



# Estrategias y Plan de Internacionalización

Fecha de realización: Febrero 2010

**MARÍA JOSÉ CANO**  
**BEGOÑA BEVIÁ**



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Febrero 2010

## Introducción

### La Internacionalización de la Empresa

La internacionalización de la empresa (salvo que la empresa surja con vocación internacional) suele ser la tercera fase que se plantea el empresario.

Una vez creada y consolidada la empresa, el empresario se plantea una serie de problemas y/o mejoras a los que la internacionalización puede dar solución.

Por un lado, el empresario se encuentra con una fuerte competencia para poder comercializar sus productos en el mercado "local" por lo que se ve obligado a buscar nuevos mercados que demanden dicho producto.

También se puede encontrar con que una vez en funcionamiento la empresa o bien le queda producto excedentario muy difícil de comercializar en su mercado o bien tiene capacidad excedentaria de producción desaprovechada, producto que no puede ser vendido sin que afecte al precio en su propio mercado pero tal vez sí en otros mercados.

Puede ser que el producto se haya quedado "anticuado" en el mercado de origen, pero puede ser perfectamente válido para otros mercados "menos desarrollados".

En estos tres casos, lo normal para la empresa es plantearse la posibilidad de encontrar otros mercados para sus productos, o lo que es lo mismo, la expedición o la exportación.

El empresario puede encontrarse con que el coste de producción es muy elevado por lo que el producto final, bien deja de ser competitivo en su mercado de referencia o bien el empresario debe bajar su margen comercial para seguir resultando competitivo.

Por no hablar de la gran cantidad de productos similares que se comercializan a un precio muy bajo procedente de terceros países.

O bien puede encontrarse con que parte de su proceso de producción es externo (desde la materia prima hasta componentes) y se ve obligado a comprarlo a través de un intermediario, normalmente un distribuidor.

En estos casos, se plantea la posibilidad de la importación o la adquisición bien de productos o bien de componentes del proceso de producción.

Febrero 2010

En la actualidad, y cada vez más a menudo, nos estamos encontrando con que la internacionalización es un proceso habitual en las empresas, y no solo en las grandes empresas sino que es cada vez más habitual que la pequeña y mediana empresa salte al escenario individual como un planteamiento normal en su negocio. Este hecho se está produciendo por múltiples razones, pero cabe destacar la concentración de la producción en países de bajo coste, los efectos cada vez mayores de la política comercial y el interés en general de todos los estados en potenciar la inversión extranjera.

En estos casos, la empresa se plantea ir más allá de la importación-exportación de productos y tratar de aprovechar esta situación, bien produciendo la totalidad, bien parte en mercados internacionales en los que aprecie ventajas cuantitativas o cualitativas.

Si a esta situación le añadimos el hecho de que la cada vez mayor emigración tiene conocimientos de sus mercados de origen y por tanto está interesada tanto en importar productos que, o bien, no están disponibles en nuestro mercado o bien resultan muy caros, como en exportar productos españoles que saben que pueden tener salida en su mercado, por no hablar de que se están creando necesidades distintas puesto que siguen teniendo sus propios hábitos de consumo, nos encontramos con que la realidad de la internacionalización es cada vez más un hecho a todos los niveles, tanto en la oferta, como en la demanda, como en el sector empresarial, llegando ya a afectar al pequeño comercio.

### Situación Actual

De acuerdo con los datos de Aduanas, las exportaciones reales de bienes intensificaron fuertemente en enero 2009 la tónica de intensos retrocesos que las caracterizó durante el último trimestre del año 2008, hasta caer un 23,6% en tasa interanual<sup>1</sup>.

Este comportamiento desfavorable fue generalizado por grupos de productos, destacando la caída de las ventas al exterior de bienes de equipo, de consumo no alimenticio e intermedios no energéticos.

Por áreas geográficas los descensos de las dirigidas a la UE y de las extracomunitarias tuvieron magnitudes similares (-23,1% y -24,8%, respectivamente).

También las importaciones reales prolongaron en enero la senda de fuerte desaceleración de los últimos meses, registrando una disminución interanual del 30,1%, descenso que es 14 puntos porcentuales mayor que el observado en el cuarto trimestre de 2008.

---

<sup>1</sup> Banco de España

Febrero 2010

Por grupos de productos, el empeoramiento fue especialmente acusado en el caso de los bienes intermedios, tanto energéticos como no energéticos, mientras que los bienes de equipo y de consumo siguieron registrando retrocesos muy elevados, aunque no superiores a los del trimestre final de 2008.

La sensible mejora de la relación real de intercambio contribuyó a explicar la elevada intensidad de la disminución del déficit comercial en términos nominales, que ascendió al 50,8% en tasa interanual. Esta corrección fue más pronunciada en el caso del déficit energético (-56,2%) que en el del no energético (-46%), como consecuencia del descenso del precio del petróleo frente a enero de 2008.

Los precios de importación, aproximados por los índices de valor unitario (IVU), descendieron un 7,4% en enero (frente al aumento del 1,9% de diciembre).

La desaceleración afectó a todos los grupos de productos. De este modo, el ritmo de avance del componente no energético se ralentizó en 7 pp., hasta el -1,8%. Los precios de las importaciones de bienes de equipo e intermedios no energéticos pasaron a registrar tasas negativas, del -7,7% y -4,9% respectivamente, siendo también muy pronunciada la pérdida de dinamismo de los bienes de consumo no alimenticio, cuya inflación siguió siendo, no obstante, positiva. Además, los IVU de las importaciones energéticas intensificaron su ritmo de caída en 12 pp., hasta una tasa del -27,4%, en consonancia con la fuerte reducción interanual del precio del petróleo importado (superior al 50%).

En la vertiente exportadora, el IVU de las exportaciones totales cayó en enero un 2,8%, tras el avance del 1,2% del mes anterior.

Por grupos de productos, destacaron, como en el caso de las importaciones, los fuertes descensos que experimentaron los precios de los bienes de equipo e intermedios no energéticos, del -6,9% y -4,1%, respectivamente, así como de los energéticos, cuya tasa de variación se redujo en 12 pp., hasta el -5,5%. Los bienes de consumo alimenticio y no alimenticio también aminoraron su tasa de inflación, aunque en menor medida.

Por áreas geográficas, los precios de las exportaciones comunitarias cayeron más intensamente que los de las ventas al resto del mundo (-3,1% y -1,8%, respectivamente), si bien la pérdida de dinamismo fue más acusada en este último caso.

Por otra parte, los precios de importación de los productos industriales elaborados por el INE acrecentaron en enero en 1 pp. su ritmo de caída interanual, hasta el -4,9%. Por componentes, los ligeros repuntes en los precios de los bienes de consumo y de equipo no

Febrero 2010

podieron compensar la ralentización de los precios de los bienes intermedios y la intensificación del retroceso de los de la energía.

Finalmente, los precios de exportación de productos industriales cayeron un 1,6% interanual en enero, lo que supone una agudización de 0,8 pp. de su ritmo de descenso con respecto al mes precedente.

La percepción de la demanda exterior respecto a España también ha cambiado mucho en los últimos años, especialmente en la última década, teniendo ahora lo que se suele denominar “buena imagen” internacional, tanto en el sector servicios como en el sector producción en el que se aprecia un incremento de la calidad y el diseño del producto español frente a nuestra forma tradicional de internacionalización basada en la competitividad vía precio.

Esta percepción se ve apoyada por la presencia internacional efectiva de empresas españolas que compiten a nivel de igualdad con grandes multinacionales<sup>2</sup> así como una concienciación importante de la necesidad de mejorar tanto la calidad como el aspecto del producto de las empresas españolas, lo que nos está permitiendo competir vía calidad e incrementar la demanda internacional de productos españoles.

## Entorno

Podríamos afirmar que una parte importante, por no decir fundamental, de este desarrollo se ha producido por el hecho de ser miembros de la Unión Europea, puesto que ya no somos España, país mediterráneo del sur de Europa conocido internacionalmente por su sector turístico y su sector agrario-alimenticio, sino España, miembro de la Unión Europea, y por tanto de una de las mayores y más fuertes organizaciones internacionales existentes en la actualidad.

El hecho de entrar en su momento en la Unión Europea nos permitió acceder a los fondos específicos de desarrollo, que nos han permitido una mejora sustancial en la infraestructura tanto de comunicaciones como de telecomunicaciones, factor crítico y decisivo para el comercio, así como para disponer de fondos específicos, normalmente denominadas “ayudas y subvenciones” por sectores, bien gestionados directamente por la UE, bien por la Administración Central, bien por la autonómica, que junto con las iniciativas propias del Estado han permitido tanto la creación como el crecimiento de muchas empresas.

---

<sup>2</sup> De todos es conocido el caso de la banca o el sector textil con Zara a la cabeza

Febrero 2010

Por otro lado y de forma tradicional, los países integrantes de la Unión Europea han sido, y siguen siendo, los destinatarios de una parte más que sustancial (más del 60%) de nuestras exportaciones/expediciones, y de nuestras importaciones (cerca del 70%) por lo que el hecho de pertenecer al mercado interior nos ha permitido un ahorro considerable en los gastos derivados de las adquisiciones y una mejora sustancial en la rentabilidad de nuestras expediciones.

Podemos decir que la Unión Europea es uno de los mayores, si no el mayor, mercado del mundo tanto en número de consumidores como en número de países integrantes (las importaciones y exportaciones de la UE suponen el 20% del total mundial) con una población de 494,6 millones y una superficie de 4.632.318 de Km<sup>2</sup>, a lo que debemos añadir una renta per cápita muy elevada y una grandísima capacidad de consumo<sup>3</sup>.

Desde el punto de vista de las operaciones realizadas con el exterior de la Unión Europea, exportaciones e importaciones, también nos vemos beneficiados por los acuerdos comerciales tanto bilaterales como multilaterales que ha firmado la UE y que nos son de aplicación, así como por la influencia de la UE a través de los diferentes procesos de ampliación tanto en la cuenca mediterránea como en una parte importante de los países asiáticos (especialmente los limítrofes con la Europa oriental).

Podemos concluir que el hecho de pertenecer a la Unión Europea nos aporta:

- Mercado
- Prestigio
- Fondos
- Beneficios en la exportación derivados de los convenios
- Infraestructuras y servicios asociados a la comercialización
- Presencia internacional

## El Proceso de Internacionalización

Cuando se oye hablar de internacionalización, la mayoría de la gente pensamos en la importación y la exportación, pero el proceso de internacionalización es mucho más amplio que eso.

Como hemos venido comentando, tanto los costes de producción, como los efectos de la política comercial, como las necesidades que surgen (demanda insatisfecha) en otros mercados están provocando que muchas empresas se estén planeando la

---

<sup>3</sup> Fuente comisión de comercio exterior UE

Febrero 2010

internacionalización como vía de crecimiento, o incluso en algunos casos como única posibilidad de supervivencia.

La internacionalización se puede producir de múltiples maneras, pero para resumir podemos decir que las más tradicionales son:

- Importación: compra de un producto originario de un tercer país no comunitario
  - Exportación: venta de un producto a un tercer país no comunitario
  - Adquisición: compra de un producto CEE
  - Expedición: venta de un producto a un país comunitario

Además de estas figuras denominadas tradicionales, cada vez nos encontramos con otro tipo de figuras que no se refieren exclusivamente a la compraventa de productos sino que van mucho más allá, dentro de esta tipología destacan básicamente:

- La cooperación empresarial: tanto desde el punto de vista de producción (tanto de fases intermedias de la producción como de productos terminados) como desde el punto de vista de la comercialización (yo produzco, tu comercializas o viceversa).
- La inversión directa en el exterior: ya sea a nivel de producción (trasladar la producción a otro Estado) ya sea a nivel de implementación tanto de impulsión hacia adelante como hacia atrás (ganar cadena de valor)

Por no hablar de la importancia que, cada vez más están alcanzando los servicios denominados “asociados a la comercialización” tanto en el proceso de compra-venta doméstica como en el de internacionalización rompiendo el criterio habitual de considerar como tales y de forma casi exclusiva el transporte, el seguro y la banca, e incorporando muchos otros como pueden ser la publicidad, los análisis de mercados, intermediación comercial y comunicaciones.

Por último, no podemos olvidar el efecto de “globalización” que estamos viviendo con la consolidación de las telecomunicaciones, especialmente desde el punto de vista de la deslocalización lo que nos permite acceder a un público objetivo mucho mayor y más internacional con un coste muy reducido, así como el auge de los medios de pagos, con pasarelas de pago seguras y efectivas, que nos permiten vender, y lo que es mucho más importante, garantizar el pago a través de “Internet”.

Febrero 2010

Por lo que podemos concluir que la internacionalización está afectando a todos los procesos, desde que se analiza la viabilidad de un producto hasta lo que es venta efectiva, se produzca esa venta a nivel nacional o internacional.

## Condiciones Previas a la Internacionalización

Antes de comenzar su actividad exportadora, toda empresa debe analizar sus recursos de cara a no arriesgar la actividad habitual de la empresa por una apertura internacional potencialmente rentable.

Por tanto debe analizar todos y cada uno de los departamentos de la empresa que se pueden ver afectados y el efecto que puede tener sobre estos, así como sus sinergias.

Los departamentos que se ven afectados son básicamente:

- Producción: Tendríamos que analizar la capacidad de producción de la empresa, su capacidad excedentaria y el coste de producción de las unidades suplementarias, así como los efectos económicos y de amortización de la maquinaria en el caso de incremento de la producción, así como las posibles rupturas de producción y la gestión de stocks.
- RRHH y administración: Tendríamos que analizar a nuestro personal actual, su grado de capacitación y si son suficientes y están suficientemente preparados para absorber tanto la gestión nacional como internacional de las mercancías o bien necesitaríamos contratar personal especializado.
- Finanzas: Tendríamos que analizar la capacidad financiera de la empresa y su capacidad de endeudamiento, teniendo en cuenta los riesgos de impago y los aplazamientos habituales en las operaciones internacionales.
- Comercial y marketing: Tendríamos que analizar la definición del producto y su capacidad de adaptación a los nuevos mercados, así como el análisis de los mercados de referencia tanto desde el punto de vista de riesgos como de rentabilidad.

Febrero 2010

En principio el tamaño de la empresa no afecta a su capacidad exportadora, ya que empresas muy pequeñas con poco personal como es el caso de las tecnológicas son eminentemente exportadoras, aunque sí que es habitual que la exportación en el caso de las empresas productoras tienda a concentrarse en empresas con gran capacidad productiva, ya que deben cubrir tanto la demanda nacional como la internacional.

Podemos decir que con carácter general el perfil de la empresa exportadora suele coincidir con los siguientes tipos de empresas:

- Empresas con exceso de producción: Que exportan los excedentes para no saturar el Mercado interno y tener que bajar el precio, por lo que su objetivo no es tanto la rentabilidad de la exportación como la rentabilidad de la producción.
- Empresas cuyo producto se ha quedado obsoleto en el Mercado interior: Necesitan buscar mercados menos desarrollados en los que su producto constituya una necesidad.
- Empresas monopolio: Son las únicas que de hecho son las únicas productoras o bien se encuentran entre las pocas productoras y suministran a todas las demás.
- Empresas multinacionales: Que aprovechan los bajos costes para un suministro a nivel global.
- Empresas especializadas en la internacionalización: Que adaptan su producción a las necesidades de otros mercados.

En los últimos años se está produciendo un fenómeno bastante habitual por el cual muchas empresas ya consolidadas en el mercado interior se implantan en otros mercados como parte de su esquema de publicidad y promoción, dado que este tipo de implantación da visibilidad y prestigio a las empresas. Normalmente son empresas con establecimientos abiertos al público que selecciona muy bien la ubicación de sus tiendas u oficinas al objeto de, sin intención de consolidarse en esos mercados, adquirir el prestigio que supone la presencia internacional.

En principio cualquier empresa puede exportar, pero los datos son bastante esclarecedores; en España el 95% de las empresas exportadoras son Pymes y el 5% gran empresa, pero si hablamos de rentabilidad los datos son determinantes; la gran empresa supone el 95% y la Pyme el 5%.

## **Estructura del plan de internacionalización**

### Etapa 1: Diagnóstico de Internacionalización

El diagnóstico de internacionalización es un paso previo que debe realizar toda empresa antes de lanzarse a la aventura internacional. La empresa debe ser consciente de su situación real y de su potencialidad de crecimiento para poder adaptarse a las necesidades cambiantes que determina el mercado internacional.

Dicho diagnóstico se basa en analizar las características propias de la empresa y su situación frente al resto de las empresas que constituyen su competencia, tanto directa como indirecta y determinar sobre cuales podemos actuar y mejorar y cuáles de ellas son imposibles de modificar y por tanto requieren estrategias alternativas.

Se analizan también las variables externas que si bien no son propias de la empresa si afectan a la posición de la empresa y a la viabilidad de su plan de internacionalización basadas fundamentalmente en las características del mercado, del sector y de la situación global determinado cuales de ellas son estructurales y por tanto siempre van a suponer una amenaza y cuales coyunturales por lo que influyen en las decisiones a corto plazo pero no en una planificación estratégica global.

Un correcto análisis de la situación permite a la empresa enfrentarse de forma realista a la situación en la que se encuentra siendo consciente de sus posibilidades y de los riesgos a los que se enfrenta a fin de realizar su plan de internacionalización, así como analizar las estrategias seguidas por los potenciales competidores, su capacidad de reacción frente a los cambios en el entorno y la capacidad de reacción de la empresa ante estas circunstancias.

Febrero 2010

## Análisis Interno

El análisis interno trata de analizar las características de la empresa en un momento concreto de manera que nos permitan observar la situación competitiva y comparativa de la empresa de cara a determinar la viabilidad de su proceso de internacionalización.

Al analizar la empresa desde un punto de vista objetivo podremos determinar los factores que suponen una debilidad, y por tanto pueden dificultar el proceso de internacionalización, y cuáles de ellos suponen una fortaleza que permiten a la empresa competir en el mercado internacional.

Una vez analizados los factores habrá que determinar si son coyunturales o estructurales y una vez determinado que acciones tendría que realizar la empresa para llegar al máximo grado de competitividad posible dada su estructura y sus medios.

Procedimiento:

1. Valorar de 1 a 10 (siendo 1 una situación muy desfavorable y 10 una situación muy favorable) la situación de la competencia en cada una de las variables analizadas.
2. Valorar de 1 a 10 la situación de la empresa en cada una de las variables.
3. Comparar los resultados de la competencia y de la empresa:
  - a. cuando la empresa está valorada por encima de la competencia nos encontramos con una fortaleza - F - más de 5
  - b. Cuando la empresa está valorada por debajo la competencia nos encontramos con una debilidad - D - menos de 5
  - c. En aquellas variables en que la desviación de la empresa respecto a la competencia no suponen una desviación significativa no constituyen fortaleza ni amenaza y por tanto no son significativos para determinar la estrategia de internacionalización.
4. Los criterios básicos o variables establecidos en el siguiente cuadro son genéricos y deben ser adaptados a las características específicas de cada una de las empresas determinando cuales son los criterios que realmente le afectan.
5. Analizar y desarrollar las variables más destacadas tanto de la empresa como de la competencia para ver la posición real en la que se encuentra la empresa estableciendo una comparativa para determinar la posición de la empresa

Febrero 2010

6. Realizar un resumen de la situación actual de la empresa planteando las conclusiones a las que hemos llegado y determinando nuestra posición estratégica y las posibles acciones a realizar para mejorar nuestra posición con respecto a la competencia estableciendo las bases de nuestro plan de competitividad y determinando en que nos diferenciamos de la competencia y si vamos a seguir una estrategia defensiva, ofensiva o de reorientación.

VARIABLES INTERNAS	SITUACION COMPETENCIA	SITUACION EMPRESA	F / D / -
<b>ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN</b>			
Tipo de empresa			
Régimen jurídico			
Número de socios			
Estilo directivo			
Vinculación interdepartamental			
Comunicación interna			
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Personal especializado			
Capacidad de subcontratación			
Permeabilidad interdepartamental			
<b>ADMINISTRACIÓN E INFORMACION</b>			
Gestión operativa			
Conocimiento de idiomas			
Tratamiento de Información			
Agilidad en la toma de decisiones			
Estrategia unificada			
<b>GESTION FINANCIERA</b>			
Capacidad financiera			
Capacidad de endeudamiento			
Limite de aplazamiento de pagos			
Volumen de internacional sobre total empresa			
Márgenes y Rentabilidad			
<b>CALIDAD E INNOVACIÓN</b>			
Inversión en calidad			
I+D+I			
Patentes y registros			
Adaptación de productos			
Cumplimiento de la normativa			
<b>PRODUCCIÓN</b>			
Capacidad de producción			
Capacidad de producción excedentaria			
Costes de producción			
Política de inversión			
Capacidad de subcontratación			
Stock de seguridad			
Lugar de producción			
<b>COMERCIAL Y MARKETING</b>			
Experiencia exportadora			
Especialización			
Actividades de promoción realizadas			
Plan de marketing			
Estrategia de internacionalización			
Sistemas de comunicación			
Visibilidad			
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>			
Garantías			
Servicio postventa			
Gestión de las reclamaciones			

Febrero 2010

## Análisis Externo

La actividad empresarial se desarrolla en un entorno abierto en el que influye y por el que se ve influenciada, entorno dinámico y cambiante en el que participan múltiples variables. Estas variables, al igual que el entorno que las genera, no son estáticas sino dinámicas por lo que al analizarlas conviene tener en cuenta su evolución para prever, en la medida de lo posible, el comportamiento de los factores en el mayor horizonte temporal y poder determinar una estrategia competitiva.

Dentro de las variables externas podemos apreciar la existencia de variables objetivas como son los factores económicos, políticos, legales, tecnológicos o medioambientales y subjetivos que vienen de la mano de los factores socioculturales.

Al analizar estas variables hay que tener en cuenta que permiten crear distintos escenarios en función de los mercados seleccionados, por lo que es conveniente hacer una preselección de mercados que se ajusten a las posibilidades de la empresa en función de la posición estratégica a la que hemos llegado en el análisis interno, determinando cuales de ellas son puramente coyunturales y por tanto no afectan a un plan estratégico a largo plazo y cuales son estructurales y por tanto afectan al plan estratégico tanto a corto como a largo plazo.

Procedimiento:

1. Analizar cada una de las variables externas que afectan al mercado, sector y entorno consideradas fundamentales con carácter general o bien porque se ajustan a la tipología de empresa y producto.
2. Determinar qué factores pueden suponer una amenaza y por tanto tener un impacto negativo y cuales pueden suponer una fortaleza y por tanto tener un impacto positivo
3. Una vez analizadas podremos determinar las estrategias para aprovechar las fortalezas y tratar de minimizar las amenazas
4. Descripción de las variables analizadas con el fin de justificar las conclusiones

Febrero 2010

VARIABLE EXTERNA	DESCRIPCIÓN	A / O / -
<b>VARIABLES DE MERCADO</b>		
Población		
Crecimiento del mercado		
Grado de madurez		
Segmentación del mercado		
Producción nacional		
Importaciones y exportaciones		
Competencia directa e indirecta		
Precios medios y renta		
Proveedores y canales de distribución		
Hábitos de consumo		
Seguridad de cobro		
Intermediarios locales		
Temporalidad		
Accesos		
Red interior de comunicaciones		
Medios y formas de pago		
Plazos de pago		
Conocimiento de los productos		
<b>VARIABLES SECTORIALES</b>		
Competencia		
Productos sustitutivos		
Tipología de clientes		
Tipología de proveedores		
Logística y distribución		
Pedidos medios		
Homologaciones y certificaciones		
Garantías		
<b>VARIABLES DEL ENTORNO GLOBAL</b>		
<b>Económicas</b>		
Evolución del PIB		
Renta per cápita		
Inversión exterior		
Divisa y tipo de cambio		
Control de cambios		
Inflación		
Deuda externa		
<b>Políticas</b>		
Estabilidad del gobierno		
Sistema electoral		

Febrero 2010

Convenios internacionales		
Pertenencia a organizaciones		
<b>Legales</b>		
Normativa aduanera		
Normativa laboral		
Normativa fiscal		
Normativa sobre inversión		
Retorno de beneficios		
<b>Sociales y culturales</b>		
Concentración de la población		
Hábitos y costumbres		
Polarización de la renta		
Grupos minoritarios		
Religión		
<b>Tecnológicas</b>		
Telecomunicaciones		
Acceso a medios tecnológicos		
Grado de implantación		
<b>Medioambientales</b>		
Protección jurídica		
Normativa de reciclado		
Envases y embalajes		
<b>Geográficas</b>		
Situación		
Comunicaciones		
Principales ciudades		
Formas de acceso desde el exterior		

Resumen y conclusiones: Determinaran nuestra posición como empresa respecto a la situación global y nos dan una idea del como, cuando y donde.

### Análisis DAFO Internacional

Una vez realizado el análisis interno y externo de la empresa seleccionar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que consideramos fundamentales y que pueden suponer una ventaja o desventaja competitiva, intentando que las ventajas “cubran” o minimicen las desventajas y en caso de no ser así determinar si son coyunturales o estructurales y si podemos hacer algo al respecto modificando nuestra estrategia.

## Diagnóstico de Internacionalización

La última etapa del diagnóstico supone el establecimiento de las conclusiones que nos permitirán determinar si la empresa puede y quiere exportar y los riesgos a los que se someten en el caso de hacerlo, para lo cual se determinarían los aspectos más destacados del análisis como conclusión general.

### **Etapa 2: Selección de Mercados**

La primera decisión básica que se deberá plantear la empresa ¿En Cuántos Mercados puedo entrar? ¿Cuántos mercados he de tener en cuenta en mi estrategia?

La respuesta a dicha cuestión es la elección entre Estrategia de Concentración y Estrategia de Diversificación. Que es lo más adecuado para la empresa, concentrarse en pocos mercados o diversificarse en varios mercados de forma simultánea.

Una vez resuelta nuestra primera decisión básica de la Investigación de mercados, y por lo tanto establecida cual será la estrategia más adecuada para nuestra empresa, se deberá plantear la segunda decisión básica ¿En qué mercado(s)? ¿Cuál es el mercado (mercados) idóneo para nuestra internacionalización?

La respuesta a dicha cuestión es la Selección de mercados. Elegir de entre todos los mercados potenciales cual es el mercado objetivo para la posterior investigación en profundidad y elaboración del plan de acción de la empresa. O cuáles son los mercados objetivos en función de la estrategia adecuada, concentración o diversificación.

Hoy en día cualquier mercado puede considerarse potencial para todo tipo de producto. Mercados en vías de desarrollo son igualmente interesantes para productos de baja gama como para los de alta gama. Y por lo tanto existen infinidad de posibilidades para toda empresa, tantas como mercados hay a nivel mundial. Sin embargo, para una Pyme resulta imposible intentar abordar el análisis de todos ellos de forma simultánea, debiendo realizar una primera aproximación de aquellos mercados más favorables y de entre ellos seleccionar el más idóneo (o idóneos).

En este sentido, pueden establecerse tres etapas en la Investigación de mercados:

Febrero 2010

- Preselección de mercados
- Comparación de mercados
- Fase de comprobación y estrategia

Los recursos, tanto de tiempo como humanos y económicos, serán diferentes en cada etapa intentando rentabilizarlos en todo momento. A medida que vamos avanzando en el proceso la empresa deberá incrementar los recursos a invertir para la consecución de la toma de decisión. No invertir todo desde la primera fase sino ir utilizándolos en el momento preciso e idóneo.

### Estrategia de Concentración/Diversificación

Primera decisión básica ¿En Cuántos Mercados puedo entrar? ¿Cuántos mercados he de tener en cuenta en mi estrategia? Elección entre Estrategia de Concentración y Estrategia de Diversificación.

Pero ¿qué implica cada estrategia?:

- Estrategia de Concentración: se selecciona un número reducido de mercados para desarrollar en ellos todo el esfuerzo con el fin de penetrar e ir posicionándose. Persiguiéndose un desarrollo progresivo hasta consolidar cada mercado. Se trata de una estrategia Vía Mercado
- Estrategia de Diversificación: con esta estrategia se busca una expansión rápida dirigida a varios mercados. Vender en un mayor número de mercados con el fin de obtener una alta rentabilidad con un mínimo de inversión. La empresa no busca el posicionamiento sino la abertura del mercado o cliente. Se trata de una estrategia Vía Cliente.

Por lo tanto, la principal diferencia entre una y otra estrategia radica en el riesgo y el coste a asumir, así como el esfuerzo a realizar en cada mercado.

El número de mercados en cada estrategia (pocos o muchos) dependerá de las características de cada empresa. Mientras para una micro y pequeña empresa con recursos y experiencia limitados 3 mercados ya puede suponer estrategia de diversificación, una pyme con recursos y experiencia estos mismos 3 mercados serán estrategia de concentración.

Febrero 2010

Pero cada estrategia tiene sus ventajas e inconvenientes, siendo las ventajas de una los inconvenientes de la otra estrategia:

- Mientras la estrategia de concentración aporta una mayor posibilidad de control y de actuación sobre variables diferentes al precio,
- La estrategia de diversificación representa un menor riesgo de dependencia del mercado y una menor inversión proporcional.

Sin embargo, la elección entre una u otra estrategia no es aleatoria sino que vendrá determinada por variables de mercado, de producto, de marketing y de la propia empresa.

Procedimiento:

1. Valorar el grado de importancia de cada factor, dando los siguientes valores:
  - 0 si es irrelevante
  - 1 si tiene una mínima importancia
  - 2 si es poco importante
  - 3 si es normal
  - 4 si es importante
  - 5 si es muy importante.
2. Marcar con una x en concentración o diversificación en la definición que más se adecue a la realidad de la empresa y del sector.
3. Colocar la puntuación que se le había dado en 1 al factor en la columna correspondiente a la selección 2
4. Sumamos el total de la columna de concentración y de diversificación
5. Comparamos los resultados.
6. Aquella estrategia que haya recibido mayor puntuación será la alternativa más adecuada para nuestra empresa.

Febrero 2010

Grado de importancia	CONCENTRACIÓN		Valor	DIVERSIFICACIÓN		Valor
	Producto genérico			Producto muy específico para uso o segmentos muy definidos		
	El número potencial de cliente es alto			El número potencial de cliente es reducido		
	Los mercados "objetivo" son estables con demanda sostenida			Los mercados "objetivo" son cíclicos con demanda cambiante		
	Mercados compartidos (mucha competencia sin líder claro)			Mercados dominados por líderes		
	El Factor de marketing clave no es el precio			El Factor de marketing clave es fundamentalmente el precio		
	La ventaja competitiva es sostenible en el tiempo			La ventaja competitiva es difícil de mantener		
	El cliente es fiel al proveedor			El cliente no es fiel al proveedor		
	El producto requiere de adaptación compleja y costosa			El producto es estándar para todo mercado o precisa de una mínima adaptación		
	La venta exige una alta inversión en promoción			La venta no exige una alta inversión en promoción		
	Los costes adicionales de logística, administrativos y de seguimiento son elevados			Los costes adicionales de logística, administrativos y de seguimiento son reducidos		
	Carácter repetitivo de la compra			Producto de venta no repetitiva		
	Otras variables:					
<b>TOTAL CONCENTRACIÓN</b>				<b>TOTAL DIVERSIFICACIÓN</b>		
<b>ESTRATEGIA (Conclusiones)</b>						

## Preselección de Mercados

Una vez resuelta nuestra primera decisión básica de la Investigación de mercados, y por lo tanto establecida cual será la estrategia más adecuada para nuestra empresa, se deberá plantear la segunda decisión básica ¿En qué mercado(s)? ¿Cuál es el mercado (mercados) idóneo para nuestra internacionalización? Selección de mercado

Febrero 2010

En la fase de preselección se intentará utilizar la información secundaria y documental al alcance de la empresa. Información general de los mercados y del sector, que nos permita obtener una primera visión de la situación actual. Utilizamos una Investigación de Gabinete procurando no gastar tiempo ni recursos especiales en la búsqueda de información.

En esta primera fase de la Investigación de mercados no es recomendable pensar a nivel de mercados individuales, siendo preferible razonar en términos de bloques o conjuntos de países, con el fin de ir eliminando progresivamente aquellas zonas de menos interés.

Los pasos a seguir en la fase de preselección serán:

### 1.- AGRUPACIÓN DE MERCADOS

Basándonos en criterios generales tratamos de agrupar los mercados en diferentes bloques, intentando desechar aquellos bloques que no resultan atractivos en una fase inicial e identificando el grupo de mercados que presentan mayor interés para nuestro producto/servicio en esta fase previa.

Se trata de identificar de entre ellos varios criterios que consideremos adecuados para nuestra agrupación. Y posteriormente seleccionar aquel conjunto de países o mercados que forman parte de este grupo.

Destacamos como Criterios de Agrupación:

- Distancia geográfica: utilizado para aquellos productos y servicios donde a mayor distancia mayor coste a repercutir en el producto o mayor problemática de logística y conservación del producto
- Desarrollo económico: el nivel de desarrollo puede influir en la adecuación y aceptación del producto o servicio en ese mercado.
- Bloque de mercados: la pertenencia a un bloque puede facilitar la comercialización del producto o servicio
- Religión: algunos productos pueden no ser adecuados para su introducción en determinados mercados.
- Idioma: aunque no es lo más recomendado, algunas empresas deciden seleccionar de partida solo aquellos mercados por la facilidad idiomática.
- Ayudas públicas: en determinados productos y servicios (principalmente en éstos últimos) se suele agrupar los mercados por la existencia de algún tipo de Programa de apoyo a la internacionalización o inversión.

Febrero 2010

## 2.- CRITERIOS BÁSICOS

Una vez identificado el grupo de mercados a analizar, establecemos aquellos criterios básicos que consideramos que todo mercado deberá cumplir como mínimo para que sea de nuestro interés.

Para establecer estos criterios la empresa deberá plantearse: ¿Qué tiene que cumplir un mercado para que resulte interesante? ¿Qué requisitos mínimos debe cumplir un mercado para que podamos considerarlo a priori destino potencial para nuestros productos/servicios?

Hay que tener siempre en cuenta que dichos criterios deberán de ser coherentes y complementarios, de fácil obtención a través de la información secundaria de que dispone la empresa.

Estos criterios pueden venir de diferentes variables como por ejemplo:

- Variables económicas: nivel de renta per cápita, evolución de su economía - crecimiento económico, apertura internacional, estabilidad económica....
- Variables socio-políticas: estabilidad política, diferencias en clases sociales,....
- Variables poblacionales: tasa de natalidad, población total, existencia público objetivo...
- Variables de producto: conocimiento y uso, necesidad de certificaciones, barreras arancelarias,....
- Estadísticas: exportación española al mercado -evolución positiva-, importaciones de países desarrollados, exportaciones de países competidores de España,....
- Logística: facilidad de transporte, infraestructuras de transporte interior, necesidad de almacenaje,...

## 3.- PRESELECCIÓN DE MERCADOS

Se trata de identificar de entre los distintos mercados que forman la agrupación establecida, aquellos que potencialmente pueden ser interesantes para nuestra empresa. Aquellos que cumplen todos los criterios básicos establecidos.

Se trata de reducir el número de mercados que pasarán a la siguiente fase y poder analizarlos en mayor profundidad. Esto dependerá de la estrategia inicial de concentración o diversificación. Mientras que con una estrategia de diversificación el número de

Febrero 2010

mercados a analizar deberá ser 7-10, con concentración el número de mercados deberá reducirse a 4-5.

Es importante que los criterios establecidos no sean extremadamente específicos reduciéndose a mínimo los mercados a comparar. Esto podría falsear la selección de mercados dado que no se ha tenido en cuenta la importancia de cada criterio pudiéndose eliminar mercados a priori relevantes.

#### MERCADOS PRESELECCIONADOS

PAÍS 1	
PAÍS 2	
PAÍS 3	
PAÍS 4	
PAIS 5	
PAIS 6	
PAIS 7	
PAIS 8	
PAÍS 9	
PAIS 10	

#### Comparación de Mercados

En la fase anterior hemos conseguido reducir los mercados potenciales para nuestra empresa en un número reducido (4 a 10 en función de la estrategia).

Sin embargo, una micro-empresa o una PYME no dispone de recursos suficientes para abordar un estudio exhaustivo, proceso largo y costoso, de cada uno de estos mercados. Debiendo reducirse el número de mercados a investigar en profundidad.

Pero ¿Cuál de los anteriores mercados es el más idóneo? ¿Para qué mercado desarrollará la empresa su Plan de Marketing? La respuesta no debería ser aleatoria, ni basarse en razones subjetivas.

Febrero 2010

En esta fase trataremos de Priorizar los mercados preseleccionados estableciendo un orden de mayor a menor interés. Prioridad que se consigue comparando los mercados en base a unos factores indicativos.

1. Mercados preseleccionados. Partimos de la fase anterior (aquellos mercados que cumplieran todos los criterios mínimos).
2. Establecer los factores de comparación. Pudiéndose utilizar los criterios de preselección establecidos en la fase anterior. En el cuadro se indican algunos ejemplos.
3. Evaluamos la importancia de cada factor de 0 si es irrelevante a 5 si es un factor muy importante.  
Valoración:  
1 irrelevante  
2 poca importancia  
3 normal  
4 bastante importante  
5 muy relevante
4. Valoramos la situación de cada mercado con respecto a cada factor. El razonamiento debe de ser mercado a mercado de forma individual y no en un contexto general.  
1 situación muy desfavorable  
2 situación desfavorable  
3 situación normal  
4 situación favorable  
5 situación muy favorable
5. Ponderamos factor y mercado: (grado de importancia x valor del mercado)
6. Sumamos las columnas ponderadas de cada mercado.
7. Comparamos los totales.
8. Mercado(s) objetivo(s), destacando, si fuese necesario, la zona, región o ciudad de mayor interés en dicho(s) mercado(s)

Los pasos 2 a 7 se desarrollan en una misma tabla.

Febrero 2010

Es de gran importante la ponderación de los factores para no tener un análisis falseado por las variables de baja importancia. La ponderación incrementa el peso de los factores de mayor relevancia en la sumatoria de valoración de cada mercado relegando a segundo lugar las variables de baja importancia. Por ello, la sumatoria final se realizar de los criterios ponderados y no de los valores absolutos de cada mercado.

El orden de interés vendrá del mercado de mayor valoración al de menor valoración. Priorizando el mercado sobre el cual deberá la empresa establecer un estudio In Situ en mayor profundidad, con información primaria que nos permita comprobar la información secundaria utilizada y así establecer nuestro Plan de Acción para dicho mercado.

En función de la Estrategia establecida en la primera fase, se abordará el análisis de un-dos mercados, en concentración, o de tres-cuatro mercados si es diversificación. Centrándonos, si así se hubiese determinado, en las regiones o ciudades destacadas por el mayor potencial de comercialización para nuestros productos.

Por cuestiones didácticas haremos el análisis partiendo de una Estrategia de Concentración dado que el número de mercados se reduce a cinco.

Si tuviésemos en cuenta una Estrategia de Diversificación tan solo tendríamos que incorporar tantas columnas como mercados a considerar, hasta un máximo de diez.

Febrero 2010

CRITERIOS	GRADO DE IMPORTANCIA	VALORACION MERCADOS					PONDERACION				
		PAIS 1	PAIS 2	PAIS 3	PAIS 4	PAIS 5	PAIS 1	PAIS 2	PAIS 3	PAIS 4	PAIS 5
Distancia geográfica											
Afinidad cultural											
Tamaño y evolución del mercado											
Riesgo del país											
Barreras arancelarias y cuantitativas de entrada											
Barreras técnicas y cualitativas											
Niveles de costo de actuación en el país											
Posibilidad de distribución física											
Accesibilidad a canales de distribución											
Aprovechamiento ventajas competitivas											
Ayudas públicas o financiación privilegiada											
Imagen previa del país origen. Valoración del Made In Spain											
Exportaciones españolas											
Demanda externa, importaciones											
Contactos existentes											
Oportunidades											
TOTAL POR MERCADO											

## Etapa 3: Formas de Entrada

### Alternativas de Formas de Entrada

La forma de entrada determina el tipo de acceso que la empresa quiere utilizar para su entrada en el mercado seleccionado. La forma de entrada viene determinada por el grado de implicación de la empresa en los mercados seleccionados. Es habitual que inicialmente la empresa teste el mercado para ver sus posibilidades, por lo que ve el mercado como algo temporal o como una “apuesta” a la que no está dispuesta a destinar grandes recursos, y a medida que va teniendo un conocimiento más profundo del mercado la “apuesta” va siendo mayor y por tanto la inversión también se incrementa.

Podemos distinguir tres tipos de acceso:

#### 1. Acceso directo:

- Comerciales propios: Bien a través de la propia red comercial de la empresa desplazada a los mercados seleccionados. Bien a través de personal contratado en el mercado seleccionado.
- Agentes: En definitiva vendedores seleccionados en el mercado de destino dependientes de la empresa que actúan como desplazado de la propia empresa y sigue las directrices marcadas por el departamento de exportación.
- Comisionistas: Constituye la forma habitual de acceso a los mercados como primera aproximación puesto que es el medio más “económico” de estar presente en un mercado y supone siempre un coste variable.
- Representante: Al igual que el comisionista tiene como función la búsqueda de clientes para la empresa en el mercado seleccionado, pero en su caso si interviene en la formalización de la venta por lo que el nivel de confianza en su contratación tiene que ser mucho mayor. Puede ser exclusivo o no.
- Sucursales: sin responsabilidad jurídica propia normalmente constituyen centrales de ventas en los mercados de destino.
- Filiales: Actúan como las sucursales pero tienen personalidad jurídica y económica propia. No suele ser una forma de entrada habitual salvo que lo

Febrero 2010

establezca la legislación del mercado seleccionado (por ejemplo las entidades financieras y las compañías de seguros) o bien porque la estrategia de la empresa sea la de diversificar riesgos por mercados de manera que al ser independiente de la empresa matriz asume de forma aislada el riesgo del mercado.

- **Implantación directa:** Bien por acercamiento al consumidor final, bien por acercamiento a la materia prima, bien por aprovechar cualquier otra circunstancia del mercado como son mano de obra económica, menores costes sociales una imposición más baja, beneficios a la inversión extranjera... hay empresas que se plantean como forma de entrada en el mercado la implantación directa, o lo que es lo mismo la fabricación y comercialización en destino. Este tipo de acceso estaría incluido dentro del concepto de filial, pero incorpora la inversión directa en medios de producción.

## 2. Acceso indirecto:

- **Distribuidor:** Tiene que ser persona jurídica y pueden ser exclusivos por producto o territorio o no exclusivos. Pueden ser directos, compran la mercancía a la empresa productora y la comercializan en su territorio, o bien en consignación, en cuyo caso la empresa le envía sus productos y a medida que los va vendiendo va pagando a la empresa suministradora. El distribuidor tiene que tener almacén y en los casos en que por el tipo de producto o servicio se requiera servicio post venta.
- **Compañía de TRADING:** Asumen el riesgo de la exportación, ya que compran los bienes o servicios al productor y los exportan o importan a través de su red comercial en el exterior. Actúan como los distribuidores pero su volumen de compras es mucho mayor y a diferencia de los distribuidores las compras se producen en origen y son estas empresas las que realizan la exportación.
- **Transferencia de tecnología:** La empresa matriz transfiere mediante contrato el uso de la tecnología para la realización de un producto a una empresa en otro mercado
- **Franquicia:** La empresa matriz o franquiciadora cede a la empresa franquiciada su marca comercial y su estrategia de ventas por un tiempo limitado y para un territorio determinado lo que le permite tener presencia

Febrero 2010

efectiva en un mercado con la misma penetración que una filial o sucursal con un coste de inversión muy inferior

- Centrales de compra: Entidades con personalidad jurídica y económica propia que canaliza las compras e importaciones bien para una gran empresa bien para un grupo de empresas respecto a las cuales actúa asimismo como plataforma logística.

### 3. Acceso en grupo:

- Consorcio de exportación: El consorcio se constituye como una unión de empresas cuyo objetivo es agrupar productos y servicios para poder ofrecer más volumen y mejor precio de cara a la exportación
- Uniones de empresas: Empresas que se unen con un objetivo temporal en procedentes de uno o varios países para agrupar esfuerzos en la producción y/o comercialización de productos pudiendo obtener una masa crítica que mejora la competitividad.

#### Procedimiento:

- Determinar las variables fundamentales y los objetivos prioritarios de la empresa y darle un peso específico a cada una de ellas.
- Determinar la forma de acceso elegida y justificar por qué

TIPO DE ACCESO	V1	V2	V3	V4	Selección
<b>ACCESO DIRECTO</b>	Control	Coste F/V	Inversión	Penetración	
Comerciales propios	Muy alto	Alto/bajo	Bajo	Baja	
Agentes	Bajo	Bajo/alto	Bajo	Baja	
Comisionistas	Bajo	Alto/bajo	Bajo	Baja	
Sucursales	Muy alto	Alto/bajo	Muy alto	Alta	
Filiales	Muy alto	Alto/bajo	Muy alto	Alta	
Fabricación en destino	Muy alto	Alto/bajo	Muy alto	Alta	
<b>ACCESO INDIRECTO</b>					
Distribuidor	Medio	Bajo/medio	Bajo	Media	
Compañía de Trading	Medio	Bajo/medio	Bajo	Media	
Transferencia de tecnología	Medio	Bajo/medio	Medio	Media	
Franquicias	Medio	Bajo/medio	Medio	Media	
Centrales de compra	Medio	Bajo/medio	Bajo	Media	
<b>ACCESO EN GRUPO</b>					
Consorcio de exportación	Alto	Alto/bajo	Alto	Alta	
Uniones de empresas	Alto	Alto/bajo	Alto	Alta	
<b>A TELEMÁTICO</b>					
Comercio electrónico	Alto	Bajo	Alta	Media	

Con las variables seleccionadas si se diera el caso de una empresa que está empezando a exportar, no tiene muy bien definido el mercado y quiere tener una inversión y un gasto controlado la selección evidente sería acceso directo comisionista.

En cualquier caso, hemos cogido como referencia alguna de las variables que se suelen tener en cuenta a la hora de la toma de decisión empresarial. Evidentemente hay muchos otros factores y variables a tener en cuenta para determinar la forma de acceso al mercado como son entre otros:

- El conocimiento previo del mercado
- La capacidad financiera de la empresa

Febrero 2010

- La existencia de contactos previos
- La necesidad de un servicio postventa
- El tipo de producto
- Los usos y costumbre del sector

También resulta conveniente analizar en cada uno de ellos el tipo de comercialización que necesita cada uno de los productos dependiendo de sus propias características, un producto de carácter industrial muy complejo requiere personal especializado para su comercialización, un producto básico de marca blanca se vende por precios, un producto de gama alta y alto valor añadido suele ir asociado a marca ... en el cuadro siguiente se establecen algunos de estos parámetros para matizar la preselección realizada a partir del cuadro anterior.

### Selección de forma de entrada

Una vez determinados en los puntos anteriores los criterios básicos y las características más significativas del producto y de la empresa procederemos a determinar aquellos que se consideran críticos y eliminando aquellos que no sean representativos para la empresa, estableciendo como conclusión y de forma motivada la forma de entrada elegida.

### Perfil del Canal

Dependiendo de la forma de entrada seleccionada determinar las características básicas exigibles para el tipo de cliente, intermediario, o empresa con la que puede llegar a un acuerdo de colaboración, estableciendo los criterios que deben cumplir para ser los más adecuados a su estrategia de acceso al mercado. A título de ejemplo se enumeran las siguientes características.

Febrero 2010

FORMA DE ENTRADA	
Solvencia y garantía de pago	
Tamaño y composición de la empresa	
Gama de productos	
Régimen jurídico de la empresa	
Experiencia en el mercado de destino	
Almacenes	
Personal especializado y servicio post venta	
Conocimiento del sector	
Cartera de clientes	
Antigüedad en el mercado	
Prestigio	
Volumen de negocio ...	

### Condiciones de Negociación

Una vez determinada la forma de acceso elegida habrá que determinar las líneas básicas de la relación determinando la política de negociación para la forma de entrada seleccionada, pudiendo ser entre otras:

FORMA DE ENTRADA ELEGIDA	
Tipo de contrato: Dependerá de la forma de entrada elegida	
Productos: Catálogo de productos que se verán afectados por la relación contractual	
Objetivos de venta: Determinar los volúmenes mínimos de ventas y los pedidos mínimos por producto	
Exclusividad o no: Por razón de producto o de territorio	
Zona geográfica en el caso de exclusividad por territorio	
Forma y plazo de pago	
Condiciones de entrega de la mercancía	
Servicios e instalaciones	

Febrero 2010

Participación en la promoción y publicidad de los productos	
Reparto de gastos	
Duración del contrato	
Causas de rescisión del contrato	
Resolución de conflictos ...	

## Etapa 4: Política de Producto

Un punto muy importante a tener en cuenta antes de la elaboración del escandallo de precios a ofertar y de toma de contacto con los potenciales clientes, es decidir de entre toda la gama de productos/servicios que forman parte de la línea de negocio exportable cual o cuales consideramos los más idóneos de introducir en el nuevo mercado.

El sector servicios representa una gran parte de la economía española y si bien los servicios personales son difíciles de exportar, la mayoría de los servicios de negocios pueden ser ofertados en mercados internacionales.

Los principales servicios exportables son los que presentan una mayor innovación, servicios especializados o aquellos con un alto componente tecnológico. Servicios tales como ingeniería, construcción, diseño, financiero, energético, etc.

La exportabilidad de un producto o servicio viene dada no solo por la capacidad de aumento de producción y la rentabilidad que supone para la empresa sino también por la existencia de ventajas competitivas y la posibilidad de adaptación al mercado objetivo.

La selección adecuada del producto/servicio facilitará a la empresa el acercamiento al mercado, su valoración ante el canal de distribución, así como el posicionamiento deseado.

Seleccionado el producto/servicio y con la información obtenida del mercado objetivo se deberá analizar la necesidad o no de su adaptación. Esta adaptación puede venir de la mano de uno o varios de sus atributos.

Es muy importante que el producto o servicio que se vaya a ofrecer cumpla todos los estándares, características y normativa exigibles en el mercado, que se adapte a los distintos factores de compra para poder ser comercializado en ese mercado. Un descuido en cualquiera

Febrero 2010

de los atributos que forman parte del producto/servicio puede suponer el cierre del mercado así como una mala imagen de la empresa.

La estandarización o adaptación vendrá dada por las características del mercado objetivo, pudiendo variar de una estrategia a otra a medida que se van abriendo nuevos mercados. Por ello, un producto/servicio podrá ser comercializado de forma estándar en un grupo de mercados y sin embargo tener que realizarse adaptaciones para introducirlo en otros mercados.

Se podría decir que una política de producto/servicio adecuada puede suponer el éxito de apertura del mercado objetivo y la buena imagen de empresa.

### Selección de gama de productos/servicios

Dentro de la gama de productos y servicios que ofrece la empresa se deberá seleccionar aquellos (con un máximo de cuatro) que presentan potencialidad exportadora. Es decir, aquellos que cumplan todos los criterios que hacen que un producto o servicio pueda ser comercializado en mercados exteriores.

Los principales criterios a tener en cuenta para analizar el potencial de internacionalización de un producto/servicio son:

- Margen comercial interesante
- Rentabilidad media-alta. A mayor rentabilidad o margen comercial del producto o servicio, mayor repercusión y recuperación de la inversión de apertura del mercado.
- La capacidad de aumento de producción. Variable importante para poder abordar nuevos mercados dado que todo aumento de oferta tiene que estar respaldado por su posible producción y entrega a plazo.
- En el caso de los servicios se traduce en la capacidad de realización de un mayor número de servicios. Esta variable es de vital importancia en aquellos servicios donde se produce un desplazamiento de personal de la empresa y su estancia en el mercado de destino.
- La existencia de demanda mundial. Si no hay demanda o esta está saturada será complicada la comercialización del producto o servicio.
- La imagen de España en relación a este producto o servicio. Una imagen positiva se traduce en facilidad de acceso al mercado.
- Las ventajas competitivas existentes. Su existencia facilitará el acercamiento al cliente y su aceptación en el mercado.

Febrero 2010

- Diferenciación del producto o servicio. La posibilidad de diferenciación posibilita a la empresa buscar políticas que le permitan competir con las empresas ya establecidas en el mercado.
- La necesidad y el coste de adaptación. Cuanto mayor es la necesidad de adaptación, mayor complejidad y coste, peores pueden ser las condiciones de entrada en el mercado. Todo coste forma parte del precio final y cualquier incremento adicional puede eliminar la posible ventaja competitiva del producto o servicio para ese mercado.
- Experiencia comercializadora. En la mayoría de los casos es preferible iniciar la comercialización de los nuevos productos/servicios en el mercado nacional buscando obtener especialización y eficiencia. Una vez adquirida experiencia en la comercialización y conocidos los principales atributos la empresa estará en condiciones de abrirse a nuevos mercados.

Una vez seleccionados estos cuatro productos/servicios exportables se deberá realizar una comparativa evaluando cada uno de ellos con respecto a los factores establecidos, siempre teniendo en cuenta el mercado objetivo seleccionado.

Procedimiento:

1. Establecemos los criterios a considerar. En la tabla se han establecido los que se consideran de mayor relevancia. Si se considera necesario se deberá añadir otros factores que se considere
2. Valoramos cada uno de los productos o servicios en relación a cada criterio. Siendo 1 una posición muy negativa y 5 una posición muy positiva del producto/servicio con respecto a ese criterio. (V)
3. Establecemos el peso o grado de importancia de cada criterio. Siendo 1 un criterio de poca importancia y 5 un criterio muy relevante
4. Ponderamos los valores de cada producto servicio: importancia x valor (VP)
5. Sumamos las columnas de los valores ponderados
6. Comparamos las sumatorias.

Febrero 2010

.CRITERIOS	PESO	Producto Servicio 1		Producto Servicio 2		Producto Servicio 3		Producto Servicio 4	
		V	VP	V	VP	V	VP	V	VP
Margen Comercial									
Rentabilidad medio-alta									
Capacidad aumento de producción / realización servicios									
Necesidad de adaptación									
Coste de adaptación									
Costes de transporte									
Diferenciación del producto									
Posible precio competitivo									
Experiencia comercializadora									
Conocimiento producto por el mercado									
Imagen de producto español									
Nivel de diseño y tecnología									
<b>TOTAL</b>									
<b>Producto/servicio Estratégico:</b>									

## Estandarización/adaptación del producto

Es importante analizar si el producto podrá ser comercializado sin ningún tipo de adaptación, de forma estándar, en el mercado objetivo o si por el contrario se precisa de variación en uno o varios atributos.

De los principales atributos de todo producto podemos destacar:

- **Composición:** hay que comprobar que todos los componentes del producto cumplen con la legislación y normativa del mercado. Existen mercados donde el calzado no puede contener piel en cuya elaboración o curtido se hayan utilizado taninos.

Febrero 2010

- Calidad: comprobar que se cumplen los estándares del mercado. Siempre teniendo en cuenta que se trata de un atributo, en muchos casos, psicológico y de percepción. Entendiendo siempre por calidad la capacidad de satisfacer todas las necesidades del cliente.
- Diseño: siempre en consonancia a los gustos del mercado. Esto es importante en el sector de moda y complementos.
- Envase: para algunos productos es importante adaptar el envase en cuanto a color, forma, material y/o tamaño. Por ejemplo: el aceite de oliva se comercializa en muchos mercados en envase de vidrio de 50 cl.
- Marca: antes de toda acción a llevar a cabo en el mercado la empresa deberá comprobar que la marca no está registrada por otros. De ser así se deberá estudiar la creación de una nueva marca y su registro.
- Comprobada la no existencia y antes del registro se deberá analizar su posible utilización en el mercado, debiendo ser esta fácil de pronunciar y sin ningún significado negativo en el idioma local.
- Etiqueta: se ha de comprobar que contiene toda la información exigida en el mercado objetivo así como el o los idiomas oficiales. Por ejemplo: en Canadá todas las etiquetas e información deben ir en francés e inglés obligatoriamente; en algunos mercados los productos de alimentación deben contener en la etiqueta toda la información nutricional.
- Embalaje: no solo viene dado por el tipo de transporte a utilizar sino que existen restricciones en ciertos materiales y/o reglamentaciones para algunos productos, principalmente son el caso de embalajes de madera.
- Garantía: no solo se deberá estudiar las exigencias normativas sino también las ofrecidas por el resto de competidores en el mercado. Por ejemplo: la legislación exige una garantía de dos años para los electrodomésticos pero en muchos mercados de la Unión Europea los fabricantes están ofreciendo garantías de cinco años, siendo utilizados como variable de marketing diferencial.

Procedimiento:

1. Señalar aquellos atributos del producto que deberán adaptarse para poder comercializarse en el mercado exterior. Si lo considera necesario añada otros atributos que considera necesario adaptar.
2. Describir en qué consistirá la adaptación

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO		DESCRIPCIÓN DE LA ADAPTACIÓN
Composición		
Calidad		
Diseño		
Envase		
Embalaje		
Etiqueta		
Marca		
Garantía		
Servicio al cliente		
Accesorios		
Características técnicas		
Homologaciones y certificaciones necesarias		

### Estandarización/adaptación del servicio

En cuanto al servicio, estos son mucho más difíciles de estandarizar que los productos. En muchas ocasiones deberán ser adaptados dependiendo de la forma en que los clientes potenciales perciban el servicio en el mercado de destino. Siendo importante adaptarlos a las costumbres y necesidades del mercado.

En la política de servicios, además de los atributos vistos en la política de producto, es importante tener en cuenta características como:

- **Proceso de prestación:** es importante analizar la secuencia de actividades que integran el proceso de prestación del servicio con el fin de adaptarlo al nuevo mercado y así responder de manera eficiente a las necesidades y exigencias de los clientes.
- **Complejidad tecnológica:** en función del nivel de desarrollo tanto tecnológico como cultural y social dependerá el desarrollo del servicio a ofertar. Por ejemplo: servicios llave en mano de cadenas de fabricación en mercado en vías de desarrollo deberán contener escasa complejidad tecnológica para facilitar su manejo por los usuarios.
- **Grado de interacción:** la necesidad de relación directa con el cliente puede suponer un mayor número de desplazamientos al mercado destino y con ello un incremento de los costes de prestación del servicio.

Febrero 2010

- Servicios al cliente y complementarios: servicios pre-venta, mantenimiento, puesta a punto o post-venta. La necesidad de estos servicios supone un alto esfuerzo adicional para la empresa y en muchos casos determinará la forma de entrada al mercado.

Procedimiento:

1. Señalar aquellas características del servicio que deberán adaptarse para poder ofertarse en el mercado exterior. Si lo considera necesario añada otros atributos que considera necesario adaptar.
2. Describir en qué consistirá la adaptación.

ATRIBUTOS DEL SERVICIO		DESCRIPCIÓN DE LA ADAPTACIÓN
Proceso de prestación		
Calidad		
Equipamiento		
Complejidad tecnológica		
Grado de interacción		
Forma de contacto		
Marca y/referencia		
Garantía		
Servicio al cliente		
Servicios complementarios		
Homologaciones y certificaciones necesarias		

## Etapa 5: Política de Comunicación

La política de comunicación y promoción es otro factor clave en el comercio internacional.

Para alcanzar el éxito en el mercado destino no vale sólo con tener un buen producto o servicio, siendo imprescindible que la empresa sea capaz de transmitir sus bondades a su público objetivo.

Febrero 2010

Una buena política de comunicación debe contener no solo los instrumentos o técnicas idóneas para ese mercado sino también el mensaje promocional que permita transmitir de forma eficiente, captando la atención y persuadiendo al cliente objetivo.

Como reglas básicas de la política de comunicación deberíamos destacar:

- Influir de forma positiva sobre los potenciales clientes (usuarios, consumidores o intermediarios)
- Actualización. Tanto los documentos promocionales como los mensajes transmitidos pueden necesitar modificaciones en el tiempo.
- Adaptación al mercado y al público objetivo. La estandarización de los instrumentos y mensajes puede suponer un grave error con consecuencias negativas para la empresa.

## Instrumentos de comunicación

Los instrumentos de comunicación y promoción son básicamente los mismos que en el mercado nacional. Aumentando su complejidad a medida que aumentan las diferencias en las variables del mercado (principalmente socioculturales).

Las cuatro principales técnicas de comunicación son:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- Ventas personales

Mientras que las dos últimas implican una relación muy estrecha y directa de la empresa con el cliente objetivo, siendo más utilizadas en la comercialización de productos industriales y servicios, la publicidad y promoción de ventas disponen de diferentes instrumentos que permitirán a la empresa abordar los distintos niveles de la comercialización.

Entre los Instrumentos de comunicación a disposición de la empresa podemos destacar:

- Publicidad en los distintos medios de comunicación:
  - Televisión, prensa, revistas generales, revistas especializadas, radio, cine, publicidad exterior (vallas, autobuses,...)...
- Material promocional:
  - Catálogos

Febrero 2010

- Folletos
- Fichas técnicas
- Videos promocionales
- Viajes de negocio (prospección y promocionales)
- Misiones comerciales: viajes realizados a través y de forma conjunta con Instituciones y Organismos -Cámaras de Comercio, Asociaciones Sectoriales,...
- Inversas (los potenciales clientes acuden a España para entrevistarse con la empresa)
- Directas (viajes al país de destino). Algunas de ellas son misiones exposiciones o show room
- Ferias (locales, nacionales o internacionales en función del mercado)
- Participación individual
- Participación agrupada o bajo pabellón oficial (de la mano de Instituciones u Organismos quienes gestionan el espacio y contacto con la Entidad Organizadora de la Feria)
- Merchandising o promoción en el punto de venta:
- Carteles
- Displays
- Expositores
- Degustaciones y demostraciones
- Regalos promocionales
- Seminarios y conferencias: participación como ponente en diferentes actos supone una excelente comunicación de la empresa. Suele ser interesante en servicios
- Patrocinio de equipos o eventos. Interesante para llegar al público objetivo. Se suele utilizar en medios deportivos principalmente.
- Inclusión en Directorios Internacionales
- Internet: hoy en día es imprescindible la existencia de página Web de la empresa. Ésta supone la primera toma de contacto del potencial cliente con la imagen de la empresa. Por ello, no sólo es necesario una correcta elaboración de la página sino también su posicionamiento en la Red.

Cada uno de estos instrumentos supone una inversión en tiempo, recursos humanos y económicos para la empresa, siendo importante la buena elección de los que se vayan a utilizar.

Febrero 2010

## Selección instrumentos de comunicación

La utilización de uno u otro instrumento dependerá básicamente de:

- Los objetivos buscados: aunque el objetivo general es el incrementar las ventas, hay que considerar también el objetivo promocional que se pretende alcanzar: introducción de producto, posicionamiento, mejora de imagen,...Éstos marcarán el instrumento y el mensaje a utilizar.
- El tipo de producto: no es lo mismo un producto de consumo, un producto industrial o un servicio. Mientras en el producto de consumo los catálogos y folletos son instrumentos aconsejables, en los bienes industriales y servicios las relaciones personales son lo más aconsejables.
- El mercado destino: es importante conocer cuáles son los más habituales utilizados por nuestra competencia y al alcance de toda empresa. Es importante también tener en cuenta características socioculturales como idioma, organización social, desarrollo económico..., así como las posibles barreras legales existentes. Esto afectará no solo en la elección del instrumento sino también en el mensaje a diferir.
- A quien va dirigido: los instrumentos pueden variar si la comunicación va enfocada al canal de distribución (al intermediario) o al usuario o consumidor final del producto. Por ejemplo: para el intermediario solemos utilizar catálogos y para el consumidor final publicidad en medios de comunicación.
- La forma de entrada y el canal de distribución seleccionado: mientras que con exportación directa la empresa tendrá que soportar todos los costes de la comunicación, en exportación indirecta estos costes pueden ser compartidos entre las dos partes
- La estrategia de posicionamiento de la empresa:
  - Basado en la relación calidad/precio calidad/servicio
  - Basado en las características del producto/servicio
  - Basada en el tipo de cliente
  - Basada en la diferenciación con la competencia existente
- La capacidad económica de la empresa: en función del presupuesto que la empresa disponga dependerá el tipo y el número de instrumentos a utilizar.
- Apoyo Institucional. Existen programas de ayuda a la elaboración y utilización de algunos instrumentos de comunicación y promoción que puede resultar interesante para la empresa: bolsas de viajes para misiones, gestión de espacio en ferias, gestión de agendas de visita en misiones, subvención para elaboración de catálogos o página web.

## Presupuestos

Toda empresa deberá asignar un presupuesto a su política de comunicación. Este coste no deberá ser computado como gasto sino como inversión, dado que se realiza con el fin de obtener un resultado posterior.

Existen varios métodos para establecer el presupuesto de comunicación, siendo cuatro los más utilizados por las empresas:

- Lo permisible: se establece el presupuesto en función de lo que la empresa considera que se puede permitir destinar a comunicación y promoción.
- Método de la paridad competitiva: el presupuesto se establece en función de los medios utilizados por la competencia.
- Porcentual a las ventas del año anterior: partiendo de las ventas realizadas anteriormente se establece un porcentaje como presupuesto para establecer la política de comunicación.
- Porcentual al objetivo de ventas: se establece como presupuesto destinado a la comunicación y promoción un % del objetivo de ventas que la empresa se ha marcado para ese mercado. En la mayoría de las empresas el porcentaje a utilizar es el que aplican en el precio del producto.

La utilización de uno u otro método vendrá en función de los objetivos de la empresa y la etapa de internacionalización: mientras que una empresa ya internacionalizada y con experiencia en los mercados puede establecer su presupuesto en base a las ventas del año anterior, cuando la empresa se encuentra en su fase de apertura de mercado el presupuesto deberá establecerse en base al objetivo de ventas previsto.

Estrategia de Posicionamiento:		
Objetivo:		
Instrumentos de comunicación	Características	Presupuesto
Presupuesto de Comunicación y promoción		

Instrumentos	Coste	Instrumentos	Coste	Instrumentos	Coste
Presupuesto año 1		Presupuesto año 2		Presupuesto año 3	

## Etapa 6: Política de Precios

### Transporte y Logística Internacional

Analizamos la mejor forma de llegar al mercado objetivo.

En el caso de servicios se deberá tener en cuenta: el transporte (ida y vuelta) de utensilios necesarios para el servicio, así como del personal que llevará a cabo el servicio en el lugar de destino.

Los principales aspectos a tener en cuenta en esta variable será:

A. Selección del Tipo de Transporte (en función del producto y del mercado de destino):

- Marítimo
- Terrestre

Febrero 2010

- Aéreo
  - Multimodal (utilización de varios medios)
- B. Localización de Compañías que realicen la ruta: carga completa y grupaje. Este último tiene mayor coste y menor frecuencia de salida. Sin embargo es el más utilizado en los primeros envíos al nuevo mercado.
- C. Información necesaria:
- i. Cotización del transporte:
  - ii. Frecuencia de salida
  - iii. Tiempo de ruta
  - iv. Seguro de transporte de la compañía: averiguar la cobertura legal de la compañía y posibilidad de contratar seguro adicional.
  - v. lugar de carga en origen y descarga en destino de la mercancía.
- D. Servicios de logística necesarios en el mercado de destino: almacenaje y distribución. En algunos mercados, por razones de tiempo de transporte y plazos de entrega, puede ser necesario el mantener un pequeño stock. Inicialmente no es viable mantener un espacio físico -local o almacén- en el mercado destino, debiendo recurrir a empresas que ofrecen este tipo de servicio. Por ejemplo: algunas empresas de transporte cobran almacenaje de mercancía por m<sup>3</sup> y realizan su posterior distribución en el mercado interior.

## Gestión de Cobro

Se trata de estudiar cual es el medio de cobro más conveniente para la empresa en función del tipo de cliente y del mercado objetivo.

Esta decisión estará basada en la seguridad del cobro y en la cuantía de los gastos bancarios que se genera por ambas partes. Teniendo en cuenta que a mayor seguridad mayor será el coste del mismo.

Los principales medios de cobros utilizados en las transacciones internacionales son: las transferencias bancarias, las remesas (tanto simple como documentaria) y el Crédito Documentario. Siendo este último el más utilizado con nuevos clientes y en mercados de mayor riesgo, al tratarse del medio con mayor seguridad de cobro.

Decidido el medio de cobro se plantea el plazo que se dejará al cliente para realizar el pago de la operación: por adelantado, al contado, a plazo, mix de los tres.

VALORACIONES DE LOS MEDIOS DE PAGO

VARIABLES A CONSIDERAR	Posesión de la mercancía hasta el pago	Confianza importador-exportador	Seguridad en el cobro	Gastos bancarios
MEDIO DE PAGO				
No sujetos a gestión de documentos comerciales				
Billetes	<b>Importador</b>	<b>Máxima</b>	<b>Nula</b>	<b>Bajo</b>
Cheques personales	<b>Importador</b>	<b>Máxima</b>	<b>Nula</b>	<b>Bajo</b>
Cheques bancarios	<b>Importador</b>	<b>Máxima</b>	<b>Nula</b>	<b>Medio-bajo</b>
Transferencia	<b>Importador</b>	<b>Máxima</b>	<b>Nula</b>	<b>Medio-bajo</b>
Sujetos a gestión de documentos comerciales				
Remesa simple	<b>Importador</b>	<b>Máxima</b>	<b>Nula</b>	<b>Medio-bajo</b>
Remesa documentaria	<b>Exportador</b>	<b>Media</b>	<b>Media</b>	<b>Medio</b>
Crédito documentario	<b>Exportador</b>	<b>Mínima</b>	<b>Máxima</b>	<b>Alto</b>

En el caso de pago por adelantado a la entrega de la mercancía (esto se suele negociar cuando el exportador no tiene confianza en el cliente) se produce un cambio en la valoración de los medios de pago, pasando todos ellos a máxima seguridad de cobro.

### Cobertura de Riesgos

En toda internacionalización existe una serie de riesgos inherentes a la operación. Riesgos que vendrán en función de la oferta y acuerdos a tomar con el potencial cliente.

Es importante analizar los distintos riesgos que puede encontrarse en su operativa internacional así como las distintas posibilidades de cobertura.

Proceso:

1. Localizamos cuales serán los potenciales riesgos que la empresa tendrá que asumir.

Siendo los más importantes:

- Riesgo de Cambio. A diferencia del mercado nacional, en las operaciones internacionales se puede trabajar con monedas diferentes al euro, existiendo con ello variaciones en la cotización de la divisa entre el momento de la oferta y el vencimiento y pago de la misma.
- Riesgo de Cobro o Riesgo Comercial. Al igual que en mercado nacional, toda empresa está sujeta al riesgo de impago de sus clientes

Febrero 2010

- Riesgo País. La inestabilidad de los Gobiernos y economías puede llevar a establecerse políticas internas desfavorables para los intereses de la empresa española. El cierre de salida de Divisas puede suponer el no cobro de la venta. No se trata de riesgo comercial al no ser nuestro cliente quien decide no realizar el pago sino una imposibilidad impuesta por el Gobierno de su país.
  - Riesgo de Transporte. Riesgo inherente a toda entrega de mercancía. A mayor distancia, peores infraestructuras de comunicación y transbordos de medio de transporte, mayor peligro de pérdida o rotura de la mercancía.
2. Analizamos las distintas posibilidades de cobertura a disposición de la empresa que cubran cada uno de los riesgos
  3. Estudiamos el coste que supone para la empresa o el cliente (ambas afectan al precio final de nuestro producto)
  4. Seleccionamos cual de las posibilidades es la que mejor se ajusta al objetivo de la empresa. Aquella que cubra el riesgo existente y tenga un coste asumible por la operación.

RIESGO		COBERTURAS POSIBLES	COSTE	COBERTURA SELECCIONADA
De transporte				
De cobro				
País				
De cambio				

## Incoterms

Los Incoterms o Términos de Comercio Internacional de la Cámara de Comercio Internacional de París constituyen un instrumento básico para cualquier operación de comercio internacional. Marcándose las reglas para la interpretación de los distintos términos utilizados en las relaciones internacionales.

Febrero 2010

Su fin ha sido eliminar la incertidumbre causada por las diferencias idiomáticas y prácticas comerciales de los distintos mercados, así como la ausencia de algún acuerdo de asunción de coste o riesgo en los documentos contractuales establecidos por las partes.

Por ello, el establecimiento del Incoterm en la oferta Internacional enviada por el vendedor y conforme por el comprador, está estipulando cuales son los costes asumidos por cada parte, donde se produce la entrega de la mercancía y por lo tanto en qué punto se traspa el riesgo de la operación del vendedor al comprador.

Cálculos de los costes-riesgos según Incoterm establecido													
Costes Riesgos Vendedor ■		Embalaje Verificación	Carga	Transporte Interior	Formalidaa Aduanera (Exn)	Costes	Transporte Principal	Seguros Mercancías	Coste Manipulación	Formalidaa Aduanera (Impn)	Transporte Interior	Recepción Descarga	Modalidad de Transporte
Costes Riesgos Comprador ○													
INCOTERMS													
En Fábrica	EXW	■	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	P
Franco Transportista (punto convenido)	FCA	■	■	■	■	○	○	○	○	○	○	○	P
Franco o Libre al Costado del Buque	FAS	■	■	■	■	○	○	○	○	○	○	○	M
Franco a Bordo (puerto de embarque convenido)	FOB	■	■	■	■	■	○	○	○	○	○	○	M
Coste y Flete (puerto de destino convenido)	CFR	■	■	■	■	■	■	○	○	○	○	○	M
Coste, Seguro y Flete (puerto de destino convenido)	CIF	■	■	■	■	■	■	■	○	○	○	○	M
Transporte Pagado Hasta (lugar de destino convenido)	CPT	■	■	■	■	■	■	○	○	○	○	○	P

Cálculos de los costes-riesgos según Incoterm establecido													
Costes Riesgos Vendedor ■		Embalaje Verificación	Carga	Transporte Interior	Formalidad Aduanera (Exo)	Costes	Transporte Principal	Seguros Mercancías	Coste Manipulación	Formalidad Aduanera (Imn)	Transporte Interior	Recepción Descarga	Modalidad de Transporte
Costes Riesgos Comprador ○													
INCOTERMS													
Transporte y Seguro Pagado Hasta (lugar de destino convenido)	CIP	■	■	■	■	■	■	■	○	○	○	○	P
Entregado en Frontera (lugar convenido)	DAF	■	■	■	■	■	○	■	○	○	○	○	P/T
Entregado a Bordo (puerto de destino convenido)	DES	■	■	■	■	■	■	■	○	○	○	○	M
Entregado en Muelle (puerto de destino convenido)	DEQ	■	■	■	■	■	■	■	■	○	○	○	M
Entregada sin Pago de Derechos (puerto de destino convenido)	DDU	■	■	■	■	■	■	■	■	○	■	■	P
Entregado Libre de Derechos	DDP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	P

## Cálculo de Precios Internacionales

Una vez analizados los distintos gastos inherentes a la exportación del producto y/o servicio es de vital importancia calcular el precio final a ofertar. Dicho precio vendrá en función del Incoterm pactado.

Partiendo del coste de producción del producto incluidas las posibles adaptaciones necesarias al mercado de destino se deberá ir aplicando los distintos costes (seguros,

Febrero 2010

transportes, solicitud de licencias, documentaciones y certificaciones, comisiones del agente, derechos y trámites aduaneros...) a medida que están siendo asumidos por el vendedor en función del Incoterm. Dichos costes formarán parte del precio para ser cubiertos por el comprador.

Todos aquellos costes adicionales que el vendedor no haya introducido en el precio cotizado se pueden traducir en una reducción de su margen comercial.

En el siguiente cuadro se introducen las principales variables que forman parte del precio en función del Incoterm utilizado.

CONCEPTO	%	IMPORTE	ACUMULADO
Precio de coste del producto			
Margen de Beneficio			
Gastos de Intervención Bancaria			
Coste Seguro de Crédito			
Coste adecuación producto al mercado destino			
Coste embalaje			
Comisión Agente			
PRECIO EXW			
Costes carga y descarga según proceda			
Transporte interno hasta lugar convenido (para carga transporte internacional)			
PRECIO FCA/lugar de entrega PRECIO FAS/puerto de entrega			
Transporte Internacional			
PRECIO CPT/punto de destino Precio FOB/puerto de embarque			
Seguro de mercancía (cobertura mínima 110% obligatorio en CIP y CIF No en el resto)			
PRECIO CIP/punto de destino PRECIO CIF/puerto destino PRECIO DES/puerto destino			
Gastos de manipulación y descarga mercancía a puerto			
PRECIO DEQ/puerto desembarque			
Gastos portuarios			
Transporte interno país destino			
PRECIO DDU / lugar de destino			
Gastos trámites aduaneros importación			
Aranceles y demás tasas			
PRECIO DDP / lugar de destino			

Febrero 2010

Por otra parte es importante calcular el Precio de Venta al Público del producto con el fin de averiguar si podemos ser competitivos en el mercado o es necesario replantearse algunos de los costes aplicados.

Para el cálculo del PVP deberá considerarse la forma de entrada y el canal de distribución seleccionados, en virtud de los cuales variará las comisiones y márgenes adicionales.

Por ejemplo: si la forma de entrada es indirecta a través de un distribuidor-importador, sobre el precio que la empresa ha cobrado incrementará un a% en su venta al detallista quien a su vez aplicará un b% en su precio de venta al consumidor final (estos % variarán en función del producto).

<i>CÁLCULO PRECIO VENTA AL PÚBLICO</i>			
<i>CONCEPTO</i>	<i>%</i>	<i>IMPORTE</i>	<i>ACUMULADO</i>
<i>PRECIO DDP</i>			
Margen Importador/distribuidor			
Margen Mayorista			
Margen Minorista/detallista			
Otros gastos			
<i>PRECIO VENTA AL PÚBLICO País destino</i>			

### Documentación Necesaria

En el comercio internacional nos encontramos con varios tipos de documentos: aduaneros (DUA), Tributarios (Intrastat), comerciales (factura, packing list,...), de transporte (conocimiento de embarque, CMR,...), Certificados (de origen, fitosanitario,...) de Política comercial (licencias de importación o exportación, autorizaciones,...)

Documentos que serán necesarios elaborar y solicitar a las distintas Instituciones (Cámara de Comercio, Laboratorios, consulados etc.), con el fin de disponer de ellos en el momento adecuado y poder llevar a cabo de forma correcta la operación.

Este punto es muy importante en el caso de utilizar crédito documentario o remesa documentaria.

Un error en documento o falta de él, puede suponer para la empresa grandes perjuicios, como por ejemplo: paralización de la mercancía en la aduana de destino, rechazo de la mercancía por el comprador por incumplimiento contractual, o incluso el no cobro de la mercancía.

## Etapa 7: Oferta Internacional

### Elaboración de la Oferta

La oferta internacional representa las condiciones que como vendedor ofrecemos a nuestro potencial cliente, las cuales deberán ser aplicadas en todos los pedidos realizados durante la validez de la misma.

Es de gran importancia la correcta elaboración de la oferta internacional para la consecución de los objetivos, pudiéndose considerar como uno de los factores clave para el éxito en el mercado seleccionado.

Los principales factores que no pueden faltar en toda oferta internacional sería: Producto, pedido mínimo, Precio, condiciones de entrega, condiciones de pago y validez. Existiendo condiciones particulares y garantías que vendrán en función del producto/servicio y las especificaciones del mercado.

COMPRADOR:		
PRODUCTO	Descripción <u>completa</u> Unidad de venta	
PEDIDO MÍNIMO	Tipo y número de bultos Total de unidades de venta Dimensiones, peso y volumen	
GARANTÍAS	Servicios postventa Garantías de calidad Seguros de uso Certificaciones	

Febrero 2010

PRECIO	Moneda Precio unitario Precio total (pedido mínimo)	
CONDICIONES DE ENTREGA	Medio de transporte Incoterm / lugar de entrega Plazo de entrega	
CONDICIONES DE PAGO	Medio de pago Plazo de pago	
VALIDEZ		
CONDICIONES PARTICULARES	Ley aplicable Tribunal competente Cláusula de arbitraje	

## Etapa 8: Plan Económico

Una vez analizados todos los factores que influyen en la realización del plan estratégico de internacionalización planteados en las etapas anteriores: mercado, producto, situación competitiva y comparativa, formas de acceso, oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas..., y desarrolladas las conclusiones y objetivos a cumplir, procede cuantificar los objetivos comerciales y los objetivos de ventas que nos permitan la realización efectiva del plan estratégico.

En primer lugar tendremos que determinar los objetivos comerciales para posteriormente poder cuantificarlos, dichos objetivos deben ser medibles (qué queremos conseguir), cuantificables (cuanto queremos conseguir) y temporalizables (alcanzables en el tiempo a tiempo y con fechas específicas).

Los objetivos pueden ser cuantitativos (medibles en términos económicos, incremento de ventas, de cuota de mercado, de rentabilidad...) o cualitativos (medibles en términos de posicionamiento, imagen, mejora de los servicios asociados...)

Febrero 2010

Una vez determinados los objetivos procederemos a determinar los recursos necesarios para su consecución realizando un informe de los recursos existentes y un calendario de inversiones para la obtención de los no disponibles en el momento actual, pero necesarios para la ejecución del plan estratégico.

El calendario de inversiones debe contener al menos las inversiones necesarias en:

- Producción: Almacenes, procesos de fabricación (especialmente si es necesario incrementar la producción o adaptar el producto al mercado), logística, adaptación de etiquetado a la normativa,...
- Comunicación y procesos de información: Información sobre clientes, bases de datos, desarrollo de páginas web...
- Imagen y marketing: promoción, publicidad, asistencia a ferias, viajes de prospección, imagen corporativa, adaptación de la imagen del producto (envases)...
- Legales: Patentes, marcas, homologaciones, certificaciones.
- De personal: Nuevas contrataciones y acuerdos con intermediarios y personal de la empresa

Una vez realizado y cuantificado el calendario de inversiones se procede a realizar una estimación de ingresos y gastos para determinar las necesidades financieras de la empresa estableciendo cuales de ellas son a corto, medio y largo plazo y que necesidades de financiación propia o financiación ajena son necesarias.

Una vez realizado el análisis global teniendo en cuenta todos los factores procederemos a realizar el plan financiero estableciendo tres escenarios diferentes:

- Un escenario favorable: En el que las ventas de la empresa se sitúan por encima del porcentaje de ventas del sector para el mercado objetivo
- Un escenario realista: En el que las ventas de la empresa se sitúan al nivel del porcentaje de ventas del sector para el mercado objetivo
- Un escenario desfavorable: En el que las ventas de la empresa se sitúan por debajo del porcentaje de ventas del sector para el mercado objetivo

Es conveniente realizar una dotación para necesidades no previstas que se puedan producir por cambios en la legislación (por ejemplo aumento de costes arancelarios), variación en los gastos asociados a la comercialización (por ejemplo subida del coste de

Febrero 2010

transporte) o a la producción (por ejemplo incremento de los precios de las materias primas).

En primer lugar procedemos por tanto a determinar el objetivo de ventas para los tres próximos años en € y determinar el peso específico que suponen las ventas exteriores sobre el total de las ventas de la empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas exteriores			
Margen bruto ... %			
Gastos de estructura			
Gastos de ventas			
Saldo de explotación			

Basándose en los siguientes objetivos:

- En los próximos años esperamos consolidar nuestras ventas y aumentarlas en los países en los que ya estamos presentes en un ...%
- Prescindir de o contratar comisionistas, agentes, representantes...
- Disminuir, incrementar el gasto en ferias y misiones comerciales...
- En cuanto a los gastos de estructura, contratar asesores externos, potenciar departamento de extranjero contratando más personal...y el incremento de un ... % en los gastos de estructura en previsión de posibles subidas
- Se establece un presupuesto de comunicación de...% en función de las ventas y aplicables en un...% al producto 1 y un...% aplicable al producto 2 que se destinarán a documentación promocional, mejora de página web, misiones, ferias, promoción en destino...

Una vez realizado y ajustado el plan de ventas de la empresa procedemos a realizar la cuenta de explotación previsional para el mismo periodo estableciendo los incrementos previstos en los costes y gastos de forma porcentual.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS EXTERIORES ( EXW ) <sup>i</sup>			
GASTOS DE ESTRUCTURA (COSTES FIJOS)			
- Sueldos y costes sociales			
- Suministros			
- Comunicaciones			
- Equipos y material de oficina			
- Gastos de personal externo			
- Otros gastos de estructura <sup>ii</sup>			
GASTOS DE VENTAS <sup>iii</sup>			
- Viajes comerciales			
- Misiones directas e inversas			
- Comisiones y descuentos			
- Documentación Promocional (Catálogos y folletos)			
- Comunicación			
- Mejora de página WEB			
- Otros gastos de ventas			
SALDO DE EXPLOTACIÓN			

Es conveniente realizar un plan de ventas por cada uno de los mercados en los que la empresa se encuentra presente ya que nos permite analizar y detectar los posibles fallos en los que se está incurriendo en dicho mercado y tomar las medidas correctoras necesarias para solucionarlos como pueden ser:

- Reducción de gastos de venta
- Incremento de los objetivos mínimos al canal
- Incremento de precio

<sup>i</sup> El cálculo de las ventas exteriores se realiza sobre el precio EXWORK o franco fábrica de las mismas determinado en la política de precio

<sup>ii</sup> Si existe un departamento de exportación se incorporarían únicamente los gastos de estructura del departamento de exportación, en caso de no existir se aplicaría Un % sobre los gastos de estructura del total de la empresa igual al % que suponen las ventas exteriores sobre el total de la empresa

<sup>iii</sup> Los gastos de ventas se aplican íntegros sobre las ventas exteriores



# Servicios Asociados a la Internacionalización

Fecha de realización: Febrero 2010

**MARÍA JOSÉ CANO  
BEGOÑA BEVIÁ  
JESÚS CENTENERA**



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Febrero 2010

## Introducción

La presente publicación forma parte de una serie de manuales monográficos sobre distintos aspectos de la internacionalización, dentro de una serie sobre Estrategia y Plan de Internacionalización, elaborados por profesores titulares y profesores colaboradores de la EOI para el diario Cinco Días en el año 2010.

Éste, en concreto, se centra en los servicios asociados a la internacionalización, presentando, en primer lugar, qué necesidades básicas de servicios tienen las empresas en el ámbito de la internacionalización, con reflexiones sobre las carencias de información, formación, necesidad de apoyo y consultoría, necesidad de apoyo económico y de cobertura de riesgos, así como otras necesidades, que se explican de manera detallada.

A continuación, se lleva a cabo una relación explicativa de aquellas instituciones, organismos, asociaciones y tipos de empresas, tanto públicas, como privadas, que pueden llegar a ser de ayuda para las empresas en su objetivo de internacionalización, con toda su variada gama de servicios, tanto gratuitos, como de pago. La misma no puede ser exhaustiva, especialmente en la parte de empresas privadas, pero da una idea general del perfil de empresas que componen la oferta disponible.

Finalmente, se presenta también una visión general de cómo pueden las propias empresas suplir las necesidades que veíamos al principio por ellas mismas, sin tener que acudir a empresas de servicios. Una vez más, se trata de unas líneas generales. El cuadernillo se cierra con un directorio con algunas direcciones de interés de instituciones, empresas y otras entidades.

El tema de los servicios de apoyo en la internacionalización es tan amplio que es muy difícil cubrir todos los puntos. Si a ello se une las carencias del autor, cuyo perfil se incluye en la última página, se entiende que pueda haber temas, agentes o referencias que se hayan podido quedar en el tintero, por lo que se pide la comprensión del lector, esperando que, a pesar de dichas omisiones y carencias, le sea de utilidad, ya que este trabajo recoge miles de horas de experiencia y formación.

Febrero 2010

## Las Necesidades de Servicios de Apoyo

En general, podemos afirmar que en España, al igual que en el resto del mundo desarrollado, existe un ambiente propicio a la internacionalización de la empresa, con información abundante, proveniente de diversas fuentes. En concreto, el desarrollo en el proceso de internacionalización experimentado por España es formidable, con una transformación profunda del tejido exportador realizado en el período de vida de tan sólo una generación.

Más llamativo aún es el hecho de la fuerte presencia inversora de empresas inversoras españolas en el extranjero, en todos los continentes, aunque sea más notable en Europa y en Iberoamérica. Desde las grandes corporaciones de los sectores de la energía, telecomunicaciones, finanzas y seguros, hasta las medianas, e incluso pequeñas, empresas agroalimentarias, industriales, de moda, hábitat, informática, distribución o de servicios.

Dicho proceso ha sido el resultado de la iniciativa empresarial de las empresas españolas, pero ha venido apoyado por las autoridades y Administraciones estatales, autonómicas y locales y un gran número de empresas privadas. El papel institucional no se ha restringido a otorgar subvenciones y ayudas, sino que ha jugado un papel de primer orden en el fomento del caldo de cultivo que lo ha hecho posible, asumiendo un papel dinamizador en este proceso.

Pero este clima favorable ha tenido como contrapartida el hecho paradójico de que, más que un problema de falta de aliciente para salir al exterior, tengamos un problema de exceso de ímpetu para llevar a cabo esa salida, en algunos casos con bases poco sólidas, lo que hace necesario un trabajo de reflexión y análisis de la situación actual y de profesionalización de la actividad.

Acuciados por la crisis económica, pero sobre todo animados por el entorno y las Administraciones, muchas pymes y micro-pymes se asoman al mundo exterior con deseo de internacionalizarse, generalmente por medio de la exportación, pero sin tener muchas veces la base y los recursos necesarios para ello, lo cual conlleva multitud de problemas al respecto.

Aunque las Administraciones intentan aplicar al proceso cierta cordura, con la aplicación de metodologías contrastadas que empiezan con un diagnóstico previo de la realidad de la empresa específica, la realidad es que el río fluye desbocado hacia el mar de la internacionalización, siendo imposible intentar controlarlo.

Febrero 2010

En mi opinión profesional, tras muchos años trabajando en el ámbito internacional, primero como directivo y luego como consultor, es una excelente noticia para España que haya un clima tan favorable. Pero eso no resta importancia, ni disminuye mi preocupación, sobre los peligros de la falta de bases sólidas y de los peligros del proceso cuando falta información o preparación.

La situación actual me recuerda a la predicación de la primera cruzada en Clermont en 1095, en el que se fijó la reconquista de Jerusalén como un objetivo heroico, según quién lo cuente <sup>1</sup>, e inaplazable (*Deus le volt*), propio de la época y, bajo un clima de fervor colectivo, se lanzó una cruzada irregular bajo Pedro el Ermitaño, que se saldó con más de 10.000 muertos, y otra posterior, denominada “cruzada de los niños”, que conseguiría dicho objetivo “por la pureza y bondad de sus almas”, de desastrosos resultados para los niños, esclavizados o masacrados por miles.

Me he encontrado con pequeñas empresas que venden tan sólo en el ámbito regional, e incluso local, que se van con su Cámara o Comunidad Autónoma a una feria en China, o una pequeña empresa con productos no diferenciados, que parte en una misión, quizá su primera salida al extranjero, hacia el África sub-sahariana o Centroamérica. En resumen, iqué bien que estemos animando a todos a internacionalizarse!, pero qué peligroso puede ser sin tener suficiente conocimiento del proceso y de las dificultades, porque hay carencias evidentes en diversos ámbitos que pretendo exponer a continuación, complementándolo con ideas generales, estrategias y direcciones de utilidad.

## Información

“Buenos días. ¡Son ustedes unos ignorantes!, y mi objetivo principal en este curso es llegar a convencerles de ello”. De esta manera un poco agresiva inicio normalmente mis clases de Comercio Exterior en distintos puntos de España y de Iberoamérica. Generalmente encuentro perplejidad y sorpresa. Alguna vez observo rechazo manifiesto, e incluso cierta hostilidad. Yo lo achaco al hecho de que ya no se estudia tanta filosofía griega como antes, y hemos olvidado la insistencia socrática en reconocer “el saber que no se sabe” <sup>2</sup> como principio de la sabiduría verdadera.

El mayor problema con el que se enfrentan las empresas que quieren internacionalizarse es la falta dramática de información, que se agrava al no ser conscientes del grado de

<sup>1</sup> Ver el contraste entre la obra de Connell, Evan S. 2001. *Una Crónica de las cruzadas*. Ed. Planeta. y la de Maalouf, Amin. 1999. *Las cruzadas vistas por los árabes*. Alianza Editorial.

<sup>2</sup> Platón. Apología de Sócrates. 1957. Ed. Estrada. Buenos Aires.

Febrero 2010

ignorancia que se tiene al respecto. En realidad, el problema no es tanto de inexistencia de dicha información, sino de saber cómo localizar la misma y, más importante aún, saber cómo analizarla, aprehenderla y entenderla. Como dice Arturo Gómez<sup>3</sup>, "la información es gratis. La opinión hay que pagarla".

La mayoría de las empresas es consciente de que no conoce muchas cosas, pero tiende a pensar que se enfrenta sólo a tres dificultades. En primer lugar, el idioma (excepto en el caso de Iberoamérica), que frena muchas veces la actividad comercial hacia nuestros mercados naturales de la Unión Europea, por el bajo nivel de inglés generalizado en el país. Suele haber también una carencia de formación en estrategia y operativa de Comercio Exterior, pero de éstas son menos conscientes, en general.

En cuanto a la segunda dificultad percibida, las empresas creen que es la distancia *física* al mercado lo que impide una correcta comercialización, cuando en realidad se trata más de una distancia *psicológica*, aumentada por el problema del idioma. Así, una empresa excelente de Burgos, dedicada a la venta de piedra natural, en la que el coste del transporte es muy relevante por la relación entre peso y valor, puede estar vendiendo más en Sevilla, a 700 kilómetros, o en Cádiz, que en Burdeos, a tan sólo 455 km., no habiendo razones arancelarias, ni de cambio de moneda o de requisitos técnicos, por tratarse de un mercado absolutamente abierto y bastante transparente, con la misma legislación y las mismas reglas. Tan sólo con adaptar la etiqueta, y trabajando el mercado con un especialista, se conseguirían ventas adicionales, si se considerara también como "mercado nacional". Aunque va cambiando, se repite el patrón de las ventas de cercanía, dentro de España, avanzando muy poco a poco de un mercado nacional a un mercado europeo y, posteriormente, mundial.

En tercer lugar, se considera un problema la falta de datos sobre los potenciales importadores, algo que se considera crítico. Muchas empresas me comentan que cuando reciben estudios y notas sobre mercados, más o menos extensos, lo primero que comprueban es la lista de importadores y distribuidores, porque lo demás lo encuentran accesorio. Y no deberían.

El tiempo, y los disgustos, acaban enseñándoles que la realidad es mucho más compleja de lo que piensan, con multitud de problemas para resolver si quieren llevar a cabo un proceso rentable y estable de internacionalización. Es necesario tener claros varios temas, recabando información amplia, como los que exponemos a continuación:

---

<sup>3</sup> Gómez Quijano, A. 2009. *Comunicación para Ejecutivos. Las tres distancias de la comunicación en las organizaciones*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, pág. 58.

Febrero 2010

- a) Del país: situación y disposición geográfica; infraestructuras de transporte (puertos, aeropuertos, carreteras, etc.); distribución de la población espacialmente; magnitudes económicas desagregadas y segmentadas, como la deuda, el PIB, el PIB per cápita, la inflación, la evolución del cambio de la divisa, etc.; características socioculturales (etnia, idioma, religión, grupos sociales, etc.); división por segmentos diferenciados según distintos parámetros, en especial el nivel de renta y los hábitos y usos de consumo; barreras arancelarias y barreras técnicas, así como requisitos de adaptación de producto o servicio, normativa legal, patentes y marcas, factores culturales, costumbres comerciales y hábitos de negociación <sup>4</sup>. En resumen, la información general sobre el país, su población y economía y el entorno que denominamos PEST, que analiza los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.
- b) Aspectos específicos del sector: factores clave de éxito, intensidad competitiva, productos sustitutivos, poder de negociación con los proveedores y clientes, barreras de acceso y de salida, etc., siguiendo el análisis clásico de las cinco fuerzas de Porter (<sup>5</sup>); además de canales de comercialización, elementos del Marketing Mix como: las líneas de productos, los precios, sus escandallos y los procesos de su fijación, la modalidades y estrategias de promoción, los soportes para las mismas, la especificidad de canales largos y cortos; y, en mi opinión algo básico pero normalmente descuidado, el análisis de los competidores con una comparación o “benchmarking” de aquellas mejores prácticas de los mismos, especialmente en el área de la comercialización. También hay factores como medios y plazos de pago en general o específicos para el sector, aseguramiento de los cobros, etc.
- c) En caso de implantación, comercial o productiva, se añaden factores inmobiliarios; licencias de actividad y otras; legales: de carácter mercantil y laboral, problemas con empleados locales y gestión de expatriados; financieros: de porcentajes de capital y requisitos mínimos cuando los hay; repatriación de beneficios, fiscalidad en general, problemas acerca del apoderamiento, etc.
- d) La necesidad perentoria de encontrar buenos recursos humanos para todo el proceso, así como localizar a los correctos distribuidores o agentes.

En honor a la verdad, muchas fuentes públicas no ayudan mucho en este sentido, porque el hecho de ser genéricas y de alcance limitado, no les permite adecuarse a estas necesidades de información. Así, hay una disociación entre el material recibido, por

---

4 Imprescindible el clásico “best-seller” de nuestro maestro: Llamazares, O. 2009. *Cómo negociar con éxito en 50 países*. 3ª edición. 260 págs.

5 Porter, M. 2005. *Ventaja Competitiva*. Mc Graw Hill. 7ª edición.

Febrero 2010

ejemplo una ficha país o un estudio sectorial, y las necesidades reales de muchas empresas en cuanto al detalle.

Centrándonos en el primer caso, es dudosa la utilidad de cifras sobre el PIB de Brasil, el PIB per cápita en Rusia, la inflación en China o el paro en la India, por ser valores medios, por su nula desagregación y por la imposibilidad o dificultad de una correlación temporal, sectorial, espacial o empresarial. Lo explico, a continuación, como lo exponemos en el manual de la asignatura de realización de Estudios de Mercado<sup>6</sup> para becarios ICEX en el CECO, al hablar de los datos macro que solemos encontrar en casi todas las fuentes:

*“Nos gustaría plantear la siguiente pregunta: ¿Para qué sirve la cifra del desempleo en un estudio para lanzar una campaña de internacionalización? Evidentemente, es un dato relevante porque nos indica el grado de población que no estará en disposición de consumir tanto, como lo podrían estar aquellos que tengan un trabajo. Y si estamos pensando en una inversión productiva, será importante para tener una idea concreta de la población disponible. Pero el dato agregado nos sirve de muy poco. Así, en España a finales del 2009, principios del 2010, el paro rondaba el 19% de la población activa. Quitando el mayor o menor “maquillaje” que todos los gobiernos suelen hacer con estas cifras, demos por buena la misma, pero bajando al detalle. En zonas como Navarra o La Rioja, no superaba el 10% en ese momento, mientras que en ciertas zonas de Andalucía se encontraba entre un 20 y un 25%. Si habláramos del paro juvenil, la cifra se dispararía a porcentajes entre el 30 y el 45%. Finalmente, si tuviéramos en cuenta el paro por nivel de cualificación o por sectores industriales, las cifras oscilarían de nuevo de manera dramática. Así, el paro de trabajadores técnicos cualificados en el sector industrial en los alrededores de Bilbao no se parece en nada al paro entre jóvenes no cualificados del sector de la construcción en Murcia o Alicante.*

*Un segundo ejemplo es la cifra del P.I.B. per cápita que se utiliza también con profusión en los estudios de mercado. ¿Qué significa que el P.I.B. per cápita de un país es de, digamos, 13.000 euros? Una vez más, se supone que es un elemento que nos sirve para comparar entre países, poniendo en relación la producción total de riqueza con sus poblaciones respectivas. Por ello, a mayor P.I.B. per cápita, mayores posibilidades de una demanda con dinero. Sin embargo, nos encontramos con dos problemas evidentes. El primero es la paridad del poder adquisitivo, que es fundamental para entender el valor real del dinero en ese mercado. Cuando se dice que en ciertos países se vive con sólo un dólar al día (ó 10, o los que sea), tendríamos que tener en cuenta que puede comprar ese dólar. Sofisticando el*

---

6 Centenera, J. Gómez, A. Macías, F. 2010. *Material de apoyo de la asignatura “Realización de Estudios de mercado” CECO*

Febrero 2010

*caso, deberíamos preguntarnos por dicha paridad de manera regional. Así, no es lo mismo ganar 13.000 dólares viviendo en Moscú, con precios desorbitados de vivienda, que en Novosibirsk, por poner un ejemplo. En cuanto al segundo problema evidente, no sirve de nada el P.I.B. per cápita sin tener en cuenta el reparto de la riqueza por capas de la sociedad y el volumen de cada uno de estos segmentos. Siguiendo con el ejemplo de la Federación rusa, hay más millonarios en Moscú o San Petersburgo que en toda España, a pesar de tener un P.I.B. per cápita casi tres veces mayor. A modo de ejemplo podríamos decir que es como utilizar la temperatura media anual y la precipitación en Estados Unidos, como dato para preparar nuestra maleta antes de un viaje a dicho país. Por desgracia, es muy complejo y tiene un alto coste acceder a toda esa información desagregada, siendo además necesario un amplio estudio y mucho espacio para presentarla correctamente, por lo que entendemos que se acaben dando cifras generales, pero no podemos dejar de destacar estos elementos.”*

Finalmente, es importante destacar que las empresas han ido acumulando información durante años en su mercado nacional, en el trato con sus clientes y en el roce con sus competidores, casi sin darse cuenta, con métodos más informales que formales, y todo ello dentro de su propio ámbito cultural y socio-económico en el que los propietarios y ejecutivos se han criado, por lo que no están acostumbradas a la búsqueda de información de manera sistemática. Al salir al extranjero, esta situación cambia de manera dramática, aunque al principio no sean conscientes de ello, por lo que poco a poco van descubriendo que necesitan largos periodos de aprendizaje o ayuda externa al respecto.

Podríamos resumir que la información necesaria para acometer con éxito un plan de internacionalización es mucho mayor de lo que las empresas consideran, que, por otro lado, la misma suele ser accesible, pero no suelen saber cómo buscarla y, sobre todo, cómo analizarla, y que existe mucha información disponible que por su naturaleza, su nivel macroeconómico y su grado de desagregación es de menor utilidad para las empresas, que van llegando poco a poco a la conclusión de que necesitan información general, pero también operativa. Para ello, pueden recurrir a servicios externos, o desarrollar una metodología propia.

## La Formación

Junto a las necesidades de información, destacan las de formación, como ya se adelantaba en el apartado anterior, tanto en idiomas, como Internacionalización, en general, o en Comercio Exterior, en particular. En lo que respecta a estas últimas, hay una oferta cada

Febrero 2010

vez más amplia de programas Máster, Cursos superiores y básicos, seminarios y programas cortos, pero que no consiguen atraer suficientes alumnos o asistentes, a pesar de la fuerte demanda laboral que existe en éste área. Algunas de las grandes y medianas escuelas de negocio no lo cuentan entre su oferta, y otras tienen fuertes problemas para atraer alumnos a los mismos, a pesar de la excelencia académica de sus programas desde el punto de vista de la calidad.

Con independencia de la oferta reglada, las necesidades de formación se podrían dividir en dos, según el nivel: en primer lugar, la dirección estratégica internacional, sobre la que hay una obra de referencia editada conjuntamente por el Consejo Superior de Cámaras y el ICEX<sup>7</sup>. En segundo lugar, todo lo relacionado con la operativa de internacionalización, para la que también hay una obra colectiva editada por ambas instituciones<sup>8</sup> y otras muchas, con mayor o menor detalle, editadas por escuelas de negocios<sup>9</sup>.

En el ámbito estratégico, si bien es cierto que no hay mucha oferta específica de formación y que se nota la falta de conocimientos específicos, también lo es que las empresas se van adaptando, poco a poco, por la propia actividad, aunque, a veces, se cometan errores estratégicos caros o difíciles de corregir. Las mismas técnicas de gestión se pueden aplicar, *mutatis mutandis*, en el ámbito internacional, pero sería necesario disponer de más información, tener en cuenta las peculiaridades del comercio internacional y conocer mejor los aspectos foráneos.

En el segundo caso, las necesidades de formación operativa de internacional cubren varios aspectos:

- a) Operaciones internacionales
- b) Gestión de clientes
- c) Bancos y Seguros
- d) Transporte internacional
- e) Aduanas e impuestos

---

<sup>7</sup> Coordinado por EOI, supervisión Llamazares, O.; Abajo, L., Burgos, G., Enrile, C., Enríquez de Dios, J.J., López, J., López, F., Roca, J.L., Serantes, P., Sirvent, J.A. 2005. *Curso Superior. Estrategia y Gestión del Comercio Exterior*. ICEX y Consejo Superior de Cámaras. 2ª edición. 518 págs.

<sup>8</sup> Coordinado por EOI, supervisión de Llamazares, O., Abajo, L., Enrile, C., Enríquez de Dios, J.J., Serantes, P., Sirvent, J.A. 2005. *Curso Básico. Operativa y práctica del Comercio Exterior*. ICEX y Consejo Superior de Cámaras. 2ª edición. 278 págs.

<sup>9</sup> Ver, por ej., González López, Isabel; Martínez Senra, Ana Isabel; Otero Neira, Mª Carmen y González Vázquez, Encarna. *Gestión de comercio exterior*. 2009. ESIC. Madrid. 1ª ed. 348 Páginas

Febrero 2010

## f) Internet aplicado a la exportación

Muchos profesionales aprenden sobre la marcha, por el método de prueba y error, accediendo, en el mejor de los casos, a formación adicional a lo largo de su carrera, así como a conferencias y seminarios para intentar suplir las carencias de origen. En los otros cuadernillos de la presente colección se cubren estos temas, por lo que aquí no nos vamos a detener más en ellos.

En cuanto a idiomas, ya veíamos la carencia de profesionales con inglés fluido, pero este apartado va mejorando poco a poco, aunque con un número reducido y un nivel medio en el mejor de los casos, sobre todo con la fuerte demanda que la internacionalización ha provocado. Y eso que hablamos del inglés, idioma que cuenta con una imagen de requisito “imprescindible” para acceder al mercado laboral, incluso en la misma España. Además de la carencia de dominio del idioma, no existe tampoco mucha documentación útil para negociar y realizar contratos en este idioma pensada para hispano-hablantes, a excepción quizás de “Cómo negociar en inglés”<sup>10</sup> y otros documentos que citamos más adelante en la parte de contratación.

En cuanto a los otros idiomas, la situación es dramática, sin paliativos. Por desgracia, el francés ha estado en franco retroceso en las últimas décadas, por lo que cada vez es más difícil encontrar profesionales que dominen este idioma, tan útil para negociar en el país vecino, hacia donde va de un séptimo a un quinto de nuestras exportaciones, pero también para Suiza, Bélgica y Marruecos, y el resto del Magreb, todos ellos destinos naturales para España, tanto en exportación, como en inversión. Por poner un ejemplo personal, la universidad Complutense de Madrid, que es pública, ofrece un programa para cursar la licenciatura en derecho hispano-francés, por el que se obtiene la doble titulación en España y en Francia, con dos años de estudio en Madrid y otros dos en París, en un grupo reducido de 25 alumnos españoles y 25 franceses, a precios de universidad pública. De los aproximadamente 1.000 alumnos que pidieron matricularse en derecho en dicha universidad, tan sólo alrededor de 40 solicitaron esta variante. ¡Y estamos hablando de Madrid!

Por no hablar del alemán. Es una auténtica minoría, muchas veces con conciencia de élite, la que domina este idioma por ser hijos de extranjeros, por haber vivido en países de habla germánica o por haber estudiado en una limitada, y restringida, lista de prestigiosas instituciones en España. Del resto de idiomas europeos, a excepción del inglés, mejor no hablamos.

---

<sup>10</sup> Llamazares, O. 2009. *Cómo negociar en inglés*. Ed. Global Marketing

Febrero 2010

Curiosamente, se está produciendo un fenómeno cada vez más habitual, que es la presencia de extranjeros residentes en España, ocupando estos puestos, con independencia del nivel de formación. Del mismo modo, alguien que sepa algo de inglés se convierte, casi de manera automática, en el responsable de exportación, incluso sin tener un nivel adecuado de formación. Hay también esfuerzos de las Administraciones y de la iniciativa privada, pero seguimos padeciendo un auténtico retraso en comparación con otros países de nuestro entorno, cuyos niños ven la televisión en versión original con subtítulos.

### Asesoría, Consultoría y Otros Servicios de Apoyo

En este apartado, hay una gran variedad de necesidades. En primer lugar, al igual que veíamos con la formación, se requiere apoyo en el ámbito estratégico de toma de decisiones, que se deben basar en un diagnóstico profundo de la situación de la propia empresa y del entorno. Como decíamos al principio, hay un clima empresarial y una situación de mayor competencia en el entorno que empuja a las empresas hacia la internacionalización, muchas veces sin tener recursos apropiados o sin estar suficientemente preparadas. Por eso, es imprescindible llevar a cabo un trabajo de reflexión estratégica, solo o acompañado.

En mi experiencia profesional como promotor del programa PIPE, como consultor del Programa de Diagnóstico Extensa y como profesor de la EOI-FSE en seminarios en ciudades pequeñas y *on-line*, he descubierto que las empresas son reticentes, o al menos no ven, *a priori*, la utilidad de dicho diagnóstico. Al terminar, sin embargo, y casi sin excepción, se muestran muy satisfechas con la revisión estratégica realizada, porque les sirve para observar su negocio desde otro prisma, llegando incluso a realizar cambios en profundidad en el negocio en general tras la misma.

En segundo lugar, se solicita apoyo de “acompañamiento” en todo el proceso. Así, aún teniendo la información y la formación necesaria, la falta de experiencia práctica invita muchas veces a buscar apoyo en las Administraciones, en consultoras o en expertos, para llevar a cabo la internacionalización, por temor ante lo desconocido.

En tercer, lugar, hay una multitud de necesidades operativas, que vamos a ir exponiendo siguiendo un orden lógico de flujo de negocio, desde la información previa para empezar a trabajar en un mercado determinado, hasta las necesidades concretas legales, financieras, logísticas y de toda índole:

Febrero 2010

- A. En primer lugar se requiere información sobre el país de destino y el sector de actividad, presentado como información puntual esquemática<sup>11</sup> o como guías de negocio<sup>12</sup>. En segundo lugar, se necesitan contar con información y listados sobre competidores y clientes, así como usos y costumbres comerciales en dichos países. La mayoría de las empresas acometen la internacionalización de manera directa, con la información anterior y con recursos propios, pero hay un grupo que la lleva a cabo por medio de terceros, que suelen ser compañías “Trader”, que trabajan como intermediarios, ocupándose de todos los trámites de envío y documentación, o con “Brokers”, que ponen en contacto a vendedor y comprador para realizar dichas operaciones.
- B. Si la venta llega a buen puerto, será necesario llevar a cabo un contrato entre las partes. Una característica de muchas empresas españolas, especialmente entre las pymes, es la ignorancia sobre la necesidad de firmar contratos internacionales (cuando no la resistencia). Venimos de una cultura de “estrechar la mano” y nos parece que los contratos sólo son necesarios para las grandes operaciones de las grandes compañías. Por ello, elementos clave para el éxito de una relación continuada en el tiempo, se dejan sin soporte escrito, produciéndose luego muchos problemas por las interpretaciones.

Aunque los *incoterms* sobre las condiciones de riesgo y envío reducen muchos de ellos (como se puede ver en el cuadernillo pertinente de la presente colección), no consiguen, ni de lejos, cubrir todos los problemas potenciales, que se evitarían con un conocimiento básico sobre contratación internacional<sup>13</sup> y con unos contratos sencillos, pero exhaustivos<sup>14</sup>, adaptados a las circunstancias y al negocio concreto, como también se explica en el cuadernillo correspondiente. Además, muchas empresas destacan el hecho de que los contratos “les obligan” y prefieren tener las

---

<sup>11</sup> Las fichas país del ICEX o los informes de países del CIA Factbook son buenos ejemplos

<sup>12</sup> Dos ejemplos distintos con apoyo institucional: Colorado, Rafael. (Colaboran: Club de Exterior; Dpto. de estudios del BBVA y P&A Consultores). 2006. *Guía de negocios para Brasil*. Editan BBVA e ICEX. O la de AA.VV. de P&A Consultores. 2005. *Guía de negocios Reino Unido*. Cámara oficial de Comercio de España en Gran Bretaña. El ICEX tiene una extensa colección.

<sup>13</sup> Gómez, D. y Cristóbal, G. 2004. *Contratos internacionales*. Esic. Introducción de Ángel Fernández Prieto. Y Ortega Giménez, Alfonso. *Guía práctica de contratación internacional*. 2009. ESIC. Madrid. 1ª ed. 209 Páginas

<sup>14</sup> Llamazares, O. 2010. *Modelos bilingües de contratos internacionales*. Ed. Global Marketing. 302 págs., en la que se recogen los doce modelos de contratos más utilizados en los negocios internacionales (compraventa, agencia, distribución, “Joint-venture”, prestación internacional de servicios, etc.). También en la Asociación Internacional de las Cámaras de Comercio, el ICC: [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org), o en algunas Cámaras locales.

Febrero 2010

manos libres, por lo que tienden a no realizarlos. Por desgracia, la experiencia demuestra que los importadores y los agentes pueden recurrir a los tribunales, con o sin contrato, para defender sus intereses, por lo que estamos en posición de desventaja.

Puedo poner el ejemplo de una empresa española que decide buscar otros distribuidores para aumentar sus ventas en el Reino Unido, saltándose la exclusiva mantenida *de facto*, y que acaba siendo condenada a pagar una suma hasta 2,5 veces las ventas realizadas hasta la fecha en ese mercado, por un juez británico. O la multitud de ejemplos de empresas españolas que contratan agentes para introducirse (“porque es rápido, muy barato y no tiene costes iniciales”), pero luego se quieren desdecir para no pagar las altas comisiones, siendo condenados judicialmente bajo la directiva europea que regula la relación de agencia, con o sin contrato.

- C. Otra de las áreas de servicio profesionales que lucha por hacer valer su importancia es la de patentes y marcas, ya que, al igual que en el caso anterior, una gran cantidad de pymes no ve la necesidad de llevar a cabo dichas acciones, aún teniendo registradas ambas en España. Como no tienen certeza de las posibilidades de introducción en tal o cuál mercado (por seguir una política un poco dispersa de exportación), no quieren incurrir en gastos, por lo que esperan a ver si se introducen para registrarlo. Y eso en el mejor de los casos. Porque en otros, nunca lo hacen. Existen muchos despachos de abogados y consultoras que se dedican a esto de manera profesional, por lo que es más un problema de concienciar a la empresa sobre estos temas.
- D. Hay, sin embargo otro tipo de requisito que sí que suelen cumplir, por ser obligatorio para la venta. Estamos hablando de los certificados de origen o sanitarios, tramitados la mayoría de las veces a través de las Cámaras de Comercio. Del mismo modo, hay trámites de registro y certificaciones en destino, cuando son necesarios, que son difíciles de cumplimentar por las empresas, por lo que suelen contar con empresas externas de servicios. Un problema que se puede llegar a producir es la utilización de despachos o profesionales locales en determinados países como China o Rusia, en donde a las dificultades del proceso administrativo y la burocracia, se unen problemas de idioma y comprensión de la legislación. El problema en sí no es que sean locales, ya que eso es una ventaja clara, sino el control que pueda tener la empresa sobre dichos registros. Así, hemos conocido casos de importadores chinos que registraban las marcas o los productos, pero a su propio nombre, por lo que al romper la relación, el exportador se encontraba con

Febrero 2010

que tenía que repetir, y volver a pagar, un proceso largo y complejo, que ya había realizado.

Una anécdota que puede ilustrar el problema de conocer y cumplir la legislación de los países en los que se quiere actuar puede ser la de un importante fabricante de cerveza de Iberoamérica que nos contrató porque sus diferentes distribuidores en Europa le daba información contradictoria sobre qué legislación tenía que cumplir, tanto en cuestiones de medio ambiente, como comerciales, aunque no había mala fe en ese caso concreto.

- E. Llama también la atención el pobre nivel de las traducciones en textos, manuales, webs y etiquetas de productos en el mercado. Ya hemos indicado que el bajo nivel de idiomas es un problema estructural de nuestro país, pero aquí el fallo es de otro cariz. Así, muchos de los que sí saben algo de inglés, se animan a realizar ellos mismos este tipo de traducciones, con los consiguientes resultados catastróficos, especialmente desde el punto de vista sintáctico, e incluso léxico, dando lugar a expresiones dignas de aquellos libros de humor que traducían frases y expresiones literales del español al inglés<sup>15</sup>, pero aquí con menos gracia, ya que afecta de manera directa a la posibilidad de ganar credibilidad a la hora de hacer negocios internacionales.
- F. En general, si no se ha conseguido pago garantizado o adelantado, se soluciona acudiendo a una empresa de seguros de riesgo, que ofrecen una cobertura para riesgos políticos y otra, de menor cuantía, de riesgos comerciales, variando la misma por mercados, y siendo diferentes los volúmenes según las empresas. Aunque las empresas se quejan a veces de que no siempre consiguen la cobertura que creen que se merecen sus clientes, el mero hecho de conseguir una valoración del nivel de riesgo percibido por terceros es de gran utilidad. Además, es posible que la empresa pueda comunicarle a su cliente que ese es el límite máximo de crédito. Junto a esa línea tradicional de negocio, estas empresas han evolucionado hacia una gama más amplia de servicios. Algunos naturales por la cercanía, como el “factoring” o el recobro de deudas, mientras que otros son mucho más amplios, como información general, servicios de marketing o búsqueda de nuevos clientes, intentando capitalizar la información y experiencia que tienen acumulada, como luego veremos.
- G. Con o sin riesgo, suele ser necesario contar con apoyo de las instituciones financieras, para contar con financiación para las operaciones a largo, generalmente de bienes de equipo o créditos FAD (que están actualmente en revisión). También

---

<sup>15</sup> Ochoa, I. y López Socasau, F. 2000. *From lost to the river y Speaking in Silver*. Ambos en Temas de Hoy.

Febrero 2010

se produce una necesidad de intermediarios financieros para tramitar créditos o remesas documentarios para el cobro de la mercancía, para la emisión de avales, para los cambios de divisas, etc.

- H. Finalmente, hay que ocuparse de la documentación, aduana, revisión de mercancía y transporte, simple o multimodal. Muchas empresas deciden ocuparse de toda la tramitación administrativa, ya que no es tan compleja cuando se conocen bien los documentos básicos, sobre todo en expediciones a Europa, pero también en países OCDE, aunque siempre con una formación necesaria. Como anécdota ilustrativa contar que me llamaron para dar una semana de formación, a través de la Escuela Internacional de Gerencia de Granada, para una empresa líder en su sector que exportaba hasta diez contenedores diarios, pero tenían errores en la documentación que salía con los mismos. Una vez analizada la situación, comprobamos que era un problema de organización, y no de formación, solucionando el mismo por medio de unas tablas con el resumen de la documentación necesaria por países. Vemos, por tanto, que existe la posibilidad ocuparse de los documentos<sup>16</sup>, y contratar una parte del proceso (normalmente gestión de aduanas o transporte), o subcontratar todo el proceso externo a un operador logístico.

En resumen, creo firmemente que lo que una empresa tiene que saber hacer bien para triunfar en el mundo internacional es identificar a los clientes adecuados y saber VENDER. Si lo consigue, siempre podrá pedir ayuda para los contratos, los registros y patentes, el transporte, la financiación, la cobertura y los cobros a la multitud de empresas de servicios que existen en nuestro país, tanto de ámbito nacional, como internacional.

Hasta aquí, hemos visto las necesidades de servicios de las empresas para la exportación. Hay otras maneras de internacionalizarse, aunque no suelen ser mayoritarias: los acuerdos de franquicia; los de cesión de tecnología o "Know-How"; las "Joint-Ventures"; o las UTE (Unión temporal de empresas), para proyectos internacionales. Sin embargo, como ya adelantábamos, cada vez se da más y es más habitual el caso de inversiones en el extranjero. En estos casos, nos enfrentamos con algunos problemas similares a los de exportación, pero también con otros específicos de la presencia permanente en el extranjero, bien sea por medio de una oficina de representación (delegación, sucursal o filial), bien de implantación industrial. Aunque cuando llegan a esa etapa las empresas ya tienen un cierto grado de madurez y conocimiento de la internacionalización, siguen

---

<sup>16</sup> Llamazares, O. 2009. *Los 100 documentos del comercio exterior*. Ed. Global Marketing. Madrid. 264 págs.

Febrero 2010

requiriendo servicios exteriores de apoyo en su proceso de internacionalización. Entre los muchos servicios requeridos, podemos destacar:

- A. Todo lo relacionado con la legislación local, tanto fiscal, como mercantil, laboral e inmobiliaria. Se impone aquí la contratación de despachos especializados para la inversión, así como de abogados o gestorías en la fase de desarrollo de las actividades, aunque se tenga unos servicios jurídicos propios de la empresa.
- B. En el mismo sentido, pero más específicos, serían los servicios de fiscalidad internacional, que tengan en cuenta el impacto fiscal en la matriz, la existencia de ley de protección de inversiones o el aseguramiento de la misma, los convenios para evitar la doble imposición si existieran, y las características y limitaciones de la repatriación de beneficios.
- C. Por otro lado, se convierte en fundamental el problema del personal, tanto local, como expatriado. El primer caso puede ser gestionado por profesionales locales, como despachos, gestorías o consultoras, pero en el segundo suelen hacer falta consultoras internacionales, "Head hunters" o cazatalentos, o despachos de abogados especializados. Y aún así, sigue siendo muy difícil encontrar ejecutivos españoles bien formados y con experiencia que deseen salir al extranjero por un precio razonable. Los motivos son varios, desde las relaciones con la familia extensa (¿Hablas de la querida/o suegra/o y las/os cuñadas/os?), hasta la costumbre de la vivienda en propiedad, mayoritaria en España, que hacen más difícil la expatriación. De mis muchas conversaciones con ejecutivos, saco una tercera que se puede resumir en que en España "se vive muy bien". Finalmente, y por desgracia, se da la historia, repetida cientos de veces, del ejecutivo que sale al extranjero unos años y luego tienen una reentrada difícil en su organización, conociendo incluso algunos casos de profesionales que vuelven para encontrar su puesto ocupado y la falta de valoración del esfuerzo en la filial.

Visto así en conjunto, ¿A que es realmente difícil ser un auténtico experto en internacionalización?, sobre todo teniendo en cuenta que es un campo *perpetuum mobile* y por eso, sabiéndonos ignorantes, siempre tenderemos a la prudencia, y, a ser posible, buscaremos ayuda exterior por medio de instituciones, de organizaciones y de empresas de servicios, públicas y privadas, de ayuda a la internacionalización en los distintos campos que hemos visto.

Febrero 2010

## Apoyo Económico

Un factor importante en la expansión internacional ha sido el apoyo económico que han recibido las empresas en dicho proceso por parte de las Administraciones públicas. Muchas veces, más que las subvenciones recibidas en sí, ha sido el hecho de pensar que se cuenta con esos fondos, lo que ha animado a muchas empresas a internacionalizarse. Conozco empresas de un tamaño considerable y con buenos resultados, que han recibido el último impulso para salir por el hecho de contar con ayudas públicas, que no eran realmente significativas para el volumen de su negocio, su tesorería saneada y su potencial de exportación.

No obstante, es muy importante destacar que, a veces, se produce el fenómeno de empresas que están pasando apuros de tesorería y que piensan que los programas de apoyo, con las subvenciones asociadas, van a ser parte de la solución. Por eso, la mayoría de los programas de apoyo de las distintas Administraciones insisten en el diagnóstico previo, para intentar evitar estas situaciones, ya que la exportación (por no hablar de la inversión) requiere de un gran esfuerzo económico, sostenido en el tiempo, de la que los programas podrán aportar una pequeña parte, y siempre como reembolso, pero no la mayoría de los gastos.

Normalmente, los gastos que cubren los distintos programas suelen ser de: bolsa de viaje; participación en ferias; publicidad; catálogos y folletos; registro de patentes y marcas; estudios de mercado; consultoras locales; promoción en punto de venta y acciones comerciales en el exterior en general; invitación de clientes con aprobación previa; contratación de personal, etc.

Del mismo modo, también hay créditos especiales para la internacionalización, como los que ofrece el ICO, o programas de apoyo a la inversión por medio de la participación de empresas públicas, como puede ser COFIDES o empresas regionales, como puede ser IDEA en Andalucía, etc.

Hay líneas financieras de bancos específicas para operaciones de comercio exterior y para inversiones en el extranjero, pero es un tema muy amplio y específico para este documento.

Febrero 2010

## A Dónde Dirigirse

La buena noticia es que no estamos solos (en el Universo), ya que las empresas disponen de un gran número de instituciones, asociaciones y empresas dispuestos a ayudarlas. Veamos un repaso, somero, de las mismas.

### El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

En 1982, se creó el INFE, el Instituto Nacional de Fomento de la Exportación, cambiando su nombre por el de ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior en 1987, habiéndose celebrado en 2007 su XXV aniversario. La institución ha ido evolucionando hasta convertirse en el principal referente de apoyo en la internacionalización, tanto en lo concerniente a exportaciones, como en lo referido a inversiones.

La evolución en los últimos años de la economía española y en concreto de la presencia de las empresas españolas en el exterior ha sufrido un desarrollo digno de mención. Así, hemos pasado de ser un país receptor de Inversión Extranjera Directa a ser el 8º país emisor de IED a nivel mundial, y poco a poco los sectores empresariales españoles han aprovechado las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores, por lo que ICEX ha venido adaptándose a este desarrollo del sector exterior que cada vez demanda servicios de mayor valor añadido y personalizados al ritmo que impone la globalización. De hecho, uno de los puntos que está sobre la mesa es la conveniencia o no de cambiar el nombre para reflejar esta nueva realidad.

Así pues, la actividad de ICEX está ligada íntimamente al concepto de competitividad empresarial: una empresa internacionalizada es, por definición, una empresa competitiva. En el Plan Estratégico de ICEX 2009-2012 se define como misión del Instituto “promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto, perfilándose como la organización pública de referencia para las empresas y los grupos de interés españoles en materia de internacionalización”.

La acción de ICEX gira en torno a cinco estrategias:

- Incrementar la base de empresas que se inician en la internacionalización, vía exportación o inversión

Febrero 2010

- Facilitar a las empresas el máximo aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores, impulsando los nuevos factores de competitividad empresarial
- Mejorar el conocimiento e imagen en el exterior de los bienes y servicios españoles
- Impulsar la cooperación institucional para la internacionalización
- Potenciar la orientación a clientes y a resultados de ICEX y su reconocimiento como referente en internacionalización.

Estas estrategias se materializan en una amplia oferta de servicios de apoyo a las empresas españolas en sus diferentes fases de internacionalización, (tanto en España, a través de los Servicios Centrales en Madrid y en la Red Territorial, como en el exterior, a través de la red de 98 Oficinas Económicas y Comerciales de las Embajadas de España): los Planes de Iniciación a la Actividad Exterior que acogen al 15% de las empresas españolas (Aprendiendo a Exportar y el PIPE); los 11 Planes Integrales de Desarrollo de Mercados (PIDM) que han supuesto un aumento importante de nuestras exportaciones a países como la India, China o Rusia; los planes de promoción de la imagen de las empresas españolas, entre los que destaca la campaña España, technology for life o el Plan de Imagen en Estados Unidos; el Plan de Apoyo a las Industrias Culturales; los convenios de formación con las Comunidades Autónomas y otras instituciones; la prestación de servicios personalizados para las empresas ofrecidos por las Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior.

También son importantes otros programas como el Plan de Marcas, el Plan Made in/by Spain; los Planes de Apoyo a la Inversión Productiva en el exterior (PAPI); la organización de Pabellones Oficiales en las ferias o la organización de encuentros con importadores y de foros de inversión en distintos países; la organización y co-financiación de misiones comerciales inversas y directas.

Es importante destacar que estas acciones no se diseñan desde el ICEX de espaldas a la realidad. ICEX colabora de manera intensa con las Federaciones y las Asociaciones sectoriales, siendo la principal herramienta el plan anual de promoción elaborado por las propias Federaciones y Asociaciones y revisado conjuntamente con el ICEX. Actualmente se llevan a cabo 130 planes sectoriales con más de 2.000 acciones de promoción. Tuve la oportunidad de presentar el primer Plan de Internacionalización del Sector del Equipamiento y Tecnología Sanitaria al ICEX, en el año 1996 (y hasta 1999), como presidente del Grupo de empresas fabricantes y exportadoras de FENIN, y he podido comprobar durante todos estos años cómo ha ido mejorando el mismo, con las

Febrero 2010

aportaciones de la Federación, de las empresas y del propio ICEX, al igual que pasa en otras asociaciones.

Además de estos planes y programas, destaca la labor de difusión por medio de su página web [www.icex.es](http://www.icex.es) y de la revista “El Exportador”. En el primer caso, hay zonas de libre acceso y otras que requieren registro, pero el mismo es automático. Contiene información de gran valor tanto sobre actividades de promoción, formación, mercados, sectores, etc. Como sobre programas y servicios de apoyo a la empresa en sus diferentes fases de internacionalización.

Como ayuda inestimable para las empresas que inician su andadura internacional, recomendamos el Pasaporte al Exterior, que figura en dicha página, por contener una guía detallada de los pasos a dar en el proceso de internacionalización, contando con plantillas de hojas de Excel y otros documentos de apoyo. También disponen de un Aula Virtual, que recoge cursos, conferencias y otros elementos formativos de gran utilidad, como los casos de internacionalización del Canal Exportador, algunos de los cuales tuve la oportunidad de revisar para su publicación. Finalmente, dispone de un amplio fondo documental, con videos, libros, folletos y fichas-país, que se va renovando de manera periódica. Existe un folleto de publicaciones del ICEX de carácter anual, en el que se puede acceder a todo lo publicado. Del mismo modo, la revista “El Exportador” dispone de unos cuadernillos de índice de los números anteriores, para buscar por sectores, países o empresas.

A destacar también el programa de becas de internacionalización, por las que, tras un curso Máster de siete meses en el CECO, los becarios pasan un año en una Oficina Comercial en el extranjero, pudiendo optar a una beca en empresa en su tercer año al volver a España. Hay también un programa de búsqueda, pre-selección y formación de extranjeros, el PROPEX, de gran interés por ser mercados prioritarios para España y por la carencia de profesionales con idiomas como el polaco, el turco, chino o similar en nuestro país.

Para concluir, queremos comentar que el ICEX organiza jornadas durante todo el año, destacando la “Congreso” Exporta, de carácter rotatorio entre las ciudades, en la que pretende acerca sus servicios a las empresas, con el apoyo de sus Direcciones Territoriales. Durante la misma, además de conferencias y seminarios, se puede contactar con las distintas divisiones y departamentos del ICEX y, previa cita, con Consejeros de las Oficinas Económicas y Comerciales. Aunque el formato del Congreso y sus resultados son muy positivos, creemos que es una lástima que la misma esté reservada exclusivamente al ICEX, no permitiéndose, como se hacía hace unos años, la presencia de empresas privadas de servicios de apoyo a la exportación, como bancos, empresas de seguros, consultoras, operadores logísticos, despachos de abogados, compañías “Trader”, etc., que, si bien es

Febrero 2010

cierto que se aprovecharían del tirón del ICEX, también lo es que aportarían la oferta completa y complementaria que las empresas necesitan. Como alternativa ha surgido la feria IMEX en Madrid, que agrupa a dichas empresas de servicios, pero se pierden las sinergias potenciales entre ambas, que, en mi humilde opinión, redundaría en beneficio de las empresas, por tener una cita anual de internacionalización.

Es difícil intentar plasmar en tres o cuatro páginas todos los servicios que ofrece el ICEX, pero creo que las empresas pueden obtener una idea general con las mismas, remitiéndose a la página web del ICEX, [www.icex.es](http://www.icex.es) o bien llamando al 902 349 000 para mayor detalle, así como a las Delegaciones Territoriales o a las propias oficinas centrales en Madrid.

## Ministerios

Aunque el ICEX es el ente del Estado que se encarga de la internacionalización no es el único. En primer lugar, destacan las Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior, que como ya hemos dicho son 98 delegaciones en distintos países. Aunque muchas empresas creen que es “parte” del ICEX, en realidad dependen jerárquicamente de la Subdirección General de Oficinas Económicas y Comerciales en el Exterior, una de las subdirecciones que dependen de la D.G. de Comercio e Inversiones, dentro de la Secretaría General de Comercio, dependiente, a su vez, de la Secretaría de Estado de Comercio Exterior del ministerio de Industria, Turismo y Comercio. De esta misma Secretaría depende el propio ICEX, siendo la Secretaría de Estado la presidenta del ICEX, aunque con funciones no ejecutivas. En realidad, la relación es muy fluida, con un Comité Principal de Coordinación, y, *de facto*, las Oficinas Económicas y Comerciales reportan al ICEX en muchos temas funcionales. Es un poco más complicado si tenemos en cuenta que algunas de las personas que trabajan en dichas Oficinas sí que dependen directamente del ICEX, como los analistas, que están contratados de manera directa, o los becarios estatales, cuya formación y beca son abonadas por el ICEX. A efectos prácticos de las empresas, no supone una diferencia, pero creemos conveniente el aclararlo.

En cuanto a sus funciones, las Oficinas Económicas y Comerciales realizan funciones de apoyo a las empresas por medio de búsqueda y puesta a disposición de información, tanto general del país en el que se ubican, como de determinados sectores y de listados específicos de socios potenciales. Lamentablemente, el número de consultas simultáneas que se pueden realizar está limitado con el buen criterio de que las empresas focalicen la búsqueda en pocos mercados, pero con el efecto no deseado de ralentizar mucho el proceso, como me demuestra mi experiencia en el programa PIPE. Por cierto, en algunas oficinas hay un becario destinado en exclusiva a este programa, por lo que las empresas

Febrero 2010

consiguen una mejor atención. En general, y además de información, en algunos casos, colaboran con el ICEX en la organización de pabellones o de eventos de promoción.

Dentro de la Dirección General de Comercio e Inversiones hay también varias Subdirecciones Generales de Política Comercial, con especialidad según los distintos países, pero estas no ofrecen servicios de manera directa a las empresas, aunque de su actuación dependan muchos de los factores que les van a influir en el futuro, por lo que, en muchas ocasiones, hay una relación fluida de contacto y consultas con grandes empresas y con asociaciones sectoriales.

También encontramos en la Secretaría de Estado varias subdirecciones relacionadas con el ámbito internacional, como las de Fomento Financiero de la Internacionalización; Relaciones Comerciales Bilaterales de la Unión Europea; las de Política Comercial de la Unión Europea; la de Comercio Exterior de Productos Agroalimentarios; la de Productos Industriales; la de Material de Defensa y de Doble Uso; la de Servicios; la de Política Arancelaria o la de Inspección, Certificación y Asistencia Técnica de Comercio Exterior. Estando cubiertas las plazas por los Técnicos Comerciales del Estado, no es extraña la movilidad dentro de la Secretaría de Estado, con ex-consejeros reubicados en Direcciones Generales del ICEX o en Subdirecciones de la misma.

Aunque menos relevante, siguen quedando algunas parcelas de promoción exterior repartidas entre varios ministerios, como sucede por ejemplo en el de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, que sigue organizando algunas ferias en el exterior de manera directa, que financia estudios exteriores, o que apoya financieramente a la FIAB (Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas) en sus actividades de promoción exterior. No obstante, la “ventanilla” para conseguir información y ayudas en el ámbito estatal es sin duda el ICEX.

## Comunidades Autónomas

Como no podía ser de otra manera, el estado de las autonomías desarrollado a partir del Título VIII de la Constitución de 1978 trajo consigo el desarrollo de entes autonómicos que prestan servicios relacionados con la internacionalización. Primero tímidamente, pero luego cada vez con más seguridad y relevancia, se han ido afianzando como unos interlocutores privilegiados por su cercanía. A pesar de que el ICEX cuenta con Delegaciones Territoriales, en el plano de contactos con las empresas son las autonomías las que han conseguido, en general, aparecer como el interlocutor natural por su cercanía.

Febrero 2010

No obstante, la situación varía de forma acusada entre los distintos territorios, desde auténticos organismos potentes, bien dotados de recursos humanos y financieros, con planes ambiciosos de apoyo a la internacionalización, hasta instituciones con una capacidad más limitada para actuar. Por poner un ejemplo de la oferta disponible, podemos comentar que la mayoría ofrece servicios de: Información, formación, consultoría y de apoyo en la promoción, con misiones directas e inversas, pabellones conjuntos y organización de encuentros, así como la puesta a disposición de profesionales jóvenes o de consultores experimentados, con distintos programas según las instituciones, pero con un fondo común de ayudar a las empresas ofreciendo unos servicios de apoyo y cofinanciación muy interesantes por su contenido, además de por el conocimiento específico de la realidad local por su cercanía.

Aunque los organismos de promoción exterior gozan de absoluta autonomía con respecto a la estructura estatal, el buen juicio se ha ido imponiendo con el paso de los años y cada vez son más las actividades que se llevan a cabo de manera coordinada por comités en los que participa el ICEX, los organismos de promoción de las Comunidades Autónomas y otras asociaciones o partes interesadas. Un ejemplo de este tipo de comités de coordinación podría ser el que supervisa el Plan China de promoción de productos agroalimentarios, o el Plan India con el mismo objetivo, por la complejidad de los gigantes asiáticos, pero también por la necesidad de sumar esfuerzos y obtener sinergias.

Aunque cuentan con plantillas más o menos numerosas, los organismos de promoción se apoyan también en consultoras españolas y extranjeras en destino para la prestación de sus servicios. En algunos casos, cuentan con oficinas propias de representación, siendo las más numerosas las catalanas, las valencianas y las andaluzas. En otros casos, disponen de becarios dentro de la red de Oficinas Económicas y Comerciales del Estado, como el caso del País Vasco, o tienen un sistema mixto, como Fomento Extremeño de Mercados o el IGAPE.

## Cámaras de Comercio

Desde el Consejo Superior de Cámaras se coordina y se fomenta la cooperación entre las Cámaras de comercio españolas, así como con las Cámaras en el extranjero. Los servicios que ofrecen las Cámaras dependen mucho de su tamaño, organización y presupuesto, por lo que es difícil hacer una presentación y debe contrastarse con cada una. Por ejemplo, la Cámara de Navarra hace de organismo regional de promoción. A modo de ejemplo, presentamos los servicios agrupados bajo el epígrafe de Comercio Exterior de la Cámara de Madrid:

Febrero 2010

**Información**

- Asesoramiento GRATUITO en Logística y Transporte Internacional
- Consultas sobre Comercio Exterior
- C@sce y .C@bi
- Información sobre mercados
- Seminarios y Jornadas
- Guía: Empezando a Exportar y auto-diagnóstico
- Guías On-Line de apoyo al exportador
- Información de la Unión Europea: Enterprise Europe Network-Madrid
- Bases de Datos
- Aranceles
- Informes comerciales de empresas extranjeras y riesgo-país
- Organismos de interés en el comercio exterior
- Publicaciones
- Artículos de interés

**Corte de arbitraje****Gestión Documental**

- Certificados de origen y legalización de documentos para la exportación
- Certificados de Origen Digitales
- Tramitación Consular
- Cuadernos ATA y CPD
- Intrastat
- Devolución del I.V.A.

Febrero 2010

**Apoyos a la empresa**

- Asistencia Técnica y Consultoría en Logística Internacional
- PIPE
- Programa de ayudas a empresas exportadoras 2010
- Línea Internacionalización Avalmadrid - Cámara de Madrid
- Creación de Consorcios de exportación
- Diagnósticos de Exportación
- Grupos de Compradores Extranjeros
- Participación en las Oficinas de Madrid en el exterior

**Promoción**

- Encuentros de Cooperación
- Misiones Comerciales
- Ferias y Exposiciones
- Red exterior de la Cámara

**Formación**

- Programa de Técnicos de Comercio Exterior 2010
- Optimus - Citius - Lider
- Comercio Exterior y Universidad
- Instituto de Formación Empresarial

**Turismo**

- [www.descubremadrid.com](http://www.descubremadrid.com)

Febrero 2010

- Técnicos de Turismo en el exterior

**AGRECE****POLI**

- Asesoramiento gratuito en logística y transporte internacional
- Asistencia Técnica y Consultoría en logística internacional

Finalmente, existe una amplia red de cámaras mixtas Hispano-(y el nombre del país) repartidas por todo el mundo. En ellas, se pueden encontrar empresas y profesionales que ofrecen servicios de apoyo a las empresas, abundando los abogados. Aunque sus profesionales suelen ser excelentes y aunque suelen disponer de un buen conocimiento de la realidad local, la carencia de presupuesto y de medios humanos limita muchas veces su actividad. No obstante, en países como Iberoamérica o Marruecos su papel es muy relevante y suelen ser de mucha ayuda, siendo muy razonables sus presupuestos.

### Confederaciones, Federaciones y Asociaciones

En la parte más alta de la pirámide, nos encontramos con las actividades internacionales de la CEOE, de reuniones con representantes de gobiernos, Administraciones, instituciones y empresas extranjeras. También organizan visitas de acompañamiento de empresarios con autoridades españolas, desde miembros de la Casa Real, hasta representantes del Gobierno, en viajes oficiales a diferentes países. La eficacia de estos instrumentos de promoción varía mucho según el perfil de la empresa participantes y del país de destino. En algunos casos son muy útiles, pero en otras se reducen a un viaje institucional con poco resultado práctico, pero hay consenso en que el formato debe mantenerse.

En segundo lugar, están las confederaciones autonómicas o las federaciones provinciales de empresarios, actuando de manera autónoma desde su departamento de relaciones internacionales o conjuntamente con el organismo autonómico de promoción correspondiente. Por poner un ejemplo singular, siempre me ha llamado la atención la actividad de la FEDETO, la Federación de Empresarios Toledanos, que lleva a cabo

Febrero 2010

numerosas acciones de promoción y de formación, no habituales en otros organismos provinciales de tamaño similar.

En tercer lugar, nos encontramos con las Federaciones y Asociaciones sectoriales, que, como hemos visto, suelen tener un acuerdo con el ICEX para la realización de sus planes de internacionalización. Su papel varía según su tamaño, su organización y sus recursos, principalmente los humanos, ya que suele ser crónica la falta de personal en general, y para la internacionalización en particular.

Para ilustrar su modo de trabajar, presentamos aquí como ejemplo la organización de la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, FIAB, por su grado de desarrollo. Cada año, realizan encuestas a las empresas del sector para saber su interés acerca de una serie de actividades de ámbito internacional. A continuación, proponen las mismas en forma de plan detallado al Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, por un lado, y al ICEX por otro. Una vez aprobado el plan definitivo, se encargan de lanzar la convocatoria a las empresas con un papel activo de promoción y seguimiento. Una vez cerrada la lista de participantes, se ocupan de los trabajos de logística y organización (directamente o subcontratando a empresas de servicios) y acompañan a las empresas en el desarrollo de las actividades. Finalmente, llevan a cabo una labor de seguimiento de satisfacción y de control económico para el pago de las subvenciones correspondientes, previa justificación de gastos de las empresas, siguiendo las pautas fijadas por el Ministerio, el ICEX, los organismos e Instituciones colaboradoras (por ejemplo, Unión Europea, AECL, etc.) y las de la propia FIAB.

Aunque cada año varían las acciones, según las necesidades y preferencias, presentamos a continuación un ejemplo de la multitud de tareas realizadas, que no incluye las acciones generales de la Federación, sino sólo las de promoción de ámbito internacional:

- A. Estudios de mercado internacionales (unos 50), tanto de distribución moderna, como de canal HoReCa, que facilitan por un precio subvencionado a sus asociados.
- B. Estudios monográficos específicos (por ejemplo, sobre la gastronomía y el consumo de productos agroalimentarios; o sobre el consumo en el canal HoReCa; estudios sobre cómo aprovechar el flujo de turistas para aumentar las ventas de productos agro-alimentarios, o, finalmente, sobre modalidades y procesos de compra de los hoteles)
- C. Organización de acciones de promoción en punto de venta para consumidor final, dentro de programas europeos, o con programas directos de FIAB

Febrero 2010

- D. Encuentros profesionales en país de destino con importadores, intermediarios y prescriptores, bajo el formato de Jornadas de Alimentación y Gastronomía española, normalmente en colaboración con la Oficina Comercial, aunque también lo han hecho con Cámaras, e, incluso, de manera directa.
- E. Apoyo en la organización de ferias de alimentación en España, como Alimentaria de Barcelona o Eatin' Out en Madrid; de los Encuentros de distribución con importadores de alimentación y bebidas de todo el mundo durante las mismas (en colaboración con ICEX y las Oficinas Comerciales); o, finalmente, de Cooperación con países de América Latina (Pabellón Latinoamericano, Punto de Encuentro, Programa de Innovación, etc.), cofinanciados con fondos europeos, como el Al-invest, de la AECL y de otras fuentes nacionales
- F. Organización de pabellones conjuntos en ferias internacionales en EE.UU., Francia, Alemania, Asia, etc., tanto de marcas blancas como PLMA o MDD, como de ferias especiales de subsectores (vino, dulces, etc.) o generales. En este campo, sigue habiendo ferias organizadas por el ICEX, otras por FIAB, e, incluso, como mencionábamos, por el Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, no habiendo un motivo contundente para dicha dispersión.
- G. Realización de encuentros de presidentes y directores generales del sector con autoridades y contrapartes en un país monográfico por año.

Para poder desarrollar las variantes anuales de este ambicioso plan de actividades, la FIAB cuenta con una empresa *ad hoc*, FIAB Exterior, s.l., que se organiza como el brazo operativo de la Federación, como persona jurídica. Cuenta con una estructura de personal fijo y temporal de alrededor de 6 personas, subcontratando, además, la ayuda de diversas consultoras de comercio exterior, de consultoras de promoción, de empresas de publicidad, montaje y transporte.

Como hemos dicho, y al igual que en el caso de las Cámaras, cada sector es específico, con unas necesidades concretas, con unos presupuestos determinados y se organiza de manera correspondiente, pero creemos que los lectores de este cuadernillo de Cinco Días se pueden hacer una idea de los servicios de apoyo que pueden ofrecer las Federaciones y Asociaciones

Además de las federaciones y asociaciones sectoriales, encontramos una serie de agrupaciones de empresas que ofrecen una amplia gama de servicios para la internacionalización a sus asociados. Una de las señeras es el Club de exportadores e inversores españoles. En sus propias palabras: *“El Club de Exportadores e Inversores Españoles fue fundado en junio de 1997 por un grupo de compañías con larga tradición en*

Febrero 2010

*los mercados internacionales, conscientes de la necesidad de crear una asociación de carácter multisectorial, independiente y sin ánimo de lucro, que representase y defendiese sus intereses en su vertiente internacional, tanto desde la perspectiva exportadora como inversora.*

*A lo largo de estos años, el Club se ha constituido en un auténtico foro de encuentro donde se fomenta el intercambio de experiencias empresariales, se abordan aspectos de interés práctico para las empresas, se promueve la formación de consorcios y se opina sobre asuntos relevantes para la buena marcha de sus socios. Dichas actividades tienen un objetivo común: posibilitar el nacimiento de nuevas oportunidades de negocio, la ampliación de los ya existentes o la solución de problemas concretos que impidan avanzar en un proyecto en un país determinado.*

*Precisamente, la estructura adoptada en forma de club -y no de asociación incrementa notablemente la consecución de dicho objetivo, puesto que brinda un marco de cordialidad y de confianza que sin duda favorece el mencionado intercambio de información, así como la discusión en un tono de informalidad - pero de gran rigor- de los aspectos que más preocupan a los departamentos de comercio internacional. Del mismo modo, el hecho de que se trate de un club multisectorial -frente a uno de carácter meramente sectorial- enriquece enormemente tanto la cantidad como, especialmente, la calidad de la información que se intercambia.*

*El nacimiento del Club obedece a la necesidad de contar con una organización específica que permita, de manera flexible, dinámica y empresarial, enfrentarse a los retos cada vez más complicados que se plantean en los mercados internacionales.”*

También destaca el Foro de Marcas Renombradas españolas (FMRE), una iniciativa de las marcas líderes que han desarrollado una alianza con las administraciones públicas para potenciar y defender las marcas españolas, que tiene entre sus objetivos el “Ser el impulsor, junto con las administraciones públicas, de la Marca España a todos los niveles como una marca que aporte valor a las empresas e instituciones españolas en el extranjero.”

Como hemos dicho, no pretendemos ser exhaustivos, pero creemos que con estos ejemplos se tiene una idea de la multitud de sitios a los que las empresas pueden acudir buscando información sobre servicios de apoyo para la internacionalización. Rogamos, en cualquier caso, que disculpen las omisiones no dolosas que se hayan producido.

Febrero 2010

## Consultores y Consultoras

El sector está compuesto por tres niveles: en el primero estarían las grandes consultoras de accionariado nacional o internacional, que aunque suelen ser genéricas en su enfoque, pueden ofrecer también de servicios de ámbito internacional. Se caracterizan por su volumen de facturación, imagen y reconocimiento público, plantilla y perfil de sus clientes. La mayoría están agrupadas en AEC, la Asociación Española de Empresas de Consultoría.

En segundo lugar están las medianas y pequeñas consultoras, de ámbito sobre todo local o regional en su búsqueda de clientes, pero que ofrecen servicios generales de carácter internacional para varios países, bien de manera directa, bien a través de acuerdos de colaboración. Para compensar su tamaño, ofrecen cercanía, disponibilidad y conocimientos o asesoría a precios más competitivos que las grandes. Hay varias que, a pesar de su tamaño y perfil, ofrecen ya sus servicios en el escenario internacional, experimentando ellas mismas la internacionalización que promueven. Sufren por la baja recurrencia de sus proyectos, por lo que tienen que estar realizando una labor constante de promoción, a la par que realizan los servicios profesionales.

El ICEX ha publicado una guía bilingüe en español e inglés de empresas de consultoría internacional<sup>17</sup> en el que se puede encontrar la mayoría de las grandes y medianas empresas de consultoría española, cada vez más activas por el mundo. La guía contiene un índice alfabético, uno por zona geográfica y otro por macro-sectores de actividad, como los siguientes:

- A. Tecnología de la Información e Integración de Sistemas.
- B. Externalización
- C. Operaciones y Procesos
- D. Estrategia y Organización
- E. Recursos Humanos, Selección y Formación

Por último, existe una multitud de consultores individuales, normalmente ejecutivos con una larga trayectoria que, bien por decisión propia, bien por impulso ajeno<sup>18</sup>, han

---

<sup>17</sup> ICEX. 2007. *Directorio de empresas españolas. Consultoría*. Madrid. 275 págs.

<sup>18</sup> Excelente también el libro de mi otro maestro, Pérez-Orive, J. F. 2004. *El gran empujón*. Ed. Pirámide, Madrid, 222 págs.

Febrero 2010

reorientado su vida profesional hacia la consultoría y la asesoría. Hay muchos agrupados en ACOCEX, Asociación Española de Consultores de Comercio Exterior, pero, por regla general, son “lobos solitarios”.

Las empresas pueden contactar directamente con estos consultores o con los de las consultoras tamaño medio de manera directa, pero existe la posibilidad de contratar sus servicios a través de los distintos programas como el PIPE o los programas autonómicos de inicio a la exportación, desarrollo internacional, gestores a tiempo parcial, etc., vía el ICEX, los organismos de promoción internacional autonómicos o las Cámaras de comercio.

Aunque no está enfocada especialmente hacia el ámbito internacional, la Secot también tiene muchos miembros expertos en estos temas, entre los profesionales *senior* jubilados o semi-retirados que la componen.

## Abogados

A diferencia de la consultoría, en donde pequeñas empresas e incluso especialistas autónomos pueden ayudar a la empresa en diversas áreas de servicio, en el caso de abogados es necesario un cierto tamaño de empresa para poder conseguir un servicio de calidad por las dificultades inherentes a la materia, no sólo en países con derecho anglosajón, muy diferente del continental, sino incluso dentro de nuestro propio modelo.

Los servicios que ofrecen son muy variados, desde apoyo en negociación y redacción de acuerdos de contratación, compra, venta o inversión, hasta indicaciones y recomendaciones sobre fiscalidad <sup>(19)</sup>, legislación laboral y mercantil, registros de patentes y marcas, resolución de litigios, etc. El campo es muy amplio, como lo son los servicios ofrecidos, bien de manera parcial, bien como especialistas globales, lo que en inglés denominan “one-stop-shop” o proveedor de todas las necesidades.

En el segmento alto, se encuentran algunos despachos internacionales, principalmente americanos, pero también despachos españoles con oficinas en otros países. Entre los despachos de tamaño medio se puede dar la posibilidad de que tengan acuerdos firmados con terceros en otros países para poder dar servicio a sus clientes. Les recomiendo que si tiene un despacho de confianza, consulte con ellos en primer lugar, pero insistiendo en

---

<sup>19</sup> Un ejemplo relevante, la obra de Fernández Prieto, Angel y Rodríguez J. A. y. 2003. *Fiscalidad y planificación fiscal internacional*. Instituto de Estudios económicos.

Febrero 2010

saber qué servicios y con qué socios puede contar, buscando en caso contrario uno internacional o local en destino.

## Bancos y Cajas

Siguiendo su lógica de negocio, bancos y cajas prestan dinero para la financiación de operaciones internacionales. Además de los créditos para internacionalización, hay créditos “revolving” y créditos comprador, tanto crédito oficial para gobiernos, como para particulares. Pero además, de las operaciones de captación de pasivos y colocación, han desarrollado una serie de productos específicos para el negocio internacional. En principio, los más importantes son los relacionados con la gestión de cobros y pagos internacionales, vía abonos en cuenta, tramitación de cheques por cámaras de compensación, domiciliaciones, transferencias por “swift”, asociadas o no a remesas documentarias o créditos documentarios, así como la apertura y gestión de los mismos.

En este manejo de cobros y pagos surge de manera natural el problema de las diferentes divisas. A pesar de que con el euro ya no existe este problema con una parte de nuestros clientes europeos, siguen siendo mayoritarios los destinos en dónde es necesario realizar cambios de divisas, seguros asociados a tipo de cambio o a tipo de interés, apertura de cuentas en divisas, etc.

Otras líneas de negocio, como ya adelantábamos, son las relacionadas con el “confirming”, el “factoring” y el “forfaiting”, dependiendo que sea con o sin recurso del estudio previo del banco, tanto del librador, como del librado. También emiten avales frente a terceros para el caso de licitaciones y para algunas operaciones de largo plazo o para concursos internacionales.

Se está produciendo un esfuerzo por parte del sector financiero para aportar valor añadido por medio de asesoría a sus clientes. Cada vez es más habitual ver el esfuerzo en la formación de sus profesionales, para poder dar apoyo a sus clientes en estos ámbitos, desde asesoría general para internacionalizarse o para abrir una oficina en el extranjero, hasta para la realización de operaciones concretas y un largo etcétera, pasando de meros proveedores de servicios financieros a auténticos consultores internacionales.

También hay operadores que ofrecen la realización de servicios que no son propiamente financieros, como la correduría de seguros asociados a los transportes internacionales. Una vez más, al igual que con los operadores logísticos, observamos el fenómeno de empresas de servicios que quieren presentarse como proveedores de referencia para sus clientes

Febrero 2010

ofreciéndoles un servicio completo. Si bien es cierto que con esta modalidad no siempre se consiguen los mejores costes y servicios en todas las áreas, también lo es que simplifican mucho la gestión y son muy útiles para empresas primerizas.

Finalmente, y gracias a la cantidad de información que manejan, casi todos los bancos y cajas tienen un servicio de publicaciones, tanto específicas de temas financieros, como más generales de comercio exterior<sup>20</sup>.

Aunque hay bancos y alguna caja que disponen de oficinas en el exterior, no siempre significa que puedan dar un mejor servicio al cliente, y hay empresas que prefieren trabajar con su banco o caja habitual también para las operaciones de internacional, o con operadores internacionales más introducidos en determinados mercados. Por poner un ejemplo, algunas de las filiales de los grandes bancos funcionan como empresas bastante autónomas, a pesar de la marca común y de la composición del capital, o tienen muy poco personal en países en donde no han adquirido bancos locales, siendo más bien unas oficinas de representación.

## Seguros de Exportación e Inversión

España es el país Europeo con mayor presencia de compañías que cubren el seguro de crédito a nivel mundial. Esto es debido a la estrecha relación entre las entidades financieras y la necesidad de financiación y cobertura de las empresas exportadoras.

Durante años, la agencia de crédito a la exportación pública CESCE se mantuvo como punto de referencia para la cobertura de riesgos a la exportación. Desde principios de los noventa ha ido aumentando la competencia en este sector, con la irrupción especialmente significativa de la francesa COFACE. Los servicios de cobertura que ofrecen estas compañías son individuales o globales minimizando los potenciales riesgos comerciales y políticos de la operación en operaciones a corto (60 a 90 días) y a largo plazo (hasta 5 ó 6 años).

En la actualidad hay brokers internacionales, como por ejemplo AON, que ofrecen la búsqueda de coberturas para los riesgos derivados del comercio internacional, dentro de su gama de productos para las empresas.

---

<sup>20</sup> Aunque varias instituciones financieras cuentan con obras de referencia y no queremos primar unas sobre otras, citamos a modo de ejemplo, Moreno, J.E. 2008. *Guía Teórica y Práctica del Comercio Exterior*. Santander Empresas. Madrid. 533 págs. O AA.VV. *Guía de Comercio Exterior*. Banco Sabadell. 113 págs.

Febrero 2010

## Operadores Lógicos

En los servicios relacionados con la logística, encontramos una multitud de empresas que nos ofrecen servicios de transporte y logística, pero no vamos a profundizar aquí, porque ya hay un cuadernillo específico para dichos temas en esta misma colección. Comentar, solamente, que el sector ha ido evolucionando, apareciendo la figura del Operador Logístico, que ofrece desde servicios específicos parciales, hasta la solución global para todo el proceso, desde almacenamiento, hasta servicios de aduanas, pasando por todo tipo de contratación multimodal de transporte.

Recordamos que existen empresas especializadas en certificación de mercancía para importación y exportación, normalmente de ámbito mundial por la idiosincrasia del trabajo.

## Sírvase a Sí Mismo

Mi madre solía repetir ese dicho castellano que reza: “si quieres estar bien servido, sírvete a ti mismo”. En el caso de comercio e inversiones exteriores, esto es más difícil, pero no imposible, el poder hacer las cosas de manera directa, sin tener que depender de terceros, pero siempre recomendamos prudencia en lo que se acometa.

## Internet

Existen numerosos cursos de las Cámaras y de otras instituciones sobre Comercio Exterior por internet o de uso de internet en general. Actualmente colaboro junto a otros profesores de la EOI con uno que cuenta con Fondos europeos y de distintas administraciones (Icex, organismos autonómicos, Universidad de Murcia, Crea, Cámaras de comercio, etc.) en determinadas regiones españolas (Andalucía, Aragón, Murcia, etc.) al que puede que se unan otras comunidades. En ellos, junto a la formación sobre Comercio Exterior, se incluye un módulo de búsqueda de información por internet, en el que se enseña a las empresas a paliar el déficit de información y conocimiento que tienen sobre

Febrero 2010

mercados exteriores. Eso no significa que no necesiten ningún tipo de ayuda de empresas de servicios, pero sí que hay muchas cosas que pueden hacer de manera directa.

En general, hay multitud de páginas sobre información de países, mercados, estadísticas, barreras arancelarias y técnicas, requisitos de importación, legislación, transporte, ferias, localización de agentes y de importadores o de empresas productoras, información sobre patentes y marcas, sobre requisitos técnicos, sobre cálculo de cambio de moneda, sobre riesgos país y comerciales, sobre riesgo de empresas concretas, etc.

Destaca la labor de compilación realizada en la pestaña de información comercial, que aparece bajo el epígrafe de "infotrade" de la web de Global Marketing en la que aparecen links directos y gratuitos a páginas web de todo lo citado anteriormente, llegando entre directas e indirectas a más de 500 páginas y que yo recomiendo a mis alumnos.

Me consta otro directorio general muy completo realizado por la empresa Computer Contact, dirigida por Carlos Enrile, uno de los mayores expertos en formación de comercio exterior e internet en España, pero es bajo registro, siendo el que utilizan los becarios ICEX.

En mi opinión, todas estas webs son muy útiles, pero la búsqueda concreta de distribuidores tiene que ser por países y sectores, siendo de menor utilidad las genéricas como Kompass. Además de estos directorios, se puede aprender a localizar información en los buscadores más populares, como Google o Altavista, mediante las opciones de búsquedas avanzadas, o utilizando booleanos para restringir o ampliar las mismas. Mi consejo es ir conociendo poco a poco las páginas webs generales y específicas, creando una carpeta de favoritos a la que poder acceder cuando sea necesario, sin tener que recordar de memoria todas ellas.

## Revistas y ferias

Como hemos indicado, existe una feria que se organiza anualmente en Madrid por IMEX, en la que se llevan a cabo encuentros con responsables de oficinas comerciales extranjeras en España o con consultoras que ofrecen información sobre dichos países, junto a una serie de presentaciones y seminarios. Cada año hay un país invitado. La feria tiene mucho potencial, pero necesita desarrollar su capacidad de atracción de empresas, para convertirse de verdad en el punto de encuentro de la internacionalización, poniendo en contacto a la oferta de servicios, como los que hemos expuesto en este cuadernillo, con las empresas españolas.

Febrero 2010

Del mismo modo, como parte del Grupo Euroempresa, encontramos la revista Moneda Única, de periodicidad mensual y que va ya por el número 93, cubriendo aspectos de Economía, Finanzas, Empresas, Mercados, Logística y Transporte internacional, Ferias, Turismo y Formación- Gestión.

### Oferta formativa

Una opción adicional es enviar a sus ejecutivos a programas de formación internacional, o contratar egresados de escuelas de negocio y de Cámaras.

Aunque tienen MBAs internacionales, ni el IESE, ni el IE, ni ESADE tiene cursos superiores de Comercio Exterior, pero sí MBAs internacionales. La EOI dejó de realizar el suyo, a pesar del éxito de otros programas, y mantiene el MBA internacional. Del mismo modo, año tras año, las escuelas se esfuerzan por mantener los Máster de Comercio Exterior o Internacional, por el bajo interés previo hacia esta área de los potenciales alumnos. Sin ser exhaustivos, y a modo de ejemplo, podemos citar: a ESIC, una de las más veteranas, con su Máster en Dirección de Comercio Internacional; a la EUDE y la UCM con el suyo respectivo de Comercio Internacional; a la Carlos III con el de Comercio Exterior; al Máster de Comercio Internacional del IEP, perteneciente al CEU; a la Universidad de Barcelona con su Máster en Comercio y Finanzas Internacionales; o la UBIL3 con su Máster en empresa internacional y comercio exterior, etc. De verdad que sólo pretendemos dar una muestra de la oferta presente, más que realizar un directorio, pudiéndose buscar por internet en distintas provincias y con distintos contenidos y precios.

A las Cámaras les va sólo un poco mejor, por ser programas breves y más baratos, pero el problema general sigue siendo la falta de atractivo para los jóvenes y profesionales. Además de la formación superior, existen algunos módulos de comercio exterior y distintos seminarios, ofrecidos por Comunidades, Cámaras y otros operadores privados.

Febrero 2010

## Direcciones de Interés

### Institucionales

**CCI Cámara de Comercio Internacional  
Comité Español**

Avenida Diagonal, 452-454  
08006 Barcelona  
Tel. 934 169 458  
Fax 934 169 301  
iccspain@cambrabcn.es

**Consejo Superior Cámaras**

C/ Ribera del Loira, 12  
28042 Madrid  
Tel.: 91 590 69 00  
www.camaras.org

**ICEX**

Instituto Español de Comercio Exterior  
Pº de la Castellana 14  
28046 MADRID  
Tel.:91 349 61 00  
www.icex.es

**Secretaría General de Comercio Exterior  
Ministerio de Economía**

Paseo Castellana, 162  
28071 Madrid  
Tel. 913 493 860  
Fax 914 572 863  
buzon.oficial@segcomex.sccc.mcx.es  
www.mineco.es

**Departamento de Aduanas e Impuestos  
Especiales**

Ministerio de Hacienda - Agencia  
Tributaria  
Tel. 917 289 608  
Tel. 900 200 497 (Intrastat)  
aduanas-iiee@aeat.es  
www.aeat.es

**Dirección General de Comercio e  
Inversiones Ministerio de Economía**

Paseo de la Castellana, 162  
28046 Madrid  
Tel. 913 493 656  
Fax 913 496 017  
buzon.oficial@dgcominver.sccc.mcx.es  
www.mcx.es/polco

**Dirección General de la Política de la  
Pequeña y Mediana Empresa**

Ministerio de Economía  
María de Molina, 50  
28071 Madrid  
Tel. 915 450 801  
Fax 915 450 890  
dgpyme@ipmyme.org  
www.ipyme.org

**ICO Instituto de Crédito Oficial**

Paseo del Prado, 4  
28014 Madrid  
Tel. 915 921 600  
Fax 915 921 700  
ico@ico.es  
www.ico.es

**COFIDES**

C/ Príncipe de Vergara, 132  
28002 Madrid  
Tel.: 91 562 60 08  
FAX: 91 561 00 15  
www.cofides.es

**Oficina Española de Patentes y Marcas**

Panamá, 1  
28071 Madrid  
Tel. 902 157 530  
Fax 913 495 597  
www.oepm.es

Febrero 2010

## Organismos de Promoción de Comunidades Autónomas

**2010-ACC10- Cataluña**

Pg. de Gràcia, 129  
Barcelona  
Tel.: 93 476 72 00  
www.acc10.cat

**ADER - Agencia de desarrollo  
económico de La Rioja**

Muro de la Mata 13-14  
26001 Logroño La Rioja  
Tel.:941 291 500  
FAX: 941 291 543  
www.ader.es

**ARAGÓN EXTERIOR**

C/ Alfonso I nº 17, 5ª Planta  
50003 Zaragoza  
Tel.:976 221 571  
FAX: 976 397 161  
www.aragonexterior.es

**ASTUREX-Sociedad de Promoción  
Exterior Principado de Asturias S.A.**

Parque Tecnológico de Asturias. Edificio  
CEEI  
33428 Llanera, Asturias  
Tel.:985 26 90 02  
FAX: 985 26 90 35  
www.asturex.org

**COPCA Consorci de Promoció  
Comercial de Catalunya**

Passeig de Gràcia, 94  
08008 Barcelona  
Tel. 934 849 627  
Fax 934 849 666  
info@copca.com  
www.copca.com

**EXCAL-Exportaciones de Castilla y León**

Jacinto Benavente nº2  
47195, Valladolid  
Tel.:983293966  
FAX: 983209803  
www.excal.es

**EXTENDA**

C/ Marie Curie 5  
41092 Sevilla  
Tel.:902 508 525 FAX: 954 282 352  
www.extenda.es

**FOMENTO DE MERCADOS DE  
EXTREMADURA**

Avda. de Extremadura, 5-A  
06800 Mérida (Badajoz)  
Tel.:924 00 40 70  
FAX: 924 00 49 19  
www.fomentomercados.com

**IDI- Institut d'Innovació Emp. de les Illes  
Balears**

Camí de Son Rapinya, 12  
07013 Palma de Mallorca  
Tel.:971 176 055  
FAX: 971 784 865  
www.idi.es

**IAF Instituto Aragonés de Fomento**

Valenzuela, 9  
50004 Zaragoza  
Tel. 976 702 100  
Fax 976 702 103  
www.iaf.es

**IGAPE**

Complejo Administrativo de San Lázaro,  
s/n  
15703 Santiago de Compostela (A  
Coruña)  
Tel.:902 300 903  
FAX: 981 558 844  
www.igape.es

**Instituto de Fomento de la Región de  
Murcia**

Avda. de la Fama nº 3  
30003 Murcia  
Tel.:968 36 28 00  
www.ifrm-murcia.es

**IPEX-Instituto de Promoción Exterior de  
Castilla-La Mancha**

P.I. Sta Mª de Benquerencia  
C/ Rio Gabriel, s/n  
45071 Toledo  
Tel.:925 259100  
FAX: 925 259137  
www.ipex.jccm.es

Febrero 2010

**IVEX. Instituto Valenciano de la Exportación**

Plaza de América 2-7º  
46004 Valencia  
Tel.:96 197 15 00  
FAX: 96 197 15 40  
www.ivex.es

**PROMOMADRID- Desarrollo Internacional de Madrid, S.A.**

C/ Suero de Quiñones nº 34,  
Madrid 28002, España  
Tel.:91 7450127  
FAX: 91 4110913  
www.promomadrid.com

**PROEXCA**

C/ Emilio Castelar, 4, 5ª  
35007 - Las Palmas de Gran Canaria  
Tel.:928 472400  
FAX: 928 472401  
www.proexca.es

**PROEXCA**

C/ Imeldo Serís 57, 3ª -4ª-6ª  
38003 - Santa Cruz de Tenerife, Islas Canarias  
Tel.: 922 470450

FAX: 922 271581

**Sociedad de Fomento Industrial de Extremadura**

Avda. José Fernández López, 4  
06800 Mérida  
Tel. 924 319 159  
Fax 924 319 212  
informacion@sofiex.es  
www.bme.es/fomento

**SODENA Sociedad de Desarrollo de Navarra**

Avenida Carlos III el Noble, 36, 1º Dcha.  
31003 Pamplona  
Tel. 848 421 942  
Fax 848 421 943  
info@sodena.com  
www.sodena.es

**SODERCAN**

Parque Científico y Tecnológico de Cantabria  
Calle Isabel Torres Nº 1  
39011 Santander  
Tel.:942 76 69 57  
FAX: 942 76 69 84  
www.sodercan.es

Otras direcciones de interés

**AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación**

Génova, 6 28004 Madrid  
Tel. 914 326 000  
Fax 913 103 172  
info@aenor.es  
www.aenor.es

**ACOCEX Asoc. española de consultores de comercio exterior**

www.acocex.es  
AEC Asociación Española de empresas de consultoría  
www.consultoras.org

**AMEC Asociación Multisectorial de Empresas**

Gran Vía de les Corts Catalanes, 684  
08010 Barcelona  
Tel. 934 150 422  
Fax 934 160 980  
asoc@amec.es  
www.amec.es

**ARVET Agrupación de Exportadores de Transformados**

Plaza del Patriarca, 4-5  
46002 Valencia  
Tel. 963 532 007  
Fax 963 532 588  
info@arvet.es  
www.arvet.es

**Bureau Veritas**

Francisca Delgado, 11  
28108 Alcobendas  
Tel. 912 702 200  
Fax 912 702 299  
[www.bureauveritas.es](http://www.bureauveritas.es)

**CESCE**

C/Velázquez 74  
28001 Madrid  
Tel.: 902 11 10 10  
FAX: 91 576 66 50  
www.cesce.es

Febrero 2010

**COFACE IBÉRICA**

C/ Aravaca 22.  
28040 Madrid  
Tel.: 902 010 112  
FAX: 91 310 40 96  
www.coface.com

**Computer Contact**

info@computercontact.com  
tel: +34 91 859 41 18  
http://www.computercontact.com/

**Feria IMEX**

http://www.impulsoexterior.net/

**CLUB DE EXPORTADORES E  
INVERSORES**

C/ Príncipe de Vergara 203, esc. izq., 2º  
dcha.  
28002 Madrid  
Tel.: 91 515 9764  
FAX: 91 561 33 67  
www.clubexportadores.org

**FETEIA. Fed. Española de Transitarios,  
Expedidores Intern. y Asimilados**

Via Laietana, 32-34  
08003 Barcelona

Tel. 932 689 430  
feteia@feteia.org  
www.feteia.org

**FORO DE MARCAS RENOMBRADAS**

C/Ayala 11, 2º  
28001 Madrid  
Tel.: (+34) 91 426 38 43  
foro@brandsofspain.com  
www.marcasrenombradas.com

**GLOBAL MARKETING**

91 5782667  
www.globalnegotiator.com

**MONEDA ÚNICA**

Grupo Euroempresa  
Capitán Haya, 60, 2º  
28020 Madrid  
Tel. 911250015  
www.monedaunica.net

**SGS**

Trespaderne, 29. Edif. Barajas I, Barrio  
Aeropuerto  
28042 Madrid  
Tel. 913 138 000  
[www.sgs.es](http://www.sgs.es)

Ejemplos de Formación

**Centro de Estudios Económicos y  
Comerciales (CECO)**

Tel.: 91 563 18 15  
www.ceco.es

**EOI MADRID** [www.eoi.es](http://www.eoi.es)

**ESIC** [www.esic.es](http://www.esic.es)

**Escuela Europea de Dirección de  
Empresas**, [www.eude.es](http://www.eude.es)

**Universidad Carlos III de Madrid**  
[www.uc3m.es](http://www.uc3m.es)

**Universidad de Barcelona IL3**,  
[www.il3.ub.edu](http://www.il3.ub.edu)

**Universidad Complutense de Madrid**,  
[www.ucm-mci.com](http://www.ucm-mci.com)

**Universidad de Barcelona**,  
[www.comercioexterior.ub.es](http://www.comercioexterior.ub.es)

**Instituto Europeo de Posgrado**,  
<http://iep.edu.es>

Febrero 2010

## **El Autor y su Empresa Agerón Internacional**

Jesús Centenera Ulecia, nacido en Madrid en 1964, de padre filipino descendiente de españoles y madre española de familia de médicos pediatras, regresados de Cuba y asentados en Madrid. Ha vivido toda su vida en España, menos un año y medio que estuvo trabajando en México y durante sus viajes a 65 países. Lee en 12 idiomas. Casado, con tres hijas, vive actualmente en Pozuelo de Alarcón (Madrid), en donde fue concejal 4 años.

Defendió su tesis doctoral sobre “Relaciones Hispano Soviéticas de 1976 a 1986” en la UNED. Licenciado en Geografía Humana en la Facultad de G<sup>a</sup> e H<sup>a</sup> de la U. Complutense, Madrid. PDG por el IESE y MBA por ESDEN. Diplomado en “Comercio Exterior y CC. Europeas” por CEPADE, U. Autónoma de Madrid, y en “Técnicas de Exportación e Importación” en CECO. Formación “In-Company” en “Estrategia Empresarial” en el IESE, así como Países Bajos y en EE.UU., como docente para consultores *junior* de Accenture. Colabora con la EOI en cursos presenciales y online de internacionalización. Profesor y tutor de los becarios ICEX en CECO, siendo coordinador de la asignatura de Estudios de Mercado. Ha elaborado las metodologías de los cursos online. Ha formado becarios de Extenda y de Fomento Extremeño de Mercados. Profesor colaborador de ESIC en el MDCl y coordinador del curso MDCl de la EIG-ESIC en Granada. Conferenciante en España, Bélgica e Iberoamérica. Ha escrito el libro “Aprenda catalán en 50 minutos” y una “Guía de la “Hispania Romana””. Colabora mensualmente con la revista “Moneda Única”.

Socio director de Agerón Internacional, empresa de investigación de mercados y consultoría internacional. Fue Dir. Internacional Adjunto del Grupo Leche Pascual; Dir. General de Babín Iberbaby; Dir. de la Unidad de Negocio Internacional de Laboratorios Indias; Gerente de Accenture y Dir. Comercial de IFEMA. Homologado en el programa PIPE del ICEX y las Cámaras y en los programas de Diagnóstico y Desarrollo de EXTENDA.

EOI fue fundada el 12 de julio de 1955 fruto del acuerdo alcanzado entre los Ministerios de Educación e Industria siendo la primera escuela de negocios de España y una de las primeras de Europa.

La apasionante historia de estos años se puede consultar en el libro “EOI, 50 años de vanguardia” del periodista Pedro A. Muñoz publicado en 2005 con motivo de la celebración del 50 aniversario de la constitución de la escuela y gracias al trabajo de investigación sobre la historia de la Escuela realizada por el profesor Emilio de Diego.



# Marketing Internacional

Fecha de realización: Febrero 2010

**MARÍA JOSÉ CANO**  
**BEGOÑA BEVIÁ**  
**JUAN SIRVENT**



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, NoComercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

## Introducción

Desde sus principios, el ser humano, ha estado vendiendo y comprando todo cuanto haya podido imaginar. La Biblia está llena de ventas famosas: “La Serpiente” vendió a Eva La Sabiduría a cambio de comer del árbol (Génesis, 3: 5); Esaú vendió su primogenitura por un plato de lentejas (Génesis, 25: 31-34); Judas vendió la entrega de Jesús a los Fariseos por treinta monedas de plata (Mateo, 26: 14-16); En 2ª Reyes, 4: 1-7 se puede leer un ejemplo de un deudor moroso, unos acreedores con intención de embargo, una viuda que trabaja para pagar la deuda, la petición de un préstamo y el pago de la deuda con aceite.

Los Fenicios fueron unos maestros en el comercio internacional, con sus naves intercambiaron mercaderías por todo el Mediterráneo. Marco Polo importó, desde oriente, productos tan famosos como la pasta y el helado. A Cristóbal Colón le debemos la importación, desde “Las Indias” (América), productos tan populares hoy en día como la patata y el tabaco.

El comercio está presente a lo largo de la historia del ser humano, no es una invención reciente, si bien, con la globalización de los mercados se ha convertido en una necesidad para supervivencia de muchas empresas, que ven amenazada su cuota de mercado doméstico con la entrada de nuevos productos procedentes de otros países, y necesitan salir al exterior para mantener su volumen de negocio.

Existen tantas formas de vender como personas, hay quién busca el negocio fácil y rápido “El pelletazo” sin ninguna garantía de continuidad y hay quién prefiere un método sistemático y progresivo, estable y con garantías de futuro.

En estas páginas se presenta un método sistemático y progresivo para la apertura de mercados exteriores, que nos garantice, con un seguimiento adecuado, una continuidad en el tiempo.

## Marco de Actividades y Gama de Productos

### Marco de Actividades

No todas las actividades de una empresa son siempre exportables o conviene incluirlas en un plan de exportación. Por lo tanto, es preciso establecer el marco de actividades y diferenciar unas de otras con el fin de decidir cuál o cuáles son conviene incluir en el plan de internacionalización de la empresa.

Antes de elegir una actividad como única exportable, es conveniente valorar la independencia o autonomía de ésta con respecto a las otras actividades de la empresa y, si el conjunto de todas ellas, constituyen una fortaleza o ventaja competitiva, que no convendría perder al desligarlas entre sí, en cuyo caso sería preferible insistir en la ventaja de un bloque integral de actividades. El hecho de que una empresa tenga integración vertical en un sector, le aporta unos valores frente a sus competidores; tal sería el caso de una bodega de vinos cuyos propietarios fuesen, a demás de elaborar vino, fuesen cultivadores de viñedos, tuviesen barricas donde efectuar la crianza y contasen con una envasadora.

### Gama de Productos

#### **Unidad estratégica de productos.**

Las empresas que no ofrezcan un solo producto o servicio, sino que presenten una gama variada, deberán agrupar los que tengan ciertas características comunes de venta y distribución, formando unidades estratégicas; de esta forma será más fácil elegir los productos que interesa ofrecer en cada mercado y las posibles modificaciones que haya que realizar. No siempre todos los productos o servicios son exportable, agruparlos en unidades estratégicas facilitará a la empresa la decisión del grupo de servicios o productos que le interesa incluir en su plan de internacionalización, facilitando la elaboración de catálogos y material promocional adaptados a cada mercado.

Para formar unidades estratégicas de productos es necesario tener en cuenta, como mínimo, los siguientes factores de clasificación:

#### Para productos

- Caducidad.
- Relación precio / calidad.
- Transporte.
- Distribución.
- Punto de venta.
- Consumidor.
- Hábitos de consumo.
- Origen del producto.

#### Para servicios

- Persona comunicadora.
- Características específicas de sector.
- Necesidad de contacto directo con el cliente.
- Lugar de la prestación.
- Elementos tangibles.
- Soportes.
- Técnicas.
- Imagen de empresa en el sector.

Los grupos de productos o servicios que tengan todas las características en común, formarán las unidades estratégicas de productos.

*Ejemplo de unidad estratégica de producto.*

*Productos con caducidad inferior a tres meses, en los que el precio sea un argumento de venta más importante que la calidad, que necesiten de transporte refrigerado, que utilicen el mismo canal de distribución, que se vendan en los mismos puntos de venta y vayan dirigidos a consumidores del mismo perfil, formarán una unidad estratégica de producto. Si uno o varios productos tienen las mismas características que el grupo anterior, salvo que no precisen de transporte refrigerado, formarán una unidad de producto distinta, puesto que no tienen en común todas sus características.*

#### **Bloque estratégico de productos.**

Si después de determinar las unidades estratégicas de productos o servicios, se obtiene como resultado un elevado número de unidades, se pueden limitar los factores de

clasificación, con el fin de obtener un menor número de grupos de productos o servicios más y manejables a los que se denominan bloques estratégicos.

Unidades y Bloques Estratégicos de producto				
Unidades estratégicas de producto				
<b>Salchichas</b>	<b>Morcilla</b>	<b>Jamón</b>	<b>Chorizo</b>	<b>Callos</b>
<b>Hamburguesas</b>			<b>Lomo</b>	<b>Perdiz</b>
Bloques Estratégicos de producto				
FRESCOS		CURADOS		PRECOCINADOS
<b>Salchichas</b>		<b>Jamón</b>		<b>Callos</b>
<b>Hamburguesas</b>		<b>Chorizo</b>		<b>Perdiz</b>
<b>Morcilla</b>		<b>Lomo</b>		

## Alternativas Estratégicas

Precio, Diferenciación, Especialización

La empresa exportadora tiene tres alternativas para competir: vender por precio, diferenciarse de la competencia o especializarse en segmentos de mercado muy específicos y restringidos.

- Precio: en esta estrategia el factor competitivo es el precio; la calidad ocupa un lugar secundario y la presentación carece de valores añadidos. Empresas con productos de alta rotación, costes de fabricación bajos, margen de beneficio pequeño y que puedan utilizar como ventaja competitiva el factor coste podrán elegir el precio como alternativa estratégica.
- Diferenciación: consiste en diferenciarse de la competencia, mejorando la oferta existente en el mercado con valores añadidos al producto como: presentación, calidad, origen del producto, marca, diseño, etcétera. Es una estrategia aplicable a

productos con una relación calidad precio compensada, con margen de beneficio medio y costes de producción moderados.

- Especialización: se trata de vender productos dirigidos a segmentos muy específicos del mercado con poca competencia y baja rotación, donde el factor especialización es más importante que el precio o la calidad. Es una estrategia que podrán adoptar empresas con productos de uso restringido, de alta gama o innovadores y con un margen de beneficio y unos costes de producción altos.

## Coste y Riesgo de Apertura y Lanzamiento

Dependiendo de la alternativa estratégica de producto y de la situación de la demanda en el mercado elegido, los costes de lanzamiento del producto y los riesgos de apertura de mercado serán más o menos cuantiosos. En este sentido podemos distinguir tres tipos de demanda:

- Demanda existente: los consumidores conocen el producto y tienen el hábito de consumirlo; existe una demanda estable y definida, y existe una oferta estructurada que la satisface.
- Demanda latente: en el mercado hay una demanda ya que los consumidores conocen el producto y el hábito de consumo está en desarrollo sin estar totalmente definido, pero no existe aún una oferta estructurada que satisfaga plenamente la demanda.
- Demanda incipiente: los consumidores no conocen el producto y, por consiguiente, no existe oferta ni demanda, pero cabe esperar una respuesta de consumo ante una oferta.

Si se elige el precio como alternativa estratégica en un mercado con demanda existente, el coste de apertura del mercado y el riesgo de lanzamiento serán bajos (casilla 1 del gráfico), mientras que si se elige como alternativa estratégica la especialización en un mercado incipiente, el coste y riesgo serán muy altos (casilla 9).

**Cálculo del índice de coste y riesgo  
de apertura de un mercado y lanzamiento de un producto**

	EXISTENTE	LATENTE	INCIPIENTE	
INNOVADOR	6	7	9	▲
MEJORADO	3	5	8	▲
COMPETITIVO	1	2	4	▲
	▶	▶	▶	

Un producto diferenciado que pretenda satisfacer una demanda latente requerirá una cierta inversión en comunicación, para transmitir el factor diferenciador y, por otra parte, el riesgo de lanzamiento será alto, mientras que un producto competitivo en precio en un mercado existente no requerirá grandes inversiones en comunicación y no supondrá un riesgo significativo.

## Segmentación y Posicionamiento Competitivo

No todos los miembros de un mercado son consumidores potenciales de un mismo producto, y no todos los consumidores potenciales de un producto tendrán las mismas motivaciones de compra ni comprarán en los mismos puntos de venta. Esta circunstancia obliga a las empresas a diversificar la oferta con estrategias comerciales distintas para abarcar varios segmentos o a establecer una sola estrategia adaptada a un segmento determinado; dispersión o concentración estratégica.

Los estudios de segmentación permiten dividir a todos los consumidores de un mercado en grupos relativamente homogéneos, llamados segmentos de mercado. Cada uno de estos segmentos será el objetivo de una estrategia comercial específica.

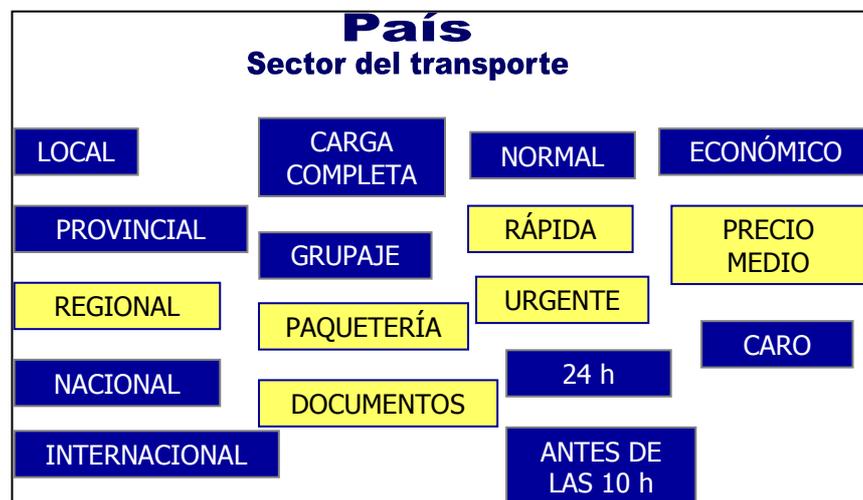
Si bien existen distintos criterios aplicables a estudios de segmentación, principalmente se utilizan tres tipos que agrupan a la mayoría de ellos: criterios de diferenciación del producto, criterios descriptivos del mercado y criterios socioculturales.

### Segmentación por criterios de diferenciación del producto.

Este método de segmentación consiste en agrupar a los consumidores según los factores determinantes en la decisión de compra.

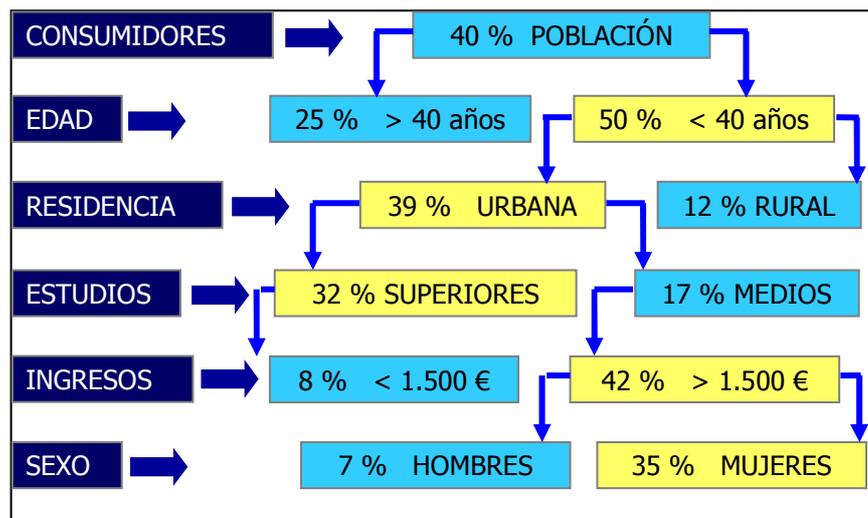
Los segmentos resultantes podrán valorarse por su tamaño, por sus características o por ambos factores. Se puede crear un segundo nivel de segmentación relacionando segmentos entre sí. Este sería el caso, por ejemplo, de juguetes didácticos cuyo precio sea inferior a treinta euros.

El cuadro siguiente, ilustra el ejemplo de una empresa de transportes (servicios), que, después de segmentar el mercado por criterios de diferenciación, elige posicionarse en un segmento determinado: transporte de paquetería y documentos, rápido y urgente, a nivel regional, con precios medios.



## Segmentación por criterios descriptivos del mercado.

Este método de segmentación tiene como objetivo la determinación de vínculos entre una o varias variables descriptivas del mercado, como nivel de consumo de un producto en cada segmento, edad, sexo, lugar de residencia, nivel de ingresos, etcétera.



Permite determinar el perfil del consumidor. En el cuadro anterior el perfil del consumidor, si la empresa busca un segmento de gran volumen, sería: mujeres, que ganasen más de 1.500 euros, con estudios superiores, residentes en zonas urbanas y menores de 40 años.

## Segmentación por criterios socio culturales.

Este método de segmentación tiene como fin analizar los estilos de vida de los consumidores formando subsegmentos en función de sus actividades, intereses, opiniones, escala de valores, rasgos de personalidad, relación con los demás, etcétera. A través de este método se puede definir el perfil el comportamiento y los factores de decisión de compra del consumidor y con ello elaborar una política comercial específica y adaptada al segmento.

## Análisis de Producto

Además de segmentar el público objetivo será necesario realizar un análisis de producto en cada mercado de destino, con el fin de poder determinar los gustos y preferencias de los consumidores y hacer las adaptaciones necesarias. Los factores de decisión de compra se agrupan en tres bloques:

### Factores perceptivos.

Son aquellos que el consumidor percibe a primera vista, le dan una primera idea del producto y corresponden a la imagen que el fabricante pretende transmitir. Entre otros: tamaño, envase, composición, origen del producto, garantía, caducidad, certificaciones, etcétera.

### Factores sensoriales.

Son los que permiten al consumidor hacerse una idea definitiva del producto según sus gustos y utilizando para ello sus sentidos. Entre ellos: textura, color, sabor, olor, imagen, sonido, etcétera.

### Factores distintivos.

Permiten al consumidor apreciar el producto por factores que no están relacionados directamente con él. Actúan como localizadores o identificadores. El precio, el punto de venta, la exclusividad o el prestigio son algunos ejemplos.

### Factor determinante.

En cada mercado puede existir uno o varios factores de compra que, para los consumidores, sean determinantes y, en este sentido, condicionen el proceso de compra.

El análisis de un mismo producto efectuado en mercados diferentes, podrá dar distintos resultados, en cuanto al factor de compra determinante.

*Ejemplo de factor determinante.*

*Un fabricante de dulces de Navidad, que pretenda exportar mantecados a Alemania, Kuwait y República Dominicana, al efectuar un análisis de producto en cada uno de los mercados encontrará que el factor determinante de compra puede ser distinto. En Alemania la calidad, en Kuwait los ingredientes (que no contenga manteca de cerdo) y en República Dominicana el precio.*

Si se efectúa el análisis en segmentos diferentes dentro de un mismo mercado, los resultados podrán ser distintos. Si el fabricante de dulces de Navidad analiza la venta de mazapanes en el mercado alemán y en los segmentos de población infantil, adulta y tercera edad, los factores de compra podrán ser diferentes: en el segmento de población infantil, el factor determinante será la presentación (figuritas); en el segmento de población adulta, la relación calidad-precio; y en el segmento de población tercera edad, los ingredientes (sin azúcar, bajo en grasas).

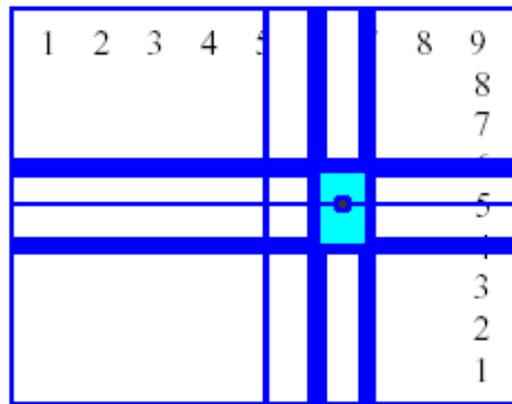
## Posicionamiento Competitivo

Los factores que determinan la posición competitiva de un producto son distintos en cada sector, dependiendo de si se trata de productos tangibles o intangibles, bienes industriales o bienes de consumo, etcétera. No todos los factores son aplicables a todos los productos. Para facilitar la elaboración de un mapa de posicionamiento es aconsejable limitar el número de factores que determinan la posición competitiva en principio, no más de cuatro por producto, eligiendo entre ellos los más significativos.

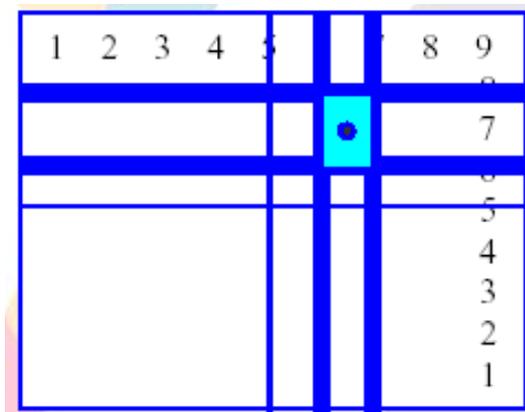
A cada factor se le debe asignar un valor que trazará las coordenadas competitivas. La zona comprendida entre las coordenadas será el umbral competitivo del producto y el núcleo del umbral indica el punto donde se posiciona el producto en el mapa de ofertas.

## Posicionamiento.

Si tomamos como ejemplo un producto cuyos factores determinantes de la posición competitiva en un mercado son: calidad, precio, presentación y marca, y le asignamos los siguientes valores iniciales: Calidad media-alta (6); Precio alto (7); Presentación media-alta (6); Marca poco conocida (4). El umbral competitivo y el punto de posicionamiento sería el siguiente:



Si en el mercado de referencia la marca es un factor determinante, será preciso efectuar una adecuada campaña de promoción para que la marca del producto sea conocida y su coordenada alcance valores más altos. Si esa campaña tiene éxito y se consigue un mayor reconocimiento de marca, por ejemplo hasta alcanzar un valor de 7, el producto habrá mejorado su posición competitiva.



## Tipología y relación con clientes

El concepto "cliente".

Se entiende por cliente a una persona, física o jurídica, que habitualmente compra los productos o utiliza los servicios de un profesional o de una empresa.

Los clientes, conjuntamente con los proveedores, el conocimiento del proceso productivo, y la estructura de costes y precios, constituyen la información confidencial de la empresa, debiéndose, por ello, guardar celosamente.

Los clientes internacionales de una empresa pueden ser directos o indirectos:

Cliente directo.

Es aquel que efectúa el pedido, a quien se factura y paga la mercancía o servicio a la empresa. Se mantiene con él una relación comercial.

La información solicitada por un cliente directo, será facilitada previa consulta con el responsable del departamento de comercio exterior.

Cliente indirecto.

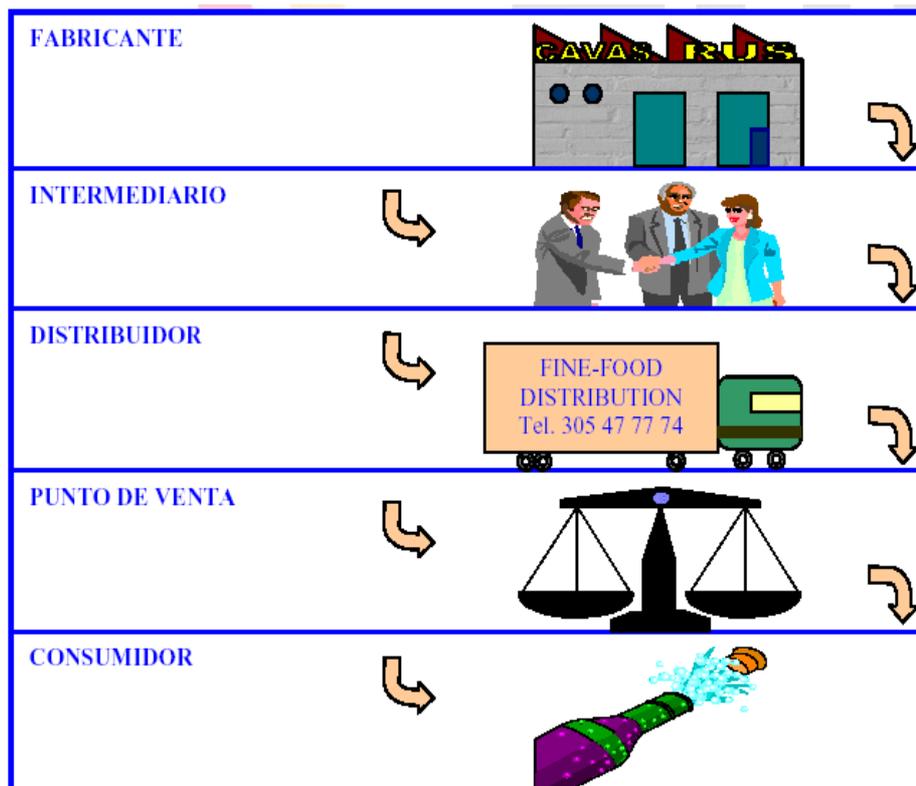
Es quien compra o utiliza los productos de la empresa, pero sin efectuar las compras directamente; es decir adquiriendo los productos a través de un tercero. Se le facilitará la información que solicite siempre que se refiera a características del producto, tales como uso, tamaño, peso, composición, envase, etcétera. Cualquier información comercial, como precio, unidad mínima de venta, tiempo de entrega, etcétera, que solicite un cliente indirecto, deberá ser atendida por su proveedor directo, es decir, el cliente directo de la empresa exportadora. En este sentido, cuando un cliente indirecto solicite información comercial deberá ser remitido a su proveedor, según corresponda por área geográfica o por nivel de comercialización.

## Identificación de clientes

No todos los clientes de una empresa tienen la misma importancia y por lo tanto, no se les debe tratar a todos de la misma manera. No es una cuestión de trato discriminatorio, sino de buen criterio comercial; si bien a todos se les debe atender con cortesía y educación, no todos obtendrán las mismas condiciones de venta.

Identificar correctamente a los clientes permitirá realizar una clasificación adecuada que facilitará la comercialización y evitará errores.

El cliente, según el nivel que ocupe en el canal de comercialización, puede desarrollar una actividad de intermediación, distribución, venta o consumo. El canal de comercialización puede estar compuesto por un máximo de cinco niveles:



La tendencia actual es utilizar un canal de comercialización plano, es decir, con el menor número de niveles posible.

## Niveles de comercialización

- Fabricantes. Son empresas que producen o transforman, mediante instalaciones y maquinaria, bienes y servicios que suministran a los canales de comercialización o a clientes y consumidores finales.
- Intermediación. Es la actividad desarrollada por un profesional o empresa que, aunque efectúa el pedido, se le factura y paga, no recibe necesariamente la mercancía, actuando como intermediario en el canal de comercialización. El nivel de intermediación en el canal de comercialización, está compuesto por agentes, *brokers*, importadores, mayoristas, puntos de venta, etcétera.
- Distribución. Es la actividad desarrollada por un profesional o empresa que recibe la mercancía y la coloca en los puntos de venta o consumo. El nivel de distribución física en el canal de comercialización está formado por distribuidores, cash, centrales de compra, etcétera.
- Punto de venta. Es la actividad desarrollada por un profesional o una sociedad que pone al alcance del consumidor final el producto del fabricante. El nivel de venta está formado por: grandes superficies, grandes almacenes, supermercados, tiendas de conveniencias, tiendas especializadas, etcétera.
- Consumidor. Es la persona física, comercio o industria que consume, utiliza o destruye el producto suministrado por el fabricante. Los consumidores pueden ser personas o empresas comerciales e industriales.

## Clasificación de clientes

La clasificación de clientes no se debe limitar a un sólo criterio de identificación, sino a la combinación de varios, de forma que se pueda elaborar una clasificación a partir de cualquier combinación de datos que se solicite.

NIVEL	IDENTIFICACIÓN		
Fabricante	P. Industriales	P. Consumo	Servicios
Intermediario	Agente	Broker	Importador
Distribuidor	Distribuidor	Cash	Central de Compra
Punto de Venta	Gran Superficie	Supermercado	Tienda
Consumidor	Particular	Comercial	Industrial

*Por ejemplo:*

- *Los clientes intermediarios, ordenados por volumen.*
- *Los clientes grandes, ordenados por frecuencia de compra.*
- *Los clientes habituales, ordenados por nivel de comercialización.*

Los criterios más útiles para clasificar a los clientes son: frecuencia de compra, volumen, imagen de empresa y rentabilidad.

### **Frecuencia de compra.**

Dependiendo de la frecuencia de compra, los clientes pueden ser habituales, esporádicos u ocasionales.

- **Habitual.** Es un cliente conocido que repite las compras con una frecuencia determinada: diaria, semanal, quincenal, mensual, etc. La empresa constituye para él un proveedor importante, las relaciones comerciales son cordiales y existe una relación en el tiempo (histórico) que avala la confianza mutua. Cada vez que necesite el producto o servicio, acudirá a la empresa.
- **Esporádico.** Es un cliente que compra de vez en cuando, sin una frecuencia determinada, aunque sí repetitiva en el tiempo. La empresa será para él un proveedor de importancia media, las relaciones comerciales serán cordiales, pero sin la confianza que da una relación comercial-continuada. No será un cliente fijo, pudiendo acudir a distintos proveedores, según la ocasión.

Las razones que justifican el carácter esporádico de sus compras pueden ser las siguientes:

- **Ofertas:** efectúan compras aprovechando las ofertas de los proveedores.
- **Campañas:** empresas con actividad temporal, que realizan ventas por campañas, como cestas de Navidad, productos turísticos estivales, etcétera.
- **Producto complementario:** el producto del proveedor es complementario al suyo y de uso esporádico.
- **Compra a varios proveedores:** efectúa sus compras en distintos proveedores, alternando según su conveniencia.

- Ocasional. Es el cliente que compra alguna vez, sin un histórico que pueda ofrecer información suficiente sobre él.

Las razones por las que sus compras son ocasionales pueden ser:

- Liquidación de existencias: acude a una liquidación de existencias, sin que anteriormente hubiese efectuado compras.
- Visita el stand de la empresa en una feria internacional, o tiene contacto con ella con motivo de una misión comercial, encuentro empresarial, etcétera.
- Por falta de producto en su proveedor habitual.

### **Volumen de compra**

Existen dos formas de medir el volumen de compra de un cliente: por importe o por unidades de productos facturados; se aplicará uno u otro según convenga.

La empresa tendrá establecida una media de volumen de compra por cliente. Según se encuentre con respecto a esta media, el cliente podrá ser: grande, mediano o pequeño.

- Grande. Es el cliente cuyo volumen de compra anual está por encima de la media.
- Mediano. Es el cliente cuyo volumen de compra anual es igual o está muy cerca de la media.
- Pequeño. Es el cliente cuyo volumen de compra anual está por debajo de la media.

### **Imagen de empresa**

Hay clientes cuya importancia para la empresa se mide no sólo por la frecuencia o el volumen de compra sino también por la imagen que proyectan de ella. El hecho de que un producto se encuentre a la venta en unos grandes almacenes de reconocido prestigio, que selecciona cuidadosamente a sus proveedores, o que se incluya en el catálogo de productos de una distribuidora que comercializa primeras marcas, fortalecerá la buena imagen de la empresa.

Según influyan de una forma u otra en la imagen del producto, el cliente podrá ser: distintivo, difusor o neutro.

- Distintivo. Es el cliente que, por su prestigio, hace que los productos que vende se distinguan por su calidad, mejorando o fortaleciendo la imagen de los mismos.
- Difusor. Es el cliente que, por sus características, ayudará a difundir la buena imagen de la empresa o del producto.
- Neutro. Es el cliente que no afecta de ninguna manera a la imagen del producto o de la empresa.

Los clientes que representan una mala imagen para la empresa o para sus productos, en general, son rechazados o se les vende con segundas marcas, sin embargo, un cliente poco rentable, esporádico y pequeño, puede ser importante para la empresa por ser un cliente distintivo.

### **Rentabilidad**

La empresa debe conocer el beneficio por cliente, estableciendo una media de rentabilidad para el conjunto de las ventas internacionales. Dependiendo de la posición que ocupen con respecto a la media de rentabilidad, los clientes podrán ser muy rentables, rentables o poco rentables.

- Muy rentable. Es el cliente que está por encima de la media de rentabilidad.
- Rentable. Es el cliente que iguala a la media de rentabilidad.
- Poco rentable. Es el que aún siendo rentable, está por debajo de la media de rentabilidad.

<b>FRECUENCIA</b>	<b>Habitual</b>	<b>Esporádico</b>	<b>Ocasional</b>
<b>VOLUMEN</b>	<b>Grande</b>	<b>Mediano</b>	<b>Pequeño</b>
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>Muy</b>	<b>Rentable</b>	<b>Poco</b>
<b>IMAGEN</b>	<b>Distintivo</b>	<b>Difusor</b>	<b>Neutro</b>

Figuras que intervienen en la decisión de compra

- Consumidor. Persona que consume o destruye el producto o usa el servicio.
- Comprador. Persona que realiza la compra de producto o contratación del servicio.
- Prescriptor. Persona que decide el producto que se ha de compra o el servicio que se ha de contratar.

## Flujo de una Operación Comercial Internacional

Fases de una operación comercial internacional.

Desde que un cliente se interesa en la compra de un producto o servicio, hasta que recibe y paga la mercancía o la prestación contratada, la operación comercial pasa por distintas fases: demanda, oferta, pedido y expedición.

Todas las fases de una operación comercial internacional están estrechamente relacionadas entre sí y no se debe ejecutar ninguna de ellas ignorando las demás.

La oferta de una empresa a un cliente debe atender a una demanda concreta del mismo, respondiendo a todas sus preguntas y no dejando lugar a dudas en las condiciones que se proponen.

Un pedido de un cliente internacional deberá ajustarse a la oferta que la empresa le ha enviado, sin cambiar ninguna de las condiciones; si el cliente realiza alguna modificación, su pedido deberá considerarse como una nueva demanda a la que se debe responder con una nueva oferta que se ajuste a ella. Una expedición internacional de mercancías deberá realizarse conforme al pedido que el cliente internacional ha formulado. Cualquier cambio que se realice, tanto por el cliente como por la empresa exportadora, y que no haya sido aceptado previamente, puede ocasionar graves consecuencias en el resultado de la operación.

La demanda internacional, es una petición de información sobre la empresa y sus productos que obedece a una intención de compra de un cliente actual o futuro.

A través de la asistencia a una feria internacional, o por información obtenida en la Oficina Comercial de España, por la visita a la página web que la empresa exportadora tiene en Internet, un nuevo cliente internacional se puede interesar en la compra o en la contratación de los servicios de una empresa española, pero carecerá de la información suficiente para realizar un pedido en firme, debiendo enviar una demanda previa en la que se solicite la información necesaria. Las empresas suelen disponer de material promocional:

Catálogos, folletos, muestras de productos, videos, etcétera, que ofrecen una información parcial y genérica de sus productos, pero que no se adapta a todos los clientes. El material promocional de una empresa tiene como principal objetivo despertar el interés de los compradores por sus productos o servicios, pero no informa sobre sus condiciones de venta.

Un cliente internacional, que haya comprado en alguna ocasión, enviará una demanda al fabricante para saber si las condiciones han cambiado desde su última compra, antes de formular un pedido en firme. Un cliente internacional habitual que quiera proponer al fabricante modificaciones en el producto que consume, tales como agregar una contra etiqueta, cambiar un tapón de plástico por uno metálico, o hacer cajas de seis unidades en lugar de doce, se dirigirá a la empresa para demandar los precios, capacidad por contenedor, etcétera. De igual forma, si el cliente habitual desea comprar un producto nuevo o que no había comprado nunca dentro de la gama de productos del fabricante, antes de realizar un pedido en firme, enviará una demanda con las características de su pedido, con el fin de recibir una oferta concreta y estudiar la posibilidad de compra.

### Verificaciones.

Siempre que se recibe una demanda internacional se deben realizar ciertas verificaciones para saber que información conviene dar antes de responder con una oferta.

Informes comerciales, cobertura de riesgo de impago, cotización de transporte, cambio de la divisa del país, capacidad de un contenedor, aranceles y normativas del país, etcétera, son datos imprescindibles y que es necesario conocer, para elaborar una oferta correcta.

Dependiendo del cliente, las verificaciones que se deben realizar son distintas.

Ante una demanda de un cliente nuevo, ocasional o esporádico, será necesario solicitar informes comerciales, ya que no se dispone de información sobre él, o bien la situación puede haber cambiado desde la última compra; será necesario contratar un seguro que cubra el riesgo de impago, solicitar cotizaciones de transporte, obtener información sobre los aranceles y normativas del país, conocer el cambio aplicado entre su divisa y el euro, etc. No obstante, no siempre hay tiempo de realizar todas las verificaciones necesarias o aconsejables por lo que habrá que buscar otras formas de garantizar y minimizar riesgos de la operación, por ejemplo proponiendo como medio de pago un crédito documentario irrevocable a la vista.

Si la demanda proviene de un cliente habitual, se debe consultar la ficha del cliente y comprobar que el riesgo disponible cubre la demanda. Además debe verificarse la tarifa aplicada, las condiciones de entrega, el transporte, el medio y el plazo de pago, y el cambio de divisa. Si el pedido proviene de una filial no es necesario realizar este tipo de verificaciones por las relaciones privilegiadas que mantiene con la empresa.

Con la información que se obtiene en el proceso de verificación de la demanda, se podrá enviar al cliente una oferta adaptada a sus necesidades, que incluya todos los elementos necesarios para que pueda tomar la decisión de compra.

## La Oferta Internacional

**Información básica.** El éxito de las operaciones internacionales requiere de rigor en las gestiones cotidianas.

Una oferta mal elaborada representa para el exportador un compromiso innecesario, que le obliga a cumplir términos que no han quedado claros, en caso de que el cliente los acepte. La información básica que debe figurar explícitamente en la oferta es:

- Nombre, descripción completa y detallada del producto, envase y embalaje.
- Cantidad mínima del pedido.
- Condiciones de entrega.
- Precio por unidad y precio total.
- Forma y medio de pago
- Validez de la oferta.

La oferta no es una información o una proposición de venta orientativa; debe ser lo más completa posible, firme, clara, en el lenguaje comercial del país del comprador y adaptada a cada situación. No debe dar lugar a malas interpretaciones que perjudiquen los acuerdos comerciales. Es un gran error confeccionar una oferta estándar y responder con ella a todas las demandas que se reciban.

## Elaboración

La importancia que tiene la oferta internacional para el buen desarrollo de una operación comercial, aconseja que cada empresa elabore una guía donde se contemplen todos los puntos que deben figurar en ella.

En el cuadro siguiente, se propone un modelo de guía para la elaboración de una oferta comercial internacional.

## Presentación

La oferta enviada a un comprador es un argumento de venta, por ello, su redacción y presentación serán tratadas cuidadosamente, con el fin de transmitir una imagen favorable. El concepto que el cliente se forme de la empresa y sus productos dependerá, en un primer contacto, de la oferta recibida, que deberá ser clara y en el lenguaje comercial del país del comprador

EJEMPLO DE INFORMACIÓN BÁSICA EN UNA OFERTA TIPO							
Producto	Número de botellas		Peso neto por botella	Precio por unidad			
	Por euro paleta 120x80	Por contenedor 20 pies		EXW Granada por paletas completas	CIF puerto de Rotterdam		
					Menos de 5 paletas	De 5 a 10 paletas	Contenedor de 20 pies completo
Aceite de oliva virgen extra	1.020	11.220	750gr	2,40 euros	2,69 euros	2.64 euros	2,55 euros

Dependiendo del origen de la demanda, la oferta comercial internacional estará compuesta por un máximo de tres apartados: informe de la empresa, informe técnico del producto e informe comercial.

Informe de empresa.

Debe contemplar la fecha de inicio de actividades, su historia, sus recursos técnicos y humanos, los controles de calidad, referencias, etcétera. Es conveniente elaborar una ficha corporativa con la información básica que la empresa tiene que transmitir a los nuevos clientes.

Informe técnico.

Debe reflejar el proceso productivo y las características detalladas y completas de los productos. No deben revelarse datos confidenciales, limitándose a ofrecer información técnico-comercial.

Informe comercial.

Debe estar adaptado a las características particulares de la demanda del cliente internacional e incorporar cuantas aclaraciones se estimen convenientes para evitar dudas.

*Ejemplo de oferta internacional.*

<p>Mermeladas Pétalos de Fruta, S. L. Av. del Mar, 77 – 18000 Almuñecar (Granada) Tel.: + 34 958 000 000 - Fax: + 34 958 000 000 E. mail: info@petalosfruta.es</p>	
Granada, a 7 de julio de 2010	Nº 0077
<p>Mermelada de chirimoya, elaborada artesanalmente con ingredientes procedentes del cultivo ecológico. Producto de origen europeo.</p>	
<p>Precio: 34.375 €</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedido mínimo: un contenedor completo de 20 pies.</li> <li>• Condiciones de entrega: FCA (CCI 2000), puerto de Cádiz.</li> <li>• Pago: mediante ILC irrevocable, pagadera. en mostrador de nuestro banco contra entrega de los documentos.</li> <li>• Oferta válida hasta el cinco de diciembre de 2010.</li> <li>• Plazo máximo de entrega: 45 días después de que nuestro banco confirme la ILC.</li> </ul>	
<p>Precio por tarro de 125 gr: 1.25 €. 25 tarros/caja 100 cajas/europalet 11 palet/container 20'. Dimensiones de la caja: 30 x 25 x 40 cm. Peso por caja: 3'53 kg.</p>	

## Negociación.

Después de haber recibido una demanda de un comprador internacional y de haber enviado la oferta correspondiente, puede pasar un tiempo de negociación, en el que el comprador suele solicitar descuento en los precios, aplazamiento del pago, cambios en el producto, etc. Estos cambios servirán para conformar la oferta definitiva en la que se contemplarán todos los acuerdos obtenidos en el período de negociación.

## Adaptación del Producto

Es preciso efectuar una revisión minuciosa del producto para adaptarlo a las normativas, hábitos y costumbres del mercado seleccionado, confirmando o modificando las ventajas competitivas que se establecieron inicialmente. Deben revisarse todos los componentes del producto susceptibles de adaptación.

- **Materia prima.** Si las preferencias sensoriales de los consumidores, o las normativas, determinan diferencias sensibles con las características del producto, se deberán realizar las modificaciones necesarias para adaptarlo a los mercados exteriores seleccionados.
- **Envase.** Es necesario estudiar las adaptaciones, tanto en su material y tamaño, como en el diseño, para adecuarlo a las características del mercado objetivo, teniendo en cuenta las normativas, la estructura de la distribución y los hábitos de consumo.
- **Envase y distribución.** En un mercado con hábito de consumo muy desarrollado, donde la distribución no esté demasiado desarrollada, el precio sea un factor determinante y cuando la unidad familiar esté compuesta por una media de cinco miembros, se deberá buscar un envase resistente, económico y funcional. Si el producto es un líquido para uso alimenticio, el envase podría ser la botella de plástico de dos litros.

En un mercado con hábito de consumo poco desarrollado, una distribución desarrollada, poder adquisitivo alto y la media de unidad familiar de tres miembros, podríamos encontrarnos con que los hábitos de consumo del país dificultan la comercialización en botellas de plástico. La unidad de consumo más habitual será en botellas de vidrio de 50 centilitros; los lineales de muchos puntos de venta no admitirán la altura de una botella de dos litros.

- **Etiqueta.** El material, los colores, las imágenes, el tamaño y el texto de la etiqueta deberán ser coherentes con la materia prima, el envase y la percepción que el consumidor tenga del producto.

- Embalaje. El embalaje debe estar adaptado a los cambios efectuados en el envase y a los requisitos de la distribución y del transporte. En Europa se impone la europaleta de 120 x 80 cm.

Para exportaciones a la mayoría de países será necesario fumigar los embalajes de madera. En países subdesarrollados, los bidones metálicos serán bien recibidos y reutilizados, mientras que en países desarrollados supondrán un residuo industrial no deseado.

- Unidad de consumo (tamaño). La unidad de consumo debe estar adaptada a los hábitos del mercado objetivo. Existen mercados con hábitos de compra muy distintos a otros, en algunos casos, casi opuestos.
- Unidad de venta. La unidad de venta es el mínimo que una empresa suele facturar.

No debe necesariamente coincidir con la unidad de consumo. Las unidades de venta deberán ser adaptadas a las costumbres de cada mercado objetivo.

*Ejemplo de Unidad de venta y unidad de consumo:*

*En el Reino Unido, una familia compuesta por el matrimonio y dos hijos, pediría en la frutería cinco piezas de fruta; en España pediría dos kilos; mientras que en la República Dominicana pediría un saco de cinco kilos. Para el Reino Unido se deberán ofrecer piezas de fruta de igual calibre; en España el calibre no es determinante; mientras que en República Dominicana carece de importancia.*

*En el caso de una fábrica de tornillos, la unidad mínima de consumo sería un tornillo, la unidad mínima de venta en un comercio podría ser un paquete de 25 unidades, mientras que la unidad mínima de venta en la fábrica podría ser una caja de 50 paquetes de 25 unidades, es decir, 1.250 unidades de consumo.*

- Denominación. La denominación genérica del producto puede ser diferente en el mercado de destino que en el mercado de origen, por lo que es posible que también este aspecto tenga que adaptarse a la cultura del mercado objetivo. Y no, tan sólo, al idioma del mercado destino, sino al del mercado de origen que primero introdujo el producto en el mercado destino; por ejemplo, en el sector de la perfumería suelen utilizarse palabras francesas (*parfum, eau de cologne*) aunque el producto sea de origen italiano y se venda en Estados Unidos.

- Marca. La marca debe estar en sintonía con la percepción que el consumidor tiene del producto. Los nombres largos son poco comerciales y difíciles de recordar.

Es conveniente la utilización de una marca que se pronuncie con facilidad en todos y cada uno de los idiomas de los mercados objetivo.

También es conveniente tener en cuenta el significado fonético de la marca en el mercado destino, procurando evitar connotaciones negativas.

## **Elección del Canal de Comercialización**

El canal de distribución debe ser lo más restringido posible, evitando márgenes intermedios innecesarios que encarezcan el producto e impidan que sea competitivo.

Los canales de distribución no están estructurados de la misma forma en todos los mercados, por lo que será necesario averiguar qué estructura tiene en cada uno de los mercados objetivo que seleccione la empresa.

Para averiguar de qué forma está estructurada la distribución en un mercado es necesario invertir el sentido de la distribución, y comenzar el estudio por el consumidor final, averiguando en qué puntos de venta adquiere el producto. Una vez localizado el punto de venta será preciso conocer quién le suministra el producto al detallista y así hasta llegar al importador.

Si se decide ir a un canal de distribución largo (4 ó 5 niveles) es necesario negociar la política comercial que se va a desarrollar con el importador-distribuidor en cuanto a objetivos de venta, pacto de no competencia, exclusividad, etc. Esta negociación puede plasmarse en un contrato de distribución o en un intercambio de cartas comerciales, dependiendo de las prácticas del sector y de las partes que intervienen en la negociación.

## La negociación con la distribución internacional

Las legislaciones que definen o rigen las relaciones de distribución en cada país son distintas, y en algunos países no existe una legislación específica que regule esta relación, siendo necesario examinar los usos y costumbres del país para comprenderla.

El éxito en la relación empresa-exportador-distribuidor se apoya sobre tres puntos clave: motivación, rentabilidad y vínculos de dependencia.

- Motivación. Debe existir un equilibrio entre el nivel de motivación y el de exigencia.

Un distribuidor muy motivado, con el que se mantenga un nivel de exigencia bajo puede confiarse y no alcanzar los objetivos previstos; por el contrario, un distribuidor al que se le exija demasiado puede desmotivarse y bajar su nivel de ventas.

- Rentabilidad. La comercialización de los productos de la empresa debe ser rentable para el distribuidor; cuanto mayor sea la rentabilidad que obtenga más interés tendrá en mantener una buena relación con la empresa. El tamaño de la zona y la gama de productos deben permitirle obtener un volumen de ventas aceptable.
- Vínculos. La creación de vínculos de dependencia entre el distribuidor y la empresa puede resultar una buena estrategia para asegurarse una estabilidad en el mercado. Algunos de estos vínculos pueden ser: mencionar sus datos en la contra etiqueta, permitirle presentarse ante sus clientes como parte de la empresa, compartir los gastos de promoción, etcétera.

El tamaño del distribuidor debe estar en concordancia con el de la empresa. Un distribuidor demasiado pequeño no tendrá la capacidad suficiente para abordar el plan estratégico de mercado que la empresa se haya marcado, aunque su interés por la comercialización de los productos de la empresa será alto. Un distribuidor demasiado grande, tendrá sobrada capacidad, pero su interés será bajo, y desplazará a un segundo plano la comercialización de los productos de la empresa.

La actividad de un distribuidor, dependiendo de su capacidad de comercialización, puede ser doble:

- Distribuidor para las cuentas pequeñas y medianas, adquiriendo la propiedad de la mercancía para su posterior venta y distribución; tendrá plena libertad para establecer márgenes comerciales, aunque puede pactarse un precio máximo y mínimo de venta.
- Agente para las grandes cuentas, sin adquirir la propiedad de la mercancía y percibiendo una comisión a cambio; la remuneración como agente, se puede fijar mediante un porcentaje sobre las ventas realizadas, que puede variar dependiendo del valor del producto, rotación, margen comercial, tamaño de la zona, dedicación, etcétera.

En la negociación de un contrato con un distribuidor internacional, deben incluirse, entre otros, los siguientes aspectos:

- **Productos.** Relación de los productos del fabricante que serán comercializados por el distribuidor y que son objeto del contrato. Es conveniente detallar el nombre genérico, la marca comercial y el formato y tamaño de cada uno de los productos, haciendo mención de que el resto de artículos de la empresa o los que pudiera comercializar en un futuro quedan excluidos del contrato.
- **Duración.** La duración del contrato debe ser por un período de tiempo razonable, que permita al distribuidor compensar, con varios años de actividad, el esfuerzo de apertura del mercado. En general los contratos de distribución pueden ser de tres, cinco, diez años o más; el más habitual es el contrato a cinco años.

Es conveniente establecer un período de prueba, que puede ser del 10% del tiempo total del contrato, de forma que para un contrato de cinco años, se establecería un período de prueba de seis meses.

- **Zona.** La zona de actuación del distribuidor debe estar claramente especificada, para evitar que este aspecto genere conflictos en la relación comercial. Las zonas pueden estar formadas por dos áreas:
  - **Geográficas:** las que se refieren a regiones, países, unión de mercados, etcétera. Debe indicarse si la comercialización se acuerda para la totalidad de la zona o se excluye parte la misma (por ejemplo, una ciudad).

- Comerciales: las que se refieren a segmentos o tipos de clientes, indicando si es total o excluye alguno de ellos (por ejemplo, grandes superficies, restaurantes, organismos oficiales, etcétera.).

Si la empresa ha vendido con anterioridad a la firma del contrato en la zona, deberá indicar si sus clientes en esa zona quedan incluidos o no en el contrato de distribución.

- Objetivos de venta. Los objetivos de venta se deben fijar teniendo en cuenta varios factores: tamaño de la zona, capacidad productiva, cuota de mercado accesible dentro del segmento elegido, potencial exportador de la empresa, expectativas, etcétera.

Una vez cuantificados los objetivos se deberá establecer un calendario; en general, el primer año no se contempla o se fija una cantidad mínima, por considerarse de apertura del mercado. Es importante dejar abierto este punto a revisiones anuales, con el objeto de poder fijar el porcentaje de crecimiento anual y no provocar un estancamiento en las ventas.

- Exclusividad. La exclusividad es un tema que debe tratarse con especial delicadeza, lo más razonable es dejar pasar un período de prueba, si bien se puede hacer una declaración de intenciones por ambas partes, donde se contemplen los requisitos a cumplir para el acuerdo de exclusividad, incluyendo objetivos parciales, que permitan cortar libremente la relación comercial sin obligaciones por parte de la empresa, en caso de que el distribuidor no responda a la expectativas depositadas en él. Algunos de los objetivos parciales que se pueden fijar son:
  - Realizar el primer pedido antes de una fecha determinada.
  - Haber alcanzado un cierto volumen de ventas.
  - Canalizar la comercialización de los productos a través del segmento elegido, en la estrategia comercial de la empresa.
  - Capacidad para salvar cuantas barreras técnicas o socioculturales presente el mercado.
  - Salvaguardar el nombre y la buena imagen de la empresa.
  - Aportar la información necesaria a la empresa, para el buen desarrollo de la estrategia comercial elegida (informes sobre clientes, actividades de la competencia, aparición de nuevos productos, etcétera).
  - Cumplir un calendario actividades promocionales, fijado previamente.

- **Marcas y derechos de propiedad industrial.** La empresa exportadora debe registrar siempre las marcas y patentes a su nombre en los países en los que vaya a iniciar su actividad comercial. Con cierta frecuencia, se encuentran distribuidores que pretende registrar a su nombre las marcas o patentes de la empresa exportadora, con el fin de blindar su exclusividad territorial y su cartera de clientes, de forma que si la empresa exportadora decidiera rescindir el contrato, el distribuidor conservaría el derecho sobre la propiedad de la marca o patente, obligando a la empresa a cambiar de marca o iniciar acciones legales contra él, si quiere seguir vendiendo en la zona. También es habitual que el distribuidor solicite comercializar bajo una marca de su propiedad, en cuyo caso habrá que valorar la conveniencia de aceptar, teniendo en cuenta el potencial de ventas y las posibilidades de fidelizar sus compras. Puede pactarse una comercialización compartida de la marca del distribuidor y la de la empresa, estableciendo el porcentaje de ventas para cada una de ellas.
- **Pactos de no competencia.** Conviene incluir una cláusula en el contrato en la que el distribuidor se comprometa, durante un período posterior a la resolución del contrato, a no distribuir o representar productos de otras empresas, nacionales o internacionales, que sean competidores de los productos de la empresa exportadora, definiendo qué se entiende como producto competidor (el que va dirigido a un mismo sector o segmento del mercado, tiene las mismas funciones o usos, etcétera). En general, se suele pactar un período de no competencia igual al 20% del tiempo de duración del contrato, por lo que para un contrato de cinco años de duración, correspondería un período de no competencia de un año. Este tiempo se considera suficiente para que la empresa sustituya al distribuidor y consiga la fidelidad de su clientela.
- **Sistemas de información.** Si bien con un distribuidor no se mantiene una relación laboral, sino mercantil y por tanto, no se le puede obligar a presentar informes periódicos de actividad, si es conveniente establecer en el contrato el compromiso de intercambio de información. Este intercambio creará una mayor vinculación con el distribuidor y, por otra parte, la empresa obtendrá información sobre el mercado, que le ayudará en el diseño de su estrategia comercial.

El distribuidor facilitará a la empresa información mensual sobre los siguientes aspectos: previsiones de ventas para los próximos meses, cambios de normativas legales, tendencias del mercado, solvencia de los clientes, productos de la competencia, etc. Por su parte, la empresa informará mensualmente al distribuidor

de: cambios o modificaciones en los productos, cambios en la tarifa de precios, stock de producto, lanzamiento de nuevos productos, etcétera.

## Política de comunicación

### Objetivos promocionales

La comunicación comercial es un campo amplio que abarca todos los aspectos del intercambio de información sobre el producto, uso y aplicaciones, entre el fabricante, el canal de distribución y el consumidor final.

En primer lugar deben de fijarse unos objetivos promocionales. A continuación se determinan las acciones a realizar y su coste, y se eligen unos medios.

Finalmente, se establece un calendario y se aplica un método de seguimiento y control de los resultados.

Parte del coste de estas acciones puede financiarse a través de las ayudas que facilitan instituciones como el ICEX o las Cámaras de Comercio.

Los objetivos promocionales pueden ser muy variados, desde dar a conocer el producto, hasta estimular la fuerza de ventas o fidelizar la clientela.

### Principales objetivos promocionales

- Dar a conocer el producto.
- Provocar una actitud favorable hacia el producto.
- Referenciar el producto o aumentar el número de productos referenciados.
- Introducir un nuevo producto.
- Estimular la fuerza de venta.
- Conseguir una ventaja para el producto (posición en lineal, etc.).
- Adelantar los pedidos o acelerar su ritmo.
- Aumentar las ventas.
- Aumentar el stock del cliente.

- Participar en una acción promocional conjunta.
- Contrarrestar las acciones de la competencia.
- Fidelizar la distribución, la clientela o el consumo.
- Básicamente las empresas disponen de tres instrumentos de promoción comercial
- internacional: el material promocional, los viajes y misiones comerciales y la asistencia a
- Ferias y salones internacionales.

## Material promocional

Dentro del material promocional para mercados exteriores cabe distinguir entre la ficha corporativa de empresa y la documentación promocional.

**Ficha corporativa de empresa.** Es la carta de presentación de la empresa. Con ella se establece un primer contacto que determina la primera impresión que el posible cliente se forma de la empresa.

Debe incluir la siguiente información:

- Breve introducción histórica: año de creación, origen de la actividad, fundadores, evolución.
- Datos económicos y fiscales: registro mercantil, número de identificación fiscal, capital social, volumen de ventas, exportaciones.
- Recursos físicos: inmuebles, vehículos de transporte, instalaciones.
- Recursos técnicos: maquinaria, métodos de producción, tecnología aplicada.
- Recursos humanos: estructura directiva, número de trabajadores.
- Garantías de calidad: premios y distinciones, certificados de calidad, Certificaciones,
- Homologaciones.

**Documentación promocional.** Debe ser atractiva, clara y presentar el mayor número de información posible de forma breve y esquemática. Si el presupuesto lo permite, conviene elaborar la documentación promocional adaptada a cada mercado de destino, en el idioma del país y seleccionando los productos exportables. Se pueden distinguir tres tipos de documentación promocional:

- Folleto: breve presentación de un producto o de la gama; con los formatos, tamaños, calidades, presentaciones, explicaciones de uso, etc. Tiene como objetivo captar el interés de los posibles clientes en un primer contacto.
- Catálogo: amplia presentación de toda la gama de productos con información adicional sobre embalajes, unidades de producto por embalaje, cantidad de producto por paleta, cantidad de producto por contenedor, pesos y medidas, etc.
- Audiovisuales y CD: Tienen la gran ventaja de incorporar imagen y sonido. Deben ofrecer una presentación general de la empresa y sus productos, incluyendo información de la ficha corporativa y del catálogo.

La documentación promocional colectiva, como catálogos sectoriales o los folletos promocionales por productos, editados por el ICEX, las asociaciones sectoriales, o las entidades de promoción de las Comunidades Autónomas, son un medio económico y eficaz que conviene utilizar como complemento al material promocional de la empresa.

**Viajes y misiones comerciales.** El objetivo de los viajes comerciales es visitar personalmente a un número elevado de potenciales clientes. La duración del viaje dependerá de la ubicación geográfica de los países que se visiten: dos o tres semanas para países lejanos, Asia o Latinoamérica, y una semana para países de fácil acceso como los de la UE. En principio, lo habitual es permanecer dos o tres días en cada país y realizar un mínimo de tres ó cuatro entrevistas cada día. Para que el viaje tenga éxito es necesario prepararlo adecuadamente, sobre todo en cuanto a las empresas que se van a visitar y la información que se desea obtener.

Es aconsejable también dejar media jornada libre para posibles entrevistas que puedan surgir en el propio país y visitar la Oficina Comercial de España, la Cámara de Comercio o la oficina de algún banco español instalado en el país.

El viaje comercial internacional debe prepararse con una antelación de, al menos, dos meses. Es necesario calcular un presupuesto, estudiar las rutas de viaje, hacer las reservas de hoteles y preparar todo el material promocional que se va a llevar. También hay que obtener todos los visados y documentos administrativos (vacunación) para los países que se van a visitar y el cuaderno ATA, para facilitar el tránsito en las aduanas de productos de cierto valor que se lleven como muestra.

Existen también misiones comerciales colectivas que son organizadas por distintas instituciones (ICEX, Cámaras de Comercio, asociaciones de exportadores), para que, generalmente empresas del mismo sector, visiten a clientes potenciales en nuevos

mercados con buenas perspectivas de crecimiento. La participación en estas misiones permite disminuir los costes del viaje y beneficiarse de la promoción que se realice a nivel local (cobertura de prensa, degustaciones, demostraciones, reuniones con importadores, etcétera).

Además de las misiones directas, que se realizan en el país de destino, existen las misiones inversas, en las que se organiza la visita a nuestro país de potenciales compradores y creadores de opinión.

**Ferias internacionales.** Constituyen uno de los medios más efectivos para la localización de posibles clientes, distribuidores o agentes. Al igual que en otras actividades de comunicación las empresas exportadoras también pueden beneficiarse de los programas del ICEX y las Cámaras de Comercio.

La participación en una feria internacional debe seguir los siguientes pasos:

1. Elección de la feria. Los presupuestos promocionales suelen ser limitados, no permitiendo a las empresas asistir a todas las ferias de interés internacional que se celebran en el mundo, por lo que deberán aplicar criterios de elección como: proximidad geográfica, grado de internacionalización de la feria, número y calidad de visitantes, empresas expositoras, etcétera.
2. Contratación del espacio. Decoración del stand y selección de productos a exponer el stand constituye por sí mismo un elemento de comunicación. La disposición, la decoración y los productos expuestos darán un valor a la imagen de la empresa. La animación en el stand durante la feria ayudará a que los visitantes recuerden la oferta de la empresa.
3. Contratación de personal auxiliar. En algunas ferias será necesario contratar en el propio país a personal auxiliar (azafatas, intérpretes) para que apoyen al equipo comercial que desplaza la empresa.
4. Invitaciones. Antes de la feria y con tiempo suficiente para que organicen sus viajes, la empresa deberá comunicar a sus clientes la participación en la feria así como efectuar una prospección y selección de posibles nuevos clientes, informándoles de su ubicación en el recinto ferial, e invitándoles a visitar su stand.
5. Control de las visitas recibidas. Durante la feria se suelen recibir muchas visitas sin disponer de todo el tiempo deseado para obtener y ofrecer la información necesaria. Por ello, es conveniente preparar una "ficha de contacto en feria", que permita recopilar de forma ordenada todos los datos que son de interés para la empresa acerca de los clientes potenciales que le han visitado durante la feria.

Durante una feria no es conveniente dar información sobre precios, ni cerrar contratos de distribución o agencia, salvo que sea una oportunidad nítidamente manifiesta.

6. Análisis de los resultados. Una vez finalizada la feria, se deberán analizar los resultados, comparando las visitas recibidas y seleccionando las más interesantes para realizar un seguimiento comercial.

## Otros instrumentos de comunicación

La promoción directa. Este método de prospección y venta tiene como objetivo principal crear un contacto diferenciado y personalizado entre la empresa y sus clientes, pudiendo emplearse cualquier medio promocional que permita una respuesta inmediata y directa del cliente a la empresa. Entre otros los más utilizados son:

- Ficheros: la empresa puede utilizar un fichero creado por ella misma como base de datos promocional o comprarlo a empresas de servicios especializadas en bases de datos de sectores y mercados.
- La promoción postal (mailing): los envíos deben ir acompañados de cartas personalizadas con los datos del cliente. La información que se ofrezca sobre la empresa, debe ser clara y aparecer en un lugar destacado. Las ofertas que se propongan deben diferenciarse de la competencia, ser atractivas y escuetas.
- La promoción telefónica: la ventaja de este instrumento de promoción es que la reacción del cliente se consigue en el primer contacto. No obstante, es una técnica de promoción costosa y difícil de poner en práctica; la imposibilidad de contar con muestras o de visualizar la oferta requiere contar con personal especializado y apoyarse en técnicas complementarias: envío de muestras, documentación, visitas, etcétera.

## La promoción en el punto de venta

Tiene como objetivos principales prospectar nuevos mercados, incentivar las ventas en un ámbito restringido, referenciar un producto nuevo o conseguir un lugar favorable en el punto de venta. Puede llevarse a cabo mediante:

- Degustaciones y demostraciones: suelen realizarse en los locales del vendedor.
- Deben acompañarse con la invitación al público a comprar el producto.
- Son una buena oportunidad para realizar un test de producto, analizando los gustos del consumidor para posteriores adaptaciones del producto.
- Información sobre las propiedades y usos: se trata de utilizar medios audiovisuales impresos para testar el producto, darlo a conocer o incentivar las ventas.
- Premios directos y concursos: se organizan a través de la red de distribución en el país de destino con el objetivo de dar a conocer el producto e incentivar su compra.

## Publicidad y relaciones públicas

El principal objetivo es informar sobre un servicio o producto y la conveniencia de comprarlo. El comprador se debe sentir implicado con el mensaje, y éste debe contener información fidedigna que se corresponda con sus necesidades, deseos y motivaciones.

La gran cobertura que ofrecen los medios de comunicación (televisión, radio, prensa) permite llegar, hoy en día, a un gran número de clientes potenciales. Sin embargo, la mayoría de las empresas exportadoras españolas no tiene capacidad para realizar las inversiones en publicidad que requieren esos medios de comunicación masiva. Por ello, es aconsejable que se utilicen medios especializados (por ejemplo, revistas sectoriales), para llegar a segmentos de población específicos.

Las relaciones públicas se realizan a través de distintos tipos de contactos con el cliente encaminados a crear un clima favorable para las relaciones comerciales. Se debe mantener una actitud cordial, profesional y de respeto, evitando crear una imagen informal de la empresa y sus productos. Se consideran acciones de relaciones públicas: las visitas de cortesía, los obsequios de empresa, las felicitaciones, etcétera. Es importante no olvidar que se trata de una relación comercial y que el objetivo principal debe ser transmitir las

ventajas de los productos o servicios de la empresa y, de esta forma, aumentar la fidelidad del cliente.

## Internet

Una de las grandes oportunidades que ofrece internet es la promoción con cobertura mundial, en tiempo real y un coste relativamente bajo, de todo tipo de productos y servicios. Para que la comunicación a través de este medio sea efectiva, es necesario prestar especial atención al contenido y diseño de la página Web, su actualización así como el componente de interactividad que incorpore.

## Caso práctico

### Oferta internacional a distribuidor

Sueño de Azúcar es una empresa familiar fundada en 1970 en Toledo, dedicada a la fabricación y comercialización de dulces de Navidad. El director de la empresa es Manuel Armijer, y sus dos hijos, Yago y Sara se encargan respectivamente de la producción y del departamento comercial. La calidad y la esmerada presentación de los productos han permitido a la empresa posicionarse en la banda alta de precios y consolidar su cuota de mercado en España, con una facturación anual de 7,4 millones de euros.

Los productos y formatos que comercializa son los siguientes:

- Mazapanes: en estuches de 125, 250 y 500 gramos
- Pasteles de gloria: en estuches de 500 gramos
- Frutas escarchadas: en bandejas de 250 y 500 gramos
- Peladillas: en estuches de 400 gramos
- Piñones dulces: en estuches de 200 gramos

Toda la gama de productos se comercializan en los principales centros comerciales, hipermercados y cadenas de supermercados.

Hace dos años incorporaron las marcas de distribuidor como nueva línea de comercialización, envasando mazapanes y pasteles de gloria con la marca de un importante centro comercial. Ello les ha permitido aumentar su facturación en un 12%, manteniendo su margen de beneficio del 7%.

Desde hace un año la empresa está desarrollando un plan de internacionalización. Ya se han conseguido las primeras ventas en el mercado portugués. Para este año el objetivo es introducirse en el mercado francés.

En un reciente viaje de prospección, que Sara realizó a París, tuvo la oportunidad de visitar varios establecimientos del sector y de entrevistarse con profesionales, de los que obtuvo una valiosa información.

El primer día lo dedicó a visitar los siguientes puntos de venta: *Lafayette Gourmets* (sección de alimentación de los grandes almacenes), *Fauchon* (la más prestigiosa tienda de delicatessen y catering de París) y *La Grande Epicerie* (un conocido centro de alimentación). En su visita, observó que la presentación de los productos de calidad no mejoraba a los fabricados por Sueño de Azúcar y que los precios de venta eran los siguientes:

Producto	LA FAYETTE	FAUCHON	GRANDE EPICERIE
Mazapán, estuche de 125 g.	2'75 €	2'76 €	2'74 €
Mazapán, estuche de 250 g.	4'84 €	4'86 €	4'82 €
Mazapán, estuche de 500 g.	7'74 €	7'77 €	7'71 €
Pasteles de Gloria, estuche de 500 g.	-	5'99 €	-
Fruta confitada, bandeja de 250 g.	2'67 €	2'71 €	2'66 €
Fruta confitada, bandeja de 500 g.	4'49 €	4'54 €	4'47 €
Peladillas, estuche de 400 g.	2'95 €	2'97 €	2'95 €
Piñones, estuche de 200 g.	1'69 €	1'71 €	1'70 €

El primer día, Sara se entrevistó con la señora *Françoise Flament*, responsable de compras de *La Grande Epicerie de París*, a la que le mostró un catálogo y le dejó algunas muestras de mazapanes y de peladillas, se mostró interesada por los mazapanes, ya que según dijo “gozaban de gran reconocimiento en el mercado francés como producto de Toledo”; la

presentación le pareció impecable. Carmen aprovechó la entrevista para averiguar que el margen que cargan los detallistas a este tipo de productos es habitualmente el 5%.

El segundo día, Sara lo dedicó a visitar importadores y distribuidores de productos de confitería. *Rungis Import France*, un importador distribuidor de la zona industrial de *Rungis*, se mostró especialmente interesado por la comercialización en exclusiva de los mazapanes. El señor *Pièrre Leroy*, director comercial, informó a Sara que el margen que ellos cargaban a los productos de importación que distribuían era del 15 % y solicitó una oferta de precios DDU París, con el propósito de realizar algunas ofertas a sus clientes.

El tercer día, Sara visitó la Oficina Comercial de España en París, para saludar al analista de mercados que le había facilitado los listados de distribuidores y de tiendas de París e informarle del buen resultado de su visita. Éste le informó que el IVA en Francia sobre estos productos era del 7%, los márgenes de la distribución solían estar entre el 12 y el 17% y los de los puntos de venta en torno al 5%, lo cual confirmaba la información obtenida anteriormente.

A su regreso a Toledo, Sara preparó la oferta para *Rungis Import*. Para ello pidió a su hermano Yago el precio de coste de los mazapanes y el número de envases por caja y paleta (Anexo 1 y 2). Asimismo se informó que el precio del transporte desde Toledo hasta París, era de 150 euros por paleta, siempre que no excediera de 1.000 Kg. A partir de este peso se cobraría a razón de 10 euros por cada 100 Kg. o fracción adicional. A ello habría que añadir un 8% de seguro.

#### Cuestiones

- ¿Cuál sería el precio al que se debería ofertar las cajas de mazapanes, en sus tres tamaños, a *Rungis Import France*?
- ¿Qué margen queda para gastos de apertura del mercado, una vez que se ha aplicado un margen del 7% sobre el precio de coste?

## ANEXO 1

Precios de coste, sin margen de beneficio

Mazapán, estuche de 125 g.	1'85 €
Mazapán, estuche de 250 g.	3'32 €
Mazapán, estuche de 500 g.	5'37 €
Pasteles de Gloria, estuche de 500 g.	4'05 €
Fruta confitada, bandeja de 250 g.	1'64 €
Fruta confitada, estuche de 500 g.	2'99 €
Peladillas, estuche de 400 g.	2'04 €
Piñones, estuche de 200 g.	1'29 €

## ANEXO 2

Envases por caja y paleta

Mazapán, estuche de 125 g.	25 envases por caja	140 cajas por paleta
Mazapán, estuche de 250 g.	15 envases por caja	150 cajas por paleta
Mazapán, estuche de 500 g.	10 envases por caja	160 cajas por paleta
Pasteles de Gloria, estuches de 500 g.	10 envases por caja	160 cajas por paleta
Fruta confitada, bandeja de 250 g.	15 envases por caja	150 cajas por paleta
Fruta confitada, estuche de 500 g.	10 envases por caja	160 cajas por paleta
Peladillas, estuche de 400 g.	12 envases por caja	155 cajas por paleta
Piñones, estuche de 200 g.	24 envases por caja	140 cajas por paleta

## Solución al caso práctico

Cálculo del margen de beneficio atípico.

	Mazapán 125 g	Mazapán 250 g	Mazapán 500 g
Precio de coste	1'85 €	3'32 €	5'37 €
7 % beneficio	0'13 €	0'23 €	0'38 €
Precio EXW	1'98 €	3'55 €	5'75 €
Transporte *	0'05 €	0'07	0'10 €
Precio en destino	2'03 €	3'62 €	5'85 €
Precio para Rungis Import France	2'13 €	3'74 €	5'99 €
Diferencia	0'10 €	0'12 €	0'14 €
Margen	0'10 €	0'12 €	0'14 €

Precio al que se debería ofertar los mazapanes a *Rungis Import France*.

	125 g	250 g	500 g
a) Precio de venta al público	2'75	4'84	7'74 €
b) 7 % VAT			
(a - c)	0'18	0'32	0'51 €
c) PVP antes de impuestos			
(a : 1'07)	2'57	4'52	7'23 €
d) Precio de compra tienda			
(c : 1'05)	2'45	4'30	6'89 €
e) Precio de compra distribuidor			
(d : 1'15)	2'13	3'74	5'99 €
Precio oferta			
Rungis Import France	2'13	3'74	5'99 €

\* Cálculo del transporte:

150 € por paleta + 12 € del 8% de seguro: 162 €

125 g, 25 cajas x 140 cajas/palet = 3.500 cajas.

162 € : 3.500 = 0'05 €

250 g 15 cajas x 150 cajas/palet = 2.250 cajas.

162 € : 2.250 = 0'07 €

500 g 10 cajas x 160 cajas/palet = 1.600 cajas.

162 € : 1.600 = 0'10 €



# La Política y los Términos Comerciales Internacionales (Incoterms)

Fecha de realización: Febrero 2010

**MARÍA JOSÉ CANO**  
**BEGOÑA BEVIÁ**  
**JUAN SIRVENT**  
**MARGARITA ENRIQUEZ**



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Febrero 2010

## Política de Fijación de Precios

Cada sector tiene sus particularidades y no es igual fijar precios para tangibles (productos) que para intangibles (servicios), pero existen elementos comunes a ambos en la política de fijación de precios. En este capítulo se hará una aproximación general, partiendo de un producto de los llamados “bienes de consumo”.

Existen varias fórmulas para la fijación de precios para la exportación, en este curso trataremos dos de las más utilizadas y, que en definitiva, son las recomendables: unidireccional y bidireccional. En ambos casos se componen de los mismos elementos de cálculo, si bien las dos técnicas son distintas.

Elementos que componen el cálculo de precios para la exportación.

Está compuesto por los mismos elementos del precio para el mercado doméstico más los añadidos específicos del comercio internacional, es decir las adaptaciones que hayamos realizado para el mercado destino. Los elementos que componen un precio internacional con la mercancía entregada en destino, son:

- Costes directos de fabricación del producto.
- Costes de las adaptaciones al mercado destino.
- Costes indirectos.
- Contribución a los gastos generales de empresa.
- Beneficio.
- Transporte nacional.
- Gastos de exportación.
- Trámites aduaneros y fiscales.
- Transporte internacional.
- Márgenes intermedios.
- Costes de apertura de mercado.

Febrero 2010

Escandallo.

Antes de abordar cada uno de los elementos que componen un precio para la exportación, es conveniente recordar qué es un escandallo. Escandallar es establecer un precio desglosando todos los elementos que lo componen.

El escandallo debe ser revisado, modificando el coste de los conceptos que hayan variado al efectuar la adaptación del producto al mercado objetivo.

Costes directos de fabricación del producto.

La tendencia actual es repercutir el máximo de conceptos posibles en costes directos y el mínimo posible en costes indirectos, con el fin de clarificar cuales son los productos rentables y los no rentables.

Los elementos que componen el coste directo de fabricación de un producto son:

- Materias primas.
- Materias auxiliares.
- Amortización de maquinaria de producción.
- Mano de obra directa a producto.
- Mantenimiento y reparación de la maquinaria.
- Etcétera.

Se debe tener en cuenta las variaciones hechas al producto para adaptarlo a los hábitos y costumbres del mercado destino.

Costes indirectos.

También llamados “gastos generales”, están compuestos por aquellos costes que no puede calcularse la repercusión directa que tienen sobre los productos:

- Energía.
- Suministro de agua.

Febrero 2010

- Comunicaciones.
- Alquileres.
- Recursos humanos indirectos (Oficinas, dirección, administración...).
- Consumibles de oficina.
- Otras amortizaciones.
- Almacenamiento.
- Transporte interno.
- Servicios.
- Etcétera.

Beneficio.

Es un error aplicar un beneficio distinto, sobre todo mayor, que el que se aplica en el mercado doméstico, para calcular un precio para la exportación deberemos aplicar el mismo porcentaje que en las ventas nacionales.

Transporte nacional.

Puede estar compuesto, dependiendo del medio de transporte utilizado, por los siguientes conceptos:

- Alquiler de contenedores.
- Precio de carga de la mercancía en el medio de transporte nacional.
- Precio del transporte interior en el país de origen.
- Descargas, transbordos y almacenamientos
- Seguros sobre el transporte.

Gastos de exportación.

Dependiendo del modo de transporte utilizado y del destino de las mercancías, estará compuesto por:

Febrero 2010

- Certificados.
- Visados consulares.
- Inspección de mercancía.
- Tasas portuarias (T3)
- Trámites aduaneros (DUA, EUR1, EUR2, etcétera).
- Fiscales o estadísticos (Intrastat).
- Permisos de exportación (A.G.R.E.X.)  
Avales.
- Servicios de transitarios
- Etcétera.

Estos aspectos serán tratados más ampliamente en el módulo *Documentos Internacionales*

### Transporte internacional.

Puede abarcar, dependiendo del medio de transporte utilizado, los siguientes conceptos:

- Carga en transporte internacional.
- Precio de transporte internacional.
- Descargas, transbordos, almacenamientos y carga (THC).
- Precio del transporte interior en el país de destino.
- Precio de descarga.
- Seguro sobre el transporte.
- Conocimiento de carga.

### Márgenes intermedios.

Son los costes de comercialización, que variarán en función del número de niveles del canal de comercialización elegido. Está compuesto por los márgenes con los que operan las distintas figuras de la comercialización: exportadores, importadores, distribuidores, agentes, puntos de venta, etcétera. Cada uno cargará un porcentaje en función de sus gastos y del beneficio aplicado, que podrá variar de un país a otro, según los hábitos y las normas de operar.

Febrero 2010

Otro factor que influirá en los márgenes intermedios es la estructura de la distribución en el mercado destino, haciendo necesarios más o menos niveles en el canal de comercialización. Hay figuras que no existen en todos los países, como es el caso del Cash.

### Gastos de apertura del mercado.

Son los gastos de comunicación en el mercado destino o de apertura del punto de venta, difícil de calcular previamente, pero que conviene tener en cuenta y hacer un cálculo previsional de los mismos, con el fin de no restar beneficio o provocar operaciones no rentables.

Hay otros pagos, previos a la apertura del mercado, como asistencia a ferias internacionales, viajes de prospección de mercados, viajes de contratación de distribuidores, agentes, etcétera, que no deben considerarse como gastos de apertura, sino como inversión y, por lo tanto, no se repercutirán, ni directa ni indirectamente, sobre el precio final del producto.

### Precio y condiciones de entrega.

El precio variará según las condiciones de entrega de la mercancía, bien sea en fábrica, en puerto, en los locales del comprador, etcétera.

Denominación del precio. Dependiendo del tramo del cálculo del precio para la exportación en el que nos encontremos, se denominará de una forma distinta:

- Precio de venta en fábrica.
- Precio de venta en origen.
- Precio de venta en destino.
- Precio de venta a importador.
- Precio de venta a distribuidor.
- Precio de venta al público.

Los precios de venta en origen y destino, podrán variar en función de las condiciones particulares de entrega (consultar los INCOTERMS).

Febrero 2010

Precio de coste. El precio neto para cada mercado objetivo variará conforme a las adecuaciones que hayamos efectuado en cada caso. Estará formado por:

Costes directos de fabricación del producto.

+ Costes indirectos.

= Precio de coste

Precio de venta en fábrica. El precio en fábrica será el resultado de sumar el beneficio al precio neto.

Costes directos de fabricación del producto.

+ Costes indirectos.

= Precio de coste.

+ Beneficio.

= Precio de venta en fábrica

Precio de venta en origen. Se obtiene al sumar los gastos de transporte nacional más los gastos de tramitación de la exportación.

Precio de venta en fábrica

+ Transporte nacional.

+ Gastos de exportación.

+ Tramitación aduanera.

= Precio en origen.

Precio en destino. El precio en destino se obtiene al sumar los gastos de transporte y seguro al precio en fábrica.

Precio en origen.

+ Transporte internacional.

= Precio en destino.

Precio de venta al público. Es el precio final al que se comercializará nuestro producto y el que deberán pagar los consumidores. Estará formado por el precio en destino más los márgenes intermedios, gastos de apertura de mercado e impuestos del país de destino (aranceles, impuestos sobre valor añadido, etcétera).

Precio en destino.

+ Impuestos de importación (por cuenta del importador).

Febrero 2010

- + Márgenes intermedios.
- + Gastos de apertura del mercado.
- + Impuestos locales.
- = Precio de venta al público.

Política de fijación de precios para la exportación.

Como mencionábamos en el inicio de este capítulo, existen varias políticas de cálculo de precios para la exportación, pero nos centraremos en las dos más utilizadas y recomendables: unidireccional y bidireccional.

Política de fijación de precios unidireccional.

Es la fórmula más simple, se recomienda a empresas que inician su internacionalización y carecen información y de experiencia exportadora.

Se calcula partiendo del precio en fábrica hasta llegar al precio de oferta, añadiendo de forma subjetiva los márgenes intermedios para verificar el precio de venta al público que alcanzará el producto en el mercado destino.

Precio de venta en fábrica

- + Transporte nacional.
- + Gastos de exportación.
- + Tramitación aduanera.
- + Transporte internacional.
- = Precio de oferta en destino.

El resto del cálculo, hasta el precio de venta al público, será por cuenta del importador.

- + Impuestos de importación.
- + Márgenes intermedios.
- + Gastos de apertura del mercado.
- + Impuestos locales.
- = Precio de venta al público.

Febrero 2010

Si se aplica esta fórmula, se deberá renunciar al capítulo de comunicación del MIX, y no se debe hacer aportaciones en este concepto al cliente extranjero, ya que no se han tenido en cuenta en el cálculo del precio.

Política de fijación de precios bidireccional.

Es un poco más compleja de calcular, pero es mucho más exacta y nos permite controlar todas las etapas del Marketing MIX.

En este caso se distinguirá entre precio en destino y precio de oferta a importador.

Para calcular el precio en destino aplicaremos la misma fórmula que en el cálculo unidireccional, es decir, partiremos del precio de venta en fábrica hasta llegar al precio en destino.

Precio de venta en fábrica

- + Transporte nacional.
- + Gastos de exportación.
- + Tramitación aduanera.
- + Transporte internacional.
- = Precio en destino.

Es importante tener en cuenta que el precio en destino no es el precio al que se deberá ofertar el producto al importador, nos encontramos sólo en un paso intermedio del cálculo del precio.

En cambio para llegar al precio de oferta a importador, se invertirá el sentido del cálculo, partiendo del precio de venta al público y restando los impuestos, gastos de apertura de mercado y márgenes intermedios, hasta llegar al precio de oferta en destino (a importador).

Precio de venta al público.

- Impuesto.
- Márgenes intermedios.
- = Precio de oferta en destino.

Al final del cálculo podemos encontrarnos con tres resultados distintos:

Febrero 2010

El precio de oferta a importador es igual al precio en destino.

El precio de oferta a importador es mayor que el precio en destino.

El precio de oferta a importador es menor que el precio en destino.

Si el precio de oferta a importador es igual al precio en destino, significa que no nos queda margen para gastos de apertura de mercado.

Si el precio de oferta a importador es mayor que el precio en destino, esta diferencia es un beneficio atípico que podremos destinar, integra o parcialmente, a gastos de apertura de mercado.

Si el precio de oferta a importador es menor al precio en destino, nuestro precio no es competitivo en ese mercado y deberíamos cambiar nuestra estrategia inicial o cambiar de mercado destino.

### Cálculo de precios para la exportación.

Precio de coste. Para calcular el precio de coste, será necesario revisar el escandallo, modificando el coste de los conceptos que hayan variado al efectuar la adaptación del producto al mercado objetivo.

- Costes directos al producto.
- Costes indirectos (gastos generales).

Beneficio. Se aplicará el mismo beneficio que para el mercado doméstico. No es una buena política comercial, partir de un beneficio distinto del que tengamos establecido para el mercado domestico, muchas empresas cometen el error de cargar mayor beneficio en las ventas a mercados exteriores que para las realizadas en el mercado doméstico.

Precio de venta en fábrica. Será el resultado de sumar el beneficio al precio de coste.

Transporte y gastos de exportación. Debe tenerse en cuenta el INCOTERM aplicable para el cálculo del transporte y de los gastos de exportación:

- Transporte interior, principal, en destino, etc.
- Gastos portuarios, T3, carga, estiba, etc.
- DUA, conocimiento de embarque, etc.

Febrero 2010

Precio en destino. Es el resultado de sumar el transporte y los gastos de exportación al precio en fábrica. No se debe confundir el Precio en destino con el Precio de oferta a importador.

*A partir del precio en destino, se invierte el sentido del cálculo, comenzando por el precio de venta al público y restando los márgenes intermedios, para llegar hasta precio de oferta a importador.*

Precio de venta al público. Es el precio al que se oferta en los puntos de venta. Para averiguarlo, bastará una visita a puntos de venta: tiendas, concesionarios, hipermercados, etcétera.

La estrategia de precios. Una vez que se conozcan los precios de venta al público, se deberá posicionar el producto en la banda de precios de venta al público que le corresponda según la estrategia de producto (ver Figura C1) y, dentro de esa banda, establecer la estrategia de precios.

Bandas de precios. Son los precios a los que se comercializan los productos según su estrategia.

En la banda más baja de precios se hallarán los productos con estrategia competitiva, los más baratos y carentes de valores añadidos; la banda media corresponde a los productos de estrategia mejorada, de mejor calidad y, o, presentación; en la banda alta se sitúan los productos innovadores o muy diferenciados.

Febrero 2010

Bandas de precios		
Productos Innovadores	ALTA	12'00 €
Productos Innovadores	MEDIA	3'00 €
Productos Innovadores	MEDIA	1'90 €
Productos Innovadores	MEDIA	1'75 €
Productos Competitivos	BAJA	1'29 €
Productos Competitivos	BAJA	0'85 €
Productos Competitivos	BAJA	0'60 €

Si la empresa ha optado por la estrategia de producto mejorado, la estrategia de precio deberá ser coherente con la estrategia de producto y posicionar su precio dentro de esta banda. En el ejemplo de la figura anterior, se posiciona a 1'75 €.

Márgenes intermedios. Se consideran márgenes intermedios a los costes de distribución, que estarán en función de los porcentajes aplicados por cada nivel del canal elegido en cada mercado.

Precio de oferta a importador. Se obtiene al descontar los márgenes intermedios del precio de venta al público (descontando, previamente, los impuestos locales y de importación).

Febrero 2010

CONCEPTO	FÓRMULA	IMPORTE	
<i>Precio de coste</i>		0'81 €	▼
<i>Beneficio típico, 9%</i>	$0'81 \times 9\%$	0'07 €	▼
<i>Precio en fábrica</i>	$0'81 + 0'07$	0'88 €	▼
<i>Gastos de exportación y transporte (por unidad)</i>		0'20 €	▼
<i>Precio en destino</i>	$0'88 + 0'20$	1'08 €	▼
<i>Gastos de comunicación o beneficio atípico</i>	$1'25 - 1'08$	0'17 €	
<i>Precio de compra importador</i>	$1'56 : 1'25$	1'25 €	▲
<i>Margen importador, 25%</i>		0'31 €	▲
<i>Precio de compra punto de venta</i>	$1'67 : 1'07$	1'56 €	▲
<i>Margen punto de venta, 7%</i>		0'11 €	▲
<i>Precio de venta al público antes de impuestos</i>	$1'75 : 1'05$	1'67 €	▲
<i>Impuestos locales (VAT), 0'5%</i>		0'08 €	▲
<i>Precio de venta al público</i>		1'75 €	▲

#### Gastos de comunicación.

Los gastos de comunicación pueden ser por cuenta del fabricante, por cuenta del distribuidor o compartidos por ambos.

Se deben considerar los gastos de comunicación iniciales, que serán imprescindibles para la contratación del distribuidor, agente, etc., tales como catálogos, fichas corporativas de empresa, etc. siempre como inversión por cuenta del fabricante y no se deben incluir en una negociación de política promocional con un distribuidor.

Si los gastos son por cuenta del fabricante, el distribuidor considerará insuficiente el presupuesto promocional y exigirá mayor inversión.

Febrero 2010

Si los gastos son por cuenta del distribuidor será fácil que no invierta la totalidad del importe presupuestado, intentando ganar un beneficio adicional.

Es recomendable compartir los gastos de promoción entre el fabricante y el distribuidor.

Nunca se deben considerar como gastos de promoción los valores añadidos al producto que formen parte del envase o del embalaje.

Cuando el resultado nos dé positivo, la diferencia obtenida nos marcará el importe disponible para el coste de lanzamiento del producto en el mercado objetivo (gastos de comunicación, referenciación, etcétera.). Si nuestro producto no es competitivo en ese mercado, el resultado será negativo, en cuyo caso, y siempre que el mercado nos lo permita, se debe modificar la estrategia de producto, elegir otro segmento de mercado y variar la posición en las bandas de precios, añadiendo o quitando valores añadidos al producto.

## Elementos de la tarifa de precios

Una tarifa de precios internacional debe ser clara y de fácil consulta, por lo cual, los datos que la componen deberán estar agrupados dentro de bloques de información, bien definidos, que ayuden a una rápida lectura.

Por otra parte, el comprador debe tener información suficiente para valorar lo que se le está ofreciendo.

Los principales bloques informativos en que se debe dividir una tarifa de precios son: producto, unidad de venta, precio, divisa de pago, medio de pago, fecha de pago, condiciones de entrega, vigencia y aclaraciones e información complementaria.

**Producto.** La descripción del producto debe ser tan completa y específica como sea necesario para que el comprador la identifique sin ninguna duda. Debe indicarse el nombre, el material que lo compone, la fórmula cualitativa, la categoría, el calibre, el peso, etcétera.

**Unidad de venta.** La unidad de venta es el mínimo que una empresa está dispuesta a suministrar; no tiene necesariamente que coincidir con la unidad mínima de consumo. En el caso de una fábrica de tornillos, la unidad mínima de consumo podría ser un tornillo; la

Febrero 2010

unidad mínima de venta en un comercio detallista podría ser una bolsita con 25 unidades, la unidad mínima de venta en el mayorista o distribuidor podría ser de una caja con 50 bolsitas de 25 unidades (1.250 unidades de consumo), mientras que la unidad mínima de venta de una fábrica al mayorista, podría ser un palet con 75 cajas (93.750 tornillos).

**Precio.** El precio indicado en una tarifa internacional tiene siempre que referirse a la unidad de venta, y así debe indicarse claramente. Para la cotización de precios habrán de utilizarse los Incoterms. Las tarifas pueden darse en euros o en cualquier divisa admitida a cotización (dólar, yen, etc.).

**Medio de pago.** Los medios de pago más utilizados son: Carta de crédito documentaria, Cheque bancario y Transferencia bancaria. Existen otros menos utilizados como: Crédito simple, Remesa documentaria, Remesa simple, etcétera.

**Fecha de pago.** Debe indicarse la fecha de pago, si el pago es aplazado se mencionará la fecha de referencia, por ejemplo: a 30 días de la fecha del conocimiento de embarque.

**Condiciones de entrega.** Se refiere al lugar donde se efectúa la entrega de la mercancía y, por consiguiente, la transmisión de los riesgos, y los gastos que debe asumir cada una de las partes en un contrato de compraventa. Es práctica habitual utilizar un Incoterms.

**Vigencia.** Toda tarifa de precios tiene que tener una vigencia determinada. Dependerá de cada empresa y de cada producto; puede ir desde un día, como en la venta de algunas materias primas, hasta un año, como en el caso de ciertos productos industriales o de servicios. Conviene expresar la fecha de validez completa y no abreviada, por ejemplo: 12 de marzo de 2010. Si se expresaron dígitos numéricos, por ejemplo: 12, 3, 2010 en algunos países, de habla sajona, podrían interpretarlo como 3 de diciembre de 2010.

**Información complementaria y aclaraciones.** Finalmente, se facilitará un bloque con todas las informaciones complementarias y las aclaraciones necesarias que ayuden al correcto uso de los datos ofrecidos. La información complementaria, que es necesaria agregar a una tarifa de precios internacionales, es: pedido mínimo, referencia de precio de la unidad mínima de consumo, incremento de precio por transporte, incremento de precio por gastos financieros, comisiones y descuentos.

Febrero 2010

## **TERMINOS DE ENTREGA INTERNACIONALES. INCOTERMS 2.000**

### GENERALIDADES

Los INCOTERMS (International Commercial Terms) son las “Reglas Internacionales para la interpretación de los términos comerciales”, creadas por la Cámara de Comercio Internacional (C.C.I.), a partir de 1936 (Con revisiones en 1953, 1980, 1990 y 2000), cuyo objetivo fundamental consiste en establecer criterios definidos sobre la **distribución de los gastos y la transmisión de los riesgos** entre las dos partes, compradora y vendedora en un contrato de compraventa internacional.

Los INCOTERMS son de **aceptación voluntaria** por las partes, o sea, no son bajo ningún concepto un esquema jurídico obligatorio, y su principal virtud consiste en haber simplificado mediante 13 denominaciones normalizadas un cúmulo de condiciones a cumplir por las partes, que gracias a esta armonización saben perfectamente a qué atenerse.

Además de las estipulaciones propias de cada INCOTERM, estos pueden admitir otras adicionales, si bien su inclusión debe ser muy prudente, ya que pueden desvirtuar la armonía natural con que están redactados, que deriva de haber sabido recoger infinidad de experiencias comerciales prácticas.

### LOS GRANDES PROBLEMAS REGULADOS POR LOS INCOTERMS:

Son cuatro:

- La entrega de las mercancías.
- La transmisión de los riesgos.
- La distribución de los gastos.
- Los trámites documentales.

Comentémoslos brevemente:

Febrero 2010

### 1. La entrega de las mercancías:

Es la primera de las obligaciones del vendedor. Tiene que ser efectuada “De acuerdo con los términos del contrato de compraventa y proporcionando todos los documentos exigidos por el contrato en prueba de conformidad”. El motivo estriba en impedir que el vendedor juegue con la necesidad del comprador.

La entrega puede ser:

- a- Directa: Cuando el INCOTERM define que la mercancía sea entregada al mismo comprador (Caso de los INCOTERMS EXW, DES, DEQ, DAF, DDP, DDU).
- b- Indirecta: Cuando la mercancía se entrega a un intermediario del comprador (Transportista o transitario en general). Este es el caso de los INCOTERMS FAS, FOB, CFR, CIF, FCA, CPT, CIP.

### 2. La transmisión de los riesgos

Aspecto esencial de los INCOTERMS, no debe ser confundido con la transmisión de la propiedad, que debe ser tratada en el marco de la ley que regule el contrato.

El concepto fundamental reside en que los riesgos (y en la mayoría de los casos los gastos), se transmiten en el punto geográfico y en el momento cronológico que definan el contrato y el INCOTERM que se haya elegido, siempre que “ la mercancía haya sido debidamente identificada o individualizada como la mercancía objeto del contrato “.

El punto geográfico será sucesivamente la fábrica, el muelle, la borda del buque etc., mientras que el momento cronológico se producirá por el comienzo del plazo de entrega, en el marco del cual se va a efectuar esta. La superposición de ambos requisitos producirá automáticamente la transmisión de los riesgos y de los gastos (estos últimos, como antes dijimos, en la mayoría de los casos, ya que los hay en que procede matizar lo referente a los gastos).

Así, por ejemplo, en una entrega FAS (Franco al costado del buque), acordada en el puerto de Valencia entre el 1 y el 15 de Abril, si la mercancía ha sido depositada el 27 de Marzo y se siniestra el 28, los riesgos serán por cuenta del vendedor, pero si se siniestra el 2 de Abril, lo serán del comprador aunque el barco contratado por este no haya llegado.

Febrero 2010

Aunque este concepto es generalizable a todos los INCOTERMS, conviene efectuar algunas matizaciones, como las siguientes:

- a) Si la mercancía que se entrega no se ajusta a lo establecido en el contrato, el riesgo sigue siendo del comprador, salvo que no pueda considerarse bajo ningún aspecto como el objeto del contrato.
- b) Si el vendedor no puede realizar la entrega por culpa del comprador, los riesgos se transmiten a este último a partir del momento en que, sin existir culpa del comprador, el vendedor hubiese podido efectuarla.
- c) La transmisión de los riesgos sólo puede efectuarse si la mercancía ha sido previamente individualizada o identificada como la del objeto del contrato (Por separación de otras análogas, marcado, etc.). Cuando esta individualización no es posible, debido a la naturaleza especial de la mercancía, bastará con que el vendedor haya realizado todos los actos necesarios para que el comprador pueda hacerse cargo de la mercancía (Por ejemplo: Líquidos en un tanque dispuestos para su entrega a diversos clientes; bastará con conectar la cisterna al tanque y medir la cantidad adquirida con un contador).

### 3. La distribución de los gastos:

Excepto los casos CFR, CIF, CPT y CIP, en los que el vendedor asume el pago de los gastos de transporte (y eventualmente seguro) hasta destino, a pesar de que la transmisión de los riesgos es en origen (Ver comentarios posteriores), lo habitual es que el vendedor corra con los gastos estrictamente precisos para poner la mercancía en condiciones de entrega y el comprador con los demás.

### 4. Trámites documentales en fronteras

En general, se observa que en el incoterm EXW (sin despacho), la exportación es un problema del comprador, que tendrá que efectuarla contratando los servicios de un transitario o agente de aduanas en el país de expedición que se la gestione, y si la ley del país no se lo permite, solicitando la gestión al vendedor, que actuará como "mandatario" del comprador, es decir sin que este pueda endosarle a aquel la responsabilidad de cualquier anomalía que surja como consecuencia de dicha gestión.

En los restantes INCOTERMS (Con despacho), la exportación será un problema a resolver por el vendedor, que asimismo en algunos casos se ocupará de la importación en el país

Febrero 2010

de destino (P.ej.: DDP).

## PROBLEMAS NO REGULADOS POR LOS INCOTERMS

Son fundamentalmente dos:

- 1- El pago y sus modalidades que deberán ser acordados entre comprador y vendedor.
- 2- El derecho aplicable a las cuestiones no reguladas por los INCOTERMS: En general, las partes están habilitadas para "localizar" su contrato dentro de un sistema jurídico determinado (H. Battifol).

Las alternativas son muy variables:

- Lugar de celebración del contrato.
- Lugar de ejecución del contrato
- Sede del árbitro.
- Ley nacional del vendedor o comprador

## ASPECTOS ESENCIALES DE LOS INCOTERMS 2.000:

Con respecto a los de 1990, se sigue manteniendo:

- El principio de adaptar los términos al creciente uso del intercambio de datos electrónicos.
- La adaptación a las nuevas prácticas y tendencias del transporte, a lo que se debe por ejemplo la relevancia cada vez mayor del INCOTERM "Franco transportista".
- Clasificación de los INCOTERMS en cuatro grupos de entrega claramente diferenciados:
  - A la salida (Grupo E): EXW (Entrega directa).
  - Sin pago del transporte principal (Grupo F): FCA / FAS / FOB (entrega indirecta)
  - Con pago del transporte principal (Grupo C): CFR / CIF / CPT / CIP (Entrega indirecta).
  - A la llegada (Grupo D): DAF / DES / DEQ / DDU / DDP (Entrega directa).

Febrero 2010

- Una mayor referencia a las costumbres profesionales o locales.
- Un mayor apoyo a que los despachos de aduana sean efectuados por la parte domiciliada en el país que los exija. Para ello, por ejemplo, en el caso del EXW basta agregar “despachado de exportación” (“Cleared for export”). Esto explica también la modificación en los INCOTERMS 2000 del despacho aduanero en los términos FAS y DEQ que son ahora responsabilidad del vendedor y del comprador, respectivamente.

**Nota Importante:** Cuando se contrata de acuerdo con un INCOTERM determinado, es muy importante que las partes analicen muy bien qué operaciones auxiliares del transporte (carga, descarga, estiba, etc.) están o no incluidas en los fletes / costes del transporte, para evitar serios problemas de falta de coordinación entre el punto geográfico de entrega y las operaciones ofrecidas por el transportista (que pueden ser insuficientes para situar la mercancía en él).

## RASGOS DISTINTIVOS FUNDAMENTALES DE LOS DIVERSOS INCOTERMS

Sin ánimo de evitar una lectura en profundidad de los INCOTERMS, que consideramos esencial, hemos pensado que puede ser de gran utilidad una presentación resumida y comentada de los principales requisitos, en la forma siguiente:

### **Aspectos comunes a todos los INCOTERMS:**

#### **Obligaciones del vendedor:**

1. Entregar la mercancía y los documentos según el contrato: Se trata de hacer que el contrato se cumpla, evitando que el vendedor pueda jugar con la necesidad del comprador.
2. Ponerla a disposición: El objetivo es definir el punto geográfico y el momento cronológico que en cada caso definirán la entrega del vendedor al comprador.
3. Proporcionar el embalaje habitual: La mercancía será embalada por el vendedor según la buena práctica comercial del sector al que pertenezca (Salvo que la buena práctica sea enviarla sin embalar - caso de los cereales - por ejemplo). Si el comprador desea mas embalaje deberá pagar la diferencia.
4. Avisar al comprador: Sin cumplir este requisito, el comprador no podrá tomar las medidas para retirar la mercancía en origen o recibirla en destino.

Febrero 2010

5. Sufragar las verificaciones necesarias: Se refiere a las de medida, peso o recuento precisas, o a las de control de calidad que sean condición previa para el cumplimiento de la obligación principal del vendedor. Las que sean deseo del comprador, serán de su cuenta.
6. Asumir riesgos y sufragar gastos hasta la puesta a disposición: Este concepto está ligado con el punto y momento de transferencia de gastos y responsabilidades y será comentado más detalladamente en el marco de cada INCOTERM.
7. Prestar ayuda para documentos: Se refiere a que el vendedor deberá ayudar al comprador a obtener aquellos documentos que precise para la exportación (licencias, certificados de origen, etc.), o que le permiten acogerse a beneficios (arancelarios por ejemplo), en la importación en su país. El vendedor tiene derecho a que el comprador le resarza de los gastos efectuados.
8. Contratar transportes: El vendedor está obligado a contratar los que sean precisos (accesorios o principales), para llevar la mercancía al punto geográfico de entrega.
9. Facilitar documento de recepción o transporte "limpio": Se trata, según el INCOTERM elegido, de que el vendedor pueda demostrar que entregó la mercancía en buenas condiciones.
10. Facilitar certificado de origen / factura consular: Será función de las exigencias aduaneras de cada INCOTERM.
11. Obtener licencia de exportación: Id. Id.
12. Obtener póliza de seguro transmisible: Será obligación del vendedor en los INCOTERMS CIF y C.I.P.

### **Obligaciones del comprador**

- 1- Hacerse cargo de la mercancía y pagarla: Mismas razones que para el vendedor de entregarla.
- 2- Asumir riesgos y sufragar gastos desde la puesta a disposición: Mismos comentarios que para el vendedor.
- 3- Obtener licencia / pagar derechos de exportación: Será función de las exigencias aduaneras de cada INCOTERM.
- 4- Sufragar gastos adicionales si no da instrucciones: Si por carencia de instrucciones, el comprador causa gastos extra al vendedor (almacenamiento, horas extra para carga, etc.), deberá pagarlos.
- 5- Sufragar gastos de los documentos: Se refiere a aquellos para cuya obtención el vendedor "le ha prestado ayuda".

Febrero 2010

- 6- Dar instrucciones de envío / recogida: Ya que sin ellas no se podrá coordinar la entrega.
- 7- Contratar transporte: Excepto en el caso EXW, en que los INCOTERMS no exigen a ninguna de las partes la contratación del transporte, ya que con que el comprador la retire es suficiente para que no cause trastornos al vendedor, en los demás- o bien el comprador o bien el vendedor - tendrán que efectuarlo para cumplir con las exigencias.
- 8- Obtener licencia / pagar derechos de importación: Id. Id.

**Rasgos específicos de cada INCOTERM:**

Es importante tener presente que no todos los incoterms pueden ser utilizados para todos los medios de transporte. Se pueden dividir en dos grandes grupos:

- a) Incoterms Marítimos: estrictamente para transporte por vía marítima.
- b) Incoterms Polivalentes: para cualquier medio de transporte.

**Incoterms Marítimos:**

FAS / "Free alongside ship" / "Franco al costado del buque":

- La mercancía ha de ser colocada por el vendedor a su coste y riesgo en el muelle donde va a atracar el buque (lo que dependerá del tipo de mercancía o de la línea marítima de forma que quede al alcance de los medios de manipulación del buque o del puerto idóneos para cargarla a bordo.
- No debe olvidarse que los medios de carga pueden ser muy variados. Grúas, chuponas neumáticas, carretillas, bombas hidráulicas etc. son medios de manipulación adecuados a la naturaleza de diversas mercancías.
- Una mercancía líquida situada en un tanque a 1 Km del buque, dotado de bombas capaces de impulsarla hasta él, está situada al costado del buque.
- Si la carga no puede realizarse en el muelle, ya que los buques contratados por el comprador tienen demasiado calado para atracar, y son precisas barcazas, dependerá de que sean habituales en ese tipo de tráfico (según la costumbre del puerto de carga) o no, el que las barcazas las pague el vendedor o el comprador (caso de que haya contratado un barco mayor de lo necesario).
- La exportación la realizará el vendedor
- Al igual que en el INCOTERM "ex-works", los gastos y riesgos de la mercancía, a partir de su colocación en el punto geográfico ("Al costado del buque") y dentro

Febrero 2010

del momento cronológico (“El plazo acordado”) son responsabilidad del comprador. En este caso es importante matizar la necesidad de que para que el punto de depósito de la mercancía en el muelle se convierta en el “punto geográfico”, es preciso que haya llegado el buque.

- El vendedor demuestra el cumplimiento de la obligación FAS con un recibo de muelle (“Doce receipt”), extendido por el operador o la Autoridad Portuaria.

“FOB” / “Free on board” / “Franco a bordo”:

- La transferencia de gastos y responsabilidades del vendedor al comprador se realizará en el momento en que la mercancía cruce la vertical de la borda o amura del buque (Si se carga con grúas).
- Si se carga con otros medios, podrá ser la brida de conexión en el piano de válvulas de carga (petróleo), el perímetro de acceso al buque (carga rodante) u otros.
- La exportación es obligación del vendedor.
- El cumplimiento de la obligación de entrega por parte del vendedor se demuestra con el documento llamado “Recibo del primer oficial” (“Matees receipt”), ya que en el C/E se lo da la naviera al comprador o a su representante, que es quien paga el flete, por lo que salvo cesión voluntaria, no hay ninguna garantía de que se lo entregue al vendedor.
- Hay una variante del FOB, que es el “FOB estibado” (“FOB stowed”), en el que la transferencia de riesgos y gastos se realizaba en las versiones anteriores de los INCOTERMS dentro del buque, una vez estibada la mercancía En bodega / cubierta. En la versión del 2.000 el reparto de riesgos y gastos se deja al acuerdo de las partes. En este caso es esencial que el vendedor advierta al comprador de los requerimientos de estiba de la mercancía, para que este último contrate un barco adecuado.

“CFR” / “Cost and freight” / “Coste y flete”:

- Los gastos del vendedor incluyen en este caso los de envío a y carga en el puerto de origen, así como el pago del flete hasta el de destino (Con inclusión o no de los gastos de descarga según el tipo de flete contratado, “liner terms”, FILO, LIFO, FIO etc.).
- Las responsabilidades del vendedor terminan, sin embargo, en el momento en que la mercancía cruza la vertical de la borda del buque en el puerto de origen. Si la

Febrero 2010

mercancía se daña a partir de ese momento el problema es del comprador y de su asegurador (si lo tiene).

- La exportación es obligación del vendedor.
- El cumplimiento de la obligación se demuestra por el vendedor presentando al comprador (o a su Banco), un C/E con la mención " Flete pagado "( " Freight prepaid ").
- Este INCOTERM es de aplicación estricta a ventas marítimas.

"CIF "/ "Cost, insurance and freight "/ " Coste, seguro y flete ".

- Mismos comentarios que al caso anterior, agregando que si la mercancía se daña después de cruzar la borda en el puerto de origen, el vendedor en este caso tiene que contratar una póliza de seguro que cubra el transporte, que deberá endosar al comprador extranjero, el cual reclamará directamente a la Cía. aseguradora.
- El cumplimiento de la obligación se demostrará con el C/E y la póliza de seguro.
- Hay una variante del CIF, llamada CIF "landed" en la cual el vendedor deberá contratar flete y descarga en destino.
- Se exige una cobertura mínima de seguro, que es la definida por la cláusula del Instituto de Aseguradores de Londres llamada ICC "C" (Institute Cargo Clauses "C ") o similar para mercancías. Si el comprador desea mas cobertura deberá pagar la diferencia.
- El valor asegurado deberá ser el precio CIF más un 10 %.
- Este INCOTERM es de aplicación asimismo solamente a ventas marítimas.

"DES "/ "Delivered ex-ship "/ "Entregada sobre buque (Puerto de destino)"

- El vendedor correrá con todos los gastos y riesgos de la mercancía, hasta que la misma quede situada en el puerto de destino, al alcance de los medios de manipulación del buque o del puerto adecuados para descargarla.
- Si son necesarias barcazas para ello, por exceso de calado del buque, son válidos los comentarios hechos en el INCOTERM FAS para el mismo caso
- La exportación en origen es obligación del vendedor. La importación en destino del comprador.
- El documento que demuestra el cumplimiento de la obligación por el vendedor puede ser un C/E, negociable o no, o también una " Orden de entrega "( " Delivery order ").

Febrero 2010

“DEQ “/ “Delivered ex-quay “/ “Entregada sobre muelle (Puerto de destino)”:

- El vendedor correrá con todos los gastos y riesgos de la mercancía, hasta que la misma quede situada en el muelle del puerto de destino, sin realizar el despacho aduanero de importación. El muelle deberá ser adecuado a la naturaleza de la mercancía según los principios de la buena práctica marítima.
- El documento que demuestra el cumplimiento de la obligación puede ser cualquiera de los anteriores con anotación de descarga.

**Incoterms Polivalentes:**

EXW / " Ex-works " / " Franco fábrica ":

- La entrega de la mercancía se realizará en el lugar de la fábrica o almacén del vendedor que permita efectuar su carga (responsabilidad del comprador) a los vehículos contratados por el comprador. No es necesario que sea " en la puerta".
- En el caso de tener varios puntos disponibles para la carga de la mercancía dentro del lugar acordado, y si no se ha especificado el mismo, el vendedor podrá elegir el que más le convenga.
- La mercancía habrá debido ser individualizada por el vendedor.
- Si la mercancía se daña (una vez individualizada) dentro de la fábrica antes de que empiece a transcurrir el plazo acordado de entrega, la responsabilidad incumbe al vendedor. Si ello sucede dentro de dicho plazo, el problema es del comprador.
- Si transcurre el plazo sin que el comprador la retire: Responsabilidad, daños y perjuicios por su cuenta.
- Si la entrega de la mercancía se realiza en otro lugar distinto a la fábrica o almacén del vendedor (por ejemplo el almacén del operador logístico contratado por el comprador), este debe estar obligado a transcurrir el plazo sin que el comprador la retire: Responsabilidad, daños y perjuicios por su cuenta.
- Despacho aduanero de exportación: Cuenta comprador.
- El cumplimiento de la obligación EXW se demuestra con un certificado de recepción, como p. ej. el FIATA FCR.

Febrero 2010

**NOTAS**

1. Cuando se trata con este INCOTERM, es conveniente tener en cuenta que el vendedor puede tener varias fábricas o almacenes por lo que hay que identificar con precisión cuál se va a utilizar.
2. El vendedor sólo está obligado a “conseguir los documentos expedidos en el país de entrega y/o de origen “(Que pueden ser distintos).

“FCA “/ “Free carrier “/ “ Franco transportista “:

- El vendedor correrá con todos los gastos y riesgos hasta que la mercancía sea entregada en el punto acordado al transportista o transitario contratado por el comprador. Es frecuente que dicho punto sea la fábrica o almacén del vendedor, pero puede ser otro. Si la entrega de la mercancía se realiza en otro lugar distinto a la fábrica o almacén del vendedor (por ejemplo el almacén del operador logístico contratado por el comprador), este debe entregarla en ese punto pero sin descargar del vehículo que la transporta.
- Sin embargo existe una diferencia con el EXW, y es que en este caso el vendedor tiene que entregar una mercancía “ libre para ser exportada “, con lo cual tiene que pagar las tasas y proporcionar la documentación precisa para ello. Si no es suficiente, el vendedor no habrá cumplido su obligación de entrega.

“CPT “/ “Carriage paid to “/ “Transporte pagado hasta “:

- Este término es en el fondo una generalización del CFR, aplicable a cualquier medio de transporte, por lo que el vendedor pagará el transporte hasta destino y los gastos de carga y descarga si el contrato de transporte lo exige.
- La transferencia de riesgos se realiza en el momento en que el vendedor entrega la mercancía en origen al primer transportista (terrestre, marítimo, aéreo o multimodal) de todos los que el mismo haya contratado para transportar la mercancía hasta destino.
- Hasta que la mercancía quede despachada de exportación no se transfieren todos los riesgos del vendedor al comprador.

Febrero 2010

“CIP” / “Carriage, insurance paid” / “ Transporte y seguro pagados hasta ”:

- Análogamente al caso anterior, este término es una generalización del CIF marítimo, aplicable a cualquier medio de transporte, por lo que la transferencia de riesgos se realizará con la entrega al primer transportista, como en el caso anterior.
- El vendedor también tendrá que contratar una póliza de seguro endosable, de la misma forma que en el CIF, en condiciones mínimas ICC “C”, y cubriendo también el valor CIP más 10 %. El seguro de riesgos de guerra se cubrirá sólo si lo solicita el comprador.
- El cumplimiento de la obligación se acreditará con el documento de transporte (C/E, C/P, C/A o C/E multimodal) y la póliza de seguro.

“DAF” / “Delivered at frontier” / “ Entregada en frontera ”:

- El vendedor correrá con todos los gastos y riesgos hasta el punto de frontera acordado, pero no con los gastos de descarga en dicha frontera - en el caso de que sean necesarios - que correrán por cuenta del comprador.
- Si no se define con precisión la frontera, cuando no la hay común entre el país de exportación y el de importación, el vendedor sólo está obligado a transportar la mercancía hasta el punto que le convenga de la frontera de su país, con tal de que esté habilitado para el despacho de exportación de la mercancía de que se trate.
- El vendedor es responsable de la exportación.
- Si el vendedor precisa conocer el destino final de la mercancía (Por razones aduaneras p.ej.), el comprador deberá indicárselo.
- Un documento de recepción por el comprador, su agente o autoridad en frontera es suficiente para comprobar el cumplimiento de la obligación.

“DDU” / “Delivered duties unpaid” / “ Entregada derechos pendientes de pago ”:

- Igual que el caso anterior, excepto la importación que correrá por cuenta del comprador.
- El comprador ha de soportar los gastos y riesgos adicionales si no es capaz de despachar la mercancía de importación en el plazo acordado.

Febrero 2010

“DDP “/ “Delivered duties paid “/ “ Entregada derechos pagados “:

- El vendedor correrá con todos los gastos y riesgos hasta el lugar de destino convenido, incluyendo exportación, transporte e importación.
- Si el punto de entrega en destino no está indicado por el contrato o prescrito por la reglamentación de aduanas o de transporte, el vendedor podrá elegir el que más le convenga...
- La función de los documentos que demuestran la entrega es totalmente secundaria, ya que el comprador puede comprobar por sí mismo el cumplimiento. Sirve un documento de transporte o un mensaje EDI equivalente.
- El vendedor no está obligado a descargar la mercancía en el lugar de destino, aunque puede hacerlo por acuerdo de las partes.

## LOS INCOTERMS EN LA PRÁCTICA DIARIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Una vez comentada la estructura básica de los INCOTERMS, es conveniente dar un repaso a algunos aspectos, revisando su situación presente.

### **Los INCOTERMS y los documentos:**

La importancia de los documentos en el marco de los INCOTERMS, en su doble forma de documentos en soporte papel o electrónicos, estriba en que evidencian la ejecución del servicio acordado, y por lo tanto el cumplimiento de la obligación.

Así tenemos:

- La factura comercial: Necesaria para el despacho aduanero.
- El albarán o recibo de entrega: Que sirve para reflejar el contenido del vehículo. Puede ser un recibo de muelle (“Dock receipt “), un FIATA Certificate of Receipt (FCR) o un documento equivalente.
- Documentos de transporte: Son esenciales pues tienen la función de contrato de transporte, acuse de recibo de las condiciones de la mercancía, instrucciones de pago y -en ciertos casos como el del conocimiento de embarque marítimo C/E - título de crédito.

Febrero 2010

Con independencia de los documentos tradicionales, recientemente han tomado gran relieve dos documentos:

- El “Sea Waybill” en el transporte marítimo que permite al comprador no sólo reclamar la mercancía en destino, sino también venderla en tránsito, y que - además - no es preciso para retirar la mercancía, por lo que es de gran utilidad en tráficos cortos cuando existe una confianza razonable entre las partes.
- El Documento de Transporte Multimodal, regido por las Reglas UNCTAD / ICC / (ICC Publicación 481) que, al no haber sido todavía ratificado el Convenio de Ginebra de Transporte Multimodal de 1.980, se ha convertido en una excelente solución para dicho tipo de transporte.

Un punto delicado de los documentos de transporte para el comprador reside en el “derecho de disposición”, según el cual el expedidor / cargador (el vendedor en general) puede poniéndose de acuerdo con el transportista modificar el destino o destinatario de la mercancía.

Para evitarlo, la ICC recomienda que el comprador incluya en el documento una cláusula de “no-disposición”.

Documentos aduaneros: Los más importantes son:

- El Documento Único Administrativo (DUA), que regula en general importaciones y exportaciones.
- Autorizaciones oficiales: Que engloban entre otras, las que pueden exigirse en tráfico intracomunitario.
- Certificados de origen: Que definen las tasas arancelarias
- Certificados sanitarios: Imprescindibles en tráficos de productos alimenticios, animales vivos etc.

Documentos de seguro: Se trata de obtener los siguientes objetivos:

- Evidencia de cobertura: Cuando el INCOTERM la exige, como en el caso del CIF y el CIP. No es imprescindible presentar la póliza, siendo suficiente en la mayoría de los casos una nota de cobertura.
- Asegurar una cobertura mínima: De forma que no se complique la operación con riesgos difíciles de asumir por el vendedor si no se toman medidas preventivas. Por

Febrero 2010

ello es muy utilizada la cláusula ICC "C" del Institute of London Underwriters o una equivalente.

- Cuando no hay obligación de cobertura, como p. ej. En una venta CFR, el vendedor deberá proporcionar al comprador la información necesaria para contratar el seguro.
- Efectuar la cobertura por el valor CIF o CIP, incrementado normalmente en un 10%, con la finalidad de garantizar la reposición del asegurado en una situación patrimonial similar a la que tenía antes de sufrir el siniestro. Ese porcentaje puede ser incrementado negociándolo.
- En las ventas CIF es frecuente extender la cobertura mas allá de lo exigido, efectuándola de almacén a almacén. Como ello conlleva asegurar una fase de transporte terrestre, es conveniente que las dos partes se pongan de acuerdo en contratar con el mismo asegurador.
- En ciertos países surge un importante problema a la hora de establecer un INCOTERM, que es la obligación que imponen de que el seguro sea contratado con compañías establecidas en dichos países. Las razones que suelen aducirse son dos:
  - Promoción del seguro nacional
  - Ahorro de divisas

La primera trata de justificarse en la defensa de un sector de seguros débil, que gracias a esa política es capaz de fortalecerse. La segunda puede dar lugar a que, en caso de indemnización, la misma no pueda ser transferida o carezca de valor real o estable al no ser la moneda nacional convertible.

### **Los INCOTERMS y los mensajes electrónicos EDI:**

Una de las grandes innovaciones de los INCOTERMS 1.990 fue la de reconocer a los mensajes electrónicos la misma capacidad como prueba de la entrega que históricamente han tenido los documentos en soporte papel.

El lenguaje EDI está estructurado en mensajes, mensajes unitarios y sintaxis, de la misma forma que el hablado lo está en palabras, frases y gramática. Los mensajes EDI son transmitidos de ordenador a ordenador, o sea "on-line", lo que agiliza extraordinariamente el intercambio de información, proporcionando las siguientes ventajas:

- Ahorro de tiempo y dinero
- Aumento de la velocidad de respuesta

Febrero 2010

- Reducción / reconversión del “ staff “ de las empresas que puede ser utilizado en actividades más útiles que las meramente administrativas
  - \* Satisfacción del cliente que se siente atendido
- Posibilidad de desarrollo de técnicas JIT

EDI está regulado por dos “standards”:

- En Norteamérica y gran parte de los países de la cuenca del Pacífico el ANSI ASC x 12 creado por el American National Standards Institute Accredited Standards Committee.
  - En Europa y resto del mundo EDIFACT (EDI for Administration, Commerce and Trade), creado por las Naciones Unidas e incorporado por ISO.

La unificación de ambos “standards “no se considera muy probable, pues existen programas de traducción recíproca adecuados.

El mayor problema en la aceptación de los mensajes EDI se da en el C/E marítimo debido a su condición de título de crédito y, por tanto, transmisible por endoso. El concepto de “original “ es muy difícil de traspasar al contexto electrónico.

Además como un C/E puede pasar por muchas manos antes de llegar a destino, es frecuente que la mercancía llegue antes que el documento y las “ cartas de garantía “ que se utilizan para sustituirlo rompen la cadena de seguridad que es consustancial al Crédito documentario (C / D).

Para resolver el problema, y que el C/E electrónico pueda ser efectivo, es necesario que:

- Exista acuerdo de las partes en aceptarlo
- Se utilicen las Reglas del Comité Marítimo Internacional para el C/E electrónico que consisten en que el transportista se atenderá a un sistema electrónico y atenderá las instrucciones de la parte que tenga el derecho mediante una “ llave electrónica” privada, que no es más que un código secreto.
- Para efectuar el “ endoso electrónico “, el poseedor de la “ llave electrónica “ instruye al transportista o a una tercera parte independiente (registro central de control) para que transfiera el título sobre la mercancía al nuevo tenedor legítimo mediante el sencillo mecanismo operativo de cancelar la antigua “ llave “ y abrir una nueva.

Febrero 2010

El mayor problema que enfrenta en la actualidad el EDI es que las redes comerciales VAN (“Value Added Network”), que suministran los servicios han declinado hasta el momento la responsabilidad por errores como envíos equivocados, descripciones incorrectas etc.

UNCITRAL (“United Nations Commission on International Trade Law”) está trabajando en el desarrollo de una serie de principios legales normalizados que facilitan la aceptación del EDI y la CCI ha publicado la “ICC Guide to EDI Interchange Agreements”.

El presente y futuro de los sistemas EDI se presenta muy prometedor ya que en una operación internacional se manejan como promedio unos 50 documentos de los cuales son rechazados por errores mecanográficos del orden de un 50%, errores que se reducen drásticamente con la transmisión electrónica, pero además porque la extensión de su uso a más sectores crea un incremento de su valor añadido en progresión geométrica (cuantos más usuarios tenga un servicio más valor tiene).

#### **Los INCOTERMS y los créditos documentarios:**

Si bien en las “Reglas y Usos Uniformes para los Créditos Documentarios UCP-600” se advierte que los C/D son por su naturaleza independientes de los contratos de compraventa y, por tanto, no es necesario en principio hacer referencia a los INCOTERMS que son una cláusula contractual mas, la realidad hace que exista una estrecha relación entre el C/D y la operación de transporte, porque:

- Las condiciones de pago están normalmente ligadas a momentos cronológicos de entrega.
- Toda operación internacional que implique un traslado de mercancías, necesita como colofón la ejecución de un transporte.

La evolución técnica en los aspectos de Logística (Técnicas JIT, plataformas logísticas, desarrollo del transporte multimodal y transmisión electrónica de información), ha arrollado a las antiguas Reglas UCP-400 a los pocos años de su publicación y hecho precisa su actualización en las UCP-500. Actualmente han entrado en vigor las UCP600, en las que se recoge un contenido idéntico pero en su artículo nº 4.

También ha sido de gran influencia en este punto la necesidad de homogeneizar la cadena documental en la que hay aspectos tan dispares como el que un mensaje Swift intercontinental puede ser transmitido en unos pocos minutos, mientras que un C/E en soporte papel puede tardar varios días, llegando en muchos casos a destino después que

Febrero 2010

la mercancía. El expeditivo procedimiento de que el documento viaje en el pañol del sello del buque acompañando a la mercancía es muy cómodo, pero rompe la seguridad de la cadena documental.

La importancia del uso correcto de los INCOTERMS en los C/D se pone de manifiesto a través de una serie de ejemplos como los que siguen:

1. *Ejemplo 1:* Una operación de importación de mercancías surcoreana vendida en términos FOB Corea del Sur, pero exigiendo transporte aéreo, flete pagadero en destino, seguro del comprador y pago contra juego completo de C/E.  
Consecuencias: El vendedor no pudo cobrar porque el término FOB es estrictamente marítimo.
2. *Ejemplo 2:* Una exportación de mercancías de un país UE a los Emiratos Árabes Unidos con C/D irrevocable y confirmado, exigiendo una cantidad excesiva de documentos y copias (más de 15 con varias páginas) y tres tipos de visado (dos Cámaras de Comercio y legalización por la Embajada EAU) con un INCOTERM CFR.  
Consecuencias: Un trabajo excesivo, desproporcionado al tipo de INCOTERM elegido que sólo requiere un C/E con indicación de “flete pagado” y un certificado de inspección tipo SGS o similar, que garantice el buen estado de la mercancía al recibirla a bordo.
3. *Ejemplo 3:* Una exportación de mercancías de un país UE a uno del Norte de África bajo un C/E irrevocable y confirmado sujeto a las UCP-600, disponible por aceptación de letra a 90 d.f.f. del CMR, bajo un INCOTERM FOT.  
Consecuencias: Como el FOT es un INCOTERM ferroviario de 1.980, es imposible obtener un CMR, documento del transporte por carretera, en un transporte por ferrocarril.

### **INCOTERMS y Mercado Único:**

La entrada en vigor del Mercado Único ha significado la necesidad de adaptar los INCOTERMS en una serie de aspectos que son los siguientes:

- Desaparición de los conceptos de importación y de exportación que son sustituidos por los de adquisición y expedición intracomunitarias. En consecuencia, desaparece el

Febrero 2010

Documento Único Administrativo (DUA), excepto para tráficó muy específicos como los de mercancías estratégicas o sometidas a impuestos indirectos como el alcohol.

- Suministro de información fiscal y estadística a través del INTRASTAT, en sustitución del DUA (El INTRASTAT sigue usando los INCOTERMS en las condiciones de entrega)
- Falta de uniformidad de las legislaciones nacionales en aspectos jurídicos importantes como el tratamiento de los flujos intracomunitarios.
  - Necesidad de un documento que sustituya al DUA a efectos de exención del IVA.

El Mercado Único ha influido en los diversos grupos de INCOTERMS de la forma siguiente:

- Grupo E: El vendedor necesita un documento que ya no puede ser el DUA, a efectos de exención del IVA. El FCR es muy adecuado.
- Grupo F: El vendedor necesita un documento que evidencie la entrega al transportista del comprador.
- Grupo C: El problema de los tránsitos es del comprador.
- Grupo D: DAF: Muy adecuado para entregas ferroviarias. DDU, Especialmente adecuado para el Mercado Único al ser el IVA problema del comprador. DDP, Carece de sentido en el Mercado Único.

La adopción del pago del IVA en origen modificará todo esto.

### **Variantes de los INCOTERMS:**

Si bien las expresiones que figuran a continuación no son propiamente INCOTERMS, la posibilidad de su uso hace que convengan unos comentarios sobre sus repercusiones.

- FOB “stowed” (FOB estibado): Esta cláusula suele significar que la transferencia de riesgos del vendedor al comprador se realiza, no al cruzar la mercancía la amura del buque, sino cuando la mercancía queda estibada dentro de él. En todo caso, las partes deben especificar los puntos de transferencia de gastos y riesgos.  
Ello implica que el buque que contrata el comprador tiene que ser técnicamente adecuado para permitir dicha estiba. Admite unas operaciones adicionales como “stowed, trimmed and lashed” (estibado, trimado y trincado).

Febrero 2010

- CIF FO (CIF “Free Out”): Esta cláusula significa que el vendedor puede contratar un flete exento de gastos de descarga, que serán responsabilidad del comprador.
- CIF “landed” (CIF “descargado a tierra”): A diferencia del anterior, aquí los gastos de descarga corren por cuenta del vendedor. No así la responsabilidad que sigue transmitiéndose en el puerto de carga.
- EXW “loaded” (EXW “cargado”): Esta cláusula significa que el vendedor efectúa la carga en los vehículos del comprador: Puede dar problemas en los casos de empresas aisladas en puntos de difícil acceso.
- FCA “Ex seller’s premises” (FCA “instalaciones del vendedor”): Tiene con el anterior la diferencia del despacho aduanero de exportación.
- EXW “cleared” (EXW “despachado”): El vendedor toma una obligación adicional, la de hacerse cargo de la exportación. Puede interesar a ambos.
- FCA “undischarged” (FCA “sin descarga”): Se usa cuando se contrata un transporte por carretera en régimen de carga fraccionada, ya que las operaciones de carga las hace el transportista contratado por el comprador.
- FCA “loaded” (FCA “cargado”): Id id en régimen de carga completa, ya que ese régimen implica que el vendedor cargue el vehículo.
- CIF “maximum cover” (CIF “máxima cobertura”): Se solicita que el vendedor contrate una póliza de seguro de máxima cobertura, tal como la ICC “A” o equivalente más cláusula de Guerra y Huelgas, a diferencia de la normalmente exigida que es la ICC “C”.
- CIP “loaded” (CIP “cargado”): El vendedor, además de los gastos de transporte, paga las operaciones de carga en la terminal.
- DDU “cleared” (DDU “despachado”): El vendedor se ocupa de gestionar el despacho de importación, cuyos gastos siguen siendo por cuenta del comprador. Es muy utilizado en transporte urgente para poder garantizar el plazo.
- DDP “VAT unpaid” (DDP “IVA pendiente de pago”): Por razones administrativas conviene que el IVA siga siendo a cargo del comprador, mientras que todo lo demás es del vendedor.

Febrero 2010

## El contrato de transporte y sus documentos

### Introducción al contrato de transporte

La ejecución de un transporte implica un acuerdo de voluntades y supone, por lo tanto, la realización de un contrato entre dos partes, el que necesita el servicio (usuario) y el que está en condiciones de realizarlo (porteador). Por tanto, implica un contrato que, aunque no necesariamente, suele reflejarse por escrito.

Dicho contrato cuando se refiere al transporte de mercancías se define como un acuerdo voluntario en el que una persona, física o jurídica, que dispone de ellas libremente encarga a otra de su traslado, mediante el pago de un precio previamente acordado. Las personas que intervienen, pueden ser tanto físicas como jurídicas.

Intervienen en el contrato los siguientes elementos:

Personales:

- Expedidor (Cargador): El que disponiendo legalmente de la mercancía desea su traslado.
- Porteador (Transportista): El que toma a su cargo la responsabilidad de
- Efectuarlo.
- Destinatario (Consignatario): La persona a la que van dirigidos los efectos que han de ser transportados

Reales:

- Mercancía: Es el objeto a transportar y, por tanto el que caracteriza el contrato como mercantil, para lo que es necesario de acuerdo con el Código de Comercio que no tenga limitaciones para su transporte.
- Precio: Es la compensación económica que recibe el porteador por la ejecución del transporte. Puede ser “pagado” (“prepaid”), cuando se abona en el momento de la entrega al transporte o “debido” o “a pagar en destino”

Febrero 2010

(“collect”), cuando el pago se efectúa a la recepción por el destinatario, pudiendo en este último caso existir recargos.

Formales:

- Aunque el contrato de transporte puede efectuarse bajo cualquier forma admisible en Derecho (incluyendo la forma verbal), lo habitual es que se refleje en un documento escrito y firmado por ambas partes.

## Principales documentos de transporte

Con independencia de la existencia de documentos complementarios que se detallarán posteriormente, los documentos básicos del transporte internacional son:

- Transporte marítimo: Conocimiento de embarque marítimo C/E (“Bill of lading” o B/L)
- Transporte terrestre por carretera: Carta de porte CMR (“CMR letter of transport” o CMR)
- Transporte terrestre por ferrocarril: Carta de porte CIM (“CIM letter of transport” o CIM)
- Transporte aéreo: Conocimiento aéreo C/A (“Airway Bill” o AWB)
- Transporte multimodal: Conocimiento 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 (“United Nations Conference for Trade and Development”).

Si bien las regulaciones jurídicas de los diversos documentos mencionados son distintas y hay matizaciones sobre diversos aspectos como p.ej., la condición de título de crédito del C/E o la responsabilidad del porteador en cada medio, es un hecho evidente que todos ellos tienen muchos aspectos en común ya que responden a una misma necesidad, la de reflejar las condiciones del transporte cuya definición corresponde al expedidor /

Febrero 2010

cargador, por lo que en todos ellos se recogen en los recuadros o encabezamientos correspondientes las siguientes informaciones esenciales:

- Porteador
- Remitente
- Destinatario
- Intermediario/Agente (Si se utiliza)
- Identificación del vehículo
- Fecha de carga
- Lugar de carga y de entrega
- Nº de bultos y marcas de los mismos
- Descripción de la mercancía (con mención especial caso de tratarse de una mercancía peligrosa)
- Pesos bruto y neto
- Instrucciones para el tratamiento de la mercancía
- Flete o coste del transporte y operaciones auxiliares
- Documentos que acompañan al envío (aduaneros, de calidad, facturas etc.)
- Forma de pago (“Prepaid”, “Collect”, COD “Cash on delivery” u otras).

La responsabilidad de su elaboración es siempre del expedidor que es quien debe dar instrucciones escritas al transportista.

Un concepto esencial en todos los documentos es el de documento de transporte “limpio” o “clean”, por su repercusión en la aceptación de la mercancía, pagos y cobros y responsabilidad, en contraste con el documento “sucio”, “dirty” o “foul”. Existe sobre ello una práctica defectuosa desarrollada por algunos actores del comercio internacional que es la de considerar necesario para que un documento sea “limpio” que lleve un sello del transportista que así lo indique. Ello no es cierto; según las Reglas y Usos Uniformes para

Febrero 2010

los Créditos Documentarios de la Cámara de Comercio Internacional: “Un documento de transporte limpio es aquel en el que no se indique en alguna forma una condición defectuosa de la mercancía”

A continuación se describen las funciones básicas y las condiciones de emisión de cada uno de los documentos representativos de los diferentes modos de transporte.

### **Documentos de Transporte**

#### *a) Conocimiento de embarque marítimo*

Funciones básicas:

- Contrato de transporte, reflejándose habitualmente las condiciones en su reverso.
- Título de crédito, por lo que su tenedor legítimo tiene derecho a retirar la mercancía transportada.
- Acuse de recibo de las condiciones en que se ha recibido la mercancía; puede ser “limpio” (*clean*) si se ha recibido en perfecto orden y condición aparente, o “sucio”, (*dirty* o *foul*) si se ha recibido con defectos.

Emisión:

- Por la compañía marítima o su agente.
- En el plazo de 24 horas desde la carga, contra el recibo del primer oficial (*mate's receipt*).
- Lo más frecuente es que sea en tres originales negociables, y un número variable de no negociables.

Tipos:

Por su condición de título de crédito puede ser:

- Nominativo: especifica como destinatario una persona física o jurídica, por lo que no se puede endosar.

Febrero 2010

- A la orden: se especifica también la persona del destinatario, pero precedida de la expresión "a la orden de", por lo que es transmisible por endoso.
- Al portador: se considera destinatario al tenedor, cualquiera que sea la forma en que lo ha obtenido, por lo que es especialmente peligroso por razones de fraude o robo. Además, los riesgos derivados de un extravío, hacen que se use poco.

Por la forma de entrega o envío:

- Directo (*Through*): cuando entre los puertos de carga y descarga hay servicio directo.
- Mixto (*Combined*): cuando no existe el servicio directo, la primera naviera emite un conocimiento de embarque mixto hasta el puerto de destino, subrogándose las demás en los derechos y obligaciones mediante concertos entre ellas.
- Embarcado (*Shipped on board*): el que se extiende a la recepción de la mercancía a bordo del buque.
- Recibido para embarque (*Received to be shipped*): Es un conocimiento provisional que reconoce que las mercancías han sido recibidas para su embarque posterior.

Contenido (casillas fundamentales):

- Expedidor (*Shipper*): El expedidor de las mercancías (cuando el pago se realiza mediante crédito documentario), o su mandatario.
- Destinatario (*Consignee*): puede ser el destinatario real (conocimiento de embarque nominativo) o un intermediario (por ejemplo, el banco del comprador) en el caso de un conocimiento a la orden.
- Notifíquese a (*Notify party and adress*): la persona a quien hay que avisar de la llegada del buque. En los envíos a la orden suele ser el auténtico receptor de la mercancía.
- Número del conocimiento de embarque (*B/L No.*): a efectos de control.
- Transportista (*Carrier*): para identificación, a efectos de ejecución del transporte y de la responsabilidad.
- No. de viaje (*Voyage No.*): A efectos de control
- Lugar de recepción (*Place of receipt*): Donde se recibe la mercancía para la carga. Se indica también el lugar de recepción inicial en los casos en que el transporte forma parte de un transporte combinado.

Febrero 2010

- Buque (*Vessel*): es conveniente que en el caso de que la operación se efectúe con crédito documentario se deje abierta la opción de buque "sustituto"; así, en caso de fallo de un buque concreto éste puede ser reemplazado.
- Puerto de embarque (*Port of loading*): el puerto de salida. Si la mercancía viaja en contenedor se puede indicar CY (*Container yard*) si se trata de carga completa o CFS (*Container freight station*) si es grupaje.
- Puerto de desembarque (*Port of discharge*): el de llegada.
- Lugar de entrega (*Place of delivery*): se indica en los casos en los que el envío forma parte de un transporte combinado.
- Agente (*Agent*): suele figurar el de la línea.
- Marcas y números (*Marks and nos. / Container nos.*): deben figurar las mismas que en los bultos y en la relación de contenido. Si el envío es en contenedor, se reflejará su identificación (por ejemplo, STLU-3689063; 4 letras, que identifican al propietario del contenedor y 7 dígitos, de ellos el último de control).
- Unidad (*Unit*): la que corresponda. Si se trata de un contenedor puede indicarse su tipo (por ejemplo, 40' HC, o sea, 40 pies de largo y gran cubicación o *high cube*).
- Número y clase de bultos (*Number and kind of packages*): el que en cada caso proceda, así como el tipo de embalaje como saco, caja, etc.
- Descripción de la mercancía (*Description of goods*): debe corresponderse con la que figure en los demás documentos que formen parte de la operación, ya que en caso de discrepancias las autoridades aduaneras podrían paralizar el transporte. En esta casilla debe también mencionarse la naturaleza de la mercancía caso de ser peligrosa, perecedera, valiosa etc.
- Peso bruto (*Gross weight*): indicado por la naviera tras la oportuna comprobación.
- Cubicación (*Measurement*): indicada por la naviera previa comprobación.
- Número total de contenedores / bultos recibidos por el transportista (*Total no. of containers / packages received by the carrier*). El que corresponda tras la comprobación.
- Flete y gastos (*Freight and charges*): Debe indicarse si son pagados en origen (*Prepaid*) o a pagar en destino (*Collect*). Se desglosan en:
  - Transporte terrestre en origen (*Origin inland haulage charge*): Coste de transporte a puerto
  - Manipulación en terminal de origen (*Origin terminal handling / LCL service charge*): Gastos de manipulación en la terminal de origen.
  - Flete oceánico (*Ocean freight*): El del flete marítimo oceánico
  - Manipulación en terminal de destino (*Destination terminal handling / LCL Service charge*)Gastos de manipulación en terminal de destino

Febrero 2010

- Transporte terrestre en destino (*Destination inland haulage charge*): Coste de transporte desde puerto al punto de destino final
- No. de conocimientos de embarque originales (*Number of original bills of lading*): El que corresponda (Suelen ser tres o cinco)
- Lugar y fecha de emisión (*Place and date of issue*): Además de formalizar el documento es un dato esencial cuando la operación se realiza bajo un crédito documentario.
- Flete pagadero en: puede ser “en origen” (*prepaid*) o “en destino” (*collect*).
- Sello y firma: de la compañía naviera.

#### b) Póliza de fletamento

Funciones básicas:

- Contrato de transporte marítimo, en el que las condiciones se negocian específicamente en cada caso, con la intervención de agentes de fletamentos.

Emisión:

- Por la compañía naviera o su agente.
- En tres copias: para el fletador, la naviera y el agente.

Clases:

- Hay una gama muy amplia de pólizas reguladas por asociaciones internacionales de armadores. Suelen estar redactadas adaptándose a las características de las mercancías y los tráficos. La más conocida es la de “carga general” o Gencon regulada por BIMCO (Baltic International Maritime Conference), la asociación de armadores más importante del mundo.

Contenido (casillas fundamentales)

- 1. Corredor de buques: debe figurar el agente de fletamentos.
- 2. Lugar y fecha: lugar y fecha donde se negocia la póliza.
- 3. Armadores/Domicilio: nombre, dirección y sede de los armadores.
- 4. Fletadores/Domicilio: nombre, dirección y sede de los fletadores.

Febrero 2010

- 5. Nombre del buque: Al igual que en el conocimiento de embarque, conviene poner la expresión *or substitute* para no depender de un buque determinado.
- 6, 7, 8 y 9: son casillas que describen características técnicas del buque y de su operación.
- 10/11. Puerto o lugar de carga y descarga: definen los puertos de carga y descarga de la mercancía.
- 12. Cargamento: casilla para describir la mercancía, su peso, volumen y tolerancias de carga.
- 13/14. Tipo y pago del flete: indica el precio, moneda y forma de pago acordados del flete.
- 15. Gastos de carga y descarga: aquí se indica a quien corresponden los gastos de carga y descarga.
- 16. Tiempo de plancha: es el plazo que las partes acuerdan para realizar las operaciones de carga y descarga; es esencial porque de él depende el precio del flete.
- 17. Cargadores: debe figurar el nombre y dirección de los cargadores.
- 18. Tipo de demoras: si no cumplen el plazo anterior (tiempo de plancha), los fletadores tienen que pagar unas penalidades o demoras.
- 19. Fecha de cancelación: si el buque no llega en un plazo máximo, se puede cancelar la póliza.
- 20. Corretaje: comisión del agente.

### c) Carta de porte por carretera CMR

Funciones básicas:

- Es prueba del contrato de transporte.
- No es título de crédito, por lo que no es negociable.
- Declaración para el despacho aduanero
- Da fe de las instrucciones dadas al transportista, por lo que necesariamente tiene que acompañar al envío.

Emisión:

- Por el expedidor o, por lo menos, bajo su responsabilidad.
- En tres originales (cargador, destinatario y transportista) y un número variable de copias.

Febrero 2010

- Debe ser firmado por el expedidor y el transportista, como prueba de la correcta recepción de las mercancías.

Contenido (casillas fundamentales)

1. Remitente: debe figurar el expedidor de las mercancías o su mandatario.
2. Consignatario: la persona a quien deberá entregarse la mercancía a la llegada. Puede ser una sede social.
3. Lugar de entrega: donde deberá entregarse la mercancía.
4. Lugar y fecha de carga: fundamental, por la importancia de la fecha, a efectos de pagos y responsabilidades.
5. Documentos anexos: los que tienen que acompañar a la mercancía por razones aduaneras o de naturaleza análoga. El transportista responde de su custodia pero no de su calidad.
- 6 a 12: en forma análoga a los restantes documentos de transporte, la comprobación de estas menciones es responsabilidad del transportista. Si no se establecen reservas, se considera que la mercancía ha sido recibida "limpia".
13. Instrucciones del remitente: si han lugar; por ejemplo, en envíos de mercancías peligrosas, animales vivos, etc.
14. Forma de pago: sirve para indicar si el transporte está pagado o es debido.
16. Porteador: se incluye el nombre y sede social.
17. Porteadores sucesivos: se utiliza, si intervienen varios transportistas.
18. Reservas del porteador: deben ser aceptadas por el expedidor y exonerarán al transportista de responsabilidad, sólo si demuestra que son causa del daño (inversión de la carga de la prueba).
19. Estipulaciones particulares: esta casilla puede utilizarse para reflejar, por ejemplo, un plazo de transporte.
20. A pagar por: se pueden reflejar los costes de transporte y conexos, una declaración de valor o de interés especial a la entrega, etc.

*d) Carta de porte por ferrocarril CIM*

Funciones básicas:

- Es prueba del contrato de transporte.
- No es título de crédito, por lo que no es negociable.
- Declaración para el despacho aduanero

Febrero 2010

- Es prueba de la recepción de la mercancía por el transportista, en buen estado y condición aparente.

Emisión:

- En parte se rellena por el expedidor (menciones a la izquierda de la línea divisoria gruesa), y en parte por la compañía ferroviaria (a la derecha).
- Se emite en cinco ejemplares, de los cuales el nº 1 que es el original, se entrega al destinatario, y el nº 4 que es el duplicado se entrega al remitente, tras aceptar la remesa. Los restantes ejemplares son para la compañía de ferrocarril.
- Debe ser firmado por expedidor y transportista, como prueba de la correcta recepción de las mercancías.

Contenido (casillas fundamentales):

1. Remitente: debe figurar él mismo o su mandatario, con indicación del NIF en tráficos intracomunitarios.
2. Código de cliente: es el código del remitente en envíos centralizados.
3. Declaraciones: sobre formalidades aduaneras, designación de mandatario, atención a animales vivos, etc.
4. Destinatario: deberá ser una sola persona, con indicación del NIF en tráficos intracomunitarios.
5. Se rellena si la mercancía se transporta en europaletas.
6. Vagón: si la carga incumbe al remitente se indicará el número.
7. Pago de los gastos: define qué gastos paga el remitente: “franco de portes” (sólo transporte), “franco por” (hasta una suma determinada), “franco de todos los gastos” (aduaneros, etc.), o “a portes debidos” (paga el destinatario).
8. El remitente puede indicar tarifas e itinerarios a aplicar.
9. Estación de destino: para evitar confusiones se identifica por su nombre una determinada estación de ferrocarril.
10. Marcas/Número/Naturaleza del embalaje/Denominación de la mercancía: deberán ser indicados por el remitente de acuerdo con los demás documentos de la operación. La mercancía se identificará según un código ferroviario especial NHM (Nomenclatura Armonizada de Mercancías).
11. RID: se rellena en el caso de las mercancías peligrosas.
12. Peso: lo pondrá el remitente, desglosado por tarifas aduaneras.

Febrero 2010

13. Anexos a la carta de porte: para enumerar todos los documentos aduaneros, o de otro tipo, que acompañen al envío.

*e) Conocimiento aéreo*

Funciones básicas:

- Prueba del contrato de transporte, conteniendo en su reverso el clausulado.
- Acuse de recibo de las condiciones en que se ha recibido la mercancía al transporte.
- Declaración para el despacho aduanero.
- Certificado de seguro, si el expedidor lo solicita.
- Guía de instrucciones para el personal del transportista.

Emisión:

- Por la compañía aérea o un agente IATA autorizado.
- En tres originales no negociables, y entre 6 y 12 copias adicionales para uso interno.

Contenido (casillas fundamentales):

- Expedidor: debe figurar él mismo o su mandatario.
- Destinatario: debe figurar él mismo o su mandatario (no debe indicarse un apartado postal).
- Agente: debe indicarse el nombre y dirección del agente IATA que intervenga, su código y número de cuenta.
- Aeropuerto de salida: descrito por su nombre y/o un código de tres letras (código trilitero) definido por IATA.
- Itinerario: debe figurar el nombre del primer transportista y el de otras compañías que intervengan, si hay transbordos.
- Aeropuerto de destino: igual que la casilla del aeropuerto de salida.
- Moneda: la de pago del flete (código trilitero).
- Valor declarado para transporte: si se expresa, se convierte en el límite de responsabilidad del transportista.
- Valor declarado para aduanas: si no desea indicarse, puede ponerse NVD (*No Value Declared*).

Febrero 2010

- Valor asegurado: si el remitente desea asegurar el envío, debe indicarlo en esta casilla. La cobertura la define el transportista.
- Información de manipulación: como marcas, documentos de acompañamiento, cuidados especiales de la mercancía etc.
- Detalles del envío: incluye descripción de la mercancía, número de bultos, peso bruto, tipo de tarifa aplicada, peso tarifario y coste, naturaleza de la mercancía con indicación de dimensiones y volumen, etc.
- Cargos: en estas casillas se reflejan cargos por peso o valor, y otros cargos como emisión de documentos, recogida, almacenaje, despacho, etc.
- Firma y sello: del remitente o su agente, en la parte superior y los del transportista en la inferior.

*f) Conocimiento de embarque multimodal FIATA (FBL)*

Funciones básicas:

- Prueba del contrato de transporte, conteniendo en el reverso su clausulado.
- Salvo mención específica en contrario es documento negociable.
- Acuse de recibo de las condiciones en que se ha recibido la mercancía.
- Declaración para el despacho aduanero.
- Certificado de seguro, si el expedidor lo solicita.

Emisión:

- Por un transitario miembro de FIATA (Federación Internacional de Transitarios), cuyo miembro español es FETEIA (Federación Española de Transitarios, Expedidores Internacionales y Asimilados). Con ello, se asegura el envío mediante un seguro solidario de responsabilidad.
- Habitualmente, en tres originales y varias copias no negociables.

Contenido (casillas fundamentales):

- Remitente: debe figurar el expedidor de las mercancías (cuando el pago se realiza mediante crédito documentario) o su mandatario.
- Consignado a la orden de: puede ser el destinatario real (FBL nominativo) o un intermediario (por ejemplo, el banco del comprador en el caso de un FBL a la orden).

Febrero 2010

- Dirección: la persona a la que hay que avisar de la llegada del envío. En los envíos a la orden suele ser el auténtico receptor de las mercancías.
- Lugar de recepción: por tratarse de un transporte combinado, el envío no tiene que comenzar en un puerto.
- Buque oceánico: se indica el nombre del buque o su sustituto si la operación tiene una fase marítima.
- Puerto de embarque y desembarque: si la operación tiene una fase marítima.
- Lugar de entrega: igual que en la casilla de lugar de recepción.
- Recuadros en blanco: se indica aquí el nombre y dirección del transitario que se hace cargo del envío.
- Marcas y números: deben figurar las mismas que en los bultos y en la relación de contenido.
- Número y clase de bultos: el que corresponda.
- Descripción de la mercancía: debe concordar con la que figure en los demás documentos de la operación.
- Peso bruto/medidas: los indicados por el remitente.
- Declaración de interés sobre el plazo de entrega: Aumenta la responsabilidad del transitario
- Declaración de valor: Id. id.
- Importe del flete/flete pagado en: datos referentes al pago de la operación.
- Lugar y fecha/sello y firma: remitente y transitario validan el contrato en estas casillas.
- Número de FBL originales: debe indicarse siempre por tratarse de un documento negociable.
- Para entrega de las mercancías rogamos dirigirse a: dirección indicada por el transitario en destino (puede ser el mismo o un representante o transitario corresponsal)

## Otros documentos utilizados en operaciones de Comercio Internacional

### *Certificados*

A continuación se describen una serie de certificados de naturaleza técnica que se exigen en algunas operaciones de comercio exterior.

Febrero 2010

a) *Certificados de calidad*

Garantizan el cumplimiento por el producto de una serie de requisitos técnicos, habitualmente reflejados en normas internacionales específicas. En España los emiten diversas entidades, públicas y privadas, según la naturaleza de la mercancía y en ocasiones lo emite el propio fabricante del producto.

b) *Certificados SOIVRE*

Son documentos emitidos por la Subdirección General de Inspección, Certificación y Asistencia Técnica, -anteriormente SOIVRE (Servicio Oficial de Inspección, Vigilancia y Regulación de la Exportación)- del Ministerio de Industria, que garantizan la calidad de los productos de exportación mediante su control en los Centros de Asistencia Técnica e Inspección del Comercio Exterior. Interviene también en las operaciones de importación de todos aquellos productos cuyo etiquetado, envasado y calidad deben ser controlados de acuerdo a la normativa de la UE.

c) *Certificados sanitarios y veterinarios*

Son documentos extendidos por las autoridades sanitarias del país de exportación para el control de mercancías destinadas al consumo humano. Deben indicar el organismo que lo expide, la fecha de expedición, el número de registro, la cantidad y clase de la mercancía, el nombre del destinatario, la fecha de congelación en su caso y el nombre del inspector. En España los expiden las Consejerías Sanitarias de cada Comunidad Autónoma.

Tienen como objetivo garantizar el control de plagas en la importación de vegetales. En España los expide la Subdirección General de Sanidad Vegetal del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

d) *Certificados farmacológicos*

Tienen como principal objetivo el control de la importación de productos o sustancias psicotrópicas. En España los expide la Dirección General de Salud Pública del Ministerio de Sanidad y Consumo.

Febrero 2010

e) *Certificado CITES*

Es un permiso especial para controlar el comercio internacional de especies de flora y fauna en peligro de extinción, de acuerdo con la normativa CITES (*Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora*) de la ONU. Lo expiden los países de origen o destino según se trate de exportación o importación. En España corresponde su emisión al SOIVRE.

f) *Certificado de Origen*

Es un documento utilizado para demostrar que la mercancía procede del país de origen que en él se detalla, pudiendo así determinar el arancel a aplicar en la importación de la mercancía.

g) *Certificado de control petrológico*

Es un documento requerido para la regulación del comercio internacional de aparatos e instrumentos de medida. Lo expiden los Ministerios de Industria de la UE, por sí mismos o por medio de instituciones autorizadas.

h) *Certificado de baja tensión*

Es un certificado que debe expedir el fabricante, en el cual garantiza que sus productos (aparatos eléctricos) se adaptan a la Directiva Europea correspondiente.

i) *Otros certificados*

La naturaleza de los regímenes comerciales a los que puede estar sujeta la mercancía da lugar a muchos otros certificados, como por ejemplo, la Licencia de transferencia de material de defensa y doble uso expedidas por la Secretaria General de Comercio Exterior, las de exportación de obras de arte y antigüedades, etc.

Febrero 2010

*j) Visado consular*

En algunas ocasiones, el importador solicita al exportador que vise determinados documentos (factura comercial, certificado de origen, etc.) en el consulado del país de destino de las mercancías.

### Convenciones internacionales que regulan el transporte

En lo que se refiere a derechos y obligaciones de las partes, están recogidas en las correspondientes convenciones que regulan los documentos, que son:

- Conocimiento de embarque (marítimo): Convenio de Bruselas de 1.924, Reglas de la Haya-Visby y Reglas de Hamburgo
- Carta de porte CMR (carretera): Convención CMR de 1.935
- Carta de porte CIM (ferrocarril): Convención COTIF-CIM de 1.961
- Conocimiento aéreo: Convenio de Varsovia de 1.929 y convenio de Guadalajara de 1.961
- Conocimiento de embarque multimodal FBL: Convenio de Ginebra de 1.980 (No está aún en vigor por lo que puede servir de marco jurídico sólo por acuerdo de las partes)

En todas las convenciones mencionadas se reflejan además de las condiciones de aceptación y rechazo al 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.

Febrero 2010

## GLOSARIO PAGINAS WEB

A continuación se detallan algunas páginas web que podrían ser de interés.

Sin ánimo de restar importancia a otras páginas, esto es una muestra de la información que se podría obtener a través de este medio.

### LOGISTICA

- *CEL: Centro Español de Logística*  
[www.cel-logistica.org](http://www.cel-logistica.org)
- *ISO: International Standardization Organization*  
[www.iso.ch](http://www.iso.ch)
- *BLOG LOGISTICA*  
[www.bloglogistica.com](http://www.bloglogistica.com)
- *ADL*  
[www.adl-logistica.org](http://www.adl-logistica.org)
- *AENOR: Asociación Española de Normalización*  
[www.aenor.es](http://www.aenor.es)
- *LOGISNET: Portal sobre Logística*  
[www.logisnet.com](http://www.logisnet.com)

### ENVASE Y EMBALAJE

- *AECOC: Asociación Española de Codificación Comercial*  
[www.aecoc.es](http://www.aecoc.es)
- *ANAIP: Asociación Nacional de Industrias Plásticas*  
[www.anaip.es](http://www.anaip.es)
- *AFCO: Asociación de Fabricantes de Carton Ondulado*  
[www.afco.es](http://www.afco.es)
- *FEFCO: Asociación de Fabricantes de Carton Ondulado*  
[www.fefco.org](http://www.fefco.org)
- *BIC: Bureau International des Conteneurs.*  
[www.bic-code.org](http://www.bic-code.org)

Febrero 2010

## SEGURO

- *UNESPA: Unión Española de Aseguradores*  
[www.unespa.es](http://www.unespa.es)

## TRANSPORTE MARITIMO

- *ANAVE: Asociación de Navieros Españoles*  
[www.anave.es](http://www.anave.es)
- *IMO: International Maritime Organization*  
[www.imo.org](http://www.imo.org)
- *LLOYD'S LIST*  
[www.lloydslist.com](http://www.lloydslist.com)
- *SHORT SEA (Transporte marítimo corta distancia)*  
<http://simulador.shortsea.es>

## TRANSPORTE DE CARRETERA

- *CETM: Confederación de Transportes de Mercancías*  
[www.cetm.es](http://www.cetm.es)
- *ASTIC: Asociación de transporte Internacional por carretera*  
[www.astic.net](http://www.astic.net)
- *IRU: International Road Transport Union*  
[www.iru.org](http://www.iru.org)
- *TELEROUTE IBERICA: Bolsa Internacional de cargas*  
[www.telerouteiberica.com](http://www.telerouteiberica.com)

## TRANSPORTE FERROVIARIO

- *RENFE: Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles*  
[www.renfe.es](http://www.renfe.es)
- *TRANSFESA: Transportes Ferroviarios Especiales*  
[www.transfesa.com](http://www.transfesa.com)
- *UIRR: Union Internationale Rail-Route*  
[www.uirr.com](http://www.uirr.com)

Febrero 2010

## TRANSPORTE AEREO

- *IATA*  
[www.iata.org](http://www.iata.org)
- *CLASA: Centros Logísticos  
Aeroportuarios*  
[www.clasanet.com](http://www.clasanet.com)

## GENERAL

- *FIATA: Federación Española de Transitarios,  
Expedidores Internacionales y Asimilados*  
[www.fiata.com](http://www.fiata.com)
- *ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior*  
[www.icex.es](http://www.icex.es)
- *Mercados Internacionales: página europea*  
<http://mkaccdb.eu.int>
- *Cámaras (documentos)*  
[www.camaras.org](http://www.camaras.org)

## COMERCIO EXTERIOR

[www.comercio-exterior.es](http://www.comercio-exterior.es)

- *Global Negotiator:*  
[www.globalnegotiator.com](http://www.globalnegotiator.com)
- Agencia Andaluza de Promoción  
Exterior  
[www.extenda.es](http://www.extenda.es)



# Logística aplicada al Comercio Internacional

Fecha de realización: Febrero 2010

**MARÍA JOSÉ CANO**  
**BEGOÑA BEVIÁ**  
**MARGARITA ENRÍQUEZ**  
**MIGUEL ENRÍQUEZ**  
**ALEJANDRO MOLINS**



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Febrero 2010

## Breve introducción al comercio internacional

En el desarrollo de sus operaciones internacionales, la empresa tiene que considerar cinco actividades fundamentales:

- El Marketing
- La contratación
- La Financiación
- Las Barreras
- La Logística

El conocimiento de su naturaleza, posibilidades que ofrecen y relaciones de unas con otras es esencial para el correcto desarrollo de dichas operaciones. Y es el último de los pilares del Comercio Internacional "LA LOGISTICA" el núcleo central de nuestro estudio. Su importancia estriba en que, en la actualidad, tanto la venta de objetos físicos como la ejecución de las operaciones intangibles (financieras, de transmisión de información o análogas), se consideran operaciones logísticas, por lo que puede decirse que no hay una sola operación internacional que pueda ser llevada a cabo sin una acción logística.

## Introducción a la logística internacional

### Concepto de logística

En la actualidad es conveniente plantear las actividades empresariales analizando sus relaciones con el sistema logístico de la empresa, que se ha convertido en uno de los pilares básicos de su organización.

Anteriormente la logística era solamente, tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, actualmente éstas actividades aparentemente sencillas han sido redefinidas y ahora son todo un proceso. Hoy en día la logística es un asunto tan importante que las empresas crean áreas específicas para su tratamiento.

Existe gran cantidad de definiciones sobre la Logística. En el plano de los grandes conceptos, podríamos decir que es una ciencia que estudia la organización de cualquier

Febrero 2010

actividad de forma que su resultado sea óptimo. En el de las realidades prácticas y debido a su origen militar podemos definirla como la organización de las actividades de aprovisionamiento de materias primas, productos semielaborados y componentes desde las fuentes de suministro de materias primas a los centros de producción y de estos, ya transformadas por el proceso productivo, a las plataformas o almacenes de distribución de forma que lleguen al mercado en perfectas condiciones y con un coste mínimo. Por tanto, la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad. La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto.

Es en definitiva una ciencia que estudia la organización de todas aquellas actividades que componen la *"CADENA LOGÍSTICA"*.

Los eslabones básicos que componen la cadena logística son:

- Aprovisionamiento de Materias primas
- Almacenaje y Manipulación
- Distribución

Por tanto, la red o cadena logística de una empresa está formada por:

- Proveedores
- Centros de producción
- Almacenes o plataformas
- Clientes

Y su coordinación depende de un Plan Logístico que debe abordar entre otros aspectos las líneas maestras siguientes:

1. La previsión de la demanda
2. El sistema de producción
3. La situación y dimensionado de centros de producción y almacenes.
4. La organización de los aprovisionamientos
5. El almacenamiento de materias primas, componentes y producto terminado
6. El control de pedidos y la gestión de "stocks"
7. La manipulación de los materiales
8. La organización de los transportes

Febrero 2010

9. El flujo de información

10. El mantenimiento de los equipos

1. La previsión de la demanda: Para poder organizar la logística de una empresa es imprescindible conocer los volúmenes de producto solicitados por el mercado ya que si no, es imposible saber si tenemos la empresa adecuadamente dimensionada en la relación de sus capacidades con sus necesidades.
2. El sistema de producción: Para organizar adecuadamente la producción es necesario tener en cuenta la necesidad de establecer un programa donde conceptos como los requerimientos de materiales (“Material Requirement Planning” o sistema MRP), ECR (“Efficient Consumer Response”), o la clasificación de los artículos según su importancia para la empresa tienen todo su sentido.
3. La situación y dimensionamiento de los centros de producción y almacenes: Necesarios para establecer las necesidades de medios en lo que concierne a personal, aprovisionamiento y transporte, así como el equilibrio entre la proximidad a las áreas de aprovisionamiento y a los mercados.
4. La organización de los aprovisionamientos: Cuyo aspecto más importante es la selección de los proveedores y su diversificación, tanto en el volumen solicitado como en su situación geográfica, por razón de optimización de precios y disminución de riesgos.
5. El almacenamiento de materias primas, componentes y producto terminado: Donde hay que moverse en función de criterios de rentabilidad y eficacia entre la disponibilidad de materiales y el coste financiero de tenerlos en “stock” lo que explica la gran importancia que tienen los sistemas “Just-in-Time” que reducen dichos costes, a partir del concepto de suministrar, tanto en los aspectos de producción como comerciales, los elementos que se necesiten, en el momento en que sean precisos, y en la cantidad imprescindible, mediante una utilización eficaz de la informática y los medios de transporte.
6. El control de inventarios y gestión de “stocks”: Cuyos objetivos son que, tanto en el proceso de producción como en el de comercialización, no se produzca la “ruptura de “stocks” que afecta por una parte a la regularidad del proceso de producción y, por la otra, a la debida atención al cliente. Este aspecto del proceso depende muy especialmente de las características de la demanda ya que el tratamiento de los inventarios es muy distinto según aquélla sea constante, con tendencia o estacional.

Febrero 2010

7. La manipulación de los materiales: Que engloba todas las actividades de manejo y movimiento de materiales en el interior de la empresa, tanto durante el proceso de producción como en la organización de las expediciones. En esta fase se estudian los movimientos que se precisarán, los recorridos a efectuar, el estado físico de la mercancía (sólido, líquido o gaseoso) y características como peso, volumen, peligrosidad etc., de los materiales a manejar o de los equipos a utilizar según el movimiento sea horizontal, vertical o mixto.
8. La organización de los transportes: Cuyos problemas fundamentales son:
- Elección de medio de transporte: Que implica aspectos técnicos como las características del producto a transportar o las limitaciones dimensionales y de uso de los vehículos, aspectos comerciales como la disyuntiva entre utilizar un servicio de línea regular o el régimen de contratación libre y aspectos financieros de principio como decidir entre la utilización de flota propia o de vehículos ajenos.
  - Programación de los transportes: Que incluye el estudio de temas tan atractivos como la optimización de rutas o de los volúmenes a transportar, que se resuelven en la actualidad con programas informáticos.
9. El flujo de información: El desarrollo imparable de las tecnologías de la información conlleva la necesidad de establecer una red que, además de a los diversos departamentos de la empresa, ponga en contacto "on line" a la misma con proveedores y clientes para que las informaciones puedan ser compartidas en tiempo real. Un aspecto esencial de la red de información es que las informaciones que precise cada eslabón de la cadena deben ser estudiadas en detalle pues por razones económicas, de confidencialidad y operativas deben establecerse filtros de acceso en el sistema. El uso de los sistemas EDI (Electronic Data Interchange) para la transmisión electrónica de datos entre ordenadores es uno de los mayores avances en este campo. Consiste en el envío y recepción de documentos con medios telemáticos con el fin de posibilitar su tratamiento automático. Este sistema pretende que el emisor y receptor de un determinado documento comercial puedan ser directamente los respectivos ordenadores centrales, ganando así tiempo y evitando errores.

Los componentes o estructuras de un sistema EDI son: GLN (punto operacional) de empresa, los mensajes estándar, los programas EDI o Software de Estación de Usuario (SEUs) y las comunicaciones necesarias para llevar a cabo este intercambio de mensajes comerciales.

Febrero 2010

En los últimos tiempos se viene hablando mucho sobre las posibilidades de Internet como sistema de comunicación. Esta red de comunicación lejos de ser una amenaza para el EDI supone una oportunidad al ampliar las posibilidades y ha abierto un nuevo canal de comunicaciones para que los usuarios del EDI-EANCOM puedan utilizarlo como vehículo de transporte en sus intercambios EDI.

Al ser Internet un canal abierto y por lo tanto inseguro se recomienda la utilización de la firma electrónica digital en los documentos para garantizar de forma segura el ciclo completo de una transmisión EDI: integridad de los datos, identificación del emisor y no repudio en origen y destino, es decir, que ni el emisor puede negar el envío realizado, ni el destinatario la recepción de una determinada transacción comercial. Este mecanismo se ha puesto en marcha para transmisiones vía Internet, por considerar la red de redes un medio por naturaleza inseguro. No obstante, una vez que las estaciones EDI han añadido las funcionalidades específicas de seguridad, los mensajes "blindados" pueden circular por cualquier red de transmisión, Internet o Red de Valor Añadido.

Sin embargo no todas las empresas consideran necesaria la implantación de la firma digital en los documentos que se intercambian utilizando correo electrónico, de manera que el intercambio de información a través de correo electrónico también es posible sin la utilización de la firma digital y las estaciones de trabajo EDI están preparadas para trabajar de las dos maneras. En ambos casos, se asegura la trazabilidad extremo-extremo del documento intercambiado. Precisamente y debido a que los tiempos, cada día más críticos en transmisiones EDI, dependen directamente de la calidad de la conexión a Internet que se dispone e incluso de la disponibilidad de la red misma, la estación EDI deberá poder seleccionar que mensajes y para que interlocutores se elegirá la red Internet como medio de transmisión y para cuales se utilizará una Red de valor añadido.

La criticidad en tiempo ha hecho que surjan servidores de correo electrónico especializados en el intercambio de información utilizando correo electrónico, este concepto de servidor de correo de acceso restringido permite crear comunidades de usuarios que disponen de una calidad de servicio acordada dentro de este entorno, en el momento que el mensaje intercambiado sale de este entorno, todos los parámetros de calidad dejan de tener validez.

10. El mantenimiento de los equipos: Esta necesidad involucra a un área de la Logística mas conocida bajo el nombre de Logística de Sistemas y estudia los sistemas complejos como los equipos de producción de una fábrica, una flota de buques o aviones formados por gran número de componentes cuyo fallo puede ser causa de

Febrero 2010

graves trastornos bajo el punto de vista de sus garantías de fiabilidad, o probabilidad elevada de funcionamiento en condiciones, mantenibilidad o mantenimiento de los equipos en condiciones de funcionamiento correcto y soportabilidad o adaptación de los mismos a los requerimientos del mercado. Todo esto en conjunto traerá los siguientes beneficios:

- a) Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
- b) Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
- c) Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
- d) Ampliación de la visión Gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.

## Eslabones logísticos básicos

La organización del flujo de materiales tiene cuatro eslabones básicos: aprovisionamiento, producción, distribución y servicio postventa.

- **Aprovisionamiento:** Consiste básicamente en la selección de los proveedores adecuados, el estudio de la situación geográfica más conveniente (en función de la calidad y coste global del producto que ofrecen), de la diversificación, así como de los ritmos y volúmenes que mejor garanticen el mantenimiento de la producción al mínimo coste.
- **Producción:** Trata de la organización de los medios de producción, tanto físicos (fabricas y maquinaria), como humanos (personal adecuado utilizado de la forma más eficiente posible). En esta fase tiene gran importancia la organización de las actividades de trabajo y manipulación.
- **Distribución:** Es una actividad en estrecha relación con las de almacenaje y transporte, ya que estudia la localización óptima de los almacenes para la mejor atención del mercado, los medios de transporte y sus criterios de selección y de optimización de rutas, así como los apoyos comerciales necesarios en el canal de distribución.
- **Servicio postventa:** Está centrado en la atención al cliente. Es una actividad esencial para el mantenimiento de la empresa en el mercado, que sólo podrá ser posible mediante la satisfacción permanente de los clientes. El servicio postventa mezcla elementos de la logística empresarial con otros propios de la logística de sistemas.

Febrero 2010

En la ejecución de las actividades necesarias para conectar los eslabones anteriores, tiene especial importancia la organización de los transportes.

## Organización de los transportes

La organización de los transportes plantea diversos problemas, de los que los más importantes son:

- La decisión de utilizar medios propios o ajenos
- La selección de los proveedores de servicio
- La coordinación de los movimientos

El análisis de estas cuestiones debe realizarse con un enfoque económico, que valore además factores como la experiencia, la fiabilidad y la flexibilidad.

Es conveniente llevar a cabo ante todo una comparación de las características de los principales medios de transporte, que puede resumirse de la siguiente forma:

- Carretera: es el único medio capaz de efectuar el transporte puerta a puerta sin necesidad de transbordos. Su capacidad es más limitada que la del buque o ferrocarril. Su rapidez es considerable.
- Ferrocarril: muy favorable para el transporte de grandes masas por trenes completos (los llamados "trenes bloque"). De mayor capacidad que el transporte por carretera, su rapidez suele ser inferior a la de éste, si bien está mejorando.
- Marítimo: es el medio más utilizado para el transporte en el tráfico internacional de grandes volúmenes de mercancía, como petróleo, graneles minerales o cereales. Insustituible en el tráfico intercontinental de contenedores.
- Aéreo: indiscutible por su rapidez, es un medio extraordinariamente bien adaptado al transporte de mercancías urgentes, perecederas, de alto valor específico, etc. Sus tarifas están muy bien estudiadas, por lo que es cada vez más competitivo.
- Multimodal: ofrece la ventaja de agrupar las mercancías en Unidades de Transporte Intermodal (UTI), como contenedores, cajas móviles y otras de diversos tipos, lo que abarata costes, facilita los transbordos, reduce daños y simplifica la documentación. Se apoya en todos los medios anteriores.

Un aspecto interesante de la organización de los transportes es el de la forma en que una empresa puede programar los envíos desde sus centros de producción a sus plataformas de distribución, para lo cual debe definir:

Febrero 2010

- La proporción en que cada centro de producción debe contribuir a la satisfacción de la demanda.
- Los medios de transporte que deberán adjudicársele
- La secuencia de actuación.

Esta programación se realiza con ayudas de unas matrices de transporte, donde se reflejan por una parte, las disponibilidades de los diversos centros de producción, y por otra la demanda de los centros de distribución, así como los costes de transporte entre unos y otros.

### Plataformas logísticas

Se trata de uno de los conceptos más actuales en la actividad logística y puede definirse como un área especialmente concebida para el desarrollo de actividades relacionadas con la logística, el transporte y la distribución de mercancías en el tráfico nacional e internacional. Reciben diversas denominaciones, tales como ZAL (Zona de Actividades Logísticas), CT (Centros de Transporte), HUB´S, etc.

Los objetivos de las plataformas son los siguientes:

- Convertirse en polo de atracción de un área industrial y de consumo (“hinterland”), para lo cual deben contar con una buena comunicación con el sistema de transporte en general (puertos, aeropuertos, estaciones ferroviarias y terminales multimodales).
- Concentrar en ellas el transporte pesado para, mediante la llamada “ruptura de carga”, colaborar en la descongestión de los circuitos de distribución urbanos, obteniendo para la colectividad ventajas de calidad de vida.
- Racionalizar la utilización de los vehículos de transporte, aprovechando al máximo sus características técnicas y comerciales.
- Ofrecer operaciones auxiliares del transporte tales como embalaje, etiquetado, recogida y distribución, almacenaje, seguimiento informático, etc.
- Masificar los flujos difusos, mediante el uso de unidades de carga y transporte normalizados, para su posterior encaminamiento, con un menor coste, a través de los grandes nudos de transporte.
- Agrupar las mercancías por “familias logísticas” de productos afines, como perecederos, peligrosos, valiosos, etc., haciendo así rentables las inversiones en medios de almacenaje, manipulación y transporte.

Febrero 2010

- Servir de nudo de enlace con las restantes plataformas logísticas de la zona geográfica en que estén situadas, a través de corredores logísticos.

Este concepto es extensivo a todos los medios de transporte, ya que puertos, aeropuertos, terminales ferroviarias o centros de transporte por carretera son ante todo plataformas logísticas, como también lo puede ser una plataforma de distribución privada diseñada con los objetivos descritos.

### El operador logístico

Para racionalizar las actividades de aprovisionamiento, producción y distribución, ha aparecido un nuevo tipo de empresa dedicada a la prestación de servicios logísticos, que se conoce como operador logístico.

Ofrece una gama de servicios muy amplia, desde la distribución física, almacenaje, gestión de stocks, a la facturación o el merchandising. En definitiva ofrece operaciones de transporte (consolidación, organización de rutas, etc....), operaciones auxiliares (despacho de aduanas, gestión de las operaciones de tránsito, etc.), operaciones de gestión, de distribución física y comerciales.

Las principales ventajas de trabajar con un operador logístico son:

- Economía de inversiones: Ya que las grandes inversiones precisas en almacenes, equipos de carga, vehículos etc., son asumidas por el operador, que las amortiza diversificando su actividad y clientela.
- Transferencia de costes: Muchos de los costes fijos que asume el cargador (vehículos, almacenes, personal, etc.), pasan a ser variables, ya que sólo se soportan en cada operación concreta.
- Servicio: La profesionalización del operador logístico permite ofrecer un buen servicio a sus clientes cargadores.
- Flexibilidad: El contrato de prestación de servicios puede ser revocado al terminar su vigencia. La red de distribución puede ser remodelada sin compromisos de inversiones ni de personal.

El operador logístico tiene que situar el producto adecuado en el plazo y lugar acordados, al coste más bajo. Todas las ventajas mencionadas han dado lugar a un importante desarrollo de la subcontratación de servicios logísticos (“outsourcing”).

Febrero 2010

Entre los servicios más habituales de los Operadores Logísticos se encuentran los siguientes:

- Consolidación o grupaje
- Desconsolidación
- Organización de rutas
- Operaciones auxiliares del transporte
- Operaciones de tránsito
- Despacho de aduanas
- Operaciones de distribución física
- Recepción de las mercancías
- Clasificación y formación de partidas
- Embalaje
- Preparación de las cargas
- Entrega final
- Almacenamiento
- Gestión de stock de materias primas y productos acabados
- Puesta a disposición de Oficinas y medios logísticos

## La logística inversa

Para definir logística inversa es preciso recordar el significado de logística, ya que prácticamente es lo mismo, solo que de forma inversa.

- Logística: proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo de una forma eficiente y lo más económica posible con el propósito de cumplir con los requerimientos del cliente final.
- Logística inversa: es el proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de consumo hasta el punto de origen de una forma eficiente y lo más económica posible con el propósito de recuperar su valor ó el de la propia devolución.

En EEUU la logística inversa se ha convertido en una importante herramienta competitiva, estableciéndose una política de devoluciones totalmente liberal, llegando en algunos casos

Febrero 2010

a niveles extremos. Allí el incremento de devoluciones ha pasado de 40 billones de dólares en el año 1.992 hasta alcanzar la vertiginosa cantidad de 65 billones hoy día.

### **¿Por qué logística inversa?**

La logística inversa gestiona el retorno de las mercancías en la cadena de suministro, de la forma más efectiva y económica posible. Por ejemplo, se encarga de recuperar y reciclar envases, embalajes y residuos peligrosos así como de los procesos de retorno por haber exceso de inventario, por devoluciones del cliente, por productos obsoletos o por inventarios estacionales. Incluso se adelanta al fin de vida del producto, con objeto de darle salida en mercados con mayor rotación.

Directivas comunitarias, además, obligan o van a obligar próximamente a la recuperación o reciclado de muchos productos - bienes de consumo, envases y embalajes, componentes de automoción, material eléctrico y electrónico-, lo que va a implicar en los próximos años una importante modificación de muchos procesos productivos y, además, una oportunidad como nuevo mercado para muchos operadores de transporte, almacenaje y distribución.

La consecuencia de todo lo anterior es clara: en los próximos años la logística inversa va a suponer una importante revolución en el mundo empresarial y, muy probablemente, se convertirá en uno de los negocios con mayor crecimiento en el inicio del tercer milenio.

Por tanto, la logística inversa no es un capricho, va a ser una necesidad.

Existen por lo menos tres vectores para su impulso:

1. Consideraciones de costo-beneficio: productos mejores con costo de producción más bajo, recuperación del valor de envases, embalajes y unidades de manejo reciclables
2. Requerimientos legales: derivados de la protección al medio ambiente y la salud, de consideraciones por costos de procesamiento de residuos, etc.
3. Responsabilidad social: generalmente impulsado por organizaciones no gubernamentales y asociaciones de consumidores que apoyados en su poder de compra buscan productos más seguros y ambientalmente amigables.

Febrero 2010

## Transporte internacional: concepto y preparación

El transporte como eslabón de la cadena logística internacional

La etimología de la palabra transporte implica un concepto de “traslado”, bien sea de personas o de cosas. Si el transporte se realiza sin cruce de fronteras, tenemos el transporte interior o nacional, en caso contrario el internacional, que es el que vamos abordar en nuestro caso, orientado a las mercancías.

El transporte internacional de mercancías es el traslado de las mismas desde un punto A, situado en un cierto país, hasta otro punto B, situado en un país distinto, efectuado en tal forma que la mercancía llegue a su destino en las condiciones de contrato.

El significado de este último requerimiento es que la mercancía debe llegar sin daño ni menoscabo alguno en su naturaleza, en el plazo acordado y al precio estipulado. Para lograrlo es preciso tener en cuenta que el éxito de la operación dependerá:

- De la protección física de la mercancía para que pueda soportar las agresiones que puede experimentar durante el transporte, en sus diversas fases de manipulación, estiba (colocación dentro del vehículo de transporte), traslado o almacenamientos.
- De la utilización correcta de los vehículos de transporte aprovechando eficazmente sus características en función de la mercancía y el viaje.
- De un cumplimiento leal de los compromisos de adquisición y traslado por ambas partes.

Pero además de los riesgos físicos, el transporte genera otros de naturaleza económica derivados de los anteriores. Los daños a las mercancías llevan a cargador y transportista a tener que protegerse en una doble vertiente, la de poder exigir sus responsabilidades a los culpables del daño (protección jurídica), y la de poder obtener una compensación económica por el perjuicio sufrido mediante un esquema protector constituido por la póliza de seguros (protección económica).

Lo indicado hasta el momento nos conduce a la conveniencia de dividir la actividad de transporte en dos fases complementarias pero diferenciadas, una estática o de preparación que comprende las protecciones física y jurídico-económica de la mercancía y

Febrero 2010

otra dinámica o de movimiento que se ocupa de los medios de transporte bajo sus aspectos técnicos, comerciales y jurídicos.

En todo caso, hay un conjunto de conceptos previos necesarios para comprender la actividad:

### **Clasificación del transporte**

Atendiendo a criterios establecidos en la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres de 31.07.87 (LOTT) los transportes se clasifican como sigue:

Por el medio en que se desenvuelven:

- Terrestre (Por carretera o ferrocarril)
- Marítimo
- Aéreo

Por su naturaleza:

- Público: Efectuado mediante contraprestación económica
- Privado: Sin contraprestación económica. Se subdivide a su vez en:
  - Personal: Realizado por los individuos con sus propios vehículos
  - Complementario: Realizado por empresas cuya actividad esencial no es el transporte

Por su objeto:

- De viajeros
- De mercancías
- Mixto (Viajeros y mercancías)

Por su ámbito geográfico:

- Urbano: El que se efectúa en el interior de ciudades o áreas urbanas
- Nacional: Id. id. en el interior de un país
- Internacional: Id. id., entre dos o mas países

Por su regulación administrativa:

- Liberalizado: No sujeto a autorización
- Contingentado: Sujeto a autorización

Febrero 2010

Por la forma de utilización de los vehículos:

- Sucesivo: El que utiliza secuencialmente vehículos de la misma naturaleza (sólo buques, o camiones, o aviones)
- Superpuesto: El que se efectúa cuando el vehículo de transporte realiza una parte del recorrido cargado sobre otro de la misma o distinta naturaleza (camión sobre buque de trasbordo rodado o sobre plataforma ferroviaria)
- Combinado: En este caso, la mercancía - no agrupada de forma fija - es:
  - Transbordada, una o más veces, entre vehículos de naturaleza diversa
  - Multimodal o Intermodal: Es un caso particular del transporte combinado en que la mercancía se agrupa en Unidades de Transporte Intermodal (UTI) como contenedores, cajas móviles, semirremolques etc. y transportada sin "ruptura de carga" (o sea en su integridad de origen) hasta destino.

### **Las profesiones del transporte**

Debido a la dificultad de precisar los límites entre las actividades principales y auxiliares del transporte, vamos a presentar sectorialmente algunas de las más relevantes, observando que la denominación puede corresponder tanto a una persona física como jurídica.

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 en una Escuela Superior de la Marina Civil, con una doble capacidad, técnica para dirigir la navegación, y jurídica para representar al estado de bandera del buque a bordo por lo que 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 (prácticos, amarre, remolcadores, aprovisionamiento, carga y descarga, despachos de aduanas y sanidad, etc.)
- Estibador ("Stevedore"): Persona especializada en las operaciones de carga, estiba y trincado de mercancías en los buques
- Fletador ("Charterer"): Persona que contrata la utilización de un buque, para cargas de gran entidad
- Fletante: Sinónimo de naviero

Febrero 2010

Transporte terrestre por carretera:

- Operador de transporte (OT): Realiza una labor mediadora entre cargadores y transportistas, actuando como cargador frente al transportista y 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 información y distribución de cargas: Son puntos de encuentro de cargadores y transportistas, cuya función consiste en poner en contacto a unos y otros para que negocien el transporte de las cargas disponibles que concurren en oferta al centro.

Transporte ferroviario

- Compañía ferroviaria: Empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte ferroviario. En la actualidad están evolucionando en muchos países de fórmulas públicas a explotación privada. P.ej., en la UE con la aplicación de la Directiva 440/91, se orienta el ferrocarril hacia fórmulas de libre acceso a las infraestructuras, competitividad y saneamiento financiero.
- 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. La Directiva 440/91 hará que muchas de estas compañías se conviertan en transportistas.

Transporte aéreo

- Compañía aérea: Empresa dedicada a prestar servicios de transporte aéreo. Con el desarrollo de la privatización a nivel mundial están evolucionando del concepto de “compañías de bandera”, con filosofía proteccionista al de compañías privadas.
- Agente de carga aérea (Agente IATA): Empresa con la necesaria solvencia técnica y financiera según baremos establecidos por la Asociación Internacional de Transportistas Aéreos (IATA) cuya función es asesorar y organizar los transportes aéreos de sus clientes.
- Compañía de manipulación o “handling”: Empresa especializada en las operaciones de recepción, carga y estiba de las mercancías en los aeropuertos.

Transporte multimodal:

- Operador de transporte multimodal (OTM): Empresa especializada en organizar las operaciones de transporte multimodal con absoluta responsabilidad, actuando como arquitecto de la operación y emitiendo el documento

Febrero 2010

pertinente (normalmente el conocimiento de embarque de la Federación Internacional de Transitarios FIATA)

Transporte en general:

- Transitario: Empresa especializada en la gestión y coordinación del transporte internacional y de aquél que se realiza en régimen de tránsito aduanero.
- Consolidador o grupajista: Empresa especializada en el agrupamiento en un mismo vehículo o medio de carga (Camión, vagón, contenedor etc.) de pequeñas cantidades de mercancías de clientes diversos que, procedentes del “hinterland” del punto de carga, pueden ser así transportadas en forma rentable a receptores situados en el del punto de descarga.

La fase estática del transporte: protección física de la mercancía

Factor esencial en el cumplimiento del contrato, se basa en el conocimiento y uso eficaz de las técnicas siguientes:

### **Envase y Embalaje**

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 finalidad de “marketing”.

Embalarla es colocarla “en-bala”, es decir en un atado o bulto que la proteja durante el transporte, siendo sus finalidades:

- 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, o las de mercancías peligrosas)
- Facilitar la inspección aduanera
- Disminuir los riesgos para las personas

Febrero 2010

Para abordar problemas de embalaje, es necesario el estudio sistemático de los siguientes aspectos:

Del producto:

- Su estado físico y características: Como sólido, líquido o gaseoso, oloroso, polvoriento, peligroso, alterable por el clima o temperatura
- Material constituyente: Madera, papel, cartón, textil, metal o plástico
- Identificación: Etiquetado y normalización aplicable, como las etiquetas de manejo ISO o las de la ONU para mercancías peligrosas
- Características del medio de transporte: Como las limitaciones dimensionales y de peso del vehículo de transporte
- Costes: De fabricación, de manipulación, posibilidad de reciclaje o devolución, etc.

De los materiales: Es necesario un conocimiento de sus potencialidades. Así:

- Madera: Debe carecer de nudos en la medida de lo posible, presentar un grado de humedad bajo y en general, siguiendo las pautas de los países mas avanzados al respecto (Australia, USA, etc.), cumplir normas de tratamiento contra insectos (P.ej.: Normas Australianas de Cuarentena).
- Papel: Sus características esenciales son, el “gramaje” o peso en grs. de 1 m<sup>2</sup> de papel, el espesor y si se precisa algún tratamiento químico (parafinado, sulfurizado, encerado etc.) que sirva de barrera frente a líquidos o gases.
- Cartón: Es fundamental diferenciar entre el liso y el ondulado, ya que este último, que suele estar constituido por varias capas, es mucho mas resistente al aplastamiento.
- Vidrio: Es mas bien un material de envase, utilizado para la presentación de bebidas de calidad y en la industria farmacéutica.
- Textiles: Como cáñamo, algodón etc. Su uso se está reduciendo por razones sanitarias y por la mayor utilización del plástico.
- Metales: El acero se aplica fundamentalmente para bidones, toneles y jerricanes y para el embalaje más importante del transporte, el contenedor. El aluminio para embalajes aéreos o especiales.
- Plásticos: Los tipos utilizados dependen del objetivo de protección perseguido. Así, el polietileno se utiliza para bolsas protectoras y en el enfundado de paletas, el poliestireno, para material de calce o amortiguador del choque y el poliuretano, que es un magnífico aislante térmico, en las cajas de camiones frigoríficos, contenedores de temperatura controlada y equipamientos similares.

Febrero 2010

Todas las manipulaciones de mercancías tienden a estandarizarse, para obtener unos movimientos homogéneos y unos transportes lo mas agrupados posibles con el fin de abaratar los costes. Con ello se consigue que, manejando unidades normalizadas para el transporte y almacenaje, se eviten manipulaciones innecesarias, robos, roturas y malas presentaciones de la mercancía.

Habitualmente la unidad de manipulación mínima es la caja, cuyas dimensiones variaran en función de la clase de mercancía.

Entre los embalajes mas utilizados en el transporte merecen especial atención dos:

1. Paleta: Es una plataforma de carga, generalmente de madera, con unas entradas para manipulación mediante transpaletas o carretillas de uñas ("Forklifts"), que se usa especialmente para apilar bolsas o cajas, que suelen ir recubiertas de una funda protectora de polietileno. La paleta se considera la unidad básica de carga.

Los tipos más importantes, de dos o cuatro entradas, de simple y doble piso, reversibles, con alas, etc.

Sus dimensiones normalizadas más frecuentes son:

Universal: 1.200 x 1.000 x 144 mms. (También denominada "americana")

Europea: 1.200 x 800 x 144 mms. (También denominada "europaleta")

Botellero: 1.200 x 1.200 x 144 mms

En Función de los usos pueden ser:

- De un solo uso
- De varios usos.

Y a su vez las de varios usos pueden ser:

- Propias
- De Alquiler

La altura de apilamiento suele ser entre 1 y 1,2 m. para cargas pesadas, hasta 1,70 m. para las de densidad media, y hasta 2,20 m. las ligeras, aunque el criterio anterior debe utilizarse con flexibilidad.

Todas las mercancías que habitualmente se paletizan, posteriormente se retractilan mediante film o fleje, para evitar que se puedan deshacer los mismos.

Una norma a tener siempre en cuenta es que la mercancía encajada en el palet o paleta, nunca sobresalga de los bordes, ya que ello podría traer consecuencias de perdidas de espacio en el transporte y en el almacenamiento.

2. Contenedor: Según el Convenio de Contenedores de 1.972, es un elemento auxiliar del transporte, de carácter permanente, fácil de manipular, de llenar y vaciar y de un volumen mínimo de 1 m<sup>3</sup>. En la práctica suele ser una gran caja de dimensiones

Febrero 2010

normalizadas por diversos organismos, según sea el medio de transporte básico para el que se conciba.

A fin de adaptarse a las necesidades del tráfico, se han desarrollado tipos muy diversos tales como:

- Cerrados o “Box”
- De costado abierto u “Open side”
- De techo abierto u “Open top”
- Plataformas o “Flat”
- De graneles o “Bulk”
- Cisterna o “Tank”
- Frigoríficos o “Reefer”
- De temperatura controlada o “Temperature controlled”
- Jaula o “Cage”(Para animales vivos)

Los contenedores son, en general, prismáticos pero de formas diversas según se utilicen en transporte multimodal de base marítima, ferroviaria o aérea. Así tenemos, por ejemplo que los de base marítima siguen la normativa ISO, siendo los de uso más frecuente los de 20´ y 40´ cuyas dimensiones exteriores más frecuentes son:

20´ x 8´ x 8´6” el de 20´

40´ x 8´ x 8´6” el de 40´

Si bien en el caso de transporte de productos ligeros se usa también la altura de 9´6” dando lugar a los contenedores de elevada cubicación o “High cube”. En estos últimos años, se ha incorporado un nuevo tipo de contenedor denominado 45´ cuya principal característica es que sus dimensiones son muy similares a las de la caja de un camión y es muy utilizado y demandado para el transporte de productos ligeros.

Admiten una capacidad de carga que, en peso está definida por su placa de características CSC con una carga práctica entre 18 y 23 Ton. Los de 20´ y alrededor de 24 Ton. Los de 40´ (Esto último debido a las limitaciones en el transporte terrestre). Sus volúmenes internos están comprendidos entre los 30 m<sup>3</sup> de los 20´ y los 60 m<sup>3</sup> de los 40´ con un incremento aproximado de un 10 % para los “High cube”. Existe una tendencia a ir a contenedores cada vez más grandes y en USA, se utilizan contenedores de hasta 53´ de longitud.

En el sector de la logística internacional se usan una serie de expresiones operativas para el manejo y gestión de contenedores, de las que las más importantes son:

- TEU (“Twenty feet equivalent unit”): Contenedor de 20´
- FEU (“Forty feet equivalent unit”): Contenedor de 40´

Febrero 2010

- FCL (“Full container load”): Contenedor de carga completa (Mercancía de un solo expedidor)
- LCL (“Less than container load”): Contenedor de carga parcial (Mercancía de varios expedidores)
- CY (“Container yard”): Terminal de contenedores FCL
- CFS (“Container freight station”): Terminal de contenedores LCL
- INLAND. Transporte terrestre previo o posterior a un transporte contenedorizado marítimo (Cuando es aéreo, se denomina “Cartage”)

En el encaminamiento de los contenedores a puerto tienen gran importancia los trenes-bloque o “puros” de contenedores (En España constituyen la Red Teco). En su utilización comercial en una gran mayoría de casos el contenedor es cedido por las compañías transportistas a sus clientes, englobando generalmente el coste de cesión en el global del transporte o cobrando unos suplementos en el caso de contenedores especiales.

### **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 utilizan, además del trabajo manual, el cual es necesario en determinados momentos, maquinaria diversa que agiliza y facilita las labores tanto en las cargas / descargas, como en almacenaje y movimientos interiores.

Debe adaptarse a las características de la mercancía, por lo que da lugar a una gama muy variada de medios como:

- Grúas: Existen diversos tipos como puente, cigüeña, martillo, móviles, de cuchara dependiendo su utilización de las características de la mercancía, del volumen a manejar y del coste de inversión.
- Transpaleta manual: Son carretillas de uñas dobles, las cuales sirven para mover mercancías en distancias cortas y que no sean muy pesadas. Se utilizan habitualmente en almacenes y para carga / descarga en el interior de camiones, especialmente cuando no hay muelles.
- Transpaleta eléctrica: Es la misma que la anterior, pero el operario va normalmente sobre ella, se mueve eléctricamente, sirven para pesos mayores y admiten uñas más largas para cargar dos paletas simultáneamente. También se utilizan habitualmente en la preparación de pedidos cuando hay que recorrer grandes distancias.

Febrero 2010

- Carretillas (FORKLIFTS): Sirven para mover paletas y contenedores, varían enormemente de peso y altura, pudiendo mover contenedores cargados. Pueden aplicárseles útiles específicos para mover mercancías especiales, tales como: Bobinas de papel, etc.
- Equipos para manipulación de contenedores: Como grandes carretillas de uñas (“Toros”), “Transtainers” (“Grúas-puente”), “Straddle carriers” (“Torres móviles”), “Spreaders” (“Bastidores”), que constituyen el parque básico de las terminales de contenedores.
- Guías transportadoras: Para prenda colgada
- Mangueras de impulsión / succión: Accionadas neumáticamente (Graneles sólidos) o hidráulicamente (Graneles líquidos) se utilizan para carga / descarga de minerales ligeros, cereales, petróleo, productos químicos y alimenticios.
- Cintas de carga: Para manejo de minerales y cereales con independencia de su densidad. Suelen ser de neopreno.
- Plataformas “Roll-Trailers”: Son plataformas muy bajas que, dotadas de ruedas, se utilizan en los puertos para la carga /descarga a bordo de los buques de trasbordo rodado (“Roll-on / roll-off”), con gran ahorro de tiempo operativo.

### **Estiba**

Es la operación de colocar la mercancía en el interior del vehículo de transporte. Debe realizarse de forma que se eviten los daños causados 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 etc.

Cada uno de los riesgos mencionados implica la necesidad de estudiar conjuntamente el embalaje, la manipulación y estiba (embalajes reforzados, aislamientos térmicos, estiba en lugares bien iluminados, ensacado, entoldado, ventilación etc.) para cada caso concreto.

Aunque generalmente la estiba es responsabilidad del cargador debe efectuarse bajo supervisión del transportista que además de los aspectos anteriores deberá plantearse la necesidad de obtener una rotación rápida en la carga y descarga, reduciendo las remociones en las escalas o paradas intermedias al mínimo.

Para obtener un buen aprovechamiento del espacio de carga de los vehículos es fundamental considerar que cada mercancía tiene un “coeficiente de estiba” (“Stowage

Febrero 2010

factor”) o relación entre el volumen que precisa ocupar para ser transportada en condiciones idóneas y su peso, que se suele expresar en m<sup>3</sup>/Ton y es muy variable con la naturaleza y densidad del producto. En publicaciones especializadas existen tablas experimentales que permiten conocerlo con razonable aproximación.

### **Almacenamiento**

En cualquiera de las fases del transporte puede ser necesario almacenar la mercancía por períodos más o menos largos.

Los aspectos más importantes a tener en cuenta son:

- Significa un coste adicional, por lo que deben programarse las entregas, reduciendo el plazo al mínimo
- Un almacenamiento prolongado aumenta los riesgos de mermas, derrames, roedores, robos etc.
- Hay que considerar con atención si la mercancía soporta o no almacenamientos a la intemperie
- La mercancía de valor elevado debe ser almacenada en recintos especiales con vigilancia reforzada
- La carga pesada no deberá jamás ser almacenada sobre la ligera y la de forma irregular deberá almacenarse independientemente
- Hay que dejar pasillos adecuados para la evolución de los medios de manipulación
- Una preparación inadecuada de la documentación de envío puede ser causa de un almacenamiento imprevisto en la aduana de destino
- Los almacenes mecanizados garantizan en general mejor trato y control de la mercancía. Tiene por ello cada vez más importancia la utilización de la robótica y de la informática centralizada.
- En operaciones de gran responsabilidad y/o volumen (suministros de ingeniería, plantas “llave-en-mano”) conviene visitar los almacenes en destino

Entre los tipos más frecuentes de almacenes de que se dispone tenemos los siguientes:

- De gravedad: Con estanterías dotadas de suave pendiente, la mercancía va siendo expedida según el sistema FIFO (“First in, first out”), es decir lo que se almacena primero, se expide en primer lugar.
- Dinámico: Es una forma más evolucionada del sistema anterior en el que, a la pendiente variable de las diversas estanterías, se une la utilización de separadores y sistemas de retención.

Febrero 2010

- Semiautomático: Combina la actuación de medios de almacenaje motorizados como carretillas, transpaletas y transelevadores con un sistema de control del almacén con intervención humana.
- Automático: Son sistemas que aplican los mas modernos desarrollos de la informática y la robótica como carros y transelevadores teledirigidos desde una central informatizada bajo programas que recogen disponibilidades de espacio, características de la mercancía, prioridades de expedición, control de pedidos, etc.

Para estudiar el tipo de almacenaje idóneo para nuestras mercancías deberemos tener en cuenta los siguientes parámetros:

- Altura libre a las cerchas
- Sistemas de redes contra incendios y mamparos ignífugos
- Muelles basculantes y a resguardo de la intemperie
- Resistencia del suelo del almacén
- Sistema de estanterías (Compacta, convencional)
- Sistemas trilaterales o autoportantes
- Tipo de carretillas
- Zona de playa
- Zona de preparación
- Zona de devoluciones
- Cámaras frigoríficas
- Adecuación de oficinas y locales especiales
- Sistemas de información
- Sistemas de seguridad
- Patio de maniobras

La evaluación detallada de todos estos parámetros nos indicara el tipo de almacén por el cual nos debemos decidir.

### **Regulaciones sobre envase y embalaje**

Algunos de los principales avances en este tema son las Directivas de la UE sobre productos de consumo, orientadas a la modificación de los hábitos de consumo, con especial atención a la protección sanitaria y la protección del consumidor, donde se reflejan listas de materiales adecuados ("listas positivas"), así como exigencias metrológicas y de etiquetado (composición, caducidad etc.), y de posibilidades de reciclar los materiales de embalaje.

Febrero 2010

Tienen también especial relevancia las normas ISO de la serie 14.000, que se ocupan de los aspectos de control medioambiental y otras de protección contra plagas, de las que es buen ejemplo las Normas Australianas de Cuarentena para los embalajes de madera.

### Fase estática del transporte: protección jurídico-económica de la mercancía

Los intereses económicos y los problemas de responsabilidad que surgen como consecuencia de las operaciones de transporte, generan unas necesidades de protección que trascienden de los meros aspectos físicos, adentrándose en los complejos campos de la responsabilidad y de la probabilidad estadística, lo que hace preciso su estudio en dos direcciones:

En lo que concierne a la responsabilidad, hay que tener en cuenta que el transportista tiene una obligación “de resultados”, o sea de “trasladar las personas o cosas hasta su destino sin daño ni menoscabo”, pero, por otra parte, dicha responsabilidad está limitada por los Convenios Internacionales o las leyes nacionales que regulan el transporte, a unas compensaciones económicas establecidas para las diversas anomalías que puedan surgir.

Cuando el perjuicio económico excede de los límites de responsabilidad mencionados en el caso anterior (protección jurídica), la solución estriba en obtener una protección económica adicional mediante la contratación de una póliza de seguro.

### **Conceptos básicos de Teoría del Seguro**

#### *Definición*

Según la Ley 50/1980 del Contrato de Seguro, “El Contrato de Seguro es aquél por el que el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura, a indemnizar - dentro de los límites pactados - el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas”.

El seguro gira alrededor del concepto indemnizatorio, es decir su objetivo es dejar al asegurado que ha sufrido un siniestro “indemne”, o sea en las mismas circunstancias personales y económicas que tenía antes de padecerlo. Como ello no es por supuesto posible en todos los casos, el seguro se divide en dos grandes ramas:

Febrero 2010

- Seguros personales: Como la reparación total es imposible en muchos casos (vida, invalidez etc.), sustituyen dicha reparación por una compensación parcial de naturaleza económica.
- Seguros de daños (o de cosas): Si están bien realizados logran colocar al asegurado en la misma posición patrimonial que tenía antes de experimentar el siniestro. A este grupo pertenecen los seguros de transporte.

Además del principio indemnizatorio hay dos condiciones básicas para la validez de un contrato de seguro:

1. Buena fe: Tiene que existir por ambas partes, tanto por el asegurado al definir las circunstancias que pueden agravar el riesgo, como por el asegurador soportando en la forma acordada la indemnización.
2. Aleatoriedad: El riesgo tiene que estar sometido al azar. La certeza no es asegurable (Ni puede asegurar su vida un enfermo terminal, ni se puede asegurar contra mojaduras un envío a través del desierto del Sahara).

#### *Elementos del contrato*

Pueden clasificarse en tres grupos:

Reales: Son el objeto del seguro, el riesgo y la prima

Personales: Asegurador, asegurado, tomador del seguro y beneficiario

Formales: Identificación y situación, en su caso de los objetos asegurados, la extensión de cobertura, la fecha de entrada en vigor, entre otros.

#### *Efectos del contrato*

Como en todos los contratos, el de seguro da lugar a un conjunto de derechos y obligaciones para las partes, que son básicamente los siguientes:

Febrero 2010

	ASEGURADO	ASEGURADOR
OBLIGACIONES	PAGAR LA PRIMA INDICAR CON EXACTITUD LAS CIRCUNSTANCIAS QUE INFLUYAN SOBRE EL RIESGO A LA FIRMA DE LA PÓLIZA INFORMAR AL ASEGURADOR DE LOS DAÑOS QUE SE PRODUZCAN EN CASO DE SINIESTRO, ACTUAR CON LA DEBIDA DILIGENCIA PARA DISMINUIR LAS CONSECUENCIAS DEL DAÑO	PAGAR LA INDEMNIZACIÓN ACORDADA EN CASO DE SINIESTRO
DERECHOS	RECIBIR LA INDEMNIZACIÓN ACORDADA EN CASO DE SINIESTRO	COBRAR LA PRIMA SUBROGARSE EN LOS DERECHOS DEL ASEGURADO DE RECLAMAR A LOS RESPONSABLES DEL DAÑO

#### *Otros conceptos*

Para desenvolverse en el campo del seguro, es conveniente conocer los siguientes:

- Cobertura: Es la relación de riesgos contra los que queda cubierto el asegurado. Suelen reflejarse en pólizas normalizadas.
- Franquicia: Es una limitación establecida a favor del asegurador, bien respecto de la entidad del daño sufrido para reclamar aquélla. Puede ser deducible o integral según se descuenta o no del importe de la indemnización en caso de siniestro
- Sobreprima: Es una prima adicional que se abona para cubrir riesgos que están en principio excluidos de cobertura Como p.ej., la guerra y las huelgas en las pólizas de mercancías.
- Extorno: Se denomina así a la parte de la prima que el asegurador devuelve al asegurado por haber disminuido el riesgo durante el período de vigencia de la póliza. Hay que comprometerlo en el momento de la firma de la póliza.

#### *Tipos de pólizas:*

Los más utilizados son:

- A prima fija: La más frecuente. La prima se establece de antemano
- De seguros mutuos: El asociado lo es en condición de mutualista, por lo que es simultáneamente asegurado y asegurador

En el seguro de transporte tienen especial relieve las siguientes:

Febrero 2010

- Sencilla o aislada: Cubre un solo envío
- Abierta o flotante: Cubre todos los envíos del asegurado en un período establecido, normalmente un año. Permite una gestión más eficaz del riesgo.
- Combinada: Cuando en el envío intervienen diversos medios de transporte.

### **El seguro de transporte**

La necesidad de proteger buques y mercancías se pierde en la noche de los tiempos. Así, tenemos como antecedentes, el “préstamo a la gruesa” de las navegaciones mediterráneas que era un adelanto al naviero para correr con los riesgos de la expedición, el “Libro del Consulado del Mar” publicado en el siglo XIV en Valencia y el desarrollo de los principios de responsabilidad en las repúblicas italianas por la misma época.

De todas formas no es hasta el siglo XVII que el seguro toma la importancia que tiene en la actualidad al crearse, en el café londinense de Edward Lloyd, la comunidad de aseguradores denominada Lloyd’s, de la que una entidad clave es el “Institute of London Underwriters”, donde desde entonces se establecen los criterios y pólizas de seguro. Es en dicha institución donde se estableció la primera póliza moderna del seguro de transporte conocida como la “Ship&Goods” (“Buque y mercancías”) que puede considerarse la póliza matriz de todas las que se han desarrollado después, y que abordaremos posteriormente.

En el seguro de transporte, el riesgo es un concepto abstracto que sólo toma relieve al acompañarlo de otras palabras que le den un carácter específico. P.ej., riesgo de accidente, enfermedad, robo, etc.

En la actualidad, en todos los medios de transporte, se aplica una fórmula a la hora de asegurar la mercancía para determinar la prima a pagar. Dicha fórmula considera el valor a asegurar de la mercancía en función del incoterm aplicado en cada caso así como las condiciones bajo las que se contrata la póliza. En resumen:

$$\text{Prima neta a pagar}^1 = \text{Valor asegurar}^2 \times \text{condiciones de la póliza}^3$$

Donde:

<sup>1</sup> Prima neta: importe de la póliza a pagar al asegurador

<sup>2</sup> Valor a asegurar: valor de la mercancía + gastos a aplicar en función del incoterm utilizado en la operación + 10% en concepto de beneficio industrial (entendiendo como tal la cantidad a percibir por los trastornos causados en caso de siniestro).

<sup>3</sup> Condiciones de la póliza:

Febrero 2010

- Generales: las comunes a cada tipo de póliza en función del medio de transporte que se utilice.
- Particulares: las que son de aplicación en cada caso al tipo de mercancía y al medio de transporte utilizado.

A continuación, se detalla el seguro para cada medio de transporte:

El seguro de transporte marítimo: Los intereses asegurables más importantes son, el buque (seguro de cascos), las mercancías (seguro de mercancías), el flete (seguro de flete) y la responsabilidad (Clubes de Protección e Indemnización).

Para poder abordar en profundidad este tema es imprescindible conocer los conceptos siguientes:

**Pérdida total física:** Se produce cuando el buque o la mercancía se deterioran de tal forma que no pueden reconocerse como el objeto asegurado, o simplemente desaparecen.

**Pérdida total presunta o constructiva:** Se origina cuando la avería es de tal índole que los gastos a realizar para recuperar el buque superan un límite previamente establecido que suele ser del 80% del valor del mismo.

**Avería gruesa:** Se presenta en el caso de que el capitán haya hecho, intencionada y razonablemente un daño o sacrificio extraordinario para la seguridad común, con el objeto de preservar de un peligro las propiedades comprometidas en un viaje marítimo (p. ej. una echazón de la carga para impedir un naufragio).

**Avería simple o particular.** Se produce como consecuencia natural involuntaria de la operación del buque, como p. ej. una varada, o una entrada de agua en bodega.

**Protesta de mar:** Es una manifestación escrita del capitán de un buque en la que hace constar su irresponsabilidad y la del personal a sus órdenes ante cualquier accidente. Con ello, salvaguarda los derechos contra terceros de sus armadores y demás interesados en la expedición, al evitar acusaciones de dolo o fraude.

Póliza Ship & Goods:

La relación de riesgos cubiertos y excluidos por esta póliza es:

- Riesgos cubiertos:
  - Pérdida total constructiva
  - Avería simple
  - Gastos particulares
  - Gastos de salvamento

Febrero 2010

- Contribución a la avería gruesa
- Riesgos excluidos:
  - Pérdidas no originadas por los riesgos asegurados
  - 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 mas utilizadas en la actualidad, que son las del Instituto de Aseguradores de Londres, con tres niveles de cobertura, de mayor a menor, a saber:

- Institute Cargo Clauses "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.  
Alguno de estos riesgos, p. ej., los riesgos políticos y sociales, pueden cubrirse con cláusula adicional y sobreprima.  
Esta póliza sustituye a la que durante mucho tiempo se llamó "All Risks" ("A todo riesgo"). La denominación se cambió en 1.982, ya que no hay póliza capaz de cubrir todos los riesgos.
- Institute Cargo Clauses "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.
- Institute Cargo Clauses "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.

El seguro de transporte terrestre: Como en el caso de los buques también aquí se cubren los vehículos y la responsabilidad civil. La póliza de uso mas frecuente para mercancías es la denominada "A condiciones generales", cuya extensión de cobertura es como sigue:

- Riesgos cubiertos:
  - Incendio, rayo, inundación
  - Desprendimiento de tierras

Febrero 2010

- 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 es de fácil adaptación al transporte ferroviario ya que los riesgos incluidos y excluidos son de naturaleza similar.

El seguro aéreo: También aquí se cubren los vehículos (Seguro de cascos), las mercancías y la responsabilidad civil. 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” o de plazos de cobertura distintos.

### **Gerencia integral de riesgos (“Risk Management”)**

Consiste en organizar la empresa desde el punto de vista del riesgo. Ello implica la creación de una figura profesional que es el “Gerente de riesgos”, quien debe saber prever los riesgos que pueden afectar a la empresa en aspectos como los activos, fijos y móviles, el personal y sus seguros de vida y accidentes, la producción, la logística, los recursos financieros, las operaciones y sus resultados, las responsabilidades civil y ecológica y la pérdida de imagen.

Febrero 2010

**El siniestro**

El siniestro es la materialización física del riesgo, el evento para el cual se ha concebido la póliza. Por ello, es fundamental que el asegurado tenga previsto un esquema de actuación que, en líneas generales es como sigue:

1. Debe ponerse en conocimiento del asegurador tan pronto sea posible
2. Debe reconocerse la mercancía también lo antes posible por expertos. Este es un aspecto fundamental, teniendo en cuenta que, de acuerdo a las convenciones internacionales que regulan el transporte los plazos para reclamar son muy breves.
3. Debe actuar con la debida diligencia para reservarse todas las posibilidades legales de reclamación
4. Debe facilitar al asegurador toda la documentación que demuestre su derecho a la reclamación, como facturas comerciales, documentos de transporte y aduaneros etc.

**El seguro de transporte en la UE**

Al tener la UE como objetivos básicos la implantación de las cuatro libertades básicas, todas las Directivas están orientadas al cumplimiento de dichos requisitos, destacando las de 78/473/CEE sobre coaseguro comunitario y la 2006/123/CE sobre libertad de establecimiento y sobre libertad de prestación de servicios.

## Transporte internacional. Explotación

### Aspectos técnicos de los medios de transporte

A pesar de que los medios de transporte funcionan basados en principios físicos distintos, el buque en el principio de Arquímedes, el camión y el vagón ferroviario en los de propulsión y rodadura sobre camino variable o fijo, y el avión en el principio de sustentación del ala de Jutta - Joukovsky, esas diferencias no tienen especial relieve para los usuarios, ya que todos ellos presentan los siguientes rasgos comunes:

- Limitaciones de capacidad, peso y dimensiones
- Requerimientos de resistencia estructural
- Necesidad de controlar el consumo de combustible
- Cumplimiento de normas de seguridad

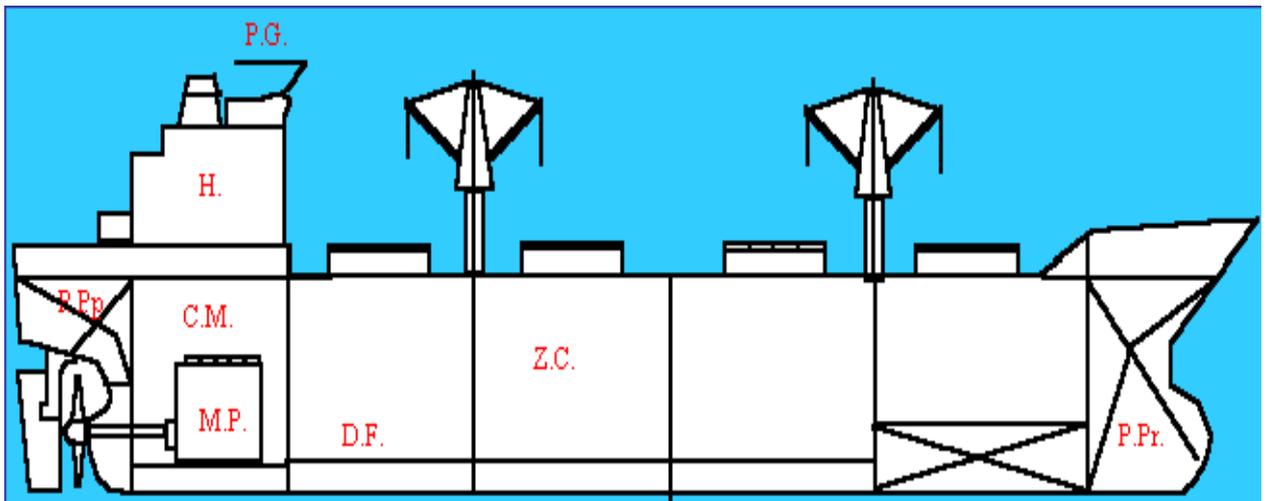
Febrero 2010

- Adaptación de vehículos y mercancía
- Autonomía

Que condicionan aspectos tan importantes como el volumen de la zona de carga, potencia de la máquina propulsora, medios de lucha C.I. disposición y protección de los espacios de carga, bienestar de las tripulaciones etc.

### Transporte marítimo

La disposición de la mayoría de los buques se corresponde con la representada en la siguiente figura:



En función de la mercancía transportada los buques pueden ser:

- Porta contenedores (“Container carriers”)
- Graneleros (“Bulkcarriers”)
- De transbordo rodado (“Roll-on roll-off”)
- De carga general o convencionales (“General cargo”)
- Frigoríficos (“Reefer”)
- Petroleros (“Tankers”)
- De productos químicos (“Chemical tankers”)
- Porta barcasas (“Las” o “Sabe”)
- Etc.

Febrero 2010

Todos ellos presentan una limitación fundamental definida por el llamado “Tonelaje de Peso Muerto” (“Deadweight Tonnage”), que es:

$$\text{TPM} = C_c + P_c$$

Donde:

TPM: Tonelaje de peso muerto

Cc: Capacidad de carga

Pc: Peso de los productos consumibles (combustible, agua, provisiones etc.)

Teniendo en cuenta que el TPM de los buques es función de las dimensiones y resistencia estructural de los mismos, así como que las exigencias de seguridad de los mares por donde navegan son distintas y vienen reflejadas en unos límites máximos de calado (“Disco de Francobordo” o “Marca Plimsoll”), la primera conclusión que se impone es que la Cc de un mismo buque es variable para viajes distintos.

Las restantes limitaciones de carga son:

- Dimensiones de las escotillas
- Resistencia del piso de las bodegas: Fundamental en cargas pesadas, como bobinas de acero, piezas de ingeniería etc.
- Cúbico de las bodegas: Relación entre su volumen y el peso que admiten
- Relación velocidad /consumo: De gran influencia en el coste diario de los buques y en consecuencia sobre los fletes

### **Transporte terrestre por carretera**

Las principales limitaciones al transporte son en la UE:

La Masa Total Máxima Autorizada (MTMA)

$$\text{MTMA} = C_u + T$$

siendo:

Cu: Carga útil

T: Tara

Varía entre 18 Ton. (Remolque de dos ejes) y 40 Ton. (Vehículos articulados) pudiendo alcanzar hasta 44 Ton (Plataformas porta contenedores).

Febrero 2010

Las dimensiones que, según el tipo de vehículo, varían entre 12 m. para los remolques, 16,50 m. para los vehículos articulados, 18,75 m. para los trenes de carretera y 22,50 m. para los porta vehículos

En otros países, como p. ej. USA o Iberoamérica, las limitaciones suelen ser superiores ya que tratan de recoger la tendencia de las mercancías a ser cada vez más ligeras y de mayor volumen y el aumento de las dimensiones permite un mejor aprovechamiento del espacio.

Los principales tipos de vehículos disponibles son:

- Rígidos (de dos o mas ejes)
- Vehículos 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
- Plataformas porta vehículos
- Plataformas porta contenedores
- “Tautliner”: Con un toldo lateral y en el techo, permiten gran rapidez en las operaciones de carga y descarga.
- Para transporte de animales
- De graneles (“Vehículos silo”)
- De transporte internacional bajo precinto aduanero (“Vehículos TIR”)
- Cisternas

Un aspecto técnico, aunque de naturaleza operativa, específico del transporte por carretera en la UE es la consideración de los tiempos de conducción y descanso aplicables a los vehículos públicos de transporte de mercancías de más de 3,5 Ton de Cu o de más de 6 Ton. de MMA, cuyos conductores, por razones de seguridad y exigencias de organización y transparencia del mercado, no pueden conducir mas de 9 horas diarias, salvo dos veces a la semana que puede llegar a 10 horas, separadas en períodos continuos de 4,5 horas y con un descanso mínimo diario de 11 horas. El control del cumplimiento de esta normativa (mucho más amplia que lo aquí expuesto) se realiza mediante un aparato registrador denominado tacógrafo.

Febrero 2010

**Tacógrafo**

Las principales limitaciones al transporte son:

- La capacidad de carga del vagón: depende de las características del mismo
- La carga por eje. Id.id
- Las dimensiones internas: Id.id. 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 constructivas de la UIC (Union Internationale des Chemins de Fer), en lo que respecta a los países miembros de dicha asociación. Fuera de ella (USA, 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 el de minerales
- Jaula: Para el de animales vivos
- Cisterna: Para transporte de líquidos alimenticios o peligrosos
- Plataforma porta contenedores: Con soportes especialmente adaptados
- Plataforma rebajada: Para cargas de grandes dimensiones
- Plataformas porta vehículos: Concebidas para el transporte multimodal ferrocarril-carretera ("Ferroustage"), se las conoce bajo diversos nombres, como "piggy-back", "kanguro" etc.

De todos ellos, los últimos toman una relevancia especial en todo el mundo ya que los principales expertos y autoridades del transporte se han dado cuenta a nivel mundial de que el concepto de "desarrollo sostenible" pasa por una participación mas equilibrada de todos los medios en el reparto de cargas ya que la carretera enfrenta unos 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").

Febrero 2010

**Transporte aéreo**

La estructura y elementos principales de un avión se ven en la fig. no. 9, y sus principales limitaciones al transporte son:

- o La capacidad de carga del avión ("Payload"), que está relacionada con el peso máximo al despegue por la fórmula siguiente:

$$Pd = Pv + PI + Pc$$

Donde:

Pd: Peso máximo al despegue (Dato del fabricante)

Pv: Peso del avión en vacío

PI: Capacidad de carga

Pc: Peso del combustible (depende de la autonomía del vuelo)

- o Las dimensiones de las puertas: Limitan mediante unas tablas tridimensionales establecidas por los constructores aéreos, las dimensiones de un bulto para que pueda ser admitido al transporte en un determinado tipo de avión.
- o La resistencia del piso de las bodegas: También definida por los constructores 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 de los medios auxiliares de transporte (contenedores y paletas aéreas, embalajes especialmente adaptados como el "envirotainer" para mercancía bajo temperatura controlada, paletas-jaula para animales u otros.

## Explotación comercial de los medios de transporte

Para entender de una forma homogénea la explotación comercial de los medios de transporte debe tenerse en cuenta que según el volumen a transportar hay tres tipos de clientes:

- o Grandes cargadores: Compañías mayoristas de cereales, mineras o petroleras que necesitan contratar buques completos, trenes bloque o flotas amplias de camiones para que les den el servicio específico que necesitan, donde no existen ni itinerarios ni tarifas establecidos, ya que la relación se regula por la ley de la oferta y la demanda por lo que se denomina régimen de contratación libre.
- o Medianos cargadores: Los que no teniendo capacidad para contratar los volúmenes requeridos en el caso anterior, recurren a servicios ya establecidos en sus

Febrero 2010

itinerarios, frecuencias y tarifas que se adapten a sus necesidades. Se denomina régimen de línea regular.

- Pequeños cargadores: Los que necesitando transportar solamente pequeñas cantidades de mercancías que no pueden llenar no solo un vehículo sino un pequeño contenedor, recurren a los servicios de “consolidación” o “grupaje”, que consisten en que unos operadores especializados llamados grupajistas o consolidadores, reúnen pequeñas cantidades de carga de diversos clientes en el “hinterland” de un punto de carga, que tiene en común que se dirigen a destinos situados en el “hinterland” del punto de destino.

Vamos a ver la organización de los tres sistemas en los diversos medios de transporte, haciendo una salvedad preliminar que es la de que la consolidación la trataremos en forma común a todos los medios ya que se realiza de forma análoga en todos ellos.

### **Transporte marítimo**

Trataremos en primer lugar el régimen de línea regular por ser él más frecuente por el número de operaciones.

#### *Línea regular*

Se puede efectuar de tres formas distintas:

- Conferencias de fletes: Son agrupaciones de armadores que se ponen de acuerdo en prestar un servicio conjunto en un itinerario determinado, con escalas y frecuencias prefijadas y sujeto a tarifas preestablecidas aceptadas por todos los miembros de la conferencia, aportando cada uno un determinado número de buques al servicio.
- Armadores independientes o “Outsiders”: Son armadores individuales que explotan los mismos itinerarios de las conferencias, de las cuales son competidores, aplicando itinerarios, frecuencias y tarifas preestablecidas que suelen ser inferiores a las de las conferencias.
- Consorcios: Es otra forma de explotación de la línea regular en la que varias empresas aportan buques y medios financieros para la explotación de un tráfico, pero con un centro único de control de gestión.

En todos los casos la estructura de los costes de la línea regular se divide en tres capítulos cuya secuencia cronológica es como sigue:

Febrero 2010

- Costes previos al embarque o “Gastos FOB”: Son los gastos de transporte interior hasta el puerto de carga o “inland” más los de recepción, arrastre a zona de espera y carga en puerto, los de las tarifas portuarias (como p. ej. 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. Estos costes se obtienen generalmente de los agentes de las compañías navieras o de los transitarios y constituyen un porcentaje sustancial de los costes globales de transporte.
- 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 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

Aunque existen muchos otros como:

- HC (“High Cube surcharge”): Recargo por equipo high cube (mayor altura)
- OT (“Open Top surcharge”): Recargo por utilización de equipo open top (techo abierto)
- EIS (“Equipment imbalance surcharge”): Recargo por desequilibrio entre traficos de exportación-importación
- ETC.

Estos conceptos pueden darse de dos maneras, lo cual significa que su aplicación vendrá determinada por la forma facilitada. En unas ocasiones nos pueden informar que el flete de un contenedor de 20’ es de “x” EUR por TEU. Esto significa que el flete para el 40’ será el DOBLE de la cantidad indicada para el 20’ ya que TEU hace referencia a este tipo de contenedor.

Febrero 2010

La otra opción sería que nos indicasen la cantidad por contenedor, lo cual significa que da igual el tipo de contenedor que sea (20' ó 40') que el coste será el mismo, eso sí siempre y cuando en la información facilitada se haga referencia a los dos tipos.

- 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.

Hay también unos gastos de manipulación o "Terminal handling charges" cuya extensión depende 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. La mejor forma de obtenerlos es, en cada caso, consultando al agente de la línea en origen.

### *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"): Id. id. para que lo explote 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 casos la operación es llevada a cabo con la intermediación de unos agentes especializados, los llamados agentes de fletamentos o "chartering brokers", compañías con sólidas redes internacionales de gestión que se ocupan de encontrar para sus clientes cargadores buques de características adecuadas y en situación geográfica idónea para poder ofrecer fletes competitivos de acuerdo con las leyes del mercado.

En el fletamento por viaje, que es la fórmula mas frecuente, el cálculo del flete se basa en los siguientes factores:

- Coste diario operativo del buque: Puede estar comprendido entre unos miles a unas decenas de miles de euros.
- Coste del combustible
- Velocidad del buque y distancia a recorrer

Febrero 2010

- Coste de las operaciones del buque, en los puertos de carga y descarga
- Tiempo acordado entre cargadores / receptores en los puertos de carga y descarga con los armadores para la ejecución de las operaciones necesarias para cargarlo y descargarlo. Se le conoce como “Tiempo de plancha” o “Laytime”.

#### *Condiciones de contratación del flete*

Un aspecto esencial común a los dos regímenes mencionados es la definición de a quien corresponde el abono de los gastos de carga y estiba, indicando cuáles están incluidos en el flete y cuáles deben ser abonados por el usuario.

Tenemos así los siguientes:

En línea regular:

- Términos de línea (“Liner terms”): Cuando la estiba y desestiba están incluidos en el flete, si bien puede haber matizaciones según la costumbre del tráfico.
- FILO (“Free in liner out”): Cuando los gastos de carga y estiba en el puerto de carga corren por cuenta del usuario, mientras que en el de descarga están incluidos en el flete.
- LIFO (“Liner in free out”): Inverso al anterior.

En régimen de fletamentos:

- FIO (“Free in and out”): El flete no incluye los gastos de carga ni de descarga
- FIOS (“Free in and out stowed”): Además de no incluir los gastos del caso anterior tampoco se incluyen los de estiba, si la mercancía la precisa.

#### **Transporte terrestre por carretera**

En el tráfico internacional, el régimen de línea regular se aplica solamente al transporte de viajeros, ya que según la LOTT (Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres), el transporte internacional de mercancías se considera siempre prestado en régimen discrecional o de contratación libre, aunque haya reiteración de itinerario u horario. Es requisito fundamental para la prestación del servicio que el transportista cumpla unos requisitos de capacitación profesional, solvencia y honorabilidad reflejados en dicha ley, que se reflejan en una “autorización habilitante” para el ejercicio de la actividad extendida por el Ministerio de Fomento.

La única aproximación al régimen de línea regular se aplica a nivel nacional y son unas tarifas de referencia, y por tanto no obligatorias reguladas también por el Ministerio de

Febrero 2010

Fomento con la finalidad de que los transportistas se vean obligados a tener en cuenta sus auténticos costes de explotación a fin de que la competencia se mantenga en forma racional.

#### *Clasificación del transporte internacional*

El tráfico se divide en dos grandes grupos, el que se realiza dentro de Estados Miembros de la UE y el que se efectúa con países terceros.

- Con Estados Miembros: Se realizan al amparo de unas “licencias comunitarias” de 5 años de duración, que autorizan a su poseedor, que tiene que disponer de la “autorización habilitante” antes mencionada a realizar todo género de transportes en el territorio de la UE, así como a efectuar cabotaje designando un representante a efectos fiscales en el país en que lo efectúe.
- Con países terceros: En este caso los transportes se clasifican en:  
Liberalizados: Algunos transportes menores.  
Sujetos a autorización: Para cuya prestación es preciso obtener del Ministerio de Fomento autorización del tercer país, las cuales se negocian a nivel UE.

A nivel operativo la principal distinción que presenta el transporte por carretera no se establece pues entre el régimen de línea regular y el de contratación libre, sino que dentro de este último la diferencia se establece entre:

- Carga completa: Cuando el transportista ofrece sólo el transporte quedando las operaciones de carga y descarga a cargo de cargadores en origen y receptores en destino.
- Carga fraccionada: Cuando además del transporte el transportista ofrece también operaciones auxiliares como recogida, distribución, seguro, almacenaje etc.

#### *Canales de comercialización*

Puede realizarse básicamente de tres formas:

- Directamente de los transportistas. No precisa comentario
- Por medio de Operadores de Transporte
- A través de Transitarios, Centros de Información de Cargas u otros medios

De ellos tiene especial importancia comercial el gestionado por los operadores de transporte que son empresas auxiliares del transporte 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 actúa como transportista frente al cargador y como cargador frente al transportista.

Febrero 2010

**Transporte ferroviario**

En este medio de transporte, la gestión comercial y operativa está experimentando una evolución muy importante, debido a la promulgación en 1.991 de una Directiva UE, la 440/91 orientada a la adaptación del ferrocarril a los principios UE completada con las Directivas 18/1995 y 19/1995 así como las más recientes 12, 13 y 14 del 2001, por lo que desaparece el concepto de Administración Ferroviaria, que es sustituido por operadores independientes con la capacidad técnica, financiera y operativa para responsabilizarse del transporte, orientándolo a la obtención de rentabilidad. En esta primera Directiva se contempla además el acceso sin restricciones de los operadores ferroviarios a la infraestructura, el saneamiento financiero y la creación de redes de comercialización.

Este régimen está siendo sustituido por 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 le daban las tarifas oficiales

Un capítulo importante de la gestión comercial se refiere al tráfico de contenedores que, en régimen nacional está desarrollado en el marco de la Red Teco, perteneciente a la Unidad de Negocio de Transporte Combinado de la RENFE y en el internacional por diversos operadores ferroviarios entre los que destaca INTERCONTAINER-INTERFRIGO, sociedad constituida originalmente por las principales administraciones ferroviarias europeas, que extiende su red a toda la UE, pero que ha establecido además importantes conexiones con los ferrocarriles norteamericanos y con los de la CEI con lo que está alcanzando una proyección ferroviaria mundial.

Las tarifas internacionales, que se calculan según los acuerdos antes mencionados y caso por caso, son realmente en régimen de contratación libre y se cotizan en base a criterios análogos a los mencionados para la Red TECO (tipo de contenedor, los puntos de carga y entrega, su condición de cargado o vacío, su peso bruto total, la posibilidad de agrupar varios contenedores y la dirección del envío). Se aplican recargos para la mercancía peligrosa sujeta al Reglamento RID.

**Transporte aéreo**

En la organización comercial del transporte aéreo tiene una importancia especial la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA), que constituida por mas de 250 compañías aéreas de todo el mundo se ha reflejado junto con la Organización

Febrero 2010

Internacional de la Aviación Civil como los pilares básicos del desarrollo internacional del transporte aéreo.

La IATA, que funciona mediante un sistema de comités (Jurídico, técnico, médico, financiero y de tráfico) ha dedicado a este último al desarrollo de las actividades de comercialización por lo que se ocupa de las tarifas de línea regular a que deben atenerse sus miembros, pero reforzando la figura del principal resorte de comercialización del transporte aéreo que es el agente de carga aérea o agente IATA, cuya función explicamos a continuación.

Como todos los medios de transporte, el transporte aéreo se puede obtener:

- Directamente de los transportistas: Sistema de venta directa
- Con intervención conjunta de dos o más transportistas. Venta interlínea
- De una agencia de carga aérea

Según las estadísticas más fiables, más del 95 % de la carga aérea en valor que se transporta en el mundo, la realizan las agencias de carga.

#### *El agente de carga aérea*

Sus funciones para con sus clientes son las siguientes:

- Asesorarles sobre normativas de embalaje, contenedorización, tránsito, etc. Así como sobre exigencias técnicas y limitaciones, para que la mercancía no presente problemas de aceptación al transporte.
- Seleccionar la forma de envío más favorable teniendo en cuenta la naturaleza de la mercancía, exigencias de rutas, horarios etc. Ello implica por su parte un conocimiento exhaustivo de las posibilidades tarifarias del transporte aéreo.
- Efectuada la selección, establece contacto con el transportista aéreo, realiza la reserva de espacio de carga y supervisa el envío hasta destino.
- Ocuparse 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.

La clasificación entre el régimen de línea regular y el de contratación libre, conocido aquí como régimen "charter", se mantiene, por lo que vamos a analizar las principales características de cada uno.

Febrero 2010

Línea regular: Al tratarse de un régimen de itinerarios, aeropuertos y frecuencias preestablecidas, en el que los envíos están sujetos a tarifas, el conocimiento de estas es fundamental.

La tarifación aérea se realiza en función de un concepto denominado “peso tarifario”, que está íntimamente relacionado con la naturaleza pesada o ligera de la mercancía. Este concepto está a su vez unido a un índice de equivalencia volumen-peso, denominado coeficiente de estiba IATA, cuyo objetivo es obtener fletes remuneradores para la mercancía ligera. Este coeficiente está concebido de forma que 6.000 cm<sup>3</sup> de volumen de una mercancía equivalgan a 1 kg. de “peso de volumen”. Para establecer la comparación peso-volumen, se pesa la mercancía en la báscula del aeropuerto y por otro lado se cubica y divide por 6.000, en cm<sup>3</sup>, y aquel de los “pesos” que resulte el mayor, será el peso tarifario.

Ejemplo aclaratorio: Se necesitan enviar 2 cajas con destino Jakarta en Indonesia y los datos que nos facilitan son los siguientes:

Dimensiones bultos (por unidad): 50 x 50 x 50 cms

Peso real (por unidad): 28 Kg.

Para conocer el peso tarifario deberemos comparar el peso real (también llamado de báscula) con el peso de volumen y para ello procedemos de la siguiente forma:

Peso real: 28 x 2 bultos = 56 Kg.

Peso de volumen:  $50 \times 50 \times 50 = 125000 / 6000 \text{ cm}^3 = 20,83 \text{ Kg.} \times 2 \text{ bultos} = 41,67 \text{ Kg.}$

Por tanto, en este caso el peso tarifario será el peso real.

En lo que refiere a las tarifas propiamente dichas, se estructuran en cinco grupos que son:

- Generales (“General commodity rates”): Consideran el “peso tarifario” como el elemento diferenciador.
- De clase (“Class commodity rates”): Se aplican a determinadas categorías de mercancías cuya naturaleza (periódicos, joyas, animales vivos) las hace especialmente sensibles a descuentos o aumentos.
- Específicas (“Specific commodity rates”): Están orientadas a mercancías, que están reflejadas en listas especiales (“listas de corates”), susceptibles de flujos importantes de importación o exportación aérea
- De carga unitizada (“Unit load devices” o ULD): Para mercancías preparadas en UTI aéreas

Febrero 2010

- o De contrato: Para clientes que se comprometen a transportar cantidades importantes, y que por ello obtienen notables descuentos.

#### Régimen de alquiler o “charter”

Este régimen opera en forma análoga al fletamento marítimo, ya que se basa en un acuerdo entre compañía aérea y cargador por el que se reserva la capacidad de carga del avión y en el que se reflejan tipo de avión, limitaciones de peso y volumen, condiciones de tiempo y lugar del vuelo, plazos de carga y descarga con sus correspondientes demoras y premios, así como importe del flete y causas de cancelación.

El flete está sujeto a las leyes del mercado, por lo que es objeto de negociación entre cargador y transportista, normalmente con intervención de un agente IATA especializado y suele ser pagado en origen (“prepaid”).

Hay una clase especial de vuelos “charter”, en la que la capacidad de vuelo del avión no se pone a disposición de un solo cliente cargador sino de varios, normalmente con el compromiso de unos pesos o volúmenes mínimos. Se les conoce como “Alquiler compartido” o “Split charter”.

#### **Régimen de consolidación o “grupaje”**

Los principios en que se basa esta forma de explotación comercial son análogos para todos los medios de transporte ya que se aplica cuando los envíos son de pequeño volumen, por lo que no es viable la utilización de vehículos completos.

Para ello es preciso 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.

Ello se realiza por compañías especializadas conocidas como consolidadores o “grupajistas”, normalmente transitarios que tienen reservado espacios de carga en vehículos de línea regular que cubren los itinerarios requeridos. El consolidador contrata dicho espacio a un precio inferior al que repercute a su cliente, para obtener un beneficio razonable y reducir su riesgo en el caso de que no pudiera ocupar todo el espacio contratado.

Febrero 2010

Las tarifas suelen estar estructuradas en un apartado de recogida en origen y otro de entrega en destino, establecidas 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 perjudicar a las mercancías pesadas frente a las ligeras a nivel de tarifa, éstas se aplicarán en base al peso tarifario que será aquel que resulte mayor de comparar el peso real (llamado peso de báscula) con el peso de volumen. Es el que utilizaremos para el pago de la tarifa.

Las relaciones peso-volumen en función del medio de transporte son las siguientes:

**Transporte marítimo**

- o Régimen de Línea Regular:  $1M^3 = 1 \text{ TON}$

**Carretera**

- Mercancía remontable:  $1M^3 = 333 \text{ kilos}$
- Mercancía no remontable:  $1ML = 1750 \text{ kilos}$

Nota: En el caso de carretera podrían haber criterios menos restrictivos pero esto dependerá de la relación y negociación con el transportista utilizado.

**Aereo**

$$\text{Coeficiente estiba IATA} = \frac{a \times b \times c}{6000 \text{ cm}^3} \quad \text{ó} \quad 1M^3 = 167 \text{ kilos}$$

a: longitud del bulto

b: ancho del bulto

c: altura del bulto



# Contratación Internacional

Fecha de realización: Febrero 2010

**MARÍA JOSÉ CANO**  
**BEGOÑA BEVIÁ**  
**JOSÉ LUIS ROCA AYMAR**  
**ANA SALINAS**



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

## **INTRODUCCIÓN A LA CONTRATACIÓN INTERNACIONAL**

Ante la progresiva complejidad e incremento de los litigios en el ámbito de los negocios, se hace imprescindible conocer y profundizar en el conocimiento de la contratación internacional.

La trascendencia que en la práctica del comercio internacional debe tener el contrato como instrumento insustituible en el tráfico mercantil, es cada día mayor. Se debe considerar como una herramienta de gestión comercial, de garantía, factor de prueba, y en definitiva de seguridad jurídica.

Paralelamente, su eficacia y validez no reside tan sólo en su legalidad, sino que además, es clave captar su esencia preventiva ante futuros litigios que ponen en peligro las relaciones comerciales, económicas, y tecnológicas entre las partes contratantes, a las que tanto recursos como medios han dedicado los operadores del comercio internacional.

Los costes asociados a la resolución de los litigios, dependerán del propio contrato internacional, sin duda, según se opte por la vía judicial o arbitral, o incluso vendrán dados de la propia estrategia negociadora. Incorporar cláusulas de mediación, o mixtas con arbitraje, bien previa delimitación de las distintas materias a que se refieran las cuestiones a someter, o bien a la prelación de la propia mediación sobre el ulterior recurso al arbitraje, serán cuestiones a tener presente como algo connatural que coadyuva al blindaje del contrato, máxime cuando éste tiene que navegar por el agitado y complejo entorno internacional.

La pluralidad de leyes, unido a la diversidad de culturas jurídicas, junto con la jungla de normativa burocrática administrativa aduanera, además de la inexistencia de un fuero competente con alcance mundial, hacen que sea conveniente la selectiva utilización del contrato complementado por la cláusula del arbitraje.

No se debe de olvidar que en el ámbito de la contratación internacional es frecuente que la aplicación de las disposiciones de un ordenamiento jurídico nacional dado, resulten inadecuadas, ya que han sido concebidas para regular relaciones contractuales básicamente domésticas quedándose desnaturalizadas al aplicarse a modernas y cambiantes transacciones comerciales, todo ello sin perder de vista el marco jurídico de referencia.

## La importancia de la negociación

Con independencia del tipo de operación internacional de que se trate, surge la conveniencia de utilizar un documento como síntesis de los derechos y obligaciones del exportador y del importador.

La existencia de un instrumento jurídico como el contrato, con libertad de forma, de carácter particular, firmado por las partes como resultado de la previa negociación, contribuirá a documentar la operación y a garantizar el buen fin del negocio, en aras del normal cumplimiento de lo pactado por las partes contratantes: *pacta sunt servanda*

La imperiosa necesidad de adaptarse a los constantes cambios que la dinámica de la relación comercial implica, pasa inexorablemente por una eficaz negociación.

El resultado se deberá plasmar en el contrato internacional. Este será el reflejo fiel de lo pactado, cuyos límites están en la Ley que lo regule. Ley que deberán pactar las partes, como lo hicieron con el precio, o la forma de pago, o las propias condiciones de entrega, por citar tan sólo unos ejemplos de cláusulas que deberán conformar el contrato.

¿En qué consiste toda negociación?

Desde una vertiente práctica, la negociación es un proceso constituido por una serie de etapas, que tiene por objeto la resolución de un conflicto de intereses, mediante un acuerdo positivo para las partes

Satisfacer las necesidades de las partes, en mayor o en menor medida, es la finalidad convergente del contrato. Una eficaz negociación facilita el éxito del contrato.

Pero es necesario constatar, que pese a los avances producidos por las innovaciones introducidas en varias legislaciones, preferentemente del Common Law, respecto a la interpretación de la ley, y al eco y recepción de las leyes Modelos en sus respectivas legislaciones, es necesario reconocer el valor práctico de los intentos de unificación legislativa en la esfera de la contratación internacional.

Los *Principios de los Contratos Comerciales Internacionales UNIDROIT 2.004*, son una prueba de ello. Las partes con carácter facultativo y supletorio a su propio contrato,

pueden remitirse en bloque a las citadas normas como complemento de aquellas expresamente pactadas.

Por todo debemos concluir, que en las relaciones internacionales, máxime en la coyuntura vigente, resulta indispensable utilizar eficientemente el contrato internacional, verdadera herramienta, que despliega sus múltiples efectos comerciales, económicos-financieros, industriales, y tecnológicos. Hoy nadie discute la vital importancia que en la práctica del comercio exterior tiene el contrato internacional.

Saber negociarlo inteligentemente, por medio de la persuasión más que del simple convencimiento de la otra parte, saber identificar los eventuales factores de riesgos, para evitar o al menos paliar sus efectos, por testadas vías extrajurisdiccionales, como la mediación y el arbitraje mercantil son bases que garantizaran el correcto desarrollo de los negocios. Para ello están las técnicas de negociación cuya práctica hace mejorar y consolidar las relaciones comerciales en el ámbito internacional.

## **LOS FUNDAMENTOS DE LA CONTRATACIÓN INTERNACIONAL**

En el ámbito de la contratación internacional, tal y como hemos señalado, es habitual que la aplicación de las disposiciones de un ordenamiento jurídico nacional determinado, resulten del todo inadecuadas.

Se parte de la inexistencia de una ley de alcance universal con efecto *erga omnes*, que regule el comercio internacional. Desde Naciones Unidas, por medio de su Comisión de Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI / UNCITRAL) con su Ley Modelo de Arbitraje Internacional, hasta el Instituto de Roma para la Unificación del Derecho Privado con las Convenciones UNIDROIT sobre contratos internacionales de arrendamiento y de factoring, existen distintos acuerdos que constituyen un verdadero proceso unificador de la legislación comparada.

En las relaciones internacionales, -ya sean comerciales, financieras, o tecnológicas- resulta indispensable utilizar eficientemente el contrato internacional, como factor de garantía y de seguridad jurídica. La trascendencia que en la práctica del comercio exterior debe tener el contrato, como instrumento insustituible en el tráfico mercantil internacional, es cada día mayor. Es un verdadero instrumento de gestión de las operaciones.

La secuencia cronológica de una operación, en la práctica, se puede resumir en:

- A la petición de un cliente de cotización de precios y condiciones para adquirir unos productos, se contesta con una factura proforma. Y aceptada ésta, se pone en marcha una operación. Es probable que la factura proforma se acompañe con unas condiciones generales de venta que hayan sido aceptadas, incluso anticipadas telefónicamente, por el futuro cliente extranjero.
- La respuesta a una oferta comercial, también puede tomar forma de orden de pedido, en la que priman los aspectos comerciales, y se omiten ciertas cláusulas jurídicas, como la ley aplicable a la operación, o el arbitraje en sustitución del fuero judicial tradicional.

Con independencia del tipo de operación internacional de que se trate, surge la conveniencia de utilizar un documento como síntesis de los derechos y obligaciones del exportador y del importador.

La existencia de un instrumento, con libertad de forma, de carácter particular, firmado por las partes como fruto de la previa negociación, contribuirá a documentar la operación y a garantizar el buen fin de la transacción, en aras del normal cumplimiento de lo pactado por las partes contratantes.

Los principios generales del derecho son el fundamento de los contratos internacionales. Unos operan como presunciones, como la buena fe, salvo prueba en contrario. Otros, como el principio de legalidad, son presupuestos de su validez y eficacia. Todo ello, con independencia de las diferentes culturas jurídicas que existen en el marco de una transacción internacional como, por ejemplo, la anglosajona, la continental, la islámica, o asiática.

### **Principios rectores de los contratos internacionales**

- La autonomía de la voluntad de las partes
- La buena fe contractual
- El cumplimiento de lo pactado legalmente
- La diligencia debida con arreglo a los usos y costumbres de cada sector

### **Entorno jurídico internacional**

Toda operación mercantil implica la realización de una serie de prestaciones. Tales prestaciones vinculan a dos o más partes que tienen domicilios, o residencias en Estados distintos, o están sujetas a un ordenamiento extranjero.

Con independencia de la propia naturaleza jurídica del negocio o transacción, bien sea una compraventa internacional, bien se trate de un contrato de distribución en exclusiva, o incluso de una alianza estratégica con un socio local extranjero, las empresas actuarán en un entorno o marco jurídico determinado.

Este entorno jurídico internacional se caracteriza por:

- Una pluralidad de leyes y culturas jurídicas.
- Una multiplicidad de usos y costumbres.
- Una variedad de fueros o jurisdicciones existentes.
- Una diversidad de prácticas y usos comerciales

Todas estas variables deben tenerse en cuenta, ya que sus efectos podrán acarrear consecuencias comerciales, y no tan solo jurídicas, por importantes que éstas sean.

### **Concepto y características principales del contrato internacional**

Debido a la complejidad de operar en mercados extranjeros, y dada la diversidad de riesgos que pueden echar por tierra las inversiones, en tiempo y dinero, realizadas por una empresa con vocación exportadora, es oportuno facilitar unas pautas que contribuyan a tener una noción del contrato internacional, así como describir resumidamente las principales características que lo definen.

El contrato como síntesis de los derechos y obligaciones de las partes, debe ser la base y el fruto de toda negociación. El contrato deberá ser claro y conciso. Ignorar esto puede propiciar problemas y consecuencias que pongan en peligro la colaboración comercial iniciada. Cuando ya se ha invertido mucho tiempo y dinero en estudios de mercado, viajes, análisis del producto etc.. un contrato incompleto, con términos equívocos, es caldo de cultivo de probables dificultades a la hora de su desarrollo, ejecución y cumplimiento. Desconocer que un contrato puede tener consecuencias para terceros, sería tanto como carecer del mínimo conocimiento que los principios elementales de la práctica comercial exigen. Afirmar que el lenguaje mercantil y comercial empleado en la actualidad no

siempre coincide con el lenguaje legal que regula su alcance, efectos y consecuencias jurídicas, es resaltar algo básico, pero no siempre considerado por las partes.

Entendemos por contrato internacional, en el contexto del tráfico mercantil:

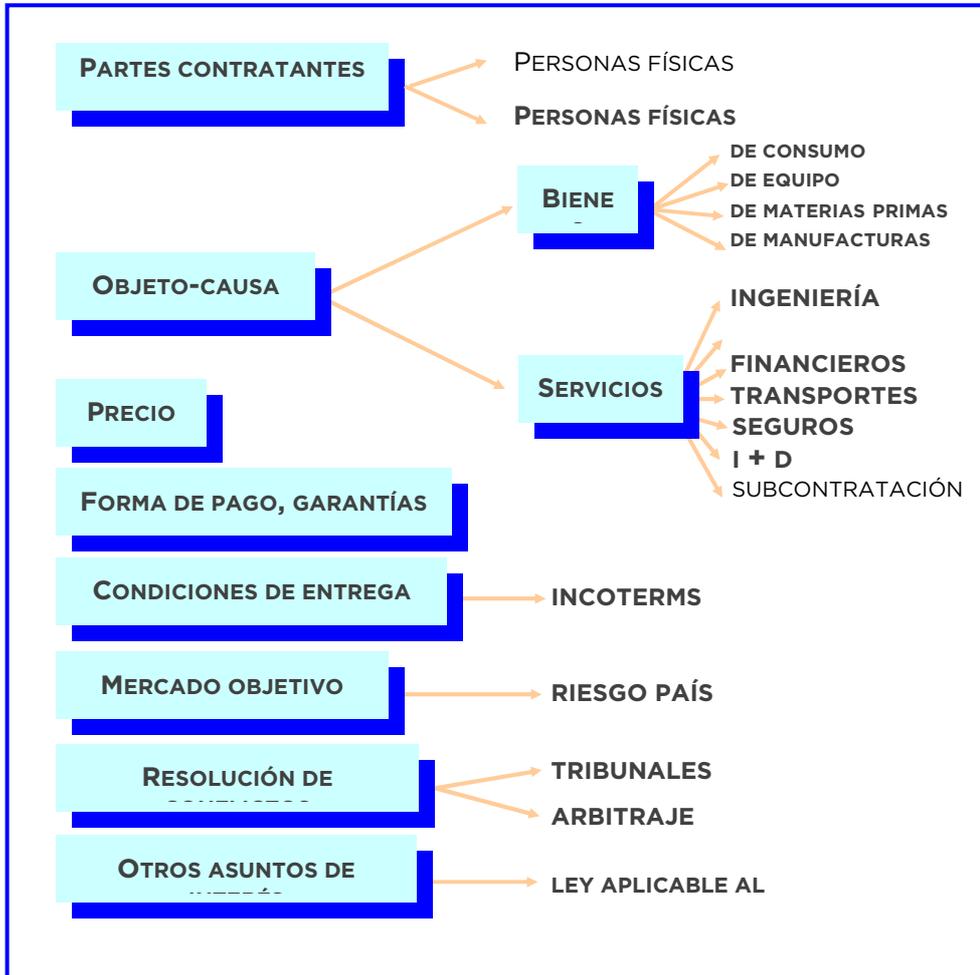
- Todo acuerdo de voluntad pactado por dos o más partes, con domicilios o residencias en Estados distintos, o conectado con un ordenamiento jurídico extranjero, para la realización de una transacción o negocio.
- Este acuerdo crea, modifica y extingue relaciones jurídicas de naturaleza económico-patrimonial, con ánimo de lucro y habitualidad entre las partes, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas.
- En virtud de este acuerdo, un vendedor de un determinado país se obliga en entregar y garantizar a un comprador extranjero, ciertos productos, bienes, o servicios, remitiéndolos en la forma, lugar, y fecha pactada, y bajo precio cierto o determinable, todo ello de acuerdo con la legislación expresamente pactada o, en su defecto, según las normas del derecho internacional.

El contrato existe, desde que una o varias personas consienten en obligarse respecto de otra u otras, a dar alguna cosa o prestar algún servicio.

Las principales características de los contratos internacionales son:

- Libre consentimiento prestado por una pluralidad de partes, personas físicas o jurídicas.
- Crear, modificar o extinguir una relación o negocio con causa u objeto lícito.
- Relación protegida por el derecho, al amparo de las leyes, usos, y costumbres que procedan en su caso.
- Su objetivo será la realización de una transacción internacional con carácter económico-patrimonial, existiendo ánimo de lucro en la reventa, y en el marco internacional del tráfico en masa, por medio de la nota de la habitualidad realizada entre comerciantes o empresarios. Lo contrario sería hacer intrusismo, y éste está penado por las leyes.

**PLANIFICACIÓN JURÍDICA**



## DOCUMENTOS PREPARATORIOS

En la práctica internacional, es frecuente operar mediante una serie de documentos que vayan preparando el terreno, fruto de la negociación entre partes. Documentos que sin ser algunos necesariamente válidos legalmente, se consideran sin embargo, comercialmente usuales en ciertos sectores.

Con la entrada en vigor del Reglamento (CE) 864/2007 de 11 de julio de 2007 denominado Roma II, sobre ley aplicable a las obligaciones extracontractuales en materia civil y mercantil, vinculante para todos los Estados miembros de la Unión Europea, (excepto Dinamarca) y teniendo carácter universal según su artículo 3, habrá que tenerlo en cuenta en la fase preparatoria, respecto de los daños que se derivan de los tratos precontractuales con ocasión de la negociación de un contrato, es decir las obligaciones extracontractuales con vinculo directo con los tratos previos a la celebración de un contrato (Cons. 29 Reg. Roma II)

- La carta de intenciones

Es aquel documento escrito, sin formalidad determinada, que tiene por finalidad dejar constancia de la voluntad de las partes en llevar a cabo -en un futuro próximo predeterminado- todos los actos necesarios para realizar un contrato que dé paso a una transacción o negocio internacional. Supone una declaración de voluntades recíprocas, sin efecto jurídico vinculante de carácter coercitivo, pero con alto valor ético para las partes que lo suscriben.

- El precontrato

Es un convenio por el que dos o más partes se comprometen a celebrar en tiempo futuro, un determinado y definitivo contrato, que por el momento no se puede o no se quiere concluir. Por tanto, las partes se reservan la facultad de exigir, en un momento posterior, la entrada en vigor de un contrato proyectado, cuyas bases se trazaron a la hora de negociar el propio precontrato.

Se caracteriza por tener un efecto, para las partes, no de otorgamiento de derechos concretos, pero sí de facultad para hacer factible el contrato definitivo, mediante la mera manifestación de la recíproca voluntad negociadora interpartes, fijada ya en el propio precontrato.

Por lo general la forma del precontrato es libre, salvo pacto en contrario. La excepción que confirma dicha regla sería el caso en el que fuere preciso cumplir cierta solemnidad formal en el contrato definitivo como constitutiva del mismo, debiéndose adaptar a ella el precontrato.

En cualquier caso, la declaración de voluntad de las partes, de manera indistinta, tendrá por objeto tan sólo poner en vigor el proyecto de contrato, que es lo que en definitiva es el precontrato.

En nuestro derecho, se podrá exigir directamente el contrato proyectado, por ejemplo la compra-venta, sin requerirse la obligación de tener que prestar las propias partes un nuevo consentimiento para que éste entre en vigor.

- La opción

Supone la existencia de un acuerdo, mediante el cual una de las partes otorga a la otra la facultad de decidir unilateralmente, bien dentro de un plazo prefijado, o bien en otro posterior, la realización de un contrato de compraventa determinado en cuanto a su contenido esencial.

Por consiguiente, tan sólo quedará la opción pendiente, para que sea efectiva, de la declaración de voluntad del propio beneficiario, constituyendo un derecho transmisible, salvo pacto en contrario, del concedente, y previa notificación del beneficiario que pretenda transmitir a terceros la opción.

El comprador podrá renunciar a la opción sobre un bien o un derecho, manifestándolo de forma expresa o por el mero transcurso del plazo para que caduque tal facultad. Asimismo, tiene derecho a la indemnización por daños y perjuicios, por la pérdida y deterioro de tales bienes o derechos.

En el caso de que se haya celebrado con terceros un contrato que haga inviable el derecho del que opte, éste será válido y eficaz, ya que la opción pactada no afectará a terceros, salvo que éstos conocieran su existencia.

- La oferta

Es una promesa o declaración de voluntad unilateralmente realizada por el oferente, que se obliga a dar, cumplir, o ejecutar una determinada prestación o negocio frente a otra parte. Se trata de una propuesta para contratar, que requiere ciertas condiciones para su validez y eficacia en la práctica mercantil.

El destinatario de la misma puede ser una empresa o un comerciante individual, e incluso podría estar, genéricamente abierta al público o a un colectivo predeterminado. Para que sea eficaz, no es suficiente con que se emita, sino que es necesario que su contenido íntegro llegue al destinatario interesado

**Requisitos BÁSICOS de la oferta**

1. Intención de obligarse el oferente para concluir un contrato con el destinatario de la oferta.
2. Ser clara y completa, en función del contrato a cumplir.
3. Sin formalismos, salvo que el oferente exija que la aceptación se formule de una manera determinada, a la que deberá ajustarse el aceptante para su validez.
4. Ser firme y definitiva, sin reservas generales que pudieran modificar sustancialmente las condiciones de un contrato, salvo excepciones.
5. Plazo de validez determinado o fijado por ley.

**CONTENIDO DE UN CONTRATO INTERNACIONAL**

En la génesis de todo contrato, existen tres etapas que cronológicamente podemos distinguir:

- Gestación: proceso interno de formación del contrato, constituido por un conjunto de actos que plasman el consentimiento contractual. FASE PRECONTRATUAL.
- Formación: encuentro de voluntades de las partes contratantes, dando como resultado la existencia de un contrato. FASE DE PERFECCIONAMIENTO
- Extinción: el contrato se dará por extinguido una vez consumado, ejecutado, o realizadas todas las prestaciones que el propio contrato contenga. FASE DE CONCLUSIÓN.

## Elementos personales, reales, y formales

Con independencia del objeto que regule, todo contrato está estructurado, en cuanto a su contenido, por una serie de elementos que lo conforman.

- Elementos personales

Son aquellos que se relacionan con los sujetos o partes contratantes. Es el elemento subjetivo. Estos pueden ser personas físicas, o bien, adoptar forma societaria.

- En el caso de las personas físicas o comerciantes individuales, deben estar capacitadas para contratar por sí mismas. La capacidad se rige por la ley personal, que regula el status del individuo por medio de su Código Civil. Implica ser mayor de edad, con arreglo a su ley personal.
- En el supuesto de que las partes, o al menos una de ellas, se tratara de una sociedad, deberá estar representada por la persona a la que se haya expresamente facultado para ello, mediante el otorgamiento del correspondiente poder, o autorización preceptiva.

Ahora bien, las partes pueden contratar entre ausentes o entre presentes. En el primer supuesto, según el tipo de soporte que se utilice para dejar constancia de lo pactado en el contrato, deberá tenerse en cuenta una serie de aspectos importantes por las consecuencias jurídicas que pudieran derivarse. Estas cuestiones tienen que ver con los elementos formales del contrato.

- Elementos reales

Son aquellos que se corresponden con los bienes o derechos del contrato en cuestión; así por ejemplo, el precio pactado para la adquisición de los mismos en la forma, lugar y fecha acordada en el contrato. A título indicativo, pueden tratarse de bienes específicos o genéricos, presentes o futuros, muebles o inmuebles.

- Elementos formales

Tradicionalmente, dos son las maneras que pueden adoptar los contratos: escrita y verbal. Dependiendo de los usos y costumbres de cada sector, se utilizarán indistintamente una u otra forma, en distintos medios o soportes de comunicación. La dinámica del comercio internacional hace que cada vez más, los operadores recurran a las modernas tecnologías de comunicación para realizar sus contratos.

Desde el punto de vista del derecho, se está constatando la necesidad de dotar de reglas tipo o leyes de referencia, que salven las lagunas existentes en la mayoría de los derechos nacionales.

Cuando las partes contratantes están físicamente distantes o ausentes, en función de los diferentes medios de comunicación que se utilicen, deberá tenerse en cuenta lo siguiente:

– La inmediatez:

La comunicación por videoconferencia será instantánea, a diferencia de la efectuada por fax, que dependerá de la mayor o menor proximidad física del receptor y de su rapidez de respuesta.

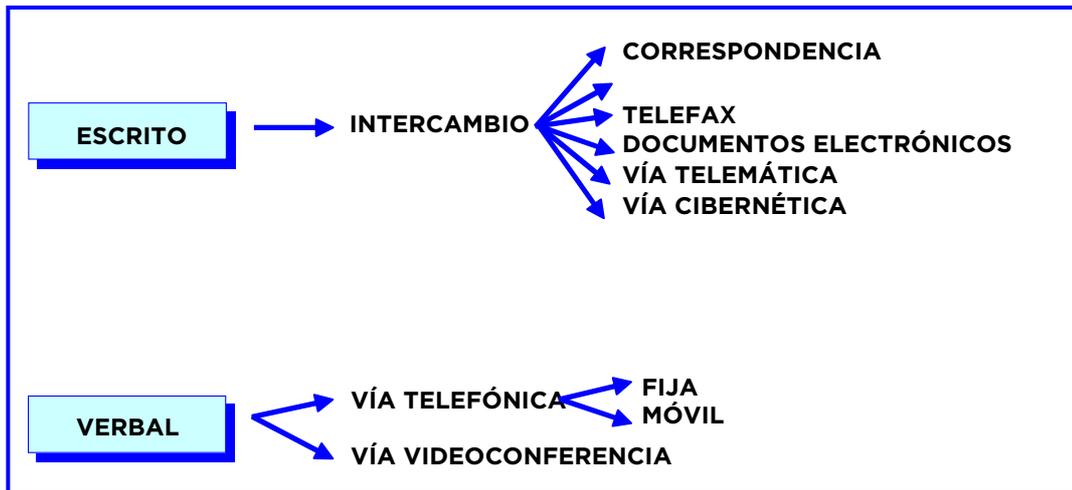
– La ubicación de los contratos:

Determinación de ley aplicable en el derecho internacional privado, se basa en la regla de conflictos de leyes. Salvo que las partes pacten expresamente otra ley en el contrato, existen reglas que podrán suplementariamente determinar la ley aplicable al fondo del contrato, teniéndose en cuenta los puntos de conexión que puedan existir con el contrato en cuestión. Aspectos a considerar, además del lugar de celebración o perfeccionamiento del contrato, serán el lugar de entrega de las mercancías, el lugar de pago, y el lugar donde deba ejecutarse lo pactado.

Tanto el Reglamento (CE) 593/2008 de 17 de junio, conocido como Roma I, regulador de la ley aplicable a las obligaciones contractuales en el ámbito de la UE (con excepción de Dinamarca), que recoge sustancialmente el texto del Convenio de Roma, de 14 de Julio de 1980, como el Convenio de Viena de 11 de Abril de 1980, aplicable a los contratos internacionales de compraventa de mercaderías, facilitan los criterios para la determinación de la ley aplicable, en defecto de elección de ley por las partes; es decir, la aceptación deberá llegar al oferente dentro de un período razonable de tiempo. La

jurisprudencia matizará, en su caso, esta expresión genérica. Tratándose de una oferta verbal, el criterio es que se deberá aceptar inmediatamente.

#### FORMAS DE REALIZAR LOS CONTRATOS



La importancia de identificar a las partes contratantes y de verificar la capacidad y legitimación de las mismas son claves en todo contrato.

Es necesario tener en cuenta:

- Cuándo se perfecciona el contrato.
- Dónde queda formado el contrato.
- Mediante qué sistemas o soportes se comunicarán las partes.

En el derecho mercantil español, el momento de perfeccionamiento se dará cuando el aceptante responda al oferente admitiendo sus condiciones. No obstante, en derecho comparado existen dos teorías:

- La Teoría de la Emisión: se entenderá celebrado el contrato en el lugar de donde partió la oferta.
- La Teoría de la Recepción: se dará por celebrado el contrato en el lugar donde se aceptó la oferta.

El lugar de formación del contrato podrá determinar no sólo la ley aplicable, en defecto de pacto expreso de las partes, sino incluso la competencia judicial para entender sobre la ejecución y cumplimiento del contrato.

Perfeccionamiento de un contrato = oferta + aceptación

### **Principales riesgos en su ejecución**

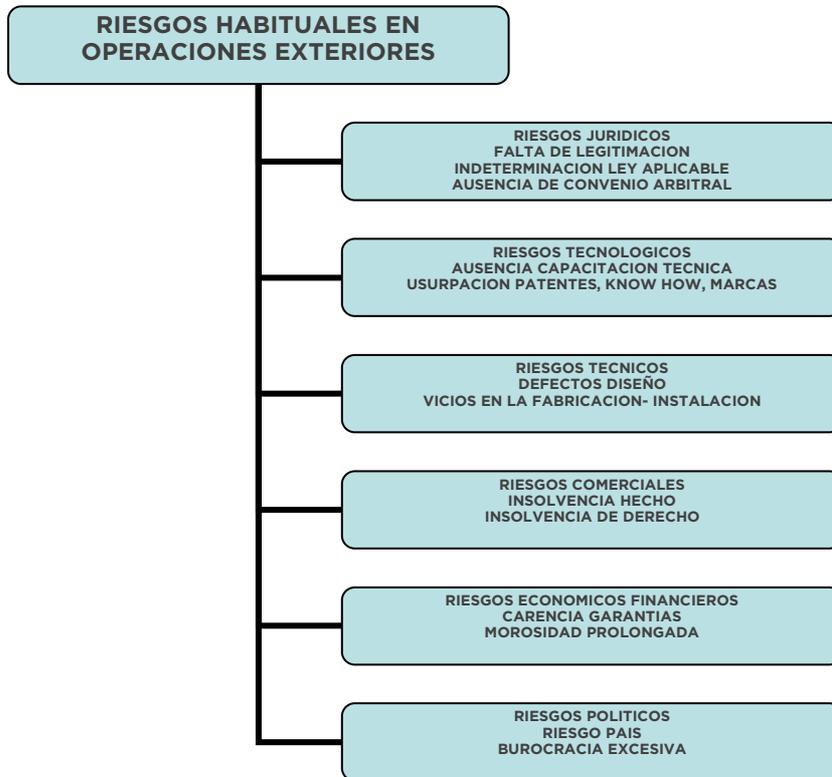
Toda transacción internacional genera una serie de riesgos, implícitos en la operación mercantil, máxime cuando se lleva a cabo en el extranjero.

Es necesario no olvidarse de una de las máximas a aplicar cuando se negocie un contrato: "El equilibrio de prestaciones que faciliten a las partes obtener un lucro o beneficio equitativo. Ambas partes deben tener unas legítimas ganancias."

Pero en el desarrollo del contrato podrán derivarse riesgos comerciales, financieros y tecnológicos, que puedan poner en peligro el normal cumplimiento de la operación.

Con carácter previo a la ejecución del contrato, constatemos los siguientes riesgos que pueden degenerar en problemas tales como:

- Limitarse las partes a transcribir denominados contratos modelos, para transacciones no previstas inicialmente.
- No contemplar la necesidad de realizar el contrato, al considerar inicialmente este instrumento como poco comercial.
- Reducir el acuerdo escrito a cuestiones comerciales, ignorando posibles consecuencias jurídicas, en el supuesto que se deba reclamar por presunto incumplimiento de lo pactado.
- Operar a través de acuerdos verbales, sin adoptar mínimas precauciones para probar la existencia de los contratos celebrados telefónicamente.



Es necesario adoptar ciertas medidas para evitar, o al menos minimizar, los riesgos inherentes que pueden degenerar en verdaderos problemas poniendo en peligro la colaboración de las partes.

Febrero 2010

## **EL CONTRATO COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN**

El contrato se debe entender como un instrumento de gestión, que facilite alcanzar el fin o beneficio connatural de todo negocio.

Las denominadas informaciones precontractuales, tan genuinas del derecho anglosajón, se extienden cada día más a la contratación internacional. A través de ellas se puede gestionar el contrato internacional de forma más equitativa, reequilibrando las prestaciones en aquellos contratos de adhesión en los cuales la capacidad negociadora de una de las partes contratantes se limita por el peso y exigencias de la otra. Tienden pues, a neutralizar los posibles abusos e imposiciones unilaterales en una contratación carente de regulación uniforme a nivel internacional. Y ello pese a los esfuerzos de Colegios y Asociaciones profesionales que en determinados sectores tratan de imponer una contratación estandarizada, como se da en contratos de ciertas materias primas, granos y semillas, etc. -conocidos genéricamente como commodities-, así como en ciertos ámbitos industriales de alto contenido científico-técnico, como es el caso de la Federación Internacional de Ingenieros Consultores (FIDIC).

### **Validez e ineficacia del contrato**

El contrato es un negocio jurídico que generará obligaciones y derechos recíprocos para las partes. El contrato existirá cuando éstas consientan en obligarse en los términos estipulados. Las obligaciones nacidas de un contrato tendrán fuerza de ley entre las partes, debiendo cumplirse conforme a lo pactado en el contrato.

Las disposiciones generales aplicables a los contratos mercantiles en el derecho español están reguladas en los artículos 50 a 63 del Código de Comercio. La regla general consiste en que se perfeccionarán los contratos por el consentimiento mutuo, salvo imperativo legal o pacto en contrario, y excepto los O obligándose las partes a lo pactado y con efecto entre las mismas, siempre que conste su existencia por cualquiera de los medios admitidos en Derecho.

La Ley de Enjuiciamiento Civil exige que todo contrato o documento redactado en idioma extranjero deberá acompañarse con la traducción al español a los efectos procesales correspondientes.

La validez del contrato sólo tendrá los límites de la ley, la moral y el orden público. La ley, jurídicamente, puede tener diversas acepciones:

- *Lex Fori*: ley del Tribunal competente para entender en un asunto.
- *Lex Loci Contratum*: ley del país donde se celebró el contrato.
- *Lex Rei Citae*: ley del lugar donde se halle el objeto o mercancía.
- *Lex Executionis*: ley del cumplimiento de la obligación.

Se entenderá perfeccionado el contrato cuando quede constancia de la aceptación de la propuesta formulada. La validez del contrato pasa por el cumplimiento de sus cláusulas, de buena fe, y sin interpretaciones arbitrarias.

Los efectos del retraso o mora en el cumplimiento de una obligación contractual se producirán a partir del día siguiente, si fuere señalada la fecha de cumplimiento, -bien por ley, o bien porque se hubiese acordado por las partes-. En caso de no existir plazo, será exigible el cumplimiento a partir de que el deudor fuera demandado, o se admitiera la petición de indemnización por daños y perjuicios ante la autoridad competente o juez. Se podrán exigir igualmente los intereses correspondientes desde la fecha en la que la obligación vencida no fue cumplida por el deudor.

Respecto al Orden Público o Public Policy, es el constituido por el conjunto de principios básicos de una organización político-social determinada, como las leyes fiscales, administrativas, constitucionales y de libre competencia.

La ineficacia o invalidez del contrato podrá surgir:

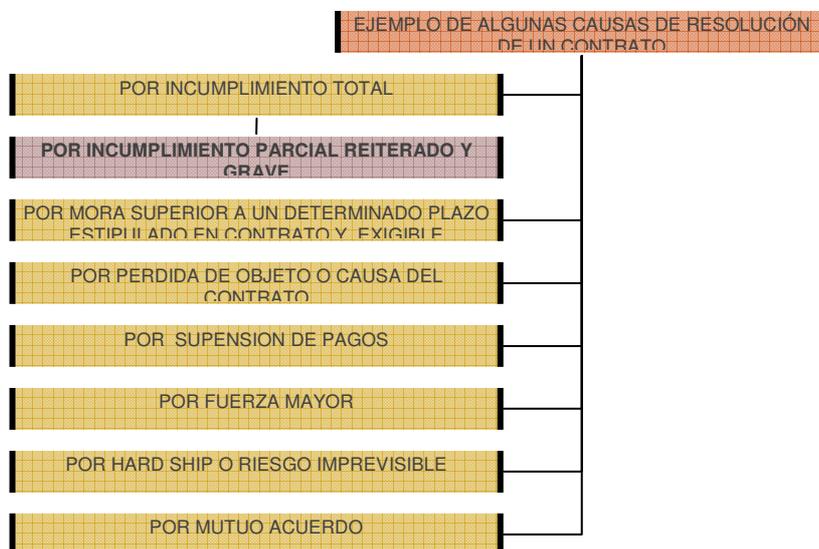
- Sobrevvenida al contrato: por vicio en el consentimiento de las partes, por error, dolo, amenazas, desproporción o ventaja excesiva. Su efecto es la anulación.
- Originaria: da derecho a la extinción de la obligación. Su efecto es la nulidad.

La invalidez no afectará a la posibilidad de hacer cumplir las cláusulas restantes de un contrato, sino tan sólo las que se hayan visto directamente afectadas de nulidad

### Efectos de la extinción y resolución del contrato

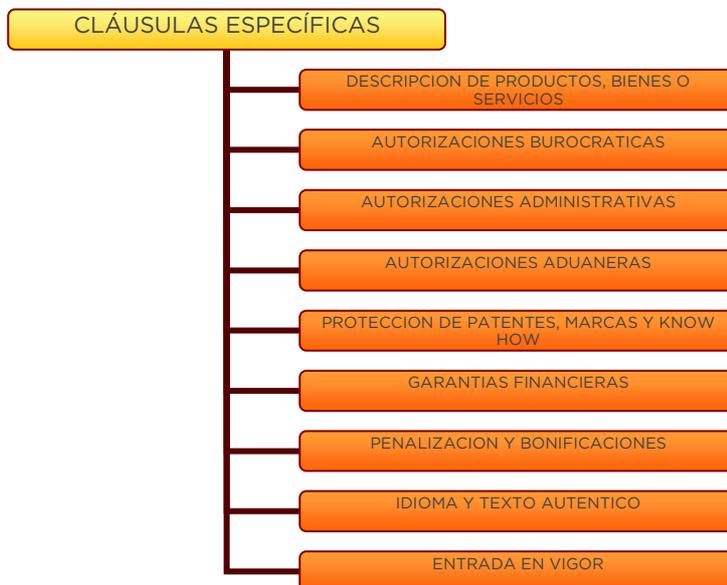
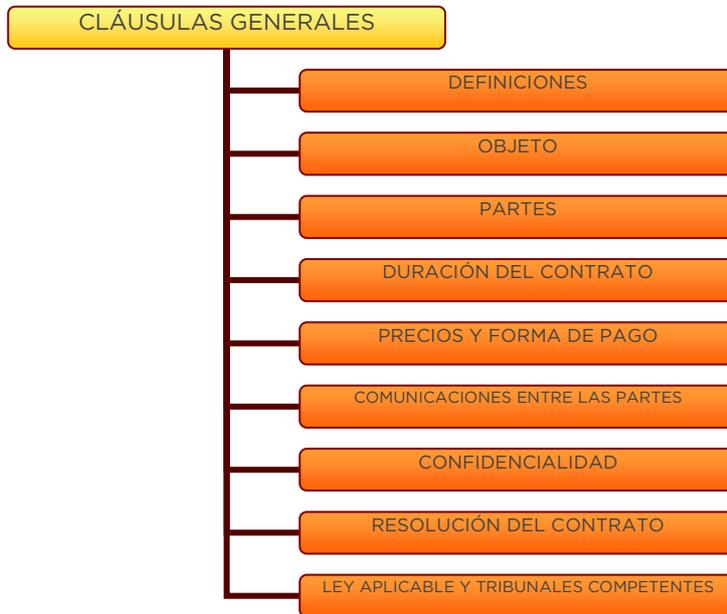
Cumplido el contrato en todo su contenido y extensión, se extinguirá concluyendo de forma natural, o por llegar a su vencimiento las obligaciones y en la forma, tiempo y lugar pactados por las partes.

Los principios generales de la Convención UNIDROIT 2004 podrán ser invocados, con carácter facultativo, por las partes, en defecto de acuerdo.



Sus efectos serán distintos según sea considerada la causa de resolución como "excusable" o como "no excusable". En el primer supuesto se consideran como casos de exoneración total de responsabilidad si se prueba la causa en relación con el efecto producido. En el segundo caso, podrá dar derecho a la correspondiente indemnización por daños y perjuicios, e incluso, por lucro cesante y daño emergente, según las circunstancias concretas que rodeen el caso en cuestión. Un ejemplo de causa excusable sería la resolución por fuerza mayor. No son causas excusables: el incumplimiento total, la suspensión de pagos.

EJEMPLOS DE ALGUNAS CLAUSULAS TANTO GENERALES COMO ESPECIFICAS



## **CONTRATOS DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL**

Una de las modalidades contractuales más utilizadas en la práctica del comercio internacional es el contrato de compraventa, paradigma de contrato consensual, oneroso y bilateral.

Una vez más, Naciones Unidas propició un marco jurídico de obligada referencia en línea con su labor unificadora de las relaciones contractuales en el ámbito del derecho comparado. Su respuesta en lo concerniente a los contratos de compraventa de mercaderías en el ámbito internacional la encontramos en la Convención de Viena de 11 de Abril de 1980. España se adhirió con fecha 17 de Julio de 1990, entrando en vigor el día 1 de Agosto de 1991, a partir de ese momento, el Convenio de Viena de 1980, forma parte del ordenamiento jurídico español.

A todos los efectos, la normativa contenida en la Convención es derecho interno de los Estados que se hayan adherido a la misma, salvo las eventuales reservas que hubieran formulado en la adhesión, ratificación, aceptación o aprobación. Sus disposiciones generan derechos y obligaciones para las partes que lo podrán invocar directamente, sin que el propio derecho estatal haya tenido que desarrollar su contenido normativo. Recuérdese la prioridad jerárquica de los tratados y convenios internacionales sobre la legislación interna de los Estados.

La Convención se aplicará a aquellos contratos que tengan por objeto el intercambio de determinados bienes o mercaderías entre personas, con establecimientos en diversos Estados, existiendo una cierta contraprestación pecuniaria.

Quedan fuera del ámbito de la Convención las compraventas realizadas por los consumidores, las relacionadas con derechos intangibles como patentes, marcas, know-how, subastas, licitaciones jurídicas y compraventas de empresas y la responsabilidad del vendedor por daños, entre otros ejemplos.

Respecto al “ámbito material” de la Convención, ésta regula la formación del contrato de compra-venta así como las obligaciones y derechos de las partes. No se regulan la validez de los contratos y los efectos sobre la propiedad de las mercaderías. Estos temas se regirán de conformidad con las reglas del sistema de Derecho Internacional Privado y por los usos y prácticas acordadas.

El papel de los usos y prácticas en la contratación internacional es sumamente importante. Sus funciones básicas son las de adaptar, integrar y ordenar las múltiples reglamentaciones dispersas en el contexto internacional.

¿Qué se entiende por "uso" y por "práctica"?:

- Uso, es todo comportamiento que tiene que ser observado en los círculos profesionales que pertenecen a un determinado sector económico.
- Práctica, son las expectativas sobre las que un comerciante "razonable" podría suponer que continuará con la conducta anterior.

Son requisitos de los usos y prácticas comerciales:

1. Que sean o tengan que ser conocidos por las partes, al ser un requisito constitutivo de la norma jurídica.
2. Que sean realmente observados, tanto por el comprador como por el vendedor.
3. Que tengan naturaleza internacional aplicable al tráfico comercial.
4. Que se pruebe su existencia, con arreglo a la ley aplicable al contrato, por aquella parte que lo haga valer en el curso de un litigio, tanto sometido a jueces como a árbitros.

### **Principales obligaciones del vendedor**

Es frecuente que se den ciertas disparidades entre las condiciones fijadas por el comprador, frente a las planteadas por el vendedor.

La Convención de Viena es la pauta más idónea a seguir para determinar las obligaciones jurídicas en estos tipos de contratos en el ámbito internacional. El vendedor tendrá que cumplir cuatro obligaciones principales:

- Entrega de mercaderías y documentos.

La entrega implicará la puesta a disposición y la obligación del transporte según el Incoterm pactado.

- Tiempo: en el plazo previsto de forma expresa en el contrato. En su defecto, cuando pueda determinarse una fecha, salvo que dadas las circunstancias corresponda al comprador elegir la fecha. En todo caso, dentro de un plazo "razonable" a partir de la celebración del contrato.

- Lugar: de conformidad con lo pactado en el contrato, a falta de éste, en el lugar donde el vendedor tenga su establecimiento en el momento de celebración del contrato.

Respecto a la entrega de documentos relativos a las mercaderías, los entregará el vendedor, en el momento, en el lugar, y en la forma fijados en el contrato, dando derecho al comprador a ser indemnizado por los daños y perjuicios ocasionados.

- Puesta a disposición.

Para el cumplimiento de la entrega no será necesario poner las mercaderías en posesión del comprador, siendo suficiente que el vendedor las tenga a disposición del comprador, preparadas o listas para entregarlas.

Pero, ¿cuándo se transmitirá la propiedad de las mercaderías? En el derecho español, el riesgo de la propiedad se transmite antes de la entrega, en un instante o momento intermedio, entre la celebración del contrato y el acto de la entrega material.

Es importante resaltar que los Incoterms tienen como finalidad delimitar con precisión el reparto de gastos y la transferencia de riesgos en el transporte entre comprador y vendedor, pero no regulan la transmisión de la propiedad de las mercaderías, sino la entrega, pudiendo coincidir o no con aquella, según lo pactado en el contrato.

En la normativa sobre Incoterms se establecen dos tipos de venta: venta a la expedición o salida, cuando la obligación de entrega por parte del exportador termina en el país de origen, y venta en destino o a la llegada, cuando la obligación de entrega por parte del exportador se produce en el país de destino.

- Adecuación de las mercancías a lo pactado en el contrato.

El vendedor debe entregar las mercancías aptas para el uso o destino, según las cualidades de las muestras, y con la protección física o envase y embalaje habitual. La cantidad, calidad, peso y medida, deben ser las requeridas.

- Ausencia de reclamaciones por terceros.

El vendedor deberá también entregar las mercaderías libres de cualquier pretensión de terceros, a menos que el comprador convenga aceptarlas sujetas a tales pretensiones. El comprador deberá comunicar al vendedor la existencia de tal derecho, pretensión, o carga de terceros, especificando su naturaleza en un plazo razonable, según los usos y prácticas mercantiles.

## **Principales obligaciones del comprador**

El comprador tiene tres obligaciones fundamentales:

- Pago del precio.
  - Lugar: en el lugar que se encuentre estipulado en el contrato. A falta de ello, será en el establecimiento del vendedor, o en el mismo en el que se efectúe la entrega de las mercaderías o documentos de pago.
  - Tiempo: en el plazo previsto en el contrato de forma expresa, o cuando el vendedor ponga a disposición del comprador las mercancías o documentos de pago.
  
- Aceptación de la entrega de las mercancías.

El comprador deberá recepcionar las mercancías en el lugar, fecha, y forma pactada en el contrato.

Deberá pues, realizar todos los actos que razonablemente quepan esperar del propio comprador, para que el vendedor pueda efectuar la entrega.

El comprador deberá hacerse cargo de las mercancías, pero podrá rehusarlas, si no son conformes a lo estipulado en el contrato, o si son entregadas con anterioridad a la fecha pactada. Si ha recibido las mercancías pero quiere rechazarlas, deberá adoptar las medidas que sean “razonables”, atendidas las circunstancias para su conservación, pudiendo retenerlas hasta que el vendedor le haya reembolsado los gastos ocasionados por la conservación.
  
- Examen y conservación de las mercancías.

Más que una obligación es una facultad del comprador, ya que podrá examinar las mercaderías en el plazo más breve atendidas las circunstancias, o plazo razonable, hasta dos años desde la puesta efectiva de las mismas en poder del comprador, excepto cuando fuere incompatible con el plazo de garantía contractual. De ahí el interés de reseñar esta facultad discrecional que tiene el comprador.

## **Incumplimiento y resolución**

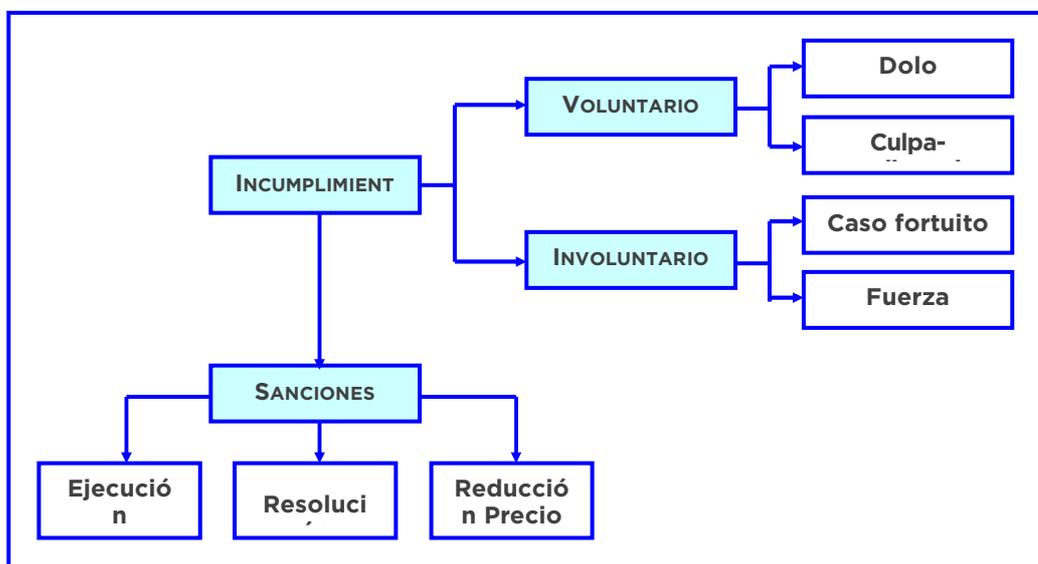
En las operaciones de compraventa internacional se puede distinguir entre incumplimiento doloso e incumplimiento involuntario.

- El incumplimiento doloso es aquel que se produce por intención o ánimo de una parte de perjudicar a la otra. Ese elemento intencional de daño no se dará en el caso de una conducta meramente culposa o negligente. Existirá el derecho a resarcirse de los daños y perjuicios que se hayan producido y probado.
- El incumplimiento involuntario puede ser debido a circunstancias externas que podrán exonerar totalmente de la obligación. Puede ser por fuerza mayor o caso fortuito.
  - Fuerza mayor: es aquella circunstancia que aunque se hubiera previsto, habría sido inevitable. Por ejemplo, un terremoto, una guerra.
  - Caso fortuito: se dará cuando de haberse previsto tales circunstancias, se hubieren evitado sus consecuencias. Por ejemplo, una huelga que debe preavisarse a la autoridad laboral competente con un plazo mínimo de antelación.

Todas estas cláusulas se aplican con criterios restrictivos, debiendo ser probados los hechos que las provocan en base al principio de causalidad (causa-efecto).

Los incumplimientos darán lugar a ejercitar las acciones de ejecución forzosa, resolución del contrato y reducción del precio.

#### INCUMPLIMIENTO EN LA COMPRAVENTA INTERNACIONAL



- Ejecución forzosa  
La Convención otorga al comprador el derecho a poder exigir al vendedor el cumplimiento de todas las obligaciones contractuales. Igualmente, el comprador

podrá prorrogar el plazo de cumplimiento. El vendedor, después de la fecha de entrega, podrá subsanar el incumplimiento de sus obligaciones siempre que no cause al comprador inconvenientes excesivos o lo haga sin demoras excesivas y sin incurrir en gastos a fondo perdido por falta de solvencia. La falta de entrega, total o parcial, en un lugar distinto del fijado en el contrato, facultará al comprador a recibir otros bienes en sustitución de aquellos, o bien a la reparación por el vendedor de tales anomalías, para subsanar la falta de conformidad.

- Resolución del contrato

Cuando sea grave o esencial el incumplimiento, siendo de tal entidad que impida el normal desarrollo del contrato. La resolución otorga un efecto extintivo del contrato al liberar a las partes de sus obligaciones aún pendientes.

Sus principales efectos son:

- La restitución de las mercancías en un estado sustancialmente idéntico.
- La devolución del precio por el vendedor. El vendedor abonará el interés del precio que esté obligado a restituir, a partir de la fecha del pago.
- El abono de ciertos beneficios por la posesión. El comprador abonará los beneficios que obtuvo por el uso o por la venta de las mercancías.

- Reducción del Precio

El comprador, podrá rebajar el precio proporcionalmente a la diferencia existente entre el valor que las mercaderías efectivamente entregadas tenían en el momento de la entrega y el valor que habrían tenido en ese momento conforme al contrato. En todo caso, este derecho será independiente de que se hubiere pagado o no el precio de los productos y de que la entrega sea total o parcial.

## CONTRATO DE AGENCIA COMERCIAL

Una de las vías de comercialización más frecuentemente utilizadas por las empresas que se inician en el comercio exterior es la del agente.

El contrato de agencia se encuadra dentro de los genéricamente conocidos como contratos de intermediación. Conjuntamente con los contratos de representante-asalariado, comisionista y distribuidor, constituyen el género de referencia.

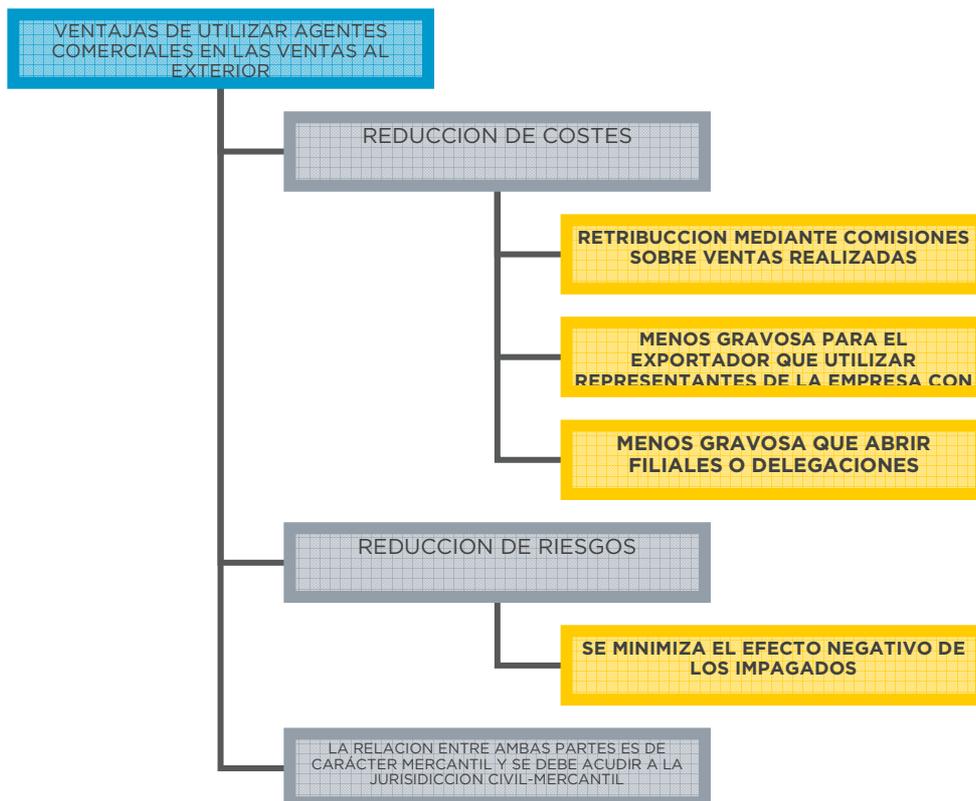
Por el contrato de agencia, una persona natural o jurídica, denominada agente, se obliga frente a otra denominada empresario, principal, o mandante, de manera continuada, a cambio de una renumeración, a promover actos u operaciones de comercio, y a concluirlos por cuenta ajena, como intermediario independiente, sin asumir, salvo pacto en contrario, el riesgo y ventura de tales operaciones.

Esta noción del contrato esta contenida en el artículo 1 de la Ley 12/92 de 27 de mayo, que lo ha tipificado legislativamente al introducir en nuestro ordenamiento, con algunas modificaciones, la Directiva 86/653/C.E.E. sobre agentes comerciales independientes.

### CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO DE AGENTE

1. Se trata de un contrato consensual, bilateral, de naturaleza mercantil.
2. El agente es autónomo e independiente, siendo libre en la organización de su trabajo y actividad profesional.
3. Los servicios que presta son de promoción y comercialización, concluyendo contratos de venta en nombre y por cuenta del exportador, empresario, principal, o mandante.
4. Los servicios son prestados de manera continua y duradera.
5. La contraprestación a su gestión de intermediación está retribuida generalmente por una comisión.
6. El agente no responderá, salvo pacto en contrario, del riesgo y ventura de las operaciones de venta o de compra que realice por cuenta ajena.
7. La formalización del contrato se hará por escrito, a instancia de cualquier parte que lo solicite, debiendo constar las modificaciones que, en su caso, se hubieran introducido por las partes.

En la exportación por medio de agente, éste negociará con el cliente o importador la comercialización y venta de los bienes del exportador, del cual recibirá la comisión pactada en el contrato de agencia. La facturación, en principio, la realizará el exportador directamente al importador. Cuando se exporte a través de un importador-distribuidor será éste quien comprará en firme para revender a terceros clientes



Existen diferencias de unos países con otros en la regulación legal o estatutaria, en relación con la figura del agente:

- En algunos países de Oriente Medio y en Argelia está prohibido que los intermediarios sean extranjeros.
- Hasta hace poco tiempo, en países bajo la influencia de la extinta URSS, se reservaba a organismos y empresas públicas esta actividad comercial.
- En la Unión Europea la legislación está armonizada por la Directiva 86/653 CE, de 18 de diciembre de 1986, que regula básicamente tres aspectos claves: qué se entiende por agente, el derecho a remuneración por su intermediación y el

derecho a ser indemnizado, así como el correspondiente preaviso para resolver el contrato.

**OBLIGACIONES DE LAS PARTES**

OBLIGACIONES DEL AGENTE	OBLIGACIONES DEL PRINCIPAL
Actuar con diligencia razonable (responsable de cualquier pérdida o daño que se le cause al principal por incumplimiento de esta obligación)  Ejemplo: falta de rapidez en la tramitación de pedidos.	Pago de las comisiones El exportador abonará al agente la remuneración pactada.  Para evitar que éste preste mayor atención al volumen de facturación que a la solvencia financiera de los clientes cuyos pedidos gestiona, el exportador podrá incluir en el contrato de agencia que "la comisión se devengará cuando el precio de venta haya sido hecho efectivo por el cliente". Otra posibilidad consiste en acordar que mediante el pago de una comisión adicional o prima de garantía al agente, éste asume la indemnización al exportador por cualquier pérdida sufrida por insolvencia de los clientes presentados por él.  Es aconsejable fijar en el contrato el momento en que se devenga la comisión, de lo contrario el agente puede reclamar la comisión, por ejemplo, cuando el exportador acepta el pedido del cliente.
Rendir cuentas al principal llevar contabilidad adecuada de todas las operaciones de forma precisa	Abono de gastos e indemnizaciones al agente El agente no podrá reclamar sus gastos de gestión, salvo que se recoja de forma expresa en el contrato
Facilitar toda la información disponible sobre los clientes	Pago de comisiones de pedidos procedentes del territorio del agente en exclusiva
No aceptar ni obtener beneficios ocultos siendo una cuestión de ética empresarial como de contenido legal	Pago de comisiones de pedidos no gestionados directamente por el agente siendo de su territorio No obstante, dependiendo de lo pactado y de los usos comerciales, el agente no deberá reclamar la comisión, si el cliente fija con el mandante un pedido no solicitado, o si éste lo consiguió directamente del mandante, o por mediación de otros agentes autorizados.
No divulgar información confidencial No deberá revelar a terceros información de importancia o confidencial obtenida en el ejercicio de sus funciones	Facilitar toda la información al Agente para la comercialización de las mercancías
DURACION DEL CONTRATO	EXTINCIÓN DEL CONTRATO
Tiempo determinado	Cumplimiento del plazo pactado
Tiempo Indefinido	Por llegar a término sin ejercitarse la eventual prorrogación.
Si no existe plazo se presume que el contrato es indefinido	Por denuncia unilateral de parte mediante preaviso debidamente notificado, no inferior al previsto en la Ley 12/92 de 27 de Mayo
El preaviso será un mes por cada año de vigencia con un máximo de 6 meses y de 1 mes para los contratos de duración inferior al año	Por incumplimiento total o parcial Quiebra o concurso de cualquiera de las partes Fallecimiento del agente.

## Duración y extinción

El contrato de agencia podrá pactarse por tiempo determinado e indefinido. Si no se hubiera fijado plazo, se entenderá pactado por tiempo indefinido.

Se extinguirá por las siguientes causas:

- Cumplimiento del plazo pactado.
- Denuncia unilateral de parte, mediante preaviso escrito, que pactaran las partes, no siendo inferior al determinado por la Ley 12/1992 de 27 de mayo.
- Incumplimiento total o parcial de las obligaciones legal o contractualmente establecidas.
- Declaración de concurso de cualquiera de las partes.
- Fallecimiento del agente.

La Ley de 1992 determina un preaviso de un mes por cada año de vigencia, con un máximo de seis, y de un mes para un contrato inferior a un año.

## Indemnizaciones a la finalización del contrato

Dichas indemnizaciones, independientes, se recogen legalmente como derechos irrenunciables del agente comercial en los artículos 28 y 29 de la Ley 12/92 reguladora del contrato de agencia comercial en España (en su desarrollo de la Directiva CEE 653/86 anteriormente aludida).

- a) La indemnización por creación de clientela, se produce a la extinción del contrato de agencia, tanto por la captación de nuevos clientes por parte del agente, como por el incremento de negocio propiciado por el agente con los clientes captados anteriormente por el principal. Igualmente procede en el caso de muerte o declaración de fallecimiento del agente comercial. En este caso, los beneficiarios de la indemnización son los herederos del agente comercial.

La indemnización no podrá exceder, como máximo, del importe medio anual de las remuneraciones percibidas por el agente durante los cinco últimos años del contrato o durante toda la duración del contrato si éste fuera inferior a cinco años.

- b) La indemnización por daños y perjuicios a favor del agente procede a la extinción del contrato de agencia, en el caso de rescisión anticipada del contrato de agencia por parte del principal.

Obviamente, no procede satisfacer al agente esta indemnización si el principal ha rescindido anticipadamente el contrato con causa justificada (ejemplo: incumplimiento de contrato por parte del agente).

Los supuestos en los que se produce la inexistencia del derecho a las indemnizaciones, se regulan en el Art. 30 de la citada Ley 12/92 de 27 de mayo:

- a) Por incumplimiento del agente de sus obligaciones contractuales o legales
- b) Por cesión del contrato de agencia a un tercero, con consentimiento del empresario
- c) Por renuncia voluntaria y anticipada a continuar ejerciendo como agente, salvo que la denuncia tuviere como causa circunstancias imputables al empresario, o se fundara en la edad, invalidez o enfermedad del agente.

Dado el carácter imperativo de los preceptos de esta ley, las partes no podrán establecer en el contrato un régimen diverso sobre las causas de extinción o la indemnización a percibir por el agente. Sin embargo, si se les permitirá negociar la cuantía de la indemnización en supuestos en los que finalicen su relación jurídica de común acuerdo, o por otras causas no tasadas.

## CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN

### Concepto y características

Como cuestión previa es oportuno señalar cierta dificultad en la práctica del comercio internacional, para precisar el uso del propio significado jurídico del contrato de distribución comercial.

En este sentido es necesario tener en cuenta:

- La inexistencia de una ley de alcance mundial, a la que los operadores internacionales puedan remitirse en la formulación de sus pactos.
- La carencia de un contrato modelo efectivo, como referencia obligada, internacionalmente válido para todo tipo de productos, mercancías, bienes y servicios, con suficiente solvencia y garantía jurídica, pese a los esfuerzos de determinadas Instituciones.
- La pluralidad de leyes nacionales, usos y costumbres.

- Las diferentes culturas jurídicas existentes a nivel mundial, entre otras, la anglosajona, la islámica, o la continental, con consecuencias y soluciones diversas a las propiamente contempladas en el contrato, vaciando en buena medida su contenido.

En consecuencia primará lo que las partes acuerden expresamente en el contrato, en base al principio de la buena fe contractual y de la autonomía de la voluntad, siempre que ello no fuera contrario al orden público, la moral o las buenas costumbres. Con ello, se tratará de evitar las peculiaridades de una Ley Nacional que proteja en exceso al importador-distribuidor.

El contrato de distribución consiste en el acuerdo de poner a disposición de la clientela del distribuidor-importador, los bienes y servicios del fabricante-exportador, con rapidez, seguridad, y garantía, sin que la mayor o menor distancia del punto de origen a su destino pueda alterar la operación. Todo ello deberá hacerse dentro de un período de tiempo y en un ámbito territorial, contractualmente delimitados.

Por lo general, el distribuidor suele ser una compañía independiente o un comerciante individual que compra en firme mercancías en su sentido más amplio del término a un fabricante o proveedor, o a otro distribuidor para revenderlas a terceros.

El fabricante-exportador podrá imponer al distribuidor-concesionario-importador una serie de condiciones como la prestación de servicios postventa, stock de garantía de piezas de repuesto, uso de marcas específicas o nombres comerciales, objetivos mínimos de compra, etc.



## **Cláusulas de especial atención**

A continuación se comentan brevemente siete cláusulas básicas a las que debe prestarse una atención especial en un contrato de distribución, y se orienta acerca de cómo deben redactarse.

- **Determinación del lugar donde se suscribe el contrato.**  
Es necesario fijar la sede donde se firme, por las posibles consecuencias que pueden derivarse en la regulación del propio contrato.  
El Reglamento (CE) 593/2008 de 17 de junio, conocido como Roma I, regulador de la ley aplicable a las obligaciones contractuales en el ámbito de la UE (con excepción de Dinamarca), en vigor en España desde el 11 de Diciembre de 2009, es de obligada referencia. En defecto de acuerdo por las partes, el Convenio determinará la ley que tenga vínculos más estrechos con el país en que la parte que deba realizar la prestación más característica tenga su residencia habitual (distribuidor).
- **Identificación y nombramiento de las partes.**  
Personas físicas, datos personales; personas jurídicas, datos registrales de constitución. El nombramiento consiste en el otorgamiento-concesión (exclusivo, autorizado o principal) por el fabricante-exportador a favor del distribuidor-importador, quien acepta expresamente bajo los términos y condiciones consignados en el contrato.
- **Productos / bienes.**  
Son los relacionados, por ejemplo, en el anexo A del contrato.  
Si por cualquier motivo debidamente justificado el exportador dejase de fabricar o no tuviese stock disponible, de cualquiera de los productos / bienes que figuran en dicho anexo, no incurrirá en responsabilidad, siempre que notifique dicho particular por escrito al distribuidor, con seis meses de antelación.
- **Territorio(s).**  
Son las áreas geográficas a que se aplica el contrato, especificados, por ejemplo, en el Anexo "B", redactado de forma análoga a lo descrito en la cláusula anterior. Las partes, de mutuo acuerdo, podrán ampliar, reducir, o modificar el territorio y la naturaleza (exclusiva, autorizada) de la distribución concedida por el fabricante a su distribuidor para cada área geográfica, contractualmente delimitada.
- **Objetivos de compra.**

Con una determinada antelación al primero de enero de cada ejercicio, el fabricante fijará los objetivos mínimos de compra que para cada año y producto, deberá cumplir el distribuidor.

Los objetivos citados quedan fijados en una cantidad (expresada en números y letras), especificando el tipo de moneda en que se valore.

- Pedidos.

El fabricante se reserva la facultad de servir los pedidos, en función del nivel de stocks disponibles, así como de cualesquier otra circunstancia de índole del mercado que condicione substancialmente el cumplimiento del presente contrato por suponer un grave quebranto comercial para él.

#### OTRAS CLAUSULAS DE INTERES EN LOS CONTRATOS DE DISTRIBUCION INTERNACIONAL

- Devoluciones
- Precios
- Forma de pago
- Reventa
- Garantías
- Repuestos - stocks
- Condiciones de entrega
- Obligación de no competencia
- Informaciones recíprocas-publicidad
- Mejoras-innovaciones
- Servicio técnico
- Territorio
- Productos
- Comisión sobre ventas directas
- Relación de clientela contractual
- Materiales de promoción y publicitario
- Descuentos
- Stock de garantía
- Cambio de propiedad
- Patentes y marca
- Duración / eventual prórroga / preaviso formal
- Vigencia
- Clientela contractual
- Ley aplicable
- Indemnización por resolución
- Idioma preferente
- Arbitraje

### **Principales obligaciones del distribuidor**

Las principales obligaciones del distribuidor son las siguientes:

- Velar por los intereses del fabricante o proveedor para fomentar las ventas de sus bienes en el territorio concedido y por el plazo de tiempo pactado en el contrato.
- Cumplir la concesión o nombramiento, sin poder traspasarla a terceros sin previa autorización y por escrito del fabricante/proveedor.
- Cumplir los objetivos mínimos de compra fijados.
- Informar al fabricante/proveedor sobre la evolución del mercado y de los competidores.
- Respetar las condiciones de comercialización del contrato.
- Responsabilidad civil por los eventuales daños producidos por los productos defectuosos a los clientes, obligándose a responder solidariamente con el fabricante/proveedor.

### **Duración y extinción**

El contrato de distribución deberá establecerse por un período de tiempo suficiente como para que el distribuidor pueda amortizar el conjunto de sus inversiones. También podrá pactarse por tiempo indefinido, pudiéndose resolver con un preaviso escrito superior a 4 meses y hasta 12 meses de antelación.

Podrá prorrogarse por tácita reconducción, por análogo plazo de tiempo al inicialmente pactado.

Se extinguirá básicamente por las siguientes causas:

- Incumplimiento grave.
- Mutuo acuerdo.
- Suspensión de pagos o quiebra.
- Fuerza mayor.
- Intervención judicial.
- Morosidad prolongada.

## **La distribución exclusiva en el derecho comunitario**

En función de la distinta naturaleza y graduación de la autorización–concesión que pueda otorgar el fabricante–proveedor a su concesionario–distribuidor, para la comercialización de sus mercancías en un territorio contractualmente delimitado, existen básicamente tres modalidades de nombramiento:

- Distribuidor exclusivo.
- Distribuidor principal.
- Distribuidor autorizado.

### A) Distribuidor exclusivo

En este tipo de nombramiento el distribuidor tiene el derecho exclusivo a la comercialización y reventa de los bienes y servicios del fabricante circunscrito en tiempo y en espacio a lo pactado en el contrato. Para mantener esa situación de exclusividad se suele exigir al distribuidor unos objetivos mínimos de compra.

Cuando la distribución exclusiva tenga lugar en territorio de la UE y sea de aplicación el Derecho de Competencia Comunitario los siguientes pactos se considerarán nulos:

La imposición de precios en la reventa.

- Los repartos de mercados–territorios entre empresas competidoras.
- La limitación o control de la producción, de cara a la distribución.
- La opacidad de las condiciones comerciales.

No obstante, este principio jurídico–comunitario de prohibiciones diversas, podrá eximirse en virtud del Reglamento 1582/97.

En este Reglamento, se contempla la denominada “exención por categorías” a los acuerdos de distribución exclusiva, cuando se cumplan ciertas condiciones:

- Las mercancías deben ser entregadas para su venta.
- El fabricante puede obligarse a no vender a otros distribuidores en el territorio contractual otorgado al distribuidor exclusivo.
- El fabricante se compromete a no vender directamente a los consumidores finales en el territorio contractual.
- El distribuidor puede obligarse a aprovisionarse en su totalidad cerca de dicho suministrador.
- Pueden ponerse limitaciones al distribuidor respecto a vender productos de competidores, adquirir cantidades mínimas y asegurar un servicio post-venta.

Si los contratos de distribución en exclusiva contienen otro tipo de prohibiciones, se aplicarán las normas generales, siendo obligatorio solicitar una “exención individual”.

#### B) Distribuidor principal

Un contrato de distribuidor principal, supone el otorgamiento de un derecho preferente, por tanto no exclusivo, para la comercialización y reventa de determinadas mercancías en el plazo y territorio asignado en el propio contrato otorgado por el fabricante.

#### C) Distribuidor autorizado.

La modalidad de distribuidor autorizado supone el otorgamiento de un derecho a competir directamente en análogas condiciones comerciales con otros distribuidores similares, en un mismo territorio, mediante descuentos o rápeles en los precios de los productos, en función del volumen de compra realizada.

## **CONCEPTOS BASICOS EN TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA**

Se trata de acuerdos formales suscritos entre dos o más partes que tienen por objeto la cesión de todas aquellas operaciones que implican transferencia de tecnologías, ingeniería, equipos y materiales, construcción y montaje de las instalaciones correspondientes, con la eventual venta de asistencia técnica, pagándose un royalty o regalía como contraprestación.

La asistencia técnica puede englobar actividades muy variadas como cesiones directas de:

- Patentes y tecnología.
- Programas y estudios de viabilidad.
- Programas de capacitación y formación profesional científico-técnica.

## CONCEPTOS CLAVE

**Patente:** es un derecho exclusivo que supone novedad mundial para explotar un invento durante el plazo de 20 años, a partir de su solicitud. Se deberá registrar e inscribir para hacerlo valer frente a terceros. Su explotación se hará con fines industriales.

**Licencia:** es un derecho otorgado por el propietario de una patente, sujeto a ciertas condiciones, para que terceros licenciados puedan producir ciertos bienes, al amparo de la tecnología cedida por el licenciante o titular de la patente.

**Cesión:** supone el traspaso de los derechos de propiedad presentes y futuros, sobre los bienes objeto de la invención, patentados o por patentar, a favor de otro nombre.

**Modelo de utilidad:** es una invención nueva consistente en dar a un objeto una configuración, estructura o constitución de la que resulte una ventaja apreciable para su uso o aplicación.

**Diseño industrial:** se entiende por diseño industrial al conjunto de líneas y colores aplicables a un fin comercial o a la ornamentación de un producto. Incluye también los modelos y dibujos que, constituyendo una representación de una obra de arte, se exploten con un fin industrial.

**Marca:** es el signo de propiedad patrimonial, y no sólo un medio para distinguir en el mercado, productos o servicios frente a otros idénticos o similares. Engloba la calidad, el diseño, la innovación, la publicidad, y la I+D. Su vigencia es de 10 años con posibilidad de prórroga.

**know-how:** define el conjunto de conocimientos científico-técnicos para fabricar un determinado bien o realizar un proyecto. A diferencia de la patente, modelo de utilidad y marca, que gozan de protección jurídica vía inscripción en el registro competente, el know-how se podrá proteger en el contrato a través de la obligación de secreto y acuerdo de confidencialidad. En principio carecerá de status legal prestándose a imitaciones y abusos.

Estos contratos son verdaderos instrumentos de cooperación empresarial, que facilitan el desarrollo y la innovación, preferentemente de los sectores productivos.

Una vez seleccionado el canal a través del cual se procederá a transferir la tecnología, se negociará el contrato correspondiente.

Según la mayor o menor dificultad que tenga el receptor-licenciado para utilizar la tecnología, la negociación será más o menos fácil y rápida. Esto deberá ser tenido en cuenta por el cedente-licenciante.

Estos contratos según cual sea el objeto de transferencia, podrán ser a plazo, extinguiéndose a su término, -salvo prórroga por el mutuo acuerdo de las partes-, o bien podrán pactarse por tiempo indefinido, en cuyo caso el contrato se extinguirá después del correspondiente preaviso fijado en el mismo, o en base a los usos, prácticas, y costumbres del sector.

Las causas más precisas que dan lugar a la extinción de la relación contractual en la transferencia de tecnología son, entre otras, las siguientes:

- Caducidad de las marcas y de las patentes.
- Nulidad de las marcas y de las patentes.
- El fallecimiento del titular de estos derechos.
- Por quiebra o suspensión de pagos de una parte.
- Por mutuo acuerdo.
- Por incumplimiento total.

## VÍAS DE PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Para la resolución de conflictos nacidos básicamente de la diferente interpretación o ejecución de los contratos, existen diversas alternativas, desde acudir a los Tribunales de justicia, hasta intentar un arreglo amistoso o transacción extrajudicial.

Los procesos judiciales transfronterizos suelen ser largos, costosos y un tanto agresivos desde un punto de vista psicológico. Los mecanismos alternativos de resolución extrajudicial de conflictos (MARC), también conocidos como ADR (*Alternative Dispute*

*Resolution*) constituyen una alternativa real y eficaz en el tratamiento de las posibles divergencias que se susciten entre las partes, fomentando así, su resolución amistosa.

Las opciones posibles son:

- Transacción extrajudicial: acuerdo mediante el cual las partes, a través de concesiones recíprocas, evitan un pleito o ponen fin al que había comenzado. Por medio de la renegociación las partes obtendrán un arreglo amistoso.
- Conciliación: acto previo al litigio; las partes solicitan la intervención de un tercero, para lograr un arreglo que ponga fin a un conflicto. La propuesta del conciliador carece de carácter coercitivo legal, aunque vincula a las partes en los términos pactados.
- Mediación: método de resolución de conflictos privado y extrajudicial, al que pueden acudir voluntariamente tanto personas físicas como jurídicas, para intentar alcanzar, de mutuo acuerdo y por ellas mismas, un acuerdo satisfactorio con la ayuda de un tercero neutral e imparcial, que actúa como conductor.
- Arbitraje: procedimiento nacido de la voluntad de las partes para la solución de controversias, surgidas en el marco de contratos y acuerdos, por el que renuncian acudir a los Tribunales de Justicia, y se comprometen a cumplir la decisión o laudo, dictado por un tercero elegido de común acuerdo por las partes, o en su defecto, designado por la Corte o institución arbitral a la cual se han sometido.

## **MEDIACIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL**

La mediación tiene un especial protagonismo como recurso y método extrajudicial de conflictos en el ámbito del derecho privado. Los frecuentes conflictos en las operaciones mercantiles y la necesidad de solucionarlos con rapidez, eficacia, calidad, confidencialidad y razonabilidad de costes, hacen de este mecanismo un poderoso y potencial instrumento. Se logran soluciones consensuadas porque se ajustan a las necesidades de las partes, sin embargo, se requiere un conocimiento generalizado de sus posibilidades y limitaciones para que la cultura de la mediación se consolide como una alternativa real para las empresas y para el tráfico comercial internacional.

La mediación se define como “todo proceso, cualquiera que sea su nombre, en el que dos o mas partes en un litigio son asistidas por un tercero para alcanzar un acuerdo para su resolución, independientemente de si el proceso es iniciado por las partes, sugerido u ordenado por un órgano jurisdiccional o prescrito por el derecho nacional de un Estado miembro” (Art. 2 Directiva 2008/52/CE de 21 de mayo de 2008 sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles).

Entre las ventajas de la mediación comercial internacional destacan los siguientes aspectos:

- Voluntariedad. Rige la absoluta autonomía de la voluntad. Se inicia a instancia de las partes, teniendo la libertad para continuar con el procedimiento o abandonarlo en cualquier momento. Su participación activa las permite mantener el control y no delegarlo en terceros.
- Flexibilidad. Se adapta a todo tipo de divergencias empresariales y su formalidad depende de la situación y necesidades de las partes implicadas.
- Celeridad y costes reducidos
- Independencia e imparcialidad.
- Confidencialidad. Otro punto decisivo, ya que se exige una decisión que no trascienda a terceros, y amparada por el secreto profesional. La privacidad es absoluta y en ningún caso se puede revelar a terceros el contenido de las sesiones o conversaciones, salvo consentimiento expreso de las partes. Esto garantiza a los interesados libertad para expresarse, ya que sus declaraciones no podrán ser utilizadas en un arbitraje o en un juicio posterior. Los convenios de confidencialidad suscritos advierten que las anotaciones serán destruidas y no hay publicidad de ningún tipo.
- Consensualidad. Soluciones factibles, realistas para ambas partes con un índice elevado de éxito ya que se adaptan a las características particulares de cada caso concreto. En ocasiones aunque no se encuentre una solución o acuerdo, las cuestiones originarias pueden haberse reducido y clarificado, ayudando a comprender mejor la controversia y facilitando la eventual celebración de un arbitraje.

- Utilización de un lenguaje sencillo y fácil de comprender que facilite la comunicación, independientemente de que se manejen cuestiones técnicas complejas.

Es una negociación asistida por un tercero, quien les ayuda a clarificar e identificar intereses, generar nuevos compromisos para que encuentren una solución que incluya sus intereses mutuos. Acudir a mediación, indica una voluntad positiva de abordar el problema y promover la cooperación de parte, por ello, ya por si misma, es un instrumento para gestionar la conflictividad. Se puede acudir a la misma tras una negociación fallida, o estancada, por razones económicas o de tiempo, o cuando las partes consideren que tienen que llegar a un acuerdo y quieren esforzarse para lograrlo.

Sin embargo, no es viable cuando una de las partes desea una sentencia judicial para sentar un precedente, no esta dispuesta o motivada para alcanzar un acuerdo, existen principios innegociables, pretende con mala fe retrasar o dilatar el procedimiento, o afecta a cuestiones de orden público.

Respecto a los asuntos que pueden ser objeto de mediación, se circunscribe a las materias que no vulneren el orden público y los derechos disponibles. Funciona muy bien en acuerdos a largo plazo, porque tiene en cuenta los intereses de las partes en el futuro y evita que rompan sus relaciones o pierdan tiempo y dinero en pleitos interminables. Como ejemplo, en reclamaciones de cantidad, o en controversias en las que se reclama el cumplimiento, terminación o renegociación de contratos.

### **Regulación de la mediación comercial internacional**

No existe marco normativo básico, coexistiendo distintas iniciativas legales tanto en el ámbito de la Unión Europea como en otros ordenamientos jurídicos extranjeros. La mediación ha experimentado un aumento creciente en los últimos años y prueba de ello es la aprobación de la Directiva 2008/52/CE de 21 de mayo de 2008 sobre asuntos civiles y mercantiles ya aludida anteriormente. La importancia de esta Directiva “de mínimos” es capital en el avance de esta institución, pues supone un nuevo punto de partida para que las legislaciones de los Estados miembros inicien el desarrollo legislativo de esta figura, promoviendo el uso de la mediación y asegurando una relación equilibrada entre la mediación y el proceso judicial.

En cualquier caso, se dispone que los Estados miembros garantizarán que la opción de la mediación, con ánimo de solucionar un litigio, no les impedirá posteriormente acudir a los Tribunales o al arbitraje para el caso de fracasar la misma.

Los acuerdos alcanzados entre las partes, detallaran los aspectos conflictivos, compromisos adquiridos y las correspondientes soluciones a las que han llegado las partes. Debe ser legal, no contrario al orden público, viable y posible de implementar, pudiendo exigir seguimientos posteriores o responsabilidades contractuales en caso de incumplimiento. Ha de formalizarse por escrito, y ser aprobado y firmado por todos.

En la mediación internacional, se aplican las normas jurídicas elegidas por las partes, teniendo especial cuidado en que las estipulaciones del acuerdo final de mediación, no contradigan ni violen disposiciones del derecho del Estado donde el acuerdo se va a implementar y no pueda por tanto, considerarse nulo.

De tal modo, conviene que los exportadores planifiquen adecuadamente esta opción, y adopten en sus contratos alguna de las cláusulas-tipo, que los distintos centros de mediación ponen a su disposición, para que en caso de desacuerdo en la ejecución del contrato, intenten su resolución previa a través de este mecanismo. Otra formula habitual consiste en la redacción de un compromiso de mediación para un conflicto ya existente, en el que las partes aceptan someterse a un organismo concreto, o mediador determinado, para que les gestione el mismo.

Es importante señalar que el papel de los abogados en este método no adversarial, es de vital importancia. Como asesores y defensores de los intereses de sus clientes, deben ser capaces de informarles de todas las posibilidades y mecanismos existentes para solucionar sus controversias, y proponerles lo que es más conveniente en función de su problema específico. Siempre hay que tener en cuenta que el consejo de acudir a mediación es un recurso mas, no vinculante ni excluyente de otro proceso posterior, que no significa prescindir de sus servicios en ningún caso, ya que el abogado deberá informar a su cliente de sus obligaciones y derechos, y aconsejarle sobre cuestiones suscitadas o sobre la viabilidad y legalidad de los pactos alcanzados, evitando la inclusión de cláusulas o términos confusos que pudiesen dar lugar a interpretaciones divergentes, o en el peor de los casos, a su nulidad.

## **EL ARBITRAJE COMERCIAL INTERNACIONAL**

Hoy nadie discute que el arbitraje en el mundo de los negocios internacionales es un instrumento de gestión comercial, además de una herramienta estratégica de naturaleza jurídica, pero con efectos económicos y patrimoniales.

El proceso de internacionalización de las empresas españolas es una realidad en constante crecimiento. Sin embargo, hoy el coste del litigio no forma parte del escandallo de nuestro exportador, salvo excepciones contadísimas. Se debe de contemplar esta posible contingencia a la hora de planificar una operación, ya que el sometimiento a un foro extranjero puede suponer un factor de riesgo adicional al puramente comercial y poner en peligro los esfuerzos del inversor español.

¿Existe alguna alternativa viable y jurídicamente válida?

La irrupción del arbitraje en el ámbito de los negocios internacionales se plantea para dar respuesta a las necesidades de sus operadores, y debe ser entendido hoy como un servicio más a las empresas y particularmente a los exportadores. Por ello es clave para las empresas conocer esta vía alternativa a la justicia tradicional, basada en criterios de eficacia, profesionalidad, confidencialidad, seguridad jurídica y economía, que supone una mayor rapidez en la resolución de los litigios, con unos costes contenidos y previamente conocidos por las partes; con árbitros expertos e independientes, con la mentalidad propia de los empresarios, que resuelvan de forma ágil y confidencial el conflicto en cuestión, y teniendo los laudos que dictan los árbitros, la misma eficacia, validez y firmeza que una sentencia judicial

Algunos empresarios, muestran aún desinformación sobre las ventajas del arbitraje internacional, y al igual que ciertos abogados, mantienen reticencias, y hasta oposición al arbitraje como vía de resolución de controversias, pero cada vez son más los que comienzan a utilizar esta técnica, de forma selectiva, en la contratación internacional.

El arbitraje es una institución jurídica, contractual por su origen y procesal por sus efectos; un procedimiento nacido de la voluntad de las partes para la solución de presentes y/o futuras controversias, surgidas en el marco de contratos y acuerdos, por el que renuncian acudir a los Tribunales de Justicia, y se comprometen a cumplir la decisión o laudo, dictado por un tercero -el árbitro/s-, elegido/s de común acuerdo por las partes, o en su defecto, designado por la Corte o institución arbitral a la cual se han sometido.

Sus principios rectores son la independencia, la igualdad, transparencia, contradicción, legalidad, y eficacia. El éxito del arbitraje comercial internacional se basa en adaptarse a las exigencias de los distintos operadores e inversores al nuevo derecho económico internacional.

Con carácter general, pueden someterse a arbitraje conflictos en materias de libre disposición conforme a derecho, básicamente de naturaleza mercantil, patrimonial, y económica. (Contratos de cooperación científica.-técnica, contratos de intermediación comercial, de compraventa, de I+D, de transferencia de tecnología, de financiación, franquicia, de inversiones, impugnación de acuerdos intrasocietarios, y otros actos derivados del tráfico mercantil de las propias empresas).

Sin embargo, en algunos países pueden restringir ciertas materias según su ley arbitral. Ante la duda, hay que asesorarse debidamente.

**DIFERENCIAS ENTRE ARBITRAJE Y JURISDICCION ORDINARIA**

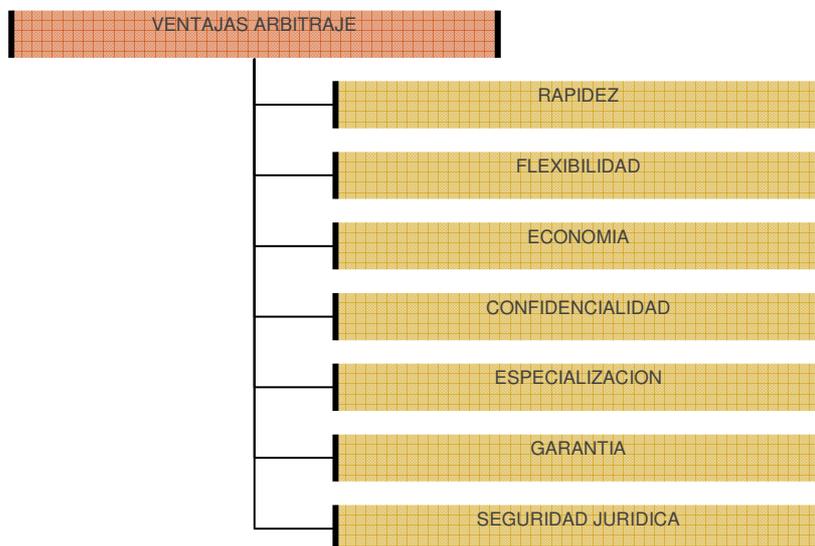
TRIBUNALES	ARBITRAJE
Juez predeterminado por la ley	Elección del árbitro por las partes
Mentalidad estrictamente jurídica	Especialización en la materia. Amplia visión global
Procedimiento judicial rígido y estandarizado	Rapidez y Flexibilidad del procedimiento arbitral
Publicidad del proceso	Privacidad del procedimiento arbitral
Imposibilidad de determinar el costo inicialmente	Cuantías predeterminadas ab initio
El juez dirige el procedimiento	Las partes, junto al arbitro, dirigen el procedimiento
Garantías del debido proceso. Principios de igualdad, audiencia y contradicción	Garantías del debido proceso. Principios de igualdad, audiencia y contradicción
Posibilidad recusación del Juez	Posibilidad recusación del árbitro Especialmente en el Arbitraje Institucional
No confidencialidad	Confidencialidad
Dicta medidas cautelares	Dicta medidas cautelares en cooperación con la judicatura
Sentencias recurribles en varias instancias. Dilatación del proceso	Arbitraje de única instancia sin apelación Solo anulable por causas tasadas por ley.
Sentencia ejecutable solo en ultima instancia	Laudo ejecutable directamente Incluso con carácter provisional
Plazos indeterminados	Plazo general: 6 meses mas 2 de prorroga
Escasa cobertura de los convenios que garanticen la ejecución forzosa de la sentencia	Amplia cobertura de Convenios como el de NY de 1958, que respaldan y garantizan el reconocimiento y ejecución de laudos extranjeros

**Clases de arbitraje**

- a) Institucional o administrado. Aquel que se remita al Reglamento de una Corte de arbitraje, previamente elegida por las partes para gestionar el conflicto. La designación de árbitros, prácticas de los eventuales pruebas, etc., tendrán lugar en los plazos y forma previstas por la Corte
- b) Arbitraje ad hoc. El procedimiento será elaborado por el árbitro conjuntamente con las partes, sin apoyo institucional directo, salvo pacto en contrario
- c) luris o de derecho. el árbitro debe dictar el laudo en base a una norma o sistema jurídico estipulado por las partes, o en su defecto, fijado por el árbitro en función del contrato, o de los usos y costumbres que sean de aplicación.

- d) De equidad, ex aequo et bono, con arreglo al leal saber y entender del árbitro, quien resolverá en base a los conocimientos que tenga sobre el asunto objeto del conflicto.
- e) Internacional, cuando las partes, habiendo incorporado una cláusula o convenio de arbitraje en sus contratos, realicen operaciones con ánimo de lucro y tengan domicilio o residencia en Estados distintos, o estén conectados con un ordenamiento extranjero. Así mismo, será internacional en función del objeto del litigio, ya que las partes aun teniendo la misma nacionalidad o residiendo en la misma ciudad, pueden estar involucradas en un negocio internacional.
- f) Nacional. Todo el procedimiento arbitral al igual que sus efectos, se llevan a cabo en un único Estado.

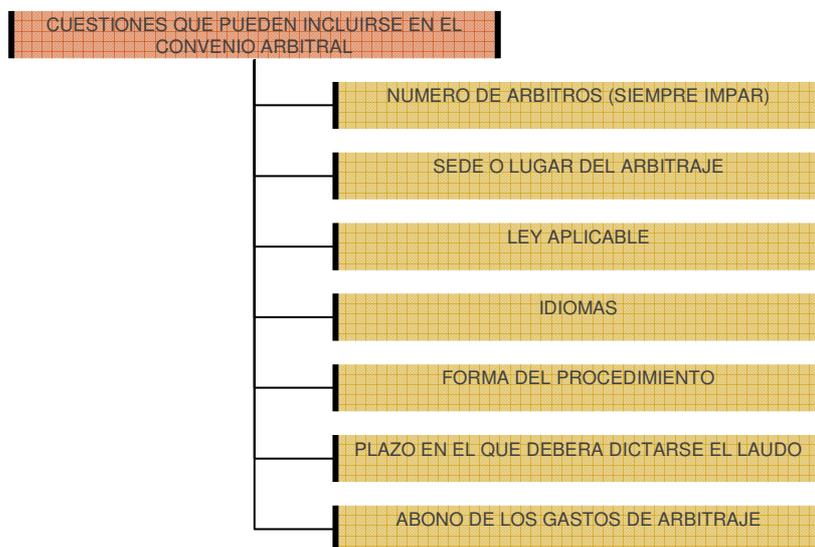
Las ventajas que ofrece el arbitraje para la resolución de conflictos derivados de un contrato internacional son los siguientes:



El papel de las partes en un arbitraje debe ser de cooperación con el árbitro y con la institución arbitral que libremente eligieron. El principio de la autonomía de la voluntad vincula jurídica y éticamente en la obtención de un laudo que se comprometen a cumplir sin dilación. A la hora de utilizar esta institución jurídica deberá tenerse en cuenta:

- El arbitraje se inicia con el convenio y concluye con el laudo.
- El convenio arbitral deberá ser claro y terminante.
- Tiene fuerza excluyente de otra solución que no sea la prevista en el contrato.
- Las partes pueden deferir a un tercero –Cámaras de comercio– para la designación del árbitro y la organización del arbitraje.
- Cuestiones sobre las que haya recaído una sentencia firme no podrán someterse al arbitraje.
- Un asunto sometido a arbitraje no puede recurrirse ante los Tribunales.

Respecto al convenio arbitral, su contenido es clave, porque de él dependerá la legalidad del procedimiento y la firmeza del laudo. La inserción de un acuerdo arbitral en un contrato, o en su caso, en un pacto autónomo, tiene una finalidad absoluta para las partes que lo suscriben, es el lugar donde las partes declaran su voluntad de someterse al arbitraje, renunciando con ello a la opción de someter su controversia a los Tribunales.



### **Cláusula de la corte española de arbitraje**

“Toda controversia o conflicto que se derive del presente contrato, se resolverá definitivamente, mediante arbitraje de uno o más árbitros, en el marco de la Corte Española de Arbitraje, de conformidad con su Reglamento y Estatuto, a la que se

encomienda la administración del arbitraje y la designación del árbitro o del tribunal arbitral. Las partes hacen constar su compromiso de cumplir el laudo que se dicte”

Los principios que rigen el arbitraje son las denominadas garantías “del debido proceso”:

- Principio de igualdad
- Principio de audiencia
- Principio de contradicción.

La confidencialidad, reseñada en el artículo 24 la Ley española de Arbitraje aparece como una obligación de los árbitros, las partes, y las propias instituciones arbitrales, respecto a todas las informaciones que conozcan a través de las actuaciones.

### **Fases del arbitraje**

1. Aceptación por la Corte de la solicitud arbitral, o etapa preliminar
2. Notificación de la demanda a la Corte
3. Designación de árbitros
4. Intercambio de alegaciones por las partes
5. Proposición y práctica de pruebas
6. Emisión de laudo final

### **La figura del árbitro**

La persona propuesta o elegida como árbitro se obliga, a solucionar el conflicto mediante un laudo dentro de los plazos establecidos en el Reglamento de la Corte, a la cual se somete y acepta en su totalidad. Igualmente se obliga a ser y permanecer independiente e imparcial respecto de las partes, debiendo comunicar a la institución o centro que gestione el arbitraje cualquier hecho o circunstancia que pudiera surgir, y que pudiera afectar, a su independencia y neutralidad.

No obstante, podrá ser recusado siempre que se alegue y pruebe debidamente, en la forma establecida en el Reglamento de la institución arbitral elegida, y mediante un procedimiento que salvaguarde los principios de igualdad, contradicción, y audiencia antes señalados, que tuviera un interés comercial, profesional o de amistad con alguna de las partes que le impida cumplir fielmente con el mandato de árbitro, y en todo caso con los principios éticos que son de uso y costumbre aplicar.

En el supuesto de renuncia del árbitro, aceptando la recusación, será nombrado el sustituto, por medio del mismo procedimiento de designación del sustituido, salvo disposición reglamentaria distinta.

### **El laudo arbitral**

Recoge la resolución del conflicto decidida por el árbitro dentro del plazo legal, poniendo fin al arbitraje y resolviendo sobre el fondo del asunto. Deberá estar motivado, redactarse por escrito, con constancia del lugar y fecha donde se dictó y firmado por el árbitro.

Existen diferentes clases de laudos:

- a) Laudo por acuerdo de las partes, que podrá ser denegado por los árbitros siempre que contradiga normas jurídicas imperativas.
- b) Laudo parcial, referente a la propia competencia del árbitro, sobre el fondo, adopción de medidas cautelares, o debido a su extraordinaria complejidad. Ejemplo, en supuestos de arbitrajes multiparte.
- c) Laudo interlocutorio o provisional, que resuelve definitivamente alguna cuestión accesoria del arbitraje.
- d) El laudo que pone fin al arbitraje. Firmado de manera unánime, permitiéndose que los árbitros expresen su parecer discrepante. Podrá firmarse por la mayoría de los árbitros, haciéndose constar el voto particular del disidente o incluso, firmado sólo por el presidente, siempre que se manifiesten las razones de la falta de una o más firmas.

Así mismo podrá dictarse un laudo de corrección (cualquier error material), aclaración (de algún punto o parte concreta) o de complemento respecto a su contenido.

A diferencia de las sentencias, los laudos arbitrales se dictan en única instancia, sin que quepa ningún tipo de recurso o apelación. Sin embargo, tanto la ley española como la legislación internacional, permiten su anulación por causas tasadas, tanto por la ley Modelo, como por el propio Convenio de Nueva York. El derecho español será aplicable, siempre que sea más favorable a la existencia y validez del convenio arbitral.

Son causas de anulación del laudo:

- a) Inexistencia o invalidez del convenio,
- b) Ausencia de notificación o indefensión de las partes.
- c) Que los árbitros hayan resuelto sobre cuestiones no sometidas a su decisión.
- d) Incumplimiento del procedimiento
- e) Inarbitrabilidad, es decir, cuestión no susceptible de ser sometida a arbitraje por imperativo legal.
- f) Laudo sea contrario al orden publico

El procedimiento por el que se puede homologar el laudo extranjero para su ejecución con carácter obligatorio en un Estado distinto a donde se dictó, se denomina exequátur. Su régimen jurídico se encuentra en el Convenio sobre Reconocimiento y Ejecución de Sentencias Arbitrales Extranjeras de Nueva York, de 10 de junio de 1958, sin perjuicio de lo dispuesto en otros convenios internacionales más favorables a su concesión. España ratificó en 1977, el Convenio de Nueva York sin reserva alguna.

### **Marco legal del arbitraje internacional**

a) Una extensa red de Tratados y Convenciones Internacionales, tanto bilaterales como multilaterales, permiten a los Estados en base a su soberanía, reconocer la plena validez y ejecutividad de los laudos dictados en uno u otro Estado.

b) Respecto a los convenios de carácter multilateral, los Estados se adhieren a un régimen jurídico adoptado por otros Estados. La Convención de Ginebra de 1961 sobre Arbitraje Europeo, La Ley Modelo de Arbitraje Comercial Internacional, de la Comisión para el Derecho Mercantil Internacional de Naciones Unidas, 1985, o la Convención de Naciones Unidas sobre Reconocimiento y Ejecución de Sentencias Arbitrales Extranjeras, Nueva York, 1958 son claros ejemplos.

c) La Convención para el establecimiento de la Agencia de Garantías sobre Inversiones Multilaterales, Washington, 1985.

d) Los Acuerdos de Promoción y Protección Recíprocos de Inversiones, a nivel bilateral.

e) En España, la Ley 60/ 2003, de 23 de diciembre, en vigor desde el 26 de marzo del 2004.

f) Las legislaciones internas de los diferentes Estados, pueden establecer un conjunto de normas imperativas que no puedan ser modificadas por las partes (por ejemplo el número de árbitros debe ser impar en nuestra ley, con primacía del arbitraje de derecho sobre el de equidad, salvo acuerdo en contrario en éste último caso). Por ello, se recomienda asesorarse convenientemente al experto jurídico antes de negociar una cláusula de arbitraje en un contrato internacional

g) En materia de derechos de la propiedad Intelectual, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), tiene su propio sistema arbitral, a manera semejante de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

## ANEXO 1

**Contratos de intermediación comercial**

	REPRESENTANTE	AGENTE	COMISIONISTA	DISTRIBUIDOR
OBLIGACIONES MÁS CARACTERÍSTICAS	APORTAR CLIENTELA	PROMOCIONA VENTAS DEL MANDANTE. ACTÚA EN NOMBRE AJENO Y CONCLUYE CONTRATO EN NOMBRE AJENO. INSCRITO EN COLEGIO OFICIAL	ACTÚA EN NOMBRE PROPIO, POR CUENTA DEL COMITENTE (NO RESPONDE DEL BUEN FIN DE LA OPERACIÓN) NO COLEGIADO	COMPRA EN FIRMA. REVENDE A TERCEROS.
PERSONALIDAD JURÍDICA	COMERCIANTE INDIVIDUAL (PERSONA FÍSICA)	PERSONA FÍSICA O JURÍDICA	PERSONA FÍSICA O JURÍDICA	PREFERENTEMENTE PERSONA JURÍDICA.
VÍNCULO CONTRACTUAL	SE PRESUME VÍNCULO LABORAL SALVO PACTO EN CONTRARIO. COMO EXCEPCIÓN SE PUEDE PACTAR QUE SEA VÍNCULO MERCANTIL.	VÍNCULO MERCANTIL	VÍNCULO MERCANTIL	VÍNCULO MERCANTIL
LEY APLICABLE	LEY DONDE ACTÚA EL REPRESENTANTE, SALVO PACTO EN CONTRARIO	LEY DONDE ACTÚA EL AGENTE O SU DOMICILIO, SALVO PACTO EN CONTRARIO	LEY DONDE ACTÚA EL COMISIONISTA, SALVO PACTO EN CONTRARIO	LEY DONDE ACTÚA EL DISTRIBUIDOR, SALVO PACTO EN CONTRARIO
JURISDICCIÓN COMPETENTE	JUZGADO DE LO SOCIAL SALVO QUE SE PACTASE VÍNCULO MERCANTIL, SOMETIÉNDOSE ENTONCES A ARBITRAJE O JURISDICCIÓN ORDINARIA.	ARBITRAJE JURISDICCIÓN ORDINARIA	ARBITRAJE JURISDICCIÓN ORDINARIA	ARBITRAJE JURISDICCIÓN ORDINARIA
INDEMNIZACIÓN	CLIENTELA	CLIENTELA POR DAÑOS Y PERJUICIOS	CLIENTELA	LUCRO CESANTE Y DAÑO EMERGENTE.
MODALIDAD	EXCLUSIVO, AUTORIZADO O PRINCIPAL	EXCLUSIVO, AUTORIZADO O PRINCIPAL	EXCLUSIVO O AUTORIZADO	EXCLUSIVO, AUTORIZADO Y PRINCIPAL
VIGENCIA DEL CONTRATO	1 A 3 AÑOS, CON POSIBILIDAD DE PRÓRROGA POR TÁCITA RECONDUCCIÓN	1 A 5 AÑOS, CON POSIBILIDAD DE PRÓRROGA POR TÁCITA RECONDUCCIÓN	2 A 5 AÑOS, CON POSIBILIDAD DE PRÓRROGA POR TÁCITA RECONDUCCIÓN	3 A 7 AÑOS, CON POSIBILIDAD DE TÁCITA RECONDUCCIÓN POR PRÓRROGA.
NORMATIVA	LABORAL	LEY 12/1992/DIRECTIVA 86/653	MERCANTIL	MERCANTIL
REMUNERACIÓN	SALARIO / COMISIONES	COMISIONES	COMISIONES	PRECIO REVENTA PORCENTAJE

Febrero 2010

**MODALIDADES CONTRATUALES EN LA DISTRIBUCIÓN**

EXCLUSIVA	PRINCIPAL/SELECTIVA	AUTORIZADA INTENSIVA
Distribución a través de unos intermediarios que tendrán la exclusividad del producto para un determinado territorio.	Se selecciona un nº reducido de distribuidores para que distribuyan el producto.	Objetivo: llegar al mayor número de puntos de venta posible.
El intermediario se compromete a no vender productos de la competencia.	Intermediario puede vender productos de la competencia.	Se busca: alta exposición de producto (estar al alcance del consumidor).
Suelen estar formalizados en un contrato (fabricante-distribuidor) y en éste aparecerán las condiciones de la concesión: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos de venta.</li> <li>▪ Las instalaciones requeridas por el distribuidor.</li> <li>▪ El personal necesario.</li> </ul> nación del personal	Requisitos: llegar a alcanzar un número de compras mínimo.	Normalmente son productos de compra frecuente.
	Se comprometen a no revender tales bienes o servicios a terceros no autorizados.	

## **BIBLIOGRAFIA**

- Calvo Caravaca, A. y Carrascosa González, J. Derecho Internacional Privado. Comares, 2009.
- Fernández, J.C.: Derecho del comercio internacional. Eurolex, 1997.
- Fuente, M. y Echárri, A.: Modelos de contratos internacionales. Fundación Cofemetal, 1997.
- Roca, J.L.: Contratación internacional. Mundi-Prensa, 1994.
- Hofstede, G.: Cultures and Organizations. McGraw-Hill, 1991.
- Roca, J.L.: El arbitraje en la contratación internacional. ICEX, 1994.
- Virgós, M. y Rodríguez, E.: Competencia jurídica internacional y reconocimiento de resoluciones judiciales. McGraw-Hill, 1999.



# Fiscalidad y Régimen Aduanero

Fecha de realización: Febrero 2010

**MARÍA JOSÉ CANO**  
**BEGOÑA BEVIÁ**  
**CARLOS DÍAS MARQUINA**



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

## Introducción.

El comercio internacional implica consecuencias tributarias que el empresario debe conocer. La tributación de operaciones interiores es compleja. La de operaciones exteriores resulta desconocida en muchos casos. El miedo a lo desconocido puede ser una rémora para el desarrollo de la actividad en el resto del mundo o puede suponer incómodas sorpresas que hagan inviable nuestro esfuerzo.

Cada país y cada sector es un conglomerado de relaciones jurídicas que habrá que concretar. Sin embargo, se pueden establecer unas pautas sencillas y asequibles para conformar el marco básico de obligaciones. Este trabajo no tiene por objeto suplantar el importante trabajo que realizan los asesores. Pero puede ayudar a comprender este difícil mundo y allanar las relaciones con los profesionales que colaboran en nuestra actividad exterior.

La fiscalidad es un instrumento de intervención en la economía, que ahí que sea un elemento cambiante, demasiado cambiante en algunos casos. Estar al día es esencial.

La exposición se va a centrar en tres aspectos concretos. El primero será el referente a la tributación directa, la fiscalidad de las rentas y los convenios de doble imposición. El segundo será la tributación indirecta o del consumo, con el análisis del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA). El tercero se centrará en el régimen aduanero.

## FISCALIDAD DE LAS RENTAS Y CONVENIOS DE DOBLE IMPOSICION

### Aspectos básicos

El beneficio empresarial tributa por el Impuesto de Sociedades (si es persona jurídica) o por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, IRPF, (si son personas físicas y entidades en régimen de atribución de rentas).

Al incluirse un elemento de extranjería o una circunstancia internacional puede darse la paradoja de que unos mismos rendimientos tributen de acuerdo con dos o más sistemas fiscales diferentes en aplicación de principios diferentes: territorialidad o personalidad,

residencia o nacionalidad. Ello genera supuestos de doble imposición muy negativos para la actividad empresarial.

Habitualmente, los ordenamientos tributarios establecen que los residentes de un país tributan por toda la renta que obtengan, cualquiera que sea el lugar donde se obtenga. El residente tributa por su renta mundial.

Por otra parte, los no residentes tributan exclusivamente por las rentas que obtengan en cada país en que no son residentes.

La aplicación de estos dos principios puede provocar supuestos de doble imposición, ya que una misma renta puede ser grabada en el país donde se obtiene o fuente y en el país de residencia.

Para corregir esto supuestos de doble imposición se articulan dos mecanismos jurídicos:

- A) A través de iniciativas unilaterales para evitar la doble imposición. Se recogen en los artículos 21, 22, 31 y 32 de la Ley del Impuesto de Sociedades (LIS). Con todo, estos mecanismos son insuficientes para evitar de forma completa la doble imposición.
- B) Mediante acuerdos internacionales, bilaterales o multilaterales, de doble imposición. El artículo 3 LIS establece la aplicación preferente en todo el territorio nacional de los tratados y convenios internacionales una vez hayan pasado a formar parte del ordenamiento interno.

Nos centraremos en estos últimos.

España ha suscrito un alto número de convenios de doble imposición que abarcan a la mayoría de los países de su entorno. Un listado actualizado de los mismos puede ser consultado a través de bases de datos jurídicas o en la web: [www.maec.es](http://www.maec.es) o tecleando en Google “convenios de doble imposición site: aeat.es”

Muchos convenios han sido redactados en base al Modelo de Convenio de la OCDE. Es el que ha seguido España. El Modelo OCDE sigue el criterio base de la residencia, que es el más extendido a nivel mundial. Otros modelos, como el del Pacto Andino, siguen el criterio de la fuente, aunque no están tan extendidos como el de la OCDE. Como modelo intermedio se situaría el de la ONU.

Este conglomerado se completa con convenios multilaterales y convenios con organismos internacionales.

### **Modelo de Convenio de la OCDE.**

Nos centraremos en el estudio de los Convenios de Doble Imposición (CDI) que reglamentan la aplicación de los Impuestos sobre la Renta y de Patrimonio. Este ámbito objetivo se establece, habitualmente, mediante una lista de los impuestos a los que es aplicable, tanto estatales como regionales o locales, con las inclusiones y exclusiones que se determinen en cada convenio. El concepto renta se califica según la finalidad ya que la terminología puede no ser coincidente en cada país. Puede ser objeto del convenio toda la renta o una parte de ella. En algunos casos se incluyen las ganancias de capital y los incrementos de patrimonio o los impuestos sobre los salarios. La casuística es amplia y por ello cobra interés la definición del término renta.

Para la correcta interpretación de su articulado, es importante tomar en consideración los diversos comentarios formulados por los países a las concretas disposiciones. Los comentarios carecen de valor obligatorio, si bien son importantes para la aplicación e interpretación de los mismos. En ocasiones, habrá que tener presentes las observaciones formuladas por un estado a los comentarios. Pueden darse reservas sobre algunas disposiciones del convenio.

### **Principios del Modelo OCDE.**

Los principios esenciales del Modelo son tres: principio de no discriminación, principio de procedimiento amistoso y principio de intercambio de información. Pasamos a analizarlos.

#### A) Principio de no discriminación.

No se podrá discriminar entre los nacionales de un estado y los del otro cuando se encuentren en las mismas circunstancias.

Los nacionales de un estado no pueden ser sometidos en el otro estado a una tributación más gravosa que a la que estén sometidos los nacionales de ese estado que se encuentren en las mismas condiciones.

Los establecimientos permanentes que una empresa de un estado tenga en otro estado no serán sometidos a imposición en ese otro estado de manera menos favorable que las empresas de ese otro estado cuando realicen las mismas actividades.

**B) Procedimiento amistoso.**

Se establece en los convenios un procedimiento para resolver los conflictos que surjan por la aplicación del convenio. Puede ser instado por los contribuyentes afectados o por las autoridades de los estados firmantes. Su objeto serán casos concretos de doble imposición o la interpretación de las disposiciones.

**C) Intercambio de información.**

Los estados se comprometen a intercambiar información para una debida aplicación del convenio y evitar con ello situaciones de fraude.

**Concepto de residencia.**

Uno de los conceptos esenciales del Modelo de Convenio es el concepto de residencia. Es el criterio base. El Convenio se aplica a las personas residentes de uno de los Estados contratantes.

La residencia se determina, en principio, según la legislación interna de cada Estado. Los criterios son distintos para personas físicas y personas jurídicas. También se establecen criterios para resolver los conflictos sobre la calificación de la residencia. El criterio esencial es el acuerdo entre Estados.

Para personas físicas, los criterios sucesivos son la vivienda permanente, el centro de intereses vitales, donde viva habitualmente y la nacionalidad.

Para personas jurídicas, el criterio subsidiario será la sede de dirección efectiva de la entidad, o sea, el lugar de actividad real de la empresa. El lugar donde figura inscrita o el domicilio social pueden no ser concluyentes.

**Establecimiento permanente.**

Los beneficios empresariales sólo tributan en el Estado de residencia de la empresa, según suele establecerse en los convenios, salvo que opere en el otro Estado mediante un establecimiento permanente. Se define el establecimiento permanente como cualquiera lugar fijo de negocios donde la empresa realiza todo o parte de su actividad: sedes de dirección, sucursales, fábricas, talleres, minas... Puede llegar a ser una fuente de conflictos ya que es un concepto que puede acoger diversos significados. En los convenios se

concretará este concepto mediante inclusiones y excepciones que habrá que analizar en cada caso.

Se prohíbe la vis atractiva del establecimiento permanente. Este tributará por las rentas que le sean atribuibles. Ello implica que cada establecimiento permanente llevará su propia contabilidad y así evitar el sistema de reparto por el cual se asignaría a cada establecimiento permanente una parte de los resultados globales.

La atribución de ingresos y gastos puede dar lugar a que la matriz intente elevar los gastos del establecimiento permanente para disminuir el beneficio, de ahí que no se permita que la central perciba cánones por la propiedad industrial e intelectual y que no se admita como gasto deducible el devengo de intereses salvo que sean bancarios.

### **Medidas para eliminar la doble imposición.**

El convenio establecerá las reglas para grabar la renta y el patrimonio. El derecho de imposición se otorga, en general, al estado de la residencia. El otro estado en conflicto será el estado de procedencia o fuente de la renta. Determinadas categorías de renta y patrimonio pueden quedar matizadas y no establecerse un derecho de imposición exclusivo.

Si se establece una tributación compartida para una renta o patrimonio concreto, plena o limitada, se establece que el estado de residencia deberá permitir una desgravación para evitar la doble imposición.

En definitiva, el derecho a gravar una renta o patrimonio corresponderá a alguno de estos supuestos:

- Al estado de residencia, exclusivamente.
- Al estado de procedencia o fuente de la renta, exclusivamente.
- A ambos estados de forma compartida. Ello implicará la limitación de imposición al estado de la fuente e ilimitado al de residencia. El de residencia establecerá mecanismos de corrección a la doble imposición. Esos mecanismos se definen en el convenio.

## **Distribución del derecho de gravamen**

### A) Rentas inmobiliarias.

Habitualmente se establece la tributación compartida. El estado donde está localizado el inmueble (fuente) lo grava y el de residencia lo grava y corrige la doble imposición.

Si el inmueble está afecto a un establecimiento permanente o se obtienen rendimientos derivados de la utilización directa, el arrendamiento o cualquier otra forma de explotación se aplicará lo especialmente dispuesto en el convenio.

### B) Beneficios empresariales.

Los beneficios empresariales tributan, con carácter general, en el estado de residencia de la empresa, salvo que ese opere con un establecimiento permanente. Si así fuera, los beneficios obtenidos por el establecimiento permanente son grabados ilimitadamente por el otro estado donde radica el establecimiento. El estado de residencia corregirá la doble imposición con los mecanismos pertinentes.

En el convenio se definen los beneficios atribuibles y los gastos deducibles del establecimiento permanente a fin de obtener la base imponible objeto de gravamen.

Si en el convenio se regulan otras rentas de forma separada, las reglas especiales para esas otras rentas no quedarán afectadas por lo indicado para los beneficios empresariales.

### C) Navegación marítima o aérea internacional.

Tributan exclusivamente en el estado donde esté situada la sede de dirección efectiva de la empresa. En ocasiones, se establece la tributación exclusiva en el estado de residencia de la empresa que los explota.

Si la sede de dirección está a bordo de un buque o aeronave, se considera que la sede de dirección efectiva está en su puerto base y de no existir el puerto base, en el estado del que sea residente la persona que explota ese medio de transporte internacional.

Este criterio es también aplicable, en muchos convenios, a los beneficios procedentes de la participación en un pool, empresa mixta o agencia de explotación internacional (por ejemplo, SAS).

#### D) Empresas asociadas.

Debe tomarse en consideración la regulación de precios de mercado y operaciones vinculadas. Se establece el principio general de tributación de las operaciones entre empresas asociadas por el valor de mercado. Nos referimos, con ello, a la problemática en relación con los precios de transferencia.

Tanto el Modelo de convenio de la OCDE como algunos de los convenios firmados contemplan una disposición en este sentido.

#### E) Dividendos.

En primer lugar, los convenios establecen una definición del término dividendo a los efectos de aplicación del convenio. Se determina una aplicación concreta de la tributación cuando la actividad se desarrolla a través de un establecimiento permanente situado en el otro estado.

Habitualmente, los convenios determinan la tributación compartida de los dividendos entre el estado de la fuente y el de la residencia.

El estado de la fuente puede gravar los dividendos de forma limitada, estableciéndose un tipo máximo, con carácter general, y un tipo reducido cuando se cumplan determinadas condiciones de participación en el capital de la sociedad.

El estado de residencia puede gravar ilimitadamente los dividendos, debiendo corregir la doble imposición que se produzca. Este es el sistema seguido por nuestra legislación en el Impuesto de Sociedades.

#### F) Intereses.

Nuevamente, habrá que acudir a los términos del convenio para definir el término intereses.

Se establece la tributación compartida para estas rentas, de forma limitada (el límite es el 10%) para el estado de la fuente e ilimitada para el estado de residencia.

Nuestro país establece una exención para los intereses pagados a residentes en la Unión Europea.

La Directiva del Ahorro, 2003/48/CE, de 3 de junio de 2003, suprime la imposición en la fuente y el gravamen exclusivo en el país de residencia del perceptor. El país del pagador tiene obligación de dar información sobre el beneficiario al país de residencia. Sólo es aplicable a personas físicas.

#### G) Cánones.

En el capítulo de cánones por transferencia de tecnología se incluiría la cesión de uso de patentes, marcas, know-how, software y propiedad intelectual e industrial en general. No se incluye en este apartado la cesión de la propiedad de esos mismos elementos, lo cual puede dar lugar a ocultar cesiones de uso bajo la apariencia de cesiones de propiedad con pactos de recompra u otros similares.

El Modelo de convenio de la OCDE establece la tributación exclusiva de los cánones en el estado de residencia del perceptor.

España formuló una reserva en el propio modelo y en la mayoría de los convenios suscritos por nuestro país se establece la tributación compartida con el estado de la fuente, pudiendo el estado de la fuente gravarlos de forma limitada (normalmente con el límite del 5%). Ello es habitual en los países importadores de tecnología.

En los convenios de doble imposición suscritos por España se recogen los tipos máximos de gravamen para cánones.

#### H) Ganancias de capital.

Se diferencia el gravamen por el tipo de bien del que proceda la ganancia de capital. Generalmente, para las ganancias derivadas de bienes inmuebles, se establece la tributación compartida con el estado donde estén situados los inmuebles. Para las ganancias derivadas de bienes muebles que forman parte del activo de un establecimiento permanente, pueden gravarse en el estado donde esté situado el establecimiento permanente.

Las derivadas de la enajenación de buques y aeronaves explotados en el tráfico internacional, sólo pueden gravarse en el estado donde esté la sede de dirección efectiva de la empresa.

Las derivadas de cualquier otro bien sólo pueden gravarse en el estado donde resida el transmitente.

#### I) Trabajo independiente.

Engloban, con carácter general, los rendimientos de actividades independientes tales como actividades profesionales, artísticas y deportivas. Es habitual encontrar en los convenios disposiciones especiales para rentas percibidas por artistas, deportistas, miembros de consejos de administración y profesores.

El criterio general es que sólo pueden gravarse en el estado de residencia de la persona que los preste, a no ser que disponga de manera habitual en el otro estado de una base fija para el ejercicio de la actividad. En ese caso, este otro estado puede gravar ilimitadamente los beneficios imputables a esa base fija.

En la última revisión del Modelo de convenio de la OCDE se ha suprimido el artículo 14, que lo regulaba, ya que generaba dudas en cuanto a su aplicación práctica a las personas jurídicas. Para algunos países, el artículo era sólo de aplicación a las personas físicas, mientras que otros países lo consideraban aplicable también a las jurídicas. También generaba dudas el significado del concepto “base fija”, en relación con el de establecimiento permanente. Existían dudas en cuanto a la diferencia entre establecimiento permanente y base fija.

En definitiva, se aplicarán a los profesionales independientes los artículos relativos a los beneficios empresariales y establecimiento permanente.

#### J) Trabajo dependiente.

Conforme al Modelo de la OCDE, los rendimientos del trabajo tributarán en el estado de residencia del percceptor.

Pueden someterse a imposición en el estado donde se preste el empleo cuando se den las siguientes condiciones:

- Que el trabajador permanezca en el estado donde realiza el trabajo más de 183 días durante el periodo impositivo.
- Que las remuneraciones se paguen por un empleador residente en el estado donde se presta el trabajo.
- Que las remuneraciones se paguen por un establecimiento permanente situado en el estado donde se presta el trabajo.

Se establecen normas especiales para la tributación de estos rendimientos cuando proceden de fondos públicos. Se atribuye la potestad de gravamen al estado pagador de tales rendimientos, con independencia de las reglas generales.

K) Pensiones.

Los rendimientos procedentes de pensiones por el desempeño de un empleo anterior, salvo los derivados de empleos de carácter público, sólo pueden someterse a la imposición en el estado de residencia del perceptor.

L) Otras rentas.

Para las rentas no específicamente tratadas en el convenio, es habitual que se sometan a imposición sólo en el estado de residencia del perceptor.

No se aplica esta regla cuando el beneficiario de dichas rentas realice su actividad en otro estado por medio de un establecimiento permanente situado en el otro estado y el derecho o bien por el que se pagan las rentas estén vinculados efectivamente con dicho establecimiento permanente. En estos casos, son de aplicación las disposiciones relativas a los beneficios empresariales.

### **Métodos para eliminar la doble imposición en la legislación española.**

Las disposiciones de los convenios son compatibles con las disposiciones establecidas en la legislación interna de cada estado. Si las normas internas del estado de residencia son más favorables y mejoran los mecanismos de eliminación de la doble imposición, se aplicarán con carácter preferente esos mecanismos de la legislación interna.

Uno de los métodos es el de imputación. Se incorpora a la base imponible el rendimiento procedente del otro estado y se deduce total o parcialmente el impuesto de la misma naturaleza pagado en el otro estado.

El otro método es el de exención. El estado de residencia renuncia a gravar el rendimiento quedando únicamente gravado en el estado de la fuente.

En la Ley del Impuesto de Sociedades se establece un mecanismo para eliminar la doble imposición. Se aplicará en defecto de convenio. Se regula en los artículos 31 y 32 LIS.

Nuestra legislación diferencia entre doble imposición jurídica y económica. La primera se regula en el artículo 31 LIS mientras que la segunda se regula en el artículo 32 LIS.

#### A) Doble imposición jurídica.

Es la aplicable a todo tipo de rentas obtenidas en el extranjero.

Se opta por el sistema de imputación: las rentas se integran en la base imponible y se corrige la doble imposición mediante una deducción en cuota.

En la base imponible de la sociedad que practique la deducción se incluirán el beneficio contable y el impuesto extranjero satisfecho.

La deducción en cuota se calcula tomando todas las rentas procedentes del mismo país, excepto si se obtienen a través de un establecimiento permanente, que se computan individualmente.

La deducción será la menor de las siguientes dos cantidades:

1. La efectivamente pagada en el extranjero por la impuesto análogo al de sociedades español. No podrá reducirse la parte del impuesto de sociedades extranjero no pagada por aplicación de beneficios fiscales.
2. La cuota íntegra que hubiera pagado en España de haberse obtenido las rentas en nuestro país.

La deducción es incompatible con el régimen de exención del artículo 21 LIS. Los artículos 21 y 22 LIS determinan la exención de ciertas rentas obtenidas en el extranjero. Esta exención es incompatible con la de los artículos 31 y 32 LIS.

#### B) Doble imposición económica internacional.

Se aplicará en los casos en que se produzca un doble gravamen al haber sido gravados los rendimientos en el país de origen o fuente y, posteriormente, se gravaran los dividendos percibidos por la sociedad española procedentes de sociedades no residentes. El dividendo se incluirá en la base imponible y se incluirá el impuesto pagado.

La deducción consistirá en lo efectivamente pagado por los beneficios que dan lugar a dividendo.

Se establecen como requisitos para la aplicación de la deducción, que la participación en la no residente sea superior al 5% del capital y que se mantenga la participación de forma ininterrumpida durante el año anterior al día en que sea exigible el beneficio.

Si no se cumplen los requisitos anteriormente establecidos (artículo 32 LIS) se aplicarán las disposiciones del artículo 31 LIS.

Los artículos 31 y 32 LIS se aplican conjuntamente y es de aplicación un límite conjunto: la cuota íntegra que en España correspondería pagar por estas rentas si se hubieren obtenido en territorio español. El exceso sobre dicho límite no tendrá la consideración de gasto fiscalmente deducible.

## **IMPOSICION INDIRECTA: EL IVA EN LAS OPERACIONES INTERNACIONALES**

### **Aspectos generales.**

El consumo de bienes y servicios es grabado en nuestro país a través del IVA. Como consecuencia de la incorporación de España a la Unión Europea, nuestro país se vio obligado a adoptar este impuesto indirecto que está prácticamente unificado en el ámbito de la Unión Europea.

Es un impuesto estatal y general sobre el consumo. Aunque los sujetos pasivos son los empresarios y profesionales, lo que implica un rasgo de habitualidad, los destinatarios finales son los consumidores.

Es un impuesto neutral. Esa neutralidad se obtiene mediante el mecanismo de deducción de las cuotas soportadas en fases anteriores. Así, en cada fase se graba efectivamente el valor añadido en tal fase. Sólo podrá deducirse el IVA soportado por las operaciones sujetas y no exentas. Es lo que se denomina prorrata. No es un impuesto en cascada, como si lo era el Impuesto de Trasmisiones Empresariales (ITE), al que sustituyó. El número de fases de la producción no influye en el precio final. No afecta al margen comercial real del empresario ni afecta a su cuenta de resultados. El empresario actúa como un recaudador y como un eslabón de la cadena del impuesto hasta los consumidores finales.

A los efectos de este trabajo, el hecho imponible consistente en el consumo se puede desdoblar en operaciones interiores y operaciones exteriores o internacionales. Estas últimas van a ser objeto de la exposición. Analizaremos el tratamiento fiscal de las exportaciones, importaciones, operaciones intercomunitarias, servicios internacionales y transportes internacionales, por las peculiaridades y complejidad que implican estas últimas operaciones.

Ideas básicas en operaciones internacionales.

Las operaciones internacionales tienen la peculiaridad de que intervienen dos sistemas jurídicos que pueden gravar una misma operación. En las operaciones interiores sólo interviene un sistema tributario por lo que no se produce este conflicto.

Para evitar esa problemática se diseñan reglas que permitan que todas las transacciones queden grabadas y que ninguna transacción quede libre de gravamen (salvo que sean aplicables exenciones o supuestos de no sujeción). También, que no sean grabadas en dos o más ocasiones como consecuencia de un desajuste en el sistema. Esta es una de las ideas esenciales en el IVA internacional: un único gravamen. De lo contrario, se produciría un desajuste que penalizaría a unas operaciones (internas o internacionales) sobre otras y que llegarían al consumidor final con un sobre coste (doble gravamen) o una bonificación (sin gravamen) incompatibles con el sistema.

La segunda idea básica sobre la que pivota el sistema es la tributación en destino. El producto sale del territorio de origen sin gravamen y es grabado en destino. El destinatario recibe el producto grabado con el impuesto de su territorio lo que le permitirá deducirse ese impuesto y que no sea coste o mayor importe de la transacción. En general, no podrá deducirse un IVA extranjero en su declaración de IVA nacional. Sólo en ciertos casos se le permite solicitar la devolución de ese IVA a la hacienda extranjera, proceso que es largo y tortuoso.

Pasemos a analizar las operaciones.

### **Unión Aduanera de la Unión Europea (UAUE). El Comercio intracomunitario.**

En el territorio de la Unión Europea se ha constituido una Unión Aduanera que se materializa en la libre circulación de las mercancías dentro de ese territorio. Aunque se trata de comercio con el extranjero, entendido en sentido amplio, se acota un territorio en el que se suprimen las aduanas y circulan las mercancías como si se tratara de mercado interno. Sin embargo, estas transacciones intercomunitarias tienen ciertas peculiaridades que vamos a reseñar.

Con carácter previo, es importante destacar que a estos efectos Canarias, Ceuta y Melilla son territorios terceros no incluidos en la Unión Aduanera. Estos territorios tienen su propio impuesto indirecto que graba el consumo, el Impuesto General Indirecto Canario (IGIC) y el Impuesto sobre la Producción, los Servicios y la Importación (IPSI). Las transacciones realizadas entre Península y Baleares, conocido como territorio de aplicación del impuesto español, y los territorios de Canarias, Ceuta y Melilla, se considerarán importaciones y exportaciones.

### **Registro de Operadores Intracomunitarios.**

Quienes efectúan de manera habitual entregas o adquisiciones intracomunitarias deben darse de alta en el Registro de Operadores Intracomunitarios (ROI) para poder acogerse al régimen de IVA intracomunitario.

Para la inclusión en este Registro deberán solicitar el alta en la Agencia Tributaria mediante la cumplimentación del modelo 036 y obtener un código de identificación fiscal (CIF) intracomunitario. Este CIF intracomunitario consiste en dos letras que identifican el país de la Unión Europea acompañado por el número de identificación fiscal otorgado por cada país.

El alta en el registro y la obtención del CIF intracomunitario permite la inclusión en el Censo VIES (Vat Information Exchange System). Para la comprobación de las empresas europeas que están incluidas en este censo se puede acudir a la página de la Agencia Tributaria: [www.aeat.es/viescoes.html](http://www.aeat.es/viescoes.html).

La importancia de esta alta es capital. No estar incluido en el censo VIES implica no poder acogerse al régimen especial intracomunitario de exención.

### **Entregas intracomunitarias.**

Las ventas de bienes realizadas por un operador español a la Unión Europea se facturan con IVA cero. El vendedor español no carga el impuesto al adquirente, pero el vendedor puede deducirse las cuotas soportadas en sus declaraciones. A pesar de la exención no se aplicará la regla de prorrata.

Si el destinatario es consumidor final o una empresa que no disponga de CIF intracomunitario, la entrega debe facturarse con el IVA español.

### **Adquisiciones intracomunitarias.**

Cuando una empresa establecida en territorio de aplicación del impuesto español adquiere mercancías de otra empresa en territorio de la Unión Aduanera de la Unión Europea, que esté acogida al régimen intracomunitario, la factura que expida el vendedor no llevará IVA.

Las adquisiciones intracomunitarias deberán cumplir ciertas características:

- Que se produzca una entrega de bienes. Ello implica la transmisión del poder de disposición sobre bienes muebles corporales. Se excluyen las transacciones sobre bienes inmuebles y aquellas que no supongan una transmisión, como por ejemplo en el arrendamiento.
- Que sean a título oneroso. Se excluyen, por tanto, las que sean a título gratuito.
- Que los bienes sean objeto de transporte desde el Estado miembro de origen a territorio de aplicación del IVA español. Si han sido previamente importados para su posterior envío a España, los bienes se entienden procedentes del importador.

El artículo 13, 1º de la Ley del IVA (LIVA) establece una serie de supuestos que no se consideran adquisiciones intracomunitarias. Destacan las de bienes cuya entrega haya tributado en el estado miembro de partida conforme al régimen especial de bienes usados, objetos de arte, antigüedades y objetos de colección; las de bienes que sean objeto de ventas a distancia; o las de bienes que sean objeto de impuestos especiales.

En el artículo 14 de la Ley se establecen diversos supuestos de no sujeción basados en criterios personales u objetivos. Destacan la no sujeción de sujetos sometidos al régimen especial de agricultura, ganadería y pesca o los supuestos de sujetos pasivos que realizan exclusivamente operaciones que no generen el derecho a la deducción total o parcial del IVA. Otro supuestos se establecen en base a su importe, inferior a determinada cantidad señalada por la legislación.

El cálculo de la base imponible (artículo 82 LIVA) es similar al de operaciones interiores. Será el total importe de la transacción, incluyendo todos los gastos. Hay algunas peculiaridades, especialmente en la devolución de impuestos especiales que se devuelven en el estado de partida y se regularizan posteriormente.

La adquisición no está exenta contablemente, por lo que deberá auto repercutirse el IVA devengado a favor de la Hacienda Española, anotándolo en la factura y en los correspondientes libros. Se declarará la cuota devengada y, en su caso, soportada, en la declaración trimestral o mensual (en el impreso aparecen casillas propias para estas operaciones).

No será necesario emitir un documento sustitutivo de la factura. Desde el 1 de enero de 2004 no es necesario este documento sustitutivo, al no mencionarlo el nuevo reglamento de facturación.

Si la empresa española no dispusiera de CIF intracomunitario y no estuviera inscrita en el censo VIES, el vendedor deberá repercutir en la factura el IVA propio de su país de origen, con el problema de no ser deducible en su declaración realizada en España.

Estas cuotas repercutidas en otros países de la Unión Europea no son deducibles en las declaraciones interiores de IVA pero serán recuperables y podrá solicitarse la devolución a la hacienda del país correspondiente a través de la Agencia Tributaria.

### **Operaciones triangulares.**

Son adquisiciones intracomunitarias en que los bienes no son objeto de transporte al país donde se produce la adquisición, sino que desde un estado miembro se transportan a otro estado miembro distinto.

Un ejemplo puede ser bastante ilustrativo: una adquisición de bienes por un empresario español a uno alemán con transporte a Irlanda, donde son vendidos por el empresario español a empresarios irlandeses. Se comunicará al empresario alemán el número de identificación a efectos del IVA.

Se deroga en estos casos la regla por la que se define el hecho imponible con el requisito del transporte desde el país de origen al de destino y se considera realizada la adquisición intracomunitaria en el país donde tengan su destino los bienes, salvo en el caso de que el adquirente hubiese comunicado un número de identificación a efectos del IVA al transmitente correspondiente a otro estado miembro, en cuyo caso se entenderá producido en este último el hecho imponible, en tanto no se acredite haber sido gravadas en el país de destino.

La operación pudiera ser gravada en el país de destino (Irlanda). Para evitar la sobreimposición, la base imponible en IVA español será la parte que no hubiese sido objeto de gravamen en el Estado de llegada (Irlanda).

Estarán exentas las operaciones triangulares si se cumple, conforme al artículo 26 LIVA:

1. Que se realicen por un empresario o profesional que no esté establecido ni identificado a efectos del IVA en el territorio de aplicación y que esté identificado a efectos del IVA en otro Estado.
2. Que sean para entrega subsiguiente en otro Estado miembro.
3. Que la expedición o transporte sea directamente al tercero (Alemania-Irlanda).
4. Que el destinatario sea un empresario o profesional o una persona jurídica que no actúa como tal, a quienes no afecte la no sujeción establecida en el art. 14.

**Obligaciones formales en operaciones intracomunitarias. Sistema Intrastat.**

Existe la obligación de declarar tanto las entregas como las adquisiciones intracomunitarias. Deberán declararse en los modelos 303 y 390/392 del IVA, y en su caso el 340.

Las operaciones intracomunitarias no se incluyen en la declaración anual de operaciones modelo 347, de operaciones con terceros.

Trimestralmente, habrá de presentarse el modelo 349, denominado declaración recapitulativa de operaciones intracomunitarias.

Mensualmente, deberán cumplimentar las declaraciones estadísticas Intrastat, si se superan en el año anterior ciertos umbrales estadísticos de exención. Para el año 2010 el volumen de comercio intracomunitario se fija en 250.000 euros.

Con la supresión de las aduanas entre los estados miembros de la Unión Europea se suprimieron las declaraciones que proporcionaban la información necesaria para la obtención de los datos relativos al comercio de bienes entre los estados miembros. Como alternativa, y para garantizar una información fiable sin constituir una carga desproporcionada para las empresas, se dispuso la creación del Sistema Intrastat.

La obligación corresponde a todo operador, persona física o jurídica que, encontrándose identificado en España con respecto al IVA, es sujeto pasivo de este impuesto por entregas o adquisiciones intracomunitarias. También tienen la obligación las personas físicas o jurídicas no establecidas en España pero que realizan dentro del territorio estadístico español operaciones intracomunitarias que por su naturaleza y cuantía deban ser objeto de las correspondientes declaraciones Intrastat. En este caso, sus declaraciones deberán ser presentadas por su representante fiscal.

El obligado estadístico será quien haya formalizado el contrato que tiene por objeto la expedición o la introducción de las mercancías, excepción hecha del contrato de transporte, o quien proceda o hace que se proceda a la expedición de las mercancías o se hace cargo de éstas a la introducción o quien esté en posesión de las mercancías objeto de la expedición o de la introducción.

El obligado estadístico podrá presentar la declaración Intrastat bien por sí mismo o bien a través de un tercero, denominado tercero declarante, o bien a través de otra empresa que forme parte de su mismo grupo empresarial, denominada empresa cabecera, y que a su

vez tenga la consideración de obligado estadístico. Estos datos pueden comprobarse en la página web de la Agencia Tributaria ([www.aeat.es](http://www.aeat.es)).

### **Registro de devoluciones mensuales.**

Para evitar la carga financiera que supondría esperar a final de año para solicitar la devolución del IVA, si resulta a su favor, las empresas pueden solicitar la inscripción en el Registro de Devoluciones Mensuales.

La inscripción se realiza mediante declaración censal utilizando el modelo 036.

Desde el 1 de enero de 2009, el Registro de Devoluciones Mensuales sustituye al anterior de Exportadores y otros Operadores, al objeto de recuperar el IVA a su favor de forma mensual y casi automática. Deberán presentar, junto con la declaración mensual de IVA, modelo 303, la nueva declaración de operaciones incluidas en los libros registro, modelo 340.

### **Importaciones.**

Importación es toda entrada de productos dentro del territorio de la UAUE procedentes de territorios terceros. Son, por ello, importaciones las entradas de productos procedentes de fuera de la Unión Aduanera (Ceuta y Melilla.) y de fuera de la armonización de los impuestos sobre el volumen de negocios (Canarias).

Estas operaciones son objeto de trámites aduaneros y la mercancía debe ir acompañada, además de por otros documentos, según los casos, por el documento único administrativo (DUA) que se analizarán al estudiar el régimen aduanero.

Las notas esenciales de las importaciones son:

1. Se exige la entrada física de productos: no se da la importación de servicios.
2. Se graba independientemente de la persona que importe y el fin para el que se importe.
3. No están sujetas las entradas de bienes con destino directo a zonas francas, depósitos francos o vinculación a regímenes aduaneros y fiscales del art. 24 LIVA.

La introducción en depósitos distintos a los aduaneros está sujeta y exenta (art. 65), tributando cuando abandonan el citado régimen. Ejemplo: entrada de petróleo en una

refinería en España donde es transformada en gasolina. Cuando sale la gasolina es cuando tributa.

En las operaciones asimiladas a importaciones la entrada del bien en el territorio IVA no coincide con el momento de gravamen. Este sería el caso de las entradas desde zonas francas. También se dan en otros supuestos como cuando hubo una previa entrega exenta al tratarse de operación asimilada a exportación.

En el capítulo referente a exenciones en importaciones destacar que su objetivo puede ser facilitar la libre circulación de personas y capitales:

- Por traslado de residencia desde un estado tercero.
- Regalos de boda efectuados por no residentes en España.
- Importación de bienes con destino a una residencia secundaria de un no residente en España.

También pueden tener su base en importaciones con carácter gratuito y escasa entidad económica (régimen de viajeros y pequeños envíos) o para fines de interés social, fines científicos, o con fines de prospección comercial.

Otras exenciones pueden tener un carácter técnico:

- Para no discriminar las importaciones de las adquisiciones interiores.
- Para evitar doble imposición: servicios de transporte desde frontera hasta primer destino en territorio español.

### **Base imponible en las importaciones**

El artículo 83 LIVA establece la regla general: el valor en aduana. Se le sumarán determinadas partidas, si no están ya incluidas en el valor en aduana:

1. Gravámenes que se devenguen fuera del territorio de aplicación del impuesto y con motivo de la importación.
2. Gastos accesorios (comisiones, embalajes, transporte, seguros...) hasta el primer lugar de destino de los bienes en el interior de la Comunidad (frontera comunitaria).

Ejemplo: mercancía con valor franco fábrica de 10.000 € con destino Barcelona. Los gastos de transporte son de 200 € hasta frontera y de 100 € hasta Barcelona. El arancel es el 30%.

Valor en aduana=10.000+200=10.200

Arancel (30% sobre 10.200)= 3.060

Transporte interior: 100

BI importación: 13.360

Se determinan también ciertas reglas especiales:

1. Reimportación de bienes exportados temporalmente para su reparación, transformación, etc.: será la contraprestación de esos trabajos.
2. Salida de bienes de depósitos fiscales: se aplica el art. 82 LIVA o según la última entrega realizada dentro del depósito.
3. Servicios relacionados con la importación mientras se encuentran en depósito fiscal: valor de la última entrega más servicios prestados.

Ejemplo: servicios de almacenaje o conservación.

Las cuotas de IVA soportadas en aduana son plenamente deducibles, siempre que el importador no realice actividad exenta o esté en prorrata. A partir del 1 de enero de 2009 estas cuotas son deducibles en las declaraciones correspondientes el mismo mes/trimestre en que se devengan, es decir, en que se presenta el DUA y se paga el IVA. Hasta el 31 de diciembre de 2008 eran deducibles desde que el agente de aduanas hacía el correspondiente ingreso en el Tesoro, lo que podía ser perjudicial para el importador.

En el libro de facturas recibidas se incluyen tales liquidaciones aduaneras.

### **Exportaciones.**

Las ventas de bienes corporales a un país o territorios externos a la UAUE se denominan exportaciones. Están sujetas a trámites aduaneros y habrá de acompañarse la documentación pertinente, entre la que se encontrará el DUA.

Se facturan con IVA cero, es decir no se carga el impuesto al adquirente, ya que normalmente la operación será objeto de gravamen en destino. Sería la operación simétrica a la importación. A estos efectos, es intrascendente, en casi todos los casos, que el destinatario sea una empresa o un consumidor final.

A pesar de que se produce una exención, el exportador puede deducirse las cuotas soportadas al fabricar o adquirir los bienes exportados en sus declaraciones, sin aplicación de prorrata. Por ello, técnicamente se utiliza la expresión IVA cero para diferenciarla de las demás exenciones.

Es aconsejable la inscripción en el Registro de Devoluciones Mensuales para recuperar el IVA soportado de forma mensual y casi automática, como ya se ha indicado en el apartado correspondiente.

Las exenciones en exportaciones se detallan en el artículo 21 LIVA. Algunos de estos supuestos son:

- Entregas de bienes expedidos fuera de la Unión Europea por el transmitente o por un tercero que actúe en nombre y por cuenta de éste.
- Entregas de bienes expedidos fuera de la Unión Europea, por el adquirente no establecido o por un tercero que actúa en nombre y por cuenta de este. Lo ilustramos con dos ejemplos:
  - Empresario residente en Canarias que adquiere en península bienes destinados a su venta en Canarias.
  - Adquisición en régimen de viajeros. Se repercute IVA pero puede solicitar la devolución.
- Prestaciones de servicios sobre bienes muebles en España y que van a ser objeto de transporte fuera de la UE. Ejemplo: empresario canario que compra muebles en Gerona para su entrega en Huelva, donde serán barnizados. Los bienes serán remitidos a Singapur
- Prestaciones de servicios relacionados con exportaciones consideradas exentas, salvo que estén exentas por aplicación del art. 20 LIVA. Ejemplo: venta en Canarias que llevara aparejado transporte. El transporte está también exento.

Las operaciones relacionadas con buques destinados esencialmente a la navegación marítima internacional y los destinados exclusivamente a labores de salvamento, asistencia marítima o pesca costera se consideran exenciones en operaciones asimiladas a exportaciones. Ejemplo: avituallamiento de buques. Adquisición de un aparato para un barco pesquero. También las operaciones relacionadas con aeronaves que se utilicen exclusivamente por compañías que se dediquen esencialmente a la navegación internacional tendrán ese carácter asimilado.

Otros supuestos de exenciones en operaciones asimiladas a exportaciones son:

- Entregas de bienes y prestaciones de servicios a embajadas y consulados a título de reciprocidad. Se aplica mediante la no repercusión o reembolso, según los casos.
- Transporte de viajeros y sus equipajes iniciados en España y que finalicen en Canarias, Ceuta, Melilla o extranjero.

A continuación se acompaña un cuadro resumen sobre las operaciones de comercio exterior y sus implicaciones en el IVA. Fuente: José Antonio Echagüe.

**IVA OPERACIONES COMERCIO INTERNACIONAL**

Territorios	Adquisiciones / Compras	Entregas / Ventas
Unión Europea (Territorio aduanero común)	Adquisición Intracomunitaria SUJETA a IVA. Auto repercusión en modelo 303 Resum. anual modelo 390 /392 Modelo 349. Recapitulativa Operaciones Intracomunitarias Declaraciones Intrastat	Entrega Intracomunitaria IVA CERO Modelo 303.Efectos informativos. Resum. anual modelo 390 /392 Modelo 349. Recapitulativa de Operaciones Intracomunitarias Declaraciones Intrastat
Países y Territorios Terceros (incluidas Canarias, Ceuta y Melilla)	Importación SUJETA a IVA Liquidación en Aduanas Modelo DUA Res. anual IVA. Mod. 390/392	Exportación IVA CERO Declaración Aduanas Modelo DUA Res. anual IVA. Mod. 390/392

**Transportes internacionales.**

Para el análisis del transporte internacional y las implicaciones del IVA diferenciaremos dos supuestos: transporte en exportaciones y transporte en operaciones intracomunitarias.

La Comisión Europea aprobó la directiva 2008/8/CE que supone cambios para los próximos años en el marco que ahora se desarrolla. Entrarán en vigor de forma escalonada entre 2010 y 2011.

A) Transporte en exportaciones.

Las expediciones de mercancías a un territorio no comunitario o ajeno al territorio común de aplicación del IVA implicarán que el transporte esté exento de IVA.

El transportista español expedirá la factura sin IVA a la empresa española exportadora. La empresa transportista española podrá deducirse el IVA soportado, salvo que se encontrara en alguno de los supuestos de aplicación de exenciones o prorratea.

B) Transporte en operaciones intracomunitarias.

Si El transporte se realiza para un destinatario no empresario se aplica el IVA del país de origen.

Si el destinatario es empresario, la norma general es que el transporte se entienda realizado en el territorio del empresario que indique su CIF al transportista y al que éste expedirá su factura.

Si una empresa española envía mercancías a otro país que es parte del territorio de la UAUE, la operación es una entrega intracomunitaria y, en principio, el transporte está sujeto y no exento en IVA. Esto quiere decir que si la empresa española contrata el transporte con un transportista español, el transportista español debe repercutir en factura el IVA. La empresa española se deducirá esta cuota de sus declaraciones periódicas por IVA, respetando la neutralidad natural de este impuesto.

Lo normal es que la empresa española incluya en el precio de venta de sus productos, y en la base imponible de la entrega intracomunitaria el importe del coste del transporte y la empresa adquirente incluirá a su vez todo este importe en la base de su adquisición intracomunitaria.

El planteamiento se modifica si el transporte es por cuenta del adquirente, siendo éste quien paga el transporte.

Si el exportador u operador intracomunitario envía las mercancías con sus propios vehículos es muy probable que incurra en gastos en el exterior que le serán cobrados con el IVA de cada país de tránsito: combustibles, peajes, reparaciones, estancias de los conductores en hoteles... Estas cuotas no son deducibles en las declaraciones de IVA interiores, pero puede ser recuperadas mediante un procedimiento específico ante las haciendas de cada país. Puede ser un proceso complejo y se aconseja contratar a especialistas en la materia.

A continuación se acompaña un cuadro resumen. Fuente: José Antonio Echagüe.

**TRANSPORTES INTERNACIONALES**

- *Transportes ligados a exportaciones. En general exentos*
- *Transportes intracomunitarios. Se consideran localizados en España (y por tanto se les aplica el IVA interior 16%):*
  - *Los iniciados en territorio español, salvo que el destinatario del servicio suministre al transportista un CIF intracomunitario.*
  - *Los iniciados en otro estado miembro siempre que el destinatario del servicio haya comunicado al transportista un CIF intracomunitario español.*
- *Normativa futura distinta según la Directiva 2008/8/CE (2010 /2011)*

**Servicios internacionales.**

Al analizar el artículo 70 LIVA apreciamos que la prestación de servicios internacionales es bastante casuística y se basa en la determinación del lugar de prestación del servicio. La regla general es la sede de quien presta el servicio.

Sin embargo, las reglas especiales son abundantes:

- -En servicios relacionados con inmuebles se considera lugar de la prestación donde se encuentre el bien.
- -En transporte de viajeros: por la parte de trayecto que transcurre en territorio español.
- -En transporte intracomunitario de bienes (A. 72): por el lugar de inicio del transporte. Si ha facilitado un número de identificación a efectos del IVA prevalece éste.
- -Servicios localizados en el lugar de realización material: será el lugar donde materialmente se realizan los servicios. Será criterio preferente el del país al que corresponda el número de identificación facilitado por el destinatario del servicio al prestador:
  - Accesorios al transporte: donde se presta materialmente. Ejemplo: labores de carga y descarga
  - No accesorios: para tener mercancías disponibles para sucesivos pedidos. Se aplica la regla general.

- Servicios de mediación en nombre y por cuenta de terceros en los transportes intracomunitarios: por el lugar de inicio del transporte, salvo que el destinatario del servicio de mediación hubiese comunicado al prestador un número de identificación.

Como pauta general para la prestación de servicios al exterior, si el destinatario del servicio no es empresa o sujeto pasivo del IVA en su país, es decir, es consumidor final domiciliado en la Unión Europea, el servicio se facturará con el IVA español que corresponda.

En caso de servicios prestados a empresas situadas fuera de la Unión Europea, normalmente se factura con IVA cero tanto si el destinatario es empresa como si no lo es. El prestador de estos servicios al exterior podrá deducirse las cuotas soportadas de esas actividades sin aplicación de prorrata.

Para los servicios prestados entre empresas o empresarios de la Unión Europea existen directivas comunitarias, normativa que será objeto de un cambio importante y reciente que entrará en vigor de forma escalonada.

### **Servicios prestados por vía electrónica.**

En cuanto a los servicios prestados por vía electrónica, se entenderán prestados en el territorio de aplicación del Impuesto, cuando el destinatario sea un empresario o profesional que actúa como tal, y radique en el citado territorio la sede de su actividad económica, o tenga en el mismo un establecimiento permanente o, en su defecto, el lugar de su domicilio, siempre que se trate de servicios que tengan por destinatarios a dicha sede, establecimiento permanente o domicilio. Se aplicará con independencia de dónde se encuentre establecido el prestador de los servicios y del lugar desde el que los preste.

Cuando los servicios se presten por un empresario o profesional y la sede de su actividad económica o establecimiento permanente desde el que se presten los servicios se encuentre en el territorio de aplicación del Impuesto, estarán gravados por el IVA español, siempre que el destinatario del mismo no tenga la condición de empresario o profesional actuando como tal y se encuentre establecido o tenga su residencia o domicilio habitual en la Unión Europea, así como cuando no resulte posible determinar su domicilio. A estos efectos, se presumirá que el destinatario del servicio es residente en la Unión cuando se efectúe el pago de las contraprestaciones del servicio con cargo a cuentas abiertas en establecimientos de entidades de crédito ubicadas en dicho territorio.

Como puede apreciarse, la pauta la marca que el destinatario sea un empresario o profesional o que sea un consumidor final. En este último caso, las prestaciones de servicios a clientes que radiquen fuera del territorio español estarían gravados con IVA. En el resto de los casos, no se aplicaría IVA.

Dada la complejidad de los supuestos, sería aconsejable que se realizara una consulta por escrito a la Administración Tributaria para que confirmara la aplicación del IVA al caso concreto.

### **Realización de servicios exteriores**

Si una empresa que radica en el territorio del IVA recibe servicios prestados por empresario o empresa exterior no establecido en el territorio del IVA, normalmente se recibirá la factura sin IVA, siendo un supuesto de inversión del sujeto pasivo.

El receptor del servicio se emitirá auto factura y el IVA devengado deberá ser incluido en su siguiente declaración. Ese IVA será deducible en la misma declaración con un efecto neutro.

#### *SERVICIOS EXTERIORES*

- Servicios prestados al exterior UE / Países terceros. Normativa casuística. Art.70 LIVA.
- En general la mayoría de los servicios deben facturarse sin IVA si de prestan a:
  - Empresarios establecidos fuera del territorio de aplicación del Impuesto (Península y Baleares).
  - Consumidores finales que residen fuera de la UE; Canarias; Ceuta o Melilla.
  - Los servicios relativos a bienes inmuebles siguen la norma del lugar del inmueble.
- En otros casos se facturan con IVA interior español
- Normas especiales en caso de servicios electrónicos o telemáticos.
- Régimen especial para prestación de servicios procedentes del exterior de la UE a consumidores finales de la misma.
- Cuando los servicios son recibidos del exterior por empresarios establecidos en Península y Baleares normalmente se reciben sin IVA. Supone "inversión del sujeto pasivo" con auto factura y auto repercusión.
- La nueva normativa comunitaria de servicios (Directiva 2008/8/CE) supondrá cambios importantes (criterio del destinatario). Entrará en vigor a partir de 2010 /2011

## **REGIMEN ADUANERO.**

### **Introducción.**

La economía se ha globalizado en las últimas décadas. No es extraño encontrar en nuestro entorno productos de los países más remotos o que nuestros productos se muevan por todos los continentes.

La idea de un único mercado en que fluyan los productos libremente y sin trabas es una magnífica idea que impulsa la competencia y la mejora del consumo. Aunque esa idea ha progresado no podemos hablar de un mercado único, salvo en determinados ámbitos. La tendencia de los estados a proteger sus productos ante la invasión de otros (quizá mejores y más baratos) y de otros países dan lugar al nacimiento de regímenes aduaneros más o menos armonizados que es necesario conocer. La filosofía de los regímenes aduaneros nace de ese impulso a la protección.

### **Normativa aduanera comunitaria**

Como consecuencia de la pertenencia de España a la Unión Europea, la normativa aduanera comunitaria está vigente en nuestro país al ser aplicable de modo uniforme el Código Aduanero Comunitario en la totalidad del territorio aduanero de la Comunidad.

El Código Aduanero Comunitario es el conjunto de normas y procedimientos generales para la aplicación de las medidas aduaneras arancelarias, a nivel comunitario. Fue aprobado por el Reglamento (CE) 2913/1992, de 12 de octubre, del Consejo y entró en vigor en España en enero de 1994. A lo largo de los años ha sido modificado sustancialmente en repetidas ocasiones y con los últimos cambios (expiración del tratado Constitutivo de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero, entrada en vigor de los actos de adhesión del 2003 y 2005, el Convenio de Kioto revisado, el hecho de que las declaraciones y presentaciones electrónicas son la norma y el papel la excepción) han hecho necesario una Revisión Total del Código Aduanero, estableciéndose con ello en el Reglamento (CE) 450/2008, de 23 de abril, la aprobación del Código Aduanero Comunitario ("Código Aduanero Modernizado"). Aunque su entrada en vigor fue establecida para 24 junio del 2008, muchas de sus aplicaciones se irán introduciendo en base a un calendario establecido entre 24 junio del 2009 y 24 junio del 2013, según el

Art.188 del C.A.M. Siendo por ello necesario analizar en cada caso la entrada en vigor de la aplicación que nos está afectando.<sup>1</sup>

El Arancel comunitario está compuesto de dos partes: la nomenclatura arancelaria y la tarifa arancelaria.

### **La Nomenclatura Arancelaria**

La Nomenclatura Combinada es el sistema armonizado de codificación y designación de las mercancías. Fue creado por el reglamento (CEE) No. 2658/87, del Consejo, de 23 de julio de 1987, relativo a la nomenclatura arancelaria y estadística y al arancel aduanero común. Es el resultado de la fusión de las nomenclaturas del arancel aduanero común y del Nimexe (nomenclatura estadística de la comunidad).

Sobre la base de la nomenclatura combinada, la Comisión establece un arancel integrado de las Comunidades Europeas, denominado TARIC. Este retoma las subdivisiones comunitarias complementarias (subpartidas TARIC) utilizadas para la denominación de las mercancías y su número de código, los tipos de los derechos de aduanas según el origen de las mercancías y numerosas medidas de política comercial.

A cada una de las subpartidas de la nomenclatura combinada corresponde un código numérico de ocho cifras. Las seis primeras cifras indican las posiciones y subpartidas de la nomenclatura del sistema armonizado. Las séptimas y octavas cifras definen las subpartidas de la nomenclatura combinada. Las novenas y décimas cifras indican las subpartidas TARIC.

### **Derechos de aduanas. La tarifa arancelaria. El TARIC**

La tarifa arancelaria es el conjunto de derechos o gravámenes que se aplicarán a las mercancías que se recogen en las partidas o subpartidas de la nomenclatura combinada (NC).

Constituyen los pagos fiscales que se deben realizar en la aduana por la importación de productos procedentes de terceros países no comunitarios.

---

<sup>1</sup> En el presente texto se introduce el total de aplicaciones del Reglamento 450/2008 independientemente de su entrada en vigor.

La determinación de estos derechos viene establecida por la codificación TARIC y viene determinada por el tipo de mercancía y país de origen de la misma.

Los derechos, y en especial las restricciones, oscilan a lo largo del año, por lo que es conveniente revisar el TARIC antes de iniciar una exportación para evitar una sorpresa respecto al tipo o a la posible aparición de un contingente.

El arancel aduanero común sigue el sistema de doble columna. Los derechos arancelarios se distribuyen en dos columnas, una con los llamados derechos autónomos y otra con los denominados derechos convencionales.

La aplicación de la tarifa sigue unas reglas incluidas en las reglas generales relativas a tales derechos. La primera regla general determina cuándo se aplican los gravámenes dispuestos en una u otra columna. La segunda regla general establece una excepción a lo dispuesto en la regla primera, determinando cuándo no es aplicable la regla primera. No se debe aplicar cuando existan derechos de arancel autónomos especiales para determinadas mercancías o existan derechos arancelarios preferentes en el marco de convenios. La tercera regla general establece una excepción a la primera regla que a su vez se extiende a la segunda regla.

Las reglas generales en materia de derechos establecen los diferentes tipos de gravamen existentes que pueden ser de tres tipos:

- Ad valorem: supone un porcentaje del valor en aduanas. Es el más aplicado.
- Específico: cuando supone el establecimiento de cantidades monetarias por unidad de medida. Las unidades físicas pueden ser de superficie, de peso,...
- Mixtos: cuando se aplican ambos en un mismo producto y están compuestos por la aplicación a la vez de los dos anteriores.

Para determinar la deuda aduanera los operadores pueden realizar consultas que permitan conocer la partida de clasificación de una mercancía. La administración aduanera, con ciertas condiciones, quedará vinculada con la clasificación de una mercancía en la nomenclatura aduanera. Obligará jurídicamente al país miembro que la haya solicitado y a todos los demás. Por ello, se deben comunicar a la Comisión. Su validez general es de seis años.

### **Medidas de economía arancelaria.**

En las operaciones de importación y exportación es preciso tomar en consideración todas las medidas comerciales o sectoriales que permiten el despacho a libre práctica o la salida de mercancías a terceros países. Todas estas medidas, adicionales al arancel, se integran en el arancel integrado comunitario o TARIC, que es una recopilación de normas de derecho derivado comunitario. Su contenido y estructura son complejos.

Pasamos a analizar, brevemente, las medidas de economía arancelaria siguiendo la sistemática de la experta Marta Díez Vergara.

#### *Franquicias aduaneras*

Son las medidas correctoras del arancel que con carácter definitivo afectarán a las mercancías importadas para fines concretos o para personas que reúnan ciertas características. Suponen una exención total o parcial del pago de derechos e inciden en otras cantidades que se cobran con motivo de la importación.

Pueden ser convencionales, como consecuencia de una negociación bilateral o multilateral con otros países, o autónomas, que son las concedidas unilateralmente por un país.

Entre las franquicias a la importación destacan:

- Los pequeños envíos sin carácter comercial.
- Las mercancías contenidas en los equipajes personales de viajeros.
- Los objetos de carácter educativo, científico cultural, instrumentos o aparatos científicos.
- Las mercancías destinadas a organismos de carácter caritativo o filantrópico.

Las franquicias a la exportación tienen su razón de ser en la existencia de exenciones aplicables a la exportación como consecuencia de las medidas de la política agrícola común. Se prevén para determinadas mercancías agropecuarias.

#### *Destinos especiales.*

Son los beneficios concedidos a determinadas mercancías que teniendo un destino específico es, a su vez, considerado de interés para el desarrollo productivo de la Comunidad. Se concretará en la aplicación de un derecho inferior al general. Está condicionado a la concesión al importador de una autorización por escrito. La concesión

es facultativa. Se concede para un tiempo determinado. Las mercancías deben quedar afectadas al destino específico en el transcurso de un año. Un ejemplo serían las importaciones de los barcos para la celebración de las regatas de la Copa América.

*Suspensiones de derechos arancelarios.*

Suponen la supresión total o reducción de los tipos de gravamen arancelario durante un tiempo determinado y para mercancías de una partida o subpartida. Pueden ser de carácter autónomo o contractual.

*Contingentes arancelarios.*

Suponen una bonificación temporal a la importación. Corrigen las consecuencias negativas de una falta de producción interior. También pueden ser utilizadas para eludir la subida injustificada de los precios interiores a consecuencia de ese abastecimiento insuficiente. Se aplicará a mercancías determinadas y para un volumen limitado. Al igual que en el caso anterior, pueden ser de carácter autónomo o contractual.

*Límites o techos arancelarios (plafonds).*

Se establece una reducción o exención durante un plazo determinado y para un producto concreto. Si se sobrepasan esas cantidades durante su vigencia se puede seguir importando mercancías con un derecho arancelario reducido. Se aplicará a mercancías sensibles y provenientes de países exportadores poco competitivos.

*Derechos antidumping*

Tienen por objeto combatir precios inferiores al valor normal de un bien. Deben concurrir dos elementos:

- Que su precio de exportación a la Comunidad sea inferior al valor normal de un producto similar.
- Un grave perjuicio a la producción comunitaria o una amenaza de que pueda producirse tal perjuicio.

Para la aplicación de esta medida se abrirá un procedimiento a consecuencia de la presentación de una queja. La autoridad investigará la operativa y se decidirán las medidas concretas. Se aplican habitualmente a empresas concretas.

### *Derechos antisubvención*

Tienen por objeto compensar las ayudas concedidas directa o indirectamente por las autoridades del país de origen o de exportación para incentivar la fabricación, producción, exportación o transporte de cualquier producto que pueda ocasionar un perjuicio a la Comunidad.

Las ayudas dirigidas a sostener los precios o ingresos por parte de un gobierno u organismos públicos del país de origen, y que conlleve un beneficio, son objeto de esta medida.

### **El origen de las mercancías.**

El origen de las mercancías es uno de los datos que pueden tener influencia en la aplicación del código aduanero. Esa es la razón por la que es preciso analizar el origen de las mercancías y determinar la relación geográfica mercancía-país de procedencia.

Las normas de origen de las mercancías se aplican a los países ajenos a la UAUE, puesto que en el interior del Mercado Único no es preciso acreditar el origen. Se acredita en la entrada y, posteriormente, circula libremente la mercancía.

En función del origen se aplican medidas de restricción o preferenciales, arancelarias o comerciales.

La atribución del origen se realiza por aplicación de dos criterios básicos: fabricación u obtención en un solo país o transformaciones sucesivas en dos o más países.

Así, se considera que tienen origen comunitario los productos enteramente obtenidos en la Comunidad, como son:

- Los productos minerales extraídos de su suelo o del fondo de sus mares u océanos.
- Los productos vegetales recolectados en ellos.
- Los animales vivos nacidos y criados en ellos.
- Los productos procedentes de animales vivos criados en ellos.
- Los productos de la caza y de la pesca para practicada en ellos.

- Los productos de la pesca marítima y otros productos extraídos del mar fuera de las aguas territoriales de la Comunidad o de Ceuta y Melilla por sus buques.
- Los productos elaborados en sus buques factoría a partir, exclusivamente, de los productos mencionados en la letra anterior. La normativa establece cuándo se considerarán buques y buques factoría de la Comunidad y de Ceuta y Melilla. Se determinará por la matrícula o registro, por el pabellón, el accionariado, la gerencia o administración o la procedencia de la tripulación y oficiales.
- Los artículos usados recogidos en ellos, aptos únicamente para la recuperación de las materias primas, entre los que se incluyen los neumáticos usados que sólo sirven para recauchutadas o para utilizar como desecho.
- Los desperdicios y desechos procedentes de operaciones de manufactura realizadas en ellos.
- Los productos extraídos del suelo o del subsuelo marino fuera de sus aguas territoriales siempre que tengan derechos de suelo para explotar dichos suelo y subsuelo.
- Las mercancías obtenidas en ellos a partir exclusivamente de los productos anteriormente mencionados.

Las mercancías objeto de transformación esencial se considerarán originarias del país donde se haya realizado la última transformación o elaboración sustancial económicamente justificada y realizada por una empresa equipada al efecto.

Tienen la consideración de comunitarios los productos obtenidos en la Comunidad que contengan materias que no haya sido enteramente obtenidas en ella, siempre que dichas materias hayan sido objeto de elaboraciones o transformaciones suficientes en la Comunidad.

También serán de origen comunitario las mercancías originarias del Espacio Económico Europeo en el sentido del Protocolo 4 del Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo.  
Justificación del origen.

El origen de las mercancías importadas en la Comunidad tiene que justificarse cuando proceden de países que no tienen relaciones preferenciales con la Comunidad o teniéndolas, tales mercancías no están contempladas en ese régimen. El certificado de origen justifica este aspecto. También se podrá justificar a través de la declaración de

origen recogida en la factura comercial o en documento adjunto a la declaración de importación. Aunque el certificado de origen es facultativo, en ciertos casos puede ser obligatorio. También en ciertos supuestos no es exigible certificado ni declaración de origen.

Los certificados son emitidos en el país de origen en el momento de su exportación por las autoridades u organismos competentes. Suelen ser las Cámaras de Comercio, las administraciones de aduanas y los consejos agrícolas quienes los expiden.

Los certificados de origen para las exportaciones de la Comunidad acreditan que la mercancía es originaria de la misma. Suelen ser expedidos por las Cámaras de Comercio y también por las autoridades aduaneras.

La determinación del origen de las mercancías puede llevar aparejado la aplicación de diversos criterios. En el Sistema Armonizado se establecen listas de condiciones de origen así como listas de excepciones que tienen por objeto comprobar si se cumplen las condiciones suplementarias exigidas para conferir el origen de la mercancía.

El criterio alternativo consiste en que el valor de las piezas y partes utilizadas por los terceros países para la fabricación del producto no superen un determinado porcentaje del valor del producto final.

Determinadas transformaciones simples no tienen suficiente entidad para atribuir un origen preferencial a los productos. Pueden consistir en el desempolvado, lavado, troceado, manipulación para la conservación, mezcla de productos, colocación de marcas o etiquetas, cambios de envase... etcétera.

Para la determinación del origen, en los acuerdos preferenciales, se exige el transporte directo de los productos originarios del país de origen a la Comunidad y viceversa.

La regla del “non draw back” establece que los productos componentes originarios de terceros países que se utilicen para la fabricación de productos que posteriormente se beneficien de un trato preferencial, estén sometidos al pago del arancel a su entrada en el país al que se va a conferir el origen preferencial.

Para evitar los efectos negativos de la aplicación literal de las reglas básicas se adoptan unas reglas especiales denominadas de acumulación de origen. Pueden ser bilaterales o multilaterales, según se apliquen a un determinado país o a un grupo de países que pertenezcan al mismo sistema preferencial.

## **El valor en aduana.**

La evaluación en aduana se rige por el Acuerdo de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Este Acuerdo ha sido incorporado al Código Aduanero Comunitario “Modernizado” (C.A.M.) en su Capítulo 3 y sus disposiciones de aplicación. El objetivo principal de la evaluación en aduana es la aplicación del arancel aduanero comunitario.

El valor en aduana se utiliza para calcular los derechos de aduana, sin olvidar sus efectos en el IVA, las estadísticas y la aplicación de la política comercial. El valor en aduana de las mercancías importadas corresponde a su valor de transacción, es decir, el precio efectivamente pagado o por pagar por las mercancías cuando son vendidas para la exportación a un destino del territorio aduanero de la Comunidad.

Un conjunto de normas regula la evaluación en aduana en los casos en que este precio no pueda ser determinado. Es habitual intentar rebajar el valor en aduana para así pagar menos derechos y menos IVA. Contra esa mala práctica se alzan medidas para determinar el valor de las mercancías.

Procedimientos para determinar el valor de las mercancías.

### *El valor de transacción.*

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 cuando éstas se vendan para su exportación con destino al territorio aduanero de la Comunidad, ajustado, en su caso, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 43 del C.A.M. y siempre que se cumplan las condiciones:

- Que no existan restricciones para la cesión o utilización de las mercancías por el importador.
- Que la venta o el precio no dependan de condiciones o prestaciones cuyo valor no pueda determinarse en relación a la mercancía que se valora.
- Que ninguna parte del producto de cualquier reventa, cesión o utilización posterior revierta directa o indirectamente al exportador.
- Que no exista vinculación entre el importador y el exportador y si existe que no influya en el precio facturado.

El valor de transacción de las mercancías importadas, se basa en el precio acordado para estas mercancías cuando estas se vendan.

No puede haber valor de transacción cuando la mercancía no es objeto de una venta. A título de ejemplo se listan diversas situaciones en las que no existe venta a los efectos considerados:

- Regalos, muestras, artículos publicitarios suministrados gratuitamente.
- Mercancías importadas en consignación que se venderán después de la importación por cuenta del proveedor.
- Mercancías importadas por intermediarios que no las compran y las venden después de su importación.
- Mercancías importadas por sucursales que no tienen personalidad jurídica.
- Mercancías importadas en ejecución de un contrato de alquiler o leasing.
- Mercancías importadas para ser destruidas en el país de importación.

La venta de que se trate debe realizarse, igualmente, para la exportación con destino al territorio aduanero de la Comunidad.

No hay ninguna reglamentación relativa al lugar de residencia del vendedor: puede estar en cualquier país, incluso en el país de importación.

En el caso de que se efectúe una sola venta de las mercancías antes de la importación, el hecho de que se declaren para su despacho a libre práctica se considera una indicación suficiente de que se han vendido para su exportación al territorio aduanero de la Comunidad.

Por tanto, el importe de dicha venta servirá de base para determinar el valor de transacción.

Si se opta por la última venta, la indicación de que se trata de una venta para la exportación a la Comunidad se referirá a la última venta efectuada, y se considerará que dicha venta es la causante de la introducción de las mercancías en la Comunidad. En este sentido se entiende por "última venta" la última que, a lo largo de toda la cadena comercial, precede a la introducción de las mercancías en el territorio aduanero de la Comunidad y no la última venta en la cronología del tiempo.

El importe de dicha venta última servirá de base para determinar el valor de transacción. Si se opta por una venta distinta de la última, tal como se reseña en el párrafo anterior, el declarante podrá pedir a la Aduana que acepte dicha venta anterior como base del valor en aduana, pero sólo si puede demostrar que la venta de que se trata es una venta para la exportación hacia el territorio aduanero de la Comunidad.

Se pueden aceptar ventas realizadas cuando las mercancías se encuentran ya en la Comunidad como, por ejemplo, en una zona o depósito franco y en un depósito aduanero. En todos los casos de ventas sucesivas, el declarante tendrá que manifestar sobre qué base se propone calcular el valor en aduana.

Si se trata de la última venta en la cadena comercial podrá aportar pruebas relativas a la misma tales como la fecha del contrato, el domicilio del comprador o la situación en la cadena de comercialización.

En el caso de una venta anterior a la última, pueden ser elementos de prueba que demuestren que las mercancías se han vendido para la exportación a la Comunidad:

- Que las mercancías se han fabricado con arreglo a las especificaciones comunitarias o llevan indicaciones de no haber recibido otra utilización o destino.
- Que las mercancías en cuestión se han fabricado o producido específicamente para un comprador comunitario.
- Que se trata de un encargo hecho a un intermediario que adquiere las mercancías a un fabricante que las envía directamente a la Comunidad.

#### *Precio efectivamente pagado.*

Se entiende por precio efectivamente pagado o por pagar el pago total que, por las mercancías importadas, haya hecho o vaya a hacer el comprador al vendedor o en beneficio de éste, y comprenderá todos los pagos efectuados o por efectuar, como condición de la venta de las mercancías importadas. El pago por el comprador al vendedor o por el comprador a una tercera persona para satisfacer una obligación del vendedor, no tiene que hacerse necesariamente en efectivo, sino que se podrá realizar mediante cartas de crédito o instrumentos negociables, directa o indirectamente.

Ciertos conceptos integran el valor en aduana y son acumulables al precio pagado o por pagar. Algunos conceptos, cuando los soporta el comprador y no estén incluidos en factura constituirán mayor importe de la compra y se acumularán al precio pagado o por pagar. Entre ellos se encuentran las comisiones de venta, los gastos de corretaje, los envases o el coste del embalaje.

También incrementan el valor en aduana el valor repartido entre los bienes y servicios de ciertos elementos tales como materiales, componentes, partes y elementos similares incorporados a las mercancías importadas, herramientas, matrices, moldes y objetos análogos utilizados en la fabricación de las mercancías, materiales consumidos en la

producción de las mercancías importadas y otros.

Quedan excluidos del valor en aduana ciertos gastos y costes que se restan del precio pagado o por pagar, cuando figuran en documentos comerciales diferentes de la factura, como los relativos a trabajos de construcción, instalación, y similares realizados después de la importación y que se refieran a las mercancías importadas, derechos arancelarios y otros gravámenes pagados como consecuencia de la importación o de la venta de las mercancías, gastos de transporte y seguro posteriores a la importación, intereses devengados en virtud de acuerdo financiero y otros.

#### *Condiciones para aceptar el valor de transacción*

Para que el valor de transacción sea aceptable, deberán cumplirse las siguientes condiciones:

- a) Que no existan restricciones para la cesión o utilización de las mercancías por el comprador, con excepción de las que:
- Impongan o exijan la legislación o las autoridades públicas en la Comunidad.
  - Limiten la zona geográfica donde pueden revenderse las mercancías.
  - No afecten sensiblemente al valor de las mercancías.

Un ejemplo de restricciones que no influyen sensiblemente sobre el valor de la mercancía podría ser el caso de un vendedor de automóviles que exige al comprador que no los revenda ni exponga antes de una determinada fecha, que marca el comienzo del año para el modelo de que se trate.

- b) Que la venta o el precio no dependan de condiciones o prestaciones cuyo valor no pueda determinarse con relación a las mercancías que se valoran.

Este caso se presentaría, por ejemplo, en las siguientes situaciones:

- El vendedor establece el precio de las mercancías importadas con la condición de que el comprador adquiera también cierta cantidad de otras mercancías.
- El precio de las mercancías importadas depende del precio al que el comprador de éstas venda otras mercancías al vendedor de las mercancías importadas.

El precio se establece sobre la base de una forma de pago sin relación con las mercancías importadas. Por ejemplo, cuando éstas son productos semiterminados que el vendedor ha suministrado con la condición de recibir una determinada cantidad de productos terminados.

Sin embargo, otras condiciones o prestaciones relacionadas con la producción o comercialización de las mercancías importadas no ocasionarán el rechazo del valor de transacción. Por ejemplo, el hecho de que el comprador suministre al vendedor trabajos de ingeniería o planos, realizados en la Comunidad, no conducirá a rechazar el valor de la transacción.

c) Que ninguna parte del producto de cualquier reventa, cesión o utilización posterior de las mercancías por el comprador revierta directa o indirectamente al vendedor, salvo que pueda efectuarse un ajuste apropiado, en virtud del Art. 43 C.A.M.

d) Que no exista vinculación entre comprador y vendedor o que, en caso de existir, la vinculación no tenga influencia en el precio.

Se considerará que existe vinculación entre las personas físicas o jurídicas, sólo en los siguientes casos:

- Si una de ellas forma parte de la Dirección o del Consejo de Administración de la empresa de la otra o viceversa.
- Si ambas tienen jurídicamente la condición de asociadas.
- Si tienen relación de empresario y empleado.
- Si una persona cualquiera posee, controla o tiene, directa o indirectamente, el 5% o más de las acciones o títulos con derecho a voto de una y otra.
- Si una de ellas controla, directa o indirectamente, a la otra.
- Si ambas son controladas, directa o indirectamente, por una tercera persona.
- Si juntas controlan, directa o indirectamente, a una tercera persona.
- Si son miembros de la misma familia.

Únicamente se considerarán partes vinculadas las que puedan ser incluidas en alguno de los supuestos considerados anteriormente.

Las personas asociadas en negocios por el hecho de que una sea agente, distribuidor o concesionario exclusivo de la otra, cualquiera que sea la denominación utilizada, sólo se considerarán vinculadas, si se les puede aplicar alguno de los criterios enumerados anteriormente.

Se entenderá que una persona controla a otra, cuando, de hecho o de derecho, se halle en situación de imponerle limitaciones o darle instrucciones.

La existencia de una vinculación entre comprador y vendedor, de la naturaleza de las definidas anteriormente, no constituye, por sí misma, un motivo suficiente para considerar

inaceptable el valor de transacción. Si fuese necesario, se examinarán las circunstancias propias de la venta y se admitirá el valor de transacción, siempre que la vinculación no haya influido en el precio.

Cuando, por la información obtenida, la Administración de Aduanas tenga razones para creer que la vinculación ha influido en el precio, comunicará dichos motivos al importador para que en el plazo más breve posible aporte los datos necesarios que confirmen que la vinculación no ha influido en el precio, o demuestre que dicho valor está muy próximo a alguno de los valores denominados valores-criterios. Estos son valores en aduana, es decir, valores previamente aceptados por las aduanas para mercancías idénticas o similares, que representan un valor de transacción, un valor deducido o un valor reconstruido. Serían los valores de transacción en las ventas de mercancías idénticas o similares, efectuadas entre compradores y vendedores no vinculados, para la exportación con destino al territorio aduanero de la Comunidad.

*Valor de transacción de mercancías idénticas o similares: valores criterios.*

Según el Art. 42 del CAM se establecen como métodos secundarios de valoración en aduana. Utilizándose cuando no sea posible determinar el valor de aduana a través del valor de transacción

Los valores criterios pueden ser:

- El valor en aduana de mercancías idénticas o similares que se vendan para su exportación al territorio aduanero de la Comunidad y se exporten a ella al mismo tiempo que las mercancías que deban valorarse o en una fecha próxima
- El valor basado en el precio unitario al que se venda en el territorio aduanero de la Comunidad a personas no vinculadas con los vendedores la mayor cantidad total de las mercancías importadas o de otras idénticas o similares

Para determinar si un valor "se aproxima mucho" a otro valor, se tendrán que tomar en consideración un cierto número de factores. Entre ellos, figuran la naturaleza de las mercancías importadas, la rama de producción, la temporada durante la cual se importan las mercancías y si la diferencia de valor es significativa desde el punto de vista comercial. Como estos factores pueden ser distintos de un caso a otro, sería imposible aplicar en todas las ocasiones una norma uniforme, como un porcentaje fijo. Por ejemplo, para determinar si el valor de transacción está muy próximo a los "valores-criterios" enumerados anteriormente, una pequeña diferencia de valor podría ser inaceptable en el

caso de un cierto tipo de mercancía, en tanto que una diferencia importante podría, quizá, ser admisible, si se tratara de otro artículo.

Otros procedimientos, como el procedimiento sustractivo, basado en el coste de producción o del último recurso, solo se utilizan en raras ocasiones, cuando no es posible determinar el precio real de la mercancía y se hace necesario reestructurar el precio o incluso rehacerlo desde la propia producción para poder aplicar el arancel.

Regímenes aduaneros económicos de excepción.

#### *Los depósitos aduaneros.*

El depósito aduanero puede ser cualquier lugar, nave, almacén u otro emplazamiento reconocido por las autoridades aduaneras y sometidos a su control, donde pueden almacenarse mercancías en las condiciones establecidas, por tiempo ilimitado, hasta que el operador quiera darles un destino definitivo dentro o fuera del territorio aduanero comunitario. Pueden ser públicos y privados, según que sean utilizables por cualquier persona o sólo por el titular.

Su normativa viene recogida en las siguientes disposiciones:

- Código Aduanero: Reglamento (CEE) nº 2913/92 de 12-10-92 (DOCE serie L-302 DE 19-10-92), artículos 98 a 113. Reglamento (CE) 450/2008 de 23-04/2008 (DOU -Diario Oficial de la Unión Europea- serie L-145 de 04-06-2008) artículos 153 y 154
- Disposiciones de Aplicación del Código Aduanero: Reglamento (CEE) nº 2454/93 de 2-7-93 (DOCE serie L-253 de 11-10-93), artículos 503 a 548. Teniendo en cuenta algunas modificaciones establecidas por el Reglamento (CE) nº 993/2001 de 4-5-2001 (DOCE serie L-141 de 28-5-2001)
- Resolución de 18 de junio de 2003 (BOE de 6-8-2003) del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria, por la que se dictan instrucciones de funcionamiento de los depósitos aduaneros y distintos de los aduaneros

Las mercancías introducidas pueden obtener los siguientes beneficios:

- No aplicación de los derechos arancelarios.
- No aplicación de las medidas de política comercial.
- No aplicación o exención de los impuestos interiores (IVA e impuestos especiales).
- Cobro anticipado de las restituciones previstas a la exportación de

productos agrícolas.

La solicitud de autorización debe presentarse por escrito, siguiendo el modelo que figura en el Anexo 67 del Reglamento (CEE) nº 2454/93, ante el Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales, de la A.E.A.T

Los Depósitos Francos se encuentran ubicados en: Algeciras, Alicante, Bilbao, Cartagena, Gijón, La Coruña. Las Palmas de Gran Canaria, Madrid-Aeropuerto, Málaga, Pasajes, Santander, Sevilla, Tarragona, Valencia, Villafría (Burgos) y Zaragoza

*Las zonas francas.*

El artículo 155 del C.A.M. establece que los Estados miembros podrán designar determinadas partes del territorio aduanero como zonas francas. Siempre fijando el límite geográfico de cada zona y definiendo los puntos de acceso y de salida de ella. Estarán cercadas y sometidas a supervisión aduanera. Pudiendo ser sometidos a controles aduaneros cualquier persona, mercancía o medio de transporte que entre o salga de ella.

Su normativa está recogida en las siguientes disposiciones:

- Código Aduanero Comunitario: Reglamento (CEE) nº 2913/92 de 12-10-92, (DOCE L-302 de 19-10-92), artículos 166 a 181. Reglamento (CE) 450/2008 de 23-04/2008 (DOU -Diario Oficial de la Unión Europea- serie L-145 de 04-06-2008) artículos 155 a 161
- Disposiciones de Aplicación del Código Aduanero: Reglamento (CEE) nº 2454/93 de 2-7-93 (DOCE L-253 de 11-10-93), artículos 799 a 814. Teniendo en cuenta algunas modificaciones establecidas por el Reglamento (CE) nº 993/2001 de 4-5-2001 (DOCE serie L-141 de 28-5-2001)
- Orden de 2 de diciembre de 1992 (BOE de 17-12-92), por la que se dictan normas sobre Zonas y Depósitos francos.
- Resolución de 18 de junio de 2003 (BOE de 6-8-2003) del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria, por la que se dictan instrucciones de funcionamiento de los depósitos aduaneros y distintos de los aduaneros

Si se trata de mercancías no comunitarias, no estarán sometidas a derechos de importación ni a medidas de política comercial, y si son comunitarias agrícolas, para las que una regulación específica lo prevea, se beneficiarán, por su entrada en dichas zonas, de las medidas relacionadas en principio con la exportación.

La utilización de dichas áreas comporta grandes facilidades aduaneras. Así, la entrada de mercancías en una zona franca no dará lugar a su presentación ni a la presentación de una declaración aduanera, salvo en tres casos:

- Se introduzcan en la zona franca directamente desde fuera del Territorio Aduanero de la Comunidad
- Cuando se cancele un régimen aduanero.
- Cuando se introducen con el fin de beneficiarse de una decisión por la que se conceda la devolución o condonación de los derechos de importación
- Para el pago anticipado de restituciones a la exportación.

Asimismo, las transformaciones y manipulaciones que se efectúan en su interior disfrutan de formalidades aduaneras más simplificadas o reducidas en comparación con las aplicables en las demás partes del territorio aduanero.

Además las mercancías introducidas pueden obtener una serie de beneficios en función de su origen:

- A las mercancías de importación no se aplicarán derechos de importación, impuestos interiores (IVA-II.EE.), ni medidas de política comercial;
- Las mercancías comunitarias agrícolas pueden obtener el cobro anticipado de las restituciones a la exportación (prefinanciación de las restituciones);
- Las demás mercancías comunitarias pueden obtener determinados beneficios fiscales en algunas operaciones intracomunitarias (según estén sujetas a II.EE. e IVA ó solo a IVA).

Las Zonas Francas que existen actualmente en España están constituidas en Barcelona, Cádiz, Vigo y Las Palmas de Gran Canaria.

#### *Transformación de mercancías bajo control aduanero.*

Por “transformación de mercancías destinadas al despacho a consumo” se entiende el régimen aduanero por cuya aplicación las mercancías pueden sufrir, bajo control aduanero, antes del despacho a consumo, una transformación o una elaboración que tenga por efecto que el montante de los derechos y gravámenes a la importación aplicables a los productos obtenidos sea inferior al que sería aplicable a las mercancías importadas.

### *La importación temporal.*

Consistirá en introducir mercancías destinadas a determinados usos en el territorio de un Estado miembro con exención total o parcial de los derechos y gravámenes aplicables en la importación, siempre que dichas mercancías estén destinadas a ser reexportadas en un plazo dado sin haber sufrido modificación alguna. Por ejemplo, un empresario español solicita la importación temporal para determinada maquinaria que utilizará en una obra y que retornará tras los trabajos realizados. Su destino, inicialmente, al menos, no será quedarse en territorio español.

Las partes contratantes pueden, no obstante, supeditar la importación temporal de las mercancías a la presentación de un documento aduanero, en su caso con arreglo al procedimiento simplificado, y al depósito de una garantía cuyo importe no exceda del de los derechos y gravámenes a la importación cuya percepción quede suspendida.

La importación temporal termina:

- Por la reexportación de las mercancías.
- Por la sujeción de las mercancías a otro régimen aduanero o su introducción en puertos o zonas francas para su posterior exportación.
- Por el despacho a consumo.
- Por pérdida total de las mercancías.
- Código Aduanero Comunitario: Reglamento (CEE) nº 2913/92 de 12-10-92, (DOCE L-302 de 19-10-92), artículos 137 a 144. Reglamento (CE) 450/2008 de 23-04/2008 (DOU -Diario Oficial de la Unión Europea- serie L-145 de 04-06-2008) artículos 162 a 165
- Disposiciones de Aplicación del Código Aduanero: Reglamento (CEE) nº 2454/93 de 2-7-93 (DOUE L-253 de 11-10-93), artículos 670 a 747.

### *El tráfico de perfeccionamiento activo.*

La primera definición clara aparece en el artículo 114 del Reglamento CEE 3677/86 (actualmente derogado por el Reglamento CEE 2913/92)

Se establecen dos modalidades dentro de este Régimen especial:

- Sistema de suspensión: es la importación de mercancías no comunitarias para ser reexportadas en forma de productos compensadores (productos transformados o reparados o aquellos necesarios para la transformación o reparación), sin que estas estén sujetas ni a derechos aduaneros ni al régimen de política comercial.

- Sistema de reintegro: Son aquellas mercancías despachadas a libre práctica que tras sufrir una o varias modificaciones se reexportan fuera de la Comunidad.
- Normativa recogida en:
- Código Aduanero Comunitario: Reglamento (CEE) nº 2913/92 de 12-10-92, (DOCE L-302 de 19-10-92), artículos 114 a 129. Reglamento (CE) 450/2008 de 23-04/2008 (DOUE -Diario Oficial de la Unión Europea- serie L-145 de 04-06-2008) artículos 168 a 170
- Disposiciones de Aplicación del Código Aduanero: Reglamento (CEE) nº 2454/93 de 2-7-93 (DOUE L-253 de 11-10-93), artículos 549 a 599.
- Orden de 28 de diciembre de 1994 sobre autorización del Régimen de Perfeccionamiento Activo (BOE nº1 de 2-1-1995)

#### *El tráfico de perfeccionamiento pasivo.*

Se define como la transformación de mercancías originarias de la Comunidad transformadas en un tercer país con el objeto de ser reimportadas en la Comunidad.

Es el régimen más utilizado en la actualidad puesto que permite incorporar tanto materiales como mano de obra o cualquier otro coste de producción que no exista o sea demasiado caro en la UE con lo que se mejora la rentabilidad y la competitividad del producto.

Normativa recogida en:

- Código Aduanero Comunitario: Reglamento (CEE) nº 2913/92 de 12-10-92, (DOCE L-302 de 19-10-92), artículos 145 a 160. Reglamento (CE) 450/2008 de 23-04/2008 (DOUE -Diario Oficial de la Unión Europea- serie L-145 de 04-06-2008) artículos 171 a 174
- -Disposiciones de Aplicación del Código Aduanero: Reglamento (CEE) nº 2454/93 de 2-7-93 (DOUE L-253 de 11-10-93), artículos 748 a 787.
- Orden de 28 de diciembre de 1994 sobre autorización del Régimen de Perfeccionamiento Activo (BOE nº1 de 2-1-1995)

#### **La Web de la Agencia Tributaria ([www.aeat.es](http://www.aeat.es)).**

En varios apartados este trabajo se ha hecho mención a la página web de la Agencia Tributaria. Es una herramienta muy útil para conocer la normativa actualizada y para la realización de la mayoría de los trámites con la Administración Tributaria. Ello es consecuencia del nuevo concepto de administración telemática. La administración debe

facilitar la realización de la mayoría de los trámites por esta vía. Por otra parte, para los contribuyentes que sean sociedades mercantiles se establece la obligatoriedad de que realicen la mayoría de sus trámites por Internet.

En la Web de la Agencia Tributaria se encuentra un icono, "Aduanas e impuestos especiales", que permite un acceso rápido a información actualizada y a la administración virtual.

Habitualmente, se establece un apartado de normativa en este tipo de trabajos. En este caso, al ser una materia muy cambiante, he preferido indicar este acceso para confirmar la actualidad de la normativa.

Los modernos buscadores de las colecciones legislativas son también de una gran ayuda. También los del BOE ([www.boe.es](http://www.boe.es)) y el de la propia Agencia Tributaria.

### **La Web de la Unión Europea (europa.eu)**

De gran importancia a la hora de localizar Directivas y Reglamentos de la Unión Europea que afectan a las operaciones de importación y exportación de la empresa española.



# Financiación Internacional

Fecha de realización: Febrero 2010

**MARÍA JOSÉ CANO**  
**BEGOÑA BEVIÁ**  
**JAIME AMOEDO**



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, NoComercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

## Introducción a la financiación de exportaciones

En este tema profundizaremos en el estudio de los riesgos derivados de la actividad exportadora, y de la importancia de los instrumentos oficiales (Sistema de Crédito a la Exportación con Apoyo Oficial) de financiación de exportaciones.

### Importancia de la financiación de exportaciones con apoyo oficial

En su actividad comercial internacional, el exportador se enfrenta en numerosas ocasiones a la necesidad, y a veces incluso a la obligación, de otorgar facilidades financieras al importador.

Esta práctica adquiere especial relevancia en un mercado cada vez más competitivo, en el cuál la concesión de un aplazamiento de pago atractivo para el cliente puede decidir la obtención, o no, de un contrato.

En este sentido, podemos diferenciar claramente dos casos que hacen especialmente necesario el aplazamiento de pago:

- a. Las operaciones comerciales que se realizan con países emergentes, en los cuáles confluyen habitualmente la ausencia de crédito y falta de liquidez de sus propios mercados financieros; y,
- b. Los largos plazos de recuperación de inversión para el comprador en el comercio de bienes de equipo.

Sin embargo, la concesión de dichas facilidades financieras obliga al exportador a enfrentarse a otros riesgos, más allá de los concernientes a los de su propio negocio, como son los riesgos de tipo de cambio, de interés y de crédito.

Por tanto, y como veremos con mayor detalle más adelante, el ofrecimiento de financiación al importador persigue un doble objetivo: asegurar al exportador el cobro en sus exportaciones; y ofrecer a su cliente facilidades de pago.

La existencia de mecanismos de apoyo oficial, promovidos individual o conjuntamente por

gran número de países (en especial los pertenecientes a la OCDE), se ve evidentemente justificada por la creciente relevancia de la financiación en el desarrollo del comercio internacional, especialmente cuando la exportación se dirige a regiones donde la iniciativa privada es más sensible al riesgo.

Al conjunto de dichos mecanismos, las instituciones que los instrumentan, y las normas que los regulan, se le denomina Sistema de Crédito a la Exportación con Apoyo Oficial.

Dicho Sistema se encuadra, sin embargo, dentro de un amplio conjunto de medidas de fomento a la internacionalización desarrollado por las administraciones públicas, existiendo también instrumentos de apoyo de carácter concesional, fiscal y promocional.

Posiblemente sea dentro del marco de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) donde se hayan desarrollado en mayor medida mecanismos de apoyo financiero a la exportación, teniendo como pilar básico el acuerdo marco denominado Consenso OCDE (Acuerdo General de Directrices en materia de Crédito a la Exportación con Apoyo Oficial), el cual sienta las bases para limitar la competencia en materia de apoyo financiero y minimizar sus posibles efectos distorsionantes.

La financiación con apoyo oficial entraña no obstante algunas limitaciones, con motivo, esencialmente, de las directrices marcadas por el Consenso OCDE (condiciones de los créditos, importes financiados, etc.).

Sin embargo, como desarrollaremos más adelante, las posibles limitaciones a las que pudieran estar sujetas las financiaciones con apoyo oficial, pueden ser salvadas por instrumentos de financiación del mercado privado, es decir, sin apoyo oficial.

Debemos resaltar que los instrumentos si apoyo oficial no resultan habitualmente sustitutivos de los anteriores, sino que al contrario se combinan en numerosas ocasiones con aquellos, maximizando las facultades de cada mecanismo, para construir una estructura financiera más atractiva.

**En Resumen:**

- La financiación es una variable crítica en el comercio internacional, aportando un gran valor comercial, particularmente en el comercio de bienes de equipo, y muy especialmente en los países emergentes debido a la ausencia de crédito y la falta de liquidez existente en sus mercados financieros.
- La concesión de dichas facilidades financieras obliga al exportador a enfrentarse a

otros riesgos, más allá de su propio negocio.

- Por ello, existen mecanismos de apoyo financiero a la exportación, especialmente desarrollados en los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).
- Aunque la financiación con apoyo oficial entraña algunas limitaciones, éstas pueden ser generalmente salvadas por instrumentos de financiación del mercado privado, es decir, sin apoyo oficial.
- Ambos instrumentos, crédito oficial y mercado privado pueden ser combinados para maximizar sus ventajas.

## Introducción al riesgo

La Real Academia Española define “riesgo” (etimológicamente del vocablo árabe *rizq*, que significa *lo que depara la providencia*) como “contingencia o proximidad de un daño”. En el ámbito que nos ocupa, el del comercio internacional, podemos definir el riesgo como la probabilidad de que acontezca un evento a consecuencia del cual se produzca una pérdida o quebranto para aquellos agentes intervinientes en una operación.

Con objeto de comprender mejor los riesgos derivados de un contrato comercial internacional, debemos recordar primero, aunque sea de manera genérica, las obligaciones habituales, y por tanto no limitativas, por parte de vendedor y comprador:

- Vendedor:
  - Prestar las garantías requeridas contractualmente.
  - Entregar el bien o realizar el servicio en los términos pactados.
  - Transmitir la propiedad del bien.
  - Prestar garantía o reparación en los términos pactados.
- Comprador/Deudor:
  - Pagar el precio en el lugar, tiempo y divisa pactados.
  - Prestar las garantías pactadas en caso de precio aplazado.
  - Recibir el bien o servicio en los términos pactados.

Aunque los riesgos derivados de una operación comercial internacional podrían ser clasificados atendiendo a muy diversos conceptos, en esta ocasión nos centraremos en dos: la perspectiva causal (i.e. por el factor que lo origina, o su naturaleza) y la temporal (i.e. por el momento en que acontecen)

Desde el punto de vista causal:

- **Riesgos de naturaleza comercial:** son los que se derivan de la actuación del deudor (o sus garantes) cuando tienen naturaleza privada.
  - Rescisión unilateral e injustificada del contrato por parte del comprador privado.
  - Quiebra o insolvencia de hecho o de derecho por parte del deudor privado (o de su garante o deudor final).
  - Riesgo de ejecución o retención indebida de las garantías prestadas por el vendedor (garantías de anticipo, de fiel cumplimiento, etc.).
- De naturaleza política o catastrófica:
  - Rescisión unilateral e injustificada del contrato por parte de comprador público.
  - Riesgo de convertibilidad: imposibilidad de convertir los importes adeudados a divisa.
  - Riesgo de transferencia: imposibilidad de cobro efectivo de los importes adeudados por imposibilidad de efectuar pagos al exterior.
  - Impago inducido por las autoridades del país (en caso de un deudor privado).
  - Imposibilidad de cobro o pago por no-disponibilidad de fondos con motivo de causas de fuerza mayor: desastres naturales, o guerras, revueltas, etc.
  - Quiebra o insolvencia de hecho o de derecho por parte del deudor público (o de su garante o deudor final). Imposibilidad del vendedor de cumplir con el contrato comercial por:
    - Decisiones del Gobierno del país del exportador.
    - Guerra, revuelta, o huelga, ya sea en el país de destino o en terceros países, que imposibilite la correcta ejecución del contrato
    - Embargo de los bienes a exportar.
    - Desastres naturales que imposibiliten la ejecución del contrato (inundaciones, terremotos, incendios, etc.)

Desde el punto de vista temporal:

El desarrollo de un contrato de exportación consta de dos fases claramente diferenciadas, en cada una de las cuales podemos identificar diferentes tipos de riesgo.

- **Período de ejecución** → Riesgo de rescisión (cancelación) del contrato
- **Período de crédito** → Riesgo de crédito

Por un lado, tenemos el **período de ejecución** del contrato, que abarca desde la entrada en vigor del contrato hasta el cumplimiento de las obligaciones contractuales del exportador y durante el cual el exportador está sujeto a un **riesgo de rescisión del**

**contrato**, típicamente por las siguientes causas:

- Que las **autoridades del país de destino** adopten medidas que hagan imposible la exportación.
- Que las **autoridades españolas** adopten medidas que hagan imposible llevar a cabo la exportación.
- Que el contrato de exportación sea **unilateralmente resuelto** por el comprador.
- Que acontezcan **hechos catastróficos o extraordinarios** en el país de destino de los bienes o servicios que impidan la correcta ejecución del contrato.

Por otro lado, tenemos el período de crédito, que se inicia al nacer el derecho al cobro por parte del exportador, y durante el cual el riesgo es el de crédito, incluyendo **el riesgo de transferencia** de la divisa, el **riesgo de convertibilidad** de la divisa y el **riesgo de impago**, quiebra o insolvencia de hecho o de derecho, del deudor y/o su garante, los cuales pueden ser causados por cuestiones políticas o comerciales, como veíamos en el apartado anterior.

Una vez expuestos los diferentes riesgos a los que está expuesto el exportador, veamos cuáles son los **posibles pasos que puede dar para mitigarlos**.

### **Riesgos de crédito**

- Exportación sin aplazamiento de pago:

Nos encontramos en el caso en que el importador debe realizar el pago contra entrega de la mercancía (o sus documentos) según las estipulaciones del contrato comercial.

En este caso, el exportador deberá escoger un medio de pago adecuado al nivel de riesgo de la operación, para lo cual deberá analizar el nivel de confianza existente entre comprador y vendedor, la solvencia del comprador, los riesgos de carácter político que pudiesen afectar al contrato; y la capacidad y fuerza de negociación del exportador frente a su cliente.

Aunque no profundizaremos en los medios de pago disponibles, ya que esta materia ha sido objeto de estudio en otro documento, sí debemos recordar que existen numerosos instrumentos a disponibilidad del exportador, como es el caso del crédito documentario irrevocable, mediante el cual éste puede aminorar de manera importante el riesgo de cobro.

En el caso de crédito documentario irrevocable, el exportador podrá optar además por solicitar la confirmación del crédito a una entidad financiera de su confianza,

aminorando así el riesgo de impago por del banco emisor y eliminando el riesgo político.

En caso de no contar con un crédito documentario irrevocable y confirmado, el exportador puede estudiar la conveniencia de asegurar complementariamente el riesgo de impago a través de una aseguradora de riesgo de crédito a la exportación de carácter público (CESCE, en España), o privado.

Una tercera alternativa, sería la cesión de los derechos de cobro, sin recurso, a una entidad financiera (factoring).

- **Exportación con aplazamiento de pago:**

En este caso, el importador disfruta de un aplazamiento de pago. Sin embargo, esto no significa siempre que el exportador deba recibir el pago de manera aplazada, ya que puede intervenir un tercero (una entidad financiera) que adelanta el cobro al exportador y aplaza el pago al deudor.

En estos casos, al objeto de aminorar los riesgos de crédito, el exportador puede optar, entre otras, por las siguientes formulas:

- Solicitar a una entidad financiera que ésta financie directamente al importador (Crédito Comprador), a través de la formalización de un convenio de crédito entre ambos. En este caso, el exportador recibe habitualmente el precio de la venta (por disposiciones parciales, o en su totalidad) contra la entrega de la mercancía/documentos.
- Financiar el exportador directamente al importador, a través de una estructura de Crédito Suministrador, en cuyo caso el exportador o bien cede los derechos de cobro a una entidad financiera y recibe los fondos por disposiciones contra la entrega de la mercancía / documentos, o asegura el riesgo de impago del deudor a través de una entidad aseguradora.
- Conceder al importador un aplazamiento de pago instrumentado a través de “cartas de crédito con pago aplazado”, y solicitando a una entidad financiera su confirmación.
- Solicitar al deudor garantías adicionales de un tercero de reconocida solvencia, como una entidad financiera, la compañía matriz del deudor, etc.

### **Cobertura de otros riesgos distintos a los de crédito**

- Riesgo de ejecución o retención indebida de garantías: asegurable a través de CESCE (Póliza de Ejecución de Fianzas), o aseguradora privada.
- Resolución de contrato: asegurable por CESCE (a través de su Póliza de Crédito

Suministrador), o por el mercado privado de seguros.

- Riesgos inherentes a contratos de obras y trabajos en el exterior (no-certificación, paralización de trabajos, imposibilidad de transferencia del fondo de maniobra, resolución de contrato, pérdida de maquinaria, etc.): asegurable por CESCE (a través de su Póliza de Seguro de Obras y Trabajos en el Exterior), o por el mercado privado de seguros.
- Riesgo de falta de entrega de bienes en operaciones de compensación: asegurable a través de CESCE (Póliza de Seguro de Operaciones de Compensación) siempre que se deba a razones de tipo político y/o extraordinario, o por el mercado privado de seguros. En ciertas ocasiones también es posible trasladar este riesgo a una entidad financiera.

### **Resumen**

- El exportador se enfrenta a multitud de riesgos en su actividad internacional:
  - Desde el punto de vista causal: de naturaleza comercial, política o extraordinaria.
  - Desde el punto de vista temporal: de rescisión, o de crédito.
- La empresa exportadora debe minimizar los riesgos de todo tipo, en especial evitar los riesgos ajenos a su negocio, como son los riesgos financieros.
- Así, el exportador tiene a su alcance numerosas herramientas que le permiten mitigar el riesgo, entre las que podemos destacar:
  - La elección de un medio de pago adecuado al nivel de riesgo de la operación.
  - La garantía de una entidad financiera o un tercero de suficiente solvencia.
  - El aseguramiento de los riesgos por una entidad aseguradora como CESCE u otra del mercado privado.
  - La cesión a un tercero, sin recurso, de los derechos de cobro.
  - La instrumentación de la financiación al importador directamente por una entidad financiera.

## **Financiación de exportaciones con apoyo oficial**

En este tema profundizaremos en el estudio de los instrumentos oficiales (Sistema de Crédito a la Exportación con Apoyo Oficial) de financiación de exportaciones (i.e. cuando existe aplazamiento o facilidades de pago), que posibilitan la cobertura de los riesgos

financieros inherentes a la exportación, a la vez que aportan un gran valor comercial a la operación, sin olvidar las propias limitaciones del sistema oficial.

## Financiación de exportaciones con apoyo oficial y consenso OCDE

Nos referimos a aquella financiación que cuenta con el apoyo de la administración pública y que se centra en la financiación de contratos de exportación de bienes y/o servicios de origen español.

Los contratos de exportación susceptibles de recibir apoyo oficial son los relativos a bienes de equipo, y plantas “llave en mano”, y en condiciones especiales, diferentes al resto de bienes y servicios: buques, aeronaves, centrales nucleares, y bienes de segunda mano. Sin embargo, se excluyen los productos agrícolas y de consumo y los bienes para uso militar.

### **Consenso OCDE**

Se denomina genéricamente Consenso OCDE al Acuerdo sobre Directrices en Materia de Crédito Oficial a la Exportación con Apoyo Oficial, suscrito por los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y que entró en vigor en 1976. El Acuerdo ha experimentado varias reformas desde su suscripción inicial.

Se trata de un convenio informal, o pacto de caballeros, en el que los países firmantes autolimitan las condiciones en las cuáles se debe apoyar el crédito oficial a la exportación, sentando en cierto modo las bases de referencia, en el ámbito internacional, para este tipo de financiaciones.

Mediante una mayor disciplina y transparencia en materia de financiación a la exportación oficial, el Consenso tiene como principal objetivo evitar la competencia desleal entre países financiadores.

El acuerdo recoge esencialmente las condiciones básicas en las que los firmantes deben otorgar apoyo oficial a la financiación de exportaciones, incluyendo cuestiones como bienes y servicios financiados, pagos anticipados, tipos de interés, plazos de financiación, periodicidad de cuotas, etc.

Las condiciones básicas de los créditos comerciales en base al Consenso OCDE son las siguientes:

- 15% mínimo de pago anticipado del contrato.
- Plazo máximo de reembolso limitado según categoría del país deudor.
- Cuotas de principal e intereses iguales y consecutivas, en intervalos de no más de 6 meses.
- El primer pago de principal deberá producirse 6 meses después (máx.) del punto de arranque.
- Posibilidad de pago de un tipo fijo favorable (CIRR), basado en el tipo de los bonos del tesoro de los países OCDE más un 1%. Revisable mensualmente para cada divisa.
- Se permite la financiación de gastos locales.

### **El caso español**

Veamos ahora la aplicación del Consenso desde la perspectiva del mercado español de apoyo oficial al crédito a la exportación.

En España, cuya normativa vigente está fundamentada en el Consenso, el apoyo oficial se instrumenta a través de dos organismos:

- El Instituto de Crédito Oficial - ICO, el cual concede, desde el inicio de la operación de crédito, un seguro de tipo de interés (CIRR) a largo plazo, a un tipo generalmente inferior al de mercado, y fijo para toda la vida del crédito.
- La Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación - CESCE, la cual ofrece la posibilidad de contratar un seguro de crédito a la exportación para riesgos políticos y extraordinarios por cuenta del Estado.

Desde la perspectiva legal, los contratos susceptibles de recibir financiación con apoyo oficial son habitualmente de dos tipos: los contratos de compraventa de bienes y/o prestación de servicios y los contratos de leasing, con efecto equivalente a los anteriores.

Los créditos pueden adoptar una de las siguientes modalidades, las cuales serán objeto de estudio más adelante: el Crédito Comprador, o crédito otorgado al comprador extranjero (Importador) o el Crédito Suministrador, o crédito otorgado al suministrador nacional (Exportador).

Debemos señalar además que estas modalidades pueden ser instrumentadas a través de dos figuras, atendiendo al ámbito de aplicación del crédito:

- El denominado Convenio de crédito individual, el cual se instrumenta para una

operación de exportación concreta, y

- Una línea de crédito, la cual sirve para financiar un conjunto de operaciones con diversos importadores, a través del establecimiento de un importe máximo de financiación que deberá cumplir, de acuerdo con un acuerdo marco a firmar entre las partes, con ciertas condiciones preestablecidas.

En estas operaciones de crédito podemos identificar a los siguientes intervinientes:

- El exportador: en base al contrato de exportación firmado con el Importador, es el responsable de suministrar los bienes y/o servicios españoles.
- El importador: en base al contrato de exportación, es el receptor de los bienes y/o servicios españoles.
- La entidad financiadora: es la que concede el crédito que financia total o parcialmente el pago del precio del contrato de exportación. Se exige que o bien sea una entidad con establecimiento permanente en España o bien nombre a una que lo sea.
- El prestatario: es el beneficiario de la financiación.
- El garante: aunque no siempre se requiere su participación, su papel consiste en avalar las obligaciones del Prestatario. En el caso de Crédito Suministrador podría ser el Exportador y en el caso de Crédito Comprador el Importador, aunque no necesariamente.
- CESCE, S.A.: entidad que a través de sus pólizas de seguro de crédito asegura riesgos políticos, extraordinarios y/o comerciales derivados del mismo.
- ICO: entidad que a través de su Contrato de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI) asegura a la entidad española financiadora el riesgo de tipo de interés en que pudiera este incurrir al ofrecer al Prestatario el tipo de interés fijo del Consenso OCDE.
- La entidad supervisora: su presencia es habitual en aquellas operaciones en las que el Exportador recibe cantidades a cuenta de los bienes/servicios que va entregando/realizando siendo la encargada de velar por el cumplimiento de las obligaciones del Exportador y del adecuado desarrollo del contrato en general.
- La Administración española: es la responsable, a través del organismo establecido por el Estado en cada momento, del análisis, aprobación y fijación de condiciones de los créditos con apoyo oficial.

Es importante resaltar que existen límites establecidos relativos a los importes del contrato susceptibles de financiación, tanto por el Consenso OCDE como por la normativa e instituciones de crédito con apoyo oficial españolas. Así, los créditos con apoyo oficial español podrán financiar:

- Como máximo el 85% del importe de:
  - bienes y servicios exportados (españoles y extranjeros incorporados), incluyendo el flete y seguro de transporte contratados por el exportador con una compañía española,

- comisiones comerciales,
- prima del seguro de CESCE, a partir de cierto importe,
- intereses devengados y capitalizados durante el período de disposición del crédito (previa autorización de la Dirección General de Comercio e Inversiones)
- Hasta el 100% de los gastos locales.

Sin embargo, habrá que tener en cuenta las siguientes limitaciones:

- Los bienes y servicios extranjeros incorporados a la exportación, y considerados a efectos de concesión del crédito, no podrán superar el 15% del importe total de los bienes y servicios exportados (españoles y extranjeros), aunque excepcionalmente podría llegarse al 45% sujeto a la aprobación del Ministerio.
- Las comisiones comerciales no podrán superar el 5% del importe total de los bienes y servicios exportados (españoles y extranjeros).
- El importe de los gastos locales no podrá superar el 15% del importe total de los bienes y servicios exportados (españoles y extranjeros), aunque excepcionalmente podría llegar al 30% sujeto a la aprobación del Ministerio.

Principales modalidades de seguro de crédito a la exportación con apoyo oficial (CESCE)

### **La Póliza 100**

Un producto fácil y simple para empresas exportadoras españolas que mantengan un flujo regular de ventas en el exterior, o que estén considerando iniciar esta actividad, en ambos casos por un volumen anual no superior a 1.200.000 euros.

Esta Póliza tiene como objetivo facilitar a la Pyme el inicio, mantenimiento y crecimiento de su actividad exportadora y de ahí que tenga características específicas frente al resto de las Pólizas Abiertas entre la que destacan la simplicidad administrativa.

Mediante la contratación de ésta Póliza, la empresa queda cubierta frente al riesgo de impago inherente a todas las exportaciones que efectúe al conjunto de sus clientes. Este producto le permite cubrir las exportaciones de bienes o servicios que realice a crédito con vencimiento inferior a dos años.

### **Contratación**

1. La PYME exportadora cumplimenta la Solicitud de Póliza.
2. CESCE envía la Oferta-Póliza: Una vez analizados los datos de la solicitud, CESCE emite una oferta-póliza y se la envía a la empresa para que estudie sus condiciones.
3. La Pyme exportadora formaliza la Póliza: Si la empresa está conforme con las condiciones de la oferta-póliza deberá remitirla a CESCE firmada y realizar el pago de la prima, tras lo cual la Póliza entrará en vigor.

### **Funcionamiento de la Póliza**

1. La pyme exportadora solicita cobertura para sus clientes y CESCE los estudia y clasifica.
2. Una vez entra en vigor la Póliza, la empresa asegurada enviará su cartera de clientes extranjeros para que CESCE proceda a su estudio y clasificación.
3. La pyme exportadora declara impagos y CESCE indemniza: Ante el impago de una venta y en el caso de que sus gestiones directas no tengan éxito, la empresa asegurada comunicará el impago a CESCE, dentro de los plazos establecidos en la póliza. A partir de ese momento comenzará el cómputo del plazo para la indemnización y se iniciarán las gestiones de cobro por parte de CESCE frente al deudor o autoridades del país deudor.
4. Renovación de la Póliza: Al terminar la anualidad, de no realizarse ninguna indicación en contra por alguna de las partes dentro de los plazos establecidos en la Póliza, ésta se renovará automáticamente por una nueva anualidad.
5. CESCE revisa la cartera de clientes: Durante la vigencia de la póliza y en las sucesivas renovaciones, CESCE revisa y analiza la cartera de clientes del Asegurado.

### **La Póliza Máster**

Se trata de una sola póliza para asegurar las ventas nacionales y de exportación de forma flexible y dinámica. Mediante la contratación de esta Póliza, la empresa queda cubierta frente al riesgo de impago derivado de las ventas a crédito de productos y servicios que efectúe al conjunto de sus clientes, tanto en el mercado nacional como en el exterior.

Es un producto flexible adaptado a las características de cada cliente, válido para todos los mercados en los que opere, pudiendo incorporar nuevos mercados durante su vigencia.

Contrato único y personalizado: un único contrato, actualizado para cada periodo de seguro. Un documento integrado en la emisión de póliza, mediante sistema de autoedición, sin documentos adicionales que dificulten la comprensión del contrato.

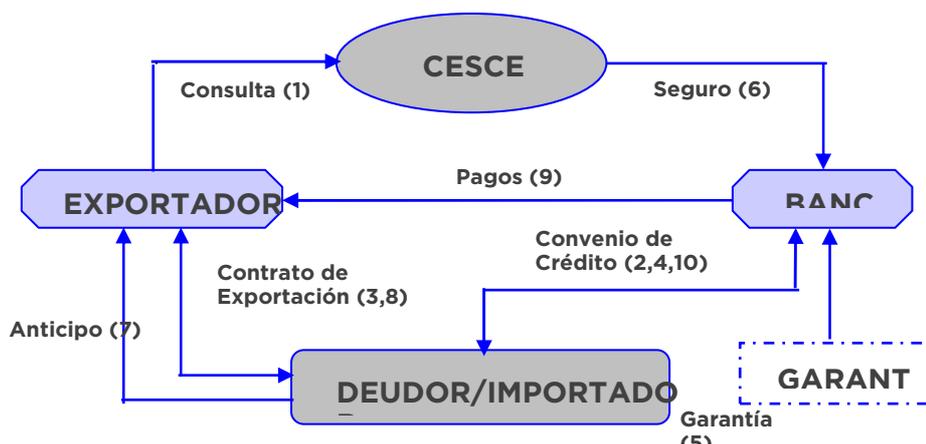
Plazos unificados de gestión: otorgamiento de prórrogas/acuerdos con el deudor y realización de nuevas ventas.

Cobertura de riesgos políticos y extraordinarios al 99% y sin límite de indemnización.

### El Crédito Comprador

En este caso, la entidad financiadora concede un crédito al importador, siendo por tanto la responsabilidad de reembolso del empréstito bancario únicamente del importador. En algunas ocasiones puede darse el caso de que el deudor del crédito comprador no sea el importador sino un tercero (por ejemplo una entidad bancaria del país del deudor), o que un tercero avale las obligaciones del deudor bajo el convenio de crédito comprador.

Gráficamente, representamos esta estructura financiera de la siguiente manera:



### Estos son los pasos seguidos:

1. El exportador consulta a CESCE la posibilidad de contratación de una póliza de crédito comprador.
2. El exportador negocia con la entidad financiadora la concesión de un crédito al

- importador (o al deudor asignado por éste).
3. Exportador e importador firman el contrato comercial, sujeto a la concesión, por parte de la entidad financiadora, de un crédito comprador al importador.
  4. El importador firma con la entidad financiadora un convenio de crédito por un máximo del 85% del importe del contrato comercial (siguiendo el requisito del Consenso OCDE).
  5. En caso necesario, la entidad financiadora podría exigir al deudor que un tercero actúe como avalista.
  6. La entidad financiadora contrata la póliza de seguro con CESCE.
  7. El importador realiza un pago anticipado del 15% como mínimo, con fondos procedentes de una fuente distinta al crédito, en las condiciones estipuladas en el contrato de exportación.
  8. El exportador transfiere los bienes y/o servicios al importador.
  9. La entidad financiadora paga al exportador por cuenta y orden del deudor el monto restante (máximo del 85%) contra presentación de los documentos pactados en el contrato comercial.
  10. El importador irá amortizando su deuda en el plazo acordado en el convenio de crédito firmado con la entidad financiadora.

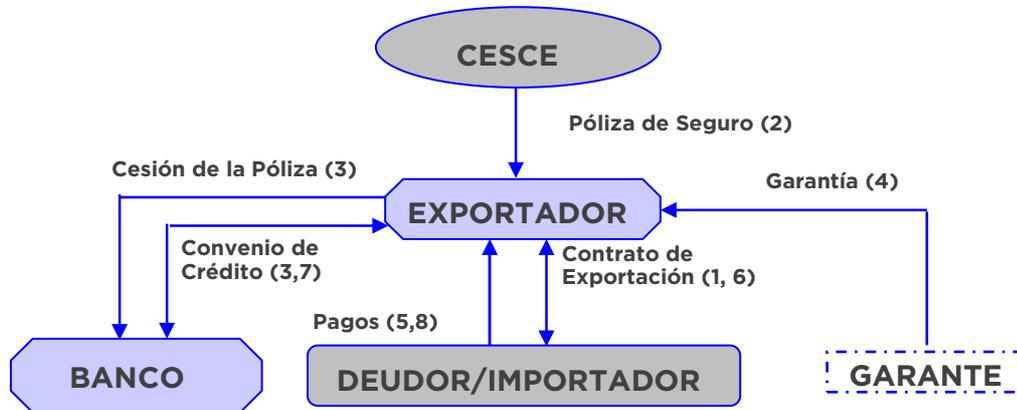
A través de esta modalidad, el exportador consigue:

- Ofrecer un aplazamiento de pago a su cliente sin asumir ningún riesgo de crédito, ni de tipo comercial ni político.
- Recibir un mínimo del 15% del precio del contrato comercial por anticipado del importador, y el importe restante contra la entrega de los bienes/servicios contratados, contando con la garantía de pago de una entidad financiadora escogida por él mismo.
- No necesitar repercutir ningún gasto financiero al importador, ya que es éste último el que hace frente a los mismos ante la entidad financiadora.
- En ocasiones, es posible disponer del crédito antes de la entrega de bienes/servicios, pudiendo así contar el exportador con lo que se denomina "prefinanciación".

### **El Crédito Suministrador**

En este caso, la entidad financiadora aporta al exportador financiación permitiéndole de esta manera a éste traspasar dichas facilidades de pago a su comprador. Por tanto, la responsabilidad de reembolso del empréstito bancario recaerá únicamente en el exportador.

Gráficamente, representamos esta estructura financiera de la siguiente manera:



Estos son los pasos seguidos:

1. El exportador firma un contrato comercial con pago aplazado con el importador.
2. El exportador contrata una póliza de seguro de crédito suministrador con CESCE.
3. El exportador firma con una entidad financiadora un convenio de crédito (o una línea de descuento de los efectos comerciales) por un máximo del 85% del importe del contrato comercial (según exigencia del Consenso OCDE), y a la cuál nombra beneficiaria de la póliza de CESCE.
4. En caso necesario, el exportador podría exigir al importador que un tercero actúe como avalista.
5. El importador realiza un pago anticipado del 15% como mínimo, con fondos procedentes de una fuente distinta al crédito, según se establecerá en el contrato de exportación.
6. El exportador transfiere los bienes y/o servicios al importador en los términos recogidos en el contrato de exportación.
7. La entidad financiadora paga al exportador el monto restante (máximo del 85%) de acuerdo con las estipulaciones del convenio de crédito.
8. El importador irá pagando, en el plazo acordado en el contrato comercial, el importe aplazado en una cuenta domiciliada en la entidad financiadora la cuál aplicará dichos importes a la cancelación del crédito (o línea de descuento de efectos).

A través de esta modalidad, el exportador consigue:

- Conceder un aplazamiento de pago a su cliente.
- Recibir un mínimo del 15% del precio del contrato comercial por anticipado del

importador, y el importe restante en cuanto descuenta los efectos comerciales, mediante endoso, en la entidad financiadora.

- Habitualmente, el exportador podrá obtener una oferta de términos y condiciones financieras de la entidad financiadora antes de cerrar el precio del contrato comercial con su cliente, lo cual le permitirá repercutir al importador, total o parcialmente, los gastos por comisiones e intereses que le cobre la entidad financiadora.
- En caso de contratar una póliza de seguro de crédito suministrador con CESCE, el exportador podrá reducir notablemente los riesgos de impago y resolución de contrato. Habitualmente, la entidad financiadora requerirá al exportador ser el beneficiario nominado de dicha póliza.
- Además, esta modalidad de crédito permite habitualmente al exportador contar con financiación durante el período anterior a la entrega de los bienes/servicios (prefinanciación).
- Más adelante, estudiaremos otra modalidad de crédito suministrador, sin apoyo oficial, denominada forfaiting, en la cual el exportador cede el crédito concedido al importador (instrumentado a través de letras, pagarés, u otro documento válido) sin recurso alguno contra él.

### **¿En qué consiste el Contrato de Ajuste Recíproco de Intereses?**

A través de un Contrato de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI), suscrito entre el ICO y la entidad financiadora, se incentiva la concesión, por parte de dicha entidad, de un crédito a la exportación, ya sea crédito suministrador o comprador, a largo plazo (superiores a dos años), a tipos de interés fijos del Consenso OCDE (tipos CIRR), pudiendo ser denominado tanto en Euros como en cualquier otra divisa admitida a cotización.

Para la entidad bancaria financiadora representa un seguro de tipo de interés, con un margen de beneficio asegurado. De no ser así, considerando que los CIRRs son habitualmente inferiores a los tipos de mercado y los períodos de amortización de los créditos a un plazo muy largo, la operación resultaría difícilmente rentable para la entidad.

Otras consideraciones:

- Documentación necesaria para la formalización de un CARI:
  - Contrato de exportación firmado
  - Convenio de crédito firmado (recogiendo las condiciones financieras que el ICO oferte en su carta de intenciones)
  - Certificados del exportador en los que acredite el importe y porcentaje que representan, dentro de la exportación, los materiales extranjeros, gastos locales y

comisiones comerciales en su caso.

- Amortización: el plazo se fijará en función del Consenso de la OCDE. Podrá ser de 5 años, ampliable hasta 8,5 años, para los Países Categoría I (PNB per cápita superior a 6.465\$ en 2007), ó 10 años para Países Categoría II (resto países).
- Seguro de crédito: la entidad financiadora será la responsable de determinar las necesidades o no de aseguramiento y las garantías que hayan de exigirse.
- Carta de Intenciones del ICO: es la oferta financiera que hace el ICO a la entidad prestamista, en la que se detallan las condiciones que deberán recogerse en el Convenio de Crédito: cuantía máxima, tipo de interés fijo aplicable y plazo de amortización, y sobre las que se compromete a aplicar los beneficios del CARI. La Carta establece también el margen de gestión (spread) reconocido a favor de la entidad financiera. La Carta de Intenciones es emitida una vez se han obtenido las autorizaciones administrativas necesarias (visto bueno del ICO y, en su caso, autorización de la Dirección General de Comercio e Inversiones) y el contrato comercial esté firmado.

### **Formalización de los créditos a la exportación con apoyo oficial**

En un principio, el banco solicitará al exportador el contrato comercial (aunque no es requisito indispensable al comienzo) y otros documentos sobre el futuro prestatario y la operación (en especial certificados de gastos locales y material extranjero incorporado al valor de la exportación).

En caso de interés, la entidad financiadora le pedirá al exportador un documento designándole como entidad financiadora de la operación (carta mandato). Toda esta documentación le servirá al banco para evaluar la operación crediticia y para tramitar ante CESCE y el ICO la formalización de la correspondiente póliza de seguro de crédito, y CARI, respectivamente (cuya solicitud será, en cualquier caso, a criterio exclusivo de la entidad).

Puede decirse que se encuentra totalmente formalizado el crédito oficial a la exportación, una vez que (i) esté firmado el contrato comercial entre exportador e importador, y (ii) esté firmado el convenio de crédito entre entidad financiadora y prestatario y (iii) se hayan cumplido las condiciones precedentes para la entrada en vigor de todos los documentos suscritos.

Una vez formalizado el crédito, para que el exportador pueda recibir el pago de contrato deberá:

- Crédito comprador: presentar a la entidad financiadora en cada embarque o entrega

de bienes, o realización de servicios, los documentos estipulados contractualmente en el convenio de crédito (o en el SWIFT, según corresponda).

- Crédito suministrador: presentar a la entidad financiadora, además de los documentos antes referidos, los correspondientes efectos.
- Finalmente, la entidad financiadora revisará que los documentos entregados son correctos y procederá a abonar al exportador el importe correspondiente, realizando simultáneamente un cargo en la cuenta de crédito que el prestatario tendrá abierta en la entidad financiadora.

### **Resumen**

- Denominamos créditos a la exportación con apoyo oficial a aquella financiación que cuenta con el apoyo de la administración pública y que se centra en la financiación de contratos de exportación de bienes y/o servicios de origen nacional.
- Los contratos de exportación susceptibles de recibir apoyo oficial son generalmente los correspondientes a bienes de equipo y las plantas “llave en mano”, aunque también pueden incluirse en condiciones especiales los buques, aeronaves, centrales nucleares y bienes de segunda mano.
- Los créditos pueden adoptar la modalidad de Crédito Comprador (otorgado al comprador extranjero), o Crédito Suministrador (otorgado al suministrador nacional).
- Las condiciones financieras aplicables a dichos créditos están reguladas principalmente por las normas del Consenso OCDE (aunque también por la normativa nacional y europea), que regula el apoyo que cada gobierno ofrece a sus exportadores en materia de crédito a la exportación
- El Consenso tiene como principal objetivo evitar la competencia desleal entre países financiadores, minimizando su efecto de distorsión en el comercio.
- En España dicho apoyo se instrumenta a través de los seguros de la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) y del Convenio Recíproco de Intereses (CARI) (seguro de tipos de interés que proporciona el Instituto de Crédito Oficial, ICO). Es un sistema triangular: el Estado asegura y la Banca fondea.

## Limitaciones del apoyo oficial

Como hemos analizado hasta ahora, el exportador español cuenta con numerosas herramientas de tipo oficial para poder:

- Asegurarse el cobro en sus exportaciones;
- Cubrirse ante ciertos riesgos comerciales; y
- Ofrecer a su cliente facilidades de pago atractivas.

Sin embargo, también hemos visto que el apoyo oficial al crédito a la exportación está sujeto a un marco regulatorio (Consenso OCDE, legislación española y europea) muy definido y a la intervención de ciertos organismos y entidades (Administración española, ICO, CESCE, entidades financieras) que a su vez imponen cierto tipo de exigencias.

Entre dichas limitaciones podemos señalar, de manera destacada, las siguientes:

- Importes máximos de financiación sobre el valor total del contrato: (i) se exige que haya un 15% mínimo de pago anticipado y (ii) por lo tanto, contamos en principio con un máximo de financiación del 85% restante.
- Origen de los bienes y servicios:
  - Los bienes y servicios extranjeros incorporados a la exportación, y considerados a efectos de concesión del crédito, no podrán superar el 15% del importe total de los bienes y servicios exportados (españoles y extranjeros), aunque excepcionalmente podría llegarse al 45% sujeto a la aprobación del Ministerio.
  - Las comisiones comerciales no podrán superar el 5% del importe total de los bienes y servicios exportados (españoles y extranjeros).
  - En principio, el importe de los gastos locales no podrá superar el 15% (o el importe de pago anticipado) del importe total de los bienes y servicios exportados (españoles y extranjeros) aunque excepcionalmente podría llegar al 30% sujeto a la aprobación del Ministerio.
- Plazos de reembolso de los créditos:
  - El plazo máximo de reembolso de los préstamos está limitado según la categoría del país deudor, establecido por la OCDE:
    - Países Grupo I: 5 años (y excepcionalmente 8,5 años).
    - Países Grupo II: 10 años
  - El primer pago de principal deberá producirse 6 meses después como máximo de la transferencia del bien (punto de arranque).
- Cuotas de principal e intereses: deben ser iguales y consecutivas, y en intervalos de no más de 6 meses
- Limitaciones particulares de CESCE

- Plazo de cobertura: limitaciones en cuanto al plazo al que quiera prestar su cobertura de seguro, dependiendo principalmente del país del deudor y, además condicionada por el Consenso OCDE. Por ejemplo, en ciertos países sólo se aseguran riesgos a corto plazo.
- Techo por país (o techo país): limitaciones en cuanto al valor máximo de operaciones que CESCE está dispuesta a asegurar con un país determinado. Para algunos países de alta solvencia no se establecen límites.
- Techo por operación: limitaciones en cuanto al importe máximo que CESCE está dispuesta a asegurar para una operación individual. Esta condición se ve además limitada por la existencia del techo país.
- Porcentaje de cobertura: CESCE no asegura nunca el 100% del importe del crédito, siguiendo el principio de risk-sharing, es decir considerando que el asegurado debe correr conjuntamente con la aseguradora cierto riesgo, aunque éste sea mínimo. Así, los límites generales establecidos para la mayoría de las pólizas son los siguientes: (i) riesgos comerciales: cobertura del 94%, y (ii) riesgos políticos y extraordinarios: cobertura del 99%
- Coste de la prima: prima que hay que pagar para contratar el seguro, que depende de la valoración que se haga de la solvencia del país y del cliente con el que se va a contraer el riesgo.

Del análisis de las consideraciones anteriores podríamos señalar que resultan especialmente difíciles de financiar, única y exclusivamente a través del crédito con apoyo oficial, cierto tipo de contratos como son aquellos que incorporan un peso mayoritario de gastos locales, como es el caso de los contratos de obras e instalaciones en el extranjero (por ejemplo la construcción de una presa o de una carretera), o aquellos que incorporan un volumen importante de equipos de terceros países. Tampoco debemos olvidar aquellos casos en los que por la fuerte demanda recibida por parte de la Administración para financiar proyectos en un determinado país, se agota el límite disponible para éste. Otra dificultad añadida suele ser también el plazo necesario para organizar una financiación con apoyo oficial (consultas análisis, documentación, aprobaciones, etc.), ya que deben intervenir varios agentes (entidad financiadora, ICO, CESCE, Administración, etc.), resultando en algunas ocasiones poco ágil a la hora de competir en el mercado internacional.

Sin embargo, el exportador cuenta también con otra serie de herramientas que ofrece el mercado sin apoyo oficial, donde:

- La financiación no está sujeta al Consenso OCDE y es indiferente del lugar de generación de los costes.
- La capacidad del mercado (financiación sin apoyo oficial) es más limitada en plazo y

cantidad, especialmente hoy día, es más cara y de menor calidad (porcentajes de descubertura superiores)

- Sin embargo, estas soluciones pueden posibilitar la confección de ofertas financieras por el 100% del importe contractual, muchas veces en combinación con créditos con apoyo oficial.

Más adelante analizaremos diversas herramientas con estas características, como son:

- El mercado de seguros de riesgo de crédito, donde se puede asegurar un crédito asociado a un proyecto no aceptable por CESCE, o coasegurar.
- El mercado de seguros comerciales, políticos, catastróficos, etc.
- El Factoring.
- El Forfaiting o descuento sin recurso, donde el exportador acepta instrumentos de pago como contraprestación cerrando condiciones para su descuento sin recurso con una entidad bancaria.
- El Comercio de compensación

### **Resumen**

- El exportador español cuenta con numerosas herramientas de crédito y seguro con apoyo oficial para poder desarrollar su actividad exportadora.
- Sin embargo, dicho apoyo está sujeto a una serie de limitaciones: marco regulatorio muy definido e intervención de ciertos agentes que a su vez imponen exigencias particulares.

Las limitaciones más importantes son las relativas a (i) los importes máximos de financiación sobre el valor total del contrato, (ii) el origen de los bienes y servicios, (iii) los plazos de reembolso de los créditos, (iv) las cuotas de principal e intereses y (v) las limitaciones particulares de CESCE

- En base a las limitaciones existentes, hay tipologías de contratos de exportación que resultan especialmente difíciles de financiar a través del crédito con apoyo oficial (habitualmente por exceso de gastos local o de bienes/servicios de terceros países).
- Sin embargo, el exportador cuenta con otra serie de herramientas que ofrece el mercado sin apoyo oficial que pueden posibilitar la confección de ofertas financieras por el 100% del importe contractual, muchas veces en combinación con créditos con apoyo oficial.
- Estas herramientas incluyen: seguros de riesgo de crédito, seguros comerciales, políticos, catastróficos, etc., el factoring, el forfaiting, el comercio de compensación, el leasing de exportación, etc.

## El seguro privado

Como ya hemos comentado anteriormente, el exportador cuenta también con instrumentos de cobertura de riesgo fuera del sistema de apoyo oficial a la exportación, dentro del denominado mercado privado de seguros, el cuál puede resultar una buena alternativa (o complemento) en ciertas ocasiones a la cobertura ofrecida por las agencias oficiales de seguro de crédito a la exportación, como CESCE en el caso de España.

A diferencia de lo que sucede con el mercado del seguro de crédito a la exportación con apoyo oficial (“seguro oficial”), habitualmente más rígido por su compromiso de cumplir ciertos parámetros como los del Consenso OCDE, el mercado del seguro privado está en movimiento constante.

Las principales diferencias con el seguro oficial son las siguientes:

- **Orientación comercial:** la actividad de las aseguradoras privadas gira en torno a la obtención de beneficios, no primando por tanto consideraciones de tipo político, macroeconómico, o nacional, es decir, el asegurador privado ofrece su cobertura independientemente de cuál sea el país del exportador y el origen de los bienes o servicios comercializados. Por este motivo, el asegurador privado tiende a ser mucho más selectivo que el oficial, asegurando sólo en aquellas operaciones por las que obtenga un ratio rentabilidad/riesgo atractivo.
- **Adaptabilidad de los productos:** ya que no existen estructuras rígidas a las que el exportador o importador deban adecuarse, sino que la aseguradora hace verdaderos trajes a la medida de cada proyecto, estudiándose las posibilidades de cobertura de aquellos riesgos específicos que el cliente necesite cubrir en cada situación. El cliente sólo paga por aquello que contrata, mientras que en el caso del seguro oficial paga por una póliza que cubre un paquete de riesgos.
- **Capacidad del mercado:** la capacidad de cobertura del mercado está lógicamente supeditada al apetito de los diferentes aseguradores del mercado en cada momento, siendo generalmente necesario recurrir a un bróker de seguros que syndique, es decir organice un grupo de aseguradores, para poder cubrir un riesgo de gran envergadura (superiores generalmente a los 10 millones de euros). Así, una póliza de seguro de, por ejemplo, 50 millones de euros sería habitualmente co-asegurada por varios *underwriters* o tomadores de riesgo.
- **Plazo de cobertura:** los plazos de cobertura del mercado privado están supeditados a la calidad y naturaleza de los riesgos cubiertos, publicándose periódicamente unos plazos máximos de referencia por las principales casas de brokers internacionales. En caso de requerirse plazos mayores a los ofertados por el mercado privado, el

asegurado podría recurrir a la opción de renovar la póliza a su vencimiento, a lo cual no estará obligado el asegurador ya que dependerá de las condiciones de mercado en el momento de su vencimiento.

- Precio de cobertura: en cuanto a los precios, ocurre igual que con los plazos, éstos dependerán de la calidad del riesgo cubierto. Generalmente son pagaderos anualmente por anticipado (aunque podrían negociarse otros plazos), y si se exige al asegurador que la entrada en vigor de la póliza se inicie en el futuro éste requerirá al asegurado del pago de una comisión de disponibilidad por el mantenimiento de la línea. Algunas casas de brokers internacionales publican también precios orientativos para determinados riesgos.
- *Risk sharing*: al igual que veíamos en el seguro oficial, los aseguradores privados también exigen que el asegurado corra con un determinado porcentaje del riesgo, que en este caso es habitualmente mayor, aproximadamente del 10%.
- *Waiting period* (plazo de pago de la indemnización): aunque dependiendo del tipo de riesgo cubierto y de las negociaciones particulares a este respecto, el mercado privado se reserva un plazo, a contar desde el momento del siniestro, para realizar el pago de la indemnización, período habitualmente de varios meses (180 días o más).
- Confidencialidad. Una diferencia importante con respecto al seguro oficial bajo cuyo amparo el exportador utiliza la cobertura incluso como un arma comercial, es que la aseguradora privada exige total confidencialidad con respecto a su cobertura, sobre todo de cara al importador (o deudor).
- Restricciones: el mercado privado es más reticente a cubrir determinados riesgos, como pueden ser las guerras en las que estén involucradas alguna de las cinco grandes potencias, variaciones en los tipos de interés, quiebra o suspensiones de pagos de compradores privados, devaluaciones de moneda, litigios de tipo comercial, etc.
- Entre los principales aseguradores e intermediarios del mercado privado, dedicadas a la cobertura de riesgos relativos al comercio internacional podemos destacar a Lloyd's of London, American International Group (AIG), el grupo AON (en España, su filial Grupo Aon Gil y Carvajal), Exporters Insurance Company Ltd., etc.

Los riesgos cubiertos con mayor asiduidad por el mercado privado, para las operaciones de comercio exterior son, entre otros:

- Durante el período de ejecución del contrato, desde la entrada en vigor del contrato hasta el cumplimiento de las obligaciones contractuales del exportador:
  - Unfair calling, o ejecución indebida de las garantías prestadas por el exportador.
  - Ejecución debida de garantías por incumplimiento no atribuible al exportador.
  - Contract frustration, o frustración de contrato, por causas políticas o de fuerza mayor (hechos catastróficos o extraordinarios) en el país de destino de los bienes o servicios, fuera del control del comprador o exportador, que impidan la correcta

ejecución del contrato.

- Restricciones a la importación: cancelación de la licencia de importación o promulgación de alguna norma que impida la importación del bien, es decir, que las Autoridades del país de destino adopten medidas que hagan imposible el cumplimiento del contrato.
- Restricciones a la exportación: cancelación de la licencia de exportación o promulgación de una norma que impida la exportación del bien, es decir, que las Autoridades españolas adopten medidas que hagan imposible el cumplimiento del contrato.
- Cancelación o terminación unilateral del contrato por parte del comprador.
- Rechazo de laudo arbitral pactado contractualmente, ya que habitualmente se excluyen riesgos derivados de disputas comerciales entre comprador y vendedor.
- Durante el período de crédito, que se inicia al nacer el derecho al cobro por parte del exportador: (i) riesgo de transferencia de la divisa, (ii) riesgo de convertibilidad de la divisa. y (iii) riesgo de impago del deudor y/o su garante.

Para la cobertura de las operaciones de comercio compensado (también objeto de estudio en este documento), el seguro privado puede cubrir algunos riesgos relativos a la entrega de los bienes en compensación, como son:

- La insolvencia del suministrador de los bienes entregados en compensación.
- *Default* del suministrador (incumplimiento de contrato): Negativa a la entrega por parte del suministrador, o *Crop failure* (fallo de cosecha): por falta del bien a entregar, en cuyo caso la cobertura es más difícil.
- Dejación del suministrador de sus obligaciones bajo el contrato.
- Cancelación o no renovación de las licencias de exportación, o restricciones a las exportaciones no sujetas a licencia.
- Hechos de carácter catastrófico o extraordinario que impidan la entrega de los bienes por el suministrador.
- Pérdida de las cantidades o mercancías entregadas por el exportador como pago anticipado.
- Pérdida de beneficios (medida por la reducción en la facturación o el aumento de gastos) debida al no suministro del bien de contraprestación por:
  - Por condiciones en el país de venta que impidan su exportación.
  - Cambios en la legalidad vigente, o promulgación de alguna norma, que impida su producción, fabricación, venta o entrega.

## Resumen

- Aunque el seguro de crédito a la exportación oficial suele ser la opción más asequible para un exportador, su contratación está sujeta a una serie de limitaciones: marco regulatorio muy definido e intervención de ciertos agentes que a su vez imponen exigencias particulares.
- No obstante, existe un mercado de seguro privado muy desarrollado que en caso de necesidad puede sustituir o complementar al oficial.
- Las diferencias fundamentales del mercado privado con respecto al oficial son su orientación comercial (no importando el origen de los bienes y servicios), la flexibilidad de los productos ofrecidos (como un traje a medida), la capacidad del mercado (que no tiene por qué estar en línea con los límites de las aseguradoras de crédito oficiales), plazos de cobertura más cortos, precios más altos, nivel de cobertura estándar del 90%, confidencialidad de la cobertura, etc.
- Resulta determinante la correcta instrumentación de los contratos, siendo recomendable para los exportadores apoyarse en la intermediación de un especialista (revisión de contratos, presentación y defensa del *proposal form* en el mercado de seguros, y negociación de los términos de financiación con el Banco).
- Los principales agentes del mercado son, las aseguradoras o *underwriters* (tomadores de riesgo) y sus intermediarios (agentes de seguros o *brokers*), pudiendo destacar, por su especialización en este mercado, y su peso: el mercado organizado de Lloyd's en Londres, a la aseguradora AIG, y a los *brokers* Marsh Inc. y AON Group.
- Los riesgos cubiertos son de todo tipo, con ciertas exclusiones (como la disputa comercial), siendo los más habituales: la ejecución indebida de garantías, la frustración de contrato, restricciones a la importación y exportación, cancelación unilateral del contrato, rechazo de laudo arbitral, riesgos de transferencia, convertibilidad e impago, pérdida de beneficios, etc. existiendo también coberturas específicas para el comercio de compensación.
- El seguro de crédito ofrece cobertura, no financiación, si bien es cierto que a través de la cesión de dicha cobertura a un financiador se puede en ocasiones obtener financiación en condiciones más ventajosas.
- A través de la póliza de seguro, el exportador consigue sustituir los riesgos cubiertos por el riesgo de la aseguradora. Por este motivo, es importante que el exportador tenga conciencia del grado de solvencia de la aseguradora.

## **Instrumentos de financiación de exportaciones**

Tras la introducción realizada a la financiación de exportaciones con apoyo oficial, en este tema profundizaremos en el estudio de aquellos instrumentos de financiación de exportaciones del mercado privado, que de manera alternativa o complementaria a los instrumentos con apoyo oficial permiten en numerosas ocasiones al exportador ofrecer a su cliente un aplazamiento de pago y/o cubrir los riesgos, especialmente financieros, inherentes a la exportación.

### La financiación pre-embarque

Todo el apoyo financiero que necesita una compañía hasta el momento del envío de las mercancías a exportar se engloba dentro de esta categoría. El funcionamiento de estos instrumentos es similar a un préstamo comercial. La diferencia fundamental radica en que su concesión se apoya en la constatación de la operación exportadora subyacente mediante la presentación al banco de un contrato o de un crédito documentario a su favor.

### La financiación post-embarque

Incluye todos aquellos instrumentos financieros que necesita una compañía exportadora a partir del envío de la mercancía.

#### **El crédito documentario como instrumento de financiación**

Una vez evidenciado al banco el embarque de las mercancías, o ejecución de servicios en los términos estipulados, el CD compromete a la entidad financiera a pagar al exportador una cierta cantidad, a condición de que se le presenten, a él o a un banco corresponsal suyo, los documentos estipulados contractualmente, siéndole solicitada su emisión por parte de su cliente, el importador.

Hoy en día, el crédito documentario es una herramienta esencial en el desarrollo del

comercio internacional:

- Como instrumento de pago, y como medio para asegurar dicho pago y la entrega de la mercancía o servicios amparados por el mismo, pero también
- Como instrumento de crédito.

Esta doble condición lo convierte en el instrumento de pago más utilizado en el comercio exterior a pesar de ser un medio en ocasiones costoso y de uso complejo.

Aunque ya se ha comentado con detalle su funcionamiento en otros temas de esta colección, debemos resaltar aquí la importancia que tiene para el comercio internacional la utilización de los créditos documentarios como instrumentos de financiación.

Como hemos visto, los créditos documentarios, según el grado de seguridad que proporcionan, pueden adoptar dos formas básicas: el crédito irrevocable no confirmado, y el Crédito irrevocable confirmado.

En el caso de los créditos irrevocables, existe la posibilidad de que estos se conviertan en instrumentos de crédito:

#### **Crédito irrevocable no confirmado**

Este tipo de crédito documentario tiene la particularidad de que su pago no está confirmado por el banco del exportador, ya que éste únicamente realiza la labor de notificar (o avisar), una vez comprobada su autenticidad, la recepción del crédito a favor del beneficiario. El compromiso de pago recae únicamente en el banco emisor. Por otro lado, una vez que el crédito ha sido “aperturado”, no puede modificarse ni anularse en ningún modo sin el consentimiento de todas las partes (ordenante, emisor y beneficiario).

Sin embargo, el exportador podrá solicitar, a su coste, al banco avisador que añada su confirmación (su garantía de pago) al crédito, aunque en caso de que éste acepte será por su cuenta y riesgo. A esta acción se le denomina confirmación silenciosa y posibilita el descuento del crédito (sujeto a la aprobación del banco) y por tanto el anticipo de los fondos al exportador contra presentación de documentos conformes.

#### **Crédito irrevocable y confirmado**

En este caso, el exportador cuenta por un lado con la irrevocabilidad del crédito (la cual obliga al banco emisor), y por otro con la garantía del banco avisador (ahora denominado banco confirmador).

Debemos resaltar que un crédito documentario irrevocable y confirmado puede servir al exportador para obtener financiación, siendo habitual en caso de que las condiciones de pago no sean a la vista sino a pago diferido y que el banco confirmador ofrezca al exportador anticipar su importe (descuento). En este sentido debemos considerar que dicho descuento no representa prácticamente ningún riesgo adicional para el banco confirmador ya que éste ya está asumiendo tanto el riesgo de impago del banco emisor, como el riesgo país asociado.

Por otro lado, queremos resaltar aquí la existencia a su vez de otras modalidades de cartas de crédito que facilitan la obtención de financiación, contra los recursos del importador, como son:

- Crédito con cláusula roja: La inclusión de dicha cláusula en el condicionado de un crédito documentario posibilita al exportador la disposición de fondos a cuenta del crédito antes de embarcar la mercancía o realizar un servicio.
- Crédito con cláusula verde: en este caso el exportador tiene la obligación de justificar ante el banco pagador el destino de los fondos dispuestos y/o otorgar garantías (*payment guarantees*), de tal manera que el importador cuente con la seguridad de la buena utilización de los mismos.
- Además, también puede ser posible el descuento de remesas documentarias.

### **Resumen**

- Su triple condición de instrumento de pago, de crédito, y seguro de pago lo convierte en el instrumento más utilizado en el comercio exterior a pesar de ser un medio en ocasiones caro y de uso complejo.
- El exportador puede ser también ser prefinanciado por el propio importador anticipándole a éste fondos con cargo al crédito abierto, incluso antes de entregar la mercancía o realizar los servicios para los que ha sido contratado (créditos con cláusula verde y roja).

### **Factoring**

La actividad de factoring se inicia durante la colonización inglesa de Norteamérica, cuando se asignaba a una persona denominada "factor" la responsabilidad del aprovisionamiento, en la ciudad, de las mercancías solicitadas por las provincias de ultramar. Éste pagaba el aprovisionamiento y a la vez vendía, en el viejo continente, los productos de la colonia. Por ello, el factoring no debe ser considerado un mero contrato por el que se realiza una

cesión de cesión de facturas, ya que incluye por regla general un conjunto de servicios mucho más amplio.

En cuanto a su apelativo, se utiliza el término inglés ya que es éste el que se ha popularizado, no habiendo prosperado ningún término castellano por la dificultad de reunir en una misma palabra la amplia diversidad de funciones ofrecidas a través de esta operación.

En la actualidad, se denomina contrato de factoring a aquel por el cual una compañía vendedora cede los créditos comerciales a corto plazo, derivados de su actividad de venta de mercancías o prestación de servicios, a una entidad especializada, denominada factor (término definido por la Real Academia Española como “apoderado con mandato más o menos extenso para traficar en nombre y por cuenta del poderdante o para auxiliarle en los negocios”), la cuál a cambio se encarga de realizar alguna/s de las siguientes funciones:

- El análisis y clasificación de las solicitudes de crédito de futuros clientes.
- La evaluación y clasificación de los niveles de solvencia de los clientes y el establecimiento de los límites de crédito a cada uno de ellos.
- La gestión de cobro de las facturas cedidas
- La administración de la cartera de clientes de la empresa, estableciendo el control de los pagos de los deudores y las incidencias de cobro que puedan ocurrir.
- La financiación de las ventas mediante el abono anticipado de los créditos comerciales cedidos a la compañía de factoring.
- Asunción del riesgo crediticio.

La naturaleza jurídica de este tipo de contratos es por tanto mixta, ya que puede incluir elementos tanto de arrendamiento de servicios, como cesión de créditos, o comisión de cobro. Además, al no estar específicamente regulado por la legislación española, es un contrato “atípico”, desarrollándose por tanto al amparo de la libertad de acuerdo entre las partes y, eso sí, a la legislación relativa a la cesión de créditos recogida en el Código de Comercio y Código Civil españoles.

Para el exportador, las ventajas del factoring pueden ser resumidas como sigue:

- El exportador consigue incrementar la eficacia en el cobro, ya que dicha función la realiza un intermediario especializado.
- Disminuye el endeudamiento del cedente (exportador), dotándole de mayor liquidez y solvencia.
- El exportador reduce de manera importante las labores administrativas, pudiendo así optimizar sus recursos humanos y centrarse en su actividad de negocio.
- En caso de cesión sin recurso, el exportador consigue eliminar el riesgo de impago. En

caso de cesión con recurso parcial (por un porcentaje del importe cedido) consigue aminorar su riesgo.

- El cedente puede obtener financiación al cobrar por anticipado facturas pagaderas a plazo.
- En la cesión sin recurso, facilita y agiliza además su labor exportadora al no ser necesario para éste analizar el riesgo crediticio de sus clientes con la misma rigurosidad.
- Mediante este instrumento consigue que el sistema de cobro de las operaciones en el exterior se asemeje al de las domésticas, no necesitando de la instrumentación de cartas de crédito, etc.

Podemos clasificar los contratos de factoring de la siguiente manera:

- Dependiendo de si se notifica o no la cesión a los deudores cedidos:
  - Factoring sin notificación o Non-disclosed factoring, en cuyo caso el cedente no desea que el deudor tenga conocimiento de que se están utilizando los servicios de un factor. En este caso, el factor no realiza por tanto la labor de gestión de cobro.
  - Factoring con notificación, donde se establece el derecho y la obligación del factor de notificar al deudor del crédito cedido la cesión de los créditos comerciales a su favor, asegurándose así que los pagos sean realizados directamente a él como legítimo titular de dichos créditos.
- Según incluya, o no, financiación:
  - Maturity Factoring (o factoring de pago a vencimiento), donde el factor paga al cedente al vencimiento medio de los créditos cedidos.
  - Credit-cash factoring (o factoring con financiación), donde el cedente recibe del factor el pago inmediato de los créditos cedidos (pagando intereses por ello), independientemente de su fecha de vencimiento.
- Dependiendo de quién asuma el riesgo de crédito:
  - Factoring sin recurso: en este caso el factor asume el riesgo de insolvencia del deudor, con la excepción del incumplimiento por causas de tipo comercial (p.e. incumplimiento del contrato por parte del exportador). Aunque generalmente la cobertura del riesgo se realiza por el 100%, en ocasiones el factor asume un porcentaje inferior (en cuyo caso se trata de split-risk factoring).
  - Factoring con recurso: se denomina así a aquel contrato en virtud del cual el factor no asume totalmente dicho riesgo, y en caso de impago de las facturas éste las cargará en la cuenta del cedente.
- En función de la residencia de las partes contratantes:
  - Factoring nacional (o doméstico): en este caso las empresas vendedora y compradora (o acreedora y deudora), están domiciliadas en el mismo país donde opera el factor.

- Factoring internacional: en este caso, sin embargo, una de las partes contratantes se encuentra fuera del territorio donde opera el factor. Además podemos distinguir dos variantes:
- Factoring de exportación, cuando cedente y factor residen en un mismo país, mientras que los deudores cedidos residen en el extranjero. En este caso, el papel de factor lo desarrollan dos entidades, una en el país del exportador (factor exportador) que prestará el mismo servicio que en una operación de factoring doméstico; y el del país importador (factor importador) que realizará la función de corresponsal del factor exportador en el país del importador. La relación entre estos se pacta en un acuerdo colaboración, y habitualmente ambos forman parte de alguna de las grandes asociaciones internacionales de factoring, como son la red Heller y Factor Chains International, dos de las organizaciones más importantes.
- Factoring de importación, cuando el cedente reside en un país distinto al de factor, y le cede los créditos contra deudores domiciliados en el país del factor.
- Otros tipos:
  - Factoring by exception (o Selective Transfer Credit), en cuyo caso el factor no tiene la obligación de adquirir los créditos de una manera global, sino únicamente aquellos que se encuentran vencidos, y por tanto con un riesgo mayor de cobranza.
  - Drop shipment factoring (o mill agent factoring): se trata de un conjunto de contratos que permite a una empresa acordar con un fabricante la elaboración de un producto o prestación de un servicio que el primero no puede producir, pactando con un factor la gestión de las ventas.
  - Factoring sindicado: se denomina así a las operaciones en las que dos o más entidades de factoring comparten los créditos del cedente, generalmente por el tamaño de la operación.

Veamos ahora cuales suelen ser las responsabilidades de cada una de las partes intervinientes en las operaciones de factoring (el factor, su cliente, y el deudor de este último), dependiendo, eso sí, de las condiciones pactadas contractualmente:

- El cliente (exportador):
  - En caso de pacto de globalidad, realizar la cesión al factor de la totalidad de la cartera de clientes y de los créditos derivados de su actividad de ventas. En caso de ser un factoring parcial, de los clientes y créditos pactados.
  - Aportar al factor la información disponible de cada comprador.
  - Remunerar al factor según los servicios contratados (en su caso, gastos de estudio, comisión de factoraje, e intereses).
  - Realizar la pertinente notificación a sus clientes de la cesión de los futuros créditos al factor.
  - Incluir en las facturas comerciales una «cláusula de cesión» indicando en su caso el

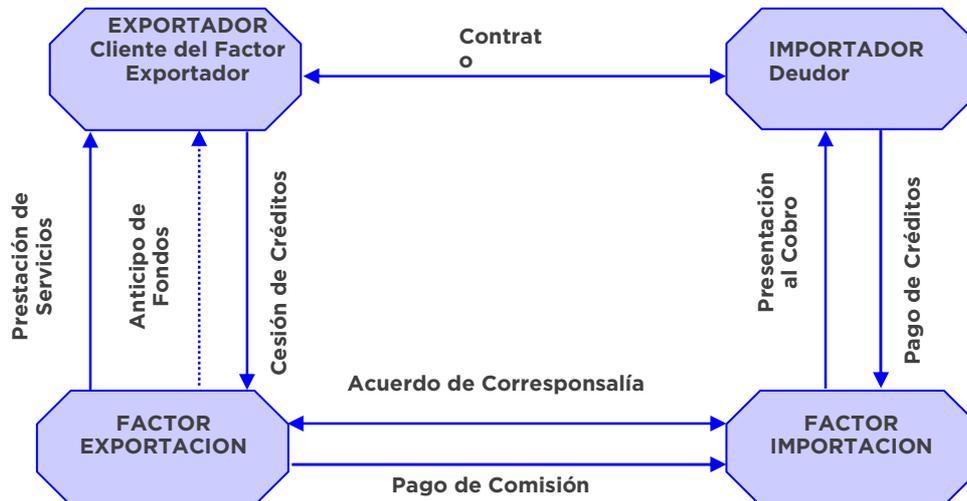
traspaso de la titularidad de los créditos al factor.

- El deudor del cliente (importador)
  - Este debe asumir la posibilidad de cesión del crédito.
- Factor o Sociedad de Factoring:
  - Cumplir con la normativa vigente específica (forma societaria determinada, capital mínimo establecido, estar inscritas en Registro Especial de la Dirección General del Tesoro y Política Financiera y Banco de España, etc.)
  - Investigar y analizar el grado de solvencia de los deudores, atribuyéndoles un límite de riesgo y reservándose el derecho de rechazar a alguno de los deudores propuestos por el cedente.
  - Gestionar el cobro de los créditos cedidos.
  - Proceder, en su caso, al recobro de los impagados.
  - Contabilizar los movimientos, a favor y en contra, entre el factor y el cliente.
  - Llevar la contabilidad de su cliente.
  - En caso de factoring sin recurso, asumir el riesgo de insolvencia de los deudores.
  - En caso de factoring con financiación, abonar anticipadamente el importe pactado de los créditos cedidos (habitualmente entre el 80 y el 90% del importe de crédito cedido, aunque puede ser mayor, menos las comisiones e intereses pactados).

Por lo que se refiere al coste del factoring para el cliente, y que dependerá muy especialmente de los servicios contratados, podemos distinguir los siguientes:

- Gastos de estudio: se devengan por el análisis y clasificación de la cartera de clientes del cedente y suele ser un importe fijo por cada deudor cedido.
- Tasa de interés por anticipo: es la tasa de interés que el factor cobra a su cliente por los anticipos efectuados, desde el momento del anticipo hasta el vencimiento de los créditos cedidos. El margen de beneficio para el factor dependerá de la calidad crediticia del cedente, y de los créditos cedidos.
- Comisión de factoraje: se devenga por la realización de todos los demás servicios prestados por el factor (exceptuando los de estudio y de anticipo), calculándose sobre el valor de los créditos cedidos.
- En ocasiones pueden existir otros tipos de comisiones: de apertura de línea de factoring, de renovación de línea, de tramitación de facturas cedidas, etc.

Veamos gráficamente la operativa del factoring internacional (ilustramos en caso del doble factor por ser el más complejo):



## Resumen

- A través del factoring una compañía vendedora puede ceder sus créditos comerciales a corto plazo a una entidad especializada, denominada factor (o entidad de factoring), la cuál a cambio de una contraprestación económica se encarga de realizar para éste una serie de servicios.
- Dicho instrumento puede aportar al exportador numerosas ventajas, como: incrementar la eficacia en el cobro, disminuir el endeudamiento, reducir las labores administrativas, anticipar el cobro de sus ventas, reducir o eliminar el riesgo de impago de su cliente, etc.
- Existen multitud de variantes de factoring, según las condiciones pactadas entre las partes, dependiendo de: si se notifica o no la cesión, si incluye o no financiación, de quién asuma el riesgo de impago, de la residencia de las partes contratantes, etc.
- El coste del factoring para el cliente dependerá de los distintos servicios contratados, y se compone habitualmente de: gastos de estudio, intereses por anticipo, comisiones de factoraje, etc.

## **Forfaiting**

Mediante este mecanismo, basado en la técnica del descuento, una entidad financiera comprará al exportador los documentos acreditativos de un derecho de cobro o crédito en una fecha previa al vencimiento de dicho crédito, absorbiendo el nuevo titular todo el riesgo de impago sin posibilidad de recurso contra el cedente del documento.

El forfaiting está asociado inequívocamente a la financiación de exportaciones, al ser un mecanismo de transferencia de riesgo además de una forma de financiación, y al ser el riesgo más pronunciado en el ámbito del comercio internacional.

La evolución que ha experimentado este mecanismo en los últimos años ha propiciado que su ámbito de aplicación trascienda del que ha sido su habitual objeto durante muchos años, la financiación de la exportación de bienes de equipo, y hoy día es aplicable a una gran variedad de necesidades financieras, desde la exportación de bienes de consumo hasta la financiación de grandes proyectos.

Así, el forfaiting tiene una doble naturaleza:

- Mecanismo de cobertura: ya que la venta o endoso de los negociables se realiza sin recurso contra el exportador en caso de impago por parte del deudor, y aquél percibe un flujo cierto al contado en lugar de un flujo incierto en una fecha futura (vencimiento).
- Mecanismo puramente financiero o de fondeo: ya que es el exportador consigue refinanciar la facilidad financiera que él a su vez le ha otorgado al comprador o importador, mediante el descuento de los documentos de crédito.

El coste para el exportador de dicho instrumento es el descuento, resultante de aplicar la correspondiente tasa al importe cedido, la cuál esta asociada no sólo al valor del dinero en el tiempo (i.e. el coste de fondos), sino también a una prima por riesgo que aplicará la entidad que lo asume.

Los instrumentos de pago utilizados más habitualmente para instrumentar el crédito en una operación de forfaiting podemos destacar los pagarés, las letras de cambio y las cartas de crédito.

Debemos destacar la importancia de que dichos documentos estén limpios de obligaciones comerciales, debiendo documentar una obligación de pago abstracta, sin ninguna referencia al contrato comercial subyacente cuyo incumplimiento pueda hacer peligrar el cobro.

Los forfaiters suelen exigir que los documentos negociables vengan garantizados de manera incondicional e irrevocable por una entidad financiera cuyo riesgo sea aceptable por el mercado (con la excepción de algunas empresas cuya calidad crediticia puede ser incluso superior a la de un banco del país; p.e. grandes multinacionales).

Entre las ventajas del forfaiting podemos destacar: su carácter de financiación fuera del Consenso OCDE, la posibilidad de financiar el total del valor del contrato de exportación, que permite adoptar estructuras financieras flexibles (en cuanto a períodos de interés, de amortización, de gracia, etc.), permite montar paquetes financieros a tipos de interés por debajo del CIRR, asegura el 100% del valor en riesgo, a diferencia de la mayor parte de los sistemas oficiales, con porcentajes de coberturas en torno al 95%, permite cobrar al contado, mientras que un sistema de cobertura basado en seguro impone la existencia de un período de espera (*waiting period*) antes de la recepción de la indemnización en caso de siniestro, con el consiguiente sobrecoste financiero, la ausencia de necesidad de suscribir un convenio de crédito, etc.

## Resumen

- El forfaiting es la venta, mediante la técnica del descuento, sin recurso contra el vendedor (i.e. el tenedor del crédito, el exportador) de un crédito que surge por operación de compraventa con pago aplazado.
- Está asociado inequívocamente a la financiación de exportaciones, siendo un mecanismo de transferencia de riesgo además de una forma de financiación.
- Es aplicable a una gran variedad de necesidades financieras, desde la exportación de bienes de consumo hasta la financiación de grandes proyectos.
- Los instrumentos de pago utilizados más habitualmente para instrumentar el crédito son los pagarés, las letras de cambio, y las cartas de crédito, habitualmente garantizados, de manera incondicional e irrevocable, por una entidad financiera.
- El precio lo recibe el forfaiter vía la tasa de descuento (compuesta por el coste de fondos del forfaiter más un margen en función del riesgo asumido) más comisiones y días de gracia.
- Las variantes principales de descuento son el descuento al tirón y el descuento financiero (simétrico, éste último del tipo de interés en un crédito).
- Entre sus principales ventajas podemos destacar la posibilidad de poder financiar por el 100% del valor del contrato de exportación y en condiciones financieras flexibles (amortización, períodos de interés, plazo), pudiendo asegurar hasta el 100% del riesgo, y cosmetizar los costes.

## Comercio de Compensación

Las transacciones comerciales internacionales están basadas en su mayoría en el intercambio de bienes o servicios por el pago de un precio, es lo que denominamos compraventa. Sin embargo, cuando en lugar de pagarse un precio determinado por los bienes o servicios éstos se intercambian por otros, la transacción se denomina entonces compensación, y a sus diversas variantes: intercambio compensado o comercio de compensación.

Es importante que el exportador sea consciente de cuáles son las necesidades de su cliente y los motivos por los que éste le solicita la utilización de una fórmula de compensación, de tal manera que pueda organizar una estructura más adecuada a las necesidades de este último.

Así, veamos primero cuáles son los principales motivos por los que se recurre al comercio compensado.

- La escasez de divisa por parte de un país para atender el pago de sus importaciones, y las necesidades de:
- Promoción y apoyo de las exportaciones o producción local.
- Apertura de nuevos mercados en el exterior
- Equilibrio de la balanza comercial
- Adquisición de nuevas tecnologías.
- Reducción de la dependencia de terceros países por razones estratégicas.
- Protección del empleo.

En este sentido, existen distintos tipos de acuerdos en la instrumentación del comercio compensado:

Atendiendo al carácter de las partes intervinientes, privadas o gubernamentales, podemos clasificarlos de la siguiente manera:

- Entre estados
  - El trueque o barter:  
Son los acuerdos que se refieren al intercambio físico de bienes por bienes (por ejemplo, petróleo de un país a cambio de azúcar de otro), a través de un único contrato, a corto plazo, en el cuál los intervinientes suelen ser exclusivamente los dos países firmantes. Esta operación no da lugar a ningún tipo de financiamiento o intercambio monetario, realizándose los pagos mediante el propio canje de mercancías.

- El acuerdo de clearing  
En estos, los firmantes establecen un acuerdo de intercambio recíproco de determinados bienes durante un período de tiempo determinado (generalmente a medio/largo plazo), y con el objetivo de cerrar el período con un balance equilibrado. Dichos acuerdos suelen incluir cláusulas swing, las cuáles establecen que en caso de que una de las dos partes registre un desequilibrio a su favor (denominado *swing credit*) superior a un determinado porcentaje del volumen anual del comercio prefijado, suspenderá sus entregas hasta que el otro restablezca el envío de los bienes acordados y restaure así el equilibrio pactado.
  - Los evidence account agreements  
Esta modalidad de acuerdos, que funcionan de manera similar a los de clearing, se distinguen de los anteriores en que los desequilibrios de flujos al final del período se liquidan en divisa y al contado.
  - Entre una compañía privada y un estado
    - El offset  
Consiste en un conjunto de prácticas compensatorias, comerciales e industriales, exigidas por un estado como condición a la firma de un gran contrato de importación gubernamental. Al exportador de este tipo de bienes (generalmente con un componente tecnológico medio/alto) se le exigen prestaciones adicionales, encuadradas dentro de alguno de los siguientes apartados:
      - La compensación comercial: mediante la compra de bienes manufacturados del país del importador, utilización de servicios locales (transporte, logística, etc.), marketing, distribución, etc.
      - El valor agregado local: como pueden ser el abastecimiento local de materias primas, la subcontratación local, acuerdos de coproducción con compañías locales, utilización de mano de obra local, etc.
      - La transferencia de tecnología: formación de recursos humanos locales, investigación y desarrollo, cooperación técnica, etc.
      - Las inversiones: inversiones relacionadas con la operación principal, joint ventures en sectores distintos a los de la operación principal, o coparticipación en el capital de sociedades.
- Atendiendo al tipo de compensación exigido, podemos distinguir dos tipos de Offset:
- El Offset directo: en el que la prestación adicional está relacionada con la venta principal.
  - El Offset indirecto: en el que la prestación adicional no está relacionada con la venta principal.

- Entre dos o más compañías privadas
  - El swap

Al igual que el trueque, o *barter*, son acuerdos que se refieren al intercambio físico de bienes por bienes, a través de un único contrato, realizándose los pagos mediante el propio canje de mercancías, diferenciándose en que los intervinientes son compañías privadas.
  - La contracompra, compra recíproca o counterpurchase

Esta es la modalidad de compensación comercial más extendida en el comercio internacional. El acuerdo supone el compromiso de un exportador a efectuar compras de contrapartidas (directamente o a través de un intermediario) de bienes o servicios producidos en el país importador, a través de un contrato separado del convenio comercial de compraventa principal, aunque ligados entre sí por un acuerdo marco. La formalización en dos contratos diferenciados es por tanto una de las principales diferencias con la modalidad anterior (la compensación). Al funcionar ambos contratos independientemente, los pagos correspondientes a cada uno se realizan por separado, habitualmente en metálico, y según las condiciones específicas pactadas en cada uno, no teniendo porqué coincidir las fechas de entrega de mercancías. La contracompra, que no suele estar relacionada en cuanto a la naturaleza u origen de los bienes con la exportación original, y puede ser efectuada por una tercera entidad (*trader*) contratada por el exportador.
  - Compensación

En este caso, el intercambio se formaliza en un único contrato, y la venta de los bienes entregados en contraprestación es la que proporciona las divisas que pagan la exportación, cuyo valor ha de ser al menos igual al de los bienes exportados. Así, el exportador no cerrará el contrato de exportación hasta no tener una oferta cerrada de un tercero (*trader*) que le asegure que la venta de las mercancías que va a recibir como contraprestación van a pagar el valor de la exportación. Se trata por lo tanto de una técnica de carácter financiero, más que comercial. Las fechas de los embarques deben estar muy ligadas, si no simultáneas, para que el exportador no tenga que financiar el período entre la entrega de su mercancía y la recepción de los fondos de la venta de los bienes entregados a cambio.  
La compensación se denomina “parcial” cuando parte de las mercancías son pagadas con divisa.
  - Retrocompra o buyback

Podríamos decir que este tipo de acuerdo es un derivado de la contracompra, ya que supone un acuerdo de reciprocidad por el cual el exportador de una planta industrial, tecnología o equipo industrial, acuerda que una parte del precio de su exportación le sea pagado mediante la entrega de bienes producidos por ésta. Puede darse el caso de que el importe de los bienes producidos objeto de compra

supere incluso el precio de la planta. Lo más característico de estos acuerdos es que representan, más allá de una mera relación comercial, un acuerdo de cooperación industrial a largo plazo.

#### Ventajas e inconvenientes del comercio compensado

- **Ventajas**
  - Desde el punto de vista del exportador:
    - Posibilita el acceso a mercados de países en dificultades (con problemas de balanza de pagos, iliquidez, o problemas para acceder a divisas convertibles), de otra manera muchos de estos potenciales socios estarían completamente cerrados.
    - Una vez abierto el canal comercial, y realizada la primera operación, resultará mucho más fácil mantener la relación comercial.
  - Para el país importador:
    - En países con dificultades hace posible hacer frente al pago de importaciones vitales para su desarrollo.
    - Supone una vía efectiva para atraer la inversión de los países más industrializados y facilita la apertura del mercado de exportación para el país.
    - Mejora la capacitación de la mano de obra local.
    - Permite la adquisición e implantación de nuevas tecnologías.
    - A través de operaciones de buy-back, se propicia de manera importante el desarrollo del tejido industrial (a través de los acuerdos de cooperación industrial a largo plazo).
- **Inconvenientes**
  - Este tipo de instrumentos altera, de una u otra manera, las reglas convencionales del comercio internacional, por lo que se considera que su utilización va en detrimento del multilateralismo al ser éstos de tipo fundamentalmente bilateral.
  - La rigidez de las operaciones y su complejidad.
  - Los altos costes asociados a este tipo de instrumentos, los cuales generan un efecto distorsionador de los precios.
  - Se favorece la adopción de prácticas de comercio desleal, especialmente con los bienes cedidos en contrapartida, pudiendo repercutir de manera negativa en el mercado del exportador (dumping).
  - Su utilización no ayuda a incentivar la competitividad de los productores del país importador, ya que sus productos son adquiridos por el exportador por obligación, no por su relación calidad-precio.

Como hemos venido señalando, las operaciones de comercio compensado representan

generalmente un coste superior, para ambas partes, comparado a las herramientas más tradicionales. Por ello, resulta importante para el exportador realizar una evaluación de los mismos al objeto de calcular la rentabilidad de la operación comercial.

Los costes del comercio compensado deben además añadirse a los ya existentes en el comercio tradicional, y son los relativos a las primas de cobertura de riesgos (seguros) y al bien compensado.

A través de éste pueden ser cubiertos una gran variedad de riesgos característicos del comercio compensado, desde el punto de vista del apoyo oficial, CESCE, cuenta también entre sus productos con una Póliza de Seguro de Operaciones de Compensación, diseñado para garantizar al Asegurado las pérdidas que pueda experimentar como consecuencia de la falta de entrega de los bienes objeto del Contrato de Compensación, por ciertas causas tipificadas, adoptadas por un Gobierno extranjero (riesgo político) que impidan el suministro previsto en el contrato, siendo el porcentaje máximo de indemnización de CESCE en estos supuestos del 99%.

## **Resumen**

- Aunque la mayoría de las transacciones comerciales internacionales están basadas en el intercambio de bienes o servicios por el pago de un precio (compraventa), en ciertas ocasiones, en lugar de pagarse un precio como contrapartida, se reciben otros bienes (compensación).
- Los principales motivos por los que se recurre al comercio compensado son: la escasez de divisa, la promoción y apoyo de las exportaciones o producción local, la apertura de nuevos mercados en el exterior, el equilibrio de la balanza comercial, la adquisición de nuevas tecnologías, la reducción de la dependencia de terceros países, y la protección del empleo.
- Se pueden distinguir muy diversas variantes de comercio compensado atendiendo a la naturaleza de las partes implicadas:
  - Entre dos estados: trueque o barter, clearing, y evidence account agreements.
  - Entre una compañía privada y un estado: offset.
  - Entre dos o más compañías privadas: swap, counterpurchase, compensación, buyback.
- Aunque las ventajas tanto para el exportador como para el importador son importantes, el comercio compensado no está exento de dificultades y desventajas, recomendándose su utilización en aquellos casos en que no sea posible el comercio tradicional.

- Para el exportador, el comercio compensado suele representar un coste adicional, al tener que cubrir ciertos riesgos añadidos y asumir un posible disagio con respecto a la mercancía recibida en compensación.
- Aunque el mercado de seguro privado ha venido cubriendo habitualmente los riesgos derivados de este tipo de comercio, desde hace poco es posible acudir también al mercado oficial (CESCE).



# Medios de Pago y Documentación Internacional

Fecha de realización: Febrero 2010

**MARÍA JOSÉ CANO**  
**BEGOÑA BEVIÁ**  
**JOSÉ RUBIO**  
**RAFAEL RODRÍGUEZ**



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

## **MEDIOS DE COBRO Y PAGO INTERNACIONALES**

Conviene aclarar, en primer lugar, y no obstante el título de esta obra, que no existen unos medios de pago y cobro exclusivos para perfeccionar las transacciones económicas internacionales, ya que de hecho se utilizan o pueden utilizarse los mismos que se emplean para las transacciones nacionales o domésticas: los medios que utilizamos para realizar cobros y pagos interiores son los utilizados para efectuar cobros y pagos exteriores, pues en definitiva *lo que subyace es el pago o el cobro de una mercancía, un servicio o cualquier otra prestación*. ¿No es la misma venta de mercancía la que se realiza en Euros con un comprador de La Coruña que la que se efectúa en USDólar con un comprador de Méjico? La única diferencia puede descansar en la divisa en la que se valora el pedido, en las condiciones de entrega según el INCOTERM elegido, en la legislación aplicable y en el fuero en caso de litigio, etc. pero no en el medio de pago y cobro.

A pesar de no ser medios específicos para la internacionalización si que es conveniente diferenciar dos conceptos, tendremos que definir que se considera “medio de pago” y que determina el concepto de “internacionalidad”:

Los medios de pago son en realidad aquel conjunto de instrumentos financieros o bancarios, que soportan un intercambio monetario, que utilizamos para cobrar o pagar una mercancía como en función de una relación comercial ya sea de mercancías, ya sea de servicios y que en algunos casos como es el Crédito Documentario trasciende del simple intercambio y se transforma en un sistema de garantía.

La segunda característica de los medios de pago es que constituyen , en mayor o menor medida en función del medio de pago seleccionado para la operación una garantía de cobro siendo determinantes a la hora de eliminar determinados riesgos de la operación comercial.

Cuando hablamos de “internacional” no queremos referirnos a una diferenciación de medios a nivel nacional e internacional tal y como hemos indicado en el primer párrafo, ya que ambos son perfectamente utilizables en cualquier tipo de operación y con cualquier tipo de origen/destino, pero si conviene destacar que, en las operaciones internacionales se producen una serie de factores que afectan a estas en mayor medida que en las operaciones nacionales entre los que cabe destacar:

**La moneda en la que van nominados:** A nivel nacional estamos hablando de que la mayoría de las operaciones se producen en la moneda local, a nivel internacional podemos utilizar cualquiera de las divisas aceptadas por el SME que operan en el mercado interbancario que supone la introducción de un riesgo añadido denominado “riesgo de cambio”.

**Las condiciones de entrega y envío (INCOTERMS):** Que, a pesar de no ser vinculantes para la elección del medio de pago, sí que es necesario tenerlo en cuenta porque constituye un factor fundamental para la realización efectiva del cobro de la operación.

**La legislación aplicable:** Aunque la aplicación interbancaria de las Reglas y Usos Uniformes de Cobros y Pagos están totalmente extendidas, sí que encontramos a efectos de formalidades y de ejecutividad de los distintos medios regulaciones nacionales propias, como es por ejemplo la obligación de timbrar o no las letras de cambio.

- Los medios de cobro y pago más utilizados son:
- Los billetes de banco
- Las transferencias
- Los cheques personales
- Los cheques bancarios
- Las remesas simples
- Las remesas documentarias
- Los créditos documentarios

Estos medios pueden utilizarse también, y de hecho se utilizan, en las transacciones internacionales. Naturalmente, al igual que ocurre en el comercio doméstico, unas más que otras en función de la comodidad y seguridad que ofrecen a las partes. Bastará por el momento, para probar la afirmación anterior, una breve referencia al crédito documentario y a la remesa documentaria.

El crédito documentario, de mayor uso internacional, no está creado exclusivamente para las transacciones entre residentes de países distintos, sino que se emplea también para las transacciones entre residentes de un mismo país, ya que su razón de ser estriba en la desconfianza entre las partes contratantes. En el crédito documentario el banco emisor del crédito actúa como intermediario entre las partes, ofreciendo:

- *al comprador*, la seguridad de que no deberá pagar al vendedor hasta tener la certeza de que éste ha cumplido exactamente sus obligaciones documentales, explicitadas en el condicionado del crédito documentario;

- *y al vendedor*, la seguridad de que le pagarán la totalidad de lo debido en el plazo convenido.

Por su parte, el uso de la remesa documentaria es mayor cuando el transporte de la mercancía se realiza por vía marítima, lo cual no es normal en el comercio doméstico de un país del tamaño del nuestro, por lo que tal utilización viene referida casi exclusivamente al comercio internacional.

Es bien sabido que los medios de pago y cobro tienen como finalidad fundamental asegurar el buen fin de la operación. Lo es también que la exportación consigue introducir a la empresa en las llamadas economías de escala que la conduzcan a la obtención de beneficios, pero no deja de ser al tiempo evidente que si no se cobra no hay beneficios sino pérdidas, por lo que puede fácilmente colegirse que *se exporta para cobrar*, con lo que la utilización de los medios de pago estará siempre en función de la seguridad de cobro.

La seguridad a la que acaba de hacerse referencia vendrá dada por el conocimiento tanto de las particularidades del comprador cuanto de la situación política y económica de su país, es decir, lo que en la terminología del seguro de crédito se denomina, respectivamente, Riesgo comercial y Riesgo político.

Cualquier operación con el exterior implica, evidentemente, un riesgo político, es decir, un riesgo ocasionado como consecuencia de acontecimientos ajenos al comprador, tales como inestabilidad política, catástrofes, rebeliones, guerras o limitaciones a los pagos exteriores impuestos por la autoridad económica. El riesgo comercial, por el contrario, aparecerá con mayor asiduidad en aquellos supuestos en los que el comprador sea una empresa no participada por capital estatal. La consecuencia, en ambos supuestos, es la misma: el pago no podrá realizarse, o, en el mejor de los casos, sólo podrá llevarse a cabo en el territorio del deudor y en moneda local.

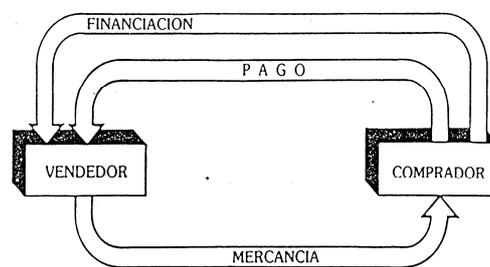
Desde este punto de vista, el medio de cobro elegido al realizar ventas -exportaciones- a una zona conflictiva resultará irrelevante. Se pretenderá cobrar antes de la entrega de la mercancía, lo cual no será posible -dada la competencia- en un mercado de oferta pero sí en un mercado de demanda.

La reflexión anterior plantea una cuestión básica para determinar el medio de cobro: su localización temporal. Desde esta perspectiva, es posible distinguir tres supuestos:

A) COBRAR ANTES DE LA ENTREGA: COBRO ANTICIPADO.

Evidentemente, todos deseamos cobrar antes de la entrega por razones de seguridad y de financiación. Pero como ya se ha apuntado, el momento del cobro dependerá del signo del mercado respecto del artículo o producto objeto de la compraventa.

Cuando el cobro se realiza por anticipado, resulta irrelevante el medio elegido, ya que todos ofrecen la misma seguridad. Supone desconfianza del vendedor en el comprador y, a la inversa, una gran confianza del comprador en el vendedor.



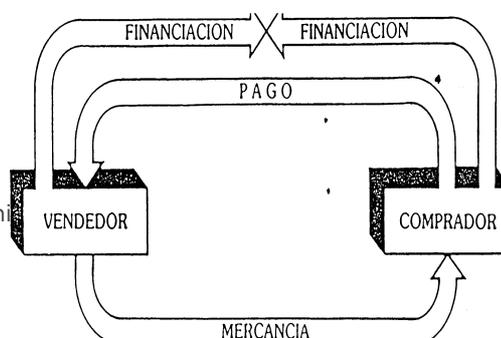
B) COBRAR EN EL MISMO MOMENTO: COBRAR AL CONTADO.

Cobrar en el mismo momento -al contado- está sujeto a la localización espacial, sea en el país del vendedor o en el país del comprador.

En el primer supuesto será necesario que el comprador o persona en quien delegue presencie la carga de la mercancía, reciba la misma y pague. El medio de pago será bien billetes de banco, bien cheque bancario. Una vez obtenido el cobro, el vendedor dará la orden de salida de la mercancía.

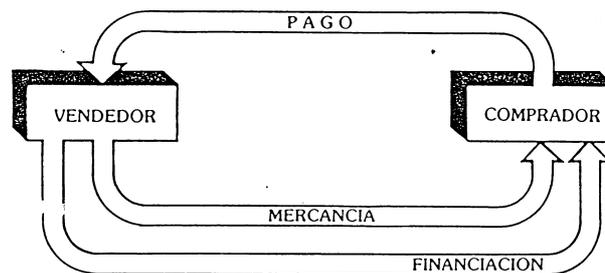
En el segundo caso, será necesario que el vendedor, o persona en quien delegue, presencie la llegada de la mercancía y entregue los documentos necesarios para entrar en posesión de la misma contra el reembolso, que será también en alguno de los medios apuntados para el primer supuesto.

Las dificultades para realizar el cobro en una forma u otra son obvias, por lo que se solucionan generalmente mediante el recurso a la intervención de los bancos, utilizando como medio de cobro la remesa documentaria o el crédito documentario.



C) COBRAR DESPUES DE LA ENTREGA: COBRO APLAZADO.

Cobrar después de la entrega de la mercancía<sup>1</sup> (1), nos introduce en un régimen de confianza del vendedor en el comprador, excepción hecha de la remesa documentaria a la vista o el crédito documentario, ya que el vendedor retirará la mercancía con los documentos recibidos del comprador y sólo dependerá de su voluntad el atender o no el pago.



Sea cual fuere el medio de pago o su localización temporal, la operación viene siempre reflejada en unos documentos. En efecto, para poder entrar en posesión de la mercancía es necesario efectuar el despacho de aduana y ser el consignatario de la misma. Ambas operaciones se realizan con los documentos que imponen el país importador y los que genera la propia operación.

En una compraventa de mercancías doméstica podríamos encontrar letras de cambio, facturas comerciales, listas de bulto y contenido o documentos de transporte. En una internacional, cabrían añadir, según el caso, certificados de origen, pólizas de seguro de transporte, certificados de análisis, certificados de calidad, certificados del SOIVRE,

<sup>1</sup> Entrega, según INCOTERMS CCI 2000, es "poner la mercancía a disposición del comprador en el lugar de entrega convenido", en condición EXW; "entregar la mercancía a bordo del buque designado por el comprador en la fecha o dentro del plazo acordado", en condición FOB; etc.)

certificados fitosanitarios, certificados de pesos, certificados de inspección, certificados de lista negra, etc.

En resumen, los documentos serán en cada caso los que indique el comprador al vendedor, pues es aquél quien conoce sus necesidades para cumplir los requisitos que le impone su administración.

Por consiguiente, utilícese el medio de cobro que sea, como quiera que siempre se requiere una documentación y quien conoce o puede conocer exactamente la necesaria es el comprador, el vendedor, en todos los casos, deberá preguntar al comprador cuáles precisa, con especificación del número de ejemplares de cada documento.

Los documentos, como queda apuntado, suponen la demostración de que el vendedor ha cumplido las obligaciones derivadas del contrato y, dependiendo del medio de cobro acordado, los remitirá directamente al comprador o lo hará a través de intermediación bancaria.

El siguiente esquema resulta clarificador al respecto:

MEDIO DE COBRO	EL VENDEDOR REMITE LOS DOCUMENTOS A
Cheque personal	Directamente al comprador
Cheque bancario	Directamente al comprador
Transferencia bancaria	Directamente al comprador
Letra, recibo o pagaré	Directamente al comprador
Remesa documentaria / CAD	A través del banco
Crédito documentario	A través del banco

Centrado el tema, corresponde a continuación evaluar con mayor profundidad los documentos que se utilizan en función de los medios de pago más comúnmente utilizados en el comercio internacional.

Recordamos que los documentos los genera la operación comercial y que siempre habrá, como mínimo:

- Factura comercial
- Lista de Contenido
- Documento de Transporte
- En el supuesto de una venta CIP/CIF, habrá también Póliza de Seguro
- Y con países terceros con reducción arancelaria: EUR1, ATR ó FORM A
- Y que siempre tenemos que tener en cuenta la interrelación existente entre Confianza/Desconfianza, Medio de Cobro, Medio de Transporte e Incoterm. Veamos.

Venta Intracomunitaria, p.e. a Francia, CON PAGO DE CONFIANZA:

Incoterm	Factura comercial	Lista de Contenido	Documento de transporte	Póliza de Seguro
FCA	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>
CIP	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>
DDU	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>

Venta Intracomunitaria, p.e. a Francia, CON PAGO EN DESCONFIANZA:

Incoterm	Factura comercial	Lista de Contenido	Documento de transporte*	Póliza de Seguro
FCA	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>
CIP	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>
DDU	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>
				<sup>2</sup>

Venta a país tercero, p.e. Argelia, antigua colonia de Francia, CON PAGO EN DESCONFIANZA y con reducción arancelaria:

<sup>2</sup> El medio de pago a utilizar en este caso es el Crédito Documentario y la recomendación es vender en régimen CIP ó DDU

Para beneficiarse el Importador de la reducción arancelaria, necesitará en cualquier caso el documento que regula este beneficio, es decir el EUR-1

Incoterm	Factura comercial	Lista de Contenido	Documento de transporte	Póliza de Seguro
FCA	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>
CIP	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>
DDU	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>

## BILLETES DE BANCO

Aunque no es el medio de pago más habitual en las transacciones exteriores ya que representa un sistema que plantea más problemas que un medio bancario.

Esta problemática viene determinada por la estricta legislación en materia de transacciones exteriores referidas a los movimientos internacionales en efectivo, o lo que es lo mismo, el Control de Cambios.

Según establece la Agencia Tributaria es necesaria la presentación de movimientos de pago S-1:

“Están obligados a presentar la declaración, las personas físicas o jurídicas de naturaleza privada que, actuando por cuenta propia o de terceros, realicen los siguientes movimientos de medios de pago:

La salida o entrada de territorio nacional e moneda metálica, billetes de banco y cheques bancarios al portador denominados en moneda nacional o en cualquier otra moneda o cualquier otro medio físico, incluidos los electrónicos, concebido para ser utilizado como medio de pago, por un importe igual o superior a 10.000 Euros por persona y viaje

Movimientos por territorio nacional de medios de pago consistentes en moneda metálica, billetes de banco nacional o en cualquier otra moneda o cualquier medio físico, incluido los electrónicos, concebido para ser utilizados como medio de pago, por importe igual o superior a 100.000 Euros, a efectos de la presente Orden se entenderá por “movimiento” cualquier cambio de lugar o posición que se verifique en el exterior del domicilio del tenedor de los medios de pago.

No será de aplicación a los cheques nominativos

La referencia a los medios de pago electrónicos no comprende las tarjetas de crédito o débito.

Siempre que acrediten debidamente su condición, no estarán obligados a presentar declaración los sujetos obligados a que se refieren los apartados 1 y 2 del artículo 2 del Reglamento de la ley 19/1993 de 28 de Diciembre sobre determinadas medidas de prevención del blanqueo de capitales, respecto de los movimientos relacionados con su actividad profesional o empresarial”

La declaración de movimientos de medio de pago S-1 que se incorpora a continuación puede ser descargado de la página web de la agencia tributaria: [www.aeat.es](http://www.aeat.es), a través del portal de aduanas e impuestos especiales tanto con certificado de usuario como sin certificado de usuario, en la que también pueden ser descargadas las instrucciones para formalizar el documento.

Instrucciones para la cumplimentación de la declaración de movimiento de medios de pago. Modelo S-1

1. Esta declaración será presentada, con carácter previo, cuando el importe de los medios de pago transportados sea igual o superior a (1) DIEZ MIL EUROS (10.000 EUR) en caso de salida o entrada en territorio nacional o (2) CIEN MIL EUROS (100.000 EUR) en caso de movimientos por territorio nacional.
2. Esta declaración, una vez íntegramente cumplimentada, será firmada y presentada por la persona física que transporte los medios de pago, independientemente de que actúe por cuenta propia o de tercero. La declaración presentada será válida para realizar un único movimiento de medios de pago en la fecha declarada. Durante todo el movimiento los medios de pago deberán ir acompañados de esta declaración y ser transportados por la persona que figure como portador en la misma.
3. En el caso de movimientos de ENTRADA en territorio nacional, esta declaración será presentada ante los Servicios de Aduanas con carácter previo a cualquier actividad de fiscalización. Exclusivamente en los casos en que la entrada en territorio nacional procedente de un Estado Miembro de la Unión Europea haya de verificarse a través de paso fronterizo en que NO existan Servicios de Aduanas permanentes, la declaración será presentada en forma telemática ante la Agencia Estatal de Administración Tributaria (<http://www.aeat.es>), también con carácter previo a cualquier actividad de fiscalización.
4. En el caso de movimientos de SALIDA del territorio nacional, esta declaración será presentada ante los Servicios de Aduanas con carácter previo a cualquier actividad de fiscalización. Exclusivamente en los casos en que la salida del territorio nacional

con destino a un Estado Miembro de la Unión Europea haya de verificarse a través de paso fronterizo en que NO existan Servicios de Aduanas permanentes, la declaración será presentada en las Dependencias Provinciales de Aduanas e Impuestos Especiales o en las Administraciones de Aduanas de la Agencia Estatal de Administración Tributaria. Las entidades de crédito registradas podrán recibir las declaraciones cumplimentadas por sus clientes siempre que los medios de pago transportados sean objeto de cargo, al menos parcialmente, en cuenta del cliente en la entidad. Independientemente del lugar de presentación, la declaración será exhibida ante los Servicios de Aduanas permanentes del puesto fronterizo.

5. En el caso de movimientos POR TERRITORIO NACIONAL, esta declaración será presentada ante las Dependencias Provinciales de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Estatal de Administración Tributaria. Las entidades de crédito registradas podrán recibir las declaraciones presentadas por sus clientes con carácter previo al movimiento por territorio nacional siempre que los medios de pago transportados sean objeto de cargo, al menos parcialmente, u objeto de abono en cuenta del cliente en la entidad.
6. La omisión de esta declaración o la falta de veracidad de los datos declarados determinarán la intervención por los Servicios de Aduanas o las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado de la totalidad de los medios de pago hallados, incoándose la correspondiente Acta de Intervención. Asimismo, podrá imponerse la sanción de multa cuyo importe mínimo será de 600 euros y cuyo importe máximo podrá ascender hasta la mitad del contenido económico de los medios de pago empleados. En el caso de que los medios de pago fueran hallados en lugar o situación que mostrase una clara intención de ocultarlos o no resultase debidamente acreditado el origen de los fondos, la sanción podrá llegar al tanto del contenido económico de los medios empleados.<sup>3</sup>

El segundo problema que plantean los billetes de banco es el derivado de cualquier documento físico que lleva incorporado en si mismo su valor por lo que puede destruirse, alterarse, perderse o incluso ser susceptible de falsificación. En estos casos y siendo títulos al portador la destrucción o pérdida del billete también determina la imposibilidad de cobro.

El tercer problema de los billetes viene determinado por el hecho de que no siempre suponen la representación física de una divisa, a lo que hay que añadir que su cotización tampoco se corresponde.

---

<sup>3</sup> [www.aeat.es](http://www.aeat.es)

Por otro lado también podemos decir que es un medio de pago habitual en operaciones que suponen pequeñas cantidades como piezas de recambio o comisiones.

## **TRANSFERENCIAS**

Es el medio más rápido, más seguro, y más económico que existe.

La acción la inicia el Importador dirigiéndose a su banco bien solicitándola in situ o bien efectuando la operación desde su domicilio a través de Internet en las innumerables facilidades que otorgan las entidades financieras en la actualidad.

Las transferencias bancarias en la Unión Europea se rigen por la Ley 9/99 de Pagos Transfronterizos y diversas circulares del Banco de España con lo que se pretende conseguir que los pagos en Europa se hagan dentro de unos plazos y sistemas normalizados.

Dentro de la estandarización que se pretende conseguir se ha implantado el IBAN.

El IBAN es el Número de Cuenta Bancario Internacional que consiste en el número de cuenta del titular más 2 dígitos del país y otros 2 de control

Ejemplo: CUENTA CORRIENTE: 2090 5002 01 00449997.68

IBAN ES44 2090 5002 01 0044 9997 68

Aunque la longitud varía según el país, los dígitos de control permiten a las entidades verificar el IBAN que facilita el ordenante de la transferencia.

Este código se debe de facilitar obligatoriamente en todas las transferencias normalizadas entre estados de la Unión Europea, lo que supone un ahorro de tiempo y de costes para las entidades y en definitiva para las empresas. En un futuro este procedimiento se implantará prácticamente en la mayoría de los países. De hecho se está estudiando su implantación en los Estados Unidos.

También se ha implantado el I.P.I. (Instrucción de Pago Internacional) que es un impreso normalizado en el que figuran, como mínimo los datos de la empresa beneficiaria del pago:

Nombre de la Empresa

IBAN completos y correctos

Código Swift de la entidad donde la empresa beneficiaria mantiene su cuenta

SWIFT (Society of Worldwide Interbank Financial Telecommunication ) es la sociedad que administra el sistema y BIC (Bank Identifier Code) son las direcciones de los bancos. Por ejemplo Banco de Santander tiene de código BIC:

BSCH ES MM

Se recomienda a las empresas exportadoras que incluyan en sus facturas estos datos cuando el medio de pago elegido fuese el de las transferencias.

Las transferencias bancarias, si se ajustan a los estándares fijados en la normativa se denominan Operaciones STP. Los parámetros son los siguientes:

- Tanto el país de origen como el de destino deben ser de la Unión Europea
- El importe será igual o inferior a 50.000 Euros o su contravalor en cualquier divisa UE
- Los gastos en destino a cargo del ordenante
- Deben de incluir el código Swift de la entidad de destino
- Deben de indicar el IBAN correcto de la cuenta y el nombre completo del beneficiario

Este tipo de transferencias se cursan inmediatamente por la entidad del ordenante y se abonan al beneficiario antes de las 24 horas posteriores a la fecha de valor del apunte en la cuenta de la entidad receptora

A efectos de tarifas especiales y según el Reglamento 2560/2001 de la Unión Europea para que se consideren transferencias STP se tendrán en cuenta las siguientes circunstancias:

- El importe será igual o inferior a 12.500.- Euros y exclusivamente en esta moneda.
- La cláusula de gastos será "SHA" (gastos compartidos)

## **Sistemas de Compensación de Transferencias en Europa**

### **EBA/STEP 1**

Sistema de compensación de transferencias y reembolsos de operaciones comerciales a través de EBA (Asociación Bancaria Europea). Se admiten operaciones valor mismo día hasta las 14.00 horas y por importe no superior a 900.000 Euros.

### **EBA/STEP 2**

Sistema de compensación europeo (Cámara de Compensación Europea) creado para sustituir las cámaras nacionales de los países miembros de la UE y que es complementario del STEP1. Este sistema trata ficheros de operaciones. Las transferencias de importe igual o inferior a 12.500.-euros y que contengan código SWIFT e IBAN (STP) se emitirán por este sistema, siempre y cuando la entidad emisora este adherida al mismo o esté representada por otra entidad.

### **TARGET**

Sistema de transferencias urgentes y tesorerías a través de los bancos centrales europeos que permiten pagar a cualquier entidad activa en SWIFT en Europa con valor mismo día de la operación. Este sistema se creó restringido para pagos de grandes importes o urgentes, aunque actualmente se utiliza sin límite de importe.

Con estos sistemas de pagos vigentes en la Unión Europea, rápidos, seguros y económicos se pretende por parte del Banco Central Europeo crear un área de pagos fuerte con una institución fuerte para potenciar los cobros/pagos en la Comunidad y en definitiva apoyar el comercio INTRACOMUNITARIO

Las empresas exportadoras deben de trabajar con entidades que o bien sean Participantes Directos en el STEP2 o estén debidamente representados, ya que las entidades financieras, por motivos de coste están eliminando las cuentas de los llamados corresponsales y tramitando sus operaciones por estos sistemas, ya que en el futuro todos los pagos se tramitarán por el STEP 2

### **Por ejemplo:**

Hoy si se ordena una transferencia en EUROS por una empresa importadora en USA, el banco en USA tramita la orden a su corresponsal en Europa, el cual, si es miembro directo o está representado, la presentará por el STEP y al día siguiente o mismo día estará

abonada en la cuenta del beneficiario con unos gastos mínimos ya que son procesos informáticos.

Como hemos dicho con anterioridad, es un objetivo de la CEE el que los pagos dentro de la CEE sean a todos los efectos lo mismo que los pagos dentro de los países comunitarios para ello y de acuerdo con la aplicación del programa comunitario sobre la estrategia de Lisboa se ha efectuado la siguiente propuesta de:

**DIRECTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO SOBRE SERVICIOS DE PAGO  
EN EL MERCADO INTERIOR**

De dicha propuesta entresacamos lo que nos interesa en relación con las transferencias / ordenes de pago:

- La comisión pretende crear un Mercado Único de Pagos en el cual unas mayores economías de escala y una mayor competencia permitan reducir estos costes.
- La iniciativa de la Comisión se centrará en los pagos electrónicos como alternativa a los pagos en efectivo que resultan costosos.

Para ello se indican entre otros los siguientes considerando:

- Es fundamental, para el establecimiento del mercado interior, que desaparezcan todas las fronteras internas de la Comunidad.
- Hoy en día, los mercados de servicios de pago de los Estados miembros están organizados de manera independiente, según criterios nacionales. Es de importancia vital establecer en el ámbito comunitario un marco jurídico moderno y coherente para los servicios de pago.
- Es preciso establecer un conjunto de normas que garanticen la transparencia de las condiciones aplicables a los servicios de pago.

Las normas recogidas en la presente Directiva en materia de transparencia de las condiciones para los servicios de pago y las relativas a los derechos y obligaciones vinculados a la prestación y utilización de servicios de pago no deben de ser de aplicación cuando el importe de una operación de pago sea superior a 50.000 euros, toda vez que los pagos superiores a tal importe no suelen procesarse de la misma manera, se efectúan a menudo a través de redes diferentes y se encuentran sometidos a procedimientos técnicos y jurídicos diferentes, los cuales deben de mantenerse.

En relación con los gastos, la experiencia demuestra que compartirlos entre el ordenante y el beneficiario es el sistema más eficaz, pues facilita un tratamiento completamente automatizado de los pagos.

Para mayor eficacia de los pagos en toda la Comunidad la presente Directiva establece un plazo máximo de un día para todos los pagos iniciados por el ordenante que requieran cambio de divisas.

Con estas y con otras consideraciones se han adoptado la Directiva correspondiente, de las cual comentamos los artículos que tienen relación con las transferencias/órdenes de pago.

Por operación de pago se entiende la acción iniciada por el ordenante o por el beneficiario, de depositar, retirar o transferir fondos de un ordenante a un beneficiario, con independencia de cualquiera obligación subyacente entre los usuarios de servicios de pago.

Esta directiva se aplica a los servicios de pago realizados en cualquier divisa.

Entre las definiciones entresacamos la de:

- Identificador único. La información especificada por el proveedor de servicios de pago y que el usuario de servicios de pago debe suministrar a fin de identificar sin ambigüedad al otro usuario de servicios de pago participante en una operación de pago, y que consista en el IBAN, el BIC, o un nombre.

Esta directiva entiende como servicios de pago a:

- Ejecución de operaciones de pago, incluida la transferencia de fondos cuando los fondos están depositados en una cuenta del proveedor de servicios de pago del usuario de pago del usuario u otro proveedor de servicios de pago:
- Ejecución de débitos, incluidos los débitos únicos
- Ejecución de operaciones de pago mediante una tarjeta de pago o dispositivo similar
- Ejecución de transferencias, incluidas las órdenes permanentes

Para cumplir con esta directiva el BCE y los Banco Centrales de los países miembros se está trabajando con el desarrollo. Para ello se ha diseñado el SEPA (Single Euro Payments Área).

Con la SEPA no existirán diferencias entre los pagos nacionales y los transfronterizos dentro de la zona euro.

La SEPA fomentará la competencia y la innovación y mejorará las condiciones para los clientes.

La SEPA consiste en un único conjunto de instrumentos de pago: transferencias, adeudos por domiciliaciones bancarias (adeudos directos) y pagos con tarjeta.

Los nuevos instrumentos de pago que el sector bancario ofrecerá a sus clientes se basarán en un nuevo conjunto de normas, prácticas para los pagos en Euros.

Los instrumentos que se desarrollarán son:

- Las transferencias de la SEPA
- Los adeudos directos por domiciliaciones de la SEPA
- Los pagos con tarjeta de la SEPA
- La mejora de estos productos incluye:
- Liquidación más rápida de los pagos
- Obtención del código de identificación bancaria (BIC) a partir del código internacional de cuenta bancaria (IBAN)
- La facturación electrónica
- La conciliación electrónica
- Soluciones de pago de banca por Internet

Se ha comenzado a trabajar sobre la facturación electrónica, un servicio ofrecido a los clientes con anterioridad al pago.

La factura se enviará directamente a los servicios de banca por Internet del pagador y, una vez este acepte la factura, se generará una instrucción de pago automática que contiene los datos más importantes del pagador y del beneficiario.

Con posterioridad al pago las facturas se cotejarán electrónicamente con el pago y el saldo del beneficiario se actualiza de forma automática.

Por ello se tendrá un sistema automatizado de principio a fin.

- Servicios de valor añadido ofrecidos antes del pago
- Procesamiento del pago
- Servicios de valor añadido posteriores al pago

El calendario para la implantación de la SEPA es:

- Desde Enero de 2004 la fase de diseño
- Hasta Junio de 2006 fue la fase de implantación
- Hasta Enero de 2008 será la fase de migración
- A partir de Diciembre de 2010 será la utilización generalizada de los instrumentos que componen la SEPA

### **¿Qué supone para las empresas la implantación de la SEPA?**

Las empresas podrán realizar todas sus operaciones financieras denominadas en euros de forma centralizada desde una sola cuenta bancaria, utilizando los instrumentos de pago de la SEPA. La gestión de los pagos se simplificará ya que el envío y la recepción de todos los pagos se hará con el mismo formato. Al centralizar la gestión de los pagos y de la liquidez, las empresas que tengan actividades en la zona euro ahorrarán no solamente costes, sino también tiempo

Los servicios de valor añadido, como la facturación o la conciliación electrónica, ayudarán a las empresas a mejorar adicionalmente la gestión de los pagos.

### **Transferencias SEPA**

La transferencia es un pago iniciado por el pagador. Se envía una orden de pago a la entidad bancaria del pagador (entidad remitente), la cual traspasa los fondos a la entidad bancaria del beneficiario (entidad receptora), posiblemente a través de varios intermediarios,

**Características del esquema de transferencias de la SEPA**

- Abarca todo el ámbito de la SEPA
- El importe se abona íntegramente en la cuenta del beneficiario
- No hay límite de importe para el pago
- El plazo máximo para la liquidación es de tres días hábiles
- Se utilizan el IBAN y el BIC

**Adeudos directos SEPA**

Es una transferencia acordada por el beneficiario (destinatario) y el pagador (remitente) que inicia el beneficiario a través de su entidad bancaria, Suele utilizarse para realizar pagos periódicos. Existe una autorización previa otorgada por el pagador al beneficiario

Características del esquema de adeudos directos de la SEPA

- Permite llegar a todo el ámbito de la SEPA
- Comprende tanto los pagos en euros periódicos como los puntuales
- El plazo máximo de liquidaciones es de cinco días hábiles para el primer pago y de dos para los pagos periódicos siguientes
- Se utilizan el IBAN y el BIC como identificadores de cuenta

**CHEQUES**

El documento de pago es emitido/solicitado por el importador y remitido directamente al exportador, beneficiario del mismo para su cobro

Vamos a analizar sus tipos y ventajas e inconvenientes tanto para el exportador como para el importador

### **Cheques bancarios**

Son emitidos por las entidades bancarias previa solicitud de los importadores, cargados en cuenta de los importadores en el mismo momento de su emisión. Normalmente son enviados directamente por el importador para su cobro

En la actualidad presentan un problema para el beneficiario ya que aunque se trata de documentos de pago, normalmente las entidades que abonan a los beneficiarios, lo hacen con unas valoraciones y unas comisiones igual que si fuesen documentos no emitidos por entidades bancarias, ya que actualmente no se comprueban las firmas de los mismos y aunque se puede solicitar confirmación de su emisión, salvo casos excepcionales no se hace habitualmente. A ellos hay que añadir también su posible pérdida.

En consecuencia se trata de un sistema de pago que el importador lo hace efectivo en el momento de su petición y el exportador no lo cobra en el momento de su presentación, si a ello le añadimos las comisiones tanto para el importador como para el exportador, así como sus posibles pérdidas, no aconsejamos su uso. Mucho más efectivo, más económico y más seguro es el uso de las transferencias.

### **Cheques personales**

Son los emitidos por los propios importadores con cargo a sus cuentas que mantienen en las entidades financieras. Si la fecha de emisión es posterior a la fecha en que se emite se tratará de pagares

Cuando un exportador presenta un cheque para su cobro en una entidad financiera, esta puede proceder de dos formas:

- **ABONO SALVO BUEN FIN.-** En este caso, se abona en la cuenta del exportador, con valoración de cuatro a seis días dependiendo de la entidad y de la divisa, y con un bloqueo de los fondos entre quince y cuarenta días dependiendo del país del emisor. Esto se hace debido a que según las leyes y costumbres de cada país existen unos días de plazo en los cuales el emisor del cheque tiene el derecho de poder devolver el cheque. Cheque que ha sido cargado en cuenta sin solicitar previamente la autorización del emisor
- **CHEQUE EN GESTION DE COBRO.-** En esta modalidad se envía el cheque al banco pagador, normalmente bajo las REGLAS Y USOS DE LAS REMESAS 522, y hasta

que la entidad pagadera, previa conformidad del emisor no efectúa el abono, el importe no es abonado al beneficiario.

En el procedimiento de abono salvo buen fin, la entidad pagadera está corriendo un riesgo (de ahí el bloqueo) y el exportador se puede llevar la sorpresa de recibir un impagado que no se contaba con él. Lógicamente se corre menos riesgo con el cheque en gestión de cobro, ya que cuando se recibe el pago, el abono es en firme, pudiendo el beneficiario solicitar la financiación correspondiente al banco negociador

En algunos países si se presenta al cobro un pagaré antes de la fecha de su vencimiento lo hacen efectivo, ya que la emisión del mismo supone un compromiso de pago, independientemente de la fecha de emisión, con lo que el importador o procede a su devolución o reclamará el pago al exportador. Los exportadores no deben presentar al cobro los pagarés hasta que llegue la fecha de pago de los mismos

En este sistema de pago, sale beneficiado el importador ya que el tiempo que transcurre desde que se efectúa la emisión del mismo hasta su presentación o cargo en cuenta, es de hecho un pago aplazado, y siempre puede proceder a su devolución o no autorizar su pago.

También hay que tener en cuenta los costes. Existe un coste para el exportador cuando presenta el cheque para su cobro. Siempre será menor si se elige el procediendo *salvo buen fin* que si emplea el de *gestión de cobro*. También existe un coste para el importador cuando el banco presenta el cheque en gestión de cobro y bajo las Reglas y Usos de la Remesas, publicación 522, si el banco remitente da instrucciones de que los gastos bancarios no pueden ser rehusados, dichos gastos son por cuenta del importador. Si los rechaza, el banco puede proceder a su devolución, creándose un conflicto entre comprador y vendedor por mal uso de este sistema de pago.

Debido a este tipo de problemas, junto con las diferentes regularizaciones existentes en la Comunidad Económica, el Banco Central Europeo, está estudiando una nueva normativa para su implantación, pero existiendo otros medios de pago menos complejos (transferencias, recibos domiciliados) y más económicos, se está aconsejando a las empresas que se abstengan de usar este medio de pago entre países Comunitarios

En el caso del cheque encontramos un caso claro de legislación nacional e internacional aplicable a un medio de pago. En este caso la normativa aplicable sería la Ley Cambiaria y del Cheque a nivel nacional y la Ley uniforme de Ginebra sobre el cheque, que determinan una serie de formalidades que determinan una serie de requisitos formales que debe cumplir el propio documento:

- La denominación de cheque inserta en el texto mismo del título.
- El mandato puro y simple de pagar una suma determinada
- El nombre del obligado al pago (librado)
- La indicación del lugar donde debe efectuarse el pago
- La indicación de la fecha y lugar de emisión del título
- La firma de quien expide el cheque (librador)
- Estar extendido al portador o a la orden
- El cheque es pagadero a la vista si se presenta al pago antes del día de emisión de pagará el día de la presentación (no se admiten cheques post-datados)
- El cheque emitido en España debe presentarse en un plazo de 20 días si se ha emitido en Europa y 60 días si se ha emitido fuera de Europa
- El pago de un cheque librado en divisa convertible admitida a cotización oficial deberá realizarse, dentro del plazo de presentación en la moneda expresada

En el caso del cheque nos encontramos con la misma problemática de los billetes de banco puesto que se trata de un documento físico y por tanto también susceptible de pérdida, sustracción o destrucción.

A estos riesgos se añaden la solvencia del emisor en el momento del cobro del cheque, la falsedad del documento o de la firma y que no permite el pago al contado ya que se aplica una fecha valor de tres días.

También se consideran cheques los denominados “eurocheques que aseguran el reembolso hasta una cantidad máxima previamente especificada y los “cheques de viaje” que llevan impresa una cantidad exacta y la garantía es absoluta hasta la cantidad impresa en el documento (se tratan en realidad de cheques bancarios)

## **REMESAS SIMPLES O DOCUMENTARIAS**

Una remesa consiste en la gestión efectuada por un banco para obtener el cobro de un documento o documentos por cuenta del exportador. De ahí la división entre simples y documentarias. Se amparan en las reglas y usos correspondientes de la Cámara de Comercio Internacional publicación 522 El envío de recibos, letras, pagares, etc., se convierten en remesas simples, Si los documentos a enviar son demostrativos del envío de la mercancía o transmiten la propiedad de la misma trataremos de remesas documentarias. En el momento de la presentación de los documentos o del documento a su banco, el exportador debe de dar a su banco todos los datos necesarios para que este no tenga problemas a la hora de enviar la remesa al banco del importador. Es muy importante relacionar todos los documentos así como indicar por cuenta de quien son los gastos. Normalmente el exportador paga los gastos de su banco y el importador el del suyo. Ver en la publicación 522 el artículo 21, donde entre otras cosas se indica que si los gastos son por cuenta del importador, se debe de indicar que no pueden ser rehusadas. Si no, el importador tiene el derecho a poder rehusarlos. También es muy importante dar las instrucciones claras de cómo se deben de entregar los documentos, si contra pago o contra aceptación, así como caso de existir el pago aplazado, indicar claramente el vencimiento del mismo. Si tenemos la suficiente confianza con el exportador, podemos emplear este medio de cobro en su variante de simples, siendo conveniente conocer las leyes del país del importador en el caso de que se desee proceder judicialmente contra él por impago. No son las mismas leyes ni la rapidez en la ejecución de la sentencia en Holanda, Suecia, Portugal, Italia.

Si utilizamos la remesa documentaria enviando los documentos que transmiten la propiedad de la mercancía tendremos más garantías de cobro, ya que el importador no tendrá acceso a la misma si no paga la remesa (entrega de documentos contra pago). Si la remesa es pagadera a plazo (entrega de documentos contra aceptación) tendremos la misma garantía que si se tratara de una remesa simple, salvo que tendremos una letra aceptada para ir contra el exportador. Hay que indicar que en caso de que la remesa sea pagadera a la vista (contra documentos) el importador no pague si es la remesa no tendrá acceso a la misma, quedando la mercancía en el puerto de destino a disposición del exportador.

En este medio de cobro, sobre todo si son remesas simples o remesas documentarias con pago aplazado, podemos también acudir a CESCE, COFACE, etc. para asegurarnos el cobro de la misma

Dentro de este medio de pago, y en las operaciones derivadas de ventas a Francia, Portugal e Italia, aconsejamos utilizar los sistemas de pago de L.C.R., C.A.R.E. y R.I.B.A en lugar de girar recibos, letras, y demás instrumentos de pago usuales por costos, rapidez en el resultado y cobro de los mismos

Los documentos no se envían físicamente, si no que lo que se envían informáticamente son los datos de las operaciones. En todos los casos serán:

LIBRADO, LIBRADOR, IBAN, IMPORTE, VENCIMIENTO, Y EL CIF DEL LIBRADO

Sin estos datos no se pueden enviar las operaciones. Hay que tener en cuenta que los programas informáticos chequean los datos del IBAN y del CIF y si no son correctos no admiten las operaciones.

Al enviar datos y no documentos, no se pueden protestar las operaciones por falta de pago, pero si las operaciones son impagadas, quedan reflejadas en el registro de cada país, por lo que las operaciones impagadas en estos sistemas son inferiores a otros tipos de remesas

FRANCIA: L.C.R.

Las particularidades son las siguientes:

Hay que enviar los datos de las operaciones como mínimo nueve días laborales franceses antes del vencimiento, por lo que si están vencidas o son a la vista, el vencimiento real siempre será nueve días laborales después del envío de los datos a los bancos franceses.

Los importes serán debitados a los librados el día del vencimiento y tendrán nueve días para proceder a su devolución, caso de no ser conforme, por lo que a los nueve días laborales del vencimiento, las operaciones serán abonadas a los bancos españoles, y lógicamente a los exportadores

Los gastos usuales de estas operaciones que deducen los bancos franceses son 0,90 euros por operación y caso de impago, 5,35 euros más

Una particularidad del LCR es que se puede optar por el sistema S.B.F. Si se envían por este sistema, el banco francés abonará el importe el día siguiente del vencimiento, procediendo a debitar el importe, caso de que resultase impagado, durante los nueve días siguientes laborales del vencimiento. Esta particularidad es claramente aconsejable para los exportadores pero no a las entidades financieras, ya que lógicamente están corriendo un riesgo al abonar las operaciones que pueden venir devueltas con posterioridad.

#### RIBA ITALIA

El proceso es el mismo que el LCR, pero los días de envío de los datos tiene que ser veinte días en lugar de nueve y los días de abono son asimismo veinte en lugar de nueve.

Las comisiones también varían, en este sistema son 3 euros por operación, y en caso de devolución la comisión se incrementa en 5 euros más

Al usar este sistema, los importadores italianos se ahorran los Timbres que su legislación obliga a aplicar a las letras que se envían al cobro

#### CARE PORTUGAL

Los días de envío y cobro de las operaciones son en este caso, los mismos que el LCR, es decir nueve.

Las comisiones que adeudan los bancos portugueses son un poco más elevadas, seis euros por operación, más seis euros caso de devolución. En Portugal, si no se presenta al banco corresponsal en Portugal, un escrito de domiciliación/autorización por parte del importador portugués, no se admitirán las operaciones, por lo que las empresas deben de solicitar este escrito a sus clientes antes de proceder al envío de las operaciones a través de su entidad financiera. Estos sistemas, son los más baratos y rápidos, para el cobro de las exportaciones en estos países comparando con remesas simples, remesas documentarias con pago aplazado y cheque remitidos al cobro, tanto para los exportadores españoles como a los importadores, por lo que estos sistemas de cobro, dada su eficacia, están viéndose muy incrementados en su uso.

## CRÉDITOS DOCUMENTARIOS ELECTRÓNICOS

**Dentro de los medios de pago, este es el que menos ha evolucionado, aunque hay que decir que los avances informáticos son utilizados para efectuar los pagos entre las entidades financieras.**

A pesar de que la Cámara de Comercio Internacional, está trabajando desde hace tiempo en trasladar las nuevas tecnologías a las Reglas y Usos de los créditos, es un proceso largo y dificultoso, ya que aunque se regule la tramitación de los créditos, ni las empresas, ni la mayoría de las entidades financieras están preparadas para la tramitación de estas

operaciones vía INTERNET, y sin profundizar en los problemas de transmisión de la propiedad de la mercancía, así como los documentos relativos a la identificación de la mercancía, certificados, etc....

Hasta que no se acepte la firma electrónica por parte de todas las partes implicadas (bancos, aduanas, consignatarios,) el crédito documentario informático no estará disponible para las partes intervinientes.

Para familiarizarnos con los términos con los que se trabaja y los problemas que surgen con los créditos de presentación electrónica se comentan a continuación el suplemento de las Reglas y Usos Uniformes relativos a Créditos Documentarios para la presentación Electrónica (e-UCP) versión 1,1

Hay que indicar que el primer suplemento de las Reglas y Usos Uniformes para los créditos documentarios de presentación electrónica, versión1, nació con la versión 500, en vigor desde el 1 de abril de 2002. Al publicar las nuevas reglas versión 600 lo único que ha cambiado es la versión. Ahora es la 1.1 en lugar de la 1.0, pero el contenido es el mismo. Es decir que el cambio de las UCP de la versión 500 a la versión 600 no ha afectado a la e-UCP.

### **Artículo 1**

Ámbito.- El suplemento facilita la presentación de registros electrónicos solos o acompañados de documentos en papel.

Este suplemento se aplica a las UCP en vigor (actualmente la 600)

### **Artículo 2**

Relación entre las e-UCP y las UCP .Si se aplica a las e-UCP también se sujetan a las UCP

Si se permiten presentar documentos en papel o electrónicos depende del sistema elegido se aplicaran las UCP o las e-UCP

### **Artículo 3**

Se definen términos aplicables a las e-UCP

“En apariencia” “Documento” “lugar de presentación” “registro electrónico”, etc.

**Artículo 4**

Formato. En el condicionado se debe de indicar en qué formato se debe de presentar los registros. Lógicamente si no se indica ninguno pueden presentar en cualquiera

**Artículo 5**

Se indica donde y como pueden presentarse los registros informáticos

Lugar, modo, forma,

El beneficiario debe de informar al banco al que realiza la presentación del envío de los registros

Si el único registro que falta es la notificación de la presentación, este envío puede realizarse mediante papel

Si el registro electrónico no puede ser confirmado, los registros se consideraran no presentados

**Artículo 6**

Examen, Si no se puede tener acceso a sistemas externos, se levantará la reserva correspondiente .El reenvío de registros electrónicos por el banco designado se consideran que los registros han sido comprobados por dicho banco

**Artículo 7**

Se indica los plazos para examen de los documentos Se fija en treinta días el plazo a partir de la notificación para devolver los documentos en papel caso de no recibir instrucciones por parte del banco remitente

**Artículo 8**

Se aclara que, caso de solicitar copias, se considera que con un solo registro es necesario

**Artículo 9**

La fecha de emisión y recepción es el día en que se envía el registro electrónico

**Artículo 10**

Si en el registro electrónico que muestra los datos del embarque, la fecha de embarque o de despacho no se indica, la fecha de embarque se considerará como tal fecha la de anotación

**Artículo 11**

Si un archivo electrónico es recibido por cualquier banco conteniendo virus, se puede solicitar nueva presentación. En ese caso se suspende el examen de los documentos y se reanuda de nuevo cuando el registro nuevo está en poder del banco solicitante

**Artículo 12**

Los bancos no asumen ninguna responsabilidad en la autenticidad de los registros informáticos presentados

## **EL CRÉDITO DOCUMENTARIO.**

El crédito documentario, de mayor uso internacional, no está creado exclusivamente para las transacciones entre residentes de países distintos, sino que se emplea también para las transacciones entre residentes de un mismo país, ya que su razón de ser estriba en salvar la desconfianza entre las partes contratantes. En el crédito documentario el banco emisor del crédito actúa como intermediario entre las partes, ofreciendo:

- *al comprador*, la seguridad de que no deberá pagar al vendedor hasta tener la certeza de que éste ha cumplido exactamente sus obligaciones documentales, explicitadas en el condicionado del crédito documentario;
- *al vendedor*, la seguridad de que le pagarán la totalidad de lo debido en el plazo convenido.

Por su parte, el uso de la remesa documentaria es mayor cuando el transporte de la mercancía se realiza por vía marítima, lo cual no es normal en el comercio doméstico de un país del tamaño del nuestro ni tampoco en el Área Comercial de la Unión Europea en que la mayor parte del movimiento de mercancías entre países se hace por vía terrestre, por lo que tal utilización viene referida casi exclusivamente al Comercio Internacional. La remesa documentaria consiste en enviar los documentos al Comprador a través de Banco, pues los

necesita para poder tomar la mercancía y despachar de Aduana y el Vendedor desea cobrar antes de que el Comprador tome la mercancía.

Según el artículo 2 de las Reglas y Usos uniformes para créditos documentarios publicación 600 de la Cámara de Comercio Internacional, **crédito** significa todo acuerdo, como quiera que se denomine o describa, que es irrevocable y por el que se constituye un compromiso cierto del banco emisor para honrar una presentación conforme. Veamos también en ese artículo las definiciones de las principales partes que intervienen en un crédito documentario:

**Ordenante:** Significa la parte a petición de la que se emite el crédito. El crédito se emite por el banco emisor previa su solicitud. La relación con el banco emisor del ordenante es la de un contrato, pero eso es el documento más importante es la solicitud del ordenante a su banco. Caso de que en el momento del pago, el ordenante no tuviera fondos suficientes, el banco emisor utilizaría dicho contrato

**Banco emisor:** Significa el banco que emite un crédito a petición del ordenante. Asume el compromiso de pago, caso de que no existan reservas e independientemente de que el ordenante tenga o no fondos para cumplir su compromiso reflejado en la solicitud de apertura. Si los documentos tuviesen reservas y el ordenante no pudiese efectuar el pago de los mismos, el banco emisor tiene el derecho de devolver los documentos, no pudiendo por tanto el ordenante en la mayoría de los casos tener acceso a las mercancías

**Banco avisador:** Significa el banco que notifica el crédito a petición del banco emisor. Caso de que por los motivos que fuesen no pueda o quiera comunicar al beneficiario el condicionado tiene la obligación de avisar al banco ordenante de esta circunstancia

**Beneficiario:** Significa la parte a favor de la que se emite el crédito. Por lo tanto es la parte que debe de presentar los documentos solicitados normalmente al banco avisador para el cobro de la utilización según se determine en el condicionado.. Caso de que el crédito sea transferible, puede transferir sus derechos de utilización a un segundo beneficiario, el cual a todos los efectos será el nuevo beneficiario. y tendría el derecho de cobro . Para ello el primer beneficiario debe de dar las instrucciones correspondientes al banco avisador para su aviso al banco del nuevo beneficiario. Solo tiene derecho a modificar del condicionado las fechas de presentación y embarque así como el importe.

**Banco confirmador:** Significa el banco que añade su confirmación a un crédito con la autorización o a petición del banco emisor. Si lo hace está asumiendo la obligación de pago del banco emisor al beneficiario, Por ello debe de constar en el condicionado emitido

por el banco emisor la solicitud expresa de que el crédito sea confirmado. Si el banco confirmador añade su confirmación sin que el banco emisor lo haya solicitado no podrá reclamar el pago ni constituirse en deudor de dicho banco. Asimismo debe de comunicar al beneficiario que el crédito lleva añadida su confirmación. El beneficiario puede rechazar dicha confirmación

El proceso de un crédito documentario comprende los siguientes hitos:

1. El comprador y el vendedor concluyen un contrato de compraventa estipulando el pago mediante un crédito documentario.
2. El comprador da instrucciones a su banco (Banco Emisor) para que emita un crédito a favor del vendedor (Beneficiario).
3. El Banco Emisor, si lo estima oportuno, emite el crédito y solicita a otro banco - Banco Avisador (con envío de mensaje Swift)-, generalmente situado en el país del Vendedor, que notifique o confirme el crédito.
4. El Banco Avisador o Confirmador informa al Vendedor de la emisión del crédito a su favor.
5. Tan pronto como el vendedor tiene conocimiento del condicionado del crédito y considera que puede cumplir sus términos y condiciones, procede a la expedición de las mercancías. Es recomendable el chequeo del condicionado del crédito a su recepción para asegurarse de que puede cumplirse su condicionado y de que se corresponde con el contrato-pedido de compraventa.
6. A continuación, el vendedor presenta los documentos requeridos al banco en el cual el crédito está disponible, banco que será el banco Emisor, el banco Confirmador ó el Banco Designado (que también puede ser el Banco Confirmador).
7. El banco comprueba si los documentos se ajustan a los requisitos del crédito. Si es así, el banco pagará (a la vista o a plazo), aceptará o negociará, según los términos del crédito.
8. Si el Banco Designado no fuere el Banco Emisor, enviará a éste los documentos.
9. El Banco Emisor verifica los documentos y, si son conformes con los requisitos del crédito: a) bien reembolsa de la manera convenida al banco designado o confirmador que ha efectuado el pago a la vista, b) bien efectuará el pago al banco designado ó confirmador que pagará a su vencimiento, bien por pago diferido, bien por haber aceptado, bien por haber negociado.

10. En el caso de que los documentos satisfagan los requisitos del crédito, el banco emisor los entrega al comprador, contra pago del importe debido o según otras condiciones acordadas.
11. El comprador remite los documentos a su Transitario ó Agente de Aduanas, quien procederá al despacho y a entregar las mercancías

### **Solicitud de apertura de un crédito documentario**

A continuación se indican los datos necesarios que se den indicar al banco emisor por parte del ordenante para que se proceda a la emisión del mismo:

**Fecha solicitud:** La fecha en la que se presenta la solicitud al banco emisor, y partir de ella el ordenante adquiere el compromiso de pago

**Vencimiento:** Fecha hasta la que es válido el crédito para presentación de documentos. Se debe de indicar donde vence. Si en el banco emisor o en el avisador.

**Plazo para pago:** Se debe de indicar el plazo a partir del cual el beneficiario va a recibir los fondos. Puede ser a la vista es decir contra presentación de documentos O a plazo a partir de una fecha determinada y demostrable en documentos. Por ejemplo no se puede indicar a 60 días de la llegada del barco

**Ordenante:** Debe de constar todos los datos correctos de la empresa importadora, que serán los que figuren en el condicionado y a quien el beneficiario exportador debe de emitir los documentos las (facturas, documentos de transportes, etc.) Así como debe de ir firmada por persona autorizada y con poderes de la empresa para ello

**Banco Emisor:** Debe de figurar ya que es el banco al que solicita el ordenante la emisión del mismo

**Beneficiario:** Deben de figurar todos los datos del exportador, ya que deben de coincidir con los datos de los documentos que presente el beneficiario en el momento de la utilización. , Para ello es aconsejable que se adjunte a la solicitud de apertura la factura proforma emitida por el importador

**Banco avisador:** Debe de ser el banco indicando por el beneficiario en la factura proforma. Si el banco emisor no tuviese relaciones con ese banco, debería avisar al ordenante antes de enviar el condicionado a otro banco distinto, ya que se incrementaría el tiempo en recepción del mismo por el beneficiario además de incrementar los gastos ocasionados

**Importe:** Exactamente, Hasta ó Alrededor. Hay que tener en cuenta que existen determinadas mercancías que es muy difícil de cuantificar la cantidad de la misma, por ello se utiliza el alrededor. Puede ser del 10 por ciento, del cinco por ciento, etc. Pero también tiene referirse en la misma proporción en el detalle de la mercancía.

**Crédito para:** Pago, Aceptación ó Negociación Es decir si es pagadero a la vista contra presentación de documentos o a una fecha determinada. La aceptación o negociación implica solicitar un efecto normalmente a cargo de un banco para su negociación.

**Embarques parciales:** Permitidos/No permitidos El importador debe de saber si las condiciones pactadas con el exportador es de un solo envío o de varios.

**Transbordos:** Permitidos/No permitidos. Esta condición depende del medio de transporte y las condiciones del mismo.

**Gastos:** Todos los gastos fuera de país del ordenante son por cuenta del beneficiario. Es la condición más normal, pero lógicamente existen varias posibilidades, desde que el ordenante pague todos los gastos hasta que los pague el beneficiario.

**Plazo presentación de documentos:** XX días después fecha embarque y dentro de la validez del crédito. Si no se indica nada las Reglas y usos Publicación 600, indica se tomen 21. Es un dato que debe de valorar el importador dependiendo del tiempo que tarde el transporte de la mercancía desde el puerto de embarque al puerto de destino.

**Confirmación:** Se requiere/No se requiere/Autorizada a petición del beneficiario. Siempre la debe de solicitar el beneficiario al ordenante bien en el contrato o bien en la factura pro forma.

**Amparando:** (Descripción de la transacción subyacente) Es aconsejable la presentación de la factura proforma e indicar un detalle no pormenorizado de la misma.

**Documentos:** El vendedor-exportador debe aportar los documentos explicitados en el condicionado del crédito ó en el pedido, según sea el caso, documentos que serán los

necesarios para cumplir los requisitos impuestos por el país importador y los generados por la propia operación.

Conviene destacar que el crédito documentario constituye un contrato con vida propia tal y como establecen los artículos 3 y 4 de las RUUCD:

“Los créditos son, por su naturaleza, operaciones independientes de las ventas o cualquier otro (s) contrato(s) que puedan conformar su base casual, los cuales en ningún caso conciernen a los bancos ni obligarán a los mismos, aún cuando el crédito contenga alguna referencia a tal(es) contrato(s) y cualquiera que sea esta referencia”

“En las operaciones de crédito, todas las partes que intervienen negocian sobre documentos y no sobre mercancías, servicios y/u otras prestaciones que puedan tener relación con dichos documentos”.

La propia razón de ser del crédito documentario descansa en los documentos. Ello explica que las UCP 600 consagren a los mismos 19 de sus 39 artículos (Art. 5, 13-25, 27-28, 34, 36 y 37), distinguiendo claramente cuatro grupos: a) Documentos de transporte (Art. 19-25); b) Documentos de seguro (Art. 28); c) Factura comercial (Art.18); d) Otros documentos (Art.14).

*Comerciales:*

- Factura comercial original firmada, y tres copias.
- Packing-list en cuadruplicado, indicando el número y contenido de cada bulto

*De Transporte (uno de los tres siguientes):*

- En Marítimo: Juego completo de Conocimiento de Embarque marítimo (Marine/Oncean Bill of Lading), más dos copias no negociables, en las siguientes condiciones:
  - Consignado a la Orden del Banco Emisor del Crédito.-notifíquese al Ordenante.
  - lugar de recepción de la mercancía:
  - embarque desde puerto XXXXX hasta XXXXXXX Port
  - indique flete debido/pagado.
  - limpio a bordo, “clean on board”, fechado no más tarde de

- En Aéreo: Air Way Bill, toma de la carga en Aeropuerto XXXXX hasta XXXXXXXX AirPort. Mercancía consignada al ordenante. Indique flete debido/pagado.
- En terrestre: CMR con indicación de lugar y fecha de carga de la mercancía XXXXXXXXXXXX hasta XXXXXXXXXXXX. Mercancía consignada al Ordenante. Indique flete debido/pagado.

*Otros documentos, según casos y destinos:*

- Póliza de seguro de transporte de mercancías, a favor del Ordenante, en las condiciones del Instituto Cargo Clauses (Instituto de Aseguradores de Londres), cláusula "A", declarando beneficiario al Comprador.
- Destinos generales terceros países: Certificado Oficial de origen español, emitido y firmado por la autoridad competente, generalmente la Cámara de Comercio. En la casilla 3 de este certificado debe de constar que las mercancías amparadas por este crédito documentario han sido producidas en el país del beneficiario.
- Destinos particulares como Israel, Méjico, etc.: Certificado EUR-1, emitido y firmado por la autoridad competente. La descripción de la mercancía en este documento podrá ser distinta a la del resto de los documentos.
- Destino país UE y transporte marítimo: Certificado T2L, emitido y firmado por la autoridad competente. La descripción de la mercancía en este documento podrá ser distinta a la del resto de los documentos.
- Cuando en el condicionado del Crédito se exija la presentación de un documento de comprobación de la mercancía, éste tendrá que ser emitido por una compañía de revisión acreditada internacionalmente, p.e. SGS. Si se exige que la revisión sea efectuada por un agente de compras ó similar, bastará y será admitido por el Banco Emisor y el Confirmador si lo hay, que se presente un certificado emitido por el Beneficiario.
- Esta es una solicitud modelo, lógicamente y como tal hay que tomarla

Podemos hablar de distintos tipos de créditos documentarios, aunque conviene tener en cuenta que los créditos no tienen por qué ajustarse a una tipología en concreto, sino que comparte características comunes, por ejemplo puede ser irrevocable y confirmado o irrevocable y no confirmado, lo que permite una combinación asombrosa de oportunidades para el exportador.

En función del **compromiso adquirido** puede ser:

- **Revocable:** Puede ser modificado o cancelado por el emisor sin ser necesaria la aprobación del beneficiario.
- **Irrevocable:** Una vez abierto no puede ser modificado o cancelado sin el consentimiento expreso de todas las partes.

Según las RUUCD publicación número 500 de la CCI salvo expresión en contrario los créditos documentarios son siempre irrevocables. *“Un crédito revocable puede ser modificado o cancelado por el banco emisor en cualquier momento y sin previo aviso al beneficiario”,* aunque el banco emisor será siempre responsable frente a terceros bancos por las cantidades anticipadas y los gastos incurridos por la negociación de los documentos previa a la notificación de cancelación o revocación. *“El pago, aceptación o negociación del crédito con anterioridad al recibo de su modificación o cancelación lo convierte en irrevocable”*

Por otro lado también especifican que *“Un crédito irrevocable constituye para el banco emisor, en la medida en que los documentos estipulados sean presentados y los términos y condiciones de crédito respetados, un compromiso en firme”*

- **Avisado:** El banco intermediario o “avisador” se limita a comunicar al beneficiario el condicionado del crédito y sus condiciones de utilización.
- **No avisado:** No existe banco avisador, solo emisor y beneficiario.
- **Confirmado:** El banco intermediario “confirmador” asume ante el beneficiario la garantía de que, en caso de incumplimiento por parte del banco emisor de su obligación de pago, se hará cargo de este pasando a asumir la posición de banco emisor, por lo que en caso de presentación de los documentos conformes se hará cargo de todas las obligaciones que tenía originariamente el banco que apertura el crédito.
- **No confirmado:** Cuando el único banco obligado y a la vez garante de la obligación de pago del crédito es el banco emisor.

Las RUUCD “Reglas y Usos Uniformes relativas al Crédito Documentario” establecen que *“La posición del banco confirmador es idéntica a la del banco emisor cuando dice que el compromiso de aquél es firme”*. Suele solicitarse confirmación cuando el banco emisor no genera suficientes garantías o bien aunque si las genere el país en el que se encuentra sea

un país con riesgo político o se encuentre en dificultades, entendiéndose como tal la posibilidad de limitar pagos internacionales o pagos en divisas.

**Por el lugar de utilización:** Lo habitual es que sea pagadero o utilizable en las cajas del banco avisador, pero se pueden dar otras tres situaciones:

Que el crédito sea pagadero en las **cajas del banco emisor**

Que el crédito sea pagadero en las **cajas del banco beneficiario**

Que el crédito sea pagadero en las **cajas de un tercer banco.**

**Por la forma de utilización:** Que determina el momento en el que el crédito se hace efectivo, o más bien en el momento en que se produce el pago:

**A la vista:** Contra presentación de documentos en el banco pagador una vez que estos son declarados conformes.

**Con pago diferido:** A contar desde un hecho determinante, que puede ser cierto (la presentación de documentos, el embarque de la mercancía...) o inciertos (90 días fecha factura, 30 días conocimiento de embarque...) estos últimos suelen estar referidos a la fecha de emisión de uno de los documentos que figuran en el condicionado del crédito.

También podemos hablar de “tipos” de créditos documentarios que vienen determinados por una combinación concreta de las características anteriormente enumeradas, también denominados “créditos con cláusulas especiales”:

**Crédito documentario con cláusula roja:** Permite al beneficiario obtener financiación durante la vida del crédito ya que puede disponer total o parcialmente del importe del crédito antes de presentar la documentación del medio de transporte o incluso antes de poner la mercancía a disposición del transportista principal. Es un tipo de crédito que se utilizaba mucho en las operaciones de importación de productos a granel de las colonias inglesas en las que el beneficiario era un agente por lo que necesitaba prefinanciación para el pago a los proveedores y resulta perfecto para acopios de pequeños productores y compras masivas.

El anticipo de fondos es realizado contra el compromiso firme del beneficiario de aplicar el crédito al fin específico para el que se le entrega, mediante recibos o letras justificativas por el importe anticipado o documento escrito en el que se obliga a remitir las mercancías en el plazo y forma establecidas en el contrato.

**Crédito documentario con clausula verde:** Permite al beneficiario obtener financiación pudiendo retirar fondos contra la presentación de recibos que acrediten que la mercancía se encuentra almacenada y asegurada.

**Crédito documentario back to back:** Se apertura a solicitud de un ordenante que es a su vez beneficiario de otro crédito documentario, por lo que el crédito de cobro sirve como garantía al crédito de pago.

**Crédito documentario transferible:** El beneficiario de un crédito está facultado para transmitir su derecho de cobro a un segundo beneficiario. “Es un crédito en virtud del cual el beneficiario tiene derecho de exigir del banco encargado de efectuar el pago o la aceptación, o a cualquier otro banco habilitado para efectuar la negociación, que haga el crédito disponible total o parcialmente a una o varias otras partes (segundos beneficiarios)”

**Crédito documentario rotativo o revolving:** Aquellos en los que transcurrido el plazo o la cantidad por la que se abrieron originariamente y de forma automática recuperan su valor inicial y pueden volver a ser utilizados. Y pueden ser acumulativos o no acumulativos.

**Créditos Stand By:** Suponen una garantía prestada por el banco del importador al exportador amparando el posible impago de las mercancías suministradas. Comparte más características de un aval que de un crédito documentario propiamente dicho. La diferencia entre un “llamémosle “Crédito documentario tradicional y un Stand By son las siguientes:

- El crédito documentario suele requerir mucha documentación y el Stand By solo la acreditación de impago del crédito principal
- El crédito documentario supone una garantía de pago definido y el Stand By un pago incierto
- El coste de emisión de un Stand By es inferior al de un crédito tradicional.

## CONFECCIÓN DE LOS DOCUMENTOS

La única publicación que regula el contenido de los documentos es la relativa a los créditos documentarios. Sin embargo, en las transacciones comerciales se utilizan otros medios de pago y de cobro, que se encuentran sin una regulación específica sobre los documentos. Creemos que la ausencia de esta regulación puede cubrirse, hasta que se produzcan iniciativas en este sentido, por unas sencillas reglas:

1. Los documentos deben de cumplir la finalidad para la que se extienden y deben emitirlos quienes reúnan las condiciones necesarias para ello y confieran al documento valor legal suficiente para los efectos que deba surtir. En este sentido, la factura debe emitirla el vendedor, el documento de transporte el transportista, la póliza de seguro la compañía de seguros, etc. En definitiva, el documento lo debe emitir la persona física ó jurídica que otorgue al comprador y al vendedor las garantías jurídicas necesarias.
2. En caso de duda puede ser recomendable, en lo no explicitado, recurrir a lo que diga el artículo correspondiente de las UCP 600 ICC.

Hay que tener presente que, los documentos son los que genera la propia operación y cumplen finalidades diversas, tales como: aspectos contables, de contratación, fiscales, aduaneros, régimen de comercio, transmisión de propiedad, etc., por lo que en cada operación, se utilice el medio de cobro que sea, serán necesarios los mismos documentos. La diferencia radica en que cuando se abre un crédito documentario, en su condicionado se explicitan los documentos que precisa el importador, mientras que cuando se utilizan otros medios de pago deben de explicitar estos mismos documentos en el pedido/contrato ó en una posterior comunicación del comprador al vendedor.

Además, a través de los documentos, tanto el Exportador cuanto el Importador, lo que pretenden en la mayoría de los casos es afianzar el buen fin de la operación comercial.

Por su parte, corresponde al comprador hacer constar, al describir los documentos, los detalles o requisitos necesarios para cada uno de ellos en la medida en que sean exigibles. Así, por ejemplo, visados consulares en las facturas comerciales; riesgos que debe cubrir el documento de seguro; período de tiempo, a contar desde la fecha del documento de transporte, dentro del cual todos los documentos

requeridos habrán de ser presentados al banco designado; entidad competente para emitir cualquier certificación relativa a calidad, análisis, peso o cantidad de la mercancía, idoneidad de los envases y/o del vehículo porteador, etc.

A continuación se introducen los principales documentos presentes en la mayoría de operaciones de comercio exterior.<sup>4</sup>

### **FACTURA COMERCIAL - Art. 18 UCP 600**

Datos que debe de contener:

- Nombre y domicilio del vendedor e identificación fiscal
- Fecha de emisión
- Número de factura
- Nombre y domicilio del comprador e identificación fiscal
- Número de contrato u orden, cantidad y descripción de las mercancías, precio unitario y el precio total facturado. Incoterm y Divisa.
- Número, clase de bultos y marcas de embarque. Clase de embalaje
- Peso bruto, peso neto y volumen
- Condiciones de entrega según Incoterm
- Medio y plazo de pago
- País de origen y destino de la mercancía
- Detalles de embarque: lugar de carga y de descarga. Medio de transporte
- Cualquier otra información solicitada en el pedido-contrato y/o en el crédito documentario

### **LISTA DE CONTENIDOS O PACKING-LIST - Art. 14 UCP 600**

Datos que debe de contener:

---

<sup>4</sup> Al final del documento se adjunta copia de algunos documentos. Muchos de ellos no se incluyen dado que el tamaño del fascículo impide su apreciación y lectura, pudiéndose localizar en las páginas Web indicadas.

- Nombre y dirección del vendedor
- Fecha de emisión
- Número de factura
- Nombre y dirección del comprador
- Número de contrato u orden, cantidad y descripción de las mercancías contenidas en cada bulto
- Números y marcas de embarque
- Cualquier otra información solicitada en el pedido-contrato y/o en el crédito documentario

**BILL OF LADING - Art. 20 UCP 600**

Datos que debe contener:

- Nombre del emisor y que haya sido firmado por él, por el capitán o por un agente designado.
- Indique que las mercancías han sido cargadas a bordo o embarcadas en un buque determinado
- Indique el puerto de carga y el puerto de descarga estipulados
- Consista en un único original, o, en caso de que se haya emitido en más de un original, el número de ejemplares originales emitidos.
- Aparentemente contenga todos los términos y condiciones del transporte, concuerde con las estipulaciones del crédito y cumpla con los requisitos de transbordo tal y como vienen indicados en los apartados b, c y d del artículo 20 de la UCP 600.

**CARTA DE PORTE POR CARRETERA CMR**

Es un documento emitido, generalmente, por las empresas de transportes y transitarios, bajo la responsabilidad del expedidor, en el que se hace constar la recepción de la mercancía para su traslado al punto convenido en las condiciones establecidas en el propio documento. Se emite en tres originales (expedidor, destinatario y transportista) y un número variable de copias. Las funciones básicas de este documento son dos: sirve

como prueba del contrato de transporte y como acuse de recibo de las instrucciones dadas al transportista. No es título de crédito y, por tanto, no es negociable.

Este documento recoge la normativa del Convenio CMR (del que España forma parte desde 1974), que establece la obligatoriedad de la carta de porte por carretera CMR siempre que se realice un transporte de mercancías por carretera a diferentes países y, al menos, uno de ellos sea signatario del Convenio.

De acuerdo a este Convenio, el transportista tiene la obligación de atender las instrucciones del expedidor, así como en los casos en que éste decida ejercitar el derecho de disposición, que le autoriza a modificar el destino de la mercancía. Por otra parte, el transportista tiene derecho a establecer reservas si no recibe la mercancía en perfectas condiciones.

#### **POLIZA DE SEGURO DE TRANSPORTE - Art. 28 UCP 600**

La Póliza de Seguro de Transporte de Mercancías contiene los detalles del embarque al que ampara, declara los riesgos y límites cubiertos, y lleva una firma o un sello o timbre de la Compañía de Seguros.

El Instituto Cargo Clauses de Londres ha desarrollado tres modelos de cobertura de seguro, a cuya referencia conviene recurrir.

Se recomienda la revisión del artículo 28 de las UCP 600

El documento de seguro debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Ser el estipulado en el crédito documentario
2. Cubrir los riesgos estipulados en el crédito documentario
3. Ser congruente con los otros documentos por lo que respecta a la identificación del transporte y a la descripción de las mercancías
4. Emitirse en la divisa de la operación de compraventa y por el 110% del valor CIF o CIP. La cobertura será efectiva a más tardar desde la fecha de embarque.

#### **CERTIFICADO OFICIAL DE ORIGEN - Art. 14 UCP 600**

Datos que debe contener:

Un Certificado de Origen es una declaración firmada por la autoridad competente, tal como indica el crédito documentario, declarando el origen de las mercancías. Contiene los

detalles del embarque al que hace referencia, declara el origen de las mercancías, y lleva una firma o un sello o timbre de la entidad que lo certifica.

En muchos países un certificado de origen, a pesar de ser cumplimentado por el exportador o su agente, debe ser emitido con sujeción a un procedimiento obligatorio, conteniendo una certificación de un organismo independiente, por ejemplo una Cámara de Comercio.

Salvo estipulación contraria en el crédito, el certificado de origen se aceptará tal y como sea presentado, a condición de que cumpla con lo estipulado en el crédito documentario y no sea incongruente con cualquier otro documento.

Se recomienda la revisión del artículo 14 de las UCP 600, acerca de la ambigüedad que puede producirse con respecto a los emisores de documentos y a la no identificación de los emisores o el contenido de los documentos.

### **CERTIFICADO DE INSPECCIÓN - Art. 14 UCP 600**

Un certificado de inspección es una declaración emitida y firmada por la autoridad competente, ya sea un organismo dependiente de la Administración o una compañía privada de inspección, en la que declara que las mercancías han sido inspeccionadas y en el que se detallan los resultados de dicha inspección.

### **DOCUMENTO ÚNICO ADMINISTRATIVO DUA**

El Documento Único Administrativo (DUA) es el impreso que debe presentarse en las aduanas para identificar la entrada y salida de las mercancías, a efectos de su despacho aduanero.

La presentación del DUA supone la liquidación de impuestos, por lo que implica un compromiso formal respecto a la exactitud de la información, la autenticidad de los documentos adjuntados y el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la inclusión de las mercancías en un determinado régimen.

El DUA consta de 54 casillas, algunas de las cuales se tienen que consignar con códigos y claves. En las operaciones de exportación se utilizan los ejemplares 1, 2, 3, 4 y 9: 1 para la Administración; 2 para usos estadísticos; 3 para el interesado; 4, para la aduana de destino; y 9 para el levante.

El documento deberá ser perfectamente legible en todas sus casillas y copias. Irá escrito a máquina u otro procedimiento informático. Cuando se utilicen procedimientos de presentación sobre soporte magnético o por sistemas de transmisión electrónica de datos,

los interesados podrán solicitar al Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales la sustitución de la firma manuscrita por otra técnica de identificación que surtirá los mismos efectos.

Podrán incluirse varias mercancías en un sólo DUA, siempre que el contenido de las casillas 1 a 30 sea común a todas ellas, a excepción de las casillas 2 y 16 (expedidor/exportador y país de origen, respectivamente) en las operaciones de introducción/importación, y la casilla 8 (destinatario) en las declaraciones de tránsito en el supuesto de grupaje.

Las instrucciones de formalización y cumplimentación del DUA (de importación, exportación y tránsito) se recogen en el BOE nº 314 de 30/12/2009

### **DECLARACIÓN INTRASTAT**

El sistema Intrastat (Información Estadística Intracomunitaria) consiste en la recogida permanente de datos estadísticos, con el objeto de obtener la estadística de intercambio de bienes entre Estados miembros. El ámbito de aplicación incluye las expediciones y las introducciones intracomunitarias, que se definen de la siguiente manera:

1. Expediciones intracomunitarias: entregas con transmisión de la propiedad de bienes que son transportados desde el territorio estadístico español, por el transmitente, el adquirente o un tercero, con destino al adquirente o a un tercero que se encuentra situado en otro Estado miembro;
2. Introducciones intracomunitarias: adquisiciones con transmisión de poder de bienes que son transportados al territorio estadístico español, con destino al adquirente o a un tercero, desde otro Estado miembro, por el transmitente o un tercero en su nombre, o por el propio adquirente.

La declaración deberá ser presentada por el obligado estadístico, que debe ser residente en España, intervenir en un intercambio de bienes entre España y otro Estado miembro, y ser sujeto pasivo del IVA por adquisiciones o ventas intracomunitarias. Quedan dispensados de presentar declaración los obligados estadísticos que durante el año precedente no hubieran superado la cantidad de 100.000 euros, ya sea en expediciones o adquisiciones intracomunitarias. El obligado estadístico puede delegar la presentación de la declaración en un tercero, que se denominará, "tercero declarante". El obligado estadístico remitirá a la Oficina Central de Intrastat las autorizaciones correspondientes, con la finalidad de establecer un censo de terceros declarantes. También existe la figura de la "empresa cabecera", que forma parte de un grupo empresarial, y en la que las restantes empresas del grupo han delegado la presentación de sus declaraciones Intrastat.

Existen dos tipos de declaraciones: las declaraciones normales y las declaraciones cero. Estas últimas son las presentadas por los obligados estadísticos en aquellos períodos de referencia en que no se hubiera realizado ningún intercambio comunitario. El período de referencia será el mes natural en el transcurso del cual se devengue el IVA, exigible en concepto de entregas o adquisiciones intracomunitarias.

DOCUMENTOS	EXPORTACION	IMPORTACION	COMERCIO INTRACOMUNITARIO
TRIBUTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración Censal</li> <li>• Declaraciones IVA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaraciones IVA</li> <li>• Impuestos especiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaraciones IVA</li> <li>• INTRASTAT (a efectos estadísticos)</li> </ul>
POLÍTICA COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificación previa a la export.(NOPE)</li> <li>• Documento de vigilancia a la export.</li> <li>• Autorización Administrativa de export. (AAE)</li> <li>• Licencia de export.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificación previa a la import. (NOPI)</li> <li>• Documento de vigilancia a la import.</li> <li>• Autorización Administrativa de import.(AAI)</li> <li>• Licencia de import.</li> </ul>	No hay
ADUANA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DUA de export.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DUA de Import.</li> <li>• Declaración de valor DV1</li> </ul>	No hay
CERTIFICADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de export. AGREX</li> <li>• de sanidad</li> <li>• Fitosanitario</li> <li>• Veterinario</li> <li>• De acompañamiento</li> <li>• SOIVRE</li> <li>• CITES</li> <li>• De origen</li> <li>• De circulación: EUR1, formulario A, ATR EX1</li> <li>• De Calidad y peso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de import. AGRIM</li> <li>• de sanidad</li> <li>• Fitosanitario</li> <li>• Veterinario</li> <li>• De acompañamiento</li> <li>• SOIVRE</li> <li>• CITES</li> <li>• De origen</li> <li>• De circulación: EUR1, formulario A, ATR EX1</li> <li>• De Calidad y peso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de sanidad</li> <li>• Fitosanitario</li> <li>• Veterinario</li> <li>• De acompañamiento</li> <li>• SOIVRE</li> <li>• CITES</li> </ul>

DOCUMENTOS	EXPORTACION	IMPORTACION	COMERCIO INTRACOMUNITARIO
COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta Internacional o contrato compraventa</li> <li>Factura pro forma</li> <li>Factura comercial</li> <li>Lista de contenido o "pakinglist".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pedido o contrato de compraventa</li> <li>Factura pro forma</li> <li>Factura comercial</li> <li>Lista de contenido o "pakinglist".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>contrato compraventa</li> <li>Factura pro forma</li> <li>Factura comercial</li> <li>Lista de contenido o "pakinglist".</li> </ul>
TRANSPORTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de embarque (B/L)</li> <li>Carta de porte por carretera (CMR)</li> <li>Carta de porte por ferrocarril (CIM)</li> <li>Conocimiento de embarque aéreo (AWB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de embarque (B/L)</li> <li>Carta de porte por carretera (CMR)</li> <li>Carta de porte por ferrocarril (CIM)</li> <li>Conocimiento de embarque aéreo (AWB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de embarque (B/L)</li> <li>Carta de porte por carretera (CMR)</li> <li>Carta de porte por ferrocarril (CIM)</li> <li>Conocimiento de embarque aéreo (AWB)</li> </ul>
SEGUROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguro de mercancía</li> <li>Seguro de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguro de mercancía</li> <li>Seguro de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguro de mercancía</li> <li>Seguro de crédito</li> </ul>

### DECLARACIÓN DE VALOR DE ADUANA (DOCUMENTO DV1)

Es junto con el DUA los principales documentos aduaneros que deberán presentarse para el despacho de la mercancía importada en la aduana de importación.

En este documento se especifican los datos necesarios para calcular el valor de aduana, valor sobre el cual se calcularán los derechos de importación de la operación.

Partiendo del valor de factura, en él se reflejarán los distintos elementos que forman parte del valor de aduana, es decir, aquellos ajustes positivos y negativos sobre el valor de factura y que vendrán marcados en función del Incoterm cotizado.

No será necesaria la presentación del DV1 cuando: 1) la operación no tiene un carácter comercial; 2) el valor en aduana no supere los 5.000 euros por expedición y 3) cuando la declaración de los elementos de valor no sea necesaria para la aplicación del arancel aduanero.

Legislación: Reglamento (CEE) nº 979/93 de la Comisión de 26 de abril de 1993

Documento adjunto DV1

## **CERTIFICADOS DE CIRCULACIÓN**

La mayoría se utilizan tanto en importaciones como exportaciones. Sustituyendo en todos los casos al certificado de origen general.

El EUR1 es el documento que sirve para justificar el trato preferencial que tiene la mercancía en el comercio bilateral entre la UE y los países con los cuales existen acuerdos preferenciales recíprocos. Su presentación en la aduana permite que la mercancía se beneficie de las reducciones arancelarias existentes.

El EUR1 podrá ser solicitado con posterioridad al despacho de aduana con un límite máximo de cinco meses de la fecha de exportación. También podrá ser solicitado un duplicado en caso de extravío.

Éste documento de circulación sustituye al certificado de origen en las operaciones que se acojan a acuerdos preferenciales. Es importante tener en cuenta esto porque la presentación del certificado de origen (aunque indique el origen de la mercancía) no da derecho a la reducción arancelaria siendo ésta solo aplicable con la presentación del EUR1. Así está establecido en los Protocolos de los convenios preferenciales.

El EUR2 se utiliza en las exportaciones realizadas a aquellos países donde existe un régimen aduanero preferencial para determinadas mercancías procedentes de la UE.

En el caso de los intercambios de la UE con Turquía se utilizará el CERTIFICADO DE CIRCULACIÓN ATR y para la aplicación del Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG) a la importación se solicitará el CERTIFICADO DE CIRCULACIÓN FORM A. Éste último se trata de un documento de importación y no de exportación.

## **CERTIFICADO SOIVRE**

“Certificado de Control de Calidad Comercial SOIVRE” será emitido por el servicio de inspección SOIVRE de las Direcciones Territoriales y Provinciales de comercio, dependiente de la Secretaría General de Comercio Exterior de los productos indicados en el anexo de la Orden PRE/3026/2003 (principalmente carne y despojos comestibles, pescados, crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, huevos de ave, flores y capullos frescos, algunas legumbres y hortalizas, ciertas frutas y frutos comestibles, semillas de cáñamo y cáñamo en bruto, y conservas de sardinas, atún y bonito)

La notificación de las operaciones de comercio exterior que sean objeto de control se deberán presentar por vía telemática o por escrito al Servicio de Inspección SOIVRE. No siendo necesaria en el caso de expediciones sin carácter comercial.

Los datos obligatorios a notificar para solicitar el control son:

- Operador (exportador/importador)
- Nombre o razón social
- Numero de identificación fiscal (NIF)
- Destinatario
- País de destino o procedencia
- Localización de la partida a exportar o importar
- Identificación del medio de transporte
- Datos de la partida a controlar
- Naturaleza del producto
- Código de nomenclatura combinada
- Número de cajas/bultos/palets
- Marca comercial/código lote de fabricación
- Categoría de calidad
- Peso bruto/neto
- Fecha y lugar de notificación

Tras la notificación se llevará a cabo la inspección para comprobar el cumplimiento de los requisitos de calidad comercial indicados en las normas aplicables. Expidiéndose el Certificado si la mercancía ha sido declarada conforme.

El Certificado SOIVRE es preceptivo para el despacho aduanero tanto en la importación y como en la exportación.

Por otra parte, es importante señalar que la Secretaría general de Comercio Exterior mantiene iniciativas de colaboración con determinados Servicios de Control de países destinatarios de las exportaciones españolas, buscando el reconocimiento de estas certificaciones y quedando liberados los productos a los controles preceptivos en destino. Destacar: certificado de contenido en histaminas de semiconserva de anchoas para Canadá, de idoneidad de los cierres de envases de conservas de baja acidez a Canadá, certificación del cumplimiento de la legislación estadounidense de residuos de plaguicidas en los envíos de clementinas, certificación del contenido de metales pesados en cerámicas para EEUU, certificados de sin tratamiento post-cosecha para cítricos...

Con ello, cualquier exportador español de productos distintos a los obligados por la Reglamentación, podrán solicitar voluntariamente (y de forma gratuita) la certificación SOIVRE de sus productos destinados a los países con acuerdos de cooperación.

## BIBLIOGRAFIA

"Gestión del Cobro de las Operaciones de Venta Internacional", Ocho autores entre ellos José Rubio y Rafael Rodríguez. Editorial ECU

"Prácticum de las Operaciones Comerciales Internacionales", José Rubio, Rafael Rodríguez. Editorial ECU

"El Departamento de Comercio Internacional en la PYME", José Rubio, Rafael Rodríguez.. Editorial ECU

Internet: <http://www.plancameral.org/>, y <http://www.cesce.es>

Publicaciones de la Cámara de Comercio Internacional:

- Incoterm 2000 núm. 560
- Reglas y Usos Uniformes Relativos a la Créditos Documentarios núm. 600
- Reglas y Usos Uniformes Relativas a las Cobranzas. núm 522

Monedas, Uniones monetarias e instrumentos de pago en el comercio exterior María José Cano, Fernando Alonso y Javier Wrana Dykinson 2000

Manual de Gestión Internacional de Empresas. Begoña Beviá, María José Cano y varios autores.

## PRINCIPALES PÁGINAS WEB

Existen diferentes páginas donde la empresa puede acudir para obtener copia de los formularios requeridos en toda operación de comercio exterior.

[mkaccdb.eu.int](http://mkaccdb.eu.int) - exporter's guide to import formalities - Documentos requeridos en la importación en países no UE [www.agenciatributaria.es](http://www.agenciatributaria.es) - Aduanas e Impuestos Especiales.  
[www.plancameral.com](http://www.plancameral.com) - Documentos exportación por país

**FACTURA COMERCIAL**

Exportador/Exporter:		Código de IVA Our VAT:	
Comprador/Buyer: IVA/VAT:		Nº Factura/Invoice No.	Fecha/Date:
Destinatario/Consignee: IVA/VAT:		Referencia del comprador Buyer's references:	
		Condiciones de entrega y pago Terms of delivery and payment:	
Marcas y Números: Marks & Numbers	País de origen de las mercancías Country of origin of goods	País de destino Country of destination	Modo de transporte Mode of transport
	Lugar de origen Place of origin	Lugar de destino Place of destination	Nº de embarque Bill of lading no.
	Peso Bruto Total (kg.) Total Gross Weight	Peso Neto Total (kg.) Total Net Weight	Volumen Total (m <sup>3</sup> ) Total Cube (m <sup>3</sup> )
Descripción de Mercancías/Description of goods		Precio Unit Price	Importe Amount
		Total Facturs/Total invoice:	

Firma/Signature:

**LISTA DE CONTENIDOS**

Exportador/Exporter:		Nº Lista de Contenidos: Nº Packing List:			
Comprador/Buyer:		Fecha Lista de Contenidos: Packing List Date:			
Destinatario/Consignee:		Nº Factura/Invoice No.:			
		Fecha Factura/Invoice Date:			
		Otras referencias/Other references:			
Nº Paquete Pack No.	Tipo Type	Descripción de Mercancías Description of goods	Peso Bruto (kg.) Gross Weight	Peso Neto (kg.) Net Weight	Volumen (m³) Gross Weight
Total/Total					

Firma/Signature:

Febrero 2010

**GLOBAL BILL OF LADING FOR COMBINED TRANSPORT SHIPMENT OR PORT TO PORT SHIPMENT** B/L No.:  
Reference:

Shipper: \_\_\_\_\_

Consignee or Order: \_\_\_\_\_

Notify Party/Address: \_\_\_\_\_  
It is agreed that no responsibility shall attach to the Carrier or his Agents for failure to notify (see Clause 20 on reverse of this Bill of Lading)

Vessel and Voy. No.: \_\_\_\_\_

Port of Loading: \_\_\_\_\_ Port of Discharge: \_\_\_\_\_

Particulars as declared by Shipper

Marks and Nos. Container Nos. Seal Nos.	Number and kind of Packages, Description of Goods	Gross Weight (kg)	Measurement (cbm)

RECEIVED in apparent external good order and condition except as otherwise noted the total number of containers or other packages or units enumerated below for transportation from the place of receipt to the place of delivery subject to the terms stated on the reverse side of this Bill of Lading. One of the signed bills of lading must be surrendered duly endorsed in exchange for the goods or delivery order. On presentation of this document (duly endorsed) to the Carrier by or on behalf of the holder, the rights and liabilities relating in accordance with the terms hereof shall without prejudice to any rule of common law or statute rendering them binding on the Merchant) become binding in all respects between the Carrier and the holder as though this contract endorsed hereon had been made between them.  
IN WITNESS whereof this stated number of original bills of lading all of this tenor and date have been signed, one of which being accomplished, the other(s) to be void.

**UNITED ARAB SHIPPING COMPANY S.A.G.**  
SHUJEBIYA, P.O. Box 3636 SAFAT - KUWAIT

شركة الملاحة العربية المتحدة

Place of Receipt (Applicable only when this document is used as a Combined Transport Bill of Lading)

Place of Delivery (Applicable only when this document is used as a Combined Transport Bill of Lading)

\* Total No of Containers/Packages received by the Carrier: \_\_\_\_\_ Freight payable at: \_\_\_\_\_ Place and Date of Issue: \_\_\_\_\_

Movement: \_\_\_\_\_ Number of Original Bills of Lading: \_\_\_\_\_ IN WITNESS whereof the number of original Bills of Lading stated opposite have been issued one of which being accomplished the other(s) to be void.

JURISDICTION: All disputes relating to goods carried under this bill are to be dealt with in accordance with the jurisdiction clause, clause 24 and/or clause 25, on the reverse side of this bill. Declared/Ad valorem value: See clause 7/3 on the reverse side of this bill. Signed for the Carrier: United Arab Shipping Company S.A.G.

9/98 As Agent(s) only

SPECIMEN

1 Consignor (Name, or name of firm, and full address, where applicable as shown in the commercial register)	No. 000000 <i>(Space reserved for issuing number)</i>	<b>APPLICATION</b>
	<b>EUROPEAN COMMUNITY</b>	
2 Consignee (Name or name of firm, and full address if known or mention to order)	<b>CERTIFICATE OF ORIGIN</b>	
	3 Country of origin ('European Community' or country of origin concerned)	
4 Transport details (Optional)	5 Remarks	
6 Item number, marks, numbers, number and kind of packages; description of goods (For goods not packed indicate number or 'in bulk')		7 Quantity (Expressed in gross or net mass or other units of measure)
<p>8 I, the undersigned,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— APPLY for the issue of a certificate of origin indicating that the goods described above originate in the country shown in box 3,</li> <li>— DECLARE that the particulars given in this application and the supporting documents and information furnished to the competent authorities with a view to the issue of this certificate are correct, that the goods to which such documents and information relate are those in respect of which this application is made, that the goods fulfil the conditions laid down by the rules concerning the common definition of the concept of the origin of goods,</li> <li>— UNDERTAKE to furnish, at the request of the competent authorities, such additional information and supporting documents as may be required for the issue of the certificate.</li> </ul>		
9 Applicant (if not the consignor)		Place and date      Signature of the applicant (*)

(\*) The signature of an agent must be followed by his name in block capitals.

Febrero 2010

**1** Ejemplar para el remitente - Exempleaire de l'expéditeur  
 Copy for sender

<b>1</b> Remitente (nombre, domicilio, país) Expéditeur (nom, adresse, pays) Sender (name, address, country)		<b>CARTA DE PORTE INTERNACIONAL</b> <b>LETTRE DE VOITURE INTERNATIONALE</b> <b>INTERNATIONAL CONSIGNMENT NOTE</b> Este transporte queda sometido no obstante toda cláusula contraria, al Convenio sobre el Contrato de Transporte Internacional de Mercancías por Carretera (CMR). Ce Transport est soumis, notwithstanding toute clause contraire, à la Convention relative au contrat de transport international de marchandises par route (CMR). This carriage is subject, notwithstanding any clause to the contrary, to the Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road (CMR).	
<b>2</b> Consignatario (nombre, domicilio, país) Destinataire (nom, adresse, pays) Consignee (name, address, country)		<b>16</b> Portador (nombre, domicilio, país) Transporteur (nom, adresse, pays) Carrier (name, address, country)	
<b>3</b> Lugar de entrega de la mercancía (lugar, país) Lieu de prise en charge de la marchandise (lieu, pays) Place of delivery of the goods (place, country)		<b>17</b> Portadores sucesivos (nombre, domicilio, país) Transporteurs successifs (nom, adresse, pays) Successive carriers (name, address, country)	
<b>4</b> Lugar y fecha de carga de la mercancía (lugar, país, fecha) Lieu et date de la prise en charge de la marchandise (lieu, pays, date) Place and date of taking over the goods (place, country, date)		<b>18</b> Reservas y observaciones del portador Réserves et observations du transporteur Carrier's reservations and observations	
<b>5</b> Documentos anejos Documents annexés Documents attached			
<b>6</b> Marca y número Marque et numéro Mark and No.	<b>7</b> Número de bultos Nombre des colis Number of packages	<b>8</b> Clave de embalaje Mode d'emballage Method of packing	<b>9</b> Naturaleza de la mercancía Nature de la marchandise Nature of the goods
		<b>10</b> No. estadístico No. statistique Statistical number	<b>11</b> Peso bruto, kg Poids brut, kg Gross weight, in kg
		<b>12</b> Volumen m <sup>3</sup> Volume m <sup>3</sup> Volume, cu m	
<b>13</b> Instrucciones del remitente Instructions de l'expéditeur Sender's instructions		<b>19</b> Estipulaciones particulares Conventions particulières Special agreements	
<b>14</b> Forma de pago Prescription d'affranchissement Instructions as to payment for carriage Porte pagado / Franco / Carriage paid Porte debido / Non franco / Carriage forward		<b>20</b> A pagar por: To be paid by: Precio del transporte Déduction en - Déductions Líquido / Balance Supplément System charges Gastos adicionales Other charges TOTAL:	
<b>21</b> Formado en Établi à Established at		<b>15</b> Reembolso / Rimboursment / Cash on delivery	
<b>22</b> Firma y sello del remitente Signature et timbre de l'expéditeur Signature and stamp of the sender		<b>23</b> Firma y sello del transportista Signature et timbre du transporteur Signature and stamp of the carrier	
		<b>24</b> Recibo de la mercancía / Marchés diés reçus / Goods received. Lugar Lieu Place	

PP - 0137938

COMUNIDAD EUROPEA					DECLARACION		A ADUANA DE EXPEDICIÓN/EXPORTACIÓN	
Ejemplar para el país de expedición/exportación	1 Expeditor/Exportador N°				3 Formulario		4 Lista de carga	
	8 Destinatario N°				5 Partidas		6 Total bultos	
	9 Responsable financiero N°				7 País origen		8 País destino	
	10 Declarante/Representante N°				11 País transito		12 P.A.C.	
	13 Cantidad y nacionalidad medio transporte a la partida				14 País de expedición/exportación		15 Cód. P. Expediexport	
	16 Identidad y nacionalidad medio transporte activo en frontera				17 País de destino		18 Cód. país de destino	
	19 Identidad y nacionalidad medio transporte activo en frontera				20 Condiciones de entrega		21 Tipo de cambio	
	22 Modo transporte				23 Unidad e importe total factura		24 Naturaleza	
	25 Aduana de salida				26 Localización de las mercancías		27 Naturaleza	
	31 Bultos y descripción de las mercancías				32 Partidas		33 Código de las mercancías	
34 Indicaciones especiales: Documentos presentados, Certificados y autorizaciones				34 Cód. país de origen		35 Masa bruta (kg)		
37 R.C.U./M.E.N.				38 Masa neta (kg)		39 Contingente		
47 Cálculo de los impuestos				48 Apagamiento de pago		49 Identificación depósito		
50 Obligación principal				51 Lugar y fecha		52 Aduana de destino (y país)		
53 Garantía no válida para				54 Lugar y fecha		55 Aduana de destino (y país)		
56 CONTROL POR LA ADUANA DE PARTIDA				57 Lugar y fecha		58 Lugar y fecha		
59 Resultado				60 Precintos colocados: Número		61 Precintos colocados: marcos		
62 Plazo (fecha límite):				63 Firma:		64 Firma y nombre del declarante/representante:		

COMUNIDAD EUROPEA		FORMULARIO N	
1 Persona obligada	Nº	Expedición <b>E</b>	
		2 Período	3
4 Tercera persona declarante	Nº	5 a	d
		b	
		c	
6 Designación de las mercancías	7 Part. N.º 8 E.M. dest./Prov. orig. 9 Cond. entr. 10 Nat. 11 T. 12 Puerto de carga		
	13 Código de las mercancías 14 P. orig. 15 Régimen estadístico		
	16 Masa neta (Kg) 17 Unidades suplementarias		
	18 Importe facturado 19 Valor estadístico		
6 Designación de las mercancías	7 Part. N.º 8 E.M. dest./Prov. orig. 9 Cond. entr. 10 Nat. 11 T. 12 Puerto de carga		
	13 Código de las mercancías 14 P. orig. 15 Régimen estadístico		
	16 Masa neta (Kg) 17 Unidades suplementarias		
	18 Importe facturado 19 Valor estadístico		
6 Designación de las mercancías	7 Part. N.º 8 E.M. dest./Prov. orig. 9 Cond. entr. 10 Nat. 11 T. 12 Puerto de carga		
	13 Código de las mercancías 14 P. orig. 15 Régimen estadístico		
	16 Masa neta (Kg) 17 Unidades suplementarias		
	18 Importe facturado 19 Valor estadístico		
6 Designación de las mercancías	7 Part. N.º 8 E.M. dest./Prov. orig. 9 Cond. entr. 10 Nat. 11 T. 12 Puerto de carga		
	13 Código de las mercancías 14 P. orig. 15 Régimen estadístico		
	16 Masa neta (Kg) 17 Unidades suplementarias		
	18 Importe facturado 19 Valor estadístico		
<b>Notas explicativas:</b> Casilla 5c: Código de moneda (ES/PEUR) 8a: Estado miembro de destino 8b: Provincia de origen		Casilla 9: Condiciones de entrega 10: Naturaleza de la transacción 11: Modo de transporte 12: Puerto o aeropuerto de carga	
		20 Lugar/fecha/firma de la persona obligada/tercera persona declarante	





# La Internacionalización de la Empresa Española

Fecha de realización: Febrero 2010

**MARÍA JOSÉ CANO  
BEGOÑA BEVIÁ  
JESÚS CENTENERA**



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, NoComercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

## Introducción

Con el presente capítulo se cierra la serie de manuales monográficos sobre distintos aspectos de la internacionalización de la empresa, dentro de una serie sobre Estrategia y Plan de Internacionalización, elaborados por profesores titulares y profesores colaboradores de la EOI para el diario *Cinco Días* en el año 2010.

En el mismo, hemos querido dar una visión de conjunto de la amplia diversidad de la internacionalización de la empresa española, tanto por sectores, como por mercados, empezando por una presentación detallada de zonas y mercados hacia los que han ido nuestras exportaciones e inversiones en los últimos años. De la misma se deduce que el camino realizado ha sido muy importante, pero también que sigue habiendo una fuerte concentración por mercados, destacando Europa y Estados Unidos y algunos casos aislados, pero muy interesantes, como Turquía, México, Marruecos y otros. En este proceso a distintas velocidades, algunas empresas empiezan su andadura siguiendo estas mismas sendas ya conocidas, pero otras ya empiezan a ser más ambiciosas en sus objetivos y en sus destinos.

Tras presentar esta visión de conjunto por sectores y mercados, hemos introducido modelos de internacionalización seguidos por las empresas españolas. Hemos querido realizar una presentación taxonómica de los diferentes modelos que se repiten, aunque los mismos puedan tener diferencias de matiz, profundidad o detalles en su aplicación, ilustrándolos con empresas concretas, aunque no limitados a las mismas.

Finalmente, pensando en todos aquellos que todavía no han dado sus primeros pasos, pero cuyo interés por la internacionalización se pueda haber despertado con la presente colección de cuadernillos, presentamos una revisión de los principales pasos que veíamos en el primer cuadernillo, pero de manera simplificada, enfocado a pymes que quieran empezar esta aventura formidable que es la internacionalización de la empresa. Esperamos poder ser de ayuda para todos ellos.

## **El comercio exterior español por sectores y zonas**

En general, podemos afirmar que en España, al igual que en el resto del mundo desarrollado, existe un ambiente propicio a la internacionalización de la empresa, con información abundante, proveniente de diversas fuentes, que la apoya y que sirve, al mismo tiempo, para observar su evolución. En concreto, el desarrollo en el proceso de internacionalización experimentado por España es enorme, con una transformación profunda del tejido exportador realizado en el período de vida de tan sólo una generación.

Si tenemos en cuenta un período de análisis largo, la exportación española es un fenómeno de éxito rotundo, con una expansión de nuestras ventas de todos los productos en varios mercados por todo el mundo. No obstante, en los últimos años<sup>1</sup>, las exportaciones españolas han ido experimentando una ralentización de su volumen total, pasando de un incremento del 9,96% en el año 2006 con respecto al 2005 a tan solo un 2,27% en el 2008 con respecto al 2007. Situación que se ve acentuada en el último año con un descenso del 18,3% en el volumen de exportaciones españolas en el periodo de enero a noviembre del 2009 con respecto al mismo periodo del 2008.

### **Evolución de las exportaciones por Sectores Económicos<sup>2</sup>**

Analizando la evolución por sectores económicos se observa que la evolución positiva de los últimos años (2005 a 2007) presentada por todos ellos, se ve truncada en el año 2008 con una ligera ralentización en la mayoría de los sectores. Pasando todos ellos a resultados negativos de enero a noviembre del 2009.

Hay que destacar la evolución experimentada por el sector energético, pasando de una fuerte expansión en el año 2008 (con un incremento del 41,69% del volumen exportado) con respecto al 2007, a una espectacular caída en el periodo de enero a noviembre del 2009 (descenso del 44,44%) con respecto al mismo periodo del 2008. Esta caída es consecuencia del fuerte descenso generalizado de todas los subsectores energéticos, produciéndose una disminución del volumen de exportaciones tanto de petróleo (43,7%), como del gas (39,9%), del carbón (52,4%) y de la energía eléctrica (51,7%).

Los principales sectores exportadores de España, semi-manufacturas (en las cuales destaca los Productos químicos) Bienes de equipo y sector automóvil, representando más

---

<sup>1</sup> Según datos del informe del Banco de España

<sup>2</sup> Ver cuadros al final del punto 2. Datos del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y elaboración propia ([www.mityc.es](http://www.mityc.es))

del 60% del volumen exportador español, experimentan ya en el año 2008 una ligera caída con respecto al 2007, descenso que se ve acentuado en el periodo analizado del 2009 con descensos cercanos al 20% cada uno de ellos.

Destacar la caída producida en las semi-manufacturas que con un incremento del 15,7% conseguido entre el año 2006 y 2008, caen sus exportaciones en los once primeros meses del año 2009 en más del 20%, pasando a los volúmenes de exportación de principios de los 2000.

Si analizamos los sectores de consumo, podemos observar que la evolución de los productos de alimentación si bien ha mantenido un ligero incremento de sus exportaciones en los últimos años, en el periodo enero a noviembre del 2009 experimenta una caída cercana al 8,2%.

Por otra parte, las manufacturas de consumo (calzado, confección, marroquinería, juguetes y joyería), ven como año a año se va reduciendo su crecimiento del volumen de exportación, pasando a una caída cercana al 7,3% en el periodo analizado del 2009.

### **Evolución de las exportaciones por Zona Geográficas de destino<sup>3</sup>**

El principal destino de las exportaciones españolas ha sido y sigo siendo el resto de países miembros de la Unión Europea, a donde se dirige más del 69% del total exportado por España.

De hecho, los cinco primeros destinos de las exportaciones españolas son países miembros de la UE: Francia (destino de casi el 20% del total), Alemania, Portugal, Reino Unido e Italia.

Analizando la evolución se observa que la tendencia de los últimos años ha sido una ralentización de las exportaciones destinadas a la UE (del 7,98% periodo 2005-2006 al 7,97% del periodo 2006-2007, incremento mínimo teniendo en cuenta que en el año 2007 se incorporan dos nuevos mercados: Rumania y Bulgaria). En el año 2008 se observa como las exportaciones a los distintos miembros de la UE se mantiene prácticamente al mismo nivel que en el año 2007, produciéndose una fuerte caída en el periodo de enero a noviembre del 2009 con respecto al mismo periodo del año anterior (descenso cercano al 18,5%).

---

<sup>3</sup> Ver cuadros al final del punto 2. Datos del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y elaboración propia ([www.mityc.es](http://www.mityc.es))

El resto de los países europeos (destino del 6,5% del total exportado por España) mantiene también una tendencia de ralentización de su incremento del volumen de compras de productos españoles (incremento del 9,38 del 2006 al 2007 a tan solo un 4,55% del 2007 al 2008). Pasando a una evolución muy negativa en el periodo de los once primeros meses del año 2009 con una caída de más del 21% de las exportaciones destinada a esta zona con respecto al mismo periodo del año anterior.

En esta Zona Geográfica los principales destinos de las exportaciones españolas son: Turquía, Rusia, Suiza y Noruega.

Mientras Suiza experimenta un incremento en todo el periodo analizado (2005 a 2009), las compras de productos españoles realizadas por el resto caen en los primeros once meses del año 2009.

Hay que destacar la evolución de Rusia, mercado que incrementaba sus compras en más del 30% año a año (38,3% del 2006 al 2007 y 35,5% del 2007 al 2008). Sin embargo, en el periodo de enero a noviembre del 2009 las ventas españolas han caído en un 49% con respecto al mismo periodo del año anterior.

El Norte de África, formada por países como: Egipto, Marruecos, Argelia, Túnez y Libia; ha experimentado en los últimos años fuertes incrementos como destino de las exportaciones españolas. Sin embargo, en el periodo de enero a noviembre del 2009 sus compras de productos españoles se ha visto reducida en un 7% con respecto al mismo periodo del año 2008. No obstante, esta reducción de las exportaciones no ha supuesto un gran retroceso del volumen total quedando éste al mismo nivel que el año 2007. De los mercados del norte de África hemos de destacar principalmente Egipto, mercado de año a año realiza grandes incrementos de sus compras de productos españoles (incrementos del 43% en el periodo 2007-2008, inclusive en el periodo de los once primeros meses del 2009 que mientras otros mercados se retraen Egipto se ha visto incrementado en un 7%.

Marruecos (que ocupa la posición 12 de destino de las exportaciones españolas) y Argelia han experimentado un fuerte incremento en los últimos cinco años en su volumen de compra de productos españoles. Transformándose así en mercados objetivos de las empresas españolas. Sin embargo, en el periodo de los once primeros meses del 2009, mientras Argelia mantiene su volumen de compras, se produce una caída del 17% en el volumen de exportaciones hacia Marruecos.

En cuanto a América del Norte se observa que en los últimos años se produce un estancamiento del volumen de exportaciones españolas destinadas a esta zona. Y en el periodo de enero a noviembre del 2009 se ha producido una caída de más del 22% con respecto al mismo periodo del año anterior.

Estados Unidos de América se ha mantenido en los últimos años en la sexta posición del ranking de destino de las exportaciones españolas, y su tendencia es reflejo del conjunto de países de Norteamérica.

América Centra y las Antillas representando un porcentaje mínimo de las exportaciones españolas (2,4% del total exportado) experimenta un alto decrecimiento anual en todo el periodo analizado (año 2005 al año 2009) siendo de más del 21% en el conjunto de los once primeros meses del 2009.

Destacar el mercado de México que ha estado ocupando posiciones entre los 12 primeros destinos de las exportaciones españolas durante los últimos años, el cual desde el año 2008 presenta una gran tendencia de decrecimiento, con caídas de más del 12% en los dos últimos años.

Hay que destacar la evolución durante el periodo 2005-2008 de las exportaciones españolas dirigidas al mercado de América del Sur, con crecimientos cercanos al 19% en el año 2007 y del 10% en el 2008. Esta zona ha ido aumentando año a año su peso sobre el total del volumen de exportaciones españolas, pasando de representar el 2% del total en el año 2006 hasta el actual 2,48% del total de las exportaciones españolas.

Destacar los mercados de Brasil, Argentina y Venezuela que durante el periodo del 2005 a 2008 han visto crecer en porcentaje mayores al 10% sus compras de productos españoles año a año. Sin embargo, en los once primeros meses del 2009 estos tres mercados han experimentado caídas superiores al 15% con respecto al mismo periodo del año 2008, retorciendo a valores del año 2006 de exportaciones españolas.

Mención aparte supone el mercado de Chile, el cual ha ido incrementando su demanda de productos españoles a lo largo de los últimos años, y si bien en el año 2008 caen las exportaciones a este mercado, es de los pocos destinos que en el conjunto de los once primeros meses del 2009 presenta un incremento del 12,77% con respecto al mismo periodo del año anterior.

En cuanto al Continente Asiático podemos diferenciar entre Oriente Medio Próximo y el resto de Asia. En ambas zonas se produce un incremento anual de las exportaciones españolas en los últimos años, siendo mayores en Oriente Medio Próximo en el que en el año 2008 crecieron un 13,75% con respecto al 2007. Pero ambas ven reducido en más del 11% su volumen de compras españolas en el periodo de enero a noviembre del 2009.

En Oriente Medio Próximo se puede destacar la evolución de mercados como Emiratos Árabes, Arabia Saudita e Israel que durante el periodo 2005-2008 han visto grandes incrementos en sus compras de productos españoles (porcentajes del 85,96 %, 57,12% y

49,24% respectivamente). Aunque en los once primeros meses del 2009 experimentan caídas en el total exportado.

Se debe destacar la evolución de mercados como Líbano e Irak que si bien representan un pequeño porcentaje del total exportado por España, su evolución en los últimos años ha sido muy positiva, produciéndose incluso un incremento en el conjunto de los once primeros meses del año 2009 (5,43% y 84,22% respectivamente)

Con respecto al resto de países asiáticos destacamos los mercados de China y Japón, situados en los últimos años entre los 20 principales destinos de las exportaciones españolas, han presentado incrementos anuales durante el periodo analizado (años 2005 a 2008). Con descensos en los primeros meses del año 2009.

En cuanto al mercado de India se observa una tendencia ligeramente creciente pero estable en todo el periodo analizado (año 2005 a año 2009).

La globalización de la economía tiene como consecuencia la deslocalización empresarial y la oportunidad de acceso de la empresa a mercados hasta ahora tratados como residuales, pero que en la actualidad están empezando a formar parte de la actividad normalizada de la empresa. La tendencia es que la actividad internacional se incremente progresivamente con carácter general, y, en especial en el sector servicios, los porcentajes de ventas exteriores igualen o lleguen a superar a las ventas nacionales.

Esta mayor competitividad unida a la actual crisis económica del mercado español ha puesto de manifiesto la necesidad de diversificar el riesgo de operar en un solo mercado. Siendo la internacionalización una salida para la pyme española sumida en una situación de contracción de sus ventas.

Por otro lado conviene destacar que en la última década la internacionalización de la empresa española es un hecho y que el avance en su posición internacional es, cuanto menos, considerable.

En el ranking global del Fortune 500 aparecen una docena de empresas españolas y el posicionamiento español en proyectos de infraestructuras es creciente y constante.

Así mismo se aprecia la tendencia a la diversificación geográfica, con una tendencia creciente que desvía las inversiones españolas tradicionales, que tenían como destino países en vías de desarrollo, hacia países desarrollados de la OCDE, y, en concreto hacia la Unión Europea y Estados Unidos.

Por su parte la posición de competitividad de la empresa española ha bajado considerablemente respecto a años anteriores, lo que obliga a las empresas un importante cambio estratégico que les permita no verse afectadas, o verse afectadas en menor medida, por las crisis económicas y de consumo que vienen soportando en los últimos años.

En este cambio estratégico parece fundamental modificar nuestra tradicional competitividad vía precio incrementando la calidad de nuestros productos y servicios aplicando factores tecnológicos avanzados, mejorando los procesos productivos e invirtiendo en I+D+I

Los grandes mercados emergentes como China e India, que inicialmente se basaba en mano de obra barata y tecnologías intermedias, pero esta tendencia ha variado y ya compiten en alta tecnología, lo que nos obliga a buscar nuevos nichos de mercado en los que el factor decisivo sea la calidad y el incremento del valor añadido.

Esta mayor competitividad unida a la actual crisis económica del mercado español ha puesto de manifiesto la necesidad de diversificar el riesgo de operar en un solo mercado. Siendo la internacionalización una salida para la pyme española sumida en una situación de contracción de sus ventas.

Los próximos años cabe esperar que aquellas empresas que basen su modelo de negocio en tecnología, innovación y creatividad, podrán incrementar la calidad y el valor añadido de sus productos lo que les permitirá competir en condiciones inmejorables en los mercados internacionales.

En este sentido<sup>i</sup> y coincidiendo con la presidencia española de UE se están desarrollando una serie de medidas para impulsar la apertura económica como pieza clave para la recuperación económica y el crecimiento del empleo y el bienestar, planteándose las siguientes líneas de actuación:

Realizar un importante esfuerzo para potenciar las relaciones comerciales multilaterales y bilaterales de la UE y para avanzar en la redefinición de la política comercial común a medio plazo.

En el ámbito multilateral, la prioridad es concluir el acuerdo de modalidades de la Organización Mundial de Comercio (OMC) necesario para concluir la Ronda de Doha, así como fomentar las negociaciones para la adhesión de nuevos países a la organización, como Rusia, Libia, Bosnia-Herzegovina o Montenegro, con la finalidad de reforzar el sistema multilateral de comercio.

En cuanto a la política comercial con las distintas regiones, en el caso de América Latina, la Presidencia trabajará para alcanzar una rápida conclusión de las negociaciones que actualmente se mantienen con Centroamérica y con la Comunidad Andina. Asimismo, la Presidencia española quiere reactivar las negociaciones del Acuerdo de Asociación entre la UE y Mercosur, un espacio con 700 millones de habitantes.

También se impulsarán las negociaciones en el marco de la Unión por el Mediterráneo, el Consejo de Cooperación del Golfo y la ASEAN y se promoverá la conclusión de los Acuerdos de Asociación Económica con los países de África, Caribe y Pacífico.

En el ámbito bilateral, el trío de presidencias quiere avanzar durante 2010 de forma sustancial en las negociaciones del acuerdo de libre comercio con India y en la búsqueda de un reequilibrio de la relación con China.

Respecto a Rusia, un importante socio comercial para la UE, se trabajará para facilitar su adhesión a la OMC, mientras que para estrechar las relaciones económicas con EEUU se reforzará el papel del Consejo Económico Transatlántico (TEC).

Desde una perspectiva sectorial, se prestará atención a la apertura de los mercados de compras públicas y a la defensa de los derechos de propiedad intelectual, ámbito en el que la prioridad es avanzar en la conclusión definitiva de un Acuerdo Comercial contra la Falsificación (ACTA).

## Los modelos de internacionalización de éxito

Cuando las empresas deciden internacionalizarse se fijan, o deberían fijarse, en la experiencia acumulada por otras empresas en dichos procesos. Aunque depende mucho del sector específico, de la zona geográfica y del tamaño y características de la propia empresa, es bueno familiarizarse con ejemplos diferentes, porque de casi todos se pueden extraer lecciones. A continuación vamos a exponer una serie de modelos (no todos) de internacionalización exterior española, con la esperanza de que sirvan de inspiración y de reflexión a otros empresarios.

Hay algunos casos de difícil repetición, porque dependen de una determinada coyuntura exterior, como en el primer modelo que presentamos, que es el de internacionalización por

compra de una empresa estatal privatizada o en casos en los que hay monopolio u oligopolio. En algunos casos, este monopolio se convierte en duopolio, como pasó con los servicios de telefonía en Argentina. Una variante de este fenómeno, que presentamos en el segundo modelo es la compra de una gran empresa en sectores que también habían estado fuertemente regulados o protegidos, como pasaba con los servicios financieros. En ambos casos, la internacionalización ha sido posible por la confluencia de factores de coyuntura internacional y del momento de crecimiento y desarrollo de las empresas españolas. Del mismo modo, en ambos casos, el proceso de internacionalización ha provocado una transformación de las empresas españolas, haciéndolas aumentar de tamaño, pero también evolucionar y cambiar internamente.

En el tercer caso, presentamos un modelo de internacionalización por medio de la compra de una o varias empresas locales en el extranjero, pero en este caso, se presentan varias opciones para dicha compra por haber más competencia en el mercado. Hemos presentado el caso de dos empresas agroalimentarias de gran tamaño, en una de las cuales la internacionalización cambió el peso de su mix de productos. En el mismo apartado, presentamos una del sector de Tecnología y Equipamiento Sanitario, convertida en uno de los líderes sectoriales mundiales.

En el cuarto modelo, presentamos la internacionalización por medio de apertura de tiendas. Hemos elegido ilustrarlo con las grandes cadenas de tiendas textiles españolas, con cuatro ejemplos diferentes al respecto, muy conocidos por todo el mundo, complementándolos con el ejemplo de una cadena de pizzerías, con una reflexión sobre la internacionalización de cadenas de restaurantes y similares, que requieren un tamaño mínimo desde el punto de vista logístico para obtener una mejor rentabilidad.

El quinto y sexto modelo se centran en la presencia comercial en el exterior, diferenciando en los dos puntos entre las filiales comerciales y las delegaciones, siendo la principal diferencia la constitución o no de persona jurídica. Estos modelos son los más extrapolables, siendo el siguiente paso en la internacionalización para la mayoría de las pymes, cuando ya han establecido una cierta presencia comercial por medio de exportaciones o expediciones, o, incluso antes, si el mercado lo requiere por ser estratégico. Al pasar de realizar exportaciones a una presencia permanente en el mercado, las empresas aumentan su dominio del mismo y se afianzan, pasando de “exportar” a “comercializar”, estando más cerca de sus clientes.

En el séptimo, vamos un paso más allá, y presentamos varios casos de empresas industriales que han decidido instalar centros de producción en otros países, desde Brasil, hasta China, desde la India a Marruecos. Se trata de empresas en un estado mucho más avanzado de desarrollo internacional, con muchas plantas en varios países y con filiales

comerciales. Pero también presentamos dos casos de pymes que en sus primeros años de internacionalización pusieron fábricas en Marruecos, que pueden servir de acicate para otras empresas.

El octavo modelo es la creación de “joint venture” entre empresas españolas y extranjeras, normalmente por requisitos legales, aunque también puede ser para obtener sinergias entre las mismas. Así, hay muchas legislaciones que obligan a la presencia de una empresa local como regla general (pensemos en el 49-51% de Emiratos Árabes Unidos) o en determinados sectores, como puede ser el de producción audiovisual en Canadá.

En el noveno, presentamos el “efecto arrastre”, por el que ciertas empresas van siguiendo a un cliente a otros países, como pasó con proveedores de Telefónica en su expansión a Iberoamérica, con empresas de piezas de automoción, que han llevado a cabo su internacionalización siguiendo a las plantas de producción de sus clientes, llamando la atención más que el ejemplo anterior por no haber fabricantes de automóviles con capital español, o con el caso de Agrosevilla, desde EE.UU. a otros mercados.

El décimo y último modelo es el seguido por la mayoría de las empresas de ingeniería y consultoría, de internacionalización por medio de licitaciones y concursos internacionales, bien de organismos multilaterales, públicos o privados, bien de instituciones u organismos de otros países.

Hay también una presentación sobre el impacto de las TI en los distintos modelos que cierra el capítulo tres.

Aunque *Singularia non sunt extendenda*<sup>4</sup>, en todos estos casos hay pequeñas y grandes lecciones para las empresas españolas que pueden estar en alguna de esas fases de desarrollo, o bien exportando de manera más o menos regular y analizando la posibilidad de dar un salto cualitativo. Por otro lado, creemos que también puede llegar a ser de utilidad para todas aquellas empresas que todavía no han empezado a exportar, por ser un estímulo y por mostrar los hitos de un largo camino que pueden estar a punto de empezar. Como decíamos en la introducción, hemos desarrollado en un apartado independiente el modelo que podríamos denominar “básico” de inicio de las exportaciones, en el que, en lugar de repetir la metodología detallada de pasos a dar del primer cuadernillo, hemos preferido exponer una serie de consejos, pistas y reflexiones de sentido común, para que puedan empezar con el modelo más sencillo.

---

<sup>4</sup> Locución latina que nos previene contra hacer extensivas a otros casos, las medidas excepcionales de algunas situaciones especiales.

## El acceso a empresas estatales privatizadas

En primer lugar, vamos a empezar con un grupo de las grandes empresas españolas, que cotizan en el IBEX y que atesoran más de dos décadas de experiencia en el proceso de internacionalización. Este modelo es resultado de un doble fenómeno, nacional e internacional. Por un lado, las grandes empresas españolas de servicios como telecomunicaciones, energía o servicios financieros, habían llegado a un grado de desarrollo y capitalización importante, acelerado por el extraordinario desarrollo económico de España en los años 80 y 90. En algunos casos la titularidad pública y en todos ellos la fuerte regulación habían llevado a una situación de monopolio o de oligopolio en España, que trajo consigo algunas ineficiencias, pero también un dominio del mercado y la posibilidad de alcanzar una masa crítica para poder acometer la expansión exterior. La entrada en la Unión Europea a mitad de los 80 había provocado un entorno que forzaba a nuestras grandes empresas a adaptarse a las nuevas reglas y a cambiar su estructura de gestión, como le iba a pasar a un gran número de empresas españolas. Se inició un fenómeno de concentración (que dista mucho de haber terminado) y de consolidación de grupos para adquirir tamaño, que se veía cada vez más como una ventaja imprescindible en un mundo globalizado. En lugar de competir en un pequeño mercado protegido, las empresas españolas se veían abocadas a competir en la escena europea y mundial. Aunque seguía habiendo mecanismo estatales de protección (pensemos en la famosa y controvertida “acción de oro” del gobierno), el proceso era imparable.

Por otro lado, en una de esas “coincidencias” que se convierten en “acontecimientos históricos para el planeta” como dicen ahora los que saben de ello, la situación en Iberoamérica en esos mismos años iba a permitir operaciones de gran calado a estas empresas españolas, que se mantendrían en el tiempo.

Parafraseando al “Premier” británico Macmillan, hablando de África tres décadas antes, podemos afirmar que a finales de los 80 y principios de los 90: “el viento del cambio soplaba en este continente de Iberoamérica<sup>5</sup>”. En efecto, tras la caída del muro de Berlín y la disolución de la U.R.S.S., Iberoamérica intentaba dejar atrás la “década perdida”, produciéndose una ola en todo el continente de vuelta a las políticas económicas ortodoxas del Banco Mundial y del FMI. Junto a políticas de estabilización monetaria y de lucha contra la inflación (que era un auténtico cáncer para la economía estatal y doméstica

---

<sup>5</sup> **Macmillan, Harold. Discurso ante el Parlamento de Sudáfrica el 03.02.1960 “The wind of change is blowing through this continent and whether we like it or not, this growth of national consciousness is a political fact. We must all accept it as a fact, and our national policies must take account of it”**

de los ciudadanos), se lleva a cabo una política de privatizaciones y de atracción de inversiones extranjeras.

La posición de España era privilegiada, no sólo como ex-potencial colonial, sino también en un momento que nuestra transición a la democracia y el inicio de nuestro “pequeño milagro económico” nos posicionaba como ejemplo para muchos gobiernos y economías iberoamericanas. La facilidad cultural e idiomática hicieron el resto, propiciando lo que en algunos países de la región se llamó la “segunda conquista” de América, por el flujo de personas que siguió a los flujos de capital entre ambos lados del Atlántico. Directivos, ejecutivos e incluso *juniors* cruzaron el Océano para ocupar puestos en las nuevas empresas.

El buque insignia de este modelo de expansión internacional fue, sin lugar a dudas, la compañía Telefónica de España. Aunque de poca capitalización si se comparaba con otros gigantes mundiales de Europa, Asia y, sobre todo, Norteamérica, el tamaño de la empresa española era suficiente para poder adquirir y luego asimilar las medianas empresas locales del continente. Si se hubiera tratado de una puja abierta, no creo que se hubiera podido producir dicho fenómeno, pero aquí jugaron un papel importante las relaciones políticas y el trasfondo cultural.

Su desembarco en países como la Argentina, o Perú, o en algunos estados de Brasil, supusieron una auténtica revolución para las comunicaciones de los países de acogida, lo cual iba a afectar, a su vez, al desarrollo económico general de los mismos. Siendo un hecho innegable, sorprenden algunos ataques populistas que la compañía sufre hoy en día o las críticas al proceso de privatización y compra de las antiguas empresas estatales.

Pero, si bien es cierto que la participación en los procesos de privatización supuso un cambio para dichas economías en el ámbito de la telefonía y las telecomunicaciones, también lo es que el proceso tuvo un efecto excelente sobre la propia Telefónica, que aumentó de tamaño y tuvo que profesionalizar aún más su gestión, estructuras y procesos.

Las empresas energéticas, aunque con un poco más de retraso, siguieron una pauta similar, aunque en este caso el fenómeno era tanto de compra de empresas estatales, como de una serie de concesión de licencias, de un sector que había estado fuertemente protegido y se consideraba estratégico para los gobiernos respectivos. Una vez más, en el caso de Argentina, la adquisición de YPF por parte de Repsol modificaría los ingresos estatales argentinos y el desarrollo de un sector clave como el energético, pero también, al igual que en el caso de Telefónica, permitiría a la empresa española, que había sido un monopolio más o menos ineficiente y burocratizado, su reinención total. No se trató sólo

de un cambio de tamaño, de activos y de cuentas de resultados, sino que la internacionalización trajo un cambio sustancial en la misma esencia de la compañía.

El caso de las eléctricas también es similar en el sentido de que siempre han sido sectores fuertemente regulados. Así, la entrada de Endesa en los mercados del cono sur americano se produce bajo estos mismos “vientos de cambio”, aprovechando el cambio en la regulación.

### El modelo de compra de grandes empresas locales

El ejemplo de la banca en Iberoamérica es el que mejor ilustra esta segunda oleada en tamaño de internacionalización. Así, aunque la titularidad del capital no era estatal y no se produjeron privatizaciones, la realidad es que había muchos sectores más o menos protegidos, como los servicios financieros, en los que los vientos de cambio propiciaron la entrada de capital español.

Los grandes grupos españoles, capitaneados por los actuales Banco Santander y BBVA se lanzaron en una política de compras por todo el continente de entidades financieras, una vez levantadas las restricciones al capital extranjero en las mismas. Si bien es cierto que el Banco Santander ya había adquirido el Banco del Hogar Argentino en 1960 y el *First National Bank* de Puerto Rico en 1975, no será hasta veinte años después, en 1995, cuando se inicie lo que el propio Banco Santander denomina “un segundo período de intensa expansión en Iberoamérica que permite desarrollar el negocio en Argentina, Brasil, Colombia, México, Perú y Venezuela, al tiempo que se da un nuevo impulso a negocios ya existentes en Chile, Puerto Rico y Uruguay. A partir del año 2000 se incorporan al Grupo, Banespa en Brasil, Grupo Serfín en México y Banco Santiago en Chile. Con ello se afianza la posición del Grupo como primera franquicia financiera en Latinoamérica.”<sup>6</sup>

El BBVA, por su parte, había empezado también su expansión Iberoamericana con anterioridad, aunque su arranque definitivo en la zona, como se resume en su web<sup>7</sup>: “Pero es a partir de 1995 cuando BBV desarrolla una estrategia de expansión internacional que le llevó a construir una gran franquicia en América Latina, realizando una importante inversión en capital, tecnología y recursos humanos. En 1995 entra en Perú, con la privatización del Banco Continental, y en México, con Probursa. En 1996, BBV amplía su presencia en Colombia con Banco Ganadero y en Argentina con Banco Francés. En 1997, BBV entra en Venezuela de la mano de Banco Provincial, fundado en 1953. En 1998 se

<sup>6</sup> <http://www.santander.com/>

<sup>7</sup> <http://www.bbva.es/>

instala en Chile con el Banco BHIF. En el año 2000 se produce en México la fusión de BBV Probursa con Bancomer para crear BBVA Bancomer, el primer banco del país. En 2001 finaliza la implementación de la plataforma unificada para todos los negocios y todos los países, y se instala la marca BBVA en las entidades del Grupo en América Latina. En 2004, los bancos de Chile y Colombia cambian sus nombre a BBVA”

Los puntos en común de ambas expansiones son que ya había una presencia en la zona, es decir, se había iniciado el proceso de internacionalización, pero es a partir de 1995 cuando cambian el modelo de internacionalización, lanzando una campaña de compras masivas de entidades locales que les permitieran ofrecer banca comercial entre otras. La necesidad de apertura de sucursales para atender al público condicionaba la expansión en estos países, por medio de la compra de bancos locales, con distintos perfiles.

Merece la pena destacar también el hecho de que en los primeros años, se mantienen ambas marcas, incluso con mayor preeminencia de la marca local sobre la corporativa, algo que irá cambiando también poco a poco, hasta la situación actual.

Como hemos visto en el caso anterior, en este modelo tiene también mucha importancia el entorno general con cambios más o menos profundos en las legislaciones nacionales locales, junto a una situación de partida de la banca española que tenía ya un cierto tamaño y capitalización, pero que se iba a ver influenciada radicalmente por la expansión, cambiando el perfil de las entidades, de empresas locales, a empresas internacionales, algo fundamental para la competencia mundial en el sector de servicios financieros.

### La compra de medianas empresas locales con fuerte presencia en el mercado

A diferencia del modelo anterior, en este caso la empresa española no compra una de las grandes empresas del mercado en situación dominante, sino una entre varias empresas que compiten en un mercado más libre y menos regulado. Entrar en el mismo puede ser un proceso largo y costoso, pero no imposible. Ante este dilema, ha habido muchas empresas que han optado por la compra, como manera para introducirse, primando el crecimiento por compra, al crecimiento orgánico de la empresa en el mercado, teniendo varias alternativas para ello.

Podemos poner dos ejemplos en el mundo de la alimentación: Ebro Puleva<sup>8</sup> y el grupo SOS Cuétara. Ambas siguieron una política de compra de empresas del sector para ampliar su presencia en mercados exteriores, principalmente en Estados Unidos. Ebro Puleva era el mayor grupo español de alimentación a principios de esta década, siendo líder en azúcar, productos lácteos y arroz. En el año 2004, compra la empresa arrocera Riviana en Estados Unidos para arrancar con una posición líder en ese país. Posteriormente, compra Panzani, líder en pasta fresca y en alimentación seca en Francia. En el año 2006 adquiere la compañía New World Pasta, líder en pasta seca en EE. UU. y Canadá.

Luego siguen otras compras o aperturas, pero esta presentación general da una idea de una política general de expansión, que no sólo consolidó la presencia en mercados exteriores, sino que tuvo también como consecuencia el cambio del peso relativo de las líneas de ventas del grupo Ebro Puleva en España. Además, esta preeminencia de la pasta se extiende al ámbito mundial ya que pasa a ser el 2º fabricante de pasta del mundo.

En el caso de SOS Cuétara, la empresa había pasado del negocio del arroz, al del aceite primero, y al de las galletas después, en España. Poco a poco va consolidando su presencia exterior sobre todo con el aceite de oliva y se encuentra cara a cara con las empresas italianas, con marcas como Bertolli y Carapelli, auténticos líderes en el mercado estadounidense. Tras años intentando competir y ganar cuota de mercado, deciden por fin seguir en el extranjero la misma estrategia de compra de empresas que habían seguido en España, pero, en este caso, comprando a los competidores, en lugar de introducirse en nuevos segmentos complementarios de mercado, como habían hecho en nuestro país en la primera etapa.

En el sector de Tecnología y Equipamiento Sanitario, podemos poner el ejemplo de la empresa Antonio Matachana en Alemania. La empresa es hoy la segunda más importante de su sector en Europa y la cuarta en el mundo, pero empezó como una empresa familiar pequeña en Cataluña. A través de inversiones en tecnología, mejora de los servicios de asistencia técnica y desarrollo de las ventas de exportación, la empresa fue creciendo y consolidándose como empresa internacionalizada. En el caso alemán, se juntaron la posibilidad de adquirir una empresa local, con las dificultades para entrar con fuerza en Alemania, ya que la imagen país de España como productor de tecnología no era la más apropiada entonces, por lo que cuando surgió esa posibilidad, la empresa decidió ir adelante, enviando a uno de los miembros de la familia a dirigir la nueva filial y a convencer al mercado alemán de que se podía confiar en su tecnología.

---

<sup>8</sup> A partir del *Caso Ebro-Puleva* realizado por el Instituto de Formación *on-line* para el ICEX

Como beneficio adicional, no previsto en el plan inicial, se ha logrado una mejor penetración en terceros mercados por el hecho de ofrecer productos y servicios desde la filial, gracias a la imagen país de Alemania en mercados de Asia y de Oriente Medio, que tienen una recepción más positiva *a priori* cuando van a Alemania a buscar tecnología.

## La apertura de tiendas al público

Este modelo de internacionalización viene dictado por la propia idiosincrasia del sector, ya que las tiendas de moda, a la fuerza, parten de una necesidad de presencia física, en contacto con el público. La estrategia de implantación por apertura de tiendas de moda se ha ido, por tanto, generalizando, lanzando a las empresas españolas a una posición destacada en el ámbito mundial del textil y la moda. Una vez más, el hecho de haber crecido en el exterior ha cambiado profundamente a las propias empresas y les ha dado una nueva dimensión. Entre otras, podríamos destacar a las tres grandes y a una tienda de ropa para niños: en primer lugar, sin duda, el fenómeno que representa el grupo gallego Inditex, con su buque insignia la marca Zara, pero no restringido a esta; a continuación, la marca Mango con sus tiendas Mango y MNG; finalmente, en el grupo de los grandes, podemos presentar a Cortefiel; y un ejemplo diferente sería la tienda de ropa para niños Neck & Neck.

El primer grupo empezó por cercanía, abriendo la primera tienda en 1988 en Portugal, en concreto en Oporto, para saltar al año siguiente a N. York (donde ya va para siete tiendas en Manhattan) y luego París, en 1990. El grupo Inditex demostró que podía competir con los grandes en las plazas importantes del mundo, lanzando luego una expansión *Tous azimuts*. En la actualidad, cuenta con alrededor de 1.300 tiendas en unas 400 ciudades en más de 40 países. Su éxito se estudia en las mejores escuelas de negocios del mundo y es comentado en prensa generalista y especializada, por lo que no queremos detenernos en ello, sino en el hecho de la rapidez de la expansión internacional.

El caso de Mango, con sus tiendas MANGO o MNG, cuyo número se eleva por encima de las 600 tiendas en alrededor de 70 países, y en donde la facturación exterior supera ya los dos tercios del total. Para aumentar el ritmo de crecimiento, Mango cedió los stocks en depósito a sus franquiciados, limitando las necesidades de circulante inmediato y aumentando las posibilidades de apertura y expansión de los mismos.

El grupo Cortefiel, por su parte, cuenta ya con 1.250 tiendas en 60 países, y tenía previsto llevar a cabo un desembarco masivo en Estados Unidos y en el Reino Unido, a partir de este año 2010, que le permitiera incrementar su tamaño, casi triplicando sus puntos de venta. En realidad, una vez contrastada la rentabilidad de la franquicia o del modelo de negocio, el trabajo sólo consiste en elegir bien la localización, seleccionar al socio si es por franquicia y repetir el mismo de manera constante en nuevos mercados, con mayores o menores adaptaciones a los gustos locales, que la globalización va igualando poco a poco en todo el planeta.

Finalmente, la empresa de ropa de niños Neck & Neck también está presente en numerosos mercados de Europa, México y Oriente Medio, en donde sus tiendas se han extendido por todo el Golfo como una mancha de aceite, gracias al éxito al encajar con los gustos de la población local.

Fuera del sector textil y de la moda, podemos citar también el modelo de apertura de locales de comida rápida, Telepizza. Esta cadena fue lanzada en España por un empresario que quería duplicar el modelo de pizzerías de reparto que había visto durante años en Estados Unidos. Tras el rápido crecimiento en España, la empresa se planteaba la salida a bolsa, por lo que estimó que los crecimientos adicionales serían muy valorados por el mercado, y la empresa se planteó un crecimiento acelerado en varios mercados, como el polaco, en el que empezaron a abrirse sus pizzerías.

En el caso anterior, como les pasa a las franquicias de restauración, es imprescindible contar con un cierto número de tiendas para que la operación sea viable. Por eso, cuando grupos como el Comess Group se plantean su expansión exterior (ya iniciada en algunos países con algunas de las líneas de negocio), lo tienen que hacer a lo grande, para poder alcanzar unas economías de escala en transporte que hagan rentable la operación.

## Las filiales comerciales

En un momento determinado, la empresa española se plantea que quiere un mayor control del mercado y una mayor cercanía a los clientes, por lo que prescinde de las figuras de intermediarios, como los importadores o los distribuidores. En algunos casos es porque el mercado es estratégico, en otros porque los intermediarios locales no están a la altura de las necesidades de la empresa, o por malas experiencias previas. Finalmente, en otros casos es porque deciden pasar de “exportar” a “comercializar”.

La empresa Panda Software se dedica al desarrollo de software antivirus propio, siendo la primera empresa europea de este tipo de productos y una de las más importantes del mundo. La expansión se ha llevado a cabo por medio de oficinas propias en más de 40 países, destacando, entre otras las oficinas en Los Ángeles, Estocolmo, Londres, México D.F., Milán, París, Sao Paulo, Shanghai, etc. Aunque en otros países cuenta con distribuidores locales, el eje de su expansión ha sido la presencia directa en el mercado.

Otro ejemplo significativo es del de la empresa almeriense COSENTINO, S.A, que empezó como tantas otras empresas de Macael con ventas de mármol, amplió después su oferta a varios tipos de rocas ornamentales y cambió cualitativamente al convertirse, tras mucha inversión en I+D+i, en uno de los líderes mundiales en la producción de superficies de cuarzo, con su marca *Silestone*. Tiene filiales en Estados Unidos y Alemania y distribuidores por todo el mundo. “Su clave en la internacionalización ha sido realizar un esfuerzo constante en investigación y en el control de los canales de distribución para tener los costes contenidos al máximo”<sup>9</sup> Por lo que sabemos, por haber trabajado con ellos, no ha sido sólo para contener costes, sino, como indicábamos, para estar más cerca del mercado.

## Las delegaciones comerciales

Una variedad del modelo anterior es el de la delegación. A diferencia de la filial, en la delegación no se constituye una persona física diferente, sino que la facturación y los pagos se hacen desde la propia matriz, siendo la delegación una oficina de representación, una oficina de ventas o ambas. Por analogía con los bancos, se habla de “sucursales”, pero el término, a veces, lleva a equívocos, porque algunas empresas y personas utilizan esta última palabra para referirse a sus filiales en el extranjero. También han proliferado las delegaciones ante la Unión Europea y sus instituciones, sobre todo entre consultoras e ingenierías, para estar al tanto de las licitaciones, o para hacer “lobby” o “cabildeo”, en perfecto castellano, como me corrige cariñosamente, Richard, mi amigo estadounidense nacido en Puerto Rico.

En países de la Unión Europea, hay muchas empresas que se plantean que no tiene sentido el ir constituyendo sociedades mercantiles, porque aportan muy poco, no son requeridas por la legislación y aumentan los costes de control y seguimiento, así como los problemas con los apoderamientos y los límites para la gestión de los flujos de dinero en el banco.

---

<sup>9</sup> Se puede acceder a más datos //www.reingex.com/115spain

Aunque a veces el mercado valora la presencia de una sociedad local, en la mayoría de las ocasiones lo que cuenta es la imagen comercial y la presencia física. El poner en marcha una pequeña oficina comercial en un centro de negocios o incluso con alquiler de oficina propia no supone una gran inversión, pero aporta un cambio cualitativo a la presencia en el mercado. Se puede llevar a cabo incluso teniendo distribuidor o agente local, reforzando la presencia de los mismos ante el mercado.

Esta fórmula también se ha utilizado por empresas españolas en mercados iberoamericanos, como México o Argentina, e incluso en Hong Kong, pero hay un problema de legislación de residentes, permisos de trabajo, etc., que se obvia por medio de viajes intermedios y que nosotros no recomendamos.

### Las filiales productivas

En este apartado, nos concentramos en empresas que decidieron internacionalizarse por medio de la apertura de fábricas en el exterior, desde países de la OCDE, hasta países emergentes, destacando los centros productivos en mercados difíciles como India<sup>10</sup> o China.<sup>11</sup>

Uno ejemplo es el del grupo cooperativo Mondragón (MCC), que dispone de 23 centros fabriles en el extranjero (teniendo previsto llegar a las 60 en total), tanto en mercados de países desarrollados, como en países en desarrollo: Alemania, Argentina, Brasil, China, Francia, India, Italia, Marruecos, México, Polonia, Reino Unido, República Checa, Rumania y Tailandia. Además, la empresa cuenta con 7 delegaciones corporativas en: Brasil (Sao Paulo), China (Beijing), India (New Delhi), México (México D.F.), Rusia (Moscú), EE. UU. (Washington) e Irán. Los proyectos son minuciosamente planeados, desde localización, a selección de proveedores y proceso de acopio, organización de los flujos en la fábrica, disposición, almacenamiento y control de stocks, etc.

Un segundo ejemplo sería el de la empresa catalana Roca, que cuenta con más de una veintena de centros productivos en el exterior, con presencia industrial en 17 países. Destacan sus fábricas en Brasil, Portugal, Italia, Marruecos y Argentina, que fabrican sus productos para la comercialización por filiales propias y por más de un centenar de distribuidores repartidos por todo el mundo.

<sup>10</sup> Cfr. Casos en Bustelo, Pablo. *La internacionalización de la empresa española*. India. Real Instituto Elcano.

<sup>11</sup> Cfr. [www.reingex.com](http://www.reingex.com), en que muestra casos interesantes, con énfasis en China, junto a la publicidad de sus másteres *on-line*.

Un tercero sería la compra por parte del grupo Freixenet de viñedos y la apertura de bodegas en California y México.

Se trata en los tres casos de ejemplos de grandes empresas que disponen de un tamaño considerable y de un grado de internacionalización elevado. ¿Se puede ir a una internacionalización productiva con un tamaño menor de empresa y con un grado de internacionalización más bajo? Puedo poner el caso de la empresa Laboratorios Indas, en la que tuve la oportunidad de trabajar del año 93 a finales del 99 del siglo pasado. La empresa iniciaba sus exportaciones a diversos mercados desarrollados, pero mantenía un ojo en Marruecos, cuyo estado de desarrollo económico iba mejorando poco a poco, y cuya población sufría una explosión demográfica en aquella época.

En 1994, estudiamos comprar a un competidor local, pero los precios solicitados eran disparatados, por lo que la empresa se decidió por llevar a cabo un denominado “green-field investment”, es decir, por una inversión partiendo de cero. Pasamos varios meses visitando naves industriales por todo el reino alauita, hasta seleccionar una en Mohamedia, a las afueras de Casablanca. Subcontratamos el proyecto técnico y la acometida eléctrica, junto a los permisos municipales y estatales, poniendo en marcha una vieja máquina de pañales (que pensaban haber convertido en chatarra en España). Poco después siguió otra máquina de compresas femeninas. Aunque la empresa necesitó tres años y medio para llegar al punto de rentabilidad, una vez obtenido el mismo, siguió dando beneficios crecientes, convirtiéndose en una de las tres principales empresas de venta de pañales infantiles en Marruecos y la primera en venta de absorbentes de incontinencia para adultos.

Más llamativo fue el caso de Tavex, una empresa de fabricación textil, de prendas vaqueras, cuya producción en Settat, Marruecos, desde 1990, acabo siendo más importante que la de la propia matriz en España. Ahora mismo está vivo el debate de las deslocalizaciones, como causantes de cierre de empresas y de pérdidas de empleos, pero lo que hacen en muchos casos es garantizar la viabilidad de dichas empresas y la evolución de los puestos de trabajo de operarios manuales a ejecutivos de comercialización, marketing, diseño o ingeniería.

### Constitución de “joint ventures” con socios locales

Aunque a veces es voluntario (pensemos en obras internacionales), en algunos países es la legislación local la que obliga a la constitución de empresas mixtas con socios locales. Por ejemplo, hay varias empresas españolas en los Emiratos Árabes Unidos con el 49% (puede

ser 100% en Zona Franca). Aunque cada vez está más liberalizado, este fenómeno se da en algunos países o en algunos sectores. Un ejemplo de limitación sectorial es el de las productoras audiovisuales en Canadá, en donde es requisito que las producciones cuenten con participación local para el acceso prioritario a la distribución, lo que fuerza a tener que buscar socios locales, como un “peaje” más o menos obligatorio.

Si bien es cierto que la colaboración con un socio local por medio de la constitución de empresas locales de capital mixto puede aportar un mejor conocimiento del mercado y de la administración, también lo es que la empresa pierde mucha autonomía, con independencia del porcentaje que posea. Aunque se trata de una situación superada por los acontecimientos, creo que es muy ilustrativo el ejemplo de una empresa cárnica española en la antigua Unión Soviética. Forzada por la legislación comunista de la época, se asoció por medio de “joint venture” con el consorcio cárnico de Moscú, aportando tecnología y dinero. Pero las decisiones se ralentizaban y si bien el desarrollo productivo era interesante, el negocio no podía avanzar como estaba previsto. El corolario de esta historia es que, posteriormente, con el colapso de la URSS, la empresa se hizo con cerca del 90% del capital de la sociedad, dejando el 10% en manos de los directivos rusos locales. Con esta nueva estructura, y en un momento de cambio intenso en los primeros años de esta década, el negocio creció, se incrementó la producción, se abrieron tiendas al público y los camiones salían y entraban de la fábrica sin parar. Pero, como me confesó uno de los altos directivos del grupo: “los que mandan de verdad son los rusos, aunque sólo tengan el 10% del capital. Si ellos no quieren, no se hace nada”. Sin exagerar, es bueno tener en cuenta este tipo de lecciones.

### El efecto de arrastre de otras compañías

Hay una modalidad de internacionalización en la que el factor sectorial prima sobre otras consideraciones. Nos estamos refiriendo a las empresas proveedoras de servicios o de productos complementarios para otras empresas más grandes, que son “arrastradas” por ellas en su expansión internacional. El caso paradigmático en este caso es el de aquellas empresas que dieron el salto a Iberoamérica de la mano de la Telefónica de España cuando empezó su expansión en tierras americanas. Como la gran empresa española ya había llevado a cabo un proceso de subcontratación de aquellos productos y servicios que no eran su “core business” o negocio principal en España, no podía realizar por ella misma una serie de acciones necesarias para su implantación. Había pocas empresas locales, pero además había una relación con las empresas españolas complementarias, que fueron invitadas a seguir a nuestra multinacional insigña allende los mares. Empresas de

cableado, de instalación de cabinas, de formación, de puesta en marcha de centros de atención al cliente y muchas otras, acompañaban en séquito a Telefónica según iba adquiriendo empresas en los distintos países.

El segundo gran grupo ha sido sin duda el de la industria auxiliar del automóvil. La progresiva liberalización del comercio y de las inversiones en España acabó con la independencia de SEAT que fue adquirida por el grupo alemán Volkswagen. No obstante, la presencia en nuestro país de fábricas eficientes de producción de automóviles, ha conseguido que este sector se convierta en el tercer sector exportador del país, tras las semi-manufacturas y los bienes de equipo, como veíamos. Lo que mucha gente no sabe es que España es también sede de un número importante de empresas de la industria auxiliar del automóvil. Agrupadas en Sernauto, estas empresas han llevado una internacionalización de las denominadas “por cliente”, en lugar de “por mercado”. Así, los proveedores de una marca como la mencionada Volkswagen, se dirigían a las empresas filiales de ésta en Brasil o México, para ofrecer sus productos. Aunque queda mucho camino por recorrer, creemos que ha sido un ejemplo de éxito del modelo de seguimiento de clientes a mercados exteriores, con independencia de que el capital fuera nacional o extranjero.

Como último ejemplo, nos gustaría presentar a Agro Sevilla, una cooperativa de segundo grado de aceitunas y aceite, que había iniciado su experiencia en la exportación de aceituna de mesa con ventas a la Unión Soviética e Italia. Aunque había estado intentando entrar en el mercado de EE.UU. desde 1982, no fue hasta 1987 cuando nombró a un agente, comenzando a exportar un año después. A finales de 1991, se comenzó una reestructuración destinada a mejorar la comercialización. Entre otras, se tomó la decisión de enfocarse a clientes grandes dentro del sector de la distribución de alimentos para el canal HoReCa. Agro Sevilla firmó un contrato de exclusividad para suministrar aceituna de mesa a Papa John's, el tercer fabricante de pizza por facturación en los EE.UU. El hecho de servir a los 11 centros de distribución de esta empresa fijó la estrategia de presencia en el mercado, tomando en cuenta la ubicación de los centros de distribución y cambió las operaciones, configurando una red logística con almacenes localizados en la costa Este, en la Oeste y en la región del Golfo de México. Pero, además, permitió a la empresa sevillana introducirse en países en los que esta cadena estaba presente, tales como Gran Bretaña y Oriente Medio.

Un efecto parecido tuvo la entrada en la cadena Subway, que le permitió entrar en cuatro de los países de mayor consumo para esta cadena (Canadá, Australia, Inglaterra y Nueva Zelanda) y la posibilidad de acceder a otros 20 países más.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> ICEX. *Casos de éxito de internacionalización*. Instituto de formación on-line.

## Las licitaciones internacionales de las ingenierías y consultorías

En el caso de empresas de tecnología, de ingenierías y de empresas de consultoría, la modalidad elegida ha sido la participación en licitaciones internacionales. Empezando por la Unión Europea y por Iberoamérica, han ido aumentando su experiencia y su capacidad de trabajar en diferentes mercados. Se puede llevar a cabo con organismos multilaterales, como el Banco Mundial, el el BERD, el BID, etc. Y con programas específicos de la Unión Europea que funcionaron durante años, como el Phare, el Tacis, y sus sucesores, o con las licitaciones de las distintas direcciones y subdirecciones generales de la Unión Europea. Hay también organismos como la FAO, el COI, etc., o ministerios de Estados, que también lanzan concursos internacionales de gran interés.

Esta manera de internacionalización es muy compleja, porque la venta depende de muchos factores. Uno de los principales es el tamaño, y otro la experiencia. Pero, ¿Cómo puede una empresa de ingeniería o consultoría que no tenga experiencia internacional conseguir concursos si uno de los requisitos es dicha experiencia? Hay varias fórmulas: asociarse en UTE con alguna consultora mayor, por ejemplo con alemanes o británicos para proyectos en Iberoamérica, donde ellos ya hayan colaborado con el organismo, pero no tengan suficiente personal o no conozcan la zona; otra modalidad es ofrecer mucho trabajo y elementos originales, dedicando muchas horas a investigar y a preparar la propuesta; una tercera opción es seguir los proyectos desde el principio, antes de la licitación en sí, y conseguir el apoyo del beneficiario final; por último, aunque suele haber cláusulas contra las bajas temerarias de precio, se puede forzar un poco las rentabilidades en algunos proyectos para ganar experiencia, como hicimos nosotros en Iberoamérica.

Como ejemplos destacados, podríamos citar los casos de Técnicas Reunidas, de Indra y de Idom, auténticos referentes mundiales. También encajan en este grupo, grandes empresas como Dragados-ACS, Ferrovial, etc., en concesiones internacionales de gran presupuesto y duración.

## Las Tecnologías de la Información y Comunicación y su impacto en los modelos de internacionalización

Varios de los modelos anteriores no se hubieran podido desarrollar igual sin las Tecnologías de la Información y Comunicación actuales (delegaciones, filiales comerciales, instalaciones productivas, etc.). Sin duda el elemento más destacado es la mejora

significativa de las comunicaciones. Aunque ya existían los sistemas de videoconferencia hace dos décadas, no son comparables a la flexibilidad y precio que aportan hoy sistemas como Skype o Live Meeting, instalados en los ordenadores personales fijos o portátiles, la mayoría ya con cámara instalada. A esta posibilidad de comunicaciones, se añade la posibilidad de recibir todo el correo en el teléfono móvil y las facilidades para la conexión transoceánica.

Un segundo ejemplo lo aporta Premium Ingredients, una de las empresas líderes en España en todo tipo de ingredientes para la alimentación (colorantes, conservantes, aditivos, etc.), que ha desarrollado con sus proveedores un sistema de control remoto, por medio del cual puede controlar las fábricas, portátiles y compactas, para la mezcla y envasado de ingredientes ofrecidas a sus clientes, aunque estén situadas en Brasil o la India. Los autómatas están conectados a un software que, a su vez, se conecta a distancia con el servidor de la matriz, y que permite controlar los pesados, las cantidades, los ritmos, etc.

Un tercer elemento, son los desarrollos realizados por empresas de software, que permiten consolidar las cuentas financieras de las filiales de la empresa en diversos mercados, mediante la conversión de los distintos modelos contables, por medio de una herramienta de gestión ágil y fiable que permite tomar decisiones.

Para resolver las necesidades concretas del negocio, una posibilidad es la estrategia de “software+servicios”: la potencia de las aplicaciones instaladas en los equipos de la empresa y la flexibilidad de los servicios gestionados, alojados en Internet para ofrecer un acceso directo a un buen software, sin el coste adicional que suponen su despliegue y mantenimiento.

Cuando una PYME se plantea como gestionar su información y sus comunicaciones electrónicas, no basta sólo con el correo, puesto que ha de contar con las comunicaciones en tiempo real con videoconferencia y mensajería instantánea así como un portal de intranet que permita almacenar y poner a disposición de la empresa toda la documentación actual, que ha de ser accesible, revisable y sobre todo almacenada con seguridad.

Nuestra recomendación es que busque flexibilidad para decidir qué servicios prefiere en régimen de alojamiento y cuáles en su propia empresa, lo que le permite poner en marcha nuevas funcionalidades dentro de su organización de una manera rápida y sencilla, sin comprometer la capacidad de sus recursos de TICs.

A continuación le exponemos una guía con preguntas que debería hacer a sus proveedores de servicios, como las que plantea el líder mundial Microsoft a través de su

división de Microsoft Online Services ([www.microsoft.com/online](http://www.microsoft.com/online)), y que en el caso concreto de esta empresa ofrece todos estos servicios de forma integrada ofreciendo un acceso unificado con las mismas credenciales a todos los servicios gestionados, aunque pueden ser respondidas hoy por hoy por otras empresas internacionales y españolas:

- ¿Ofrecen soluciones para los usuarios de perfil bajo con necesidades de correo básicas? ¿y para usuarios con necesidades más avanzadas?
- ¿Se puede trabajar online y offline?
- ¿Qué dispositivos móviles están soportados? ¿Soportan BES (Blackberry Enterprise Server), Iphone, etc., para sincronizar contactos y correo con el dispositivo móvil?
- ¿Deja en manos del usuario el control para que pueda acceder a la información en su oficina, o con un dispositivo móvil o utilizando un navegador Web cuando trabaja en remoto, para que la productividad sea máxima?
- ¿Qué tipo de paquetes y suscripciones, basados en Web o instalados en nuestros equipos nos ofrecen para la empresa?
- ¿Qué funcionalidades o características están disponibles para entornos de empresa?
- ¿Permiten la activación o desactivación de funciones dependiendo del tipo de actividad que realiza el usuario?
- ¿Los usuarios pueden trabajar “off-line”? ¿Tienen acceso en modo “off-line” a la agenda de direcciones del correo? ¿Se pueden guardar los documentos en un sitio compartido al cual accede “on-line” y “off-line” para facilitar la colaboración entre usuarios?
- ¿Tienen la posibilidad de integrarse con los sistemas de línea de negocio?
- ¿Qué formatos de archivo soportan?
- ¿Su solución garantiza la fidelidad de los datos y la integridad de las características para todas las aplicaciones Web?
- ¿Los usuarios pueden colaborar con entidades externas a la empresa? ¿Los administradores pueden controlar el despliegue de las funcionalidades?
- ¿Disponen de mensajería instantánea o servicios de conferencia Web?

- ¿Cómo afecta el despliegue al software actual?
- ¿Qué formación ofrecen? ¿Cómo se contrata el soporte técnico? ¿Qué acuerdos de nivel de servicio (SLA) ofrecen y qué cubren?
- ¿Qué posibilidades de archivo ofrecen? ¿Dónde residen físicamente mis datos?
- ¿Qué medidas ponen en marcha para el cumplimiento de normativas y evitar riesgos legales?
- ¿Qué herramientas ofrecen para gestionar nuestras políticas de seguridad?

## **Pasos para internacionalizar su empresa**

Tras la lectura de la presente colección de cuadernillos editada por *Cinco Días* y el repaso de todos estos modelos, muchos empresarios y directivos se habrán quedado con ganas de empezar ellos mismos el proceso de internacionalización de su empresa. Pero, ¿Por dónde empezar? ¿Cómo hacerlo? Existen muchos manuales sobre comercio exterior, pero pocos que se puedan utilizar como un “manual de instrucciones”. Como ya adelantábamos en el cuadernillo número dos, una buena manera de empezar es el Pasaporte al Exterior de la página web del ICEX, que detalla las fases de desarrollo de una estrategia, así como los elementos a tener en cuenta. Una segunda opción, que recomendamos, es dirigirse a la Cámara de Comercio provincial, al instituto de promoción autonómico correspondiente o a la dirección territorial del ICEX, para preguntar por los programas de ayuda a la iniciación a la exportación.

En cualquier caso, además de estas recomendaciones, nos permitimos ir desgranando aquí una serie de claves para el proceso. A diferencia de la metodología que se adelantaba en el cuadernillo número uno, hemos llevado a cabo una presentación simplificando las posibilidades y alternativas, para mostrar un “modelo básico” que sirva para la mayoría de las pymes, desde un punto de vista más práctico, menos teórico y teniendo en cuenta lo que la experiencia muestra como lo más repetido. Así, veremos cuáles son los principales puntos a considerar al hacer el diagnóstico, a qué países van la mayoría de las empresas, cuál es la fórmula más veces seleccionada para la entrada en un país cuando se trata de exportación de productos, etc. Consideramos que este enfoque complementa la excelente metodología del primer cuadernillo con un modelo simplificado para la exportación de productos por parte de las Pymes.

Empecemos pues, por lo básico, que es la decisión en sí de exportar o no. Mi consejo suele ser que no. Recuerdo la cara de sorpresa de los responsables de la Cámara de Madrid cuando en una conferencia de internacionalización a la que me invitaron como ponente, dije que mi primer consejo era “NO exportar”. Como comenté en el segundo cuadernillo, es imprescindible que la empresa tenga claro que la exportación no puede ser una huida hacia delante, ni una solución a corto plazo de sus problemas de tesorería. Si no hay un compromiso de la propiedad y de la alta dirección, si no están dispuestos a poner recursos financieros y humanos (normalmente de nueva contratación) y si no están dispuestos a ser pacientes y darle un periodo largo, plurianual, de maduración, entonces es mejor que no pierdan dinero, tiempo y energías en un proceso que sólo provocará gastos y frustración.

¿Y si la propiedad y la dirección sí que están dispuestos a todo lo anterior? Entonces les doy mi segundo consejo: “Exporten a Burgos”. O a Vigo. O a Madrid. Es decir, hagan una reflexión para ver si ya han agotado sus posibilidades en el mercado nacional o si pueden mejorar sensiblemente sus ventas. No se resignen a decir que el “mercado está maduro”, que “no se puede vender más” o que “hay presiones sobre los precios”. Estoy firmemente convencido que hay cosas que todavía se pueden hacer en nuestro propio mercado, sin necesidad de irse al otro lado del mundo, en un país distinto, con diferencias de idioma, legislación y moneda, cuando, a veces, el problema es de posicionamiento o de repensar la propia empresa. Pero hay empresas que sí que entienden que la exportación, como primer paso de la internacionalización, es una buena manera de diversificar riesgos, de asegurar la estabilidad futura de la misma, de conseguir economías de escala, de aprovechar factores de éxito demostrados en el mercado propio, de mejorar la cuenta de resultados a medio o largo plazo, y de aprender y mejorar también en su mercado por la experiencia que se acaba adquiriendo por el propio proceso de internacionalización. Entonces claro que les animo a seguir adelante y a exportar.

A estas, se les plantea normalmente una reflexión estratégica sobre su empresa en su sector y la realización de un plan concreto de internacionalización. Como decíamos, todos los programas de iniciación a la exportación parten de la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico previo de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las amenazas y oportunidades futuras, para poder partir de una base sólida, siguiendo los pasos y tareas comentadas en el cuadernillo número uno.

Pero no es suficiente, ya que, una vez realizado este ejercicio, es imprescindible llevar a cabo una paciente labor de comunicación interna. He visto en multitud de ocasiones a empresarios o directivos que quieren que sus empresas exporten, pero que no son capaces de transmitirlo al resto de la organización. Como solemos ser resistentes al cambio, se produce un fenómeno que yo denomino “el enemigo interior”, por el que el director y/o el personal de los departamentos de producción, de logística, de

administración, etc., se convierten, consciente o inconscientemente, en frenos del proceso de exportación. Llevan años haciendo su trabajo más o menos bien, pero, en cualquier caso, conociéndolo y dominándolo, y, de repente, aparecen problemas nuevos de documentación, formas de cobro, logística multimodal, con *incoterms* incomprensibles, adaptaciones de producto, etc. Sólo si se consigue alinear a toda la organización con el objetivo común, se podrá llevar a cabo el mismo con eficacia. Un problema añadido al del “enemigo interior” es la necesaria contratación de personal con idiomas y preparación en comercio exterior. En empresas que llevan muchos años en el mercado, con procesos y modos asentados, incluyendo vicios y parcelas de poder, llega, de repente, una persona nueva con ganas de hacer cosas, pero que es un extraño en el microcosmos laboral. Además, en la mayoría de los casos se trata de un *junior*, un joven con poca experiencia empresarial, pero con una formación en idiomas y, a veces, comercio exterior. Es necesario prudencia por parte de los nuevos contratados, pero también reglas claras por parte de la empresa.

Si hay compromiso desde arriba, comunicado y aceptado por todos, con nuevas personas y recursos asignados, la empresa debería estar lista para iniciar su andadura exterior. En ese punto, la pregunta que se formula es, sin duda, ¿a dónde vamos? El mundo es muy grande y suele haber un desconocimiento aún mayor. Y los recursos siempre son limitados, por lo que habrá que elegir. En algunos casos, las empresas se dejan arrastrar por los planes sectoriales de la asociación pertinente, o por los planes de acciones de promoción anual de las administraciones públicas (cámaras, organismos autonómicos, el propio ICEX, etc.), yendo “a donde les llevan”.

Aunque es bueno ir acompañado, creo que la selección de mercados es una tarea responsabilidad de la empresa, según su sector, su tamaño, el resultado de su análisis DAFO, sus intereses e incluso factores específicos coyunturales.

De todos los elementos que adelantábamos en la metodología, ¿por dónde empezar? Una buena idea es reunir información de diversas fuentes: las estadísticas de importaciones y exportaciones de las empresas españolas y de sus competidores extranjeros. En el primer caso, con la web de *adunas.cameras.org*, en el segundo con la página web de *UN Comtrade*. Una revisión de estrategias seguidas por otras empresas del sector, según la asociación pertinente, las páginas webs e informes de competidores y nombres de empresas en la propia página de aduanas. No siempre es bueno ir donde van todos, pero, definitivamente, no es bueno ir a dónde no va nadie. Si empresas muy consolidadas no han conseguido entrar en el mercado indio o chino de un sector determinado, no es muy razonable pensar que una empresa novicia va a llegar y “besar al santo”. Como se ha demostrado en las tablas de exportación por mercados de este mismo cuadernillo, el 40% de todas las exportaciones españolas se dirigen a Francia, Alemania y Portugal (en

realidad, “expediciones” para hablar con propiedad), y se alcanzan los dos tercios de todas las exportaciones si añadimos Reino Unido, Italia, Estados Unidos, Países Bajos y Bélgica. En el 75-78% del total siguen apareciendo países de Europa (Suiza, Suecia, Polonia, Grecia y Austria), y de países en desarrollo sólo aparecen Turquía, México, Marruecos (los tres con acuerdos de cooperación con la Unión Europea) y China. Por ello, en la mayoría de los casos, muchas pymes acaban apostando por un reducido número de países, como el que hemos adelantado.

Asumiendo que hemos preseleccionado un grupo de países europeos, habrá que hacer pocas adaptaciones, pero puede haber peculiaridades del mercado que debemos conocer. Una excelente fuente son los estudios sectoriales por países del ICEX, que son de libre acceso por internet, tras registrarse. Es necesario saber más de los mercados en estos países, ser conscientes de la presencia de competidores y su posicionamiento, identificar importadores, distribuidores y/o agentes.

Aunque se pueden utilizar webs como Europages, Kompass, páginas amarillas, e-informa u otras similares, o incluso consultoras especializadas<sup>13</sup>, la realidad es que son muy útiles para la venta de “empresa a empresa”, denominadas “B2B”, pero menos para la localización de distribuidores. Una opción es solicitar ayuda al organismo autonómico o a las oficinas comerciales, incluso si se tienen que contratar servicios de pago. Otra es ir a las ferias, pero es un método muy caro para conseguir distribuidores, excepto en ferias internacionales de verdad, como algunas alemanas, en la que los visitantes vienen de todo el mundo, aunque, a veces no se consiga ni un solo contacto para la propia Alemania. Suele ser mucho más barato realizar un estudio de mercado por la propia empresa, mediante varios viajes al país, en lugar de sentarse en la feria haber si hay suerte.

Otro método interesante es identificar una revista sectorial y poner un anuncio. O contactar con los clientes de los futuros distribuidores y preguntarles que con quién trabajan. Se puede buscar por internet, mediante la opción de búsquedas avanzadas, poniendo, en el idioma local (hay multitud de páginas de traducción, pero si no, en inglés), las palabras que pondría alguien que esté buscando los productos o servicios de los distribuidores que buscamos. En el caso de los agentes es un poco más fácil, mediante la página de la federación internacional de agentes (para algunos países de la OCDE), poniendo anuncios, pero siempre con las precauciones que dicha contratación llevará a largo plazo.

Otro hecho sorprendente es que la mayoría de las empresas hacen sus ofertas de precios basados en el “costing” o escandallo de costes totales. Así, suman a sus precios en origen: los costes de transporte y seguro (tras pedir cotizaciones a uno o varios operadores

---

<sup>13</sup> [www.Redbus.es](http://www.Redbus.es) entre muchas otras.

logísticos o a empresas de transporte); y aranceles (cuando los hay); estimando un margen a tanto alzado; e incluso gastos de promoción o de auto-seguro de cambio de moneda; pero sin tener en cuenta la comparación de precios y el posicionamiento de la competencia. Así, si el precio es excesivo, no se podrá vender, por estar fuera de mercado, pero si es bajo, es raro que el importador nos lo indique. Una vez más, es rentable invertir en conocer el mercado. En cualquier caso, en lugar de intentar cerrar el acuerdo cuanto antes, es bueno sopesar las alternativas entre los distintos candidatos. Una vez realizado el mismo, es conveniente plasmar la negociación en un contrato, como se ha explicado en el cuadernillo correspondiente y que, aun a riesgo de ser tachados de pesados, no podemos por menos que repetir, dado el poco uso generalizado que se hace de los contratos escritos en exportación.

Como último consejo, recomendar a las empresas que vean la firma del contrato como el principio de una colaboración a largo plazo. Es imprescindible entender que el distribuidor o importador no es nuestro cliente, sino nuestro “socio” para la comercialización. Es necesario elaborar un plan de marketing con él. Así se importante no confundir el plan de marketing internacional<sup>14</sup> que toda empresa debe tener, con el marketing conjunto en el mercado local que se puede y debe hacer con el distribuidor. Toda la problemática de las formas de pago y cobro que veíamos en el cuadernillo correspondiente, están íntimamente ligados al grado de confianza y fiabilidad de los clientes internacionales. Podemos averiguar el riesgo país con la web de *trading-safely*, por ejemplo, y podemos pedir informes concretos a empresas aseguradoras como veíamos, pero la clave está en elegir bien y conocer mejor a nuestro “socio” local, para poder avanzar en una relación que permita los pagos por transferencia, con o sin remesa, como se hace con clientes en España. Una vez más, intente no exportar, sino comercializar como en su mercado, en el que tantos éxitos ha conseguido usted hasta la fecha.

Sólo me queda desearles, como decían los antiguos romanos, que el proceso les “sea bueno, fausto, feliz y afortunado”.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Recomiendo entre otros, el del profesor y consultor, López-Quesada, Agustín. *Marketing Internacional*. Aranzadi-Thomson.

<sup>15</sup> El “Quod bonum, faustum, felix, fortunatumque sit”. Cicerón, M. T. *De Divinatione*.