desde el inicio del comercio electrónico, cómo cobrar y pagar ha supuesto una de las grandes dificultades para su desarrollo y universalización.

Según el *Estudio anual de e-commerce 2016* publicado por el Internet Advertising Bureau (IAB) (eLogia, 2016), los principales medios de pago en la venta *online* son³:

³ Los resultados del estudio no suman 100% dado que la pregunta realizada no era excluyente, y un mismo usuario podía declarar utilizar uno o varios sistemas de pago. En los próximos años se esperan cambios significativos en estos pesos, debido a la creciente evolución de los medios de pago *online*, especialmente en Wallet y telefonía móvil.

- Tarjetas de crédito (85%)
- PayPal (79%)
- Transferencia bancaria (39%)
- Contrarreembolso (28%)
- Financiación (5%)
- Vía operador, Wallet (3%)
- Operador telefonía móvil (1%)

• **Tarjetas de crédito o débito.** Este es sin duda el medio más conocido y usado. Se trata de un modo sencillo para el comprador, pero no está exento de limitaciones importantes. Las principales ventajas de este medio de pago son:

- Está muy extendido. Hay un amplio número de personas y empresas, al menos en los países más desarrollados, que cuentan con este medio de pago, que no requiere nada adicional para empezar a comprar *online*.
- Es relativamente barato para el comercio, ya que las comisiones son bastante más bajas que las de otros medios.
- Técnica y funcionalmente se integra bien en el proceso de compra, haciendo sencillo su uso.

Pero también presenta inconvenientes:

- Es un medio **poco seguro** por la dificultad de validar la verdadera personalidad de quien usa la tarjeta y la facilidad con que se puede cometer un fraude usurpando la numeración de la tarjeta de otra persona.
- Admite **devolución del cargo**, conocida como *chargeback*. El comprador puede rechazar el cargo con cierta facilidad, creando gran incertidumbre e inseguridad en el vendedor.
- **Requiere un grado alto de bancarización** de la población, lo que supone una barrera importante en países en vías de desarrollo.

Para minimizar el impacto del fraude y el *chargeback* sobre los vendedores y las entidades de crédito, se ha creado el sistema 3D Secure. Se trata de una pasarela de pago donde el comprador debe acreditar su personalidad

mediante un sistema de verificación seguro en la plataforma del banco. En el transcurso del proceso de pedido, la navegación se desvía a la web del banco, donde se valida la autenticidad de la tarjeta y la aprobación por su titular. Al encargarse el banco de la verificación, el riesgo es trasladado inmediatamente a la entidad de crédito.

El problema que presenta esta variedad de pago con tarjeta es que puede requerir ciertos trámites que no todos los compradores pueden realizar. Por ejemplo, haber activado el servicio, tener una tarjeta de claves o haber comunicado previamente el número de teléfono móvil.

- **Plataformas de pago, como PayPal.** Paypal es un proveedor de servicios de pago que cuenta con un monedero electrónico y una pasarela para pagar con tarjeta de crédito o transferencia bancaria. Permite a los compradores pagar sin dar datos de pago a la tienda *online*, lo que aumenta la seguridad del proceso.

Las principales ventajas:

- Es bastante **seguro** y con gran percepción de seguridad por parte del comprador.
- Es un medio **cómodo para los compradores** que no tienen que estar dando datos adicionales de pago en cada compra.
- Cuenta con una **amplísima base de usuarios** que lo prefieren.
- Operativa y técnicamente es **sencillo de integrar**.

Los principales inconvenientes:

- Es **caro**. Supone comisiones mucho más elevadas que el uso directo de tarjetas bancarias.
- PayPal puede **controlar ciertos datos del cliente**. No está claro de quién es el cliente, si del comercio o del medio de pago.

- **Transferencia bancaria.** Consiste en ordenar una transferencia desde una cuenta bancaria del cliente a la del vendedor.

Las principales ventajas:

- Es **totalmente seguro** para el vendedor, no se envía el pedido hasta que no está el dinero en la cuenta.

- **Todo el mundo puede pagar por este medio** porque incluso si el comprador no dispone de cuenta, siempre podrá hacer el ingreso en efectivo en un banco.
- **Es gratis** para el vendedor.
- Es **muy sencillo** técnicamente y no requiere datos adicionales en el proceso de compra.

Los principales inconvenientes:

- **Operativamente, es muy complejo**, ya que requiere una labor adicional de comprobación de cobros por parte del vendedor. A veces no es sencillo identificarlos.
- Es un **medio incómodo** para los compradores que deben hacer la transferencia adicional a la compra.
- **Es mucho más lento** que otros medios de pago, ya que el envío se retrasa hasta que no está comprobado el ingreso en la cuenta del vendedor.

Está relativamente poco implantado en España como medio de pago en operaciones de comercio electrónico, pero en sitios como Alemania y Países Bajos su uso es masivo. Las plataformas de transferencia electrónica se integran en el proceso de venta *online* de un modo similar a como lo hacen las pasarelas de pago de tarjetas 3D Secure. En este caso, se realiza una transferencia electrónica desde el banco, pero integrada en el proceso de compra. De este modo, es cómodo para los compradores y seguro para los vendedores, pero deja de ser gratis.

- **Contrarrembolso.** Consiste en que el repartidor que lleva el paquete se encarga de cobrar el pedido al efectuar la entrega. Este medio de pago es relativamente poco relevante en la mayoría de los países desarrollados, pero en España y varios países en vías de desarrollo sí puede suponer una parte importante de los cobros realizados.

Sus principales ventajas son:

- **Es un medio muy seguro** porque la mercancía no se entrega sin cobrar. También lo es para el comprador, que no paga hasta que el pedido está en sus manos.

- **Facilita mucho el proceso de compra** al no requerir más trámites ni información adicional.

Los principales **inconvenientes**:

- Es un medio de cobro **operativamente muy complejo**, ya que se debe realizar una liquidación compleja con el operador logístico, con liquidaciones de cobros continuas.
- **Es caro**, ya que el transportista repercute en el precio el elevado coste del servicio de cobrar al cliente final.
- **Favorece el desistimiento** de compra y la devolución: al no pagarse hasta recibir el pedido es más fácil que el comprador se eche atrás.

Como medio de pago, el contrarrembolso pierde terreno a marchas forzadas ya que no es nada eficiente. Es habitual cargar un extra al cliente si opta por este medio debido a los grandes costes asociados que tiene para el vendedor. Sin embargo, en caso de contar con tienda o espacios físicos como «*click and collect*», puede ser una solución muy potente.

Otros sistemas son:

- **Monederos electrónicos.** Son cuentas virtuales desde las que se puede hacer pagos porque estas han sido previamente dotadas de saldo o bien porque hacen un cargo en cuenta corriente o tarjeta en el momento de la compra. Casi todas las grandes empresas de servicios digitales tienen su propio monedero electrónico: Google Checkout, Apple Pay, Samsung Pay, Facebook, etc.

Las principales ventajas:

- Es **totalmente seguro para el vendedor**, ya que responde del pago una entidad de gran solvencia.
- Es **muy sencillo técnicamente** y no requiere datos adicionales en el proceso de compra.

Los principales inconvenientes:

- **Caro**, tiene un coste adicional para el vendedor.
- **Muy poco extendido** de momento. Hay una base de usuarios muy pequeña.

- **Complejidad técnica y operativa.** Derivada de tener que integrarse con varias entidades para cubrir una parte relevante del mercado.
- **Domiciliación bancaria.** El vendedor pasa un recibo domiciliado a la cuenta corriente del comprador. Este medio de cobro es muy habitual y popular en España para todo tipo de negocios, pero apenas se usa para el comercio electrónico salvo para los negocios de suscripción, donde hay que cobrar una cantidad fija cada cierto tiempo.
Las principales ventajas:

- **Es barato y sencillo para el vendedor** que solo debe pasar al banco la lista de recibos domiciliados cada día.
- **Comodísimo para el comprador** ya que no tiene que hacer nada.

Los principales inconvenientes:

- **Tiene riesgo elevado de devolución para el vendedor.** La legislación permite la devolución de recibos por parte del comprador en un plazo amplio sin tener que justificarla.
 - Genera cierta **reticencia en el consumidor.**
- **PSP o IPSP:** Proveedores de medios de pago (*Payment Service Providers / Internet Payment Service Providers*). No son un medio de pago como tal. De hecho, el comprador no los puede identificar con facilidad, ya que prestan servicios a los vendedores haciendo el proceso de cobro y la integración más sencilla.

Las principales ventajas de este método:

- **Facilita enormemente las cosas al vendedor** al tener que realizar una sola integración técnica y operativa para cualquier tipo de medio de pago; esta, desde un punto de vista práctico, la realizará el PSP en su nombre. **Si se quiere cambiar de banco no hay que cambiar la integración** con la pasarela de pago, ya que de eso se encarga el PSP.
- **Es más seguro** para el vendedor, ya que facilita servicios adicionales de detección del fraude, como listas negras de tarjetas o identificación automática de patrones de engaño.

- **Permite al usuario que sus datos de pago sean guardados de una forma segura** sin que el vendedor pueda verlos ni acceder a ellos, pero de forma que puedan ser usados en compras sucesivas.

Los principales inconvenientes:

- **Algo más caro**, tiene un coste adicional para el vendedor, que es la comisión que cobra el PSP y que constituye su principal línea de ingresos.

En general podemos afirmar que cuantos más medios de pago se pongan a disposición del usuario, más aumentará la conversión (de visita a compra realizada). El proceso de pago es un momento muy delicado para el comprador y cuanto más se le facilite y se le cree sensación de seguridad, mucho mejor.

A la hora de internacionalizar el negocio, hay que tener muy en cuenta que los usos, costumbres y regulaciones de los medios de pago no son uniformes. Existe gran variedad entre unos países y otros y es muy importante tratar de adaptarse a los medios preferidos por los consumidores locales.

4.5 Los *marketplaces* en nuestra estrategia de internacionalización

¿Cómo empezar a dar los primeros pasos para vender *online* en mercados internacionales sin grandes medios humanos y económicos para conocer mejor el país y poder saber qué se vende? Esta es la gran pregunta.

En unas ocasiones porque se tienen los medios y en otras porque no se quieren comprometer todavía en una aventura arriesgada y sin base sólida de conocimiento o experiencia, hay empresas que descartan la opción de venta *online*. Sin embargo, en el entorno digital existen posibilidades para empezar a trabajar comercialmente en un país con un mínimo de inversión, esfuerzo y riesgo, recurriendo a los *marketplaces* (o mercados virtuales).

Como ya hemos visto, se trata de espacios virtuales donde se juntan compradores y vendedores, como en un mercado real. En los *marketplaces* se ofrecen infraestructuras digitales para que los vendedores puedan encontrar compradores, y viceversa. Este tipo de infraestructuras son: servicio de catálogo, buscador, medios

de pago, proceso de registro y compra única, atención al cliente y, en ocasiones, incluso logística. Es decir, que uno debe concentrarse solo en decidir qué producto poner a la venta, a qué precio (precio de venta del producto y gastos de envío) y ser capaz de hacer el envío del mismo una vez comprado.

Adicionalmente hay que estar dispuesto a atender a los clientes en el idioma del país correspondiente, pero no hay ninguna necesidad de tener presencia local, ni de hacer ningún tipo de inversión en *marketing* o en resolver el problema del cobro local.

Algunos de los principales *marketplaces* existentes son⁴:

eBay: Es probablemente el *marketplace* más conocido, por ser el más antiguo de los relevantes. La plataforma de eBay es sobre todo conocida por su origen como C2C, es decir, como espacio de subastas abiertas para compraventa entre particulares. Sin embargo, ha ido evolucionando mucho y ahora es una plataforma donde una parte muy significativa de los objetos a la venta son gestionados por profesionales y empresas a un precio fijo. Es decir, que es un *marketplace* en toda regla.

Alibaba: Probablemente el *marketplace* de mayor pujanza. De origen chino, esta plataforma se ha convertido en la referencia principal de las plataformas B2B (negocio entre empresas). Lo cierto es que está queriendo evolucionar hacia el B2C igualmente, pero su mayor reconocimiento y potencial está en lo que facilita poder encontrar compradores y vendedores al por mayor.

AliExpress: Es la división B2C del gigante chino Alibaba. Su foco está dirigido al negocio con particulares (B2C), si bien no están restringidas las empresas. Normalmente se puede comprar en cantidades pequeñas (comercio minorista). AliExpress está claramente orientado a vender fuera de China.

TMall: Es el *marketplace* B2C del grupo Alibaba enfocado a vendedores extranjeros que quieren vender en China. En este mercado virtual, las marcas abren tiendas que operan con cierta presencia bajo el paraguas de la plataforma. Es el equivalente a un centro comercial físico en el mundo virtual.

Tao Bao: *marketplace* C2C, por tanto, para venta entre particulares. En todo caso, Tao Bao está claramente orientado a vender dentro de China y esta constituye la principal diferencia con AliExpress. De TMall se diferencia sobre todo por el enfoque B2C y la mayor presencia de marcas del vendedor en el segundo. En ambos

⁴ Véase Liras (2015), Agutter (2015) y Urbano (2017).

casos, pertenecen al mismo grupo fundado por Jack Ma. A veces resulta un poco complicado, incluso algo artificial, diferenciar uno del resto dentro del gigante chino. Estas diferencias no son tanto formales como reales en función de su uso, y en la práctica, en gran medida todos ellos compiten entre sí de forma manifiesta.

Rakuten: Se trata de la plataforma más popular en Japón y con gran presencia en el continente asiático. Haciendo alguna primera aproximación a Europa sin excesivo éxito, se retiró de España en el año 2015.

Yandex: En realidad no se trata de un *marketplace*, sino de un buscador. Es el buscador líder en Rusia y su zona de influencia tradicional. Si bien no es una plataforma de venta propiamente dicha, dada su enorme cuota de mercado en esta relevante área del planeta, es importante la presencia de nuestros productos en el buscador.

Amazon: Es sin duda la tienda *online* más conocida de Occidente. Amazon, originalmente un *etailer*, evolucionó su negocio a *marketplace* con gran éxito. Actualmente conviven ambos modelos. Realmente, Amazon es un *marketplace* donde participa un vendedor muy potente que son ellos mismos.

Wallapop: Se trata de una plataforma C2C española que está mostrando fuerte crecimiento por su enfoque al móvil y por su sencillez de uso. De alguna forma, está recuperando los orígenes de eBay.

Existe infinidad de *marketplaces* especializados. Se pueden consultar la mayoría en el servicio que ICEX ofrece a través de www.emarketservices.es

Las principales ventajas de apoyarse en un *marketplace* para vender son:

- **No se necesita desarrollar una plataforma tecnológica.** Puede uno apoyarse 100% en el *marketplace* para realizar sus ventas. No obstante, esto no es lo habitual ni probablemente lo más aconsejable. Normalmente, las tiendas *online* ponen a la venta sus productos en los *marketplaces* a la vez que en una tienda propia. Desde luego, no son posibilidades incompatibles, sino más bien todo lo contrario.
- El comprador puede pagar a través de los medios de pago del *marketplace*, lo que **genera confianza y comodidad**. Se dispone de los principales medios de pago de cada lugar sin necesidad de integrarlos. Las transacciones son por tanto más fáciles y seguras para el comprador. O al menos la percepción que tiene es esa. En temas de seguridad, la percepción puede ser más importante incluso que la realidad.

- El comprador recibe una cierta **garantía del marketplace** que se compromete a un nivel de servicio estándar de sus vendedores. El sistema de calificación del servicio provoca que los vendedores tengan una extraordinaria orientación a la satisfacción de los clientes.
- **Acceso a un enorme número de compradores.** El *marketplace* se ocupa del *marketing* y garantiza el acceso rápido a una enorme cantidad de clientes potenciales.
- **Benchmark competitivo y sencillo.** Es muy fácil ver si eres competitivo y donde está tu competencia más dura, ya que las posiciones de tus competidores están todas visibles en el mismo sitio.
- Algunos ofrecen incluso la **posibilidad de realizar la logística**, lo que hace muy sencillo todo el proceso de internacionalizarse en un país.

Sin embargo, no todo son ventajas y apoyarse en estas plataformas tiene sus inconvenientes. Los más relevantes son:

- **Reducción de márgenes.** Probablemente lo más obvio. El *marketplace* suele quedarse con un porcentaje de lo que se vende. Las comisiones están estudiadas por categorías para ser asequibles, pero suponen siempre una merma importante en la rentabilidad.
- **Notable incremento de la competencia que comparte espacio.** El usuario (potencial comprador) tiene una extrema facilidad para comparar ofertas del mismo producto. Ojo, el precio del producto no es el único criterio, también cuentan mucho el tiempo de entrega y, claro, los gastos de envío. En todo caso, la comparación es sencilla y la competencia es salvaje.
- **Pérdida de posicionamiento del e-commerce.** Al volcar nuestro contenido en el *Marketplace*, este toma ventaja de cara al posicionamiento. Lo más probable es que los productos de la empresa sean más fácilmente accesibles a través del *marketplace* que a través de su propia tienda.
- **Necesidad de adaptarse** a los requerimientos, características y funcionamiento de cada mercado virtual. Todo está pensado para que se pueda realizar sin conocimientos técnicos y con cierta facilidad, pero al final es un trabajo del que hay que estar pendiente.
- **Fuerte exigencia de nivel de servicio.** Esto no tendría por qué ser un problema pero en ocasiones los compradores se aprovechan, provocando situaciones de gran tensión.

En algunas ocasiones, se exige **depositar los productos** en los almacenes del *marketplace* para garantizar una experiencia homogénea a todos los clientes.

Los *marketplaces* tienen un modelo de negocio muy diferente de los *etailers*. Como hemos comentado, los mercados digitales no compran productos para revenderlos, sino que ponen a disposición de los vendedores la infraestructura necesaria para que estos lo hagan directamente a los clientes del *marketplace*. ¿Cuál es pues su modelo de negocio? Los mercados virtuales suelen obtener sus ingresos de diversos servicios que prestan a los vendedores a través de tarifas que se suman a una comisión por ventas. Los ingresos más habituales son:

- **Comisiones** en forma de porcentaje de la venta o cantidades fijas por venta realizada. Es más habitual la primera clase, sin duda. Las comisiones suelen ser variables por categoría de producto, de tal forma que soportan más carga los productos y servicios con mayores márgenes.
- **Fijo por presencia:** Puede ser por vendedor o por referencia publicada o incluso por categoría en la que se publican productos. El vendedor, si quiere estar presente debe pagar una cifra fija.
- **Servicios *premium*** de posicionamiento que se podrían considerar «publicitarios». Son servicios que ayudan a dar visibilidad a la oferta de los vendedores. Algunos de los más habituales son:
 - Espacio en *newsletters* o acciones especiales.
 - Posicionamiento en espacios destacados de la web (*home*, secciones, ofertas, etc.).
 - Posicionamiento privilegiado en búsquedas.
 - Comunicaciones exclusivas dirigidas a un segmento de compradores.
- **Servicios extra** ligados a otros aspectos del negocio externos al funcionamiento del *marketplace*. Los más habituales son:
 - **Tecnología:** soluciones de *cloud computing* que permiten desarrollar webs, blogs o la propia tienda.
 - **Logística:** El *marketplace* se ocupa de todo: almacenaje, *picking*, envío y logística inversa.
 - **Atención al cliente:** Se encargan de atender las reclamaciones, dudas y devoluciones que plantean los clientes.
- **Ninguno:** En ocasiones hay mercados virtuales que no cobran nada a nadie, ni a compradores ni a vendedores. Esta es sin duda una estrategia

temporal para captar masa, pero hay algunos mercados que llegan a hacerse muy grandes de este modo.

Como hemos visto, los *marketplaces* o mercados virtuales son una magnífica opción para sondear un mercado o país antes de empezar a hacer inversiones relevantes.

Plantean interesantes oportunidades de conocer si nuestra oferta es competitiva en un mercado sin tener que correr grandes riesgos, pero también implican limitaciones importantes e inconvenientes relevantes, entre los que destaca la intensa competencia y la bajada de márgenes. Sin duda es un paso recomendable antes de efectuar un desembarco que implique correr mayores riesgos e incurrir en inversiones.

4.6 ICEX eMarket Services

ICEX, consciente de la importancia de los mercados electrónicos en el proceso de internacionalización de las compañías españolas, pone a disposición de estas, centrándose en las pymes, un servicio de información muy completo sobre el uso de los mercados electrónicos en el proceso de internacionalización.

El portal *eMarket Services* (<http://www.emarketservices.es/>) ofrece conocimientos e información acerca de los mercados electrónicos de diferentes sectores en todo el mundo, con el único objetivo de ayudar a las empresas a utilizar los mercados *online* en los negocios internacionales.

El portal ofrece gratuitamente los siguientes servicios:

- **Directorio de mercados electrónicos** en todo el mundo. Una base de datos en la que se pueden buscar los mercados electrónicos que mejor se adapten a cada negocio, por sector y ubicación.
- **Casos prácticos** sobre empresas con experiencia en la utilización de mercados electrónicos.
- **Informes sectoriales** sobre la utilización de mercados electrónicos en un sector determinado.
- Información básica, noticias, reportajes e **informes sobre mercados *online*** y otras cuestiones relativas al comercio electrónico.

5. LA PUBLICIDAD DIGITAL AL SERVICIO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Sin duda uno de los elementos clave en el proceso de internacionalización es dar a conocer el producto o servicio de la empresa a una audiencia internacional. Antes de la aparición de Internet, esta tarea era muy compleja dado que los mercados publicitarios no estaban muy homogeneizados ni conectados, por lo que la empresa debía contratar a una agencia de publicidad, normalmente local, que la acompañase en el proceso. Este sistema, aunque efectivo, suponía elevados costes, por lo que era más accesible a las grandes empresas.

La aparición del **sistema publicitario digital** rompe con estas barreras de entrada, ya que genera un ecosistema totalmente conectado y homogéneo, que permite la contratación de campañas de publicidad internacionales de forma local y directa, muchas veces con menos intermediarios y desde la sede central de la empresa.

Ahora bien, no todo son buenas noticias, ya que este sistema, lejos de ser sencillo, al estar totalmente basado en la tecnología, es un entramado muchas veces complejo con diferentes opciones de contratación y sistemas en los que apoyar las campañas.

A continuación, detallamos los factores clave que es necesario conocer para adentrarse y dar los primeros pasos en la contratación de campañas publicitarias de ámbito internacional.

5.1 Planificación y contratación de campañas de publicidad

El modelo de contratación de campañas de publicidad digital ha ido evolucionando exponencialmente a medida que lo ha hecho la tecnología.

Del primer formato publicitario, el «*graphical ad unit*», en cuya contratación intervenía un anunciante del lado de la demanda y un soporte o *publisher* del lado de la oferta, hasta el complejo entramado actual de compra programática, los agentes de este mercado han ido evolucionando produciéndose fenómenos de agrupación y especialización de manera constante.

Lo que parece mantenerse como principal moneda de cambio es la unidad básica de contratación de publicidad, la **impresión publicitaria**. Estas son **lanzadas individualmente por el *adserver***, gran base de datos que cumple básicamente dos funciones, administrar las campañas y analizar o aportar métricas de su funcionamiento. A partir de este funcionamiento básico han ido surgiendo modalidades de contratación que se elegirán en función del objetivo deseado.

Para decidir qué modalidad es la más adecuada para un determinado producto o servicio y realizar una compra eficaz de publicidad digital es necesario dar respuesta a las tres preguntas siguientes: ¿Cuál es mi audiencia?, ¿Cuál es mi objetivo?, ¿Cuál es el elemento diferenciador de mi producto o servicio?

1. **¿Cuál es mi audiencia?:** La respuesta a esta pregunta debe incluir no solo variables sociodemográficas, sino también aquellas referidas a intereses, hábitos de consumo, comportamiento de compra, actividad en medios sociales, es decir, una serie de datos que permitan conocer al máximo los hábitos de navegación. Cualquier herramienta de analítica web, como

Google Analytics, puede resultar muy útil para la obtención de este tipo de datos, ya que permitirá analizar el perfil actual del cliente digital. Las campañas de publicidad digital ofrecen diferentes niveles de segmentación que nos permitirán alcanzar al público objetivo con nuestro mensaje publicitario.

Segmentación geográfica. Todos los soportes, independientemente de su idioma o país de localización, pueden segmentar geográficamente su publicidad y mostrar el anuncio solamente a aquellas personas que se conecten desde una localización concreta. Este sistema de geosegmentación se realiza a través de la dirección IP, o número de identificación de nuestra conexión, que es pública. Este número opera como un código postal, ofreciendo información bastante fiable sobre desde dónde nos estamos conectando a Internet.

Este sistema nos va a permitir segmentar geográficamente nuestro mensaje, independientemente de la nacionalidad del soporte al que nos queramos dirigir. Podremos así localizar mucho mejor a nuestra audiencia.

Segmentación contextual. Para alcanzar a nuestro público objetivo, siempre trataremos de centrar nuestro mensaje publicitario en un determinado contexto, o contenido de interés, para nuestra audiencia. Así, usaremos por ejemplo un soporte de prensa económica para llegar a una audiencia relacionada con el mundo empresarial, normalmente con capacidad adquisitiva media, estudios superiores y con cierto poder de decisión en la empresa, o utilizaremos una revista femenina, por ejemplo, para alcanzar a un público objetivo femenino.

Esta segmentación contextualizada es mucho más concreta en la publicidad digital, ya que la tecnología permitirá mostrar nuestro anuncio asociado a determinadas palabras clave o *keywords*. De esta forma no solo podemos mostrar nuestro anuncio en la prensa económica, sino especificar que debe ser mostrado solo cuando el lector lea un artículo donde aparezcan, por ejemplo, las palabras «exportar» y «China». De esta forma afinamos mucho más en la segmentación anterior, llegando a gente que está interesada, por ejemplo, en procesos de comercio exterior en China.

Segmentación comportamental. Este sistema de segmentación nos permitirá mostrar nuestro anuncio valorando información relativa a procesos de navegación anteriores, y no solo el del soporte donde se encuentra actualmente. La tecnología que permitirá estos procesos de segmentación son las *cookies*, pequeños archivos de texto que van marcando el paso de un usuario por una web determinada, o incluso, zona dada de una web (por ejemplo, en un *e-commerce* podemos saber qué tipo de producto ha visitado).

Lo interesante es que estos tres sistemas de segmentación **no son excluyentes**, sino que, combinados de la forma correcta, nos asegurarán alcanzar a la audiencia adecuada con nuestro mensaje publicitario.

2. **¿Cuál es mi objetivo?:** Según el objetivo perseguido, será más adecuada una modalidad de contratación u otra.

Existen diferentes fórmulas para contratar la publicidad en Internet.

- **Coste Por Mil Impresiones (CPM)**, donde se paga una determinada cantidad para que el soporte contratado lance 1.000 impresiones (muestre 1.000 veces el anuncio). En este tipo de campañas es posible controlar el alcance de nuestro mensaje, es decir, el número de personas que van a ver nuestro anuncio, por lo que solemos dedicar esta modalidad de compra a campañas de «cobertura».

El CPM es el sistema de contratación más extendido y homogéneo. La mayoría de los soportes publicitarios admiten este tipo de contratación.

- **Coste Por Clic (CPC)**, donde se paga una determinada cantidad cada vez que la persona a la que se le ha mostrado nuestro anuncio haga clic en el mismo, y visite nuestra página web o portal de comercio electrónico. Por así decirlo, el soporte asume la tarea de mostrar nuestro anuncio el número de veces que sea necesario para producir esa visita, y solo nos cobrará cuando esta se produzca. Si nuestro objetivo está centrado en generar visitas a nuestra web, más allá de dar a conocer un mensaje publicitario, este será nuestro sistema de contratación preferido.

No todos los soportes admiten este sistema de pago. Es el más extendido entre los motores de búsqueda.

- **Coste Por Lead (CPL).** En esta modalidad de contratación, el soporte publicitario asume gran parte de la responsabilidad de la campaña, como es la de mostrar el anuncio y generar una primera interacción con el usuario, hasta lograr de este sus datos de contacto. Son estos datos de contacto de la persona interesada en nuestro producto (en inglés «lead») los que nos facilitará el soporte publicitario, y por los que pagaremos.

Este tipo de campañas normalmente funcionan en soportes muy especializados, donde resulta más rentable trabajar con este sistema publicitario que a través de un CPM.

Utilizaremos este sistema publicitario cuando nuestro objetivo sea la consecución de datos cualificados de posibles interesados en nuestro producto. Suele ser un proceso habitual si la tipología del producto precisa de un soporte técnico para su venta o de una explicación por parte de un soporte comercial.

- **Coste Por Adquisición (CPA).** Aunque se trata de una modalidad de contratación publicitaria, es más similar a la remuneración de un canal de venta. En este sistema, el soporte publicitario asume toda la responsabilidad de la ejecución de la campaña y es remunerado única y exclusivamente cuando se produce una venta.

Es un sistema que asimila los soportes publicitarios a comisionistas de ventas.

- **Coste Por Visionado o Vista (CPV).** Sistema de contratación de publicidad en soporte vídeo por el que se paga por el visionado (total o parcial, según la modalidad de contratación) del vídeo publicitario.

3. **¿Cuál es el elemento diferenciador de mi producto o servicio?:** Ante la dificultad de destacar en un mercado cada vez más saturado, resulta de vital importancia realizar una profunda reflexión sobre qué aspectos del producto hay que destacar, sin olvidar que deben estar alineados con las conclusiones de las dos cuestiones anteriores.

Debemos ligar nuestra **USP**, «**Propuesta Única de Venta**», vista en el epígrafe anterior, con nuestro mensaje publicitario, para hacerlo destacar de la oferta de la competencia.

Una vez resueltas las cuestiones anteriores, contaremos con una base sólida para tratar con los interlocutores adecuados y hacer un seguimiento y análisis de efectividad de la campaña puesta en marcha.

El Interactive Advertising Bureau, IAB, ofrece en su guía *Quién es Quién en la publicidad y la comunicación digital española*⁵, una referencia amplia de los principales agentes que ofrecen estos sistemas de publicidad. Dado su alcance internacional, se recomienda contactar con las redes publicitarias y redes de afiliación.

5.2 Publicidad programática y RTB

La definición de **compra programática** realizada por el Interactive Advertising Bureau (IAB) en su *Libro Blanco de Compra Programática y RTB* (IAB, 2014) es la siguiente:

«La compra programática no es más que dejar que las máquinas lleven a cabo la tarea que se les ha encomendado desde cada una de las partes intervinientes en toda acción comercial: la compra y la venta. Por el lado de la compra, seleccionar cada vez mejor los perfiles que cada marca necesita y por el lado de la venta, tratar de que su inventario sea optimizado de la mejor manera.»

Esta misma obra (IAB, 2014) describe los tres conceptos fundamentales de la **Publicidad Programática**:

1. **Los datos:** Gracias a los datos de los usuarios, obtenidos tradicionalmente a través de las *cookies*, se obtiene un profundo conocimiento de las necesidades y comportamiento de los potenciales clientes de un anunciante. Tanto es así, que más que comprar impresiones, lo que ahora tiene mucho más sentido es la compra de audiencias, de ahí la importancia de conocer bien cuáles son las que le interesan a la empresa.
2. **Las máquinas:** Todo está automatizado, hasta tal punto que la labor de los agentes intervinientes en el mercado de la publicidad está en conti-

⁵ http://www.iabspain.net/QUIEN_ES QUIEN.pdf

nuo proceso de transformación para adaptarse a las necesidades de los anunciantes y, sobre todo, a las posibilidades del mercado.

La evolución de las modalidades de contratación y de los índices de efectividad de la campaña en el cumplimiento de objetivos está íntimamente relacionada con este aspecto.

3. **El inventario:** La optimización del inventario (número de impresiones que un soporte puede comercializar con la seguridad de que las va a poder mostrar) es posible gracias a un excelente ajuste entre oferta y demanda, de modo que lo que antes era considerado publicidad invendida ahora puede ser una publicidad de interés para un anunciante.

De ahí la importancia de conocer nuestro producto y sus posibilidades, tanto por el lado de la oferta como por el de la demanda.

En cuanto al modelo de compra de *Real Time Bidding* (RTB), o puja en tiempo real, de nuevo el IAB en su *Libro Blanco de Compra Programática y RTB* lo define como sigue:

«RTB es un modelo de compra de inventario publicitario *online* basado en pujas. En este modelo intervienen o pueden intervenir muchos agentes para cada transacción (anunciantes, agencias, *ad exchanges*, DSP, *trading desks*, redes publicitarias, soportes, etc.). Por si fuera poco las pujas se realizan por cada impresión única, en volúmenes altísimos de venta y compra, y todo en tiempo real.»⁶

Para permitir el funcionamiento del modelo RTB, se hace imprescindible aplicar el CPM como forma de comercialización de las impresiones. De otro modo, las casuísticas posibles harían que el panorama de compra de publicidad digital hablara demasiados idiomas, poco inteligibles entre ellos.

En conjunto, el ecosistema digital surgido a raíz de la compra programática y el modelo RTB permite la aparición de nuevos agentes, como son los *Trading Desks* y *Demand Side Platforms* (DSP), del lado de la compra y los *Supply Side Platforms* (SSP) del lado de la venta.

Como elemento central, el *Ad Exchange* o gran centro comercial donde oferta y demanda se encuentran, dotando de una plataforma tecnológica

⁶ IAB (2014), p. 22.

tanto a anunciantes como soportes, que hace posible la compra publicitaria a tiempo real.

Y como eje de todo el modelo, los datos de la audiencia, los cuales, tras ser obtenidos desde múltiples fuentes, son agregados, estructurados y analizados por las *Data Management Platforms* (DMP) y puestos al servicio de anunciantes y soportes para la gestión más eficaz de sus campañas.

IAB ofrece en su guía *Quién es Quién en la publicidad y la comunicación digital española*⁷ amplia referencia de los principales actores del RTB, con información de contacto. Dada la complejidad de este sistema, se recomienda contactar con una agencia de publicidad digital que guíe a la empresa en sus primeras campañas internacionales.

5.3 Planificación y contratación de campañas en motores de búsqueda

No cabe duda de que las campañas de publicidad en motores de búsqueda, tanto por su sencillez de puesta en marcha como por su alta efectividad a un coste controlado, son ideales para promocionar nuestros productos en mercados exteriores.

Todos los motores de búsqueda permiten asociarles mensajes publicitarios, que muchas veces son confundidos con los resultados de la propia búsqueda, los denominados «resultados orgánicos». Estos mensajes publicitarios aparecen tanto en los primeros puestos (los 3 o 4 primeros resultados), como en los últimos (los 3 o 4 últimos). Algunos también se muestran en los laterales de los resultados de búsqueda, normalmente en el margen derecho de la pantalla.

Son anuncios de texto, por lo que no resaltan del contenido orgánico, aunque según la legislación del país donde opere el motor de búsqueda, al tratarse de publicidad, deben resultar claramente identificables como tal por parte del usuario.

Para una correcta ejecución de este tipo de campañas, hay que seguir los siguientes pasos:

⁷ Véase IAB (2014).

a) **Elección del motor de búsqueda**

Dependiendo del mercado de destino, deberemos evaluar el motor de búsqueda a utilizar. Se suele hablar de la matriz GYB, haciendo referencia a los tres principales motores de búsqueda que existen en el mundo, como son Google, Yahoo y Bing. Hay que tener en cuenta que esta matriz GYB no opera en dos grandes mercados, que disponen de motores de búsqueda propios, como son el chino (Baidu) o el ruso (Yandex).

Salvo raras excepciones, Google es, con diferencia, el motor de búsqueda más usado en la mayoría de los países (salvo los mencionados mercados chino y ruso). Como ejemplo, la cuota de mercado mundial de Google fue del 77,43% en 2016 (NetMarketshare, 2016).

Según datos de 2015, analizando el nivel de penetración por país, resulta habitual encontrar que la presencia de Google es del 90% y el restante 10% se reparte entre sus competidores Yahoo y Bing (Returnnonnow, 2015). Por ello, en el desarrollo de este epígrafe utilizaremos las herramientas de Google, ya que son la referencia a nivel mundial. Como su uso no es muy diferente al del resto de buscadores, estas reflexiones servirán para la matriz GYB.

b) **Elección de las palabras clave o *Keywords***

La elección de las palabras clave o *keywords* con las que queremos asociar nuestro anuncio resulta el factor estratégico decisivo.

Google dispone de varias herramientas que nos ayudarán con nuestra planificación internacional.

La primera, y quizás más interesante, es *Google Global Market Finder*, disponible en <https://translate.google.com/globalmarketfinder/g/index.html?locale=en>. Ofrece información sobre las palabras clave que deseemos contratar, el volumen de búsquedas por país, la traducción al idioma local, así como el Coste por Clic medio que habría que pagar por ella.

Para obtener ideas sobre posibles palabras clave, es una buena idea usar la herramienta que ofrece *Google Adwords* a tal fin, ya que nos propondrá palabras similares a las que *a priori* habremos pensado que nos pueden interesar.

Esta funcionalidad la encontraremos en <https://www.google.es/ad-words/>, donde deberemos abrirnos una cuenta, ya que nos servirá para toda la gestión de nuestra campaña.

Google Adwords cuenta además con su propio canal en *Youtube*, donde ofrece numerosos videos que muestran cómo planificar y ejecutar campañas internacionales. Disponible en: <https://www.youtube.com/user/learnwithgoogle>

Debemos seleccionar palabras clave no solo bajo el criterio del volumen de búsqueda, sino también de su coste por clic, ya que muchas veces convendrá seleccionar un mayor volumen de palabras clave con bajos volúmenes de búsqueda, ya que tendrán costes más competitivos.

c) Cálculo del presupuesto máximo diario y del Coste Por Clic máximo (CPC Máximo)

Las herramientas de planificación que ofrecen los motores de búsqueda, como es el caso de *Google Adwords* en Google, nos permitirán establecer el presupuesto máximo diario, así como el precio máximo que estamos dispuestos a pagar por cada visita. Debemos tener en cuenta que el CPC se establece por subasta, y por ello debemos fijar la cantidad máxima que estamos dispuestos a pagar. El sistema revisará todas las pujas disponibles para cada palabra, y en cada búsqueda, realizará una subasta. Al fijar el presupuesto máximo diario y el coste por visita máximo, estaremos decidiendo el volumen máximo de visitas diarias que queremos generar a nuestra web.

Las herramientas de planificación de palabras clave nos permitirán siempre segmentar geográficamente dónde queremos mostrar nuestro anuncio.

d) Selección de los anuncios más atractivos

Podremos escribir tantos anuncios como deseemos, asociados a cada palabra clave. Por ello se recomienda escribir varios tipos de anuncios, con diferentes enfoques y propuestas únicas de venta (USP).

Deberemos ir observando cuáles generan más visitas y más ventas.

e) **Control y optimización de la campaña**

Una campaña en un motor de búsqueda es un elemento vivo que necesita de toda nuestra atención durante su ejecución.

Existen numerosas técnicas de optimización que, a través de la conjugación de diferentes criterios como son las palabras clave, los textos de los anuncios, las pujas por palabra, etc., nos permitirán optimizar nuestra inversión, obteniendo los mejores resultados, al menor coste posible.

5.4 Introducción al *Search Engine Optimization* (SEO)

Si bien es interesante utilizar los motores de búsqueda para posicionar nuestros mensajes publicitarios, lo es todavía más tratar de aparecer entre los primeros resultados orgánicos, que son los naturales generados por el buscador en función de su índice de resultados y de un sistema propietario para asignar relevancia a los mismos por medio de un proceso algorítmico (IAB, 2010).

Tanto es así, que existe una disciplina propia del *marketing* digital encargada de ello, el *Search Engine Optimization* o SEO. Debemos tener en cuenta esta disciplina en nuestra estrategia global digital.

Para ello, deberemos establecer con qué palabras clave o *keywords* vamos a querer trabajar para aparecer en esos primeros resultados. Aquí deberemos establecer una estrategia que combine tanto nuestras necesidades publicitarias en motores de búsqueda, también conocidas como SEM (*Search Engine Marketing*), como las de SEO. Son las denominadas estrategias SEM/SEO.

Los principios básicos que debe contener nuestra estrategia SEO serán (Serrano-Cobos, 2015):

- **SEO *On Site*: Técnicas dentro del sitio web**

- Dominio y URL.

Es recomendable para mejorar nuestra estrategia internacional disponer de dominios para cada país, con las extensiones geográficas propias (p. ej: www.dominios.es, www.domaine.fr si queremos

operar en Francia, www.meudominio.pt si queremos operar en Portugal, etc.).

- Contenido traducido y adaptado por cada mercado.
Debemos contemplar una estructura de contenido adaptado a las necesidades de cada país, donde deberemos tener en cuenta tanto el idioma como el posicionamiento que tengamos por cada país, la gama de productos disponible en cada uno, etc.
- URL amigables.
En el diseño de la estructura del sitio web, deberemos contemplar URL específicas al contenido generado por cada país y mercado, teniendo en cuenta tanto las *keywords* sobre las que queremos posicionarnos, como el contenido de cada página a la que referencia la URL.
- Accesibilidad.
Deberemos tener presentes, en la medida de lo posible, los estándares internacionales de accesibilidad marcados por World Wide Consortium (W3C)⁸.
- Contenido original y único.
Debemos trabajar en generar un contenido original y único, que sea relevante para nuestro usuario final, donde estén incluidas además las principales *keywords* con las que queremos estar posicionados. Este es, a día de hoy, el principal pilar de toda estrategia SEO.
- Contenido duplicado.
Debemos evitar duplicar contenido en nuestra web, ya que eso perjudicará nuestro posicionamiento SEO.
- Velocidad de carga.
Un factor que tienen en cuenta los motores de búsqueda y que puede afectar a nuestro posicionamiento es la velocidad de carga de la web. Por tanto, debemos buscar el equilibrio de uso de contenido visual (fotografías de buena calidad y vídeos), para que no incida negativamente en nuestro posicionamiento.

⁸ <http://www.w3c.es/>

- **SEO *Off Site*: Técnicas fuera del sitio web**

- Gestión de enlaces (*links*) o *Linkbuilding*.

Un factor que el algoritmo del motor de búsqueda va a tener muy en cuenta para mejorar nuestro posicionamiento será el número de *links* que apuntan a nuestra página web desde otras páginas (Fischer, 2008).

¿Cómo conseguimos que webs de terceros, cuanto más relevantes sean en el sector, mejor, enlacen a nuestra web? La respuesta es generando un contenido de calidad. Por lo tanto, debemos establecer una estrategia de generación de contenido acorde con cada mercado. Son habituales las estrategias de creación de contenido donde este se plasma en una pieza fácilmente enlazable, como puede ser una infografía, un manual o un *ebook* gratuito, etc.

Tiene tanta importancia esta técnica dentro del *marketing* digital que se ha acuñado un nombre para el profesional encargado de la misma: el «*content curator*» o responsable de contenidos (Sanz Martos, 2012).

La gestión de *links* entrantes o *backlinks* es muy similar a las relaciones públicas convencionales, en las que vamos a tratar que los medios de comunicación publiquen una información relativa a nuestra marca o empresa. La diferencia es que, además, buscaremos que esa información esté siempre acompañada por el *link* a un contenido de nuestra propia web.

La fase de prospección de mercado tratada en el epígrafe 2 nos ayudará a detectar qué necesidades de información puede tener el mercado de destino sobre nuestro producto y/o industria. Esta información nos servirá tanto para establecer nuestra estrategia de generación de contenido como de gestión de *links*.

Dada la complejidad tecnológica de esta disciplina del *marketing* digital, se recomienda, en un primer estadio, contactar con profesionales para la puesta en marcha de acciones SEO, o bien la formación de personal propio en esta disciplina.

6. SEGUIMIENTO Y CONTROL. EL CUADRO DE MANDO DIGITAL

Si como humanos desprendemos calor, y no podemos evitarlo, como internautas «desprendemos» datos y tampoco se puede evitar. Uno de los grandes cambios que trae consigo el modelo digital es la gran cantidad de datos que nuestra navegación genera acerca de nuestro comportamiento. Por ello, es fundamental establecer un sistema de captura y análisis de estos datos, pues nos permitirá tomar decisiones en nuestra actividad y estrategia de internacionalización digital.

6.1 El embudo de conversión

Como explicamos al principio de este Capítulo, debemos entender la venta como un proceso. El **modelo clásico AIDA** establece 4 fases diferenciadas en este proceso (Kotler, 1999):

- Atención
- Interés
- Deseo
- Acción

El modelo establece que, para conseguir una venta, antes debemos haber generado un *deseo* en nuestro usuario. Para poder despertar este deseo en nuestro futuro cliente debemos suscitar su *interés previo*. Y para despertar este interés, debemos primeramente *captar su atención*.

De esta forma, podemos entender que todo proceso de venta pasará por estas cuatro fases.

El embudo de conversión hace referencia a este proceso, y al volumen de atención necesario para generar interés, el volumen de interés necesario para generar deseo y el volumen de deseo necesario para que finalmente se materialice la acción de venta.

El modelo digital acoge este modelo clásico y lo adapta al proceso de venta por Internet. A saber: la atención hace referencia a todas las campañas *off web* que podemos realizar para conseguir una visita a nuestro *site*.

El interés lo hace coincidir con la visita a nuestro sitio, pues concluye que si después de lanzar un mensaje a través de un canal (publicitario o social), conseguimos que el usuario impactado visite nuestra web, podemos considerar que hemos generado en él el suficiente interés por la marca y nuestros productos.

El deseo lo hace coincidir con diferentes acciones ya dentro de nuestra web, tales como la visita del catálogo, la selección de producto (añadir algo al carrito de la compra, por ejemplo), o la descarga o solicitud de un catálogo.

La acción equivale al momento de la transacción, cuando compra nuestro producto.

El embudo de conversión, por tanto, va a tratar de comprender, de forma numérica, cómo se desarrolla este proceso. Así, nos interesará conocer, por ejemplo, cuántos impactos debemos lanzar para conseguir una visita, cuántas visitas a

nuestra página web necesitamos generar para obtener una solicitud de catálogo, o cuántas solicitudes de catálogo debemos lograr para generar una venta.

Como paso paralelo a la generación del cuadro de mando, resulta fundamental conocer y comprender el embudo de conversión de nuestro modelo digital.

6.2 El cuadro de mando digital. Definición de los principales KPI

El objetivo principal del cuadro de mando digital, como herramienta de visualización de los datos más relevantes de nuestra actuación en el ecosistema digital, será poder comprender mejor a nuestros usuarios, para poder así ofrecerles lo que necesitan.

Estas herramientas son muy necesarias en los procesos de internacionalización digital, pues cada mercado, como sabemos, se puede comportar de manera diferente.

Tener una buena herramienta de análisis nos ayudará a conocer si la estrategia de impacto y conversión planeada está siendo la esperada y, en su defecto, cómo corregir aquellas desviaciones que se produzcan de nuestro objetivo.

¿Por dónde debemos comenzar?

El primer paso será definir «qué queremos medir».

El mundo digital nos ofrece abundancia de datos. Es por ello por lo que debemos limitar los puntos que deseamos medir a *los mínimos posibles*, siguiendo en todo momento un principio de eficiencia en el uso de datos. Para ello, estableceremos aquellos KPI que nos ayudarán a tener una visión de lo que sucede.

Definimos KPI como *Key Performance Indicator*, en español «indicador clave de desempeño». Son aquellos «puntos de control» dentro de nuestro embudo de conversión, que nos ayudarán a establecer objetivos de éxito y, en su defecto, medidas de corrección.

Trabajar con KPI nos permitirá:

- Efectuar comparaciones con períodos anteriores.
- Asociarnos a umbrales y alertas.

Los KPI deben siempre poder mostrarse en dato relativo y no absoluto, porcentajes, etc.

Para poder establecer de forma correcta los KPI necesitaremos conocer a qué datos o métricas vamos a tener acceso.

La métrica digital trabaja en dos entornos bien diferenciados:

- Lo que sucede fuera de mi web: *Off Web*.
- Lo que sucede dentro de mi web: *On Web*.

Por lo tanto, deberemos establecer qué queremos medir (o qué podemos medir) de lo que sucede fuera de nuestra web, estableciendo los puntos de control o KPI. Debemos realizar el mismo proceso con lo que sucede dentro de nuestra web.

Conviene saber que existen numerosas herramientas de métricas, tanto *off web* como *on web*.

Las herramientas de análisis *off web* suelen estar asociadas a la tipología de acción o campaña que estemos realizando. Por tanto, si realizamos una campaña de Adwords, contaremos con el sistema de analítica propio de Google, igual que si realizamos una campaña de publicidad *display* o de *email marketing*, contaremos con el sistema de métricas propio de cada soporte.

Existe también un buen número de herramientas de analítica web (*on web*). Las herramientas tecnológicas que hayamos escogido tanto para nuestra web como para nuestro sistema de *e-commerce* suelen traer asociado algún sistema de analítica web.

El sistema más extendido por su potencia y por su precio (es gratuito) es *Google Analytics*, aunque siempre puede ser interesante valorar herramientas de pago, como pueden ser *Omniture* o *Webtrends*.

6.2.1 MÉTRICAS BASE ON WEB

Existen las siguientes métricas base sobre el comportamiento de nuestro usuario en la web, que cualquier herramienta de analítica web nos va a ofrecer:

- **Páginas vistas:** Nos ofrecerá información acerca del número total de páginas visitadas en nuestra web. Nos ayudará también a ver por dónde navega nuestro visitante, detectar las páginas que más se visitan y aquellas que tienen menos tránsito.

- **Visitas:** Nos ofrecerá información sobre el número de visitas a nuestra web y nos ayudará a comprender la dinámica de tráfico. Muy útil para, por ejemplo, comparar dinámicas de tráfico durante campañas publicitarias.
- **Visitantes únicos:** Nos ofrecerá información sobre el número de visitantes únicos en nuestra web. Nos ayudará a conocer, por ejemplo, el nivel de fidelidad de nuestros visitantes.

Por ejemplo, si una misma persona visita tres veces nuestro *site*, y en las dos primeras visitas visualiza 4 páginas en cada una de ellas, y 5 en su última visita, la analítica nos ofrecerá la siguiente información:

- Visitantes únicos: 1
- Visitas: 3
- Páginas vistas: 13.

Con estas métricas base podemos establecer unos primeros KPI.

Si, por ejemplo, consideramos que es importante conocer cuántas páginas vistas contabiliza de media cada visitante único, deberíamos establecer este KPI en nuestro cuadro de mando, y conocer así la necesidad media de información de cada persona que nos visite.

Como vemos, el establecimiento de KPI es una labor muy personal de cada tipo de negocio.

También vamos a encontrar estas otras métricas base:

- **Tasa de rebote:** Mide el número de visitantes que, una vez han accedido a nuestra web, la abandonan sin hacer ningún tipo de interacción. Es un dato que debe ser analizado siempre en conjunto, pero en temas de comercio electrónico normalmente es indicativo de mala calidad del tráfico generado. Suele ser muy útil, asociado a campañas de publicidad, pues muestra datos sobre la calidad de cobertura que hemos alcanzado. De nada vale haber impactado a mucha gente si, una vez acceden a nuestro *site*, se marchan sin valorar más información que la que aparece en la página principal.
- **Tiempo de permanencia:** Nos ofrece información sobre la duración de la visita. Junto con la métrica de páginas vistas, nos ayudará a comprender el nivel de interés que muestra nuestro visitante frente a nuestra web.

Es importante tener en cuenta que estos sistemas de analítica web nos mostrarán siempre el país de procedencia de la visita. Dato especialmente útil en campañas de internacionalización.

Existen muchísimas más métricas, por lo que resulta imposible citarlas en este epígrafe, no siendo ese además el objetivo del mismo. Tan solo debemos entender que será labor de cada empresa establecer aquellos puntos de control o KPI que más se ajusten a su modelo de negocio.

Como ejemplo, podemos citar algunos de los clásicos en procesos de *e-commerce* internacional:

- Ratio de Visitantes por país.
- Ratio de Ventas por país.
- Venta media por país.
- Producto más vendido por país.
- Etc.

6.2.2 MÉTRICAS BASE OFF WEB

Es aconsejable establecer y diferenciar en nuestras métricas los distintos canales de comunicación y de generación de tráfico que estemos utilizando, ya que esto nos ayudará a comprender mejor qué sucede en cada uno de ellos, por cada país o mercado en el que operemos.

Para ello, deberemos establecer unas métricas específicas para:

6.2.2.1 SEO. *Search Engine Optimization*

Si bien ya vimos en el apartado 5.4 algunos aspectos referentes a las estrategias SEO, trataremos aquí lo referente al seguimiento y control de estas acciones. Estas métricas están destinadas a comprender cuál es nuestra situación ante los resultados orgánicos de los principales motores de búsqueda, en cada país en el que operemos.

- Número de *keywords* con las que aparecemos en primer, segundo, tercer lugar, etc., por cada país o mercado en el que operemos.

Podemos, a modo de ejemplo, citar algunos de los KPI que podríamos establecer en nuestra estrategia internacional:

- Ratio de *keywords* del total de nuestra estrategia con los que aparecemos dentro de los 10 primeros resultados de búsqueda, por cada uno de los idiomas que utilizamos, y por cada país en el que operamos.
- Variación de la posición del resultado en función de los *keywords*, por idioma y por país.
- Etc.

6.2.2.2 SEM. Search Engine Marketing

Están destinadas a comprender cuál es nuestro comportamiento en las campañas de publicidad que realizamos en los motores de búsqueda, en nuestra estrategia internacional. Para el correcto seguimiento, es aconsejable organizar las campañas, tanto por producto, como, sobre todo, por país o mercado.

Algunas de las métricas que nos ofrecerán los sistemas de analítica serán: número de campañas activas, número de *keywords* en campañas, número de anuncios en campaña, presupuesto por campaña, coste por clic de cada *keyword*, etc.

De esta forma, a modo de ejemplo, podríamos establecer los siguientes KPI:

- Coste medio de visita (Coste por Clic) de campaña o grupo de *keywords*.
- Variación del coste medio por período de tiempo.
- Etc.

6.2.2.3 Campaña de publicidad Display

Nos ofrecerán información sobre el comportamiento de nuestra campaña de publicidad gráfica. Para el correcto seguimiento, es aconsejable organizar las campañas, tanto por producto, como sobre todo, por país o mercado.

Algunas de las métricas que nos ofrecerán los sistemas de analítica serán: número de impresiones contratadas, número de impresiones lanzadas, número de *clicks* o visitas obtenidas, coste por mil impresiones, etc., por cada campaña y por cada país.

El primer KPI clásico de análisis de campaña *display* es el CTR.

- **CTR: (número de clics/número de impresiones) x100**

Otros KPI pueden ser:

- Coste por cada clic o visita (por campaña y por país).
- Creatividad con mayor CTR (por campaña y por país).
- Soporte con mayor CTR (por campaña y por país).
- Etc.

6.2.2.4 Métricas de conversión

Debemos tener en cuenta que lo realmente útil es unir el sistema de seguimiento realizado *off web* y el *on web*, para poder conseguir, mediante el consiguiente sistema de trazabilidad, conocer de forma holística lo sucedido desde el impacto de un usuario fuera de nuestra web (campaña) hasta la venta en nuestro *site* de *e-commerce*.

De esta forma, podremos optimizar de forma mucho más efectiva toda nuestra estrategia digital de internacionalización, y calcular el ROI de cada acción.

Así, por ejemplo, podremos comparar datos de campaña *display* como es el CTR (que nos dice la capacidad de captar la atención que tiene nuestra publicidad y, por tanto, de generar un primer *clic* o visita), con la tasa de rebote, que nos hablará sobre la calidad de la visita generada. De nada nos valdrá tener una campaña con una elevada tasa de CTR si va acompañada de una elevada tasa de rebote.

Para conseguir esta trazabilidad podemos utilizar sistemas basados en *tags* o en *cookies*.

Los *tags* son formas de marcar los contenidos que nos ayudarán a su trazabilidad, mientras que las *cookies* son formas de marcar a los usuarios mediante pequeños archivos de texto que se almacenan en su navegador y son visibles a terceros.

Conjugando ambos sistemas podremos establecer sistemas de trazabilidad que nos faciliten las métricas de conversión. Estos sistemas de trazabilidad se realizan de forma semiautomática si utilizamos el mismo sistema de analítica tanto para las métricas *off web* como *on web*. Las métricas de conversión estarán normal-

mente ligadas a parámetros económicos, de tal forma que podemos enfocarlas a la consecución del mejor ROI.

Podremos así establecer diferentes KPI como:

- Coste por visita por país.
- Coste por venta por producto y por país.
- Coste por venta frente a margen por producto.
- Coste por venta por canal.
- Canal más rentable por producto y por país.

RESUMEN

- El ecosistema digital ha democratizado la estrategia de presencia y venta en mercados internacionales. Estas estrategias estaban reservadas antes a grandes compañías, o a compañías de tamaño medio que invertían grandes recursos en sus campañas de internacionalización. Ahora, gracias a Internet, este proceso es mucho más sencillo, barato y rápido, para todos aquellos que sepan aprovechar las ventajas que este nuevo ecosistema ofrece.
- El ecosistema digital nos puede ayudar en diferentes fases de nuestro proceso de internacionalización, desde el momento de la prospección, a través de las redes sociales y la investigación de mercados por Internet, hasta la comercialización, a través del *e-commerce* y la publicidad.
- Debemos entender que la venta, dentro de nuestro proceso de internacionalización, es un proceso y no solo fijarnos en el momento final de la

transacción. Así podremos comprender mejor cómo nos puede ayudar todo el ecosistema digital.

- Para entender este proceso y su vinculación con el ecosistema digital podemos usar tanto el efecto ROPO, donde se ven las cuatro opciones de búsqueda y compra *on* y *offline*, como el ZMOT, donde se describe el proceso previo al primer momento de la verdad donde buscamos información en Internet, enfocado a la decisión de compra.
- Trabajar una plataforma de *e-commerce* es mucho más sencillo de lo que parece: tan solo debemos tomar las decisiones estratégicas más apropiadas sobre la estructura (propia o *marketplace* de terceros), tecnológica (*plataforma On Premise* u *On Demand*) y de seguridad y medios de pago.
- Una vez dispongamos de una plataforma de *e-commerce*, debemos generar ventas. Para ello debemos aprovechar las ventajas de la publicidad digital, donde deberemos conocer objetivos (diferentes sistemas de contratación; CPM, CPC, CPL y CPA) y audiencia (sistemas de segmentación), no descartando la publicidad programática, en la que un algoritmo tomará decisiones por nosotros.
- El ecosistema digital al servicio de la internacionalización nos va a permitir crear un cuadro de mando donde construiremos una fuente de información enfocada a la toma de decisiones a través de los KPI o indicadores clave que mejor representen nuestro modelo de negocio, analizando así constantemente el comportamiento de nuestro embudo de compra, de cara a una constante optimización.

CASOS PRÁCTICOS

CASO PRÁCTICO 1. CASO TUDESPENSA.COM

Tu Despensa (www.tudespensa.com) es un supermercado digital que se está consolidando con una sólida alternativa a las versiones digitales de las cadenas de distribución más tradicionales. En este sentido, compite con marcas consolidadas por su presencia física como Mercadona, El Corte Inglés, Carrefour, DIA o Alcampo. También compite con otros *pure players* como son Ulabox.com o Hiperdirect.es.

Preguntas

1. ¿Qué ventajas puede ofrecer Tu Despensa con respecto a sus competidores que justifique la elección de su tienda *online* en vez de uno de sus competidores?
2. ¿Qué implicaciones, tanto positivas como negativas, tiene la entrada de la multinacional Amazon en el negocio?
3. ¿Tiene sentido la internacionalización de su negocio? ¿Qué implicaría dar ese paso?

CASO PRÁCTICO 2. CASO CONFECCIONES HERNANDO (NOMBRE FICTICIO)

Confecciones Hernando es una empresa familiar que se ha dedicado durante tres generaciones al diseño y confección de moda infantil. La fórmula de su éxito es la capacidad de conjuntar unos diseños actuales con un precio competitivo, dentro de una calidad media-alta, así como su decisión de internacionalización años atrás. Ahora han decidido poner en marcha un proyecto de *e-commerce*.

Preguntas

1. ¿Qué opción cree que es la mejor para el proyecto? ¿Por qué?
2. ¿Considera que la estrategia de venta a través de *marketplaces* puede ser una buena opción? ¿Es excluyente o puede convivir con un *e-commerce* propio?

GLOSARIO

ADWORDS: Sistema publicitario de Google. Nos permite la inserción de anuncios de texto asociado a palabras clave o *keywords* en los resultados de búsqueda. La forma de contratación es el Coste por Clic (CPC), y su precio se fija por subasta. Es la herramienta publicitaria más extendida y homogénea del mundo.

AIDA: Acrónimo formado por las siglas Atención, Interés, Deseo y Acción. Establece el modelo de 4 fases en las que se diferencia todo proceso de venta, desde la más temprana captación de la atención, hasta la fase final de la acción o compra. Es un modelo clásico que nos ayuda a comprender el proceso del embudo de compra o conversión en el *marketing* digital.

Chargeback: Reembolso realizado, bien por el operador de comercio electrónico o por el propio banco al consumidor. Supone la devolución total o parcial de una

cantidad pagada por un producto o servicio, motivada por una disconformidad en la venta.

eBusiness: Negocios realizados a través de medios digitales.

eTailer: Estrategia de comercio electrónico que hace referencia a las tiendas que operan con el modelo de negocio tradicional pero en el entorno digital; compran a fabricantes o mayoristas productos (o servicios) que luego revenden más caro a los consumidores. Esto lo hacen operando solo desde la tienda virtual sin presencia física o siendo esta muy poco significativa. También se conoce como estrategia *pure player*.

KPI: Acrónimo del inglés *Key Performance Indicator* (Indicador Clave de Desempeño). Hace referencia a los indicadores de desempeño que integrarán la información básica de nuestro cuadro de mando. Como su nombre indica, deben ser claves, es decir, el menor número posible que ofrezcan el máximo volumen de información. Deben estar orientados a la toma de decisiones.

Lead: Término que se utiliza en jerga profesional de *marketing* digital para referirse a la captación de un registro y/o datos de contacto de un potencial cliente.

Marketplace: Modelo de negocio en Internet que hace referencia a los espacios virtuales donde existe concurrencia de oferta y demanda, donde normalmente el propietario de espacio virtual solo actúa como intermediario, siendo por cuenta del proveedor el suministro del producto o servicio.

ROPO: Acrónimo que hace referencia a las dos fases en las que se puede dividir todo proceso de compra: *Research*, del inglés, «Búsqueda o Investigación», que hace referencia a toda la etapa de evaluación de información anterior a la compra, donde muchas veces se toma la decisión de comprar el bien o servicio, y *Purchase*, del inglés «Compra», que hace referencia al lugar donde se realiza la transacción

económica. Establece el modelo que ambas situaciones del proceso de la compra pueden realizarse tanto *Online*, en línea, como *Offline*, de forma física.

SEM: Acrónimo de la expresión inglesa *Search Engine Marketing* (*Marketing* en Motores de Búsqueda). Hace referencia a las técnicas existentes en *marketing* para gestionar presencia pagada en los motores de búsqueda. Incluye las técnicas de planificación y optimización de campañas de publicidad en buscadores.

SEO: Acrónimo de la expresión inglesa *Search Engine Optimization* (Optimización en Motores de Búsqueda), que hace referencia al conjunto de técnicas utilizadas por las empresas para mejorar su posicionamiento en los resultados orgánicos (no pagados o naturales) de los motores de búsqueda.

USP: Acrónimo del inglés *Unique Selling Proposition* (Proposición o Propuesta Única de Venta). Hace referencia a la tipología de propuesta de valor que ofrece un producto o estrategia de venta y la diferencia de todos los demás competidores del mercado. La determinan todos aquellos elementos de nuestra oferta que nos hacen diferentes y deseables, y por tanto «elegibles», dentro del espectro de opciones posibles para satisfacer una necesidad de un cliente potencial. Es el motivo por el que nuestros clientes nos compran. Muy importante cuando operamos en mercados digitales, cuando la competencia está a un solo clic de distancia.

ZMOT: Acrónimo del término inglés *Zero Moment of Truth* (Momento Cero de la Verdad). Hace referencia al cambio del modelo clásico, donde se establecían tres momentos importantes en el proceso de una venta, al añadirse un cuarto, que hace referencia a la búsqueda en Internet de información relativa al producto, basada en las experiencias de otros consumidores que ya lo compraron anteriormente.

BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía consultada

Agutter, C. (2017): «Seven Leading Marketplaces in Asia from Coupang to Zalora», en *Web Retailer*, 16 de enero de 2017, recuperado el 20 de abril de 2017, <http://www.webretailer.com/lean-commerce/marketplaces-asia/>

Alonso Conde, A. B. (2004): *Comercio electrónico: antecedentes, fundamentos y estado actual*. Madrid: Dykinson.

Arteaga Ortiz, J. (2013) (coord): *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*. Madrid: ICEX.

Castillo, C., Aparicio, F., Mas, J. M., y Ruz, F. (2013): «Las TIC aplicadas a la internacionalización», en: Arteaga, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*. Madrid: ICEX.

eLogia (2016): *Estudio anual eCommerce 2016 IAB*, recuperado el 20 de abril de 2017, de <http://blog.elogia.net/estudio-anual-de-ecommerce-2016>

Fischer, M. (2008): *Website boosting: optimizar los buscadores, usabilidad y marketing web*. Barcelona: Marcombo.

IAB (2014): *Libro blanco de compra programática y RTB*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de <http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Libro-blanco-de-Compra-Program%C3%A1tica-y-RTB.pdf>

IAB (2010): *Libro Blanco. SEO: Optimización de webs para buscadores. Buenas prácticas y resultados*. Madrid: IAB.

Kotler, P. (1999): *El marketing según Kotler. Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Lecinski, J. (2012): *Winning the Zero Moment of Truth*. Recuperado el 21 de abril de 2017, de Google: <https://www.thinkwithgoogle.com/research-studies/2011-winning-zmot-ebook.html>

Liberos, E. (2010) (coord): *El Libro del comercio electrónico*. Madrid: ESIC.

Liras, G. (2015): «Cuatro marketplaces para tu ecommerce», en ICEMD, 30 de junio de 2015, recuperado el 20 de abril de 2017, de: <http://blogs.icemd.com/blog-diferencias-y-tendencias-entre-modelos-b2b-y-b2c/cuatro-marketplace-para-tu-ecommerce/>

Merino, M. J., Pintado Blanco, T., Sánchez Herrera, J. y Grande Esteban, I. (2010): *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC.

Moncalvo, A. (2010): *Comercio electrónico para pymes*. Buenos Aires: Ugerman.

Neilson, J. (2009): *Comercio electrónico*. Córdoba, Argentina: El Cid.

NetMarketshare (2016): «Desktop Search Engine Market Share», recuperado el 20 de abril de 2017, de <http://www.netmarketshare.com/search-engine-market-share.aspx?qprid=4&qpcustomd=0>

Porter, M. (2002): *Ventaja competitiva*. Madrid: Alay.

Returnonnow (2015): *2015 Search Engine Market Share by Country*, recuperado el 20 de abril de 2017, de <http://returnonnow.com/internet-marketing-resources/2015-search-engine-market-share-by-country/>

Santo, C. (2014): «6 de cada 10 consumidores siguen las recomendaciones de sus amigos en redes sociales. Las redes sociales se consolidan como fuente de influencia en la toma de decisiones», en *Puro Marketing*, 25 de marzo de 2014, recuperado el 21 de abril de 2017, de: <http://www.puromarketing.com/42/19575/cada-consumidores-sigue-recomendaciones-amigos-redes-sociales.html>

Sanz Martos, S. (2012): «¿Por qué lo llaman “content curator” cuando quieren decir documentalista?», en *COMeIN, Revista de los estudios de ciencias de la información y de la comunicación*, n.º 10, abril, recuperado el 21 de abril de 2017 de: <http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero10/articles/Article-Sandra-Sanz.html>

Schaub, K. (2014): «Social Buying Meets Social Selling: How Trusted Networks Improve the Purchase Experience», en *IDC*, abril, recuperado el 21 de abril de 2017, de https://business.linkedin.com/content/dam/business/sales-solutions/global/en_US/c/pdfs/idc-wp-247829.pdf

Serrano Cobos, J. (2015): *SEO: introducción a la disciplina del posicionamiento en buscadores*. Barcelona: UOC.

Somalo, N. (2013): «¿Qué es importante en el comercio electrónico?», en *Nacho Somalo y cía*, 26 de octubre, recuperado el 21 de abril de 2017, de <http://www.nachosomalo.com/que-es-importante-en-el-comercio-electronico/>

Statista (2016): «Número de usuarios de la red profesional LinkedIn a nivel mundial del primer trimestre de 2009 al tercer trimestre de 2016 (en millones)», en *Statista.com*, recuperado el 21 de abril de 2017, de: <https://es.statista.com/estadisticas/562054/evolucion-trimestral-del-numero-de-usuarios-de-linkedin-a-nivel-mundial/>

Urbano, C. (2017): «Los mejores “marketplaces” para la exportación y el “eBusiness”», en *Contunegocio.es*, 20 de marzo, recuperado el 20 de abril de 2017, de: <http://www.contunegocio.es/internacionalizacion/los-mejores-marketplaces-para-la-exportacion/>

Velte, T.J. (2001): *Fundamentos de comercio electrónico*. Mexico DF: McGraw-Hill.

b. Lecturas recomendadas

Adigital (2012): *Libro blanco del comercio electrónico. Guía práctica para pymes*, 2.ª edición en: <http://documentos.camarazaragoza.com/comercio-electronico/destacados/Libro%20Blanco%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%202a%20Edicion%202012.pdf>

IAB (2016): *Estudio Anual de e-commerce 2016*, en: http://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2016_vpublica1.pdf

LinkedIn: *Getting Started with Social Selling on Linked In*, ebook disponible en <https://business.linkedin.com/sales-solutions/social-selling/getting-started-with-social-selling-on-linkedIn-ebook>

Urbano, C (2015): «Internacionalización en Red», en Revista *El Exportador* (ICEX), 1 de junio, recuperado el 20 de abril de 2017 en: <http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio2/REP2015412756.html>

c. Enlaces de interés

Momento Cero de la Verdad: <https://www.thinkwithgoogle.com/collections/zero-moment-truth.html>

Publicidad Programática: <https://www.thinkwithgoogle.com/topics/programmatic-advertising.html>

Empresa de Investigación GFK: www.gfk.com

Empresa de Investigación Nielsen: www.nielsen.com

Empresa de Investigación Kantar: www.kantar.com

Sistema de Encuestas por Internet: www.encuestafacil.com

Red Social Linked In: <https://business.linkedin.com/sales-solutions>

Sistema ofrecido por la empresa IBM para *e-commerce*: <http://www-03.ibm.com/software/products/es/websphere-commerce>

Sistema ofrecido por la empresa ORACLE para *e-commerce*: <http://www.oracle.com/us/products/applications/atg/web-commerce/index.html>

Sistema ofrecido por la empresa SAP para *e-commerce*: <http://www.hybris.com/es/>

Solución de *e-commerce*: <https://www.oscommerce.com/>

Solución de *e-commerce*: <https://www.prestashop.com/es/>

Solución de *e-commerce*: <https://woocommerce.com/>

Solución de *e-commerce*: <https://magento.com/>

Servicio de ICEX con información sobre *e-commerce*: <http://www.emarketsevices.es/>

Listado de agentes de Publicidad *Display* ofrecido por IAB: http://www.iabspain.net/QUIEN_ES_QUIEN.pdf

Servicio de Google para localizar palabras clave por países: <https://translate.google.com/globalmarketfinder/g/index.html?locale=es>

Servicio de Google de Publicidad: <https://www.google.es/adwords/>

d. Videos de interés

Google Adwords: <https://www.youtube.com/user/learnwithgoogle>

¿Cómo funciona un motor de búsqueda? <https://www.youtube.com/watch?v=0q5ygrtFtrA>

Capítulo 1

**UN ENTORNO INTERNACIONAL
GLOBALIZADO**

**Desarrollo y resolución
de los casos prácticos**

1. BANCO MUNDIAL

Eduardo Cuenca García

El Banco Mundial es una institución cuyo principal objetivo es proporcionar ayuda financiera a países en desarrollo para proyectos que mejoren las condiciones de desarrollo. La institución proporciona además información estadística valiosa para analizar las características de los distintos países. Entre sus publicaciones destaca el *Doing Business*, un índice que mide la facilidad para hacer negocios en cada país, y que se obtiene a partir de una serie de variables:

- Apertura de un negocio
- Manejo de permisos de construcción
- Obtención de electricidad

- Registro de propiedades
- Obtención de crédito
- Protección de los inversores
- Pago de impuestos
- Comercio transfronterizo
- Cumplimiento de contratos
- Resolución de la insolvencia

Cuanto mayor es el índice *Doing Business* de un país, más propicia es su regulación para emprender actividades empresariales.

PREGUNTAS

1. Localiza el informe del último año en la página web del Banco Mundial.
2. ¿Cuáles son los cinco países donde se dan más facilidades para emprender negocios?
3. ¿En qué lugar se encuentra España?

RESPUESTAS

1. Página del *Doing Business*: <http://www.doingbusiness.org/>
Informe 2016: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/Doing-Business/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf>
2. Los cinco países:
Singapur, Nueva Zelanda, Dinamarca, Corea del Sur y Hong Kong.
3. España ocupa el puesto 33.º

2. OMC

Eduardo Cuenca García

Los Acuerdos de la OMC abarcan las mercancías, los servicios y la propiedad intelectual. En ellos se establecen los principios de la liberalización, así como las excepciones permitidas. Incluyen los compromisos contraídos por los distintos países para reducir los aranceles aduaneros y otros obstáculos al comercio y abrir y mantener abiertos los mercados de servicios. Establecen procedimientos para la solución de diferencias. Esos Acuerdos no son estáticos; son de vez en cuando objeto de nuevas negociaciones, y pueden añadirse al conjunto nuevos acuerdos. Muchos de ellos se están negociando actualmente en el marco del Programa de Doha para el Desarrollo, iniciado por los Ministros de Comercio de los Miembros de la OMC en Doha (Qatar) en noviembre de 2001.

Por medio de la información que suministra la OMC, responda a las cuestiones siguientes:

PREGUNTAS

1. ¿Qué importancia tiene esta organización en el orden del comercio mundial?
2. ¿Cómo se puede averiguar si un país es miembro de la organización?
3. ¿Cómo se puede actualizar la información sobre la liberalización de los servicios?

RESPUESTAS

- a) Ver página web.
- b) Ver en: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/org6_s.htm
- c) Ver en: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/serv_s.htm

Capítulo 2

**LA ESTRATEGIA
DE INTERNACIONALIZACIÓN
Y LA EMPRESA**

**Desarrollo y resolución
de los casos prácticos**

1. MMI MEDIA MONITOR INTERNACIONAL^{1 Y 2}

Antonia García Cabrera

1. Información sobre la empresa

MMI Media Monitor Internacional es una empresa cuya actividad económica consiste en el análisis y seguimiento de noticias y, para ello, cada día desde las tres

¹ El presente caso ha sido elaborado a partir de información recopilada durante la celebración de las Jornadas *Internacionalización Empresarial: salir o morir* organizadas por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y el Colegio de Economistas de Las Palmas (Gran Canaria, España) los días 24 y 25 de octubre de 2016. Nuestro agradecimiento a las siguientes personas e instituciones que participaron en las mismas y aportaron la información que ha hecho posible la construcción de este caso:

- D. Enrique Fárez (Fundador y Director de MMI Media Monitor Internacional).
- D. Óscar Bergasa López (Cofundador y Director de elitoral).
- D. Germán Blanco Acosta (Cofundador y Director de Control y Gestión Canarias).
- D. Rafael Molina Petit (Director Territorial en Canarias y Delegado del ICEX en Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España).
- D. Pedro Monzón Cabrera (Director de Promoción y Red Exterior de Proexca en Canarias).

y media de la mañana, en la empresa se lee la prensa y durante casi las veinticuatro horas del día se sigue televisión y radio para seleccionar aquellas noticias que puedan ser de interés para sus clientes. A ello hay que añadir el uso de herramientas de rastreo y detección de patrones en medios digitales y redes sociales.

Mediante este servicio, diseñado para ser contratado bajo la modalidad de suscripción, los clientes de MMI acceden a información sobre qué se dice de ellos ya sea en TV, radio, prensa, web y medios sociales. Esto es importante, pues esta información permite a empresas e inversores entender mejor los mercados atractivos y de rápido crecimiento ubicados en África y América, realizándose esta actividad empresarial desde Canarias (España). Entre los clientes de MMI figuran empresas de renombre como Pepsico, Coca-Cola, Bayer, Disney, MasterCard, Microsoft, Telefónica, Siemens, Airbus o Nike, entre otros gigantes internacionales.

MMI pertenece al Grupo ICC, fundada en el archipiélago canario en 1992. En 2006, ICC convierte sus actividades de inteligencia de medios, hasta entonces desarrolladas exclusivamente en el mercado español, en la primera red internacional de análisis y seguimiento de noticias y conversaciones en medios de comunicación y redes sociales, constituyendo con tal propósito MMI Media Monitor Internacional. Actualmente, MMI está presente y opera mediante establecimientos propios y franquiciados en España, concretamente en Canarias donde se fundó (en Gran Canaria y Tenerife) y en Navarra. Como resultado de su proceso de internacionalización, la empresa también está presente en América Latina (Colombia y Panamá,

D. Alejandro Cañeque Martínez (Director Adjunto de Agencia del Consorcio de la Zona Especial Canaria).

D. Pedro Ferrer Delgado (Director Comercial del Consorcio de la Zona Franca de Gran Canaria).

D. Juan Manuel García Falcón (Catedrático de Estrategia Empresarial y Director del Grupo de Investigación Organización y Dirección de empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria).

Dña. Sonia María Suárez Ortega (Responsable de la línea Estrategia en el Grupo de Investigación Estrategia y Negocios Internacionales de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria).

Dña. M. Gracia García Soto (Responsable de la línea Creación de Empresas en el Grupo de Investigación Estrategia y Negocios Internacionales y miembro del Comité organizador de las jornadas).

Dña. Antonia M. García Cabrera (Directora del departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y miembro del Comité organizador de las jornadas).

² Jornadas desarrolladas con el apoyo proporcionado por el Ministerio de Economía y Competitividad (Proyectos ECO2013-41762-P y DER2014-57128-P).

con operaciones deslocalizadas en Ecuador) y en África (Marruecos, Senegal, Cabo Verde, Ghana, Nigeria y Gambia).

La empresa cuenta en España con un equipo multidisciplinar de veintisiete empleados, si bien se elevan a cerca de doscientos los profesionales vinculados a su red internacional. En opinión de sus directivos, este equipo humano se caracteriza por su compromiso y alta profesionalidad, conformando una empresa sólida y, al tiempo, dinámica y flexible. De hecho, y dado que la innovación es una constante en MMI desde su fundación, cuenta con gran capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y para definir nuevos estándares de trabajo. La empresa, además, posee una gran experiencia en su sector de actividad, lo que la ha llevado a alcanzar posiciones de liderazgo internacional. Esto no solo es muy positivo para su imagen y notoriedad, sino que le permite asimismo ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a sus empleados, lo que a su vez redundará en una mayor motivación y compromiso de estos.

En lo que a sus recursos físicos y tecnológicos se refiere, estos constituyen ventajas competitivas clave de MMI. De hecho, la empresa ha destinado en los cinco últimos años un promedio del 15% de sus ingresos a inversiones tecnológicas en I+D+i. Ello le ha permitido disponer de un *software* de desarrollo propio que la coloca en una posición de liderazgo en el ámbito de los servicios de *media monitoring* en el ámbito internacional. La empresa, además, ha desarrollado una intranet para explotar todo el potencial del *know-how*, bases de datos y conocimiento generado a lo largo de los años, a la que se unen, para algunos de sus clientes, módulos de extranet que han sido desarrollados asimismo por la empresa.

El potencial tecnológico de la empresa le ha permitido participar en convocatorias competitivas de proyectos de I+D+i en el ámbito de la Unión Europea, contando MMI con el mérito de ser una de las once empresas canarias que han participado en el V Programa Marco de la UE durante el período 1998-2002. También ha participado en proyectos de cooperación transnacional en el entorno de Canarias, Madeira, Azores y África Occidental (programas Interreg y Poctefex).

Al mismo tiempo, y debido al incremento de competitividad detectada en el sector, así como a la mayor exigencia en términos de calidad por parte de los clientes, MMI ha desarrollado, implantado y mantenido actualizado un Sistema de Gestión de la Calidad. De hecho, en el año 2004 obtuvo el Certificado ISO 9001:2000.

2. El entorno local de origen de la empresa

La empresa se fundó en el archipiélago canario, concretamente en la isla de Gran Canaria, y ha mantenido su sede en este lugar –compartida con la de la isla de Tenerife desde 1995– a lo largo de sus años de andadura empresarial. Ello le permite ser una empresa europea y, al tiempo, estar ubicada en un espacio geográfico idóneo para monitorizar países ubicados en África y América.

En concreto, Canarias es una de las diecisiete comunidades autónomas en que se estructura España, estando situada a poco más de mil kilómetros de la Europa continental, pero a tan solo unos cien del continente africano. De esta forma, las islas, aunque distantes de Europa, se posicionan en el océano Atlántico como un enclave entre tres continentes: Europa, África y América. Su dependencia político-administrativa de la UE garantiza que Canarias sea un espacio institucionalmente desarrollado y jurídicamente seguro para los negocios. Por ejemplo, el territorio cuenta con dos universidades, múltiples institutos de investigación y parques científico-tecnológicos, e infraestructuras sanitarias, educativas y comerciales realmente competitivas. Su funcionamiento político-administrativo es además acorde a los parámetros de la UE. No obstante, Canarias cuenta con menos empresas de capital riesgo que financien proyectos empresariales innovadores, así como adolece de un menor rendimiento investigador, si este se computa en términos de patentes registradas.

El archipiélago está integrado en las principales rutas del comercio internacional entre continentes, lo que aporta a las empresas una plataforma comercial, logística y de transferencia de servicios y tecnología de gran utilidad para la internacionalización empresarial hacia África occidental y Latinoamérica. Además, en Canarias existe una amplia red de puertos que mantienen conexiones marítimas con África y, en concreto, con destinos como Angola, Benín, Cabo Verde, Congo, Costa de Marfil, Guinea Bissau, Guinea Conakry, Liberia, Mauritania, Marruecos, Nigeria y Senegal, entre otros. A pesar de ello, las frecuencias y precios de estas conexiones deben ser mejoradas para reducir las dificultades logísticas en la internacionalización, por ejemplo, hacia el África subsahariana (ICEX, 2016b).

Las islas cuentan también con ocho aeropuertos, seis de ellos internacionales, que ofertan más de mil quinientos vuelos semanales a los principales destinos europeos y africanos. En término de telecomunicaciones, las islas cuentan con amplia cobertura vía satélite e interconexión a través de cableado submarino de fibra óptica. Todo ello justifica que UNICEF y Cruz Roja Internacional hayan

elegido Canarias para establecer sus bases de operaciones logísticas para mercancías de ayuda urgente a África.

En términos fiscales, el archipiélago se caracteriza por su singularidad respecto al resto del territorio español y europeo, al contar con un tratamiento diferenciado y estable que trata de compensar los efectos de la insularidad y la lejanía del resto del territorio europeo. Este régimen propio, autorizado por la UE, permite ofrecer a las empresas la oportunidad de pagar menos por el Impuesto de Sociedades, de acceder a múltiples exenciones en la imposición indirecta y de instalarse en zonas francas y zonas especiales con relevantes ventajas económicas. Estas ventajas se ofrecen a empresas españolas y extranjeras, pertenezcan o no a la UE. Entre los incentivos ofertados destaca, por ejemplo, el tipo impositivo específico del Impuesto de Sociedades aplicado a las entidades inscritas en la Zona Especial Canaria, uno de los más ventajosos de Europa al ser del 4% frente al 25% promedio vigente en la Unión. A ello se suma una reducción de hasta el 90% de los beneficios netos no distribuidos, que pretende estimular el esfuerzo inversor con cargo a recursos propios (RIC³). Se ofrecen también deducciones por inversiones en sectores estratégicos más ventajosas que las disponibles en el resto del territorio español y una bonificación fiscal del 50% sobre los rendimientos obtenidos por la comercialización de bienes corporales si estos son producidos en Canarias. Estos beneficios fiscales se complementan con las ventajas aduaneras de las zonas francas canarias⁴, en las cuales no solo es posible almacenar mercancías sin devengar ningún tipo de arancel, gravamen o impuesto indirecto, sino que además existe la posibilidad de realizar operaciones de perfeccionamiento activo sin la obligatoriedad de cumplir con las condiciones de orden económico⁵, lo que garantiza las máximas posibilidades de abastecimiento internacional. Ahora bien, ello no excluye que las empresas soliciten mayores facilidades para la expedición de

³ RIC: Reserva para Inversiones en Canarias, instrumentada con el objetivo de incentivar la autofinanciación de las inversiones de las empresas que desarrollen su actividad en el archipiélago.

⁴ La zona franca es un área geográfica acotada, parte del territorio aduanero comunitario, donde la empresa puede almacenar, transformar y distribuir sus mercancías sin aplicación de gravámenes, aranceles o impuestos indirectos. El objetivo principal de las zonas francas en Canarias es potenciar las actividades de comercio exterior.

⁵ Las condiciones de orden económico se establecen para proteger a las empresas situadas dentro del territorio de la UE, autorizándose en las operaciones de perfeccionamiento activo los suministros procedentes de empresas de terceros países siempre y cuando no exista un proveedor con un producto de iguales características y con origen comunitario.

mercancías sujetas al REA⁶, así como mayor agilidad en los trámites aduaneros a la salida de la mercancía, p. ej., inspección a la salida de contenedores en los puertos canarios (ICEX, 2016b).

En lo que a la imposición indirecta se refiere, se aplica el Régimen del IGIC, cuyo tipo general es el 7%, frente al IVA que se aplica en el resto de España con un tipo general del 21%⁷. Estas ventajas, por otra parte, van acompañadas de una elevada flexibilidad para operar, cuestión muy valorada por la empresa extranjera al comparar Canarias con destinos de implantación alternativos como Brasil, donde los requisitos a las empresas son mucho mayores. El entorno económico-fiscal, político y administrativo ofertado por Canarias ha propiciado que empresas como Rolls-Royce (su división marítima) y otras británicas, brasileñas o noruegas, entre otras, y que operan en sectores como la prestación de servicios a buques perforadores y plataformas, el comercio triangular⁸, el tratamiento de neumáticos o el manejo de robots para inspeccionar fondos marinos, se hayan instalado en las zonas de baja fiscalidad del archipiélago. A estas se suma el sector audiovisual, que está hallando en las islas un lugar idóneo para realizar sus producciones. Adicionalmente, empresas especializadas en el desarrollo de enzimas alimentarias se han trasladado de otros puntos de la geografía española al archipiélago canario, pues con este traslado pueden acceder a ahorros tanto fiscales como en costes de energía, debido al clima benigno de las islas (temperatura media de 17-25 grados centígrados todo el año).

A estas ventajas fiscales, económicas y aduaneras se unen los programas de apoyo institucional existentes para promover la actividad internacional de las empresas. Destaca entre ellos el programa Expande ofrecido por las cámaras de comercio, que

⁶ Régimen Específico de Abastecimiento (REA). Normativa que pretende garantizar el abastecimiento del archipiélago canario de productos esenciales para el consumo humano, la transformación y la utilización como componentes agrícolas, con vistas a paliar los costes adicionales derivados de la lejanía y de la situación ultraperiférica del territorio. Estas necesidades de abastecimiento se establecen todos los años mediante unos planes de previsiones donde se cuantifican las necesidades reales de productos destinados al consumidor final y para la industria, ya sea para su transformación o envasado de productos destinados al consumo local o para su exportación o expedición al resto de la Unión. Véase: <https://www.boe.es/boe/dias/2012/07/17/pdfs/BOE-A-2012-9482.pdf>

⁷ Puede hallarse mayor detalle de las ventajas económicas y fiscales que comporta la instalación en Canarias en: <http://www.proexca.es/Portals/0/Documents/InvertirCanarias/ESPANOL-SEPT2012.pdf>

⁸ Por ejemplo, gestión desde Canarias y a través de medios telemáticos de compras de mercancías en unos lugares del mundo para su venta en otros mercados, todo ello sin que los bienes objeto de la transacción sean trasladados a Canarias en ningún momento del proceso.

ayuda a las empresas a realizar un diagnóstico inicial y una planificación muy básica para empezar su andadura internacional. A este programa de iniciación, lo siguen otros orientados en mayor medida a empresas que ya están dando sus primeros pasos en los mercados internacionales, como es el caso del programa Canarias Aporta, ofertado desde la Sociedad Canaria de Fomento Económico (Proexca) y que, entre otros servicios, ofrece el Enterprise Europe Network para facilitar la localización de socios en el exterior. Los servicios de apoyo prestados por Proexca se dirigen a pymes con domicilio fiscal o establecimiento permanente en Canarias durante al menos un año, de forma que también se ofrecen ayudas de utilidad para la captación de inversión extranjera en las islas, pues la atracción de inversión se considera un medio para facilitar la internacionalización de la economía canaria. Como resultado de la actuación de Proexca, muchas empresas se han internacionalizado con éxito, principalmente hacia países localizados en Latinoamérica y África, contando un 25% de ellas con establecimientos o filiales en el exterior.

Desde ICEX España Exportación e Inversiones, del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad de España, y ya en calidad de programa institucional nacional orientado a las empresas con mayor proyección internacional, se ofrece también apoyo tanto para captar inversión foránea hacia España, y Canarias como área territorial dentro del país, como para apoyar la salida al exterior de las empresas nacionales. Los programas ofrecidos desde el ICEX ponen a disposición de las empresas, en cualquiera de las fases de su proceso de internacionalización, información especializada de elevado valor sobre mercados exteriores y sectores de actividad en los mismos, así como apoyo para diagnosticar la capacidad exportadora de la propia empresa, ofreciéndose asesoramiento y servicios personalizados. ICEX también ofrece, entre otros, un fondo de ayudas económicas para la internacionalización de la empresa, una red de 18 laboratorios para verificar el cumplimiento de los requisitos legales exigidos a un determinado producto en el extranjero, instrumentos para promocionar a la empresa española en el exterior (p. ej., participación en ferias, misiones comerciales), así como la posibilidad de ejercer como socio colaborador de la empresa que desea consolidar su posición exportadora ayudándola a abrir nuevos mercados. Por su parte, y para promover la atracción de inversiones extranjeras hacia España, ICEX organiza y coordina misiones inversas para reunir a empresas foráneas interesadas con empresas españolas. Además, ofrece apoyo en la búsqueda de financiación para inversiones conjuntas y pone a disposición de las empresas interesadas un buscador de ayudas e incentivos, además de su red de inversores.

Este entorno nacional y local de apoyo a la expansión exterior ha propiciado la instalación y desarrollo internacional de empresas canarias que están alcanzando una muy buena reputación en el ámbito internacional. Por ejemplo, la empresa elittoral es una consultora ambiental especializada en el ámbito marino y costero fundada en 2007 por profesionales de las ciencias marinas, que escogieron el ecosistema canario como sede para el negocio. Ello permitió a la empresa hallar en Proexca y en ICEX la ayuda necesaria para aprender a hacer negocios y, sobre todo, para saber cómo abordar la internacionalización. La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, por su parte, le proporcionó un apoyo científico que le sirvió para ganar reputación en el sector, al otorgarle la colaboración con esta institución legitimidad como empresa sólida y de confianza, merecedora de oportunidades de negocio en el ámbito nacional e internacional. Asimismo, la colaboración con el Instituto Tecnológico de Canarias y otras universidades europeas le han servido a elittoral para acceder a proyectos europeos de I+D+i. En la actualidad, y sobre la base del plan de internacionalización diseñado a partir de su apuesta por la innovación, y con la ayuda de estos apoyos institucionales, la empresa está en disposición de ofrecer sus servicios en Europa y a países del noroeste de África y Latinoamérica. De hecho, elittoral cuenta con experiencias exitosas en prestación de servicios en Ecuador, El Salvador, Guatemala, Marruecos o Mauritania. Cabría destacar algunos hitos conseguidos por la empresa en esos mercados, como el alcanzado en el año 2015 en Ecuador donde, en consorcio con una empresa local, fue adjudicataria de un proyecto financiado por el BID y gestionado por el Ministerio del Ambiente del país. Este proyecto, denominado «Mapeo béntico y de ecosistemas en Seis Áreas Marinas y Costeras Protegidas (AMCP) y Cuatro Zonas de Posible Expansión», derivó en la primera cartografía de detalle de las comunidades biológicas localizadas en diez áreas marinas del país. De la misma forma, en febrero de 2016 se firmó un contrato con PNUD Guatemala para desarrollar el proyecto «Creación de un sistema informático para el fortalecimiento de la toma de decisión en materia de biodiversidad y áreas protegidas marino costeras». Desde el punto de vista de las certificaciones y acreditaciones, en los últimos años elittoral ha logrado cumplir las normas de calidad UNE-EN ISO 9.001:2008 y de medio ambiente UNE-EN ISO 14.001:2008, además de estar en proceso de consecución de la acreditación de la norma UNE-EN ISO/IEC 17020:2012 (Evaluación de la conformidad con el objetivo de formar parte de la lista de Entidades Colaboradoras de la Administración).

Finalmente, y desde el punto de vista cultural, el archipiélago también se caracteriza porque desde hace más de 60 años ha venido cultivando una profunda relación con países de África, especialmente en su costa noroccidental, incluyendo a Cabo Verde, Gambia, Ghana, Guinea, Marruecos, Mauritania o Senegal. Durante estos años, empresas canarias se han asentado en estos países para desarrollar actividades empresariales con los mismos. En este sentido, una de las principales limitaciones del territorio ha sido la barrera idiomática, dado que el manejo de múltiples lenguas sigue representando un reto para la población del archipiélago.

Consciente de la importancia del apoyo prestado por las instituciones promotoras de la internacionalización empresarial, MMI ha buscado el respaldo de las mismas para la expansión de su franquicia internacional, apoyándose en diversos programas de ayuda pública ofertados por distintas instituciones, entre ellas, el ICEX, Proexca, la Cámara de Comercio de Las Palmas y la Fundación Incyde (Cámaras de España).

3. El sector de actividad de la empresa MMI en el ámbito internacional

Aunque antes de decidir la apertura de un establecimiento en un país concreto, ya sea en régimen de propiedad o franquiciado, MMI toma en consideración la situación y perspectivas del mercado en el mismo, lo cierto es que sus directivos son conscientes del crecimiento que, con carácter general, el sector está experimentando en cualquier parte del mundo. Ello obedece a la cada vez mayor importancia otorgada a los medios de comunicación y a las redes sociales por los colectivos que integran su mercado objetivo, algo que va en aumento en todo el mundo, al igual que el número y variedad de soportes de comunicación a los que se presta atención (redes, periódicos, revistas, emisoras de radio y televisión, satélite y cable, etc.).

Por ello, las empresas, las instituciones públicas, los partidos políticos e incluso muchos líderes (por ejemplo, dirigentes públicos o cargos institucionales) requieren cada vez más de los servicios de empresas especializadas en el monitoreo de los medios, dado que es inviable económicamente que cada una de esas organizaciones replique el denso entramado productivo y tecnológico que esta actividad requiere. De hecho, entre los clientes del sector, además de los colectivos antes mencionados, se encuentran también los consultores de *marketing* político, asesores de líderes institucionales y cargos públicos, interesados en controlar y

evaluar la presencia informativa de sus clientes. Esto garantiza la existencia de un mercado en crecimiento en muchos lugares del mundo.

Otra clave del éxito de la empresa guarda relación con sus valores diferenciales e innovadores respecto a la competencia. Habitualmente, las empresas de análisis y seguimiento de noticias en medios de comunicación y redes sociales presentan una estructura familiar y local, esto es, son empresas de tamaño reducido que operan en un solo país. Dicho de otro modo, empresas como MMI, que opera en múltiples zonas y regiones, simplemente no existen. Por ejemplo, al entrar en un país, es habitual que MMI halle competidores locales, tales como: empresas de análisis y seguimiento de medios que necesitan ser más competitivas y ahorrar en costes de I+D+i, o periodistas en activo que ya tienen su estudio o han creado una empresa de servicios de comunicación.

Por otra parte, y como potenciales entrantes al sector, es usual hallar a empresas de consultoría, relaciones públicas, publicidad y *marketing* que no prestan este servicio, pero que desean incorporar esta nueva línea de servicio a su negocio. El principal hándicap que tienen estas empresas para iniciar la actividad es el acceso a la tecnología y al *know-how* necesarios, que de esta forma se convierten en importantes barreras de entrada. Ahora bien, una vez se accede a dichas tecnología y *know-how*, y dado que la inversión requerida para la puesta en marcha de la actividad es reducida, no cabe esperar que otros obstáculos frenen a estos entrantes al sector.

Pues bien, MMI ofrece tanto a los rivales poco competitivos como a los potenciales entrantes al sector y a los clientes-consultores, la posibilidad de unirse al proyecto MMI en calidad de franquiciados, captando de esta forma en calidad de socios valiosos a empresas que podrían ser sus rivales directos. En concreto, MMI aporta a estas empresas que se unen a su proyecto en calidad de franquiciados una tecnología avanzada que les otorga ventajas competitivas frente a los rivales, además de garantizar una inversión permanente en la actualización de dicha tecnología. Ofrece, además, a estos potenciales franquiciados la posibilidad de unirse a una red con presencia internacional, facilitando así la prestación de servicios de seguimiento en otros países y zonas geográficas.

4. La actividad internacional de la empresa

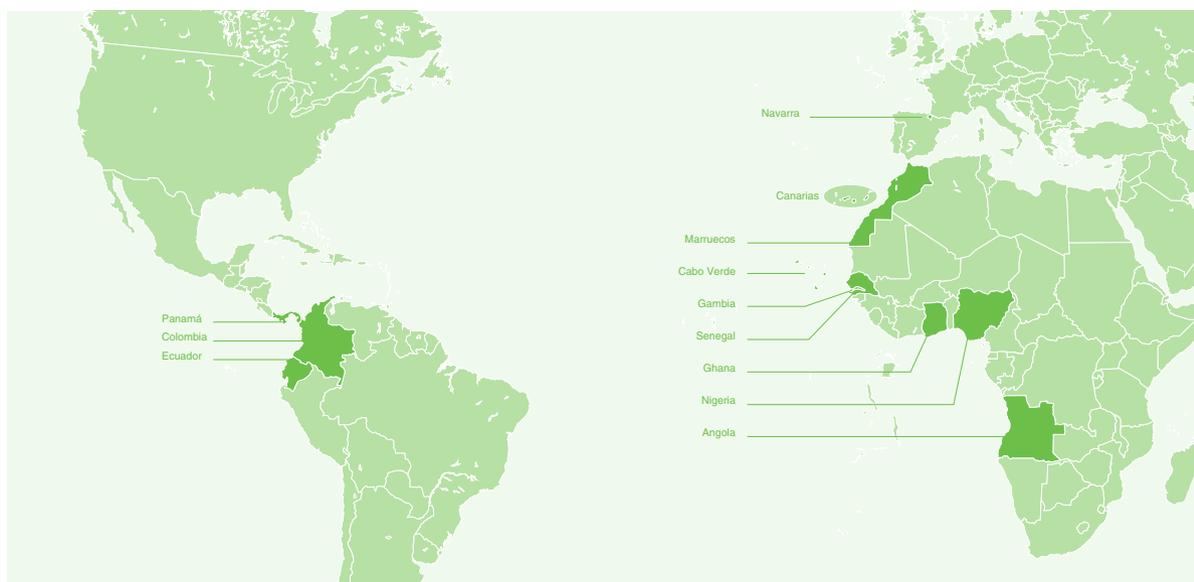
Desde MMI se asocian las decisiones adoptadas en su proceso de crecimiento internacional a la localización geográfica de origen, dado que la *posición tricontinental* de Canarias y su trayectoria de relación con países de África y Latinoamérica, le han

facilitado a la empresa el desarrollo de la red de agencias de análisis y monitoreo de noticias y conversaciones en estos continentes.

Esto ha permitido a MMI convertirse en la primera red europea de inteligencia de medios en Europa, África y América Latina (Figura 1), lo que hace posible que la empresa ofrezca a sus clientes, cada vez más, los servicios que estos demandan. Entre los que se halla suministrar digitalmente, a través de Internet, los contenidos que esperan recibir (recortes de prensa, noticias de radio, de televisión y comentarios en redes sociales) y con inmediatez, esto es, desde el momento mismo de su difusión, así como el control y seguimiento de un amplio número de medios de comunicación y la personalización del servicio, adaptado a las necesidades específicas de cada cliente.

Figura 1

MMI en el mundo desde su sede en la Canarias tricontinental



Fuente: <http://www.mmi-e.com/content/mmi-en-el-mundo>

Para hacer posible su funcionamiento internacional, como se ha dicho, la empresa se basa en establecimientos propios y franquiciados. En concreto, cada establecimiento se responsabiliza del seguimiento de las noticias generadas en su zona geográfica de exclusividad, comercializándolas a través de los establecimientos ubicados en otras zonas de exclusividad cuando las mismas afectan a los clientes de las otras franquicias. A través de este sistema, cada establecimiento está en

disposición de ofrecer a sus propios clientes el seguimiento y monitoreo de los medios de comunicación en las otras zonas geográficas y países donde están sitios el resto de establecimientos de la red MMI. De esta forma, el modelo de negocio está pensado para que cada establecimiento se centre en el seguimiento, control y análisis de la presencia informativa en prensa (*online* y en papel), radio, televisión y redes sociales en un *lugar geográfico concreto* (aquel en el que la franquicia está establecida), pero prestando este servicio para cualquiera de los clientes de la red MMI a través del resto de franquicias.

La inmediatez y agilidad en la actividad se logra porque las noticias previamente seleccionadas por los documentalistas de cada establecimiento (propio o franquiciado) se suministran al cliente a través de un portal web personalizado al que acceden los clientes y usuarios para descargar la información, aparte del envío de alertas y noticias por correo electrónico, así como a dispositivos electrónicos portátiles (teléfonos, tabletas, ordenadores, etc.).

Para hacer posible este funcionamiento común y homogéneo de los establecimientos y contribuir a reforzar la imagen de MMI en el mundo, la empresa ofrece a los franquiciados programas de formación: tanto inicial, para el arranque de la actividad, como permanentes. En concreto, y en lo que afecta al lanzamiento de la actividad, el plan de formación se orienta a las actividades del coordinador de producción, del personal de producción, del responsable de la comercialización y del franquiciado o responsable de la gestión del negocio. La formación periódica o continua se realiza para la actualización del franquiciado en cuestiones tales como nuevas prestaciones y tecnologías de la franquicia o nuevas estrategias de comercialización.

A todo ello, y con el ánimo de homogeneizar la actividad de la empresa en el mundo y garantizar la prestación del servicio con un nivel de calidad estándar, con independencia del franquiciado que lleve a cabo la actividad, MMI ha elaborado un conjunto de documentos o manuales operativos de negocio a partir de su propia experiencia a lo largo de los años, así como del aprendizaje alcanzado a través de la actuación de sus franquiciados. En este sentido, destaca que la empresa ofrece un *espacio de aprendizaje global*, facilitando el que se compartan experiencias entre los socios franquiciados de cada país en lo que se refiere a actividades tales como organización de los sistemas de producción, productos a comercializar o técnicas de comercialización. De esta forma, los manuales elaborados constituyen un soporte informativo y operativo para el conjunto de la franquicia e incluyen, entre otros, los referidos a: Concepto Empresarial, Técnico de Servicios, Técnico

de Producción, Recursos Humanos, Control y Supervisión, Gestión Comercial, *Marketing*, Administrativo, Económico-Financiero, Instalaciones Tecnológicas o Normas Gráficas e Imagen Corporativa.

5. Retos que afronta MMI en el desarrollo de su actividad en el extranjero

MMI ha descubierto y afrontado a lo largo de su andadura internacional los retos que comporta la internacionalización, particularmente hacia economías en desarrollo. Por ejemplo, y en primer lugar, la empresa ha aprendido que cuando se desea realizar una incursión en una economía en desarrollo, es relevante que se pueda abordar el proyecto con tranquilidad y planteándose la operación a medio plazo, por ejemplo a dos-tres años vista. En este sentido, el director territorial del ICEX en Canarias, D. Rafael Molina Petit, advierte que si un empresario visita un país objetivo en un viaje programado para cinco días y piensa que ese es tiempo suficiente para alcanzar un acuerdo empresarial, puede estar cometiendo un error, incluso aunque realice el viaje con una agenda de reuniones previamente programada y pactada. Lo habitual en estos lugares es dedicar unos días a conocerse más como persona que como profesional; además el socio local deseará presentar al directivo a otras personas, y puede que algunos días, por su agenda de trabajo, este socio potencial no esté disponible. Como consecuencia, a la vuelta a España la sensación probable será la de no haber dado ni un paso adelante en el negocio pretendido.

Por ello, MMI ha aprendido que debe contar con tiempo, lo que significa contar con los recursos suficientes para *adaptarse a la manera de gestionar los plazos y tiempos en estos países*. En este sentido, Rafael Molina advierte que la empresa debe contar con una estructura mínima de personal especializado en internacionalización que pueda dedicarse a realizar estas gestiones, y con disponibilidad para viajar las veces que sea necesario. Al tiempo, la empresa también ha de disponer de suficientes recursos económicos para esperar que las negociaciones maduren, se inicie la actividad y comience a generar rentabilidad. Si la empresa está sometida a presión económica y necesita acuerdos urgentes que aporten rendimientos en breve, la internacionalización hacia estos países puede no ser una opción válida. Este fue el primer error de MMI en el ámbito internacional, cuando trató de introducirse en un país africano en 2008, cuando la crisis vigente en España supuso

que la empresa no estuviera en una situación desahogada para abordar la expansión internacional con la paciencia necesaria.

Por otra parte, y en segundo lugar, la *correcta elección del socio local* es otra clave para operar en países en desarrollo. La experiencia fallida de MMI en Senegal así se lo hizo ver. Este proceso de aprendizaje experimentado por MMI en los mercados en desarrollo es similar al experimentado por otras empresas fundadas en Canarias y que han abordado la internacionalización hacia estos países.

Por ejemplo, la empresa Control y Gestión Canarias, entidad cuya actividad económica se centra en la consultoría económica y tecnológica, cuenta con diferentes experiencias en este sentido en países como Argentina, Marruecos o Cabo Verde. En su primera experiencia de internacionalización la empresa escogió Cabo Verde por ser un país africano que se caracteriza, frente a otros, por su mayor seguridad jurídica pero, sin embargo, no detectó anticipadamente que en este país los ingresos provienen en gran medida de las remesas que transfieren al mismo los caboverdianos emigrantes y residentes en otros países. Esta dependencia de los recursos externos provoca que el país afronte limitaciones para cumplir con sus obligaciones de pago en los plazos establecidos, al tener que amoldarse a la recepción de estas remesas, lo que prolongó hasta diez años el desarrollo del proyecto. En concreto, el proyecto para el que la empresa fue contratada consistía en diseñar e implantar un plan de modernización y descentralización de la administración territorial caboverdiana. Para acceder al conocimiento del mercado local, así como a unos costes que permitieran una mejor adaptación a las exigencias del proyecto, Control y Gestión Canarias desarrolló el proyecto a través de socios locales, realizando el pertinente esfuerzo para la formación de los mismos en las áreas en las que se consideró necesario. Esta forma de proceder permitió a la empresa adaptar la estructura de costes del proyecto a la disponibilidad de recursos en el país y acceder a información local de relevancia, para facilitar en la mayor medida posible el cumplimiento de los plazos establecidos.

A tenor de esta y las restantes experiencias internacionales de la empresa, desde la misma se destaca la necesidad de contar con socios locales adecuados para poder acometer las operaciones con éxito y se recomienda contar con un plan alternativo por si el inicialmente diseñado resulta inadecuado al acometer la internacionalización. Otros consejos aportados desde la empresa consisten en ser cautos al proyectar o estimar la rentabilidad del negocio, y no dejarse llevar por la euforia. Desde esta perspectiva, y tras estimar ingresos y costes del proyecto, la empresa debe además tomar en consideración que es muy posible que surjan im-

previstos, y dejar un margen para atender a los mismos, así como estar alerta y en disposición de realizar una retirada a tiempo si se detecta que la oportunidad de negocio identificada en realidad no era tal. En este sentido, los empresarios deben ser conscientes de que hay proyectos que salen bien y otros que no, y el persistir en una idea de negocio que está resultando perjudicial para la empresa puede provocar grandes pérdidas y dar al traste con la solidez de la misma.

A pesar de estas experiencias, los fundadores tanto de MMI Media Monitor Internacional como de Control y Gestión Canarias o de elittoral, consideran que para una empresa de pequeño y mediano tamaño fundada en el ecosistema canario, los países en desarrollo del continente africano y latinoamericano representan una gran oportunidad de negocio, debido a las elevadas tasas de crecimiento de esos mercados y, en general, a la menor competencia que existe en los mismos en comparación con los más maduros del continente europeo. África cuenta con la ventaja de su cercanía geográfica a Canarias, pero Latinoamérica puede ser considerado un mercado natural para los españoles. Asia, por otra parte, no parece un lugar natural hacia el que internacionalizarse desde el espacio geográfico de Canarias, cuestión resaltada por D. Pedro Monzón, Director de Promoción y Red Exterior de la Sociedad de Promoción Exterior de Canarias, Proexca, quien, basándose en su experiencia en la institución, insiste en la oportunidad que representan los mercados africano y latinoamericano.

Bibliografía y fuentes consultadas

Control y Gestión Canarias (2016): Información contenida en la página web de la empresa y consultada en octubre de 2016.

<http://www.controlygestion.com/>

elittoral (2016): Información contenida en la página web de la empresa y consultada en octubre de 2016.

<http://www.elittoral.es/>

ICEX (2016a): Información contenida en la página web de la institución y consultada en octubre de 2016.

<http://www.icex.es/icex/es/index.html>

ICEX (2016b): Conclusiones del estudio sobre la experiencia internacional de las empresas canarias en los mercados del África subsahariana. Documento de trabajo. <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/donde-estamos/red-territorial-de-comercio/navegacion-principal/informes-y-documentos/index.html?idComunidad=17>

MMI Media Monitor Internacional (2016): Información contenida en la página web de la empresa y consultada en octubre de 2016. <http://www.mmi-e.com/>

Proexca (2012): *Guía de Negocios de Canarias. La guía para invertir, trabajar y vivir en Canarias.*

Descargado de: <http://www.proexca.es/Portals/0/Images/Paises/Canarias/GUIAESPANOL%202012.pdf>

MMI Media Monitor Internacional

MMI Media Monitor Internacional es una empresa cuya actividad económica consiste en el análisis y seguimiento de noticias que son de interés para sus clientes y que se ha internacionalizado sobre la base de una red de establecimientos propios y franquiciados, fundamentalmente hacia economías en desarrollo. El entorno general y sectorial de la empresa, así como la experiencia de otras empresas gestadas en el mismo espacio económico, como elitoral o Control y Gestión Canarias, permiten profundizar en el conocimiento de los retos y oportunidades que conlleva la internacionalización desde Canarias hacia países del continente africano y latinoamericano.

Preguntas

1. Confeccionar la matriz DAFO para la empresa tomando en consideración los diferentes niveles del entorno y la situación interna de la misma.
2. ¿A qué tipos de distancia nacional (geográfica, económica, política y cultural) está haciendo frente MMI teniendo en cuenta los países de destino que ha escogido para su internacionalización? Analice estas distancias distinguiendo dos categorías de países, los ubicados en África y los latinoamericanos.
3. ¿Qué estrategia de internacionalización está aplicando esta empresa? ¿Es correcta de acuerdo con las presiones localizadoras y globalizadoras que caracterizan al sector de actividad de la empresa?

Solución propuesta:

1. **Confeccionar la matriz DAFO para la empresa tomando en consideración los diferentes niveles del entorno y la situación interna de la misma.**

Fortalezas:

Entre otras, destacan las siguientes:

- Amplia cartera de clientes de gran notoriedad y prestigio internacional.
- Equipo humano comprometido y de alta profesionalidad.
- Empresa sólida, dinámica, innovadora y flexible, con capacidad de adaptación a los cambios del entorno.
- *Software* de desarrollo propio que permite explotar todo el potencial de sus bases de datos y conocimiento colocan a la empresa en una posición de liderazgo internacional.
- Sistema de gestión de la calidad acreditado y certificado de acuerdo a las normas ISO correspondientes.

Debilidades:

Entre otras, destacan las siguientes:

- Dificultades financieras de la empresa durante el período de crisis económica que tuvo lugar en España a partir de 2008.
- Insuficiente conocimiento de los requisitos y modos de actuar necesarios para penetrar con éxito en economías en desarrollo en el continente africano (previo a las primeras incursiones en tales países).

Oportunidades:

Entre otras, y en relación al entorno general, destacan las siguientes en el *país de origen*:

- Existencia de universidades, institutos de investigación y parques científicos tecnológicos muy competitivos y con capacidad para apoyar el desarrollo tecnológico e innovador de las empresas.

- Localización que proporciona una ubicación idónea como plataforma comercial, logística y de transferencia de servicios y tecnologías hacia África y América Latina.
- Disponibilidad de zonas de baja fiscalidad, como Zona ZEC y Zona Franca que aportan beneficios fiscales en términos de menor tasa de impuesto de sociedades, mayores exenciones y menor tasa de impuestos indirectos.
- Clima benigno con temperaturas moderadas durante todo el año.
- Existencia de importantes programas de apoyo institucional para promover la actividad internacional de las empresas y que son ofertados tanto por agencias de promoción nacionales (ICEX) como regionales (Proexca), así como por las Cámaras de Comercio.
- Sólida relación comercial cultivada gradualmente con países africanos.

Entre otras, y en relación con el análisis general y sectorial, destacan las siguientes en los *países de destino*:

- Mercado en crecimiento en muchos lugares del mundo: cada vez se otorga mayor importancia a conocer la imagen que se tiene en los medios y en las redes sociales.
- Competidores de tamaño pequeño, con estructura familiar y local, que no disponen del entramado productivo y presencia internacional para ofrecer una cobertura de todos los medios.
- Los entrantes potenciales suelen carecer de la tecnología y *know-how* necesarios para trabajar en el sector, lo que se convierte en una barrera de entrada al mismo.
- Mayores oportunidades de realizar negocios con éxito en países con economías en desarrollo (p. ej., africanos, latinoamericanos) debido a la menor competencia que existe en los mismos frente a los países de economías desarrolladas.
- Cercanía geográfica de África (respecto a España, en general, y Canarias en particular) para acometer la internacionalización.
- Cercanía cultural de América Latina (respecto a España, en general, y Canarias en particular) para acometer la internacionalización.

Amenazas:

Entre otras, y en relación al entorno general, destacan las siguientes en el *país de origen*:

- Bajo número de empresas de capital riesgo dispuestas a financiar proyectos empresariales innovadores y arriesgados.
- Rendimiento investigador bajo si se atiende al número de patentes registradas.
- Frecuencia y tarifas de las conexiones marítimas con otros países muy mejorables al objeto de reducir las dificultades logísticas en la internacionalización.
- Limitaciones de la población y fuerza de trabajo en el manejo de idiomas para afrontar procesos de internacionalización empresarial.

Entre otras, y en relación al entorno general y sectorial, destacan las siguientes en los *países de destino*:

- Existen potenciales entrantes al sector con experiencia y conocimiento en actividades relacionadas, tales como empresas de consultoría, relaciones públicas, publicidad y *marketing*.
- Escasa inversión financiera requerida para entrar al sector; no supone obstáculos para frenar la entrada al mismo de los potenciales entrantes.
- Elevado tiempo requerido para penetrar con éxito en los países con economías en desarrollo, donde el tiempo se concibe de una forma más laxa y flexible y parece no existir prisa por cerrar un negocio.
- La entrada en economías en desarrollo requiere que la empresa procedente de una economía desarrollada disponga de elevados recursos financieros y de recursos humanos especializados en internacionalización que puedan dedicar tiempo y energía a trabajar la expansión internacional con paciencia.
- Seguridad jurídica y desarrollo institucional más débil en las economías en desarrollo.
- Dificultad para hallar socios locales de confianza, sin cuya participación es casi imposible penetrar con éxito en economías en desarrollo.

- Elevada distancia cultural y geográfica con países del continente asiático, para internacionalizarse hacia ellos desde España, en general, y Canarias en particular.
2. **¿A qué tipos de distancia nacional (geográfica, económica, política y cultural) está haciendo frente MMI, teniendo en cuenta los países de destino que ha escogido para su internacionalización? Analice estas distancias distinguiendo dos categorías de países, los ubicados en África y los latinoamericanos.**

Tipo de distancia	Concepto	Distancia con países ubicados en África	Distancia con países latinoamericanos
Geográfica	Estar físicamente lejos del país de destino, la falta de fronteras comunes, la dificultad de acceso marítimo o fluvial, o la debilidad de los sistemas de transportes y comunicaciones y diferencias de clima, entre otras.	Baja	Alta
Económica	Diferencia en rentas de los consumidores establecidos en los países de origen y destino, diferencias en coste y calidad de los recursos naturales, financieros, infraestructuras, capital humano y conocimiento, entre otras.	Alta	Media-alta
Política	No pertenencia a asociaciones monetarias o políticas comunes, existencia de hostilidades políticas, o diferencias en debilidad institucional, falta de lazos coloniales o pasado colonial traumático, entre otras.	Alta	Media-Alta
Cultural	Diferencias en lenguaje, religiones, presencia de grupos étnicos, o en normas y valores sociales, entre otras.	Alta	Baja

3. **¿Qué estrategia de internacionalización está aplicando esta empresa? ¿Es correcta de acuerdo con las presiones localizadoras y globalizadoras que caracterizan al sector de actividad de la empresa?**

Presiones globalizadoras: existen necesidades estándares u homogéneas de los clientes en cualquier parte del mundo. Aunque puedan realizar alguna solicitud

específica en un momento dado, la necesidad básica consiste en conocer qué se dice de ellos (su imagen proyectada) en los medios, redes sociales, etc., siendo esta necesidad homogénea.

Presiones localizadoras: variables relacionadas con la prestación del servicio (p. ej., realizar un seguimiento de los medios de comunicación locales como la radio, televisión, etc.), así como con ofrecer una atención cercana al cliente, hacen necesario disponer de una localización física en los diferentes lugares del mundo en los que la empresa desea operar. Esto plantea como requisito que la empresa transfiera ciertas actividades productivas y de comercialización a establecimientos localizados en el país de destino.

Estrategia de internacionalización: estrategia *internacional*, esto es, la empresa adopta una estructura en la que centraliza toda la toma de decisiones (coordinación alta) para ofrecer un servicio homogéneo (respuesta local baja), pero se produce una cierta reproducción de las estructuras productivas (en este caso de prestación de servicios) en todos los países en que esta opera (integración baja).

En concreto, MMI se internacionaliza prestando un servicio homogéneo en múltiples países, pero sin soportar una fuerte presión para ofertar sus servicios a precios bajos, permitiéndole ello establecer múltiples puntos de venta u oficinas en los diferentes países en los que actúa. Para actuar acorde a lo que esta estrategia establece, MMI transfiere la tecnología y *know-how* desarrollados en su lugar de origen (España) respecto al seguimiento de medios a los mercados extranjeros donde se implanta (países africanos y latinoamericanos) y en los que los competidores locales carecen de los mismos (p. ej., capacidad de cobertura internacional, conocimientos especializados, reputación, imagen de marca, etc.). La empresa, además, y fiel a los principios de la estrategia *internacional*, mantiene una influencia y control relevantes sobre su negocio en el extranjero, mediante la concesión de franquicias en las que se cuida mucho el entrenamiento de los franquiciados para que todo responda a un patrón común, centralizando las funciones de I+D. Al tiempo, en el ámbito local, esto es, en cada país de destino, los establecimientos reciben autorización para hacer pequeñas adaptaciones a las peticiones de los clientes, si bien las ideas de base provienen de la empresa matriz. Al mismo tiempo, se recogen ideas a partir de las peticiones de clientes en los distintos establecimientos de los diferentes países, para mejorar los manuales de procedimientos, la oferta de servicios, etc., para toda la empresa. Pero estas decisiones, en todo caso, siempre son adoptadas de forma centralizada en la sede central en España.

La estrategia *internacional*, de esta forma, se corresponde claramente con la estrategia adecuada para aquellos casos en los que los mercados se caracterizan por contar con una demanda homogénea en diferentes partes del mundo y, consecuentemente, con bajas presiones para adaptarse a las peculiaridades locales (presión globalizadora) y, al tiempo, con bajas presiones también para reducir costes frente a la necesidad del cliente de contar con un servicio que cubra el seguimiento de medios de comunicación tanto internacionales como locales (presión localizadora), y exige la presencia física de la empresa en distintas partes del mundo.

2. BARRERAS A LA EXPORTACIÓN

Jesús Arteaga Ortiz
y María José Miranda Martel

Este caso práctico describe empresas de sectores distintos que van a acometer procesos de internacionalización, con la finalidad de analizar las barreras que con mayor probabilidad puedan percibir durante los mismos. Por un lado, una empresa de mobiliario y equipamiento de oficinas, otra hortofrutícola, y por último, una del sector hotelero.

Empresa 1: Magenta Roble

Magenta Roble es una empresa de mobiliario y equipamiento de oficinas que fabrica sus productos en España. Comenzó su actividad en Madrid en los años 50,

fabricando tableros. En 1990, la gestión de la empresa fue asumida por la segunda generación con la incorporación de los hijos del fundador, tras cursar estudios universitarios. En la actualidad, vende sus productos a empresas en gran parte de España y está considerando ampliar su mercado de actuación.

En su plantilla cuenta con personal principalmente dedicado a labores administrativas y de comercialización. Su director general es el único que habla inglés, pues realizó sus estudios de ingeniería en Estados Unidos. Ninguno de sus directivos tiene experiencia previa en la gestión de la operativa internacional y tampoco conocimiento de francés.

El director general siempre ha tenido una visión internacional, aunque no ha logrado encontrar el momento para internacionalizar su empresa, pero el pasado mes de junio conoció a unos directivos de una empresa del sur de Francia que podrían estar interesados en realizar una importante compra, con carácter periódico, de sus productos.

Empresa 2: Mirarte Fruit

Mirarte Fruit se constituye en el año 1978 en la Comunidad Valenciana con el objetivo de adquirir terrenos agrícolas para su explotación. Sus fundadores y actuales propietarios, Vicente Ojeda, Luis González y Encarnación López, son personas luchadoras que siempre han confiado en el crecimiento de la empresa y en la mejora continua de la calidad de sus productos. Los inicios de la compañía se centraron en el cultivo de cítricos, donde siempre tuvo un importante papel la naranja.

La mayor parte de la plantilla de sus oficinas está compuesta por personal sin formación en gestión empresarial ni conocimiento de idiomas. Se trata de trabajadores fieles que han ido superándose cada día, y que son el orgullo de Vicente Ojeda, director general de la empresa. Fue él quien tuvo la idea de hacer un esfuerzo comercial para colocar su producto en las cadenas hoteleras españolas, lo cual resultó un acierto, logrando que un gran número de hoteles se convirtieran en clientes directos.

Debido a la gran calidad de sus naranjas y la buena aceptación de las mismas por parte de los turistas, han decidido llevar a cabo su proceso de internacionalización hacia Europa. Además, una cadena *gourmet* de Estados Unidos le ha hecho una buena oferta para incorporar las naranjas en sus tiendas, y no han podido negarse.

Empresa 3: Grupo Jablex

Un importante grupo hotelero español, Grupo Jablex, establecido en Andalucía y Canarias, ha decidido emprender una nueva etapa: su internacionalización. Es la primera vez, en los 30 años de historia de la empresa, que se plantean desarrollar su actividad fuera del territorio español, donde han apostado por un concepto de hotel de familia, aportando valor añadido a la experiencia del cliente a través de la oferta de ocio de sus establecimientos, así como favoreciendo la interacción del turista con el lugar de destino mediante actividades organizadas por el hotel fuera del mismo, permitiendo a sus huéspedes conocer la cultura, el paisaje y la gastronomía de la zona.

Para esta nueva etapa, la dirección del Grupo Jablex ha creado un equipo de expansión internacional, al que ha incorporado cuatro personas: un director, con gran experiencia en la operativa internacional, sobre todo en países de Iberoamérica, dos *export managers* con conocimientos de varios idiomas (alemán, inglés, francés y español), antiguos becarios ICEX en las oficinas comerciales de España en Rabat y París, respectivamente, y también un administrativo del área de *marketing* que ahora formará parte de este equipo. Tras realizar su plan de internacionalización y ser este aprobado en la junta de accionistas, han elegido Marruecos como primer destino, optando por la compra de un terreno de grandes dimensiones cercano a una playa, donde construirán su hotel.

PREGUNTAS

Para las empresas descritas, indíquese:

1. De los cuatro grupos de barreras, ¿cuál o cuáles considera que puede percibir en mayor medida cada una de las empresas descritas?
2. ¿Qué barreras individuales consideras que pueden percibir en mayor medida cada una de las empresas descritas?
3. ¿Cómo se podrían superar las principales barreras individuales o grupos de barreras identificados en las preguntas anteriores?

RESPUESTAS

Tan solo a modo de ejemplo, se comentan algunas barreras o grupos de barreras que podrían ser percibidas por las empresas de este caso.

Empresa 1: Magenta Roble

Barreras de conocimiento: Es previsible que la empresa perciba con mayor intensidad las barreras de conocimiento. La empresa no cuenta con personal para planificar la actividad exportadora, así como tampoco con personal con conocimiento del idioma del mercado de destino.

Magenta Roble podría superar la barrera contratando una persona con formación en negocios internacionales o formando a su plantilla en esta área. Además podría beneficiarse de programas públicos de apoyo a la internacionalización para pymes.

Empresa 2: Mirarte Fruit

Barreras de conocimiento: Es previsible que la empresa perciba con mayor intensidad las barreras de conocimiento. Parece que la empresa no cuenta con personal para planificar la actividad exportadora, ni con personal con conocimiento del idioma del mercado de destino.

Esta empresa podría superar la barrera contratando una persona con formación en negocios internacionales; además, podría beneficiarse de programas públicos de apoyo a la internacionalización para pymes.

Barreras de procedimiento: También es probable que pueda percibir barreras de procedimiento.

Teniendo en cuenta los mercados de destino, deberá analizar en detalle los costes de transporte de la mercancía, así como los aspectos fitosanitarios requeridos en origen y destino de los productos.

Empresa 3: Grupo Jablex

Barreras exógenas: Es previsible que la empresa perciba con mayor intensidad las barreras exógenas.

En este caso, la empresa ha realizado una preparación previa a su salida al exterior, con el objetivo de superar las barreras con las que *a priori* se podría encontrar, como se aprecia en su decisión de disponer de personal cualificado y con habilidades lingüísticas, pero ello no la exime de estar expuesta a barreras exógenas, como la inestabilidad del mercado de destino.

Capítulo 3

**MARKETING
INTERNACIONAL**

**Desarrollo y resolución
de los casos prácticos**

1. MERCADONA Y SU RETO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Julio Cerviño Fernández

Sinopsis

El caso se centra en la decisión de crecimiento e internacionalización de la cadena de supermercados Mercadona, una vez la empresa ha alcanzado un importante liderazgo en España. Es de esperar que su crecimiento a medio y largo plazo en el mercado español se vea ralentizado, tanto por su actual e importante cuota de mercado (22,9%), difícil de incrementar al ritmo de años anteriores, como por la propia saturación del mercado español y el incremento de la rivalidad competitiva.

Objetivos docentes y recomendación de uso

La problemática del caso se centra en la selección de mercados extranjeros en los que iniciar y expandir el negocio internacional, así como en la decisión de la forma de entrada (adquisición frente a *Green field* / crecimiento orgánico). El caso se adapta muy bien a las asignaturas de estrategia internacional y *marketing* internacional, principalmente en las áreas dedicadas a la selección de mercados y formas de entrada.

Tipo de estudiantes

Este caso, dado su planteamiento de discusión general y el desarrollo de metodologías contrastadas y avaladas en documentos teóricos, puede utilizarse en las asignaturas de dirección estratégica, dirección internacional y *marketing* internacional tanto de los últimos años de grado (principalmente ADE y ADE + Derecho), como de programas de posgrado (de tipo MBA).

Desarrollo de las preguntas del caso

Las siguientes preguntas son generales y meras propuestas de discusión. Ciertamente, el profesor puede establecer y definir nuevas preguntas para enfatizar algún tema de interés. En cualquier caso, en los siguientes apartados desarrollaremos algunas ideas que permitan establecer los temas de discusión y posibles alternativas a las preguntas propuestas en el documento que reciben los alumnos.

1. **¿Qué motivos pueden haber llevado a Mercadona a plantearse la salida al exterior? ¿Es la internacionalización la única estrategia de crecimiento que puede desarrollar el grupo?**

La idea de salir al exterior se planteó dentro del grupo Mercadona hace ya muchos años, con especial relevancia en el período 2011-2012, cuando se tomó la decisión inicial de desarrollar la firma en el mercado italiano a través de la compra

de una cadena de supermercados⁹. Sin embargo, esta estrategia entró en una fase de *stand-by* en 2013. Los motivos de paralizar el proceso de internacionalización no se hicieron oficiales. Ciertamente, la empresa informó de que se centraba de nuevo en el mercado español, al entender que todavía tenía espacio para crecer en algunas zonas geográficas con poca presencia de la enseña (País Vasco y Navarra) y también para incrementar las ventas en los establecimientos existentes (*like-for-like sales*) en algunas categorías de productos, principalmente frescos y perecederos, donde la cadena no goza de buena valoración por parte de sus consumidores (véase Tabla 1, columna «Calidad de los frescos»). Ahora bien, otros motivos no publicados, relacionados con el propio mercado italiano, han podido tener asimismo un peso importante en la decisión de paralizar la expansión (estos motivos se analizan en la pregunta 4).

Por lo que se refiere a los **motivos de internacionalización**, el caso detalla algunos, pero, en general, la discusión debería centrarse en:

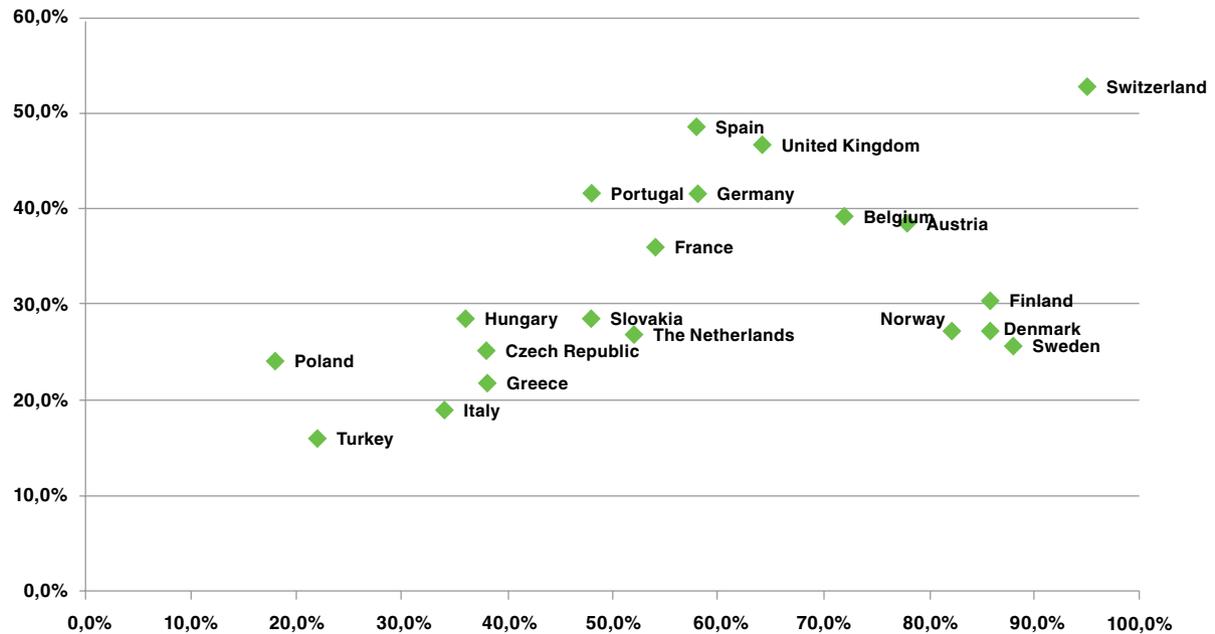
- Dificultad de mantener el crecimiento experimentado en los últimos años en el mercado español. Un ejemplo es el crecimiento del año 2016, apenas 0,2% respecto al año anterior. A pesar de que la economía española está creciendo ya al 2,5% a 3% anual, una vez superada la grave crisis del 2007, las ventas del grupo aumentan a un ritmo muy moderado, mientras que las de otras enseñas, como Lidl o Día, presentan crecimientos superiores.
- Por otro lado, y relacionado con la anterior, el ritmo de nuevas aperturas tampoco puede mantenerse como en años anteriores, dado que en muchas zonas geográficas españolas la densidad del *retail* está llegando a índices de saturación, y los nuevos mercados proyectados por la cadena en 2013 (Navarra y País Vasco) también están alcanzando ya su grado de saturación.
- Otro de los argumentos puede ser el alto nivel de cuota de mercado de las marcas de distribuidor (MDD) en España. La MDD en España alcanza una cuota del 45% en volumen, lo que la sitúa como segundo país de la Unión Europea (después del Reino Unido) en ese terreno. Los datos de otros países vienen a corroborar que se está alcanzado el máximo de cuota a la que puede llegar la MDD. La alta penetración de la MDD en España se debe en gran medida a Mercadona. Sin embargo, se ha alcanzado un

⁹ Según noticias recabadas por el propio autor, se trataría de la cadena Esselunga, con una importante implantación en la zona norte de Italia.

techo difícil de superar (posiblemente el máximo estimado será del 50%, caso de Suiza durante los últimos años, con el 53%), por lo que esto también afectará al ritmo de crecimiento de la cadena. En general, existe una relación positiva entre la concentración de la distribución y la penetración de las MDD (véase Figura 1)¹⁰. España tiene una elevada concentración de la distribución, pero todavía no alcanza los niveles de Suiza o los países nórdicos, donde los 5 primeros operadores representan casi el 90% del mercado. Sin embargo, y tal como se observa en la Figura 1, el porcentaje de cuota de la MDD (en volumen) es muy alto. Con la entrada de nuevos competidores en España y el empuje de Lidl y Día, no es de esperar un crecimiento significativo de la concentración del *retail* en España, a no ser que surjan posibles fusiones y adquisiciones en el sector. Estaría por ver el futuro del grupo Eroski. En cualquier caso, y tal como se observa en la Figura 2, la concentración del *retail* en España está por debajo de la media europea, con un índice de concentración inferior al 40%. Incluso, y según datos de Planet-retail, la concentración en España ha bajado en estos años, pasando de un 60,5% en 2009 a menos del 40% en 2014 (véase Figura 3).

¹⁰ Estas Figuras serán importantes también para la discusión sobre la selección de mercados y forma de entrada.

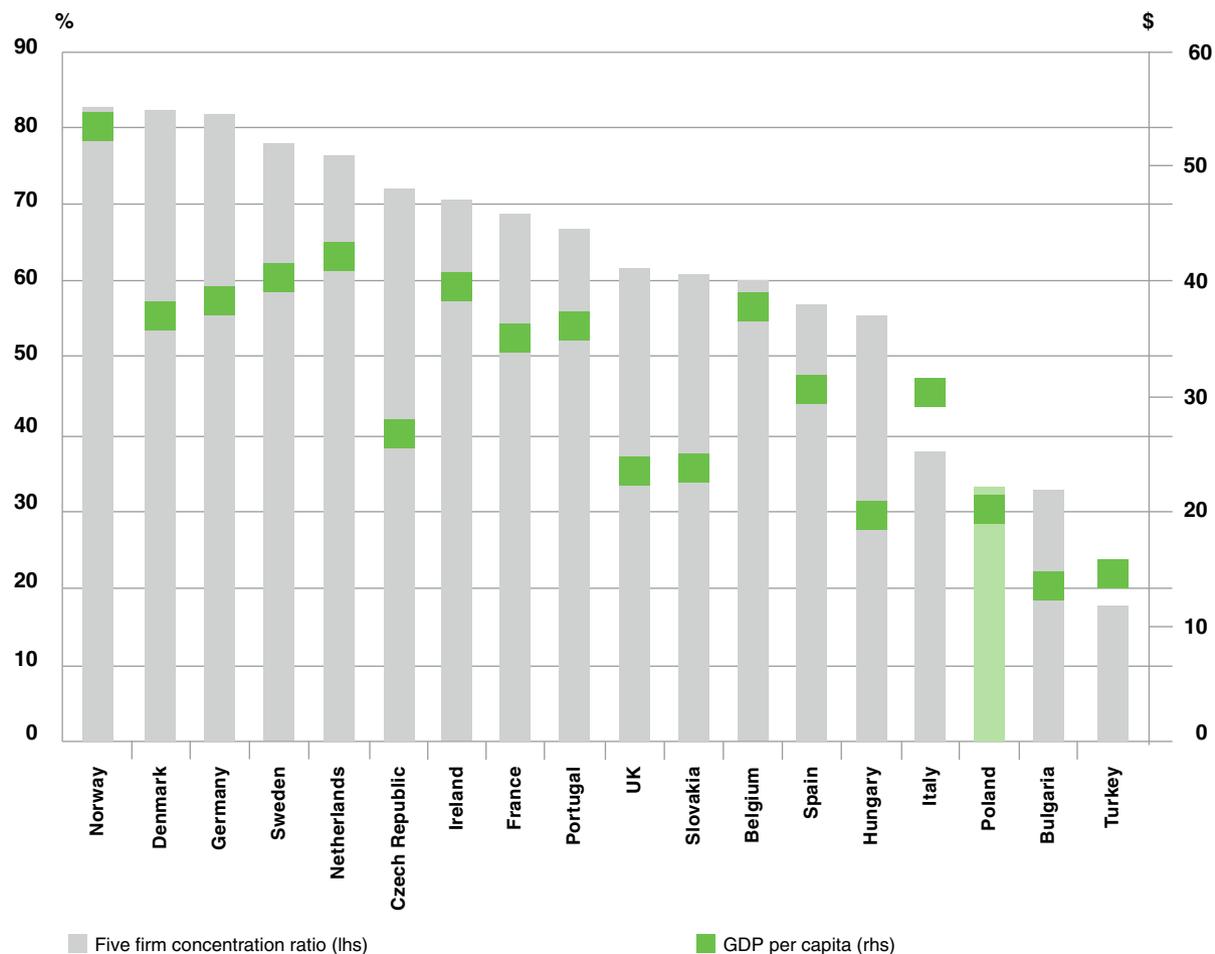
**Figura 1 CUOTAS DE MERCADO DE MDD Y CONCENTRACIÓN DEL RETAIL /
RETAIL BRANDS AND RETAILER CONCENTRATION**



Fuente: Nielsen y PLMA Yearbook 2011.

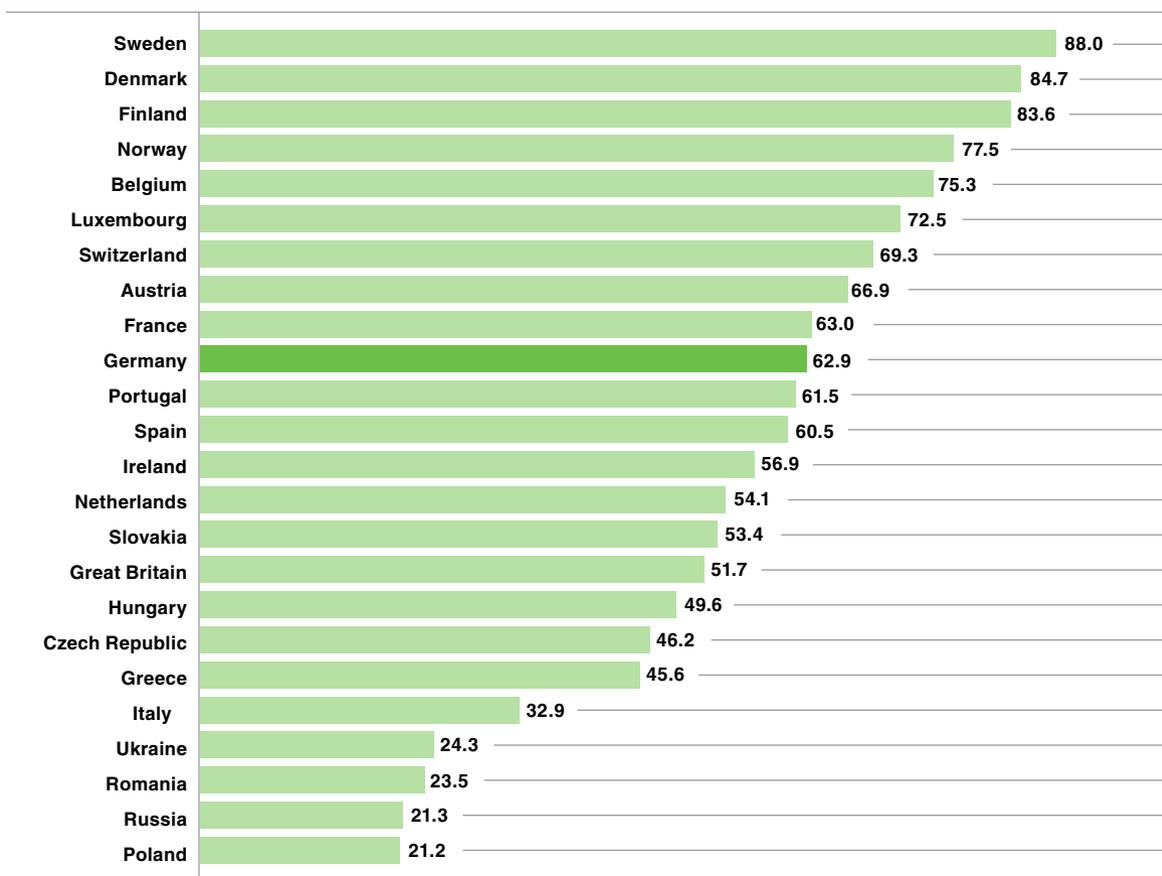
Figura 2 **CONCENTRACIÓN DEL RETAIL EN PAÍSES EUROPEOS Y SU RELACIÓN CON EL PIB PER CÁPITA (5 primeras empresas)**

FIVE FIRM CONCENTRATION RATIO AND GDP PER CAPITA



Fuente: Retail Consultancy-Planet Retail, enero 2014.

Figura 3 **CONCENTRACIÓN DEL *FOOD RETAILING* EN PAISES EUROPEOS EN 2009 (5 PRIMERAS EMPRESAS) (CUOTA DE MERCADO DE LOS 5 PRIMEROS OPERADORES)**



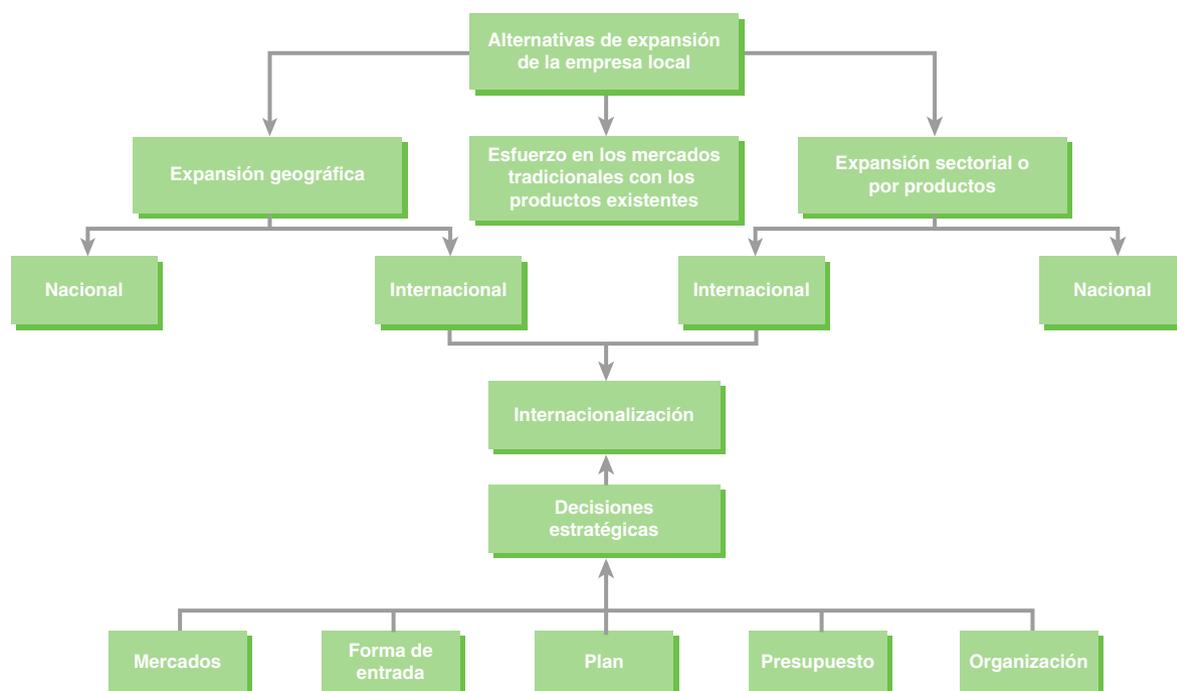
The concentration of food retailers in Western European countries is particularly high. In Germany, the 5 largest companies generate about 63 percent of the total food sales; in Sweden, the figure is almost 88 percent.

Fuente: Planet Retail, enero 2010.

- Por último, otro motivo es la entrada de nuevos e importantes competidores al mercado español, así como las políticas agresivas de crecimiento implantadas por algunos operadores del *hard-discount* alemán como Lidl, o del *soft-discount* francés como Día y E. Leclerc. La entrada de Costco en España, aunque todavía con una penetración mínima, puede ser un aviso a futuro. Costco es uno de los mayores distribuidores mundiales, con un modelo de negocio de bajo precio (una especie de Makro, pero para consumidores individuales y familias).

En cuanto a si **la internacionalización es la única estrategia de crecimiento que puede desarrollar el grupo**, de lo que se trata es de abrir la discusión de otras alternativas. Para ello se puede utilizar el siguiente esquema de crecimiento corporativo recogido en la Figura 4.

Figura 4 DECISIONES DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO CORPORATIVO



La decisión tomada en el año 2013 consistió en paralizar la expansión internacional y desarrollar una expansión geográfica interna (como se ha dicho, nuevas aperturas, y crecimiento principalmente en Navarra y País Vasco). Asimismo, en buena medida, Mercadona se centró en el desarrollo de sus categorías más débiles de productos (frescos y perecederos), lo que podría entenderse como un crecimiento interno por productos en los establecimientos existentes.

Desde esta perspectiva, se podría incluso debatir si la cadena podría desarrollar en el ámbito nacional un nuevo concepto de negocio relacionado con el *retail*, pero con otras categorías de productos totalmente nuevas. Si fuese así, la cadena podría mantener su crecimiento sin la necesidad de desarrollar un proyecto

internacional. En otros países, distribuidores de relevancia como Walmart, Tesco o Carrefour, extendieron su marca y negocio a áreas de telefonía móvil, viajes, servicios de contratación de energía, etc. Una extensión más significativa sería la apertura de una nueva cadena en otro tipo de productos (electrodomésticos, ropa, productos para el hogar, etc.).

Por ejemplo, en Portugal, el grupo líder en distribución minorista (Grupo Sonae), tiene una división de distribución alimentaria bajo marcas como Continente (para hipermercados), Continente Modelo (supermercados), Continente Bom Dia (supermercados de conveniencia), Continente Ice (tiendas de ultracongelados), Meu Super (tiendas de comercio de proximidad), pero también tiene cadenas en otros sectores, como Bom Bocado (restauración), Note! (librería y papelería) y Well's (parafarmacia).

Son únicamente ejemplos que se pueden citar en el aula para hacer ver que las posibilidades existen, si bien entendemos que son muy limitadas dada la estructura competitiva en otras áreas de negocio, con cadenas muy bien implantadas como Decathlon o Sport Zone en deportes, o Worten y Media Markt en electrodomésticos y electrónica de consumo.

2. En relación a su necesidad de internacionalización, todo parecía indicar que en un principio Italia era el país elegido, principalmente frente a Francia y Portugal. ¿Cree que era una buena elección? ¿Por qué no Francia o Portugal? ¿Qué otros países además de Francia, Italia, Portugal y Bélgica podrían ser interesantes en un futuro próximo?

Esta pregunta trata de que el alumno analice los distintos factores que hay que tener en cuenta a la hora de establecer una metodología de selección de mercados. Una técnica utilizable sería la matriz de selección de mercados, con criterios generales y específicos, debidamente ponderados, donde se podrían comparar distintos mercados.

Realmente, esta es la pregunta nuclear del caso y debe llevar al alumno a establecer los criterios comparativos, con objeto de desarrollar la futura matriz de selección de mercados. Una idea posible sería comparar Italia (país inicialmente elegido) con otros países más cercanos, como Portugal, Francia, e incluso Bélgica. La discusión final podría ir incluso más allá y enfrentar al alumno a otros países en principio no considerados por la empresa (por ejemplo, Marruecos o países del Este), pero que pudieran tener un potencial de desarrollo interesante a medio y largo plazo.

La primera comparación de países cercanos (Francia, Italia y Portugal) se centraría en analizar criterios generales (PIB per cápita, proximidad geográfica, consumo per cápita, población, riesgo país, desempleo, inflación, etc.). Una segunda aproximación se basaría en los criterios más específicos (e importantes para el caso objeto de estudio), tales como:

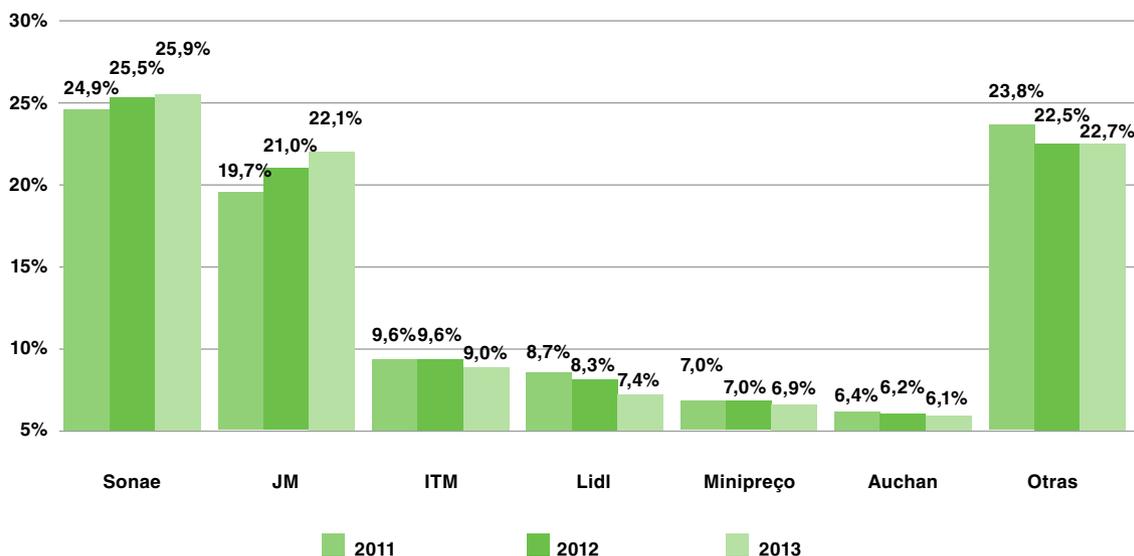
- **Distancia (proximidad cultural)**. Costumbres culinarias, tipos de comida, etc. En general, Italia y Portugal salen muy cercanos en esta variable, seguidos de Francia.
- **Rivalidad competitiva en el sector *retail*** (índice de concentración de la venta detallista en cada país). Este criterio es crítico, y se puede poner en relación con la forma de entrada. Con la situación actual de saturación de la gran mayoría de mercados europeos, se podría considerar que un crecimiento orgánico sería un proceso lento, con la apertura de locales ciudad por ciudad, y las dificultades inherentes a encontrar locales adecuados al tipo de supermercado que se quiere implantar. No sería fácil encontrar dichos locales en las ya saturadas ciudades europeas. Además, esta forma de entrada ofrece a los competidores locales la oportunidad de desarrollar estrategias de respuesta al nuevo entrante. Por lo tanto, para un grupo como Mercadona, con miles de millones de euros en efectivo, todo indica que la forma de entrada sería por **adquisición de un grupo local**, lo que le permitiría una rápida penetración del mercado, ganar *know-how* a través del operador local y acceder a una red de proveedores ya establecida. Esta era la idea en principio detrás de la entrada en Italia en 2012.

Ahora bien, es evidente que esta estrategia de adquisición sería difícil de implementar en Francia y Portugal, dado el tamaño de los operadores de estos dos países.

En Portugal, el dominio que ejercen los dos principales operadores nacionales (Grupo Sonae y Jerónimo Martins) hace inviable o muy difícil la opción de comprar un operador local líder. En el mercado luso existe un dominio de seis grandes grupos: Sonae MC (Hipermercados Modelo Continente, supermercados Continente Modelo y Continente Bom Dia, y tiendas de proximidad Meu Super); Jerónimo Martins (con Pingo Doce), Intermarché, Lidl, Auchan y Minipreço (la enseña de Día en Portugal que, en la actualidad –2017–, tiene cerca del 9% de la cuota de mercado).

Las seis compañías citadas controlan más del 80% del mercado portugués. Según los últimos datos disponibles del Observatorio Sectorial DBK, referentes al año 2014, la facturación agregada de hipermercados, supermercados y autoservicios en Portugal supera los 14.300 millones de euros anuales, tras sufrir varios retrocesos durante los años de crisis anteriores. Es decir, la concentración en Portugal es alta, pero en términos relativos, es incluso mucho más alta que en la mayoría de los países europeos, dado que casi el 50% está controlado por dos operadores (véase Figura 5).

Figura 5 EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO DE LOS PRINCIPALES DISTRIBUIDORES DE PCAR EN PORTUGAL (2011 a 2013)



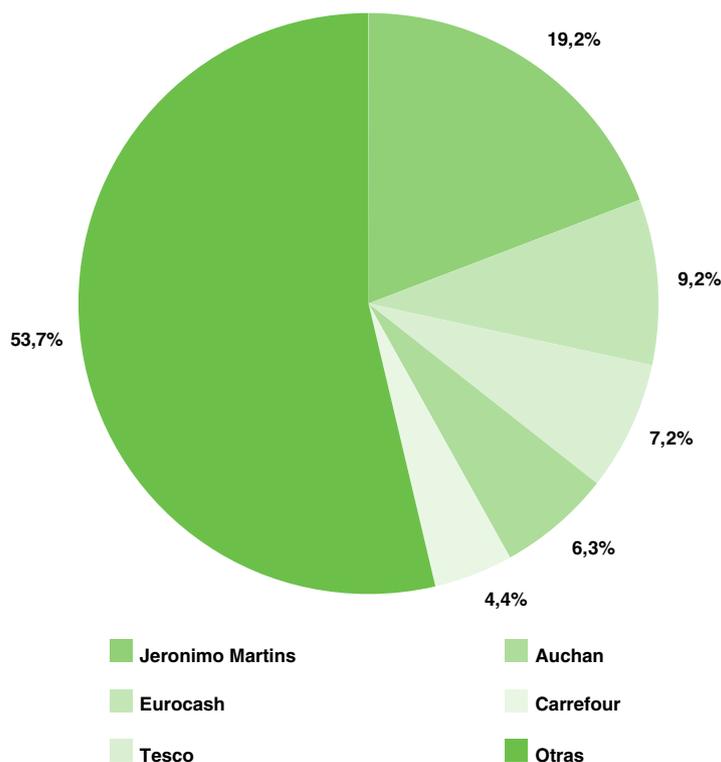
PCAR (FMCG en terminología inglesa): Productos de Consumo de Alta Rotación.
 Fuente: BPI Portuguese Retail, octubre 2014.

La distribución portuguesa destaca por tener gran competencia de precios entre todas las cadenas, así como por la presencia de numerosos operadores regionales que tratan de captar clientes ofreciendo productos más locales y alejados de los artículos vendidos por los gigantes extranjeros. Incluso, algunos de ellos, como Pingo Doce, Meu Super o Día (Mini Preço), tienen unas características de posicionamiento competitivo muy parecidas

a las de Mercadona. Pingo Doce, por ejemplo, es conocido como «*la Mercadona de Portugal*».

Además, algunos operadores portugueses han alcanzado un posicionamiento competitivo importante en el ámbito internacional. El grupo Sonae está presente en 86 países. Su cadena Continente está presente en 40 países. Sus cadenas no alimentarias, como Worten, Sport Zone o Zippy, tienen presencia en más de 65 países. Jeronimo Martins, por ejemplo, lidera el mercado polaco (véase Figura 6).

Figura 6 PRINCIPALES CADENAS DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN EN POLONIA (2013)



Fuente: Euromonitor, 2013.

La misma situación se da en Francia, si bien más pronunciada. Los operadores franceses son incluso mayores en tamaño que Mercadona, y el mercado muestra también un alto índice de concentración, cercano

al 70% (primeros 5 operadores). Como se observa en la Tabla 1, de los 10 mayores distribuidores europeos, 4 son franceses, con facturación superior a la de Mercadona. Desde una perspectiva financiera, la adquisición de un operador francés por parte de Mercadona es casi imposible. Por otro lado, el crecimiento orgánico en este país es también muy difícil, dada la ratio de densidad y el desarrollo del *retail* en el país galo.

Tabla 1 Top 10 DISTRIBUIDORES DE PRODUCTOS DE CONSUMO EN EUROPA

		País	Ventas brutas en millones de euros 2014	Número de establecimientos 2014	Superficie de venta en m ² 2014
1.	Schwarz-Gruppe	D	72.907	11.270	14.065.531
2.	Carrefour	F	54.478	9.687	10.767.783
3.	Tesco	GB	52.248	4.760	6.499.844
4.	ALDI	D	48.305	8.166	6.439.754
	ALDI Süd		27.429	3.305	2.695.259
	ALDI Nord		20.876	4.861	3.744.495
5.	EDEKA	D	45.942	13.299	10.684.858
6.	Rewe Group	D	40.199	10.183	8.738.711
7.	Auchan	F	34.508	3.430	7.524.717
8.	Leclerc	F	30.221	758	3.437.538
9.	ITM (Intermarché)	F	28.814	2.716	4.201.719
10.	Metro Group	D	26.826	1.015	7.654.829

Fuente: Planet Retail, 15 de septiembre de 2015.

Por lo que hace a Italia, aparece como uno de los países más atomizados de Europa en lo que a las cadenas de distribución de alimentación se refiere. En las Figuras 1 y 2 anteriores, se puede observar que Italia es, entre los grandes países europeos, el que presenta un menor índice de concentración del *retail*, así como un menor índice de penetración de las marcas de distribución.

El mercado italiano de la gran distribución está muy fragmentado entre grandes y pequeños grupos, y cuenta con grandes diferencias regionales basadas no solo en las distintas tradiciones gastronómicas, sino también en las rentas de las familias. Los consumidores italianos prefieren comprar en tiendas pequeñas de proximidad, lo que ralentiza la consolidación de la distribución moderna, especialmente en la zona sur del país (véase Figura 7).

Figura 7 ESTRUCTURA DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN EN ITALIA



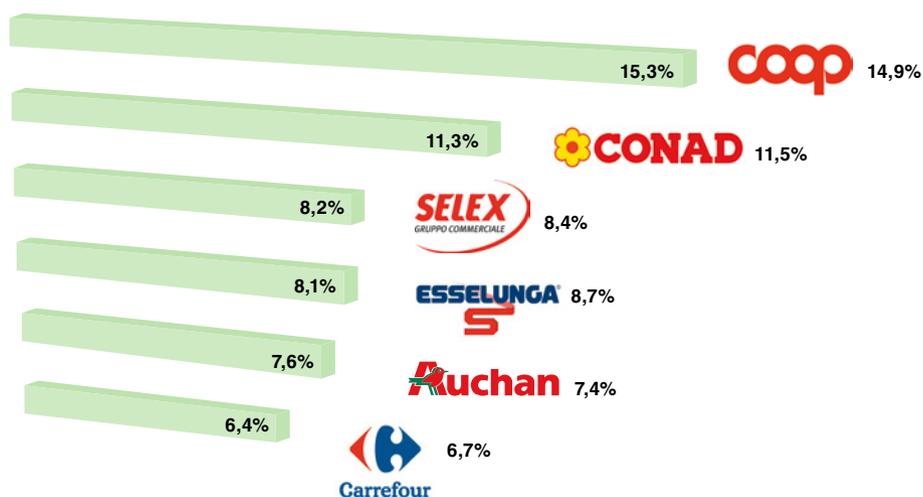
Fuente: FEVIA (Federación de la Industria Alimentaria Italiana) y Greed Seed Italia, mayo 2015.

En el Norte (la zona más rica de Italia), donde Mercadona quería invertir en un principio, el mapa de los posibles grupos rivales con que debería competir la cadena española cambia según la región. En Lombardía, la región más rica del país, el mercado de la gran distribución está dominado por Esselunga, con una cuota de mercado del 27,7%, seguida por las cadenas francesas Carrefour y Auchan con una cuota del 10% y por Coop, con un 8%. En Véneto, Selex lidera el mercado con una cuota del 33,3%, a gran distancia de la enseña Despar, con un 10,9%, y Coop con un 9,5%. En Piamonte, es Carrefour el primer grupo del mercado con una cuota del 20%, seguido por Coop con un 18,7%, y Selex con un 12,6%. En Friuli Venezia Giulia, Coop controla una cuota del 27,9%; en segunda posición está Despar con un 23,3% y después Selex con un 10,6%. En Trentino Alto Adige, Agorá, Despar y Coop tienen, respectivamente,

un 31,4%, un 24,5% y un 22,3% del mercado. Finalmente, en la pequeña Valle d’Aosta el grupo C3 es líder con una cuota de mercado del 39,7%, seguido por Carrefour con el 27,5% y Conad con un 17,1%. Es decir, como muestran las cifras, se trata de un mercado ampliamente atomizado y sin un líder claro ni a nivel macrorregional ni nacional.

Además, Italia es uno de los países europeos con el menor índice de penetración de hipermercados per cápita. Es decir, el sector de distribución de alimentación está estructurado en cadenas líderes a nivel regional, con escasa cobertura nacional. Además, todo indica que la respuesta competitiva de estos operadores regionales a nuevos entrantes es importante, dado que la presencia de los grandes grupos europeos como, por ejemplo, los franceses Carrefour o Auchan, es ciertamente reducida. Como se observa en la Figura 8, grandes cadenas de la experiencia de Carrefour o Auchan solo han podido alcanzar, después de varios años en el país, unas cuotas de mercado muy por debajo del 10%.

Figura 8 CUOTA DE MERCADO DE LOS PRINCIPALES DISTRIBUIDORES EN ITALIA



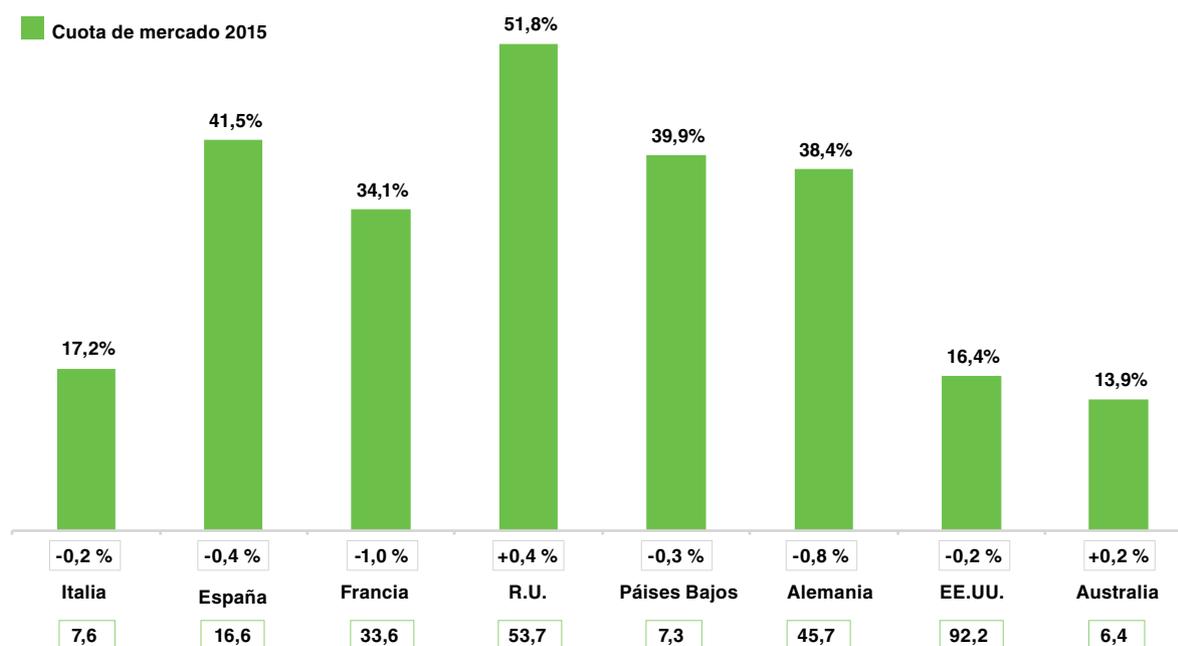
Fuente: Nielsen Italia Top Trade, enero 2014.

Por lo tanto, desde la perspectiva de las posibilidades de adquisición de un operador local, Italia sería la opción más adecuada frente a Francia o

Portugal. Asimismo, frente al modelo de hipermercado europeo el modelo de supermercado de Mercadona se adapta muy bien a la estructura de la venta detallista y los hábitos de compra italianos.

- **Penetración de las marcas de distribuidor.** Uno de los factores de competitividad de Mercadona son sus propias marcas, desarrolladas a través de una amplia estructura de interproveedores. Por lo tanto, la situación, desarrollo y tendencia del consumo en cuanto a marcas de distribuidor (MDD) es otro aspecto importante a la hora de seleccionar países. En este sentido, el caso de Italia es paradójico, dado que es de los países de la UE que presenta uno de los índices más bajos de penetración de MDD (véase Figura 9).

Figura 9 CUOTA DE MERCADO (VALOR EN MILLONES DE EUROS) DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR EN DIVERSOS PAÍSES EUROPEOS (CON DATOS DE EVOLUCIÓN DEL 2014 AL 2015)



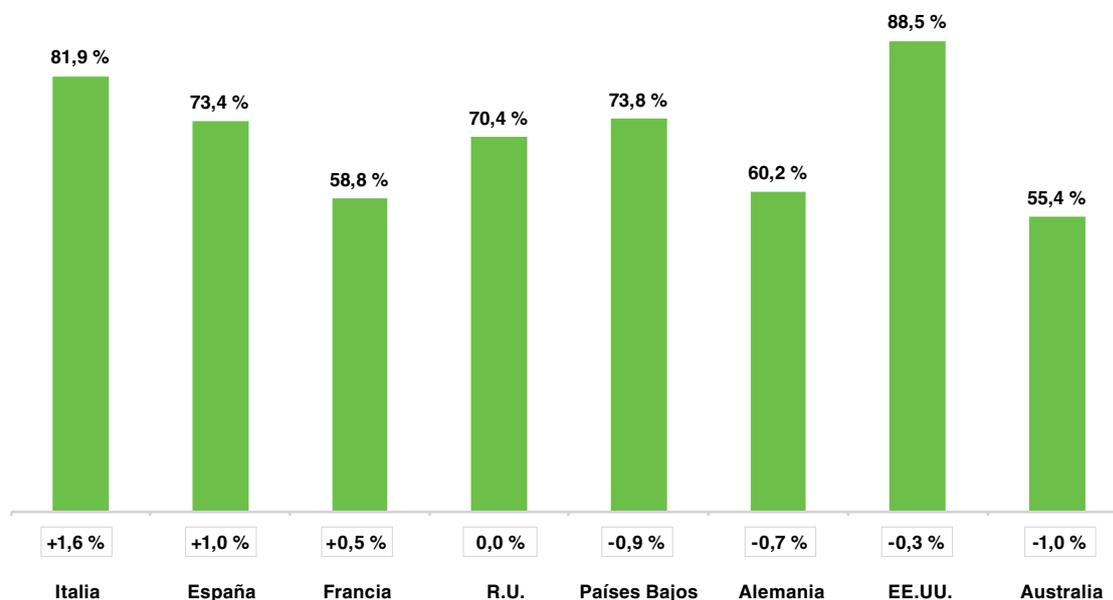
Datos procedentes de IRI Infoscan para los hipermercados y supermercados de España e Italia; de Kantar Worldpanel para el Reino Unido; de IRI Infoscan, incluyendo tiendas de descuento, para Alemania, Países Bajos y Francia (incl. Drive); de IRI Infoscan para EE.UU.; de IRI para Australia.

Fuente: IRI, informe especial *Private Labels in Western Economies. Losing Share*, junio de 2016.

En este apartado, la discusión con los alumnos suele ser muy interesante. ¿Cómo se ve esta situación...? ¿Es una oportunidad o una amenaza? ¿Por qué no hay una importante penetración de las MDD en Italia? ¿Son muy marquistas los italianos, consumen solo las marcas de toda la vida como Buittoni (pasta), Barilla (pasta), Parmalat (leche), Nutella (crema de cacao), Lavazza (café), Bertolli (aceite), Carapelli (aceite)...? ¿O no consumen marcas de distribuidor porque no hay una buena oferta de MDD de calidad en el país?

Ciertamente, si los italianos son muy marquistas, no sería buena noticia para Mercadona. Si, por el contrario, la baja penetración de las MDD en el país es debida a la escasa oferta de estas por parte de los operadores regionales, entonces sería una gran oportunidad para el grupo español. Es decir, el vaso puede estar medio lleno o medio vacío. Hay que señalar que, según un informe de junio de 2016 del Industrial Research Institute (IRI), las MDD en Italia presentan el diferencial de precio más bajo respecto a las marcas líderes (81,9 puntos frente a 100 de las marcas líderes). En Alemania, por ejemplo, las MDD alcanzan un índice de 60,2 y en España, del 73,4. Es decir, debido al escaso tamaño de compra de los operadores de distribución italianos, los precios de las marcas de distribuidor en Italia no alcanzan la competitividad en precios que se registra en el resto de países europeos (véase Figura 10).

Figura 10 NIVEL DE PRECIOS DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR FRENTE A LAS MARCAS PREMIUM NACIONALES (ÍNDICE 2015)



Datos sobre precios de: IRI Infoscan para hipermercados y supermercados de Reino Unido, España e Italia; IRI Infoscan (incluidas tiendas de descuento) para Alemania, Países Bajos y Francia (incl. Drive); IRI Infoscan para Australia.

Fuente: IRI, informe especial *Private Labels in Western Economies. Losing Share*, junio de 2016.

Posiblemente, el mercado italiano se encuentre todavía en una fase anterior al resto de Europa en cuanto al desarrollo de las marcas de distribuidor. Se podría pensar que la tendencia será al alza, al igual que ha ocurrido en todos los mercados europeos, donde las MDD han alcanzado una cuota media de mercado estimada de entre el 30% y el 40%. Por lo tanto, desde esta perspectiva, se podría ser optimista en cuanto a la evolución del mercado italiano para Mercadona.

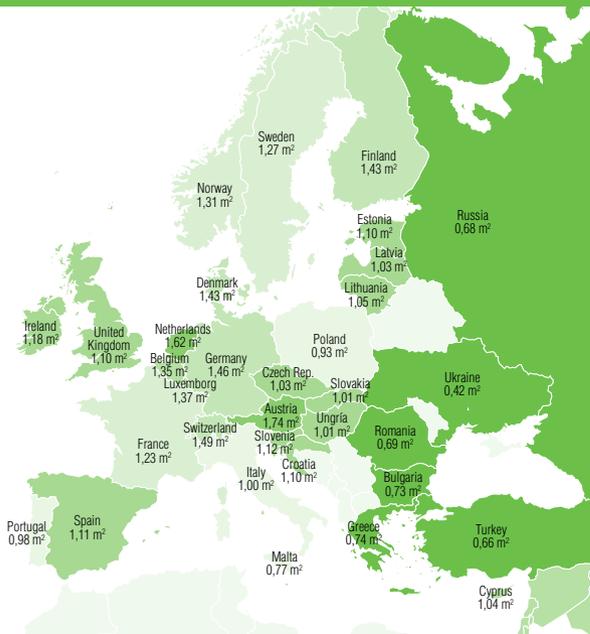
Según datos del informe 2017 de la Private Label Manufacturers Association (PLMA), la cuota de mercado en Italia ha aumentado por quinto año consecutivo, registrando su mayor incremento desde 2012, alcanzado una cuota histórica del 22% en volumen. Se espera que la penetración de las marcas de distribuidor aumente mientras Aldi entra en el mercado y Lidl intenta abrir más tiendas en el país.

Otros aspectos/variables específicas a considerar, pueden ser:

- **Análisis de *benchmark* comparativo** con los principales operadores (tamaño, estrategias, posicionamiento).
- **Capacidad de compra** de los consumidores europeos (*Purchase Power Index*).
- **Crecimiento de las ventas** de la distribución detallista en diferentes países europeos y sus tendencias para los próximos años.
- **Productividad del área de ventas** (ventas por metro cuadrado de supermercado-hipermercado). En este índice, Italia está muy por debajo de la media europea. En este sentido, Mercadona sería muy competitivo en el mercado italiano.
- **Densidad del comercio minorista per cápita** («*Space density*» o también «*Sales area provision*» per cápita). De las grandes economías europeas, el mercado Italiano es el menos saturado. También Portugal muestra una saturación baja en cuanto a metros cuadrados por 1.000 habitantes (véase Figura 11). Una baja densidad indica que todavía hay espacio para la apertura de nuevos establecimientos, siempre y cuando las condiciones de renta per cápita y crecimiento económico del país lo permitan.

Figura 11

DENSIDAD DEL ESPACIO COMERCIAL EN LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS PCAR EN EUROPA



Baja densidad en Portugal, Italia y Países del Este de Europa. Muy alta densidad en Centro de Europa (Austria, Suiza, Alemania...) y países nórdicos.

Superficie de venta per cápita

- menos de 0,80 m²
- 0,80 m² a 1,00 m²
- 1,00 m² a 1,20 m²
- 1,20 m² a 1,40 m²
- 1,40 m² a 1,60 m²
- más de 1,60 m²

Fuente: GfK European Retail in 2016.

Respecto a la pregunta sobre qué otros países, además de Francia, Italia, y Portugal, podrían ser interesantes en un futuro próximo, la idea es establecer una discusión sobre mercados más alejados (geográfica y culturalmente), con posible- mente riesgo país más alto, pero con un desarrollo del ciclo de vida de la distri- bución moderna aún en crecimiento. Por ejemplo, el grupo portugués Jeronimo Martins inició hace años su internacionalización a países lejanos como Polonia, liderando en la actualidad este mercado. La discusión en esta pregunta nos llevaría a analizar países del este de Europa o incluso, del norte de África como, por ejem- plo, Marruecos, donde la distribución moderna está todavía en su fase de inicio de crecimiento. Según datos de Euromonitor (2016), la distribución moderna de productos de consumo representa solamente un 10% del total de puntos de venta marroquíes (2.250 establecimientos frente a 240.500 tiendas tradicionales). Por consiguiente, tanto por la cercanía geográfica como por una cierta relación por medio de la dieta mediterránea, junto al incremento de la clase media marroquí, la opción de Marruecos podría dar lugar a una discusión interesante.

3. Si finalmente entrase en Italia, y respecto a su *marketing mix*, ¿cree que Mercadona debería potenciar sus marcas propias (Hacendado, Bosque Verde, etc.) o cambiar su modelo de *mix* de productos/marcas y centrarse en marcas líderes italianas? ¿Podrá trasladar el modelo de interproveedores a Italia?

Esta pregunta es muy general, y realmente no hay datos publicados que puedan avalar una respuesta única. Lo que sí se puede afirmar es que una de las ventajas nucleares de Mercadona es la amplitud, calidad y precios de sus líneas de marcas propias (*private retail brands*: Hacendado, etc.). Por lo tanto, la entrada en el mercado exterior tendrá que estar también centrada en desarrollar y consolidar sus líneas de marcas propias. Ahora bien, Italia, tal como señalamos anteriormente, es un mercado muy marquista y, por lo tanto, una entrada potencial en este mercado no podría apalancarse únicamente en las marcas de Mercadona.

En este sentido, la cadena tendría que establecer un correcto *mix* de marcas líderes con sus marcas propias, e implementar la penetración de sus marcas propias en la cesta de la compra del consumidor italiano a través de políticas de precios, promociones en el punto de venta, *merchandising* y otras actividades de comunicación.

Sería de esperar que las marcas italianas de toda la vida fueran un reclamo inicial para captar flujo de visitantes. Una vez en el establecimiento, las actividades en el punto de venta se centrarían en ir incrementando paulatinamente la penetración de las marcas propias (Hacendado, Bosque Verde, Deliplus...).

Respecto a los interproveedores, la cadena ya cuenta con alguno en Italia, al igual que en Portugal. Dada la cercanía de los dos países en cuanto a dieta mediterránea, muchos de los interproveedores españoles estarían en disposición de fabricar productos perfectamente adaptados al mercado italiano. Evidentemente, para algunas categorías de productos (quesos, pasta, conservas...) se necesitarán proveedores italianos. Técnicamente, el modelo español se podría replicar en Italia. Todo dependerá de la disponibilidad de los segundos y terceros fabricantes italianos (dado que los líderes no suelen producir para terceros) para fabricar líneas de producto adaptadas a las exigencias de calidad y precio de Mercadona, a cambio de un potencial crecimiento y rentabilidad en el medio y largo plazo.

Ahora bien, tal como veremos en la siguiente pregunta, no será fácil para los fabricantes italianos apostar por Mercadona, dadas las presiones que pueden sufrir del resto de distribuidores nacionales.

4. ¿Qué motivos, además de los esgrimidos por la empresa, pueden haber pesado en la decisión de posponer su plan de expansión internacional en 2013?

No están claros. La información oficial de la empresa a este respecto ha sido muy limitada: centrarse en el mercado español, dado que todavía había oportunidades importantes de crecimiento.

Ahora bien, a medio plazo estas oportunidades del mercado español estarán ya cubiertas y las posibilidades de seguir creciendo serán mínimas. Por lo tanto, tarde o temprano la decisión de internacionalización volverá a estar sobre la mesa.

Lo que es evidente es que Italia no es un mercado de penetración fácil. Cabe señalar, por ejemplo, que fue de los últimos países europeos donde Zara abrió tiendas. Después de estar intentándolo desde 1992, por fin, y tras constituir una *joint venture* (sociedad de capital riesgo) con la compañía italiana Percassi, abrió su primera tienda en el año 2002 en Milán.

La entrada vía adquisición sería fácil, dado que hay suficientes cadenas de tamaño medio y pequeño operando en el país. Esto permitiría obtener puntos de venta (80-100 supermercados) y *know-how*. Por otro lado, la situación de solvencia financiera de la cadena permitiría una inversión sustancial en este mercado sin poner en peligro la viabilidad del grupo.

Ahora bien, según información procedente de ciertas entrevistas, la situación italiana, una vez establecida la forma de entrada, presentaba ciertos problemas para el potencial desarrollo de la cadena en el país. Por un lado, porque no era fácil encontrar interproveedores debido a la presión que sufrían los diferentes distribuidores regionales, los cuales podrían dejar de comprar sus marcas y productos si esos fabricantes produjesen para Mercadona Italia. Tal como analizamos anteriormente, la distribución italiana está muy fragmentada y, además, todo indica que hay un cierto *status quo* en el «*reparto geográfico de mercados*», donde los operadores del sur no tratan de extenderse hacia el norte y viceversa. Es decir, hay una relación «*informal*» en la estructura del sector que puede funcionar muy adecuadamente para tratar de frenar el desarrollo de Mercadona en el país.

Por otro lado, está la relación con las grandes empresas de marcas líderes (Coca Cola, Danone, Ferrero, Henkel, Kellogg's, Mondelez, Nestlé, Procter & Gamble, Unilever, etc.). Mercadona necesitará, sobre todo en los primeros años, de estas marcas líderes para atraer a los consumidores italianos. Es evidente que buscará competir en precios con márgenes muy bajos, para incrementar el flujo a sus

tiendas e ir penetrando en el mercado italiano gradualmente con un *mix* de marcas líderes y propias, para finalmente implantar estratégicamente sus marcas propias.

Sin embargo, los grandes fabricantes de marcas de prestigio no olvidan el golpe de mano que dio Mercadona en el año 2009. Es evidente que las grandes empresas son conscientes de que Mercadona no es un cliente estratégico desde la perspectiva de apoyo al posicionamiento y valor de sus marcas (desarrollando programas, por ejemplo, de *category management*, *customer loyalty*, etc.). Por lo tanto, puede que tampoco sea de su interés apoyar un desarrollo sustancial de Mercadona en Italia, dado que la cuota de mercado global de sus marcas disminuiría a lo largo del tiempo. En este sentido, entendemos que las grandes marcas no ofrecerán descuentos especiales, *rappels* o cualquier otra actividad promocional para que Mercadona pueda entrar al mercado Italiano con una estrategia agresiva vía precios o promociones. El golpe de fuerza aplicado en el 2009 causó mucho malestar entre las grandes empresas multinacionales, y esta podría ser su «revancha».

5. Actualmente, la empresa está iniciando de nuevo su proyecto de internacionalización. Portugal parece ser el país elegido en esta ocasión. ¿Es la mejor opción? ¿Qué problemas y ventajas presenta?

De los datos analizados anteriormente, se puede discutir si Portugal es una buena opción. Es evidente, tal como comentamos, que la entrada en Portugal tendría que ser vía crecimiento orgánico, lo que supone una entrada «lenta». La inversión estimada para la apertura de los primeros cuatro supermercados se fija en 25 millones de euros. Según entrevistas realizadas, estas estimaciones se han superado ya con la compra de terrenos y la construcción de un laboratorio de productos.

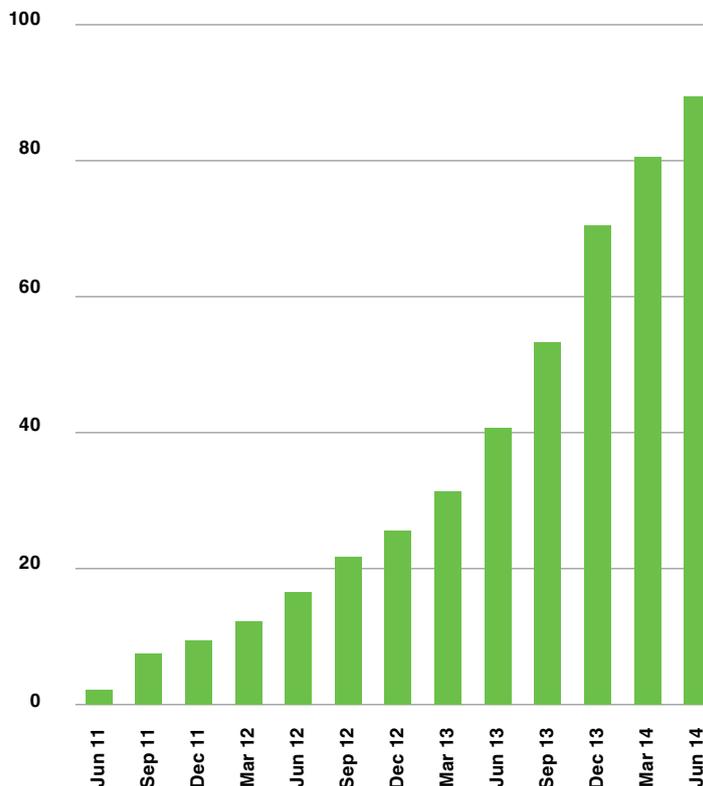
Actualmente, la cadena ya ha comprado parcelas para construir sus primeros cuatro supermercados en el año 2019. Por lógica, será difícil la implantación en los centros de las ciudades, donde la disponibilidad de locales de 1.200-1.600 metros cuadrados de espacio de venta es limitada (además de la problemática del espacio para estacionamiento). Según datos de la propia cadena, el primer supermercado se abrirá en una de las áreas metropolitanas más importantes del norte del país, en Vila Nova de Gaia, situada al lado de Oporto, donde se construirá un supermercado con 1.800 metros cuadrados de área de venta y un aparcamiento con capacidad para 180 vehículos. Vila Nova de Gaia es una de las zonas metropolitanas residenciales más desarrolladas del llamado Gran Oporto, con algo más de 300.000 habitantes.

Además, y tal como señalamos anteriormente, la cadena ya ha abierto en junio de 2017 el primer centro de *coinnovación*. Este centro-laboratorio de innovación y desarrollo de productos se instaló en Matosinhos, Grande Porto, contando con una extensión de más de 1.000 m², que se suman a los de los 12 centros de este tipo que la compañía gestiona actualmente en España. En este centro, Mercadona estudia las necesidades, gustos y preferencias de sus potenciales clientes, con objeto de adaptar su oferta a los gustos y hábitos del consumidor portugués. Asimismo, de este centro saldrán algunos de los productos de sus proveedores exclusivos y las innovaciones de las cinco líneas que engloban todos los productos comercializados por la cadena: alimentación (frescos y secos), bebidas, limpieza del hogar, higiene personal y cuidado de mascotas.

De los datos analizados anteriormente, es evidente que el mercado portugués tiene todavía recorrido, debido principalmente a su baja densidad de área comercial per cápita. Sin embargo, el potencial total del mercado es de los más pequeños de Europa. Asimismo, la cuota de mercado de las marcas de distribuidor ha alcanzado máximos históricos, situándose, según los más recientes datos de PLMA (2017) en el 40% en términos de volumen. También han entrado en estos años recientes cadenas del *hard discount* alemán como Lidl, y del *soft-discount* francés como Intermarché.

Asimismo, y debido a la concentración y fortaleza financiera de los dos grupos locales líderes, es de esperar una respuesta competitiva agresiva por parte del Grupo Sonae y Jeronimo Martins para defender sus posiciones. La estrategia seguida por ejemplo por Sonae ha consistido en desarrollar una política agresiva de nuevas aperturas para su cadena de supermercados de proximidad: Meu Super (véase Figura 12), alcanzando los 240 establecimientos en el tercer trimestre del 2016. Asimismo, ambos grupos están comprando terrenos disponibles fuera de las ciudades principales, bien para futuras aperturas o por simple estrategia de reducir las posibilidades de nuevas aperturas de Mercadona.

Figura 12 **CRECIMIENTO (%) DE LA APERTURA DE TIENDAS “MEU SUPER” EN PORTUGAL**



Fuente: Grupo Sonae.

Como conclusión, se podría afirmar que la decisión de entrar en Portugal es muy conservadora, ofreciendo un potencial de crecimiento moderadamente limitado. Mercadona asume un riesgo muy bajo y puede que, a pesar de su fortaleza financiera, esté despreciando el potencial de mercados más emergentes y de mayor tamaño en los que, aunque presenten un mayor riesgo país, el crecimiento potencial es también mucho mayor. Por ejemplo, países de Europa del Este o del Norte de África podrían ser alternativas viables para un grupo con la experiencia, tamaño y fortaleza financiera de Mercadona.

2. AGROLIMEN EN ÁFRICA: FORMAS DE ENTRADA Y ADAPTACIÓN DEL MIX DE MARKETING

Julio Cerviño Fernández

Sinopsis

Gallina Blanca (actualmente GBfoods) es una empresa emblemática del sector de la alimentación española y una de las que iniciaron los procesos de internacionalización del tejido empresarial español ya a finales de los setenta. La empresa cuenta con inversiones directas y fábricas propias en España, Rusia, Italia y Argelia. Más recientemente, en mayo del 2017, ha comprado otras fábricas en Nigeria y Senegal en *joint venture* con un grupo inversor, si bien no para la fabricación de cubitos. Su estrategia internacional se centró principalmente en los países africanos, donde la competencia de las grandes multinacionales era menor, y donde las características de su producto estrella (Avecrem, Jumbo en África) se adecuaban muy bien

a la capacidad de compra, costumbre y gustos de los consumidores africanos. La empresa quiere potenciar y consolidar su liderazgo en África, si bien la capacidad productiva de su fábrica de Argelia no es suficiente, y la cobertura del mercado con exportaciones desde España está presentando muchos problemas arancelarios y burocráticos. En este contexto, la empresa busca potenciar y consolidar el liderazgo de su marca en el continente, pero minimizando los riesgos que supone la inversión directa en países considerados, por lo general, de alto riesgo y de forma que le permita un control adecuado de las decisiones estratégicas en los países donde opera.

Objetivos docentes y recomendación de uso

La problemática del caso se centra en las formas de entrada en mercados emergentes y de alto riesgo, así como en las decisiones sobre el *marketing mix* internacional adaptado a países emergentes y en desarrollo. El caso se adapta muy bien a las asignaturas de estrategia internacional y *marketing* internacional, principalmente en los temas y/o áreas dedicadas a las formas de entrada y plan de *marketing mix* (decisiones de estandarización frente a adaptación).

Tipo de estudiantes

Este caso, dado su planteamiento de discusión general y una base teórica adecuada sobre formas de entrada (pros y contras), puede utilizarse en las asignaturas de dirección estratégica, dirección internacional y *marketing* internacional, tanto de los últimos años de grado (principalmente ADE y ADE + Derecho), como de programas de posgrado (de tipo MBA).

Desarrollo de las preguntas del caso

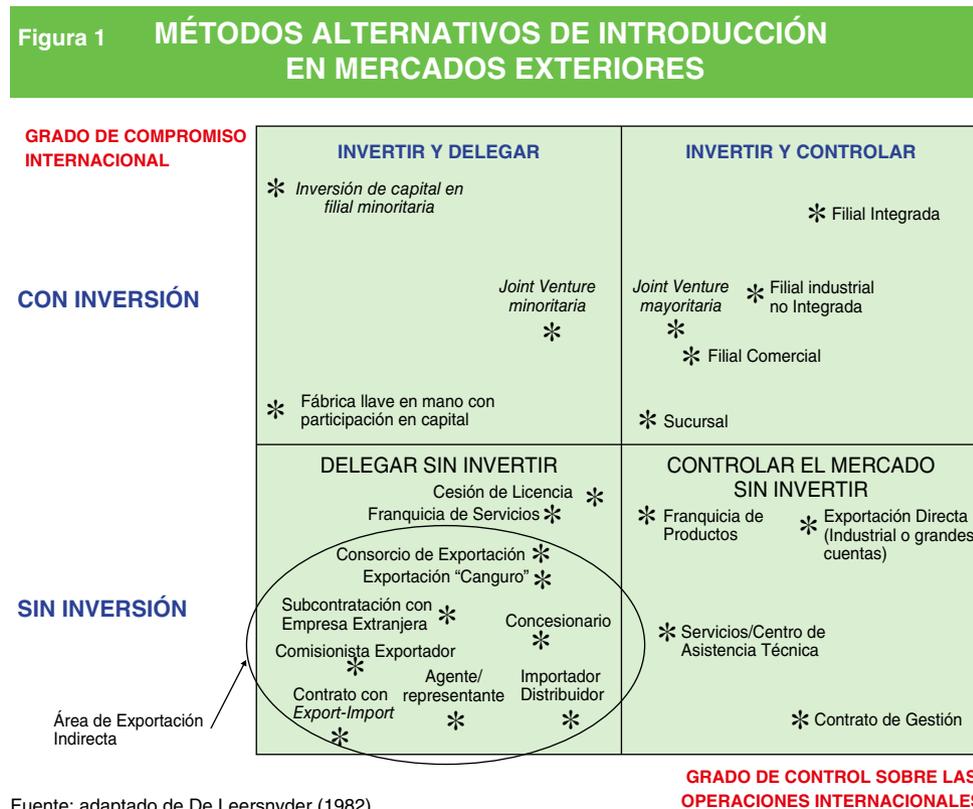
Las siguientes preguntas son generales y meras propuestas de discusión. Ciertamente, el profesor puede establecer y definir nuevas preguntas para enfatizar algún tema de interés. En cualquier caso, en los siguientes apartados desarrollaremos algunas ideas que permitan establecer los temas de discusión y posibles alternativas a las preguntas propuestas en el documento que reciben los alumnos. Las decisiones

o soluciones recomendadas en las respuestas no tienen por qué ser finalmente las adoptadas por la empresa. Se estructuran desde una perspectiva metodológica para discutir y analizar diferentes planteamientos teóricos.

Preguntas de discusión

1. **¿Qué opciones tiene la empresa para cubrir eficientemente los diversos mercados africanos minimizando los riesgos comerciales y financieros?**

Esta es la pregunta central del caso. Los alumnos pueden desarrollar distintas alternativas a partir de una estructura teórica que relacione riesgo de inversión y grado de control, como la recogida en la Figura 1.



La idea general es analizar los pros y contras de las distintas alternativas, descartando la exportación desde Barcelona, dado que esta es la situación que la compañía quiere superar, y dar un paso más en su proceso de internacionalización. Las diferentes alternativas estarán también en función de la capacidad inversora de la empresa, la inversión total requerida por planta de producción y el número de plantas necesarias para cubrir adecuadamente el mercado africano.

Asimismo, hay que valorar que la empresa Agrolimen no quiere asumir riesgos de inversión en el país y, al mismo tiempo, desea alcanzar un grado de control adecuado sobre la marca, la calidad de los productos y su *marketing*.

La mayoría de los alumnos se decidirán por un *joint venture* con socios locales, estructurando el continente en grandes zonas geográficas que se puedan cubrir desde las respectivas factorías. Surge aquí la problemática de la gestión y el *doing business* en África. En este sentido, y como paso previo a la realización del caso, se puede recomendar la lectura del artículo de la revista *Harvard Business Review* que se referencia a pie de página¹¹.

Este artículo de HBR viene a indicar las claves del éxito para hacer negocios en el continente africano, que se pueden resumir en las siguientes:

- **Correcta y adecuada estrategia de entrada** (incluyendo una selección adecuada de los socios, sean distribuidores, socio en *joint venture*, etc.)
- **Conocimiento del consumidor. Inteligencia comercial, investigación de mercados.**
- **Solucionar los problemas de capital humano y las deficiencias en capacidades y habilidades.** África sufre un déficit de capital humano en gerencia empresarial. Las recomendaciones del artículo de HBR para cubrir este déficit son:
 - Traer expatriados de niveles intermedios, sobre todo en el área técnica y de producción.
 - Implementar programas de formación intensivos, tanto en destino como en España.
 - Contratar talento local. Estar atentos a aquellos profesionales que llegan de formarse en universidades europeas o norteamericanas u otras de referencia mundial.

¹¹ «*Cracking the Next Growth Market: Africa*», en *Harvard Business Review*, mayo de 2011.

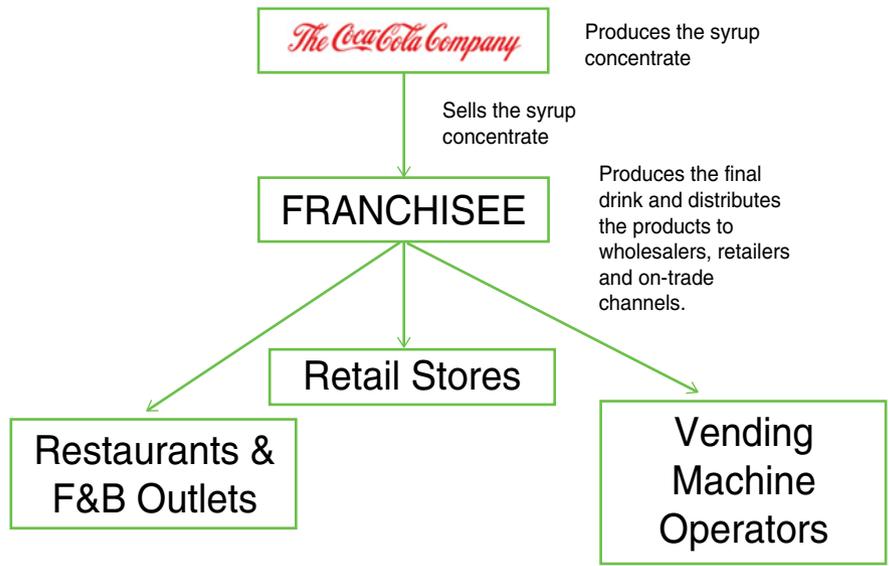
- **Gestionar el riesgo del «doing business» (burocracia, corrupción, procedimientos legales, etc.).**
 - Crear *Partnerships*.
 - Contactar y establecer relaciones con los «influenciadores» nacionales.
 - Situar a *Key Stakeholders* (exministros, personas socialmente relevantes, expresidentes de bancos centrales, exmiembros de Consejos de Estado, etc.) en el Consejo de Administración de la empresa.

La discusión sobre la *joint venture* planteará si ha de ser mayoritaria o minoritaria. En principio, un inversor internacional debe asumir, a poder ser, el control (> 51% del capital) o, en todo caso, al 50%. De todas maneras, y en función del número de plantas que se necesiten para cubrir el mercado, el modelo de *joint ventures* requiere invertir importantes sumas de capital en los países africanos seleccionados. Por lo que, dados los objetivos del grupo respecto a minimizar los riesgos de inversión, no sería la primera opción seleccionada si hubiese alternativa.

Otras posibilidades que los alumnos pueden analizar son las **franquicias** y las **licencias**. La licencia clásica *per se* (licencias de marcas y patentes) no tiene mucha cabida en este caso, a no ser que sea un tipo de licencia de producción y distribución, donde se incluya la licencia de marca (Jumbo).

Una licencia de este tipo es muy similar a las denominadas franquicias de tipo industrial. El alumno no suele estar muy familiarizado con este tipo de franquicias. En función de los sectores o industrias, o incluso tipos de empresa, tienen diferentes denominaciones. Este sistema de crecimiento ha sido el utilizado tradicionalmente por Coca Cola Company, y es definido como un **sistema de franquicia industrial de producción y distribución**. Así, en el caso de Coca Cola, la mayoría de las plantas de fabricación no son de titularidad propia, sino propiedad de grupos locales que funcionan con contratos de franquicia industrial (véase Figura 2).

Figura 2 FRANQUICIA INDUSTRIAL Y DE DISTRIBUCIÓN



Este tipo de acuerdo permite a la empresa un crecimiento rápido sin aportar capital, dado que es el franquiciador local el que realiza la inversión. El acuerdo va acompañado además por un acuerdo de licencia de marca. En el caso de Coca Cola, la multinacional obtiene flujos de caja por dos conceptos: la venta del *sirope* o *concentrado* y los *royalties* por utilización de marca (*un % sobre ventas mayoristas*). El control de la marca y su *marketing* lo ejerce Coca Cola a través de sus filiales comerciales. Por ejemplo, en España había siete principales empresas franquiciadas por Coca Cola para el embotellado y distribución del producto. Hace unos pocos años, estas se fusionaron creando la embotelladora Coca-Cola Iberian Partners con objeto de ganar eficiencia y músculo financiero. Se cerraron 4 fábricas y se aplicó un ERE a más de 1.000 trabajadores. En 2015, la embotelladora española Iberian Partners llegó a un acuerdo con la europea Coca-Cola Enterprises (con sede en Reino Unido) y la alemana Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG para llevar a cabo una macrofusión. Las tres compañías integraron sus negocios en una nueva compañía, Coca-Cola European Partners, dando lugar al mayor embotellador

independiente de la multinacional de refrescos en el mundo, por ingresos netos¹². Ahora bien, en cada país, Coca Cola tiene establecida una filial comercial desde donde gestiona la comunicación y posicionamiento de su marca, además de realizar estudios de mercado, innovación y adaptación de productos o desarrollar la relación de la marca en las redes sociales.

Por lo tanto, se puede discutir la idoneidad de una franquicia industrial o licencia de producción. En este caso, ciertamente Agrolimen no tendría que poner capital, dado que serían los inversores africanos en cada país seleccionado los que realizarían la inversión. Entendemos que sería fácil encontrar inversores potenciales dispuestos a realizar la inversión. La fábrica tipo no requiere importantes dimensiones y puede que con 2-3 millones de euros se pueda poner en funcionamiento.

Un tema nuclear en este proceso, al igual que si se tomase la decisión de penetrar a través de *joint ventures*, es la selección del socio local. Aliarse con un buen socio local en un mercado como el africano es básico. Y muchas veces, la clave del éxito o del fracaso. El socio local conoce el mercado, conoce a los consumidores, tiene contactos y sabe cómo hacer que las cosas funcionen. Son socios que conocen bien la distribución –a veces, también fabrican o distribuyen otras marcas–, lo que ayuda a desarrollar nuevos proyectos productivos, dado que conocen muy bien la complejidad del país. Muchos de los problemas de gestión están recogidos en el artículo de HBR referenciado anteriormente. Solventar estos problemas desde España le resultaría ciertamente difícil a una empresa española.

Ahora bien, la cuestión clave es la necesidad de contar con **varios socios** para cubrir todo el continente africano (es difícil encontrar un solo socio para todo el continente, además de que sería un riesgo muy concentrado), así como definir claramente la estructura de comercialización y distribución de los productos de las nuevas fábricas. Seguramente, a diferencia de Coca Cola en España u otros países europeos, no todos los potenciales franquiciados o licenciatarios africanos tienen el *know-now* necesario para comercializar y distribuir el producto, tanto a través de la red actual de distribuidores que ya posee Agrolimen como extendiendo esta red de distribución a sus zonas y países de influencia. Seguramente estarán dispuestos a realizar la inversión, siempre y cuando se les garantice la venta de toda su producción en el mercado.

¹² Los procesos de fusiones de las embotelladoras de Coca Cola, e incluso la participación en su capital por parte de Coca Cola EE. UU., se enmarcan en un proceso de mayor control por parte de la multinacional sobre su red mundial de distribuidores.

La solución se podría alcanzar estableciendo una implantación integrada de tres modelos: franquicias de producción/franquicias industriales, filiales comerciales propias y red de distribuidores por países (véase Figura 3).

Figura 3 3 MODELOS DE IMPLANTACIÓN PARALELOS EN ÁFRICA

▪ **FILIALES PROPIAS: 2**

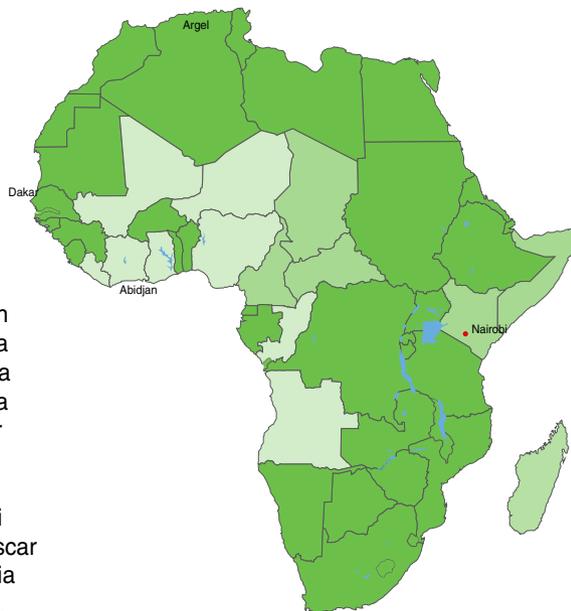
- Argelia
- Kenia

▪ **LICENCIATARIOS: 6**

- Senegal (2)
- Malí
- Burkina Faso
- Guinea Conakry
- Sierra Leona

▪ **Distribuidores: 18**

- Cabo Verde
- Gambia
- Guinea Bissau
- Mauritania
- Angola
- Benín
- Congo
- Costa de Marfil
- Gabón
- Ghana
- Guinea
- Liberia
- Níger
- RDC
- Togo
- Yibuti
- Madagascar
- Somalia



Fuente: adaptado de Renart y Szechowka (2011).

Para el control de la marca, la calidad de los productos y el apoyo y desarrollo de la red de distribución, la empresa puede crear dos filiales, una en Argelia y otra en Kenia, encargándose cada una de su área de influencia, norte de África y África subsahariana (Occidental y Central).

Las filiales darían apoyo a los licenciarios para comercializar sus productos en la red de distribución y garantizar que no hubiese competencia entre ellos. Asimismo, daría apoyo a los distribuidores con programas de comunicación comercial, *merchandising* y promociones a los consumidores.

Por otro lado, el control se ejerce con visitas y auditorías a las fábricas de los licenciarios. Asimismo, es posible minimizar los posibles comportamientos oportunistas por parte de algún que otro licenciario (por ejemplo, romper el contrato de licencia de fabricación e independizarse) controlando el ingrediente básico del producto (principalmente, la esencia básica en la que se

centran los procesos de I+D), el cual se puede fabricar exclusivamente en España y exportarlo directamente a cada licenciataria. Un proceso parecido al de Coca Cola con los *concentrados* de cada una de sus líneas. Este es el ingrediente esencial de las pastillas y el que supone, en términos relativos, el menor peso. Por lo tanto, su exportación desde España debería hacerse por avión directamente a cada licenciataria, para minimizar así los problemas con los contenedores en los puertos de entrada.

A futuro, y al igual que en el caso de Coca Cola en Europa, la empresa puede asumir un cierto control accionario en sus licenciarios continentales, una vez probada su seriedad y eficiencia empresarial. En realidad, este tipo de operaciones ya han comenzado, si bien con fábricas no pertenecientes a sus licenciarios. Según información publicada en el diario *Expansión*¹³, el grupo GBfoods ha comprado en mayo de 2017, junto al fondo Helios Investment Partners, tres fábricas en el continente africano (una situada en Ghana y las otras dos en Nigeria), además de varias marcas de alimentación líderes en África (GBfoods con el 51% y Helios con el 49%). Con esta operación se pone de relieve la importancia de África como mercado clave para la empresa.

2. Dada la información sobre las costumbres y gustos de los mercados africanos, ¿debería Agrolimen lanzar el nuevo cubito enriquecido con vitamina A? ¿Cuál sería la mejor estrategia? ¿Qué otros productos de la cartera actual de GBfoods tendrían cabida en los mercados africanos?

Cómo indica Ignasi Ricou, Consejero Delegado de Gallina Blanca Star «Todos los mercados son diferentes. Incluso dentro de Europa lo son, así que imagínense cuando sales de Europa: la diferencia es mucho mayor. Y la complejidad aumenta con la distancia»¹⁴.

Buena parte del éxito de los negocios en África proviene del conocimiento adecuado del consumidor, sus usos y costumbres. El consumidor africano es muy particular, reflejo de sus etnias y culturas específicas. Incluso a nivel idiomático,

¹³ <http://www.expansion.com/catalunya/2017/05/02/59084e8b468aebf3668b45c8.html>, 2 de mayo de 2017.

¹⁴ En: VV. AA., *Internacionalización empresarial. Argumentos y estrategias para el directivo* (Fundación CEDE – Confederación Española de Directivos y Ejecutivos). Véase el Capítulo III: «Definiendo la estrategia», páginas 43-44.

África es un continente muy particular, donde coexisten cientos de dialectos y lenguas autóctonas, conjuntamente con el árabe, español, francés, inglés, italiano y portugués en algunos países. Geográficamente, la empresa divide el mercado en tres grandes zonas: África del Norte, África Occidental y Central, y África Oriental y Oriente Próximo. Otro aspecto crucial son las diferencias religiosas, que pueden obligar a desarrollar productos con la certificación *halal* para los segmentos musulmanes.



Diversos formatos de Jumbo Halal Chicken Cubes.

Además, la capacidad de compra varía mucho entre unos países y otros y, dentro de los mismos países, entre las zonas urbanas y rurales. Así, por ejemplo, la empresa vende las pastillas de caldo de una en una para facilitar la accesibilidad a los que menos recursos tienen.

Otro aspecto es el valor nutricional de los productos. La vitamina A es uno de los nutrientes más deficitarios en la alimentación de los africanos, junto con la vitamina B, el hierro y el yodo. El Departamento de Investigación y Desarrollo de Gallina Blanca se puso a investigar con cuál de estos nutrientes podría enriquecer sus pastillas de caldo y se decidieron por la vitamina A, por ser «organolépticamente neutra». Asimismo, el Departamento de *Marketing* de la empresa se centró en buscar precedentes y encontraron que «el mundo de los alimentos fortificados estaba bastante desarrollado y existían numerosas iniciativas en África y en otras partes del mundo», llevadas a cabo por la OMS o por diversas ONG. Asimismo, el *benchmark* competitivo realizado indicaba que no había ningún caso de pastilla de caldo enriquecida.

Por lo tanto, la decisión de su lanzamiento resulta lógica, dentro de las limitaciones de costes y precios de venta al público. Como señala el caso, el lanzamiento de este producto requiere una inversión de 150.000 euros en I+D, pero sobre todo, sería necesario un incremento del precio de venta de aproximadamente 20%. Ahora bien, estratégicamente este producto permitirá también diferenciarse de la competencia (Maggi y marcas blancas, principalmente).

La clave se centraría en posicionar adecuadamente el producto como un producto de alto valor, diferenciado e innovador, y correctamente segmentado para el *target* de población con un poder de compra moderadamente superior y sensible a los temas de nutrición (creciente clase media africana). En este *target* encajarían las familias con niños, dado que los padres son sensibles a la alimentación de sus hijos.

La decisión final fue lanzar el producto. El lanzamiento se apoyó en la ONG Helen Keller, que había contactado con Gallina Blanca durante el periodo de investigación. Esta ONG no ofreció apoyo económico, pero sí «ayuda en temas burocráticos y de *lobby*», algo necesario para no tener problemas con los respectivos gobiernos africanos.

El lanzamiento estuvo apoyado por una campaña de publicidad en la que se subrayaba que «Jumbo era una marca joven e innovadora que ofrecía un nuevo producto con una fórmula mejorada, moderna y vitaminada», con una alta intensidad. En cualquier caso, en la creatividad de la campaña se insistía más en el sabor que en la inclusión de vitamina A. Para ver tres de estos anuncios, se adjuntan los enlaces de YouTube de dos de los emitidos en Senegal (McCann Dakar) y de otro de Mauritania:

https://www.youtube.com/watch?v=ER7x8d_61Ao

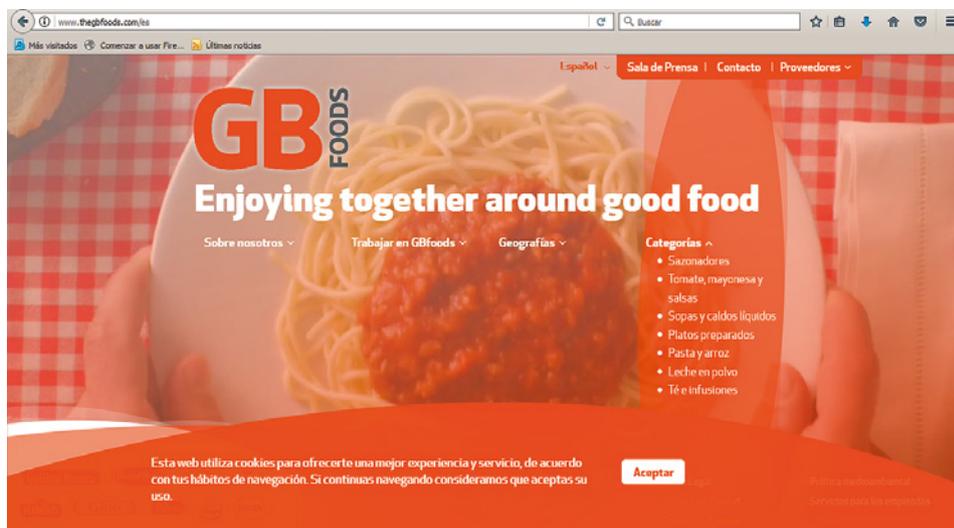
<https://www.youtube.com/watch?v=nsTfLwD8t00>

<https://www.youtube.com/watch?v=enSUGRKnUEs>

Un problema añadido que surgió en este período, además del incremento de la rivalidad competitiva de Maggi, Adja (una marca senegalesa) y marcas blancas chinas, fue la percepción de lo saludable de este tipo de productos. Jumbo recurrió a la publicidad para cambiar esta idea emitiendo en los principales países de África Occidental un publirreportaje televisivo de dos minutos con el que buscaban transmitir el mensaje de que Jumbo era una marca que respetaba las normas internacionales de calidad.

Además de la publicidad, tal como analizaremos en la pregunta 3, el lanzamiento final del producto fue apoyado por campañas promocionales en el punto de venta, instrumentos de comunicación muy importantes para un mercado dominado por una distribución tradicional, basada en tiendas minoristas de cercanía y mercados abiertos (tipo mercadillos).

Respecto a la segunda parte de esta pregunta, la idea es centrarse en el análisis de la cartera de productos de GBfoods y analizar cuáles de ellos pueden ser los más adecuados. El alumno debería entrar en la página web de GBfoods (www.thegbfoods.com) y analizar los productos actuales de la empresa (véase sección de categorías).



En general, habría que centrarse en los productos más básicos, de menor precio de venta, que serán los que mejor se adapten a la capacidad de compra de estos mercados. Asimismo, habrá que analizar el valor relativo respecto al precio que ofrece cada producto y su adaptación a los usos y costumbres de estos países. Por ejemplo, el nuevo producto de éxito de la empresa en España, los Noodles «Yatekomo», no son de precio alto para Europa y cubren la necesidad de la conveniencia y rapidez en el consumo. Sin embargo, puede que este producto no tenga cabida en África, donde la mujer suele cocinar diariamente para toda la familia, tratándose además, y por lo general, de familias numerosas. Asimismo, el «valor del tiempo» (el valor de la conveniencia) no es el mismo que en Europa.

Por otro lado, hay que señalar que las compras realizadas en el año 2017 en África aportan también al grupo nuevas marcas y categorías, como las marcas de tomate Gino y Pomo, la marca de leche en polvo y mayonesa Jago, así como la distribución en África de la mayonesa Bama. Estos son productos básicos en la dieta africana que permitirán ampliar la rentabilidad de los equipos comerciales y de los canales de distribución.

Los condimentos básicos (**sazonadores, saborizantes**) son la línea clave para África, tanto por la necesidad que cubren como por su bajo precio de venta. En el extremo opuesto estarían los «**platos preparados**», que representarían un alto precio para el consumidor medio africano. Las salsas de tomate son también productos básicos en la cocina africana, por lo que sería asimismo una línea importante, y puede que la más relevante justo después de los sazonadores. Por último, y con igual importancia que la salsa de tomate, están la leche en polvo, el arroz y las pastas básicas.

3. Los mercados emergentes presentan estructuras de distribución y de comunicación diferentes de las de los mercados desarrollados, con una gran relevancia todavía del mercado minorista no estructurado y de proximidad. ¿Qué instrumentos de comunicación serían los más adecuados para estos mercados?

Una buena parte del éxito de Agrolimen en África fueron las «intensas y bien diseñadas campañas de publicidad», tanto en medios masivos como de índole más local (por ejemplo, vallas en ciudades y pueblos). En la mayoría de países africanos, la saturación publicitaria es todavía baja y el coste de emisión es reducido en relación con los países europeos. Es decir, la inversión publicitaria en medios masivos (TV y radio) ofrece un adecuado retorno de la inversión en términos de GRP (*Gross Rating Points*), notoriedad de marca y, finalmente, ventas. Para ver algunas de estas campañas, se presentan los siguientes enlaces de YouTube:

<https://www.youtube.com/watch?v=YcYUZ4iktaw>

<https://www.youtube.com/watch?v=gJS5icTvnyE>

https://www.youtube.com/watch?v=NPW6Uq_4Mfs



'The taste that takes care of you': a Jumbo advertisement in the Ivory Coast

Fuente: Renart y Szekowka (2011).

Ahora bien, dada la estructura de la distribución, las campañas deben ir acompañadas de programas de apoyo al canal (*merchandising* en punto de venta) y promociones al consumidor, muy adaptadas a la realidad africana, especialmente en las zonas rurales. Promociones de cubos, tinas, delantales, u otros utensilios para el hogar por la compra de ciertas unidades de productos de Jumbo, son muy bien acogidas en las zonas rurales, donde todavía hay que ir a lavar a lavaderos comunales o a los ríos. También, para realizar compras de harina o maíz se lleva el recipiente desde casa. Otras promociones son los concursos y sorteos de premios, muy bien recibidos también en estos países (véase el enlace de YouTube con un ejemplo). En España, por ejemplo, este tipo de promociones fueron también muy exitosas en los años sesenta y principios de los setenta, sobre todo en los pueblos de la España rural.

<https://www.youtube.com/watch?v=11ohSR6fsos>

<https://www.youtube.com/watch?v=AAInMxi9pmw>

Capítulo 4

**FINANCIACIÓN DE LA
INTERNACIONALIZACIÓN**

**Desarrollo y resolución
de los casos prácticos**

1. MÁQUINAS DEL NORTE, S. A.

María José López Calvo, Maite Seco Benedicto
y Miguel Morán Serrano

La empresa Máquinas del Norte, S. A., MANOSA (nombre y situación ficticios) se dedica desde 1970 a la producción y comercialización de máquina-herramienta para distintos usos, especialmente agrícolas.

La empresa lleva años apostando por la internacionalización y hasta la fecha ha conseguido vender en numerosos países del mundo, en casi todas las áreas geográficas, pero solamente como exportación de bienes. Ahora se plantea la salida al mercado americano de manera más intensa, con la instalación de una fábrica en México, desde donde vendería en toda América del Norte y del Sur.

La situación de la empresa en el año 2016, al plantearse la implantación productiva en México, queda reflejada en los siguientes estados contables (ajustados o reducidos para hacerlos más claros a efectos editoriales y académicos).

MÁQUINAS DEL NORTE, S. A.					
(en euros)					
Balance de situación	31 12 2016		31 12 2015		Variación 2016/2015
Inmovilizado	11.754.288	30,1%	15.707.320	39,4%	-25%
Activo circulante	27.262.154	69,9%	24.201.753	60,6%	13%
Existencias	1.879.015	4,8%	1.581.324	4,0%	19%
Deudores	6.383.214	16,4%	8.800.532	22,1%	-27%
Otros activos líquidos	18.999.925	48,7%	13.819.897	34,6%	37%
Total activo	39.016.443	100	39.909.073	100	-2%
Fondos propios	29.974.029	76,8%	29.682.617	74,4%	1%
Capital suscrito	60.101	0,2%	60.101	0,2%	0%
Reservas	29.913.928	76,7%	29.622.515	74,2%	1%
Pasivo fijo	565.553	1,4%	676.077	1,7%	-16%
Acreedores a L. P.	427.311	1,1%	587.880	1,5%	-27%
Provisiones	138.242	0,4%	88.197	0,2%	57%
Pasivo corriente	8.476.862	21,7%	9.550.379	23,9%	-11%
Deudas financieras	484.103	1,2%	523.203	1,3%	-7%
Acreedores comerciales	3.934.084	10,1%	3.493.876	8,8%	13%
Otros pasivos líquidos	4.058.674	10,4%	5.533.301	13,9%	-27%
Total pasivo y capital propio	39.016.443	100	39.909.073	100	-2%

Fuente: Datos contables ajustados a efectos docentes y de simplificación, basados en los informes registrados por la empresa en el Registro Mercantil.

Del estudio del balance se observa una reducción de volumen entre los dos años estudiados, puesto que el balance disminuye un 2%. La mayor reducción se plantea en el activo inmovilizado, quizás como fruto de una desinversión, que parece compensarse con un aumento de las inversiones financieras a corto plazo.

La estructura resumida del balance en euros se configura como sigue:

	2016	2015
ACTIVO CORRIENTE	27.262.154	24.201.753
ACTIVO INMOVILIZADO	11.754.288	15.707.320
PASIVO CORRIENTE	8.476.862	9.550.379
PASIVO FIJO	565.553	676.077
RECURSOS PROPIOS	29.974.029	29.682.617
CAPITAL CIRCULANTE	17.785.293	14.651.374

Fuente: Datos contables ajustados a efectos docentes y de simplificación, basados en los informes registrados por la empresa en el Registro Mercantil.

La empresa cuenta con una estructura de activo en la que predomina el activo corriente a corto plazo. Dentro de este, tienen un gran peso las partidas financieras a corto plazo (otros activos líquidos). Se trata de una empresa que sin duda ha conseguido a lo largo de su existencia importantes beneficios que, en buena medida, no ha distribuido a los accionistas, reflejándose en reservas dentro del patrimonio neto. Por el lado del activo, importes de alta cuantía permanecen invertidos como activos financieros a corto plazo. Esto repercute en la cuenta de pérdidas y ganancias vía ingresos financieros. Por otro lado, la empresa ha desinvertido parte de su activo a largo plazo entre los dos años analizados.

Se aprecia una estructura de balance muy saneada en lo relativo a las fuentes de financiación, con un gran peso de los recursos propios o patrimonio neto, frente a una deuda escasa y fundamentalmente de naturaleza comercial y no bancaria (y, por tanto, sin coste explícito).

En cuanto al equilibrio financiero y liquidez de la empresa, es decir, su capacidad de hacer frente a sus deudas a menos de un año, se observa que las deudas a corto plazo (su pasivo corriente) son inferiores en los dos años analizados a los activos a corto plazo, lo que viene medido por el indicador del capital circulante (positivo y elevado en ambos años). Por ello, su capacidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo parece asegurada, máxime cuando cuenta con inversiones financieras a corto plazo tan voluminosas.

En relación con los resultados del negocio, a continuación se presenta la cuenta de pérdidas y ganancias de ambos años:

Cuentas de pérdidas y ganancias	2016		2015		Variación 2016/2015
Ingresos de explotación	11.917.884	100	17.450.551	100	-32%
Consumo de mercaderías y de materias	-5.226.134	-43,9%	-6.895.737	-39,5%	-24%
Resultado bruto	6.691.750	56,1%	10.554.814	60,5%	-37%
Gastos de personal	-3.703.097	-31,1%	-3.920.483	-22,5%	-6%
Otros gastos de explotación	-2.587.148	-21,7%	-3.237.634	-18,6%	-20%
Dotación a la amortización del inmovilizado	-463.575	-3,9%	-419.253	-2,4%	11%
Resultado de explotación	-62.070	-0,5%	2.977.444	17,1%	-102%
Ingresos financieros	2.242.812	18,8%	4.532.152	26,0%	-51%
Gastos financieros	-492.809	-4,1%	-209.979	-1,2%	135%
Resultado financiero	1.750.004	14,7%	4.322.173	24,8%	-60%
Resultados ordinarios antes de impuestos	1.687.934	14,2%	7.299.617	41,8%	-77%
Impuestos sobre sociedades	-568.752	-4,8%	-2.079.984	-11,9%	-73%
Resultado Actividades Ordinarias	1.119.182	9,4%	5.219.634	29,9%	-79%
Resultado del Ejercicio	1.119.182	9,4%	5.219.634	29,9%	-79%
EBITDA	401.505		3.396.697		
EBIT	-62.070		2.977.444		

Fuente: Datos contables ajustados a efectos docentes y de simplificación, basados en los informes registrados por la empresa en el Registro Mercantil.

Entre 2015 y 2016, se observa un importante cambio en los resultados de la empresa, pasando a sufrir una reducción de un 32% en la cifra de ingresos de explotación y una reducción del 79% del beneficio neto.

Si se desglosa el análisis entre resultado de explotación y resultado antes de impuestos, observamos que el resultado de explotación de 2016 es ligeramente negativo y cae un 102% entre 2015 y 2016. De hecho, el año 2016 revierte la situación a beneficio antes de impuestos debido exclusivamente a los ingresos financieros.

La partida clave del resultado de esta empresa es, en ambos años, el ingreso financiero, que es fruto de la inversión del importe tan elevado de activos financieros a corto plazo con el que cuenta. Por lo que se refiere a los gastos financieros, estos aumentan de forma muy significativa en 2016 frente a 2015, lo que no parece

justificado por el volumen en balance de las deudas bancarias a fin de año. Cabe señalar, por tanto, el empeoramiento drástico del resultado financiero, con una caída de los ingresos y un aumento de los gastos, lo que no parece justificado por la situación externa a la empresa (tipos de interés del sistema financiero).

En lo relativo a la explotación de su negocio, en 2016 la empresa ha conseguido reducir prácticamente todas las partidas de coste, pero en menor medida que las ventas, lo que ha llevado a un resultado de explotación negativo.

Se puede estudiar en mayor detalle la situación de la empresa a partir de sus ratios:

RATIOS FINANCIERAS		2016	2015
RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	3,2	2,5
RATIO DE LIQUIDEZ INMEDIATA (<i>ACID TEST</i>)	(ACTIVO CORRIENTE - EXISTENCIAS)/PASIVO CORRIENTE	3,0	2,4
RATIO DE TESORERÍA	TESORERÍA/PASIVO CORRIENTE	2,2	1,4
RATIO DE SOLVENCIA	ACTIVO TOTAL REAL/PASIVO	4,3	3,9
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	RECURSOS AJENOS/RECURSOS PROPIOS	0,3	0,3
RATIO DE COBERTURA DE INTERESES	EBITDA/GASTOS FINANCIEROS	0,8	16,2
RATIO DE ESTRUCTURA DEL ACTIVO	ACTIVO NO CORRIENTE/ACTIVO TOTAL	0,3	0,4
RATIOS ECONÓMICAS			
ROA	(RESULTADO DEL EJERCICIO – RESULTADO FINANCIERO)/ACTIVO TOTAL	-1,6%	2,25%
MARGEN	(RESULTADO DEL EJERCICIO – RESULTADO FINANCIERO)/VENTAS	-5,3%	5,1%
ROTACION	VENTAS/ACTIVO TOTAL	30,5%	43,7%
ROE	RESULTADO DEL EJERCICIO/RECURSOS PROPIOS	3,7%	17,6%

Fuente: Datos contables ajustados a efectos docentes y de simplificación, basados en los informes registrados por la empresa en el Registro Mercantil.

Se observa así una empresa con una excelente liquidez general, inmediata y ratio de tesorería, basada en las importantes partidas de activos líquidos invertidas en activos financieros.

La empresa muestra un bajo endeudamiento, pero parece haber sufrido un importante cambio en sus costes entre los dos años analizados, pues los gastos financieros aumentan un 135% y eso, unido al descenso del resultado de explotación y por ende del EBITDA, lleva a un descenso muy señalado en la ratio de

cobertura de intereses, que no llega ni a la unidad, con unos gastos financieros superiores al EBITDA.

La rentabilidad sobre activos o ROA presenta un empeoramiento importante, pasando de ser positiva en 2015 a negativa en 2016. El margen tiene un comportamiento muy negativo, pasando de ser un 5,1% positivo en 2015 a un 5,3% negativo en 2016. La rotación también empeora entre ambos años, pasando de 43,7% a 30,5%. Luego, ambos componentes del ROA empeoran, lo que revierte en convertirlo en negativo en 2016.

A partir de esta situación, se plantean las siguientes

PREGUNTAS

1. ¿Considera que MANOSA está preparada para internacionalizarse?
¿Por qué?
2. ¿Cree que la internacionalización podría suponer una mejora de la rentabilidad? ¿Por qué?
3. ¿Cuál sería el principal impacto en el ámbito económico?
4. ¿Cuál sería el principal impacto en el ámbito financiero?

SOLUCIONES

1. **¿Considera que MANOSA está preparada para internacionalizarse?
¿Por qué?**

Cabe considerar dos factores importantes que afectan a la empresa analizada: en primer lugar, se trataría de *ampliar* su internacionalización, puesto que la empresa ya está internacionalizada antes del estudio. Por otro lado, la empresa pretende ampliar su capacidad productiva, implantando un nuevo centro productivo fuera de España.

Los indicadores financieros de liquidez, solvencia y endeudamiento muestran una situación de amplia liquidez y solvencia y un moderado endeudamiento,

que son compatibles con la posibilidad de realizar inversiones en la búsqueda de nuevos mercados.

La empresa cuenta con un importante acopio de recursos invertidos en activos financieros no necesarios para el negocio, que podrían ser utilizados en la expansión exterior con implantación productiva. Si fueran necesarios más recursos, su bajo endeudamiento podría facilitar el conseguir nuevas fuentes de financiación en los mercados financieros.

En cuanto a la situación económica o del negocio, el deterioro de los resultados hace que el ROA en 2016 sea negativo, derivado de un margen negativo y una rotación de ventas sobre activo peor que el año anterior.

El margen negativo del 5,3% en 2016 se genera por la disminución importante de las ventas que, sin embargo, no va acompañada de una disminución de los costes en la misma proporción, lo que hace sospechar que la empresa tiene una importante carga de costes fijos y, por tanto, no flexibles ante las variaciones de las ventas.

La internacionalización y el incremento de ventas derivado de ella favorecería la situación económica, en la medida en que se consiguiera establecer de nuevo una mayor dilución de los costes fijos entre un mayor número de unidades vendidas.

La recomendación de expandirse a través de la internacionalización tiene, por tanto, dos vertientes. Desde el punto de vista financiero, la empresa parece estar preparada para ello, pues dispone tanto de recursos para invertir así como de margen para endeudarse. Desde el punto de vista económico, al tener en proyecto una expansión con aumento de capacidad productiva e inversiones, y dada la situación actual sin resultados de explotación positivos, el impacto en la rentabilidad debe ser medido cuidadosamente. Debería valorarse el nuevo escenario de costes, especialmente los costes fijos derivados del cambio de tamaño y la capacidad de los nuevos mercados de absorber las ventas, así como los precios en destino.

2. ¿Cree que la internacionalización podría suponer una mejora de la rentabilidad? ¿Por qué?

El aumento de las ventas derivado de la internacionalización, suponiendo que no aumentan las inversiones en la misma medida, incidiría en una mejora de la rentabilidad por la vía de la rotación. Quizás la empresa, dado que se está planteando una inversión productiva, deba prepararse para unos años de empeoramiento de resultados hasta alcanzar la madurez de la inversión.

En lo relativo al margen, si la empresa logra aumentar las ventas controlando los costes, se podría obtener también una mejora de la rentabilidad por esa vía.

3. **¿Cuál sería el principal impacto en el ámbito económico?**

El impacto debería estudiarse a través de proyecciones financieras que operen con los escenarios que la empresa pueda establecer como más realistas.

Con los datos de que se dispone en el momento actual, y en línea con lo indicado en la anterior respuesta, el aumento de las ventas incidiría en una mejora de la rotación siempre que no se aumenten las inversiones o activos en la misma medida.

Cabe valorar otros posibles efectos, como la posibilidad de conseguir reducciones de coste vía economías de escala o a través de una gestión más eficiente de costes. Sin embargo, también hay que valorar los gastos adicionales en que podría incurrirse, derivados de la internacionalización.

4. **¿Cuál sería el principal impacto en el ámbito financiero?**

Dado que la internacionalización prevista supondrá nuevas inversiones, cabe suponer que implicará nuevos recursos financieros y, por tanto, implicará costes financieros adicionales.

La empresa hasta la fecha ha dispuesto sobre todo de recursos propios para su financiación.

La utilización de los recursos excedentarios invertidos en activos financieros a corto plazo para la implantación productiva en México podría suavizar la necesidad de recursos financieros externos y así no producir un gran impacto por la vía financiera en la cuenta de pérdidas y ganancias.

2. EMPRESA FERTRANS, S. A.

María José López Calvo, Maite Seco Benedicto
y Miguel Morán Serrano

La empresa española de ingeniería FERTRANS, S. A. ha firmado un contrato de «planta llave en mano» con el Ministerio de Transportes peruano para construir una línea ferroviaria de alta velocidad entre Lima y Cuzco.

He aquí el desglose del contrato:

- Importe total del contrato: 40.000.000 euros
- Equipamiento de origen español: 5.000.000 euros
- Ingeniería y servicios de asistencia técnica de origen español: 1.000.000 euros
- Equipamiento de origen francés: 2.000.000 euros

- Gastos locales en forma de transporte interno, obra civil e instalación: 4.000.000 euros

PREGUNTAS

1. Indique la estructura financiera que mejor podría adaptarse al contrato. ¿Qué agentes intervienen?
2. Suponiendo que el proyecto cuenta con apoyo oficial financiero bajo forma de seguro de crédito a la exportación, ¿cuál será el importe del crédito con apoyo oficial? ¿Y el del crédito complementario? ¿Se pueden conocer las condiciones de financiación otorgadas?
3. Suponiendo que la empresa francesa, proveedora del equipamiento intermedio, quisiese tener una gran seguridad en el cobro de su suministro de equipos a FERTRANS, S. A., ¿qué medio de pago le exigiría?
4. Supongamos que el importe total del contrato fuese de 40.000.000 USD en lugar de 40.000.000 EUR, y que el primer pago de la financiación por parte del importador fuese a los seis meses, por una cuantía de 3.000.000 USD. Y también que el exportador deseara cubrirse frente al riesgo de cambio y que los tipos de cambio existentes en el mercado en ese momento y que le proporciona su banco fuesen:

- *Spot*: 1 EUR = 1,10 USD.
- *Forward* a seis meses: 1 EUR = 1,11 USD.

¿Cuánto euros recibiría el exportador si decide contratar el seguro de cambio para ese vencimiento?

5. En el mismo caso anterior, si en vez de contratar un seguro de cambio, el exportador contratara un opción *put* de venta de los 3.000.000 USD, con precio de ejercicio de 1 EUR = 1,11 EUR, y el tipo de cambio *spot* a los seis meses fuera de 1 EUR = 1,04 USD;
 - ¿Le interesaría ejercitar la opción, es decir, utilizar el tipo de ejercicio pactado?
 - ¿Cuántos euros obtendría el exportador por ese vencimiento, si utilizase el mejor tipo de cambio posible (sin tener en cuenta la prima

de la opción, que habrá pagado al inicio, al contratar la opción, la ejercite o no).

SOLUCIONES A LAS PREGUNTAS

1. Podrían existir diferentes opciones viables para realizar esta operación, siendo la más adecuada la del **crédito comprador**. Los argumentos que justifican la elección del crédito comprador son: 1) Con el crédito comprador y gracias a la cobertura de CESCE, podemos conseguir altos plazos de financiación con unos precios mucho mejores que con la financiación comercial, en el caso de que exista; 2) El *forfaiting* para un país como Perú no permitiría en ningún caso alcanzar dichas condiciones; 3) El exportador preferirá el crédito comprador frente al suministrador (equivalente a un *forfaiting* con la cobertura de CESCE).

Los agentes que intervienen en el crédito comprador son:

- Exportador: FERTRANS, S. A.
- Importador: NUEVAENERGÍA.
- Garante: No se tienen datos sobre la empresa NUEVAENERGÍA. Es muy probable que, como condición para entrar en la operación, CESCE exija la garantía de una entidad pública o, en el caso extremo, la garantía soberana del Estado peruano.
- Agencia de crédito a la exportación: CESCE (por tratarse de un exportador español).
- Banco financiador: Una entidad financiera privada.

2. Importe del crédito comprador con apoyo oficial:

Para el cálculo del importe del crédito comprador con apoyo oficial, hay que tener en cuenta el desglose de la operación comercial:

Importe total del contrato: 40.000.000 euros.

Equipamiento de origen español: 5.000.000 euros.

Ingeniería y servicios de asistencia técnica de origen español: 1.000.000 euros.

Equipamiento de origen francés: 2.000.000 euros.

Por tanto:

Bienes y servicios exportados = Bienes y servicios de origen español y de tercer país = 8.000.000 euros.

Gasto local = Importe del contrato – bienes y servicios exportados = 32.000.000 euros.

Se trata de una operación atípica, con un importe porcentualmente muy elevado de gastos locales.

De acuerdo con los criterios explicados en el Capítulo 4 del Manual:

	Desglose de la operación	Importe del crédito comprador con apoyo oficial
Bienes y servicios españoles	6.000.000 euros	85% 6.000.000 euros
Bienes y servicios de tercer país	2.000.000 euros	85% 2.000.000 euros
Gasto local	32.000.000 euros	30% 32.000.000 euros
Total	40.000.000 euros	9.200.000 euros

Importe del crédito complementario

40.000.000 euros - 9.200.000 euros = 30.800.000 euros

Condiciones financieras para el crédito comprador con apoyo oficial

- Plazo de amortización: hasta 18 años, teniendo en cuenta que para un proyecto hidroeléctrico se puede aplicar el acuerdo sectorial del Consenso OCDE para Energías Renovables y Proyectos de Lucha contra el Cambio Climático y la Gestión del Agua, de acuerdo con lo previsto en el artículo 4 de dicho acuerdo Sectorial del Consenso OCDE. Véase: <http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=tad/pg%282012%299>
- Tipo de interés: Si los tipos de interés fueran variables, se aplicaría la correspondiente referencia del mercado privado. Si fueran fijos, se aplicaría el correspondiente CIRR para la moneda en que se financie

el crédito (presumiblemente el euro) para el período de referencia más un margen, según queda determinado en el acuerdo sectorial. En concreto, se aplicaría un margen de 130 puntos básicos, ya que se trata de una planta hidroeléctrica de nueva construcción.

- Perfil de pagos: Pagos iguales, semestrales y consecutivos.
- Prima de riesgo: La que se deduzca de la aplicación del sistema de primas mínimas.

Condiciones financieras para el crédito complementario:

Las que prevea el mercado privado.

3. Aunque en los países occidentales de la Unión Europea no es frecuente utilizar medios de cobro de elevada seguridad, la cuantía de la operación hace necesario que la empresa suministradora francesa cuente con una gran seguridad en el cobro.

- La remesa documentaria no serviría, puesto que al no tener que pararse la mercancía en la frontera (aduana) entre Francia y España, por la existencia del Mercado Único, llegaría directamente a FERTRANS, S. A. si los equipos se mandan por transporte terrestre, que será lo previsible. Aunque los documentos comerciales llegasen a través de los bancos, el comprador ya tendría en su poder la mercancía y podría no retirar los documentos ni, por tanto, pagar el importe. La remesa documentaria, dentro de la UE, tiene ese inconveniente.
- Sí serviría, en cambio, el crédito documentario, pues aunque la mercancía no se detenga en la frontera, el vendedor (beneficiario del crédito documentario) tiene derecho a cobrar en cuanto cumpla el condicionado del crédito documentario, presentando los documentos pedidos, en los plazos previstos. Aunque FERTRANS, S. A. tuviera ya en su poder la mercancía, el compromiso de pago es del banco emisor del crédito documentario y estará obligado a pagar si se cumple el condicionado.

El que el crédito documentario se solicite confirmado o no dependerá de la percepción de riesgo que tenga el vendedor francés sobre la solvencia del banco del comprador y del país del comprador.

Desde el punto de vista del vendedor francés, sería preferible que el crédito documentario tuviera como lugar de presentación el banco avisador, que sería su banco.

Las demás condiciones (plazo de embarque, plazo de pago, documentos para utilizar el crédito documentario, etc.) dependerán de la negociación entre FERTRANS, S. A., y la empresa francesa.

- Otra alternativa segura para el vendedor francés sería la utilización de una garantía bancaria (carta de crédito contingente o garantía a primer requerimiento), combinada con un medio de cobro simple como la transferencia bancaria.

Este sistema ofrece también una gran seguridad al vendedor, pues en caso de que FERTRANS, S. A. no enviara la transferencia en el plazo previsto, el comprador francés podría recurrir a ejecutar la garantía bancaria subyacente.

- Igualmente, sería una alternativa segura para el vendedor francés la combinación de una póliza de seguro de crédito a su favor con un medio de cobro simple, como sería la transferencia bancaria.

En caso de que el comprador no pagase en el plazo previsto, la empresa francesa podría solicitar a la compañía de seguros la indemnización por el siniestro producido (el impago). Hay que tener en cuenta, no obstante, que las compañías de seguro de crédito para la exportación no indemnizan por la totalidad del importe debido, ni lo hacen con carácter inmediato.

4. Dado que $1 \text{ EUR} = 1,11 \text{ USD}$, entonces, $1 \text{ USD} = 1/1,11 \text{ EUR}$.

Por tanto, recibirá: $3.000.000 \times 1/1,11 = 2.702.702,70$ euros.

5. Primera cuestión: No le interesaría ejercitar la opción, porque vendiendo los dólares al contado obtendría más euros que acogiéndose al precio de ejercicio. Y esto es así porque el dólar cotiza apreciado ($1 \text{ EUR} = 1,04 \text{ USD}$, frente a $1 \text{ EUR} = 1,11 \text{ USD}$; es decir, cada euro vale menos dólares al vencimiento y, por tanto, cada dólar equivale a más euros).

Segunda cuestión: Dado que aplicaría el tipo *spot* de $1 \text{ EUR} = 1,04 \text{ USD}$, obtendría:

$3.000.000 \times 1/1,04 = 2.884.615,38$ euros.

Capítulo 5

**TRANSPORTE Y LOGÍSTICA
INTERNACIONAL**

**Desarrollo y resolución
de los casos prácticos**

1. TRANSPORTE Y LOGÍSTICA. EMPRESA VITIVINÍCOLA. SELECCIÓN DEL MODO DE TRANSPORTE Y COEFICIENTE DE ESTIBA

Natalia Velasco Gatón

Nuestra empresa es una bodega perteneciente a la denominación de origen Rioja. Acaba de cerrar un contrato de distribución en China. Ha pactado un primer envío de 4 *pallets* de vino «reserva» a China.

PREGUNTAS

1. ¿Qué tipo de transporte utilizaría para el envío a China?
2. ¿Por qué? Ventajas e inconvenientes de dicho medio de transporte.

RESPUESTAS

1. ¿Qué tipo de transporte utilizaría para el envío a China?

El tipo de transporte a China para mercancías que no sean grandes envíos (barcos completos) ha de ser, en principio, o bien aéreo o bien multimodal (contenedor marítimo).

Puede que, en el futuro, el envío de mercancías a China se pueda hacer mediante ferrocarril (la nueva «Ruta de la Seda»), pero al día de hoy no es un transporte lógico para un contrato con suministros periódicos. En este caso, elegiría el transporte multimodal en contenedor marítimo, en carga consolidada (grupaje), en un contenedor *reefer* con temperatura controlada (véase página 520 del Manual).

2. ¿Por qué? Ventajas e inconvenientes de dicho medio de transporte.

Elegiría el transporte multimodal en contenedor marítimo en vez del transporte aéreo por varias razones:

- 1) Porque el coste del envío es significativamente inferior en transporte en contenedor que en transporte aéreo.
- 2) Porque un producto como el vino puede perder sus principales características por la presión y la temperatura en bodega del avión. En este caso, la temperatura es un elemento muy importante que tener en cuenta, ya que se trata de un producto de alta calidad al ser un vino «reserva», de ahí que se vaya a trabajar con un *reefer*.
- 3) Porque la mercancía, una vez consolidada con otras mercancías en el contenedor *reefer*, ya no se debería manipular más hasta que se desprecintara el contenedor y se descargara la mercancía en destino.

Las ventajas y desventajas del transporte marítimo frente a otros medios de transporte son las siguientes:

Ventajas:

- Permite una gran capacidad de carga, sobre todo para cargas muy pesadas.
- Es apto para todo tipo de carga.
- Suele haber mucha continuidad en los servicios de flete en línea regular.
- La documentación es bastante sencilla de gestionar.

- Es el transporte más competitivo de todos y supone unos ahorros considerables en costes.

Desventajas:

- Es muy poco flexible. Las salidas y llegadas vienen dadas.
- No siempre es posible llegar a un destino por este medio.
- Es el más lento de todos los medios de transporte.
- Aunque ahora se está incrementando la seguridad, se le considera el medio de transporte más inseguro (p. ej.: robos).
- Tiene menos frecuencia de servicios (en relación con la falta de flexibilidad).
- Tiene mayores costos de embalaje (si bien esos costos suponen una mayor protección física de la mercancía).

Para mayor claridad, se adjunta el Cuadro 5.6 del Manual.

Cuadro 5.6

TIPOS DE NAVEGACIÓN

POR SUS CONDICIONES DE PRESTACIÓN:

- **Navegación de línea regular** es la sujeta a itinerarios, frecuencias de escalas, tarifas y condiciones de transporte previamente establecidas.
- **Navegación no regular** es la que no está incluida en los términos del apartado anterior.

La **navegación de interés público** es aquella que se considera precisa para asegurar las comunicaciones marítimas esenciales. En el caso español, sería la de la Península con los territorios españoles no peninsulares y de estos entre sí.

Fuente: Molins y Velasco (2013).

Esa misma empresa va a realizar un envío de 4 *europallets* con cajas de 6 botellas. El peso total de cada *pallet* es de 657 kg y las dimensiones de cada *europallet* son: 1,2 m x 0,8 m x 1,76 m.

Solicita cotización a tres transitarios o *forwarders* que se la pasan tanto de los gastos previos al embarque como del flete desde un puerto español hasta un puerto chino.

Tras analizar las tres ofertas, decide que la que mejor se ajusta a su precio y requisitos es una en la que se especifican, entre otros, los siguientes datos para

calcular los costes de manipulación previos al embarque de la mercancía, dentro de los gastos FOB (véase página 534 del manual).

Gastos FOB:

- Manipulación en puerto (THC) $30 \text{ €} \times t$ o $12 \text{ €} \times m^3$

PREGUNTA ADICIONAL

¿Podría ayudarla a calcular este coste teniendo en cuenta el coeficiente de estiba?

RESPUESTA

Para calcular el coeficiente de estiba hay que tener en cuenta el tipo de transporte que se va a utilizar. En este caso, es transporte multimodal marítimo (contenedor) y se va a aplicar el siguiente:

- Marítimo: $1 t = 1 m^3$, por tanto $1 m^3 = 1.000 \text{ kg}$ (véase pág. 522 del Manual)

Una vez que ya conocemos la conversión de peso y volumen para ese medio de transporte, hay que ver la cantidad exacta en peso y en volumen que supone el envío.

- $4 \text{ europallets} \times 657 \text{ kg} / \text{pallet} = 2.628 \text{ kg} = 2,68 t$
- $4 \text{ europallets} \times (1,2 \times 0,8 \times 1,76) = 6,76 m^3$

Como el número de m^3 es mayor que el peso real en toneladas, se va a utilizar este:

$$\text{Coste de manipulación (THC)} = 6,76 m^3 \times 12 \text{ €/m}^3 = 81,12 \text{ €}$$

2. INCOTERMS. EXPORTACIÓN-IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

Natalia Velasco Gatón

Una empresa del sector farmacéutico necesita importar de la India una serie de materias primas para transformarlas en su planta de fabricación en Alcalá de Henares (España).

El transporte es aéreo y su idea es que el vendedor contrate el transporte hasta destino, sin asumir como importador los riesgos. Además, quiere hacer el despacho de importación en el aeropuerto de llegada y recoger la mercancía con una furgoneta de la propia empresa.

PREGUNTAS

1. ¿Qué regla o reglas de los Incoterms 2010 podría solicitar?
2. Una vez seleccionado el Incoterm más conveniente, ¿qué obligaciones tendría que asumir el importador?

RESPUESTAS

1. ¿Qué regla o reglas de los Incoterms 2010 podría solicitar?

Teniendo en cuenta que la empresa española no quiere asumir riesgos durante el transporte de la mercancía desde la India a España, solo podría solicitar un Incoterm dentro de los términos «D», pues en estas reglas la responsabilidad del exportador llega hasta el país de destino (en este caso, España).

Por lo tanto, podría solicitar DAT, DAP o DDP.

Para determinar cuál de ellos sería más conveniente hay que ver qué otros requisitos exigía.

Como quiere ser él, como importador, el que realice el despacho de importación, ya no debería solicitar el término DDP, pues este término supone que el despacho de importación lo realiza el propio exportador (en este caso la empresa india).

Como el importador quiere además recoger con su propia furgoneta la mercancía en el aeropuerto de llegada, la mercancía ha de estar ya descargada del transporte principal. Por este motivo, no debería solicitar DAP, ya que como se señala en la página 496 del Manual, en el término DAP, «La empresa vendedora corre con todos los riesgos que implica llevar la mercancía hasta el lugar designado, sin descargarla».

Por lo tanto, la única regla que se ajusta completamente a los requisitos exigidos por el importador es DAT (señalando claramente el aeropuerto de llegada en España y el lugar de recogida).

2. Una vez seleccionado el Incoterm más conveniente, ¿qué obligaciones tendría que asumir el importador?

El Incoterm DAT supone muchas obligaciones para el vendedor y muy pocas para el comprador.

Tal y como se explica en la página 495 del Manual, las obligaciones del comprador/importador en DAT son:

- Licencias y autorizaciones para la importación.
- Trámites en aduana de importación.
- Transporte de la mercancía (del lugar de entrega a las instalaciones del comprador).

Esa misma empresa, una vez que transforma los productos los exporta a muchos países fuera de la Unión Europea.

En el caso que nos ocupa, le han solicitado el envío de su mercancía a Estados Unidos y en el contrato desea pactar un Incoterm que se ajuste a las necesidades de su cliente:

- Que el envío sea para un contenedor completo.
- Que la empresa española se encargue del despacho de exportación y de contratar el transporte internacional hasta el puerto de destino.

PREGUNTA ADICIONAL

3. ¿Qué regla o reglas de los Incoterms podría recomendarle?

RESPUESTA

Lo primero que se debe tener en cuenta es que se va a enviar un contenedor completo, lo que hace que ya no se deba recomendarle utilizar los Incoterms para transporte marítimo, ya que el contenedor se considera transporte multimodal.

Por lo tanto, según esta primera premisa, los términos FAS, FOB, CFR y CIF quedarían fuera y nunca se le recomendarían.

Teniendo en cuenta el siguiente requisito, «que la empresa española realice el despacho de exportación», habría que dejar a un lado el término EXW, ya que en él el despacho de exportación corre por cuenta del comprador/importador y, por lo tanto, tampoco se recomendaría.

Lo siguiente que se señala es que la empresa exportadora ha de contratar el transporte hasta destino, lo que lleva a excluir también el término FCA, ya que en este término el contrato de transporte internacional de la mercancía lo realiza el comprador/importador y tampoco se recomendaría.

Le quedan, por tanto, los siguientes términos:

CPT, CIP, DAT, DAP y DDP.

Pues bien, como el exportador es quien solicita la recomendación, debería evitar en este caso que su responsabilidad llegara hasta el país de destino (en este caso EE. UU.). Por lo tanto, no se le recomendaría el uso de ninguno de los términos D.

Al final, habría que decantarse por los términos CPT o CIP. En este caso, salvo que el comprador señalara que ya cuenta con una póliza de seguro propia, el Incoterm que mejor se ajusta a lo arriba señalado, que no supone mucho riesgo para el exportador y que cubre los riesgos del importador, sería CIP.

Bien es verdad que nunca hay una respuesta única a la hora de señalar si un Incoterm es mejor que otro, pero sí se pueden tener en cuenta aspectos como los señalados arriba, o elementos como la situación del país de destino, el medio de transporte elegido y la capacidad logística y financiera, tanto del exportador como del importador.

Para dejar más claros los términos tratados en la respuesta, se reproduce la Figura 5.2 del Cap. 5 del Manual, que contiene el resumen de las obligaciones del comprador y vendedor para cada Incoterm.

Figura 5.2 INCOTERMS PARA CUALQUIER MODO O MODOS DE TRANSPORTE: REPARTO DE COSTES Y TRANSMISIÓN DEL RIESGO

Obligaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
EXW	Costes que asume	●	◐	◑	◒	◓	◔	◕	◖	◗	◘	◙
	Transmisión riesgo	●	◐	◑	◒	◓	◔	◕	◖	◗	◘	◙
FCA	Costes que asume	●	◐	●	◐	◑	◒	◓	◔	◕	◖	◗
	Transmisión riesgo	●	◐	●	◐	◑	◒	◓	◔	◕	◖	◗
CPT	Costes que asume	●	◐	●	●	●	◐	◑	◒	◓	◔	◕
	Transmisión riesgo	●	◐	●	●	●	◐	◑	◒	◓	◔	◕
CIP	Costes que asume	●	◐	●	●	●	◐	◑	◒	◓	◔	◕
	Transmisión riesgo	●	◐	●	●	●	◐	◑	◒	◓	◔	◕
DAT	Costes que asume	●	◐	●	●	●	●	◐	◑	◒	◓	◔
	Transmisión riesgo	●	◐	●	●	●	●	◐	◑	◒	◓	◔
DAP	Costes que asume	●	◐	●	●	●	●	◐	◑	◒	◓	◔
	Transmisión riesgo	●	◐	●	●	●	●	◐	◑	◒	◓	◔
DDP	Costes que asume	●	◐	●	●	●	●	◐	◑	◒	◓	◔
	Transmisión riesgo	●	◐	●	●	●	●	◐	◑	◒	◓	◔

Nota: el color verde marca las obligaciones que ha de asumir el exportador y el gris oscuro, las del importador. Es decir, estos colores marcan el lugar hasta el que asumen los riesgos uno y otro.

El color verde claro determina los costes a los que ha de hacer frente el exportador, y el color gris claro aquellos a los que ha de hacer frente el importador.

En aquellos casos en los que aparezcan tanto los colores del exportador como del importador, las obligaciones y los costes, para uno y otro, dependerán del lugar exacto de la entrega y de las obligaciones pactadas en el contrato.

Fuente: elaboración propia a partir de Molins y Velasco (2013), basado en CCI (2011).

Capítulo 6

**ASPECTOS JURÍDICOS
DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

**Desarrollo y resolución
de los casos prácticos**

1. EJERCICIO SOBRE CONTRATACIÓN INTERNACIONAL Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERNACIONALES

Luis Morros Cámara
y Elena Gutiérrez García de Cortázar

Una empresa española (GRUPALIA, S. L.) anuncia la venta de una maquinaria industrial de segunda mano mediante un anuncio en su página web, especificando las características técnicas de la misma. Precio a convenir.

El 10 de febrero recibe una solicitud de compra de la mercantil española SEVILLANA, S. A. y solicita cotización. En ese mismo día GRUPALIA comunica la oferta: Precio (300.000 €), entrega en sus almacenes. La aceptación de la oferta debía realizarse por transferencia del 20% (60.000 €) y el resto, antes del 27 de febrero.

El 11 de febrero recibe la solicitud de compra de una empresa alemana (GUNTER, GmbH). Ese mismo día, emite oferta en idénticos términos a los comunicados a SEVILLANA.

El 12 de febrero, SEVILLANA hace el ingreso de 60.000 € en la cuenta indicada y envía a GRUPALIA por correo electrónico el justificante de ingreso. Inmediatamente, GRUPALIA bloquea la cuenta y da por cerrada la operación de venta.

El 15 de febrero, GRUPALIA recibe una comunicación de GUNTER indicando que había intentado hacer el ingreso de los 60.000 € acordados, pero el banco no se lo había permitido. Adjunta la orden de transferencia y el justificante bancario del rechazo del ingreso. GRUPALIA comunica a GUNTER que, dos días antes, la operación se había cerrado con otra empresa y, por tanto, la maquinaria ya había sido vendida.

El 20 de febrero GRUPALIA recibe una comunicación de un despacho de abogados en el que adjunta un contrato de compraventa, de fecha 14 de febrero, firmado entre GUNTER y una empresa italiana, por el que le vendía la referida maquinaria industrial por importe de 550.000 € en condiciones DDP Roma. El despacho reclama la cantidad de 250.000 € en concepto de lucro cesante por el incumplimiento de la oferta dada a GUNTER.

SE PIDE:

1. Determinar la ley aplicable y los tribunales competentes.
2. ¿Es posible acudir a una corte arbitral?
3. ¿Puede la empresa alemana reclamar a GRUPALIA daños y perjuicios por incumplimiento de la oferta?
4. Determinar, en su caso, la cantidad indemnizatoria que la empresa alemana puede reclamar a la empresa española.
5. ¿Cómo podía haber evitado su responsabilidad la empresa española?

SOLUCIONES PROPUESTAS

1. Determinar la ley aplicable y los tribunales competentes.

Conforme al artículo 4 del Reglamento de Roma I (593/2008), la ley aplicable será la del país donde el vendedor tenga su residencia habitual, esto es, la ley española.

Debe tenerse en cuenta que tanto España como Alemania han firmado la Convención de Viena. Por tanto, con independencia de la ley aplicable (la española o la alemana), la Convención de Viena será de aplicación conforme a sus artículos del 1 al 6.

Conforme al artículo 7 del Reglamento Bruselas I Bis (1215/2012), los tribunales competentes vendrán fijados por el lugar en que deben entregarse las mercancías. Esto es, los tribunales españoles. También cabe la posibilidad de que la parte que demande a la otra elija el domicilio del demandado. En este caso, si quien demanda es la empresa alemana, los tribunales serían igualmente los españoles. Por último, hay que hacer una salvedad en caso de sumisión tácita a los tribunales que elija el demandante, pese a que no se cumplan los criterios anteriores. En este caso, si la empresa alemana demandara en Alemania y la empresa española aceptara la competencia, se entendería producida la sumisión tácita, deviniendo competentes los tribunales alemanes.

2. ¿Es posible acudir a una corte arbitral?

En principio no, ya que las partes no han acordado nada al respecto. No obstante, cabe la posibilidad de que las partes lleguen al acuerdo tácito o expreso de someterse a un arbitraje con posterioridad.

3. ¿Puede la empresa alemana reclamar a GRUPALIA daños y perjuicios por incumplimiento de la oferta?

Conforme al **artículo 14** de la Convención, «*La propuesta de celebrar un contrato, dirigida a una o varias personas determinadas, constituirá oferta si es suficientemente precisa e indica la intención del oferente de quedar obligado en caso de aceptación. Una propuesta es suficientemente precisa si indica las mercaderías y expresa o, tácitamente, señala la cantidad y el precio o prevé un medio para determinarlos.*

Toda propuesta no dirigida a una o varias personas determinadas será considerada como una simple invitación a hacer ofertas, a menos que la persona que haga la propuesta indique claramente lo contrario».

La oferta emitida por GRUPALIA recoge estos elementos, por lo que es obligatoria en los términos fijados en la Convención.

4. Determinar, en su caso, la cantidad indemnizatoria que la empresa alemana puede reclamar a la empresa española.

El **artículo 74** de la Convención de Viena establece que «*La indemnización de daños y perjuicios por el incumplimiento del contrato en que haya incurrido una de las partes comprenderá el valor de la pérdida sufrida y el de la ganancia dejada de obtener por la otra parte como consecuencia del incumplimiento. Esa indemnización no podrá exceder de la pérdida que la parte que haya incurrido en incumplimiento hubiera previsto o debiera haber previsto en el momento de la celebración del contrato, tomando en consideración los hechos de que tuvo o debió haber tenido conocimiento en ese momento, como consecuencia posible del incumplimiento del contrato*».

En el presente caso, la empresa alemana reclama el lucro cesante, esto es, la diferencia entre el precio al que compraba la mercancía y el precio al que se la había revendido a la empresa italiana. No obstante, habrá que ver también otros posibles gastos en los que hubiera incurrido la empresa alemana en la operación (traslado de la mercancía desde España a Italia, seguros, gestión documental, etc., para fijar el valor del daño real producido).

Por otra parte, no olvidemos que el mismo artículo 74 limita la cuantía de la indemnización a «*la pérdida que la parte que haya incurrido en incumplimiento hubiera previsto o debiera haber previsto en el momento de la celebración del contrato, tomando en consideración los hechos de que tuvo o debió haber tenido conocimiento en ese momento, como consecuencia posible del incumplimiento del contrato*». La cuestión pasa por analizar y, llegado el caso, defender, que no era previsible que la empresa alemana hubiera vendido la mercancía antes de comprarla, y por un precio tan elevado.

5. ¿Cómo podía haber evitado su responsabilidad la empresa española?

En primer lugar, debería haber especificado la circunstancia en la propia oferta (una única máquina y venta al que primero acepte las condiciones), de forma que los destinatarios de las ofertas fueran conscientes de la importancia de la pronta aceptación.

En segundo lugar, el **artículo 16 de la Convención** establece que «*La oferta podrá ser revocada hasta que se perfeccione el contrato si la revocación llega al destinatario antes que este haya enviado la aceptación*». Basándose en ello, la empresa española debía haber comunicado de forma inminente a aquellos otros destinatarios de ofertas su revocación.

2. EJERCICIO SOBRE FISCALIDAD INTERNACIONAL

Luis Morros Cámara y
Elena Gutiérrez García de Cortázar

La empresa mexicana EL CACTUS dedicada a la elaboración de espárragos en conserva ha abierto mercado en España. Para la distribución de sus productos en este país, ha creado una filial, con carácter de establecimiento permanente (con un NIF para sus relaciones con la Administración española y para sus relaciones comerciales), que importa los espárragos en conserva, los almacena y posteriormente los vende a distintas cadenas de distribución españolas.

La filial española también ha realizado una campaña de captación de clientes en otros países europeos, consiguiendo importantes clientes en Alemania. Al existir una línea marítima directa entre México y Hamburgo, la empresa El Cactus se plantea, con la finalidad de reducir costes, importar las latas de conserva a través del puerto

alemán de Hamburgo (bien la totalidad de lo que destine al mercado europeo, o bien la parte que envía a Alemania). A la vista del enunciado anterior se pide:

1. Con relación a la importación de las conservas de espárragos por la filial española:
 - a) ¿Necesitaría darse de alta en algún otro registro para poder realizar las importaciones de los productos desde México?
 - b) Si importase un contenedor con 10.000 kilogramos de latas de espárragos con un valor en aduana de 35.000 euros, ¿cuál sería el importe a pagar en concepto de derechos arancelarios? ¿Y en concepto de IVA a la importación?
 - c) ¿Necesitará algún tipo de certificado de algún organismo distinto de la aduana para poder realizar la importación?
2. Si decide enviar los espárragos desde la filial española a los clientes alemanes:
 - a) ¿La operación está exenta o sujeta al IVA en España?
 - b) ¿Y en Alemania?
 - c) ¿Qué otras obligaciones tendría la filial española respecto al IVA con relación a estas ventas realizadas a Alemania?
3. Si la importación de los espárragos destinados a Alemania la realiza directamente la filial española en Hamburgo:
 - a) ¿Necesitaría la filial española darse de alta en algún registro para poder realizar la importación?
 - b) ¿La liquidación a realizar en la aduana sería la misma que si se importase en España?
4. Si la entrada de los espárragos se realiza por el puerto de Barcelona y el cliente alemán quiere despacharlos de importación a su nombre en Alemania, ¿qué régimen aduanero debería utilizar la filial española y cuál sería el procedimiento?

5. La filial española ha obtenido durante el ejercicio económico unos beneficios netos de 1,3 millones de euros. ¿Cómo tributarían?
6. La matriz mexicana adquirió un paquete de acciones de la empresa de transportes española La Veloz. Dichas acciones suponen un 2% del capital de la empresa de transporte. La empresa de transporte española distribuye dividendos a sus accionistas, siendo la cantidad que le corresponde a la empresa mexicana de 30.000 euros. ¿Cómo tributarían estos dividendos?

SOLUCIONES PROPUESTAS

1. Con relación a la importación de las conservas de espárragos por la filial española

El establecimiento permanente que la empresa mexicana ha montado para la distribución de sus productos dispone de un NIF para sus relaciones con la Administración española y para sus relaciones comerciales.

- a) **¿Necesitaría darse de alta en algún otro registro para poder realizar las importaciones de los productos desde México?**

El NIF habilita al establecimiento permanente para actuar en España desde un punto de vista fiscal y también para sus relaciones comerciales.

Sin embargo, para poder realizar operaciones de comercio exterior (importaciones y exportaciones), es necesario darse de alta en un registro específico que habilita para estas operaciones. Se trata del registro denominado EORI (*Economic Operators Identification and Registration*) en la UE y supone la asignación de un número de identificación único para cada operador y válido en cualquier país de la Unión¹⁵.

¹⁵ La obligación de registrarse para realizar operaciones de comercio exterior se establece en: el artículo 9 del Código Aduanero (Reglamento (UE) 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de octubre de 2013, por el que se establece el código aduanero de la Unión); en el artículo 5 del Reglamento Delegado (UE) 2015/2446, de la Comisión, de 28 de julio de 2015, por el que se completa el Reglamento (UE) n.º 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, con normas de desarrollo relativas a determinadas disposiciones del Código Aduanero

Una vez obtenido el EORI, la empresa podrá realizar importaciones o exportaciones y presentar cualquier tipo de declaración en todos los países de la UE.

Para obtener el EORI, la empresa deberá presentar una solicitud a la autoridad aduanera del país en el que esté establecida. En el caso de España, esta solicitud debe presentarse ante la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) a través de su sede electrónica.

El formato del EORI varía de un país a otro, pero siempre comienza por las letras correspondientes al país en el que se ha realizado el registro, según la codificación ISO-3161-1. En España, es el NIF de la empresa precedido de las letras ES¹⁶.

- b) **Si importase un contenedor con 10.000 kilogramos de latas de espárragos con un valor en Aduana de 35.000 euros, ¿cuál sería el importe a pagar en concepto de derechos arancelarios? ¿Y en concepto de IVA a la importación?**

Para determinar el importe a pagar en concepto de derechos arancelarios debemos tener en cuenta tres elementos: la clasificación arancelaria de la mercancía, su origen y su valor en aduana.

1. Clasificación arancelaria:

Para determinar la clasificación arancelaria, debemos acudir al TARIC. El TARIC lo podemos consultar en los siguientes enlaces:

Comisión Europea DG TAXUD, de acceso libre, TARIC

http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=en

de la Unión; en los artículos 6 y siguientes del Reglamento de Ejecución (UE) 2015/2447 de la Comisión, de 24 de noviembre de 2015, por el que se establecen normas de desarrollo de determinadas disposiciones del Reglamento (UE) n.º 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, por el que se establece el código aduanero de la Unión, y en la Resolución de 28 de enero de 2010, del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la AEAT, en la que se recoge el procedimiento para la asignación del número de Registro e Identificación de Operadores Económicos (EORI).

¹⁶ Para más información sobre el EORI, consúltese: <https://www.agenciatributaria.gob.es/AEAT.sede/tramitacion/DC13.shtml>

Agencia Tributaria (para acceder se necesita disponer de un Certificado de Usuario como el de la FNMT), Consulta del Arancel Integrado de Aplicación (TARIC):

<https://www.agenciatributaria.gob.es/AEAT.sede/procedimientoini/DD09.shtml>

Se puede hacer una búsqueda por palabras o bien analizar los distintos capítulos. Si se hace una búsqueda por palabras, buscando «espárragos», el resultado es el siguiente:

Nos aparecen dos referencias a dicho producto, dentro del **Capítulo 07** del Arancel:

SECCIÓN II PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL

CAPÍTULO 7 HORTALIZAS, PLANTAS, RAÍCES Y TUBÉRCULOS ALIMENTICIOS

- 0701** Patatas (papas) frescas o refrigeradas : (TN701)
- 0702** Tomates frescos o refrigerados : (TN701)
- 0703** Cebollas, chalotes, ajos, puerros y demás hortalizas aliáceas, frescos o refrigerados : (TN701)
- 0704** Coles, incluidos los repollos, coliflores, coles rizadas, colinabos y productos comestibles similares del género Brassica, frescos o refrigerados : (TN701)
- 0705** Lechugas (*Lactuca sativa*) y achicorias, comprendidas la escarola y la endibia (*Cichorium spp.*), frescas o refrigeradas : (TN701)
- 0706** Zanahorias, nabos, remolachas para ensalada, salsifíes, apionabos, rábanos y raíces comestibles similares, frescos o refrigerados : (TN701)
- 0707** Pepinos y pepinillos, frescos o refrigerados : (TN701)
- 0708** Hortalizas de vaina, aunque estén desvainadas, frescas o refrigeradas : (TN701)
- 0709** Las demás hortalizas, frescas o refrigeradas : (TN701)
- 0709 20** - **Espárragos** :
- 0709 20 00 10 ▾ - - Verdes
- 0709 20 00 90 ▾ - - Los demás
- 0710** Hortalizas, aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas : (TN701)
- 0710 10** - Patatas (papas)
- Hortalizas de vaina, estén o no desvainadas :
- 0710 30** - Espinacas (incluida la de Nueva Zelanda) y armuelles
- 0710 40** - Maíz dulce :
- 0710 80** - Las demás hortalizas :
- 0710 80 85 ▾ - - **Espárragos**

y otras dos en el **Capítulo 20**:

CAPÍTULO 20 PREPARACIONES DE HORTALIZAS, FRUTAS U OTROS FRUTOS O DEMÁS PARTES DE PLANTAS	
2001	Hortalizas, frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados en vinagre o en ácido acético : (TN701)
2002	Tomates preparados o conservados (excepto en vinagre o en ácido acético) : (TN701)
2003	Hongos y trufas, preparados o conservados (excepto en vinagre o en ácido acético) : (TN701)
2004	Las demás hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético), congeladas, excepto los productos de la partida 2006 : (TN701)
2004 10	- Patatas (papas) :
2004 90	- Las demás hortalizas y las mezclas de hortalizas :
2004 90 10	- - Maíz dulce (Zea mays var. saccharata)
2004 90 30	- - Choucroute, alcaparras y aceitunas :
2004 90 50	- - Guisantes (Pisum sativum) y judías verdes
	- - Las demás, incluidas las mezclas :
2004 90 91	- - - Cebollas, simplemente cocidas
2004 90 98	- - - Las demás : (TN084)
2004 90 98 30 ▼	- - - - Espárragos
2005	Las demás hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético), sin congelar, excepto los productos de la partida 2006 : (TN701)
2005 10	- Hortalizas homogeneizadas :
2005 10 00 40 ▼	- - Espárragos
2005 60 ▼	- Espárragos
2006	Hortalizas, frutas u otros frutos o sus cortezas y demás partes de plantas, confitados con azúcar (almibarados, glaseados o escarchados) : (TN701)

Para determinar la clasificación arancelaria de forma correcta, debemos tener en cuenta que el orden en el que aparecen las mercancías en el TARIC viene determinado por su grado de elaboración. Por eso, en los primeros capítulos constan las mercancías con un menor grado de transformación.

De esta forma, el Capítulo **07** recoge las *hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios, frescos, refrigerados, congelados, deshidratados evaporados o liofilizados*. Por tanto, con un grado de preparación inferior al que tienen las hortalizas en conserva. Por consiguiente, el Capítulo en el que se clasificarían los espárragos en conserva sería el **20**.

Según la Regla General de Interpretación Primera del Arancel, «*lo que determina la clasificación es el texto de las partidas de cuatro cifras, así como las Notas Legales de Sección o de Capítulo*». Debemos por tanto determinar cuál es la partida de 4 cifras en la que mejor encajan los espárragos en conserva (latas o frascos).

Analizamos a continuación las partidas de este Capítulo para determinar su clasificación arancelaria:

2001: Se refiere a hortalizas *conservadas en vinagre o ácido acético*, por lo que claramente no procede su clasificación en esta partida.

2002: Se refiere solamente a *tomates*, por lo que tampoco corresponde con nuestros espárragos en conserva.

2003: *Hongos y trufas*, tampoco.

2004: Se refiere a hortalizas preparadas o conservadas *congeladas*, por lo que tampoco se corresponde con la mercancía que intentamos clasificar.

2005: Las demás hortalizas preparadas o conservadas *sin congelar*. Aquí sí que tendrían cabida nuestras conservas de espárragos.

A continuación, dentro de esta partida hacemos el mismo análisis a nivel de 6 dígitos:

250510: Hortalizas *homogeneizadas*: Según las Notas Explicativas del Sistema Armonizado de la partida 2005, se entiende por hortalizas homogeneizadas las preparaciones de hortalizas, finamente homogeneizadas, acondicionadas para la venta al por menor como alimento para lactantes o niños de corta edad, o para uso dietético en recipientes con un contenido de peso neto inferior o igual a 250 gr. Por tanto, esta subpartida no es aplicable a nuestros espárragos en conserva.

200520: Se refiere a *patatas*.

200540: Se refiere a *guisantes y judías*.

200560: Se refiere a los *espárragos*, por lo que *esta sería la subpartida en la que se clasifican nuestros espárragos en conserva*.

2. Origen de la mercancía:

El origen de la mercancía nos viene dado en el supuesto, pero dado que México¹⁷ goza de un tratamiento preferencial con la UE, debe presentarse una prueba de que el origen de la mercancía es México. Esta prueba será, con carácter general, un Certificado EUR-1 expedido por las autoridades competentes de México. Si el valor de la mercancía es inferior a 6.000 euros, el origen se podrá

¹⁷ Las normas aplicables en materia de origen preferencial México-Unión Europea constan en los Anexos a la Decisión 2/2000 del Consejo Conjunto CE-México de 23 de marzo de 2000 (DOL 157 de 30.06.2000), publicadas en el DO L 245 de 29.09.2000.

acreditar mediante una declaración del exportador hecha en la factura con el siguiente texto: «*El exportador de los productos incluidos en el presente documento declara que, salvo indicación en sentido contrario, estos productos gozan de un origen preferencial México*».

En el caso del supuesto, el valor de las mercancías es de 35.000 euros, por lo que sería necesario aportar un Certificado EUR-1.

En caso de que no se aportase esta prueba de origen, se aplicaría a la mercancía el tipo de terceros países, sin ningún tipo de beneficio (17,60%).

Por tanto, en función de la clasificación arancelaria y del origen de las mercancías, el tipo de derechos arancelarios aplicable a México sería el 7%. No obstante, el TARIC nos indica que en este caso se aplica un contingente arancelario. Esto quiere decir que la Unión Europea autoriza la importación, cada año, de una cantidad de mercancías determinadas (en este caso 1.000.000 kg) a un tipo arancelario reducido. Para aplicar este beneficio, es necesario que se solicite en la Declaración de Importación. En el momento de presentar la declaración, si existe saldo, el beneficio se aplica de forma automática. En caso de que no existiese saldo o no se solicitase en la declaración de importación, el tipo de derechos arancelarios que se aplicaría sería el correspondiente a terceros países, sin ningún tipo de beneficio (17,60%).

3. Valor en aduana:

El valor en aduana nos viene dado en el supuesto: 35.000 euros. Constituye la base imponible sobre la que se aplica el tipo impositivo.

Por tanto, los derechos arancelarios a pagar serían:

$$35.000 \text{ euros} \times 7\% = 2.450 \text{ euros}$$

Impuesto sobre el valor añadido

La base imponible¹⁸ del IVA estará integrada por el valor en aduana, más los tributos que se liquiden con ocasión de la importación, exceptuando el propio IVA,

¹⁸ Artículo 83 de la Ley 37/1992 del Impuesto sobre el Valor Añadido.

además de algunos gastos accesorios, posteriores a la introducción en el Territorio Aduanero, que en este caso no se especifican.

El tipo impositivo sería el reducido del 10% por tratarse de productos destinados a la alimentación humana¹⁹.

Por tanto:

Base Imponible = 35.000 + 2.450 = 37.450

Tipo Impositivo= 10%

Cuota = 3.745

c) ¿Necesitará algún tipo de certificado de algún organismo distinto de la aduana para poder realizar la importación?

Los certificados que debe presentar una mercancía para poder llevar a cabo su importación vienen determinados en el propio TARIC y, en el caso de España, también en la normativa de cada Ministerio competente en esta materia.

En este caso, se exige un certificado sanitario que acredite que las conservas de espárrago son aptas para el consumo humano²⁰.

2. Si decide enviar los espárragos desde la filial española a los clientes alemanes

a) ¿La operación está exenta, no sujeta o sujeta al IVA en España?

Se trataría de una entrega intracomunitaria, ya que consiste en la venta de una mercancía desde España con destino a otro país miembro de la Unión Europea. Por tanto, la venta de los espárragos desde España a Alemania estaría sujeta y exenta de IVA en España²¹.

¹⁹ Artículo 91. Uno.1.1.º de la Ley 37/1992 del Impuesto sobre el Valor Añadido.

²⁰ Tal y como indica el TARIC, la importación de conservas de espárragos está sometida a control veterinario, salvo que las conservas sean originarias de Andorra, Suiza, Islandia, Liechtenstein, Noruega y San Marino. Por tanto, para autorizar la exportación es necesario que los servicios sanitarios de inspección en frontera expidan el correspondiente certificado indicando que las conservas cumplen los requisitos exigidos por la normativa sanitaria para su importación.

²¹ Artículo 8 (sujeción) con relación al artículo 25 (exención) de la Ley 37/1992 del Impuesto sobre el Valor Añadido.

b) ¿Y en Alemania?

En Alemania se trataría de una adquisición intracomunitaria de bienes, por lo que la operación estaría sujeta y no exenta de IVA y el comprador alemán debería autoliquidar el IVA en concepto de adquisición intracomunitaria de bienes.

c) ¿Qué otras obligaciones tendría la filial española respecto al IVA con relación a estas ventas realizadas a Alemania?

Para poder realizar entregas o adquisiciones intracomunitarias es necesario que la filial española de la empresa mexicana se inscriba en el registro de operadores intracomunitarios (VIES). Para ello, debe presentar en la Agencia Tributaria la declaración censal de alta o modificación (modelo 036), solicitando la inclusión en el Registro de Operadores Intracomunitarios.

Una vez se haya registrado, se le otorgará un número de Operador Intracomunitario, que en el caso de España será el NIF precedido de las letras ES. Aunque el formato del registro es el mismo que el del EORI, se trata de dos registros distintos y diferenciados y es necesario disponer de cada uno de ellos para poder realizar actuaciones en su respectivo ámbito, importaciones y exportaciones con el EORI y adquisiciones y entregas intracomunitarias con el registro en VIES.

Además, la filial española deberá presentar trimestralmente, o mensualmente, según cuál sea su período de liquidación del IVA, una declaración informativa (Modelo 349), en la que indicará el volumen total de compras y ventas que haya realizado con cada uno de los operadores de los distintos Estados miembros de la Unión Europea con los que realice operaciones comerciales.

Por último, y a efectos estadísticos, también estará obligada a presentar una declaración INTRASTAT de carácter mensual en la que declare el volumen de compras o ventas que realiza con cada uno de los Estados miembros. Esta declaración tiene finalidad estadística y se estableció en el año 1993, ya que con la entrada en vigor del Mercado Único y la desaparición de las declaraciones de aduana para los intercambios entre los Estados miembros se necesitaba un nuevo instrumento para la elaboración de las estadísticas de comercio exterior relativas a los intercambios comerciales entre los Estados miembros.

3. Si la importación de los espárragos destinados a Alemania la realiza directamente la filial española en Hamburgo

a) ¿Necesitaría la filial española darse de alta en algún registro para poder realizar la importación?

No. Como la empresa ya dispone de un EORI para realizar las importaciones en España, podrá realizar importaciones y exportaciones por cualquier país de la Unión Europea.

b) ¿La liquidación a realizar en la aduana sería la misma que si se importase en España?

Con relación a los derechos arancelarios sería exactamente igual, ya que los derechos arancelarios se aplican de forma uniforme en toda la Unión Europea.

En cuanto al IVA, si bien está armonizado, existen aún diferencias de tipos impositivos entre los Estados miembros de la Unión Europea, por lo que el resultado de la liquidación normalmente será distinto. En el caso de Alemania, el tipo impositivo que se aplica a los alimentos es el 7%²².

4. Si la entrada de los espárragos se realiza por el puerto de Barcelona y el cliente alemán quiere despacharlos de importación a su nombre en Alemania, ¿qué régimen aduanero debería utilizar la filial española y cuál sería el procedimiento?

Para poder cumplir con lo deseado por la empresa alemana, el establecimiento permanente en España de la empresa mexicana debe acudir a un régimen que le permita transportar los bienes a través del territorio aduanero de la Unión sin que las mercancías se hayan despachado a libre práctica ni, por tanto, se hayan devengado los correspondientes derechos de importación.

²² Se pueden consultar los tipos impositivos aplicables en los Estados miembros de la Unión Europea en la siguiente dirección: http://ec.europa.eu/taxation_customs/business/vat_en

El régimen aduanero que cumple con estos requisitos es el de **tránsito externo**, que permite el envío de mercancías de países terceros de una parte a otra del Territorio de la Unión sin que se devenguen los derechos arancelarios.

Por tanto, una vez que la mercancía haya llegado al puerto de Barcelona y el titular de la terminal de contenedores en la que se haya realizado la descarga haya presentado la correspondiente Declaración de Depósito Temporal, la filial española deberá presentar por vía electrónica en la aduana de Barcelona una Declaración de Tránsito con destino a la aduana alemana en la que el cliente quiera realizar el despacho aduanero.

Previamente deberá aportar una garantía suficiente, que cubra el importe de los derechos arancelarios y el IVA que se devengaría en caso de que la mercancía no llegase a su destino.

5. La filial española ha obtenido durante el ejercicio económico unos beneficios netos de 1,3 millones de euros. ¿Cómo tributarían?

Para determinar la forma de tributación de estos beneficios, debemos acudir al Convenio de doble imposición que España tiene suscrito con México²³.

Según el mismo, las rentas obtenidas por un establecimiento permanente tributan en el país en el que está situado el establecimiento permanente en cuestión.

Para determinar la base imponible se considera que el establecimiento permanente actúa como si fuera una empresa independiente, siendo sus ingresos aquellos que obtenga de la realización de su actuación empresarial y pudiendo deducirse de los mismos todos los gastos necesarios para su obtención, incluidos los gastos de administración que pueda haber generado su actividad en la matriz. No obstante, no se podrá deducir como gastos los pagos que haga a la matriz o a otras sucursales, salvo que lo sean en concepto de reembolso de gastos efectivos.

Por tanto, el establecimiento permanente debería presentar su correspondiente declaración del Impuesto sobre Sociedades en España, tributando por dicho

²³ En el siguiente enlace puede consultarse el convenio de doble imposición suscrito entre España y México: http://www.minhfp.gob.es/Documentacion/Publico/NormativaDoctrina/Tributaria/CDI/BOE_Mejico.pdf

impuesto por el beneficio total que haya obtenido, cualquiera que sea el lugar en el que este se haya generado.

6. La matriz mexicana adquirió un paquete de acciones de la empresa de transportes española La Veloz. Dichas acciones suponen un 2% del capital de la empresa de transporte. La empresa de transporte española distribuye dividendos a sus accionistas, siendo la cantidad que le corresponde a la empresa mexicana de 30.000 euros. ¿Cómo tributarían estos dividendos?

Los dividendos pagados por la empresa española pueden someterse a tributación tanto en el país en el que se pagan (España), como en el país en el que tiene su domicilio la empresa que los recibe (México).

El impuesto que se cobrará en España será el 15% del importe de los dividendos pagados a la empresa mexicana, que deberán ser retenidos e ingresados en el Tesoro por La Veloz en el momento de efectuar el pago de los mismos.

La Veloz deberá retener e ingresar en el tesoro la cantidad de 4.500 euros (30.000 x 15%).

Por su parte, México someterá a tributación los dividendos cobrados, debiendo la empresa El Cactus integrarlos en su base imponible del Impuesto sobre Sociedades. No obstante, la empresa mexicana podrá deducir en su impuesto sobre sociedades las cantidades que por los dividendos que haya cobrado de La Veloz haya pagado dicha empresa en concepto de Impuesto sobre Sociedades.

Suponiendo que el tipo efectivo del Impuesto de Sociedades de La Veloz sea el 25%, El Cactus debería integrar en su base imponible los 30.000 euros cobrados en concepto de dividendo.

Para evitar la doble imposición internacional, podría deducirse de la cantidad a pagar en México en concepto de impuesto de sociedades 7.500 euros (30.000 x 25%).

ACCESO A LOS MERCADOS MULTILATERALES

**Desarrollo y resolución
de los casos prácticos**

1. IDENTIFICACIÓN DE INSTITUCIONES MULTILATERALES Y SUS OPERACIONES

Fernando Bejerano Rodríguez

La empresa **TRIPSILON Ingeniería, S. A.** es una empresa española con sede en Madrid y con más de 15 años de experiencia en el campo de la ingeniería civil y ambiental.

TRIPSILON Ingeniería, S. A. proporciona servicios integrales de asesoramiento, consultoría e ingeniería ambiental, tanto a administraciones públicas como a los principales grupos industriales. La empresa está organizada en tres áreas de trabajo: Ingeniería Ambiental, Ingeniería del Agua y Cambio Climático, con los siguientes servicios y competencias:

- Evaluación de impacto ambiental.
- Dirección y supervisión ambiental de proyectos y obras.

- Proyectos de recuperación del medio natural.
 - Auditorías medioambientales.
 - Abastecimiento de agua.
 - Saneamiento y depuración.
 - Planificación hidrológica.
 - Calidad del agua y gestión de vertidos.
 - Evaluación de impactos, vulnerabilidad y adaptación al cambio climático.
 - Planes de gestión de riesgos.
 - Fortalecimiento institucional.

La empresa ha desarrollado proyectos para clientes públicos y privados en España y desde 2012 ha trabajado como subcontratista de otras ingenierías y constructoras españolas en mercados internacionales. El número de proyectos internacionales ejecutados ha sido un total de 8, con un presupuesto total acumulado de 2.600.000 euros. Los países de intervención han sido principalmente de América Central (México, Nicaragua y El Salvador) y del norte de África (Marruecos y Argelia).

Su volumen de negocio anual es de 3,5 millones de euros y cuenta con 40 empleados. La empresa tiene interés en internacionalizar sus actividades en porcentajes superiores a los actuales, apoyándose en instituciones multilaterales.

TAREAS

Se solicita el estudio de la estrategia de internacionalización multilateral de TRIPSILON Ingeniería, S. A. y, a través de los enlaces de interés mostrados en este Capítulo, dar respuesta a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué instituciones multilaterales actúan en Centroamérica y/o Norte de África?
- b) ¿Los sectores de actividad de TRIPSILON Ingeniería, S. A. están entre sus prioridades?
- c) ¿Existen en la actualidad proyectos en preparación de estas áreas de actividad en Centroamérica?
- d) ¿Y en el Norte de África?
- e) ¿Tendría sentido, *a priori*, para una empresa como TRIPSILON Ingeniería, S. A., intentar apoyar su internacionalización en la ejecución de proyectos con financiación multilateral?

RESPUESTAS

Una vez analizada la empresa con la que se va a desarrollar este caso, habrá que acudir a las fuentes de información indicadas en el Capítulo: EuropeAid para proyectos financiados por la UE, *Development Business* para aquellos financiados por los bancos de desarrollo y por las agencias de Naciones Unidas.

En dichas fuentes se encuentra la casi totalidad de oportunidades con financiación multilateral existentes en el mercado. Sin embargo, para completar la información obtenida hay que acudir también a las páginas web de cada una de las instituciones financieras en cuestión, donde además de los anuncios se encontrará información adicional, que será de interés a la hora de valorar cada oportunidad.

a) **¿Qué instituciones multilaterales actúan en Centroamérica y/o Norte de África?**

En el momento de redacción de este Manual, las instituciones multilaterales que actúan en Centroamérica y Norte de África y los sectores coincidentes con los de TRIPSILON Ingeniería, S. A. son:

América Central		Medio ambiente	Cambio climático	Agua y saneamiento
Banco Mundial	BM	X	X	X
Banco Interamericano de Desarrollo	BID	X	X	X
Banco de Desarrollo de América Latina	CAF	X	X	X
Banco Centroamericano de Integración Económica	BCIE	X	X	X
Naciones Unidas	ONU	X	X	X
Unión Europea	UE	X	X	

Norte de África		Medio ambiente	Cambio climático	Agua y saneamiento
Banco Mundial	BM	X	X	X
Banco Africano de Desarrollo	BAfD	X	X	X
Banco Islámico de Desarrollo	BIsD	X	X	X
Naciones Unidas	ONU	X	X	X
Unión Europea	UE	X	X	X

b) **¿Los sectores de actividad de TRIPSILON Ingeniería, S. A. están entre sus prioridades?**

De acuerdo con lo indicado en las tablas de la pregunta a), podemos concluir que los sectores de Medio ambiente, Cambio climático y Agua y saneamiento forman parte de las prioridades del BM, BID, CAF, BCIE y ONU en Centroamérica y del BM, BAfD, BIsD, ONU y UE en el norte de África.

c) **¿Existen en la actualidad proyectos en preparación de estas áreas de actividad en Centroamérica?**

En la actualidad la Unión Europea tiene desarrollados Planes Indicativos Plurianuales con los siguientes países para el período 2014-2020:

- **El Salvador:** 149 millones de euros. Incluye medio ambiente como eje transversal. Las cuestiones ambientales se integrarán principalmente en lo que se refiere a la adaptación al cambio climático. También se integrarán las medidas de reducción del riesgo de desastres.
- **Guatemala:** 185 millones de euros. Incluye medio ambiente como eje transversal, específicamente en lo relacionado con la adopción de prácticas medioambientalmente sostenibles y resilientes al clima, y sobre los efectos de la degradación del suelo, agua y bosque causados por el cambio climático.
- **Nicaragua:** 204 millones de euros. Incluye 50 millones en Adaptación al Cambio Climático.
- **Regional (América Latina):** 805 millones de euros. Incluye 300 millones en Sostenibilidad Ambiental y Cambio Climático.
- **Subregional (Centroamérica):** 120 millones de euros. Incluye 35 millones de euros en Cambio Climático y gestión de desastres.

Para los bancos de desarrollo, las siguientes tablas presentan algunos ejemplos de las múltiples oportunidades existentes (cifras en millones de dólares):

BID

N.º PROYECTO	PAÍS	SECTOR	TÍTULO DEL PROYECTO	IMPORTE	ETAPA
RG-T2661	Regional	Agua y Saneamiento	Desarrollo de un Sistema de Soporte de Decisiones para la Gestión Sostenible...	1,00	Preparación
RG-T2921	Regional	Agua y Saneamiento	Camino a Brasilia 2018 - Capítulo Santiago 2017	0,15	Preparación
RG-T2828	Regional	Agua y Saneamiento	Centro Interamericano de Soporte Técnico (TSC) para la gestión aplicada de...	3,00	Preparación
RG-T2751	Regional	Agua y Saneamiento	Fondos de Agua: Un Modelo de Conservación y Resiliencia Climática para Cuencas...	1,75	Preparación
RG-T2882	Regional	Agua y Saneamiento	La Evaluación del AquaFund y la Implementación de su Plan de Sostenibilidad...	0,55	Preparación
RG-T2862	Regional	Agua y Saneamiento	Mejoramiento de la gestión de residuos sólidos urbanos (RSU): Instrumentos para...	0,65	Preparación
CR-T1148	Costa Rica	Medio Ambiente y Desastres Naturales	Gestión sostenible de servicios ecosistémicos	3,49	Preparación
HO-L1179	Honduras	Medio Ambiente y Desastres Naturales	Manejo sostenible de bosques	25,00	Preparación
RG-T2896	Regional	Medio Ambiente y Desastres Naturales	Fortalecimiento de los actuales procesos para la identificación de riesgos climáticos...	1,00	Preparación

BANCO MUNDIAL

N.º PROYECTO	PAÍS	SECTOR	TÍTULO DEL PROYECTO	IMPORTE	ETAPA
P120417	México	Compensación de las emisiones de carbono	Mexico FCPF Readiness Preparation Grant	0,1	Propuesto
P124935	El Salvador	Compensación de las emisiones de carbono	El Salvador FCPF REDD Readiness	0	Propuesto
P152415	Belice	Compensación de las emisiones de carbono	Belize FCPF REDD Readiness Preparation	0	Propuesto

BANCO CENTROAMERICANO DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA

País	Total (millones de USD)
Guatemala	0,0
El Salvador	2,1
Honduras	40,0
Nicaragua	130,8
Costa Rica	50,0
Total	222,9

Área	Total (millones de USD)
Infraestructura Productiva	124,1
Desarrollo Humano e Infraestructura Social	50,0
Energía	46,7
Intermediación Financiera y Finanzas para el Desarrollo	2,1
Servicios para la Competitividad	0,0
Desarrollo Rural y Medio Ambiente	0,0
Total	222,9

d) ¿Y en el Norte de África?

Se observa que en el Norte de África el número de oportunidades actuales es significativamente menor.

BANCO AFRICANO DE DESARROLLO

N.º PROYECTO	PAÍS	SECTOR	TÍTULO DEL PROYECTO	IMPORTE	ETAPA
P-MR-EAZ-005	Mauritania	Water Supply & Sanitation	Programme intégré d'AEPA en milieu rural et semi urbain	UAC 10.000.000	Pipeline
P-EG-AAC-016	Egipto	Water Supply & Sanitation	FARM Level Irrigation Project	UAC 75.000.000	Pipeline
P-EG-EA0-001	Egipto	Water Supply & Sanitation	South Hurghada Hasheesh & RASW	UAC 400.000	Pipeline

BANCO MUNDIAL

N.º DE IDENTIFICACIÓN	PAÍS	NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO DEL COMPROMISO	ESTATUS
P144764	Yemen	Climate Resilience of Rural Communities Project (CRRC)	18,60	Propuesto
P144813	Yemen	RY-Climate Resilience of Coastal Communities (CRCC)	20,00	Propuesto
P149704	Egipto	EG-Urban Transport Infrastructure Development	200,00	Propuesto
P151030	Túnez	Integrated Landscapes Management in Tunisia's Lagging Regions	100,00	Propuesto
P158505	Yibuti	Djibouti: Sustainable Electrification Program	7,00	Propuesto
P160236	Jordania	Second Programmatic Energy and Water Sector Reforms DPL	250,00	Propuesto
P160274	Iraq	IRAQ EITI Implementation Support	0,35	Propuesto
P161465	Jordania	Emergency Services and Social Resilience Project AF	10,80	Propuesto

UNIÓN EUROPEA

N.º DE IDENTIFICACIÓN	Título	Tipo	Zona geográfica
138241	Technical Support to upgrading the Solid waste Management Capacities	Servicios	Líbano
137744	«Réussir le Statut Avancé» Phase II (RSA II) - Assistance technique pour la mise en place de l'Agence nationale d'évaluation et de garantie de la qualité de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique	Servicios	Marruecos
137038	Etude de la vulnérabilité et de l'adaptation des zones côtières de la métropole algéroise aux changements climatiques	Servicios	Argelia

e) **¿Tendría sentido, a priori, para una empresa como TRIPSILON Ingeniería, S. A., intentar apoyar su internacionalización en la ejecución de proyectos con financiación multilateral?**

Dada la experiencia previa que posee la empresa, el buen número de oportunidades existentes en los sectores de su especialización y tratándose de un mercado de enormes proporciones, se puede concluir que una internacionalización de la empresa a través de los Organismos Multilaterales puede suponer, *a priori*, una elección adecuada para TRIPSILON Ingeniería, S. A.

Sin embargo, como el propio Manual indica, es también un mercado muy especializado y relativamente sofisticado. Competir con éxito va a exigir un esfuerzo en cuanto a aplicación de los mejores recursos, adaptación de los procesos internos y capacitación en las técnicas, metodología y herramientas necesarias para operar en este mercado.

En la medida en que se trata de un mercado relativamente nuevo para la empresa (por haber trabajado a través de subcontrataciones), y a partir de las particularidades descritas anteriormente, hay una serie de recomendaciones generales que conviene tener presentes a la hora de diseñar y poner en marcha una estrategia específica para los proyectos de los OMD.

- Tener una visión a largo plazo.
- Diseñar una estrategia consistente con sus medios.
- Dedicar recursos cualificados y/o capacitarlos.
- Implantar una sistemática de la identificación y selección de oportunidades.
- Comenzar por los mercados más próximos, más conocidos, menos complejos o con una demanda más evidente de los productos/servicios de la empresa.
- Comenzar por licitaciones de proyectos que presenten riesgos ciertos e identificados, importes manejables y dificultades asumibles.

2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO Y BÚSQUEDA DE SOCIOS

Fernando Bejerano Rodríguez

Construcciones XL nació hace 50 años en España y es una de las principales empresas constructoras del país, contribuyendo al desarrollo de la industria nacional y al fortalecimiento de las comunidades donde trabaja. Tras de una larga y exitosa trayectoria, se ha establecido firmemente como una de las principales empresas de construcción y es conocida por su capacidad de desarrollar proyectos complejos.

Cuenta con su oficina central en Barcelona y delegaciones por toda España, así como presencia en América Latina (México, Panamá y Chile), Oriente Medio (Arabia Saudí) y África (Sudáfrica). Su facturación anual es de 465 millones de euros, con un beneficio bruto anual de 29 millones. Su plantilla está formada por 1.200 empleados.

Ámbitos de actuación:

- Ejecución de proyectos de obra civil y edificación (hospitales, centros de salud, facultades, colegios, recintos deportivos, edificios administrativos, hoteles, centros comerciales, viviendas, etc.).
- Diseño, construcción y montaje de plantas e instalaciones industriales.
- Mantenimiento de edificios e instalaciones e infraestructuras.
- Restauración y rehabilitación de patrimonio.

TAREAS

- A través de los enlaces de interés presentados en este Capítulo, identifique al menos dos (2) oportunidades de negocio correspondientes a la actividad de la empresa que se encuentren en Aviso General de Adquisiciones o en Forecast.
- Identifique al menos otras dos (2) convocatorias para proyectos en que se haya publicado ya un Aviso Específico de Adquisiciones o una licitación abierta.
- De acuerdo con los proyectos identificados en los apartados a) y b) anteriores, identifique potenciales socios con los que pueda concurrir a estas licitaciones, que complementen o suplan sus carencias y debilidades e indique los motivos.

RESPUESTAS

A la hora de identificar las oportunidades, se tomará en consideración el grado de internacionalización de la empresa y su experiencia previa. Para aquellas empresas menos duchos en mercados internacionales, es recomendable acudir exclusivamente a proyectos de aquellos sectores en los que su experiencia sea importante («acudir a lo que sabemos hacer»).

- A través de los enlaces de interés presentados en este Capítulo, identifique al menos dos (2) oportunidades de negocio correspondientes a la actividad de la empresa que se encuentren en Aviso General de Adquisiciones o en Forecast**

Existen múltiples oportunidades en el sector de la construcción en fase Aviso General de Adquisiciones o en Forecast. Utilice las fuentes de información indicadas en el Capítulo.

[Aviso jurídico](#) | [Contacto](#) | [Búsqueda](#) español (es)



COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y DESARROLLO

Convocatorias de propuestas & anuncios de licitación

Comisión Europea > International Cooperation and Development > Funding > Financiación > Convocatorias de propuestas & anuncios de licitación

Convocatorias de propuestas & anuncios de licitación

Últimas publicaciones
Buscar por referencia
Búsqueda avanzada
Ayuda

Programa

Tipo Subvenciones Suministros Servicios Obras

Situación Clausurado Abierto Previsto

Zona geográfica

Publicación después de **Publicación antes de**

Su selección devolvió 141 registros Display 10 - 15 - 25 - 50 calls per page.

Ref. # - Título

Publicación
Actualización
Situación
Tipo
Zona geográfica
Programa

138124	- Travaux d'extension, de renforcement et de réhabilitation de réseaux de distribution dans la ville de Bouaké	4/06/2016	25/11/2016	Previsto	Obras	Costa de Marfil	África, Caribe y Pacífico
138551	- Travaux de Réhabilitation des accotements de la route RN3- Nouakchott-Boutillimit	24/11/2016	24/11/2016	Previsto	Obras	Mauritania	África, Caribe y Pacífico
137043	- NDSP-3 Urban and Small Towns works	28/04/2015	22/11/2016	Previsto	Obras	Nigeria	África, Caribe y Pacífico
138486	- Construction et réhabilitation d'infrastructures judiciaires dans les régions	15/11/2016	15/11/2016	Previsto	Obras	Mali	África, Caribe y Pacífico
138097	- Works Tender for Dutch Quarter Sewerage, St. Maarten.	1/06/2016	27/10/2016	Previsto	Obras	Antillas neerlandesas	África, Caribe y Pacífico
138461	- Travaux de Réhabilitation des structures du Ministère de l'Agriculture et du Ministère de l'Elevage dans le cadre du Programme de Renforcement Institutionnel en Mauritanie vers la Résilience Agropastorale (RIMRAP)	21/10/2016	21/10/2016	Previsto	Obras	Mauritania	África, Caribe y Pacífico
137862	- Revetment for Container Terminal Government of St Eustatius	17/03/2016	6/10/2016	Previsto	Obras	Antillas neerlandesas	África, Caribe y Pacífico
130766	- Upgrading of Eco-Agro Tourism Sites for the Community Based Eco Agro Tourism Programme in the Dennerly/Mabouya Valley Community, Saint Lucia;	17/11/2010	30/09/2016	Previsto	Obras	Santa Lucía	África, Caribe y Pacífico
131238	- Rehabilitation of Existing Dumpsites in Van	13/04/2011	30/09/2016	Previsto	Obras	Turquía	Países en fase de preadhesión / Nuevos estados miembros

Development Business		Welcome, Victoria Vera					
Connecting you to a world of opportunities		Home	About us	Projects and Tenders	International Business Guide	Resources	
Simple Search	Advanced Search	My Preferred Search	Procurement Notices Search Result		Sort by: <input type="text" value="Deadline Date"/>	Help?	
Symbol	Country	Project & Title	Institution	Date Posted	Deadline	DB Reference	Status
 Water Supply and Sanitation	Zambia	Lusaka Sanitation Project: General Procurement Notice (GPN)	WB	25 Nov 2016	Not Specified	WB5392-11/16	Published
 Water Supply and Sanitation	India	Jharkhand Municipal Development Project: General Procurement Notice (GPN)	WB	25 Nov 2016	Not Specified	WB5384-11/16	Published
 Infrastructure	Côte d'Ivoire	Projet de Renaissance des Infrastructures en Côte D'Ivoire – Fonds Additionnel (PRICI - FA): General Procurement Notice (GPN)	WB	22 Nov 2016	Not Specified	WB5355-11/16	Published
 Water Supply and Sanitation	Mozambique	Mtwara Development Corridor N381/R2151 between Mueda-Negomano, phase 1: Roma to Negomano: GENERAL PROCUREMENT NOTICE	AfDB	22 Nov 2016	Not Specified	AfDB1198-11/16	Published
 Water Supply and Sanitation	India	Jhelum and Tawi Flood Recovery Project: General Procurement Notice (GPN)	WB	18 Nov 2016	Not Specified	WB5291-11/16	Published
 Urban Development	Kyrgyzstan	Urban Development Project: General Procurement Notice (GPN)	WB	15 Nov 2016	Not Specified	WB5227-11/16	Published
 Urban Development	Afghanistan	Urban Development Support Project: General Procurement Notice (GPN)	WB	04 Nov 2016	Not Specified	WB5049-11/16	Published
 Infrastructure	Cameroon	PROJECT FOR THE CONSTRUCTION OF INFRASTRUCTURE FOR THE REPAIR OF OIL RIGS AT LIMBE (LIMBE SHIPYARD PROJECT): General Procurement Notice	AfDB	04 Nov 2016	Not Specified	AfDB1148-11/16	Published

Una vez identificados los proyectos, se completará todo lo posible la búsqueda de información sobre el proyecto concreto, acudiendo a tantas fuentes como se pueda, directas e indirectas:

- Página web del financiador, donde buscaremos el *Country Strategy Paper*, documento de identificación del proyecto, convenio de financiación, plan de adquisiciones, licitaciones previas correspondientes al mismo programa, etc.
- Contactos con la persona responsable en el organismo convocante.
- Contactos con el responsable del proyecto en el organismo financiador.
- Portal de compras gubernamentales del país en cuestión, si existe.
- Iniciativa SEPA, si está financiado por el BID o el BM.
- Portal ICEX, sección de oportunidades de negocio.
- Representaciones internacionales de ICEX España Exportación e Inversiones donde existan sedes de organismos multilaterales, según sea el caso.
- Oficinas Económicas y Comerciales españolas en el país de destino.
- Oficinas consulares del país beneficiario en España.
- Otras fuentes de información.

b) Identifique al menos otras dos (2) convocatorias para proyectos en que se haya publicado ya un Aviso Específico de Adquisiciones o una licitación abierta

Existen múltiples oportunidades en el sector de la construcción donde ya se ha publicado un Aviso Específico de Adquisiciones o una licitación ya en fase abierta. Utilice las fuentes de información indicadas en el Capítulo.

Development Business		Welcome, Victoria Vera					
Connecting you to a world of opportunities		Home	About us	Projects and Tenders	International Business Guide	Resources	
Simple Search	Advanced Search	My Preferred Search	Procurement Notices Search Result		Sort by: --Select--	Help?	
Symbol	Country	Project & Title	Institution	Date Posted	Deadline	DB Reference	Status
	Uganda	MARKETS AND AGRICULTURAL TRADE IMPROVEMENT PROGRAMME – PROJECT 2 (MATIP-2): DUPLICATION - Engineering Design and Construction Supervision of Kilgum Main Market	AfDB	16 Nov 2016	2 Dec 2016	AfDB1178-11/16	Cancelled
	Nepal	UPDATE - Trishuli River in Nepal: Construction of Headworks & Grouting, Construction of Headrace Tunnel and Construction of Vertical Shaft & Power House	WB	17 Nov 2016	Not Specified	WB5281-11/16	Updated
	Vietnam	UPDATE - Can Tho Urban Development and Resilience Project: Construction Supervision and contract management Consultant for packages under Component 1 (Can Tho River Revetment: CT3-PW-1.1, CT3-PW-1.2, CT3-PW-1.3, CT3-PW-1.4, CT3-PW-1.5, CT3-PW-1.6, CT3-PW-1.8 and CT3-PW-1.9)	WB	03 Nov 2016	12 Dec 2016	WB5038-11/16	Updated
	Afghanistan	Trans-Hindukush Road Connectivity Project (THRCP): Construction of a New 2-lane National Highway from Sta 126+620 to Sta 151+200 (Bamyan)	WB	21 Nov 2016	16 Jan 2017	WB5314-11/16	Published
	Ukraine	District Heating Energy Efficiency Project (UDHEEP): Construction Supervision during Performance of the Works in the City of Kharkiv	WB	18 Nov 2016	5 Dec 2016	WB5303-11/16	Published
	Côte d'Ivoire	GENERAL SERVICES AND PROCUREMENT DEPARTMENT - African Development Bank: PROVISION OF ARCHITECTURAL ENGINEERING SERVICES IN THE DESIGN AND SUPERVISION OF THE OUTFITTING PROJECT FOR THE LIBERIA COUNTRY OFFICE (LRFO)	AfDB	18 Nov 2016	28 Nov 2016	AfDB1191-11/16	Published
	Vietnam	L2969-VIE: Greater Mekong Sub-region Corridor Towns Development Project: Package NCB: 2969-06/2016-Embankment: Construction of Hieu River Embankment in Dong Ha city.	ADB	18 Nov 2016	14 Dec 2016	ADB525-11/16	Published
	Sudan	Building Capacity for Inclusive Service Delivery (BCISD): Design and Supervision of Works for Rehabilitation of Health Facilities in White Nile State.	AfDB	18 Nov 2016	12 Dec 2016	AfDB1188-11/16	Published

[Aviso jurídico](#) | [Contacto](#) | [Búsqueda](#) español (es)



COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y DESARROLLO

Convocatorias de propuestas & anuncios de licitación

Comisión Europea > International Cooperation and Development > Funding > Financiación > Convocatorias de propuestas & anuncios de licitación

Convocatorias de propuestas & anuncios de licitación

Últimas publicaciones
Buscar por referencia
Búsqueda avanzada
Ayuda

Programa

Tipo Subvenciones Suministros Servicios Obras

Situación Clausurado Abierto Previsto

Zona geográfica

Publicación después de Publicación antes de

Su selección devolvió 101 registros Display 10 - 15 - 25 - 50 calls per page.

Ref. # - Título	Publicación	Actualización	Situación	Tipo	Zona geográfica	Programa
135644 - River Training and Dredging Works on Critical Sectors on The Danube River	14/03/2014	28/11/2016	● Abierto » 13/12/2016	Obras	Serbia	Países en fase de preadhesión / Nuevos estados miembros
138556 - Upgrading water supply and construction of sewage network and wastewater treatment plant in the Municipality of Berane	25/11/2016	25/11/2016	● Abierto	Obras	Montenegro	Países en fase de preadhesión / Nuevos estados miembros
137617 - Monrovia Consolidation of T&D - Works	6/11/2015	22/11/2016	● Abierto » 6/12/2016	Obras	Liberia	África, Caribe y Pacífico
137428 - Travaux de réhabilitation et de renforcement de la route nationale n°04 (RN04) Koupéla – Gounghin /CU2a (34 Km)	12/08/2015	17/11/2016	● Abierto » 29/11/2016	Obras	Burkina Faso	África, Caribe y Pacífico
138476 - Lot 1 : Réhabilitation en approche HIMO structuré des pistes rurales et points noirs des District d'Avaradrano, d'Ambohitrarimo et de Manjakandriana (21,750 km) Lot 2 : Réhabilitation en approche HIMO structuré des pistes rurales et points noirs de	11/11/2016	16/11/2016	● Abierto » 10/01/2017	Obras	Madagascar	África, Caribe y Pacífico
138223 - Travaux d'extension, de renforcement et de réhabilitation de réseaux de distribution dans la ville de San Pedro	9/07/2016	15/11/2016	● Abierto » 20/02/2017	Obras	Costa de Marfil	África, Caribe y Pacífico
138024 - Construction of road section Gradsko - Interchange Drenovo as part of road Corridor X-d	29/04/2016	15/11/2016	● Abierto » 20/12/2016	Obras	The former Yugoslav Republic of Macedonia	Países en fase de preadhesión / Nuevos estados miembros
138380 - Travaux d'installation des échelles et stations limnométriques le long du fleuve Congo et de la rivière Kasai en République démocratique du Congo	27/09/2016	14/11/2016	● Abierto » 5/12/2016	Obras	Congo (República Democrática del)	África, Caribe y Pacífico

DESARROLLO Y RESOLUCIÓN DE LOS CASOS PRÁCTICOS

131

La decisión de concurrir estará siempre basada en el análisis de la información recabada y las capacidades de la empresa para afrontar con éxito la ejecución del trabajo en cuestión, tomando en consideración la:

- Experiencia profesional general.
- Experiencia específica.
- Experiencia en la región.
- Experiencia en el país.
- Experiencia con el financiador.
- Capacidad financiera de la empresa.
- Recursos humanos disponibles.
- Idioma de trabajo.
- Etc.

c) De acuerdo con los proyectos identificados en los apartados a) y b) anteriores, identifique potenciales socios con los que pueda concurrir a estas licitaciones, que complementen o suplan sus carencias y debilidades e indique los motivos

En caso de tener carencias en alguno, o varios, de los criterios mencionados, se valorarán las ventajas de una posible alianza con una o varias empresas especializadas, sectorial o geográficamente.

Como fuentes de información para la identificación de estos posibles socios, podemos recurrir a:

- Empresas nacionales o internacionales líderes en el sector.
- Empresas de reconocido prestigio en el país de destino, o con buena reputación ante el cliente.
- Listado de adjudicaciones de contratos publicadas por los organismos multilaterales.
- Listados de empresas inhabilitadas, para evitar asociarse con empresas no elegibles.
- Directorios de empresas (nacionales e internacionales).
- Agrupaciones sectoriales.
- Eventos sectoriales.
- Informaciones provenientes de organismos de cooperación al desarrollo, de Oficinas Comerciales o Consulares.
- Etc.

Los criterios de selección estarán basados en:

- La complementariedad de nuestras fortalezas.
- Nuestra cualificación técnica y experiencia pasada.
- La compatibilidad de enfoques y métodos de gestión empresarial.
- Los recursos humanos.
- El conocimiento y experiencia en el país objetivo.
- La información y acceso que tengan sobre el proyecto y sus contactos en el país.
- Su tamaño, organización y cultura empresarial.
- La imagen que proyecten ante el organismo multilateral y en el beneficiario.
- Etc.

Las principales consideraciones en la formación del consorcio son:

- Identificación de los miembros del consorcio.
- Designación del líder y representante legal del consorcio.
- Porcentajes de participación.
- Responsabilidades y obligaciones de los miembros.
- Directrices de toma de decisiones conjunta.
- Mecanismos de control del consorcio (comités de gestión).
- Política de compras y contrataciones.
- Rangos de precios.
- Etc.

Capítulo 8

EL ECOSISTEMA DIGITAL EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

**Desarrollo y resolución
de los casos prácticos**

TUDESPENSA.COM

José Manuel Mas

Tu Despensa (www.tudespensa.com) es un supermercado digital que se está reafirmando como una sólida alternativa a las versiones digitales de las cadenas de distribución más tradicionales. En este sentido, compite con marcas consolidadas por su presencia física como Mercadona, El Corte Inglés, Carrefour, DIA o Alcampo. También compite con otros *pure players* como son Ulabox.com o Hiperdirect.es.

Tu Despensa siempre ha basado su propuesta de valor a sus clientes en dar una amplia oferta de productos en toda la gama de alimentación seca, droguería e higiene y productos frescos y refrigerados, a unos precios competitivos y con un buen servicio.

Tras unos años de escasa competencia en el sector debido al interés limitado de los distribuidores tradicionales por el canal digital, en 2016 se anunció la entrada de Amazon Prime en España, con una potente apuesta por esta categoría. La propuesta de Amazon se basa en un catálogo restringido de productos en alimentación seca y droguería e higiene, con unos precios muy competitivos (sensiblemente bajos) y con un servicio excepcional de entrega en una hora en Madrid y Barcelona.

El futuro para TuDespensa.com está lleno de retos...

PREGUNTAS

1. ¿Qué ventajas puede ofrecer Tu Despensa con respecto a sus competidores que justifique la elección de su tienda *online* en vez de la de uno de sus competidores?
2. ¿Qué implicaciones, tanto positivas como negativas, tiene la entrada de la multinacional Amazon en el negocio?
3. ¿Tiene sentido la internacionalización de su negocio? ¿Qué implicaría dar ese paso?

RESPUESTAS

1. Cualquier empresa que quiera vender algo a clientes expuestos a sus competidores debe ser capaz de desarrollar una *Unique Selling Proposition* (USP) que convenza a sus potenciales clientes de que merece la pena gastar su dinero en esa tienda en vez de en otra. Esto, que es válido en cualquier entorno, se amplifica en el ecosistema digital debido a la facilidad y rapidez con que un usuario puede encontrar alternativas a nuestra oferta, compararlas y cambiar de opinión si considera que hay algo mejor por su dinero.

Existen básicamente tres posibles propuestas de valor en este ámbito:

- a) *Surtido*: ser capaces de ofrecer un surtido más amplio de productos a la venta, contando con referencias que resulten diferenciales para el consumidor. En esta categoría esto es complicado, ya que hay mucho producto fácilmente sustituible por otros similares. En todo caso, no

es imposible, en la medida en que contar con un amplio surtido tiene importantes limitaciones y costes asociados que suponen importantes barreras de entrada para terceros.

- b) *Precio*: esta es la más obvia. Si tenemos a la venta un surtido muy similar y comparable al de nuestros competidores, un buen motivo para que nos compren a nosotros sería el precio. Si somos capaces de vender con margen y rentabilidad a precios más bajos que nuestros competidores se tratará de una propuesta de valor muy sólida y fácil de transmitir al público objetivo.
- c) *Servicio*: ser capaces de trasladar al cliente una experiencia sensiblemente mejor que la de los competidores. Si no puedo distinguirme por el producto y el precio no puede ser más bajo, el servicio es el único espacio que me queda para generar una propuesta única de valor. Esto se puede traducir en aspectos claramente tangibles para el cliente como:
 - a. *Facilitar la realización del pedido*. En esta categoría las cestas suelen ser grandes, con decenas de productos en la mayoría de los casos. Facilitar el modo de hacer un pedido rápido y preciso puede ser una ventaja al ahorrar tiempo y/o errores a los clientes.
 - b. *Entrega rápida y fiable*. Poder entregar en plazos cortos y cumpliendo el horario previsto es una gran ventaja. Además dar franjas horarias estrechas facilita al usuario saber cuándo llegará su compra.
 - c. *Servicio posventa eficaz*: tanto para gestionar devoluciones como para resolver dudas o incidencias.
 - d. *Ofertas personalizadas* que realmente demuestren conocimiento de las necesidades del cliente.

2. Sin duda la entrada en escena de un competidor tan sólido y agresivo provocará consecuencias en el sector y para quienes ya están vendiendo *online* en esta categoría. Tendrá consecuencias positivas y negativas para el resto.

Algunas de las positivas más evidentes son:

- a) Incremento de la penetración del canal. Más clientes se pasarán a comprar *online* y eso beneficia a todos los que están en este canal.

b) Mayor dinamismo. Un nuevo competidor como Amazon obligará a todos a hacer mejor su trabajo, lo que redundará en beneficio del conjunto.

Sin embargo, también tendrá consecuencias negativas:

- a. Es mucho más complicado desarrollar una propuesta única de valor que permita atraer y retener a los clientes.
- b. Probablemente implique una reducción de márgenes por la competencia más intensa.
- c. Muy posiblemente haya que mejorar el servicio de entrega, con el consiguiente incremento de los costes asociados.
- d. Es posible que atraiga a otros gigantes internacionales.

3. En un mundo globalizado donde cada vez es más complicado tener una propuesta de valor circunscrita a un país o territorio pequeño, internacionalizarse es casi una necesidad. Para poder competir con los grandes *players* globales, tanto *pure players* como tradicionales en sus divisiones digitales, será necesario tener presencia internacional. Esto es sin duda cierto, pero en esta categoría se hace más complicado que en otras por las características del producto y la regulación, que tiene un fuerte componente local.

Se podrán obtener sinergias como:

- a. Mejora de negociación con proveedores internacionales y multinacionales.
- b. Tecnología: la plataforma puede ser la misma.
- c. *Know-how* de *marketing* digital. Muchas de las experiencias serán aplicables a varios mercados.
- d. Parte del surtido podrá tener un componente internacional que permita generar diferenciación.

CONFECCIONES HERNANDO (NOMBRE FICTICIO)

José Manuel Mas

Francisco Hernando es el actual consejero delegado de una empresa familiar que se ha dedicado durante tres generaciones al diseño y confección de moda infantil. La empresa la fundaron su abuelo y su tío hace ya más de cincuenta años. Desde entonces, no ha hecho más que crecer debido a su capacidad de conjuntar unos diseños actuales con un precio competitivo dentro de una calidad media-alta. Sus productos tienen muy buena consideración en el mercado español y están muy asentados donde trabajan, con marcas comerciales de cierto reconocimiento entre un público básicamente urbano de clase media, y media-alta.

Con el cambio de siglo, el padre de Francisco decidió que España se les había quedado pequeña y emprendió un proyecto de internacionalización que les ha llevado a estar presentes en Europa, en cuatro países:

- En Francia y Bélgica lo consiguieron a través de un distribuidor potente, que ha logrado introducir algunas de sus principales marcas en varios minoristas multimarca y pequeñas cadenas.
- En Portugal, de forma directa a través de una red comercial propia.
- En Polonia, a través de una máster franquicia que ha querido apostar fuerte por las marcas de Hernando.

La empresa creció con fuerza gracias a la internacionalización, pero el fenómeno de la globalización, con la extensión de grandes cadenas internacionales como Inditex, H&M o Mango, ha supuesto que la red de tiendas multimarca es cada vez más reducida y resulta más complicado penetrar en mercados internacionales.

El grupo empresarial Hernando cuenta con dos fábricas, en España y Portugal, pero se están planteando seriamente llevar parte de su producción a Asia. Tienen proyectos en fase de estudio en Camboya y China. Igualmente, apoyan su distribución en dos almacenes reguladores entre Francia y Polonia.

Tras observar el pujante crecimiento del comercio electrónico, Francisco ha decidido desarrollar una tienda *online* propia para vender en todo el mundo. Considera que esta puede ser la manera de despegar definitivamente la expansión internacional, y poder llegar a muchos países que ahora les resultan muy complicados o no rentables.

En realidad, el proyecto ya está en marcha desde hace un par de meses. Han contratado a una prestigiosa firma de consultoría estratégica que les ha elaborado un plan de desarrollo para el negocio de comercio electrónico. El *Business Plan* prevé vender tres millones el primer año, siete el segundo y doce el tercero, entrando en beneficios a partir del segundo ejercicio.

Para desarrollar este ambicioso proyecto, tienen intención de montar un equipo liderado por un *e-commerce manager*, quien deberá seleccionar a los mejores profesionales de cada ámbito. Asimismo tienen previsto realizar una fuerte inversión en *marketing online* para poder crecer con fuerza desde el primer momento.

PREGUNTAS

1. Francisco se enfrenta ahora a la decisión de qué plataforma tecnológica puede adaptarse mejor a sus necesidades. Tiene todos estos comentarios (¡tan diferentes!) al respecto:
 - a) La consultora que ha realizado el trabajo le recomienda hacer una implantación de ATG (Oracle) o IBM WebSphere Commerce como segunda opción. Este proyecto supone una inversión de al menos un millón de euros el primer año pero, dada la gran complejidad de la empresa y la gran ambición del proyecto, esta solución es la única con garantías. La implantación se podría hacer en siete meses.
 - b) En cambio, unos emprendedores amigos le recomiendan que utilice Shopify. Están realmente convencidos de que la funcionalidad de esta herramienta puede cubrir sus necesidades, al menos en el corto plazo. Luego ya se plantearía algo más sofisticado si el negocio va bien.
 - c) La agencia *de marketing* digital con la que trabajan les ha recomendado unos consultores especializados en *e-commerce* que han desarrollado varios proyectos relevantes, y estos les recomiendan implantar Magento, ya que es una solución potente y de garantía para el proyecto que quieren iniciar. Estiman el coste del proyecto en 45.000 euros en una primera fase y luego 30.000 euros más para completarlo. La web podría estar vendiendo en tres meses, una vez concluida la primera fase.
 - d) Su hijo, que está muy metido en temas de emprendimiento, se ofrece a hacer él el desarrollo con unos amigos de la facultad. Lo harían sobre la base de Woo Commerce (Wordpress), con una importante personalización y adaptación a las necesidades. El proyecto podría estar disponible en dos meses y el coste sería de 8.000 euros.

¿Qué opción cree que es la mejor para el proyecto? ¿Por qué?
2. ¿Considera que la estrategia de venta a través de *marketplaces* puede ser una buena opción? ¿Es excluyente o puede convivir con un *e-commerce* propio?

RESPUESTAS

1. Examinemos las distintas opciones.
 - a) Es una posibilidad, pero no parece la mejor opción, al menos en este momento. Exige una inversión muy elevada cuando todavía no se sabe cómo será el negocio. Sin duda el proyecto es complejo pero probablemente, en las primeras etapas y mientras se aprende y desarrolla el negocio, pueda elegirse otra opción más ágil y que suponga menos riesgo.
 - b) Esta opción no parece muy recomendable, pero podría llegar a serlo. Si nos tomamos este proyecto como un experimento sin la ambición del *business plan* que ha desarrollado la consultora, podría ser una opción para ir aprendiendo. Si el proyecto tiene que tener la ambición y velocidad recomendadas, esta opción se quedaría corta muy rápido, ya que la complejidad operativa y de integración que requeriría no las podría soportar Shopify, teniendo que migrar casi inmediatamente.
 - c) Sin duda es una gran opción. Magento es una plataforma potente y que permite una gran personalización e integración. Escala bien y podría sin duda adaptarse bien al plan previsto, y el desarrollo lo hacen técnicos especializados con buen conocimiento de la tecnología.
 - d) No es una opción recomendable. Se trata de un proyecto complejo que debe estar en manos de profesionales. El proyecto probablemente fracasaría por la falta de experiencia de quienes lo van a llevar a cabo y la tecnología elegida no escalará suficientemente, restringiendo considerablemente la capacidad de integración y operatividad internacional.
2. Sin duda alguna, los *marketplaces* pueden ser una buena opción de internacionalización, ya que no requieren hacer grandes inversiones y el *time to market* puede ser muy corto. Al ser Confecciones Hernando el productor, puede desarrollar políticas de precios y promocionales para crear una propuesta única de valor potente para el consumidor. Probablemente lo más recomendable sería tantear los mercados con presencia en *marketplaces*, y solo donde se demuestre que sus productos gustan y pueden ser competitivos.

Desde luego, la estrategia de presencia en *marketplaces* es totalmente compatible con tener un *e-commerce* propio, siempre que la estrategia y posicionamiento sean los mismos en ambos canales. Más aún, ambas presencias se refuerzan mutuamente y el *marketplace* se puede convertir en un extraordinario canal de captación.