

66

La Internacionalización de la empresa española Actualidad y expectativas de futuro

**Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**



66

La Internacionalización de la empresa española

Actualidad y expectativas de futuro

Estudio realizado por: Josep Mena Font
Tutor: Anastasio Prieto Piulachs

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2009/2010

Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor titular de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Presentación y agradecimientos

A Crédito y Caución, por haberme dado la oportunidad, hace más de 13 años, de entrar en el mundo asegurador, formarme y continuar confiando en mí.

Muy sinceramente a Anastasio Prieto Piulachs, por (y en ese orden) su amistad y su confianza.

A mi familia y amigos por estar siempre que los necesito, y a *Ella* por ser como es.

Y por supuesto a toda la gente con la que he podido compartir este master, profesores, a su director José Luis Pérez Torres y sin duda, a todos mis compañeros de promoción con los que he compartido experiencias y buenos momentos.

“No es la más fuerte de las especies ni la más inteligente la que sobrevive. La especie que sobrevive es la que mejor se puede adaptar a los cambios”

“El origen de las especies” (1859). Charles Darwin

Resumen

El actual entorno económico global en el que convivimos, ha terminado por romper fronteras entre países, con el consecuente incremento de la intensidad de las actividades comerciales y financieras entre países, elevando la interdependencia entre mercados por encima de las fronteras nacionales.

En este escenario tan competitivo, parece ser cada vez más evidente la necesidad de la empresa española a iniciar, potenciar y/o mejorar, su actividad comercial exportadora.

Con este estudio he intentado componer un “manual” de carácter informativo, que espero pueda servir de orientación para toda aquella empresa, y especialmente para la PYME, que decida abordar un proyecto de internacionalización.

A lo largo del trabajo se analizarán todos aquellos factores más relevantes que pueden afectar un proyecto de esta envergadura e importancia para una empresa: estudios de mercado, estrategias de marketing (producto, precio, distribución o promoción), financieras, de RRHH, legales, o para una adecuada gestión de los distintos riesgos (y me permitiré en este capítulo romper una lanza en favor del Seguro de Crédito, que “vivo intensamente” en mi día a día, como una excelente herramienta de gestión integral del riesgo comercial).

Son muchas las oportunidades comerciales que nos brinda este mercado global, pero no es menos cierto, que en un proceso de internacionalización vamos a encontrarnos con muchas dificultades y riesgos que debemos poder controlar y saber como atenuar.

Resum

L'actual entorn econòmic global en el què vivim ha acabat per trencar les fronteres entre els països, amb el consegüent increment de la intensitat de les activitats comercials i financeres entre països, elevant la interdependència entre els mercats per sobre de les fronteres nacionals.

En aquest escenari tant competitiu, sembla cada cop més evident, la necessitat de l'empresa espanyola a iniciar, potenciar i/o millorar, la seva activitat comercial exportadora.

Amb aquest estudi he intentat compondre un “manual” de caràcter informatiu, que espero serveixi d'orientació a per tota aquella empresa, i especialment per la PYME, que decideixi abordar un projecte d'internacionalització.

En el transcurs del treball s'analitzaran tots aquells factors més rellevants que puguin afectar un projecte d'aquesta envergadura i importància per una empresa: estudis de mercat, estratègies de marketing (producte, preu, distribució o promoció), financeres, de RRHH, legals, o per a una adequada

gestió dels diversos riscos (i em permetré en aquest capítol, trencar una llança en favor a l'Assegurança de Crèdit, que "visc intensament" en el meu dia a dia, com una excel.lent eina de gestió integral del risc comercial).

Són moltes les oportunitats comercials que ofereix aquest mercat global, però no és menys cert, que en un procés d'internacionalització ens trobarem amb moltes dificultats i riscos que haurem de poder controlar, i saber com atenuar-los.

Summary

The current global economic environment in which we live, has come to break boundaries between countries, with a consequent increase in the intensity of commercial and financial activities between countries, increasing the interdependence of markets beyond national borders.

In this highly competitive scenario, the need of the Spanish company to initiate, develop or improve their export business seems increasingly clear.

With this study I attempted to present a "manual" just for informational purposes, that I hope can serve as guidance for all those undertaking, especially for PYME which decide to tackle a project of internationalization.

Throughout this study, those relevant factors that may affect a project of this importance will be discussed: market research, marketing strategies (product, price, place or promotion), financial inputs, human resources, legal concepts or for proper management of different risks (and please let me, in this chapter, explain the Trade Credit Insurance, as an excellent tool for the management of commercial risks).

Although there are many business opportunities offered by this global market, a process of internationalization may meet with many difficulties and risks that we should know how to control and mitigate.

Índice

1. Introducción	9
2. Entorno Económico	11
2.1 Evolución Economía Moderna de España	11
2.2 El Entorno Económico Actual	11
2.3 Algunos Indicadores Económicos	13
3. La Internacionalización: Una salida a la crisis, una clara apuesta de futuro	19
3.1 Definición	19
3.2 La situación de España	19
4. El proceso de Internacionalización	23
4.1 Claves en un proceso de internacionalización	23
4.2 Plan Estratégico Internacional	28
4.3 Plan de Marketing Internacional	30
4.4 Estrategia organizativa en Mercado Internacional	59
4.5 Estrategia de Financiación	61
4.6 Las TIC como instrumento de la internacionalización	69
4.7 La Gestión de Riesgos Internacionales	75
4.8 Aspectos Legales en el Comercio Internacional	95
5. Conclusiones	105
6. Bibliografía	107
Anexos	109

La Internacionalización de la empresa española

Actualidad y expectativas de futuro

1. Introducción

La actual crisis económica y financiera mundial en la que nos encontramos ha provocado una severa selección natural en el tejido empresarial español, en la que lamentablemente han desaparecido muchas empresas y otras han visto reducida seriamente su actividad. En consecuencia y entre otros efectos, esto ha provocado un impacto negativo en el mercado laboral del país.

Esta situación, unida al mercado globalizado y altamente competitivo en el que operamos, obliga a la búsqueda de soluciones y a políticas que contribuyan a la recuperación de nuestra economía.

Con ese objetivo, entendemos que estamos en disposición de afirmar que la internacionalización es una etapa casi obligada para la supervivencia y desarrollo futuro de muchas empresas.

La internacionalización, sin duda, ofrece un amplio abanico de oportunidades para la empresa y es un salto cualitativo y cuantitativo importante en su actividad. También es el generador de enormes expectativas empresariales de futuro: según estudios recientemente realizados por el ICEX, las empresas que operan en los mercados exteriores presentan, de media, unos niveles de productividad más elevados, con el consecuente mayor volumen de empleo (a su vez más estable y de mayor calidad), que las empresas que limitan su actividad al ámbito doméstico. Aunque igualmente es cierto y necesario decir que todo proyecto de internacionalización requiere de altos niveles de exigencia.

De igual forma que fuera de España parece que para algunos países se empiezan a dejar ver algunos brotes verdes de recuperación, esta esperada recuperación de nuestra economía llegará, y aquellas empresas que hayan dado los pasos necesarios en su internacionalización estarán, sin duda, en una situación mucho más sólida de cara al futuro.

En base a todo ello, esta tesis pretende ser una guía para todas aquellas empresas españolas que por distintos motivos o necesidades, han decidido orientar parte de su negocio y con éste, de su futuro, fuera de sus fronteras: se intenta dar respuesta a preguntas que pueden surgir en cuanto a “cómo prepararnos, establecernos o promocionarnos”, “qué aspectos legales debemos conocer”, “qué riesgos vamos a asumir y como cubrirse de ellos”, etc.

2. Entorno Económico

2.1 Evolución Economía Moderna de España

Tras la publicación de la obra del filósofo y economista Adam Smith *“Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones”* en 1776, (considerada como el nacimiento de lo que hoy conocemos como economía moderna), son muchos los estudios realizados tras los cuales podemos afirmar que la economía está sujeta a efectos cíclicos.

Los ciclos económicos son oscilaciones recurrentes de la economía en los que una fase de expansión va seguida de otra de contracción, seguida a su vez de una recuperación y así sucesivamente. Normalmente se utiliza el Producto Interior Bruto (PIB) como variable económica indicadora de su evolución.

Centrándonos en España y en su historia reciente, si analizamos los últimos 75 años podríamos destacar hasta seis ciclos económicos (incluyendo el actual):

1. El desastre de la Guerra Civil provocó caídas del PIB en términos reales del orden del 25%.
2. Ya en el franquismo, una etapa económica caracterizada por la autarquía o sistema económico de autosuficiencia, situaron el PIB en una caída interanual del 8% en 1945.
3. En el 1959 y a consecuencia de la dureza que supuso la aplicación del Plan Nacional de Estabilización Económica (conjunto de medidas económicas aprobadas por el Gobierno que supusieron la ruptura con la política de autarquía que había hasta la fecha y a su vez tenían como objetivo relanzar la economía española) la caída sufrida del PIB fue del 0,5%.
4. En 1981 el efecto de la segunda crisis del petróleo de 1979 (que hizo que su precio casi se triplicara en menos de 3 años), provocó una caída en el PIB del 0,6% y una tasa del desempleo próximas al 15%. Aunque el efecto del petróleo no fue el único motivo, si que fue uno de los más relevantes.
5. El último referente de crisis que habíamos sufrido, anterior a la actual, podríamos fijarlo en la etapa post-olímpica. En 1993 la caída interanual del PIB fue del 1%, con una tasa de desempleo cercana al 24% y una deuda pública que representaba cerca del 65% del total de PIB.

NOTA: Todos los referentes del PIB son base 2000.

2.2 El Entorno Económico Actual

Tras más de una década de expansión económica ininterrumpida, a mediados de 2006 la economía española empezó a notar los primeros síntomas de agotamiento de su modelo de crecimiento. La crisis económica internacional iniciada a mediados de 2007 e intensificada durante todo el 2008, aceleró la

conclusión de la etapa de expansión en España y se inició una dura etapa de desequilibrios tanto financieros como económicos con los que todavía convivimos.

La economía española se enfrenta a una crisis de destacada severidad, y aunque los últimos índices parecen indicar que se ha tocado fondo, la recuperación parece que será lenta y débil, a diferencia de la mayor parte de las economías mundiales y demás socios europeos que empiezan a salir del túnel.

El origen de la crisis económica internacional actual se puede establecer en el verano de 2007 en los Estados Unidos cuando estalló la crisis de las hipotecas *subprime* (y sobre la que no vamos a profundizar, puesto que entiendo que por su relevancia, por sí sola precisa de un estudio completo). Su impacto provocó inicialmente una crisis financiera a escala internacional (se estima que aprox. el 50% de este tipo de hipotecas han ido a parar al mercado europeo) que posteriormente desembocó en una crisis en la economía productiva y real.

La crisis se extendió rápidamente por los países desarrollados de todo el mundo. Japón, Australia o Nueva Zelanda también sufrieron contracciones, así como en países con economías pujantes y emergentes, como China, India, Brasil o Sudáfrica, líderes en sus actuales continentes pero que también se han visto seriamente afectados.

El fenómeno se expandió con similar rapidez por diversos países europeos, y algunos sufrieron graves efectos. Los países de la eurozona fueron entrando en un claro retroceso, Dinamarca, Francia, Alemania,...y España.

Centrándonos ya en nuestra economía, una de las principales consecuencias que durante el año 2008 tuvo sobre la economía española fue el fuerte crecimiento del desempleo (alcanzando, según los últimos datos publicados por el INE de 1er.Trimestre 2010, cuotas superiores al 20%), ocasionado por la masiva presentación de EREs, declaración de procesos concursales, paralización del sector de la construcción y, en consecuencia, de todas sus actividades vinculadas.

Los efectos de la crisis económica también han tenido un fuerte impacto en el sistema financiero español. La mayor rigidez en las políticas del sector financiero o la intervención de algunas entidades financieras por parte del Estado por una mala gestión o debido al crecimiento en los impagos de numerosas empresas y particulares (más adelante veremos algunos datos relevantes), son algunas de sus consecuencias más directas.

A modo ilustrativo, queremos mostrar la evolución de aquellos indicadores económicos que por su naturaleza e impacto consideramos relevantes y fiel reflejo del escenario en que nos encontramos.

2.3 Algunos Indicadores Económicos

En términos de variación interanual del PIB, pasamos de un crecimiento sostenido de entre el 3,6 y 4,0% en el periodo 2005-2007, a un crecimiento del 0,9% en 2008, y ya en 2009 un crecimiento negativo del -3,6%, algo menor que la del resto de países europeos, pero que se verá lastrado en el proceso de recuperación, por el menor peso que tiene la industria dentro de nuestra economía (tras contraerse un 4,1% en 2009 de la UE, para el 2010 se espera un crecimiento de apenas el 1%).

Gráfico 1. PIB España – Tasa Variación InterTrimestral

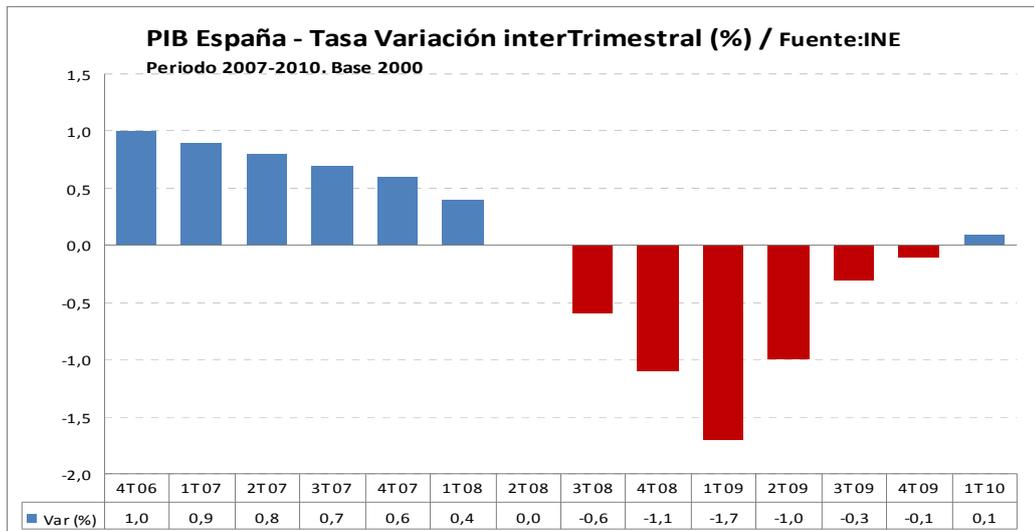
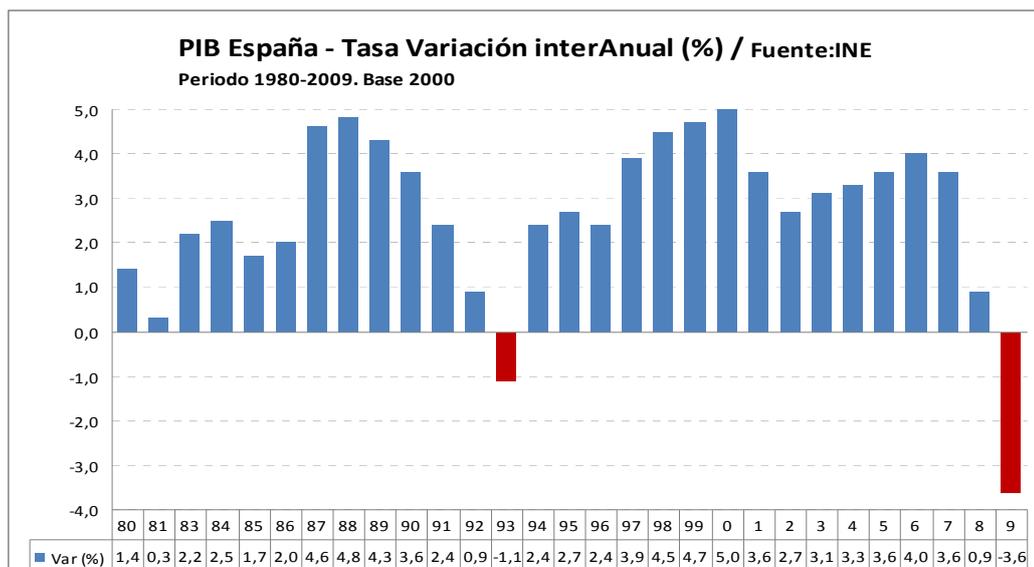


Gráfico 2. PIB España – Tasa Variación InterAnual

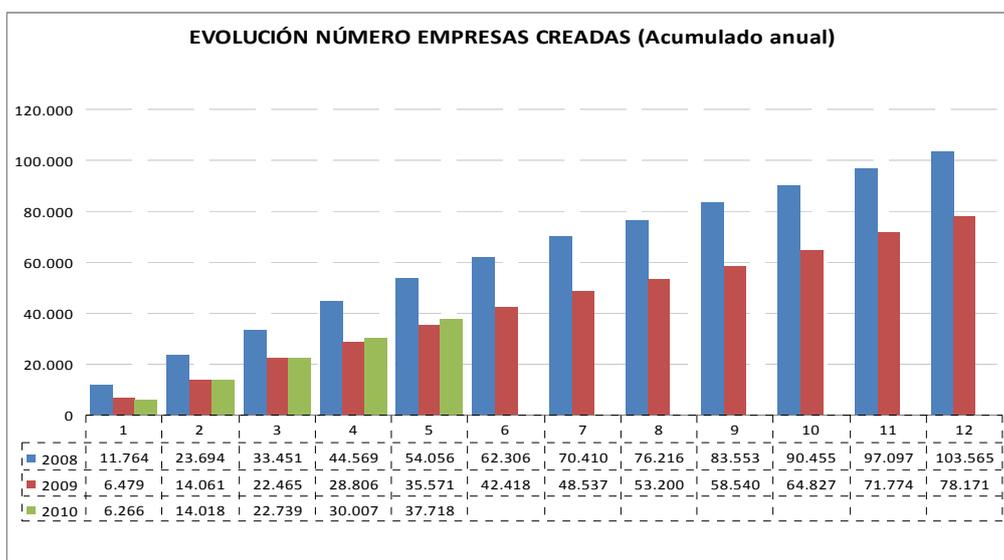


Si nos fijamos en la evolución de la tasa de paro, hemos pasado del 9,2% sobre la población activa en 2005 al 8,3% en 2007, a un 11,3% en 2008, 18% en 2009 y superando la alarmante barrera del 20% en el primer trimestre del 2010. Este proceso de destrucción de empleo, tampoco ayudará a la recuperación del consumo.

La evolución de empresas creadas y disueltas en España es otro indicativo de su situación económica que entendemos también nos ayuda a tener una visión global.

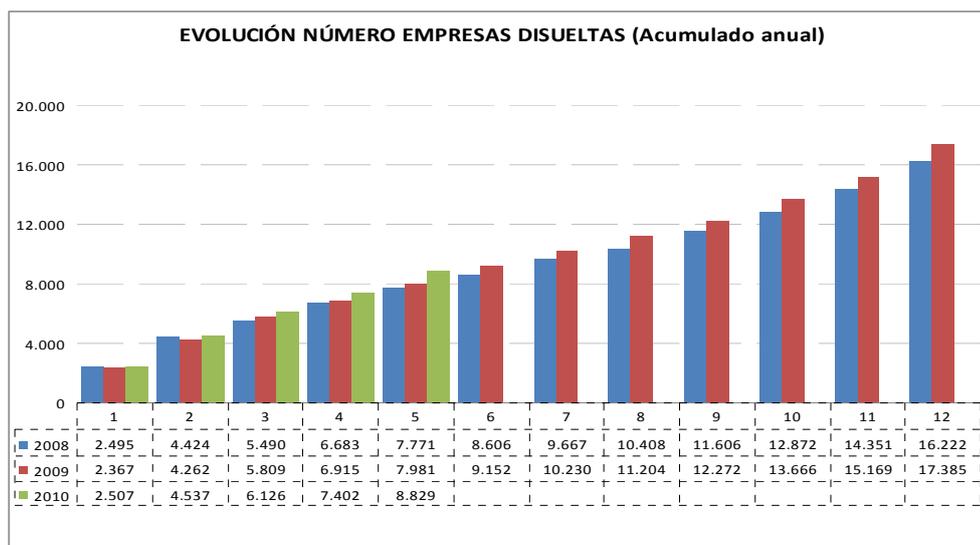
A la vista de los datos de los gráficos adjuntos, podemos afirmar que si bien el ritmo de creación de nuevas empresas en 2010 sigue una tendencia levemente positiva en relación al 2009, los referentes 2010 versus 2008 mantienen un porcentaje de decrecimiento del 30%, similar al referente 2009 versus 2008.

Gráfico 3. Evolución Número Empresas Creadas en España (Acumulado anual)



En cuanto a la disolución de empresas, si bien su evolución es más estable, destacar que en los dos últimos meses se observa un repunte en el comparativo interanual, pasando de un estable 6-8% a un 11% en datos de mayo 2010.

Gráfico 4. Evolución Número Empresas Disueltas en España (Acumulado anual)



La combinación de ambos datos es un reflejo de lo que comentábamos anteriormente: parece ser que la economía española ha tocado fondo pero a la vez su recuperación se prevé lenta.

Otra variable a estos efectos son los datos referentes a Efectos de Comercio Impagados, cuyo comenzó a elaborar el INE por primera vez en 2003, conteniendo información relativa a efectos de comercio en cartera, recibidos en gestión de cobro de clientes o recibidos en gestión de cobro de impagados por las entidades de crédito.

Si bien como apuntamos con la lectura de anteriores datos y según se desprende de la última estadística de mayo, el número de efectos impagados es un 33% menos que en 2009 y la cuantía de éstos es un 57% menor que en el ejercicio anterior, con unas tasas de impago tanto en número como importes cercanas a las de inicios del 2008, no debemos olvidar los elevados índices alcanzados y sostenidos durante el último trimestre 2008 y primer semestre del 2009.

Gráfico 5. Efectos Impagados Frente Vencidos (Tasa mensual, cuantía)

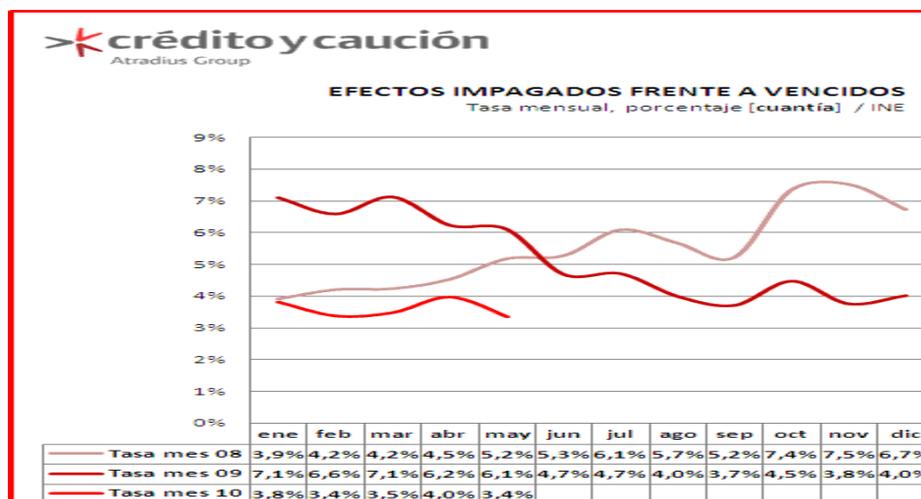
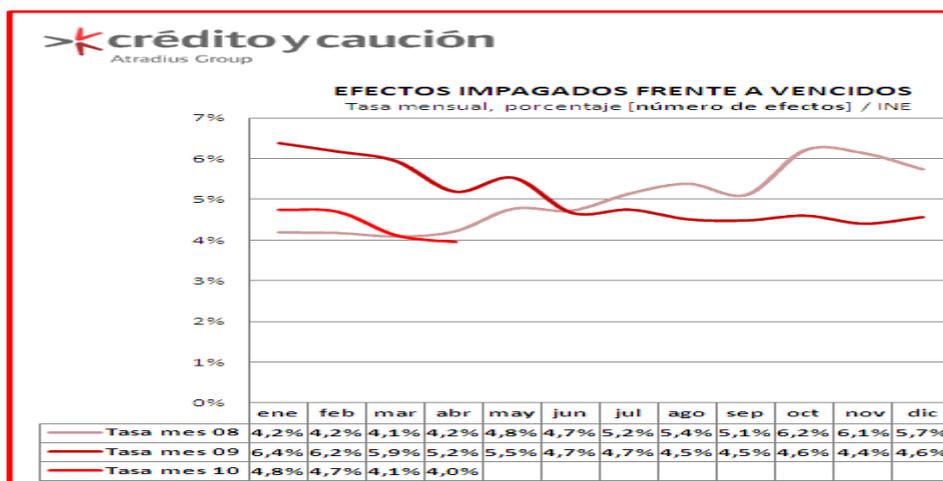


Gráfico 6. Efectos Impagados Frente Vencidos (Tasa mensual, número efectos)



Un último dato que queremos mostrar, y no por ello menos relevante, es la evolución del número de empresas que se ven obligadas a iniciar un proceso concursal. Como podemos ver en el detalle, en el 2008 casi se triplicó el número de concursos presentados en relación al 2007; durante el 2009 el número total sobre 2008 se duplicó; y en el 2010 sigue esa tendencia con más de 1.600 concursos presentados ya en el 1er. Trimestre del ejercicio, cifra que por sí sola ya supera los 1.147 presentados durante todo el 2007.

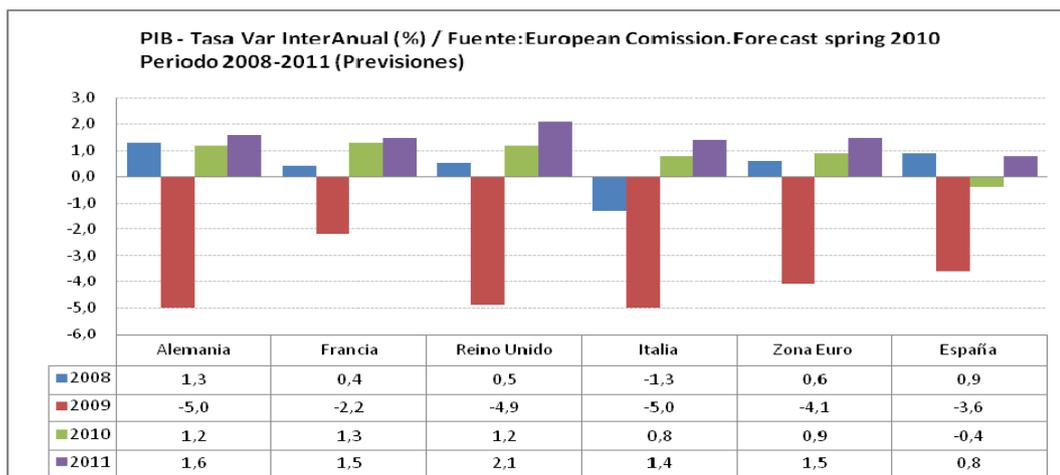
Cuadro 1. Total Empresas Concurtidas

	1T 10	4T 09	3T 09	2T 09	1T 09	4T 08	3T 08	2T 08	1T 08	TOTAL 07
TOTAL EMPRESAS CONCURSADAS	1.623	1.542	1.095	1.727	1.670	1.275	849	722	452	1.147
Var intertrimestral (%)	5%	41%	-37%	3%	31%	50%	18%	60%		
Var interanual (%)		83%				188%				

Fuente: INE

Como decíamos al inicio de este capítulo introductorio, todos los indicativos parece nos llevan a pensar que se empieza a vislumbrar un cierto cambio de tendencia. Así mismo y por varios motivos (elevadas cifras de desempleo, lenta recuperación del consumo, aumento del ahorro, deterioro de las cuentas públicas, desconfianza hacia nuestra economía, el problema inmobiliario, la necesidades de ajustes en la banca debido a los altos niveles de morosidad y a su alto grado de exposición al riesgo inmobiliario,...), en comparación a nuestros socios europeos, la recuperación será lenta y frágil.

Gráfico 7. PIB Europa Variación InterAnual (2008-2011)



Seguimos conviviendo con las “dos” Europas, que crecen a velocidades muy distintas. Una con Alemania y Francia a la cabeza, y la otra con el grupo de países que peyorativamente conocemos con el acrónimo anglosajón de PIGS (Portugal, Irlanda, Grecia y España), inmersos en una dura lucha para intentar volver al crecimiento.

En este complejo entorno en el que estamos conviviendo, el tejido empresarial y productivo del país, se ha visto prácticamente obligado a reorientar el negocio y reubicarse en este entorno ya totalmente globalizado.

Parece claro que esa reactivación necesaria a niveles sostenibles, no será a través de la recuperación del consumo, ni del sector de la construcción (no olvidemos, uno de los motores de nuestra economía) o sus “satélites”, ni tampoco podemos basarlo únicamente en las ayudas aportadas por las Administraciones Públicas.

Esa reorientación del modelo productivo empresarial, entendido dentro de este marco global en el que nos movemos, debe sostenerse en una parte muy importante vía la internacionalización de la empresa.

3. La Internacionalización: una salida a la crisis, una clara apuesta de futuro

3.1 Definición

Según la Real Academia Española se define “**internacionalización**” como la “acción y efecto de internacionalizar” e “**internacionalizar**” como “someter a la autoridad conjunta de varias naciones, o de un organismo que las represente, territorios o asuntos que dependían de la autoridad de un solo Estado”.

En términos de economía, utilizaremos el término de “**internacionalización económica**” para definir el “proceso consistente en la eliminación de las barreras al libre comercio, y en la expansión del comercio mundial, de forma que las empresas de un país extienden sus actividades a otros países, saliendo de su ámbito geográfico natural”.

Este término toma especial importancia en el último cuarto del siglo XX, cuando se escenifica un proceso mundial de acelerada internacionalización económica y financiera, al que los analistas coinciden mayoritariamente en denominar como fenómeno de globalización.

Actualmente en todos los medios de comunicación o agendas políticas y sociales, aparece la internacionalización como, entre otros factores, motor para la recuperación de nuestra economía.

En Google “Internacionalización” aparece más de 6 millones de entradas (el nombre de José Luís Rodríguez Zapatero tiene la mitad de entradas)



3.2 La situación de España

La economía española ha sufrido una profunda recesión con consecuencias devastadoras especialmente en el mercado laboral. Los beneficios que podía tener en su momento nuestro mercado fuertemente segmentado, se transformaron en escollos de compleja reconducción en una situación de recesión.

El hundimiento del sector inmobiliario y las dificultades crediticias con las que se encuentran las empresas, nos han situado en este panorama, agravado al convivir con la crisis existente a nivel mundial, iniciada en los EEUU y derivada muy rápidamente al resto de mercados.

La doble recesión comercial y de inversiones que se ha producido ha sido intensa, siendo una de sus principales consecuencias, un severo proceso de selección y ajuste en la práctica totalidad de los sectores de actividad de nuestra economía, donde muchas compañías que habían logrado posiciones destacadas, por desgracia, han demostrado estar sustentadas sobre una base muy frágil.

De igual modo, este panorama nos ha permitido ver como muchas empresas internacionalizadas, han podido afrontar esta crisis compensando la caída de su demanda doméstica con su salida al exterior y a su vez, preservando en gran medida el empleo.

Por todo ello, ante este escenario y con el añadido que al contrario que en anteriores episodios de nuestra historia económica reciente, España se encuentra con las limitaciones propias de su pertenencia a la Unión Económica y Monetaria, no pudiendo recurrir al recurso de la devolución cambiaria para incrementar la competitividad de sus exportaciones, entendemos estamos en disposición de afirmar que la internacionalización de las empresas españolas es a su vez, una vía de salida de esta crisis, de recuperación de empleo, de mejora de competitividad, de rentabilidad, modernización y de transición hacia una economía más avanzada, global.

3.2.1 Un largo camino que recorrer

El proceso de internacionalización ha sufrido importantes cambios en las últimas décadas. Conceptos convencionales como mercado exterior, sedes, filiales o divisiones están dando paso y conviviendo ya con otros de carácter global como, mercado global, empresas de servicio especializada, Joint-ventures o cooperación.

Y en este aspecto también debemos dar un impulso directo pues, en España aún se tiende a practicar una internacionalización sólo como consecuencia de una situación anómala en el mercado doméstico, dándose por finalizada cuando se normaliza la situación doméstica. En contrapartida, debemos decir que, afortunadamente, cada vez son más las empresas españolas que entienden de otro modo la internacionalización y saben que conlleva un proceso de estudio con detenimiento, planificación y con vista a perdurar en el tiempo y que pase a formar parte de la cultura de la empresa.

Son muchos los ejemplos que podríamos dar de importantes empresas españolas internacionalizadas con éxito en sus sectores (Telefónica, Inditex, Freixenet, Repsol, Puleva, Iberdrola, Roca o Pronovias entre un largo etc...), aunque no es un privilegio exclusivo de la Gran Empresa, sino que constituye

una estrategia que la PYME puede y debe utilizar para subsistir en un mercado globalizado como el actual.

Pero aún así, todavía no alcanzamos cifras suficientes para que nuestra economía pueda exhibir la sofisticación en sus sectores productivos que otros países avanzados exhiben.

Según datos de Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX, el censo actual de empresas exportadoras se sitúa en cerca de 100.000 empresas, que a su vez representan aproximadamente el 3% del total del tejido empresarial español. De éstas únicamente unas 40.000 exportan de forma regular.

En cuanto a volúmenes de la actividad internacional, indicar que presentan una elevada concentración. Según datos del 2009, las 25 principales empresas representan el 24% de las exportaciones y si ampliamos a las 500, ese porcentaje se sitúa en el 56%.

Y si bien es cierto que por defecto asociamos el concepto internacionalización a nuestra presencia comercial y productiva en otros países, también lo es la presencia de empresas de otros países en nuestra economía.

No debemos olvidar que tan importantes son los beneficios para nuestra economía y empleo los derivados de la actividad internacional de nuestras empresas, como los producidos por la actividad internacional de otros países en nuestro territorio y con ella la llegada de inversiones directas.

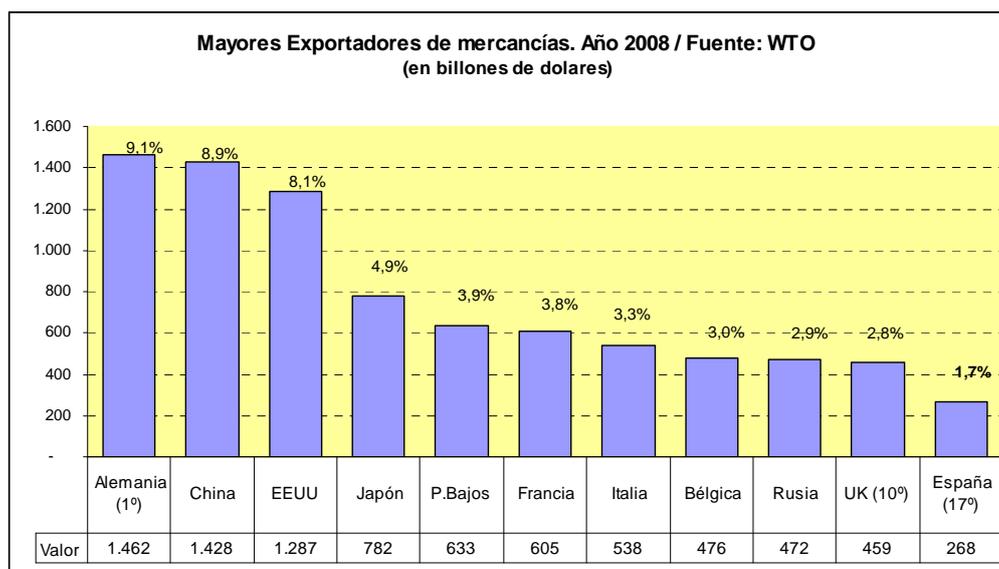
A pesar de que España llegó a posicionarse en el 2008 como la novena economía a nivel mundial (las previsiones del Fondo Monetario Internacional nos sitúan en el 12º para el 2014), nuestro escaso volumen de exportaciones, nos sitúan en un puesto mucho más discretos en su ranking mundial.

Como dato ilustrativo de lo mucho que nos queda por recorrer, indicar que si bien en los últimos meses de este 2010 el ritmo de las exportaciones españolas ha crecido en el comparativo interanual a ritmo similar a las alemanas, sólo representan en torno al 1,6% de nuestro PIB, cuando las alemanas alcanzan casi el 40% del PIB alemán.

En términos generales y según datos del Banco Mundial, el volumen de exportaciones de las empresas españolas vienen a representar cerca del 26% de nuestro PIB, inferior al de nuestros países vecinos (47% Alemania, 29% Italia, 29% Reino Unido).

En esta perspectiva, la exportación es un componente del PIB de especial significación. Un aumento de la exportación implica más actividad interna, más empleo y contribuye a superar la recesión. Además, si crece la actividad exportadora, ganamos competitividad y nos permite avanzar hacia el cambio de modelo productivo en este entorno global.

Gráfico 8. Mayores Exportadores de mercancías



Todo este panorama nos lleva a reflexionar sobre las diversas medidas que deben tomar las empresas españolas para resituarse en este nuevo escenario y reconducir esta situación.

Y uno de esos caminos parece claro: necesitan un impulso para internacionalizarse.

En el siguiente capítulo y cuerpo principal de esta tesis, vamos a realizar un análisis que nos permita identificar las dimensiones (estructurales, organizativas y estratégicas) a mejorar para conseguir resultados satisfactorios en nuestro comercio exterior.

El enfoque dado a este trabajo es dirigido a las pequeñas y medianas empresa, motor de nuestra economía (recordar que el 99,6% del tejido empresarial español está integrado por empresas de menos de 250 empleados), y quienes por sus características pueden tener mayores dificultades para afrontar un plan de internacionalización.

4. El proceso de Internacionalización

En la actualidad, constantemente y a través de distintos canales nos llegan *inputs* sobre la necesidad de buscar un posicionamiento en el exterior. Estudios recientes han demostrado que las PYMES internacionalizadas son más competitivas y crecen más y mejor.

No obstante, debemos ser conscientes de las dificultades a las que una PYME debe hacer frente a la hora de iniciar un plan de internacionalización:

- Conocer los mercados, sus aspectos legales y riesgos.
- Diseñar estrategias específicas.
- Estar preparados para cambios en la actual estructura de la empresa tanto de recursos humanos como tecnológicos.
- Capacidad comercial
- Capacidad de distribución.
- Capacidad financiera.
- Etc...

4.1 Claves en un proceso de internacionalización

En el entorno global en el que vivimos, cuando hablamos de exportar no únicamente se trata de fabricar aquí nuestros productos o servicios y luego comercializarlos al resto del mundo con el "*Made in Spain*", sino se trata de idear, modular y controlar procesos que nos permitan ofrecer nuestros productos al mundo y a su vez, posicionarnos en éste.

A pesar de las ventajas que conllevará a la empresa su internacionalización, el proceso no es fácil.

Se debe tener claro, que un proceso de internacionalización no es un proyecto a rentabilizar en el corto plazo y que se deberá ser capaz de mantener una capacidad de negocio adecuada desde la distancia.

La internacionalización de la empresa conlleva directamente múltiples implicaciones: económicas, de producto, estructurales, tecnológicas, logísticas, de recursos humanos,... por ello y antes de dar el primer paso, es necesario realizar un exhaustivo análisis en doble sentido:

- Sobre las capacidades de la propia empresa, tanto funcionales como de gestión.
- Respecto el entorno donde se va a iniciar la actividad exportadora.

Así pues, lo primero que deberá ver la empresa es si está realmente preparada para abordar un proyecto de internacionalización y de su conveniencia.

Este análisis deberá contemplar una serie de aspectos como los detallados a continuación y que permitirán poder evaluar su potencial exportador:

- Estrategias de Negocio
- Estrategias Competitivas
- Identificación de Mercado
- Capacidad de Comercialización
- Análisis del Entorno
- Análisis de Capacidad productiva
- Capacidad Organizativa
- Capacidad de Gestión
- Capacidad financiera
- Capacidad de Distribución

4.1.1 Estudio de la Empresa

Este será en doble sentido: interno y externo

4.1.1.1 Estudio Interno

Previa a cualquier toma de decisión, la empresa debe tener muy claro con qué factores contamos o podemos contar para afrontar con éxito la internacionalización.

- **Análisis de Recursos:** Financieros internos o externos, de Recursos Humanos, Tecnológicos, Logísticos, de Activos fijos o no tangibles.
- **Análisis de Actividad:** Medir nuestra capacidad productiva, de creación o adaptación de producto, de acuerdo con la posición que queramos tener en el mercado.
- **Análisis de Riesgos:** En relación a la actividad de la empresa.
- **Análisis de Histórico:** La contribución consolidada de nuestra actividad.
- **Análisis del Sector:** Las dinámicas propias de cada sector condicionan la estrategia empresarial que iniciemos en nuestro proceso de internacionalización.

4.1.1.2 Estudio Externo

Tan importante es conocer la propia empresa como lo es tener una amplia información sobre ese nuevo entorno con el que se va a operar.

Del mismo modo que hemos fijado unos factores internos a tener en cuenta, vamos a destacar los principales factores externos a evaluar:

- **Análisis socio-económico:** Es preciso obtener información sobre la evolución de las principales variables macro y micro económica de país

donde nos vamos a situar. Aspectos como la cultura o religión pueden ser determinantes.

- **Análisis del Entorno:** Conocimiento de posibles proveedores, clientes potenciales, nichos de mercados, canales y formas de distribución, sistemas de comunicación o de la posición de nuestra competencia. Conocer las características básicas de nuestro sector de actividad en el país destino y que pueden diferir de las de nuestro mercado interior es fundamental.
- **Análisis demográficos:** Información demográfica del cliente potencial (distribución de población, esperanza de vida, concentraciones de población,...)
- **Análisis de los grupos de interés:** Sobre Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, asociaciones o accionistas.
- **Análisis político:** Relaciones bilaterales con nuestro país, políticas en la inversión externa o nivel de apertura países son aspectos también a tener en cuenta.
- **Análisis legislativo:** Es fundamental conocer las posibles barreras técnicas y arancelarias de entrada a los que se estará sujetos. De ello puede depender que se decida abordar o no el proyecto.
- **Análisis tecnológico:** Del nivel de desarrollo tecnológico del mercado destino, va a depender en gran medida las posibilidades y velocidad de comercialización de nuestros productos.

Una vez auditados todos estos aspectos la empresa deberá identificar lo más claramente posible cuáles son sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que presenta el mercado destino. Este ejercicio necesario a la hora de abordar cualquier proyecto empresarial, permitirá planificar las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos marcados.

4.1.2 El Análisis DAFO

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa y del entorno, ya se está en disposición de realizar lo que es popularmente conocido como el análisis DAFO: identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El análisis DAFO es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada y que servirá de guía a la empresa en la toma de decisiones estratégicas de futuro. Ayudará a plantear las acciones que se deberán poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas que esta posea.

Su nombre lo adquiere de sus iniciales:

- **Debilidades:** son aquellos elementos negativos propios de la empresa, que constituyen un obstáculo para el logro de los objetivos marcados y nos sitúan en una posición desfavorable frente nuestros competidores. aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa. Constituyen una amenaza interna para la empresa y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Amenazas:** son aquellos elementos externos de la empresa que pueden afectar negativamente las posibilidades de consecución de los objetivos marcados y que pueden llegar a atentar directamente a nuestra actividad.
- **Fortalezas:** son los puntos fuertes con los que cuenta la empresa, que le permiten una posición aventajada frente sus competidores y, que le deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Oportunidades:** son elementos positivos y favorables, que describen los posibles mercados, nichos o ventanas que se producen en el entorno en los que actúa la empresa. y que si se son reconocidas significan ventajas muy competitivas para la empresa.

Cuadro 2. Análisis DAFO



Las **debilidades** y **fortalezas** pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades. Este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos como: de estrategia, de recursos financieros, de costes/márgenes, tecnología, recursos humanos o capacidad de prestación de servicios.

Para su identificación podemos hacernos preguntas del tipo:

- ¿Cuáles son aquellos aspectos dónde creemos somos superiores a nuestros competidores?
- ¿Cuáles son aquellos aspectos dónde creemos que nuestros competidores nos superan?

Las **amenazas** y **oportunidades** pertenecen siempre al entorno externo de la empresa. Identificarlas ayudará a intentar superarlas o en el mejor de los casos, aprovecharlas o anticiparse en la medida de lo posible a las mismas. Aquí entrará en juego la flexibilidad y el dinamismo de la empresa.

Este análisis debe considerar aspectos relativos a: situación macroeconómica, del mercado, sobre clientes, proveedores, la competencia o aspectos legales que pueden afectar.

Para ello, nos pueden ayudar preguntas como:

- ¿Cuáles son las mayores amenazas a las que nos enfrentamos en ese entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que nos brinda?

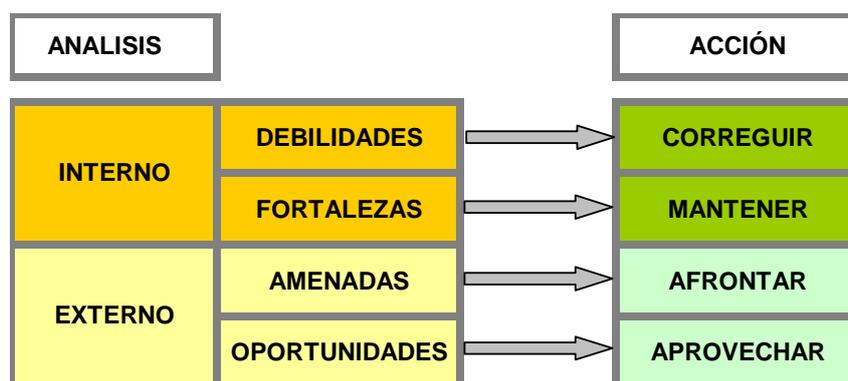
Ejemplo de un posible análisis DAFO para un proceso de internacionalización:

Análisis Interno		Análisis Externo	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Capacidad financiera	1	Relaciones bilaterales
2	Recursos humanos	2	Aspectos demográficos
3	Capacidad logística	3	Nivel de tecnología
		4	Posición competencia
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Capacidad productiva	1	Situación económica país
2	El sector de actividad	2	Contexto político y legislativo
3	Experiencia y trayectoria	3	Apoyo financiero institucional
4	Tecnología	4	Características sector de actividad

Fuente propia

Identificados, valorados y clasificados todos los factores importantes para la empresa, es el momento de sacar conclusiones. Lo importante de hacer un análisis de este tipo no es identificar y numerar los factores que inciden en la internacionalización de la empresa. El principal objetivo de un análisis DAFO en internacionalización es ayudar a la empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

Cuadro 3. Análisis DAFO



Construir la matriz DAFO permitirá a la empresa, de una manera sintética, visualizar y resumir su situación actual y estar en posición de...

... Definir la estrategia de internacionalización.

4.2 Plan Estratégico Internacional

Como hemos apuntado anteriormente, en el entorno global en que operamos, existen grandes oportunidades de negocio pero estas a su vez nos requieren de altos niveles de exigencia. Por ello, el plan estratégico de internacionalización a desarrollar, debe permitir alcanzar un alto grado de competitividad que a su vez sea la base que permita alcanzar los objetivos que inicialmente se han marcado.

Por las dificultades de distinta naturaleza ya comentadas que conlleva un proceso de internacionalización y por sus efectos en el futuro tanto a corto como medio-largo plazo de la empresa, el plan estratégico a trazar debe ser lo más exhaustivo y preciso posible, intentando no dejar ninguna aspecto a merced de la aleatoriedad.

Se debe hacer una investigación detallada del mercado destino, marcar unos objetivos claros, trazar el plan estratégico para alcanzarlos, establecer mecanismos adecuados para el seguimiento y evaluación periódica de sus resultados, con lo cual será posible identificar a tiempo posibles desvíos y/o riesgos, e intentar encontrar los mecanismos necesarios para su adecuada reorientación.

Para ello, el plan estratégico debe recoger tres puntos principales:

- Debe marcar unos **objetivos** claros y cuantificables, teniendo en cuenta que su logro no depende únicamente de lo que haga la empresa.

- Establecer **políticas** de conducta de la empresa, y que describen la actitud a tomar frente situaciones de diversa índole. Estas pueden ser de producto, de personal, de inversiones de imagen, de comunicación,...
- Determinar las **acciones** que, de dependencia directa de la empresa, faciliten la consecución de los objetivos.

Etapas de un Plan Estratégico Internacional

A modo de resumen y sobre las que a continuación vamos a entrar en detalle, podríamos dividir un plan estratégico en las siguientes etapas:

- **Etapa 1:** Análisis de la situación y que nos permite conocer la realidad en la cual opera la empresa. Con este análisis inicial podremos determinar el potencial de nuestra empresa y el entorno que nos rodea.
- **Etapa 2:** Diagnóstico interno y externo de la situación y que permite conocer las condiciones actuales en las que opera la empresa.
 - Diagnóstico Interno: Análisis de la capacidad productiva, financiera, estructural, logística, know-how,...
 - Diagnóstico Externo: Entorno económico, político y social, así como aspectos relativos a nuestra competencia
- **Etapa 3:** Declaración de los objetivos corporativos que pretendemos en el mercado internacional, sin perder de vista los generales de la empresa y que inevitablemente condicionarán nuestra estrategia en la exportación. Estos objetivos estratégicos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos y evaluados. En esta fase deberíamos tener en cuenta aspectos relativos a: posicionamiento deseado en el mercado destino, forma de acceso, estrategias financieras, formas de penetración,...
- **Etapa 4:** Estrategias corporativas, la aplicación de las cuales deben dar respuesta a las necesidades del mercado. Estrategias de precio, producto, comunicación o distribución.
- **Etapa 5:** Planes de actuaciones.
- **Etapa 6:** Seguimiento y control. El cual nos debe permitir controlar la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas. Es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa a fin de evitar sorpresas finales.
- **Etapa 7:** Evaluación. Proceso que nos permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados.

Realizado el análisis DAFO y de acuerdo a sus capacidades (fortalezas y debilidades), la situación del entorno y la competencia internacional (amenazas y oportunidades), una de las primeras decisiones que deberá tomar la empresa, será decidir, en base a las ventajas competitivas y los objetivos marcados, que estrategia va a seguir en su proceso de internacionalización y si ésta, va a ser similar o no, de la que está siguiendo actualmente en su actividad en el mercado doméstico.

Muchas de las técnicas de marketing nacional se utilizan también para el desarrollo del marketing internacional: las políticas de producto, la gestión de marcas, el servicio postventa, las estrategias de precios, las técnicas de promoción, el control y coordinación de las actividades de marketing, etc.

Sin embargo, el hecho de que los bienes y servicios se comercialicen en distintos mercados, hace necesario adaptar ciertas acciones y realizar otras propias de la actividad internacional como por ejemplo, la investigación y selección de mercados exteriores, la selección de las formas de entrada en cada uno de ellos, la estructura organizativa o los mecanismos de financiación.

La empresa elaborará pues, un plan de marketing internacional con los elementos del marketing-mix (política de precios, producto, distribución, y promoción) aplicados a mercados internacionales.

4.3 Plan de Marketing Internacional

El Plan de Marketing Internacional podríamos definirlo como aquél documento de trabajo escrito, ordenado y definido, de forma anual y periódica, que combina con precisión los elementos de marketing-mix, y que permite saber cuando y como se han de alcanzar los objetivos prefijados en el Plan Estratégico, estableciendo responsabilidades, asignando recursos y poniendo a disposición de la empresa controles flexibles y adaptables a los cambios del mercado.

Se sustenta bajos 4 ejes principales: Análisis, Planificación, Gestión y Control.

Funciones Principales

- Asignación correcta de recursos
- Ayuda a la coordinación de esfuerzos
- Puesta en marcha de acciones de forma ordenada
- Planteamiento concreto de rentabilidad
- Acortar plazos de ejecución
- Asignar responsabilidades y exigir el cumplimiento de objetivos
- Establecer elementos de control

Tipos de enfoques

En términos generales, y según el enfoque que la empresa ha decidido dar al proyecto de internacionalización, podremos diferenciar entre:

- **Enfoque global:** Misma estrategia de marketing en todos los mercados en los que estemos actuando
- **Enfoque adaptado:** Estrategia adaptada según las características del mercado al que nos dirigamos.

Dependiendo del enfoque que finalmente adopte la empresa, modularemos los distintos elementos que componen el marketing mix, siempre dentro de las posibilidades de la empresa.

Para competir a nivel internacional no hay un único camino. El tipo de productos o servicios que hagamos, la experiencia que tengamos a nivel internacional, el mercado al que nos dirigimos, el posicionamiento que pretendamos conseguir derivan en que elaboremos un tipo de estrategia u otra.

4.3.1 Etapas del Plan de Marketing Internacional

El Plan de Marketing Internacional es la herramienta básica de gestión que utiliza la empresa orientada al mercado exterior que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados, y está totalmente coordinado con el plan general de la empresa.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en cada momento, a la vez que informa con detalle de la situación y posicionamiento en el que se encuentra la empresa, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa y que recursos económicos y humanos se precisan destinar para la consecución de los objetivos marcados.

El plan de marketing internacional comprende cuatro fases básicas:

Fase 1 - ¿Dónde estamos?

Requiere la realización del análisis de la situación, tanto interna como externa, con el cual se podrán deducir las oportunidades y amenazas que se pueden presentar así como las fortalezas y debilidades que presenta, esto es, realizar un análisis DAFO.

Fase 2 - ¿Dónde queremos llegar?

Determinares el mercado al que queremos, con qué producto, la forma de entrada, estrategias, *timings*, así como los objetivos (cualitativos y cuantitativos).

Fase 3 - ¿Cómo vamos a llegar?

La respuesta a este interrogante supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos.

Una vez planteadas las estrategias, se detallan los medios de acción que, siendo consecuencia de la estrategia elegida, tienen que emplearse para la consecución de los objetivos propuestos en el período de tiempo establecido en el plan.

Esto implica la determinación de las acciones concretas o tácticas que se van a emplear con respecto a los componentes del marketing mix internacional.

Fase 4 – Implantación y control

Para llevar a buen término el plan de marketing es necesario establecer un plan de ejecución en el que se designen las tareas concretas a llevar a cabo por los diferentes “actores” que deben intervenir, marcar sus responsabilidades y un *planning* de trabajo donde queden reflejados los tiempos de ejecución.

Del mismo modo, se deben traducir los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados, creando por lo tanto, una cuenta de explotación en la que se detallarán las inversiones que se deben realizar para alcanzar los objetivos y los ingresos que se espera obtener, así se podrá determinar cuál es el beneficio y rentabilidad de la empresa.

Por último y de forma periódica, ante los constantes cambios tanto del mercado como del entorno internacional, para asegurarse que se están alcanzando los objetivos previstos por el plan, la adecuación de las estrategias que se están llevando a cabo y el análisis de posibles desviaciones, es necesario establecer procedimientos de control y seguimiento periódico sobre el plan de marketing se realizará control sobre la aplicación del plan.

Así mismo, debe quedar claro que contar con un óptimo plan de marketing no es sinónimo de éxito, pues éste dependerá de su correcta ejecución.

Tomada la decisión de iniciar un proceso de internacionalización e independientemente de cuáles sean los motivos de ello, vamos a analizar más en detalle las distintas etapas que componen el Plan de Marketing Internacional.

4.3.2 Investigación de Mercado Internacional

Dentro del Plan de Marketing Internacional, es imprescindible indagar en los mercados seleccionados, a fin de obtener bases ciertas para la toma de decisiones empresariales y así orientar correctamente los esfuerzos de venta y desarrollar la comercialización en el mercado elegido. La investigación consiste en la obtención y análisis de información sobre las características y condiciones

del mercado destino, que permitirán poder determinar las estrategias de actuación a desarrollar, la asignación de funciones a la organización y la ejecución y seguimiento del proyecto de internacionalización planeado.

La empresa puede conducir la investigación por sí misma o externalizar este servicio a alguna empresa de investigación.

Independientemente del camino que se tome para llevar a cabo el análisis e investigación del mercado, éste debe comprender indispensablemente información relativa a:

- **Mercados destino.** Análisis del potencial de consumo que presenta el mercado destino para el producto que se va a exportar, sus principales características, particularidades, etc....
- **Selección del mercado.** Sobre la base del análisis del mercado, decisión de cuál será el mercado en el que se va a operar.
- **Planificación de las actividades.** Se establecen los mecanismos de introducción, distribución, promoción y venta del producto.
- **Organización de las operaciones.** Valorar si la actual estructura organizativa de la empresa esta capacitada para llevar adelante el proyecto internacional o si la mismo debe ser modificada.
- **Ejecución** de lo programado en base a los objetivos marcados y decisiones tomadas tras la investigación del mercado.
- **Controlar del proceso.** Evaluación de las reacciones de los consumidores y competidores ante la presencia del producto en el mercado. Las reacciones deben ser evaluadas por medio de sistemas de control e información que permitan ponderar los logros y/o introducir las correcciones necesarias (precio, calidad, descuentos, etc.).

4.3.2.1 Estudio del Entorno

La empresa que decide abordar un proyecto de internacionalización debe realizar imprescindiblemente un trabajo completo de observación de las variables que afectan tanto en el entorno de su mercado local como en el de destino. Este esfuerzo de observación es relevante para la toma de decisiones acerca de la selección y forma de entrada al nuevo mercado, así como del desarrollo de sus estrategias de mercado.

A la hora de elaborar una estrategia de marketing internacional, factores como el idioma, la cultura, religión, el grado de desarrollo tecnológico del país etc., van a tener una incidencia importante en el resultado final y que de no tenerse en cuenta nos sitúen en un posicionamiento equivocado.

Por ello deberemos obtener información sobre el nuevo entorno con el que se va a transaccionar:

- **Entorno económico:** Países subdesarrollados, naciones del Tercer Mundo o países emergentes, son algunas de tantas designaciones utilizadas para describir la etapa de desarrollo económico de un país. Los niveles actuales y potenciales del desarrollo económico de un país determinan su capacidad para producir y consumir productos. Conocer la evolución de los principales indicadores macroeconómicos del ese país, de la evolución de su renta per capita, sobre el consumo, son del todo necesario.
- **Entorno tecnológico:** El entorno tecnológico en el que se vaya a desarrollar la actividad también tiene una gran relevancia. Un aspecto importante tiene que ver con la productividad. El costo de elaborar el mismo producto puede variar enormemente entre países dependiendo del nivel de tecnología presente. El nivel de desarrollo tecnológico de un país afecta asimismo el atractivo que tiene hacer negocios ahí y el tipo de operaciones que se pueden realizar.
- **Entorno competitivo:** El entorno competitivo es muy distinto en cada país. Por ello es precisa información de la posición, estructura, situación, política de precios, características de sus productos, como distribuyen o se promocionan. La competencia puede ser de la industria propia del país como de otros exportadores ahí ubicados.
- **Entorno político-legal:** Cada nación adopta su propio sistema interno de gobierno, políticas y leyes, y determina cómo hará tratos con otras naciones. Los gobiernos que creen en el libre comercio dan la bienvenida a las inversiones extranjeras y a las importaciones. Los que no, restringen las importaciones e inversiones extranjeras. Información sobre los aranceles o posibles barreras de entrada, normas técnico-sanitarias que puedan afectar la entrada de nuestra actividad,... son factores que pueden condicionar muy seriamente nuestra entrada en ese mercado. Igualmente importante conocer posibles tratados internacionales o relaciones bilaterales con nuestro país.
- **Entorno socio-cultural y ético:** Se debe igualmente conocer el entorno cultural del mercado en el que se vaya a operar, pues las diferencias culturales afectan directamente en el comportamiento del mercado. Pueden existir importantes diferencias culturales como el idioma, religión, los valores y actitudes culturales, estructuras sociales, y costumbres y preceptos.
- Igualmente importante es conocer cuales son los **canales de distribución** del país, **costes de transporte**, **sistemas de promoción** o **comunicación** habituales.

4.3.3 Selección de Mercados Internacionales

Para la selección de mercados es necesario establecer un orden de prioridad, invirtiendo más recursos, esfuerzos y compromisos en los que parezcan a priori de mayor interés. Es por ello del todo necesario, realizar una rigurosa selección de mercados.

Para ello vamos a valorar aspectos como:

- Factores específicos de la empresa (idioma, experiencia,...)
- Tipología de producto o servicio que vamos a exportar
- Proximidad geográfica
- Situación económica del país
- Relaciones bilaterales
- Barreras técnicas y arancelarias de entrada al país destino
- Riesgos
- Tamaño del mercado
- Fase de crecimiento
- Política de precios de productos similares
- Ventajas competitivas

Del análisis de estos factores, y en base a las capacidades y objetivos de la empresa, se podrá determinar el mercado al que se va a operar como consecuencia de si la empresa tiene una necesidad de crecer hacia el exterior (seleccionando el país más idóneo) o si se detecta una oportunidad de negocio en un país determinado que provoca la puesta en marcha del proceso de internacionalización.

4.3.4 Formas de Acceso a los Mercados Internacionales

Una vez la empresa decide abordar un proceso de internacionalización, deberá decidir la forma de entrada a ese nuevo mercado.

Lo habitual es que en una fase inicial, las empresas opten por formas de acceso menos agresivas, con menores costes y con riesgo muy controlados, para paulatinamente, ir evolucionando a fases más complejas y consecuente más costos y con un mayor grado de incertidumbre y riesgo.

En términos generales podemos determinar tres métodos distintos de entrar a un mercado exterior. Cada uno de ellos conlleva distintos grados de inversión, control, implicación o rentabilidad. Una misma empresa puede utilizar la combinación de varios métodos simultáneamente.

4.3.4.1 Formas de entrada directa

Se caracterizan por norma general por ofrecer un mayor control a mayores costes.

Algunas de las más habituales son:

- **Exportación directa (normalmente a través de agentes comerciales o intermediarios):** Es el método más simple de operar en los mercados extranjeros, pues requiere de muy poca inversión y existe escaso riesgo. Aunque por otra parte, la empresa exportadora va a tener poco o ningún control sobre sus agentes intermediarios. Es uno de los sistemas de entrada más común en las PYMES que se inician.

- **A través de la red propias:** Nos permite tener un mayor control de la situación, aunque requiere de una inversión mayor en formación.
- **Mediante Sucursales o filiales:** Con un mayor nivel de costes, entre otros, permitirá a la empresa alcanzar una mayor proximidad al cliente y administraciones locales, distribuir y promover sus productos de forma más efectiva, o alcanzar un alto grado de control de su fuerza de ventas.
- **Fabricación in-situ:** Si bien es la forma que requiere de una mayor inversión, supone mayores riesgos y sin duda de un importante grado de implicación empresarial, es la que nos permitirá a medio/largo plazo obtener unos mayores beneficios tanto en el propio proceso productivo como los de ámbito legislativo.
- **Ventas online:** Aprovechando las nuevas tecnologías, venta a través de Internet. Este sistema está muy condicionado por el tipo de producto que se comercialice.

4.3.4.2 Formas de entrada indirecta

Presentan un escaso control, con costes bajos.

- **Trading companies:** Son sociedades de comercio internacional a través de las cuales externamos toda la gestión relacionada con el comercio exterior, desde los estudios de mercado a promoción y distribución del producto. Según datos de la ONU desarrollan aproximadamente un 25% del comercio internacional.
- **Importador/Distribuidor:** Los productos exportados son adquiridos y revendidos en el mercado por un tercero. Muchas veces para una PYME esta figura es utilizada por su simplicidad. Incluso en algunos mercados es prácticamente la única forma de entrada posible.
- **Cesión de conocimientos:** Concedemos una licencia de fabricación o cesión de marca de nuestro producto o servicio a la empresa local del país destino. Si bien es cierto que este mecanismo no requiere prácticamente de coste económico alguno, perdemos el total control de su distribución y promoción y ponemos en manos de un tercero parte de nuestro know-how.
- Establecimiento de **franquicias:** Cesión de la explotación de nuestro negocio a una empresa local del país destino.

4.3.4.3 Formas de entrada agrupada

Se comparten costes y control. Algunas de las más comunes son:

- **Consortio de exportación:** Es la unión de varias empresas de un mismo país, para sumando esfuerzos y sinergias comunes, exportar sus productos

y servicios en el mercado internacional. Este sistema de implantación permite que la empresa alcance un posicionamiento más competitivo que si fuera por sí sola.

- **Joint-Venture (Intenational Joint Business Venture):** Unión con una empresa extranjera (normalmente del país destino) para el desarrollo de una actividad común, y con la cual nos beneficiaremos de aspectos como conocimiento del mercado o ante posibles barreras legales de entrada.
- **Piggy-back:** Es una forma de cooperación con otra empresa que nos pone a nuestra disposición su infraestructura de ventas ya establecida en el extranjero, bajo unas condiciones financieras o comerciales determinadas. Esta modalidad facilita a las PYMES el acceso a mercados exteriores, a través de su propia marca, aprovechando una red de comercialización existente. El *piggy-back* se utiliza generalmente en la comercialización de productos complementarios en mercados de difícil acceso. Una variante consiste en acordar la distribución cruzada de los productos, aprovechando cada empresa la red de comercialización de la/s otra/s.

4.3.5 Estrategias de Marketing Internacional

Philip Kotler (considerado por algunos “padre” del marketing) define el marketing como “el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”. Sin embargo, hay otras definiciones que definen el marketing como el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

El marketing comprende actividades como la investigación de mercados, el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y las políticas de producto, precio, distribución y comunicación. En este sentido, las actividades de marketing nacional y el internacional son similares.

Sin embargo, el hecho de que los clientes potenciales se encuentren en otros mercados y no únicamente en el propio, hace que la competencia internacional sea mayor y que la empresa deba operar en mercados con características y marcos legales distintos, haciendo que las técnicas de marketing sean más complejas y que tanto la formulación de la estrategia como su implantación sean sustancialmente distintas.

El entorno internacional es más complejo: el entorno económico, cultural, legal y político, idiomas, niveles de desarrollo económico, monedas, etc., la empresa se enfrenta a una competencia internacional, deben seleccionarse mercados fuera de fronteras y seleccionar, además, las formas de entrada. Cada una de ellas implica un cierto grado de compromiso con el mercado, una determinada inversión y un menor o mayor contacto con el cliente final y debe llevarse a cabo una coordinación de los planes de marketing en cada mercado.

Todo ello hace que el marketing mix internacional presente particularidades en su gestión e implementación en general.

En este escenario fuertemente competitivo en el que estamos, la empresa exportadora española necesita un planteamiento cada vez más técnico y profesional para determinar las mejores fórmulas para competir en los mercados exteriores. En nuestra internacionalización nos encontraremos inmersos en una serie de incertidumbres que nos obligarán a recurrir a las técnicas de comercialización, a los métodos de organización y a los principios de gestión empresarial que nos brinda toda estrategia de marketing orientada al mercado exterior, y que nos permita alcanzar un mayor control sobre la internacionalización de la empresa, ayudándonos a hacer frente a las posibles amenazas y aprovechando a la vez el gran número de oportunidades que la situación nos presenta.

Al igual que para la toma de otras decisiones vistas hasta el momento, nuestra política de marketing internacional no tiene porqué ser la misma que la nacional, puesto que hay varios aspectos que pueden diferenciarla.

Algunos ejemplos:

Marketing nacional	Marketing internacional
<ul style="list-style-type: none"> • Una lengua, una nacionalidad (mayoritaria). • Los factores políticos influyen poco. • Mercados relativamente homogéneos. • Conocimiento del entorno. • Clima financiero homogéneo. • Una misma moneda. • Legislación. • Disponibilidad de datos exactos y simples. • Barreras técnicas controladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Otras lenguas, nacionalidades y culturas. • Los factores políticos son vitales. • Mercados fragmentados y diferenciados. • Desconocimiento del entorno. • Diferentes climas financieros. • Posibilidad diferentes monedas. • Condicionantes legislativos • Mayores dificultades en la obtención de datos. • Barreas técnicas y arancelarias.

Centrados en nuestro proyecto de internacionalización, deberemos estructurar un plan de marketing que nos permite alcanzar los objetivos fijados por nuestro proyecto.

La puesta en práctica de la estrategia de marketing la realizaremos a través de las variables del denominado Marketing Mix. El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos fijados. Estas herramientas son conocidas también como las “Cuatro P” del profesor Eugene McCarthy:

- *Product* (Producto)
- *Place* (Plaza o Distribución)
- *Promotion* (Promoción)
- *Price* (Precio)

Así mismo y con el desarrollo del marketing a este mix original se le han agregado 3 nuevas P's:

- *Personal* (Personal)
- *Physical evidence* (Evidencia Física)
- *Process* (Procesos)

Cuadro 4. Marketing Mix



El Posicionamiento

Podemos definirlo como el “lugar” que en la percepción mental de un cliente o consumidor ocupa un producto, servicio o empresa cuando se compara con el resto de competidores, o la manera en que se define a partir de sus atributos principales.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que les ofrecemos, así como saber lo que se quiere que los clientes potenciales piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores.

Y ni qué decir que el posicionamiento que tengamos en nuestro país no tiene porqué ser el que se pretenda tener en el nuevo mercado.

La metodología del posicionamiento la podemos resumir en 4 puntos:

- Identificar los mejores atributos de nuestro producto.
- Conocer la posición de nuestros competidores en función a esos atributos.
- Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas.
- Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Por tanto, dependiendo de nuestro posicionamiento objetivo, nuestra política de precios, producto, distribución o promoción, van a ser uno u otras.

4.3.5.1 Política de Producto

El actual entorno de comercio internacional, obliga a la empresa a tomar decisiones importantes, dentro de nuestra política de marketing, sobre el producto que queremos comercializar en el exterior. Igual de necesario es

realizar un estudio del mercado con el que se va a operar, como ver el posible encaje del producto que se va a comercializar.

El producto es el elemento más crucial de la estrategia de marketing, pues el resto de factores deberán adaptarse a él.

Para la empresa, el producto es aquel bien o servicio que se produce y/o comercializa en los mercados. Sin embargo, desde una óptica más orientada al mercado, el producto no es sólo una serie de características físicas y técnicas, sino más bien el conjunto de utilidades que aprecia el cliente. Atendiendo ello, podemos imaginar que dependiendo del mercado al que nos dirijamos, la consideración de nuestro producto puede variar sensiblemente. Con ello, queremos decir que atendiendo al mercado en el que operemos, intentaremos adecuar nuestro producto a fin de alcanzar el posicionamiento marcado en nuestro plan estratégico.

El producto contiene una serie de atributos intrínsecos como son las características funcionales, su composición física y técnica, así como un determinado nivel de calidad y diseño; comprende también una serie de atributos externos, como pueden ser el embalaje, el envase y el etiquetado; y por último unos atributos intangibles como la marca, el “*made in*” o país de origen de la mercancía y, en su caso, una garantía y un servicio al cliente.

Atributos intrínsecos

Las **características técnicas** del producto, así como su **diseño** y **calidad**, vendrán determinados por las necesidades y demandas de los clientes, por la capacidad productiva de la empresa, por imposiciones de los distintos mercados y por los propios objetivos generales y de marketing de la empresa.

En relación a estas características, se deberán tener también en cuenta conceptos como las **homologaciones** o **certificaciones** aplicables para el producto y que son el reconocimiento oficial de los niveles de calidad acordes con la normativa de cada país.

Atributos externos

- **El envase y el embalaje.** En el desarrollo del envase y el embalaje se ha de considerar aspectos de protección, promoción, tamaño y forma. Dependiendo de características climatológicas, de logística, de distribución, reglamentación de obligado cumplimiento, y que pueden ser distinta según el mercado destino, van a condicionar la confección de nuestro envase y embalaje. También tiene cada vez mayor importancia el impacto medioambiental. En este sentido muchas empresas están utilizando para el envase y embalaje de sus productos materiales reciclables, lo que constituye un rasgo importante de las nuevas políticas de marketing medioambiental.

A la hora de confeccionar un tipo de envase, lo primero es analizar las preferencias del mercado debido y luego valorar los costes de una posible

modificación sobre los envases con los que distribuimos en nuestro mercado local. Desde el punto de vista productivo lo más idóneo sería la estandarización del envase y lograr así bajos costes.

- **El etiquetado.** El etiquetado de productos de exportación está afectado por tres elementos diferenciadores: idioma, legislación local e información al consumidor.
 - Idioma. En muchos mercados es obligatorio que la información incluida en la etiqueta se imprima en el idioma local.
 - Legislación. La legislación sobre etiquetado varía considerablemente de un país a otro. En general, la normativa exige que la etiqueta incluya información sobre: el país de procedencia, nombre del fabricante, peso, descripción del contenido e ingredientes u otras informaciones específicas del producto.
 - Información y promoción. La etiqueta constituye una vía de comunicación con el cliente, por lo que podremos utilizarla para estimular la compra y facilitar el uso del producto, con lo que se aumentará la satisfacción del consumidor.

Atributos intangibles

- **La marca y nombre comercial.** El valor de la marca es uno de los atributos intangibles más influyentes. Su elección es motivo de estudios de mercado específicos.

En ocasiones, aunque la estrategia de la empresa sea la de contar con la misma marca en todos los mercados, la adquisición de una empresa en un determinado mercado con una marca muy introducida o el idioma, puede provocar que usemos varias marcas comerciales para un mismo producto.

La protección de las marcas en los distintos mercados en que se opera o se prevé operar en el futuro es un aspecto muy importante a considerar. El proceso de registro de marcas, así como la legislación referente a los efectos que produce el registro, varía de unos países a otros, por lo que es aconsejable acudir a expertos legales en la materia.

Otras de las alternativas que tenemos como empresa exportadora es comercializar con la marca de su distribuidor o detallista. Ésta es una opción creciente, sobre todo en productos de gran consumo, cuya principal ventaja radique en el ahorro en costes de promoción. Por el contrario, la empresa pierde el control sobre el marketing local, desapareciendo también la relación directa con el consumidor.

- **El "made in":** Los consumidores valoran el producto o servicio que les ofrece la empresa no sólo por su apariencia, precio, calidad, etc. El *made in* o país de origen del producto afecta también a sus decisiones de compra.

Esta apreciación, tanto si es positiva como es negativa, puede alterarse con el paso del tiempo y, además, ser distinta para cada mercado.

De igual modo, los niveles de desarrollo económico y político y las características culturales influyen en la imagen del país que tienen los consumidores; como la relación, mantenida entre países y sus ex colonias, también inciden en la percepción del *made in*.

- **Las garantías.** Las garantías que ofrece la empresa para los productos que comercializamos, vienen condicionadas tanto por las características técnicas de nuestro producto, como por aspectos legislativos del mercado al que vamos a exportar y que pueden impedir que la garantía estándar sirva en todos los mercados.

La garantía se utiliza en muchas ocasiones como elemento diferenciador frente a la competencia. Esto puede ser especialmente útil cuando existe una cierta resistencia a comprar productos extranjeros o hay determinadas suspicacias en cuanto a la calidad del producto.

- **Los servicios preventa y postventa.** El elevado desarrollo técnico al que se ha llegado en los últimos años hace que, hoy en día, existan cada vez menos diferencias en cuanto al nivel de calidad de materiales y características técnicas de los productos fabricados por distintas empresas. Por el contrario, la diferenciación que ofrecen otros atributos del producto, como son el servicio preventa (entrega, instalación y asesoramiento técnico previo) y el servicio postventa mantenimiento, servicio de reparación y asesoramiento operativo) es cada vez mayor.

Para las empresas que venden en el extranjero, los servicios preventa y postventa tienen un valor añadido aún superior, ya que de no ofrecerlo o ser menores, el cliente potencial puede decantarse por un producto nacional.

4.3.5.2 Política de Precios

"Probablemente la decisión más importante de la mercadotecnia sea el precio".
MICHAEL R. CZINKOTA; M. KOTABE, *Administración de la Mercadotecnia* (2001)

En nuestro plan de marketing internacional, el número de variables que intervienen es mayor, por lo que la fijación del precio resulta ser más compleja que en la política de precios doméstica. Las características de los mercados, los objetivos de la empresa y las políticas de producto, distribución y promoción, así como la elección de la forma de entrada en mercados exteriores, condicionarán el precio de exportación.

Entre las variables que determinan el precio de exportación podemos distinguir entre: variables internas de la empresa, variables de mercado y variables del producto.

Variables internas

- **Los costes.** Los costes son un factor principal en la determinación del precio. La fijación de los precios en función de los costes totales del producto, a los que debemos añadir el margen comercial, es una fórmula relativamente sencilla de aplicar, y que se utiliza cuando no tenemos suficiente conocimiento del mercado destino, bien porque se opera mediante figuras como pueden ser distribuidores o consorcios de exportación, o bien porque se trata de mercados en los que se tiene una presencia reciente.

Si la empresa tiene una alta capacidad financiera, puede optar por la denominada "estrategia de precio de penetración". Esta estrategia consiste en fijar desde el principio unos precios de exportación suficientemente bajos para incrementar la demanda; el incremento de ventas repercutirá en unas economías a escala que provocarán una reducción de los costes, por lo que el precio podrá seguir manteniéndose bajo.

- **Los objetivos:** Los objetivos marcados en el proyecto de internacionalización condicionarán el precio internacional del producto. El objetivo a medio/largo plazo de todo proyecto es alcanzar el mayor beneficio. Así mismo ese objetivo puede no coincidir en nuestras estrategias a corto plazo. Podemos fijar un precio bajo para facilitar la entrada a un nuevo mercado, buscar una posición o contrarrestar en un momento dado las acciones o de nuestra competencia.
- **El *marketing-mix*.** El precio tendrá que fijarse en acorde con el resto de herramientas del marketing-mix internacional: producto, posicionamiento, distribución y promoción adaptados a cada mercado. Un producto que ha sido modificado para adaptarse a un mercado, con una nueva marca y envase, un servicio postventa, una buena gestión logística y una intensa promoción, permitirá fijar un precio más alto que si este mismo producto no se adapta al mercado ni incorpora los atributos y actividades mencionadas.

Variables de mercado

- **La demanda.** Las características económicas y socioculturales de cada país determinan la particular apreciación que el cliente potencial, va a percibir de nuestros bienes o servicios. Es básico conocer lo que éstos estarán dispuestos a pagar por nuestro producto.
- **La competencia.** Para la gran mayoría de PYMES, su política de precios viene condicionada por el que marca la competencia en ese mercado. Incluso para las grandes empresas que operan en mercados muy competitivos, ésta es la variable que, en mayor medida, condiciona "su" precio. Las posibles diferencias de precio con respecto a la competencia deben estar justificadas ante los clientes en base utilidades o prestaciones diferenciadas.

- **Dumping(*) y otras limitaciones político-legales.** Para la determinación de precios a la exportación debemos considerar la situación política y legal de cada país, así como factores político-legales (leyes antidumping, aranceles, etc.), y que pueden reducir la libertad de la empresa para fijar sus precios según consideraciones exclusivamente de mercados y de costes.

()"Dumping es la práctica internacional de comercio en el que una empresa fija un precio inferior para los bienes exportados que para los mismos bienes vendidos en el mercado doméstico".*

- **Tipos de cambio.** Cuando los gobiernos intervienen en los tipos de cambio de las divisas, la situación competitiva de la empresa exportadora puede. Una devaluación de la moneda del país destino, provoca una subida de los precios que se pagan por las importaciones, y en consecuencia, una más que probable bajada de los precios del productos que vende el exportador en ese mercado, para poder competir con los productos locales.
- **El "made in".** La relación entre la percepción que tiene el consumidor final del país de origen del producto que le estamos vendiendo y el precio al que lo compra, es un aspecto que se ha de considerar en la política de precios.

Variables del producto

- **El ciclo de vida del producto.** Las distintas etapas del ciclo de vida del producto en cada mercado proporcionan la posibilidad de aplicar en distintos momentos, distintos precios. Así por ejemplo, cuando el producto está en fase de introducción o con poca competencia, la empresa cuenta con un mayor margen para fijar los precios; a medida que se avanza en el ciclo, el mercado impondrá precios más ajustados. El ciclo de vida de producto varía en el tiempo en cada mercado, lo que permite la diferenciación de precios.

En general, para la fijación del precio del producto en un mercado se tendrá que considerar como se aprecia éste en el mercado y, que nivel de satisfacción percibe el cliente en comparación con los ofrecidos por el resto de la competencia.

4.3.5.3 Política de Distribución

Determinadas las vías de entrada en los mercados exteriores, la empresa deberá gestionar la distribución de sus productos en las mejores condiciones, de forma que éstos lleguen al cliente final por el medio más adecuado.

La forma de entrada elegida por la empresa determinará el control que ésta pueda ejercer sobre los canales de distribución dentro de cada mercado y aunque la empresa no tenga capacidad para controlar e influir directamente en la distribución, si que deberá conocer las características y el funcionamiento de los que utilice (márgenes comerciales de sus intermediarios, servicios que prestan, donde distribuyen nuestros productos, normativa que los regula, etc.).

La política de distribución que decidamos utilizar para la distribución de nuestros productos, dependerá de aspectos como:

- Características del propio producto.
- Segmento de mercado al que nos dirigimos.
- Posicionamiento objetivo que pretendemos.
- Los servicios que prestan nuestros canales de distribución, tanto a proveedores como a clientes.

El marketing-mix desarrollado por la empresa, y por lo tanto el canal de distribución, influye en la consideración que el consumidor tiene del producto.

Para determinar una óptima estrategia de distribución internacional, vamos a realizar un estudio en doble sentido: desde el punto de vista comercial y desde el punto de vista de logística.

4.3.5.3.1 Distribución comercial. Los canales de distribución

A la hora de decidir el canal de distribución más idóneo, se tendrán en cuenta las características del mercado, del propio producto, de la estrategia de entrada, de las relaciones con los intermediarios así como de su capacidad de suministro del producto y los servicios que pueden prestar, tanto a los proveedores como a los clientes finales.

En cualquier mercado existen básicamente dos claros eslabones en el canal de distribución de los productos: hablaremos de los mayoristas y los detallistas.

Para gestionar la distribución internacional así como el resto del marketing-mix, es necesario conocer sus características, tamaño y organización, cuota de mercado, productos que distribuyen y los servicios que prestan.

- **Mayoristas.** Pueden jugar varios roles según cada mercado. Por norma general, en los países desarrollados son empresas de tamaño medio-alto, generalmente bien gestionadas, en muchos casos especialistas de su sector, y con un alto grado en prestación de servicios.
- **Detallistas.** Del mismo modo que ocurre con los mayoristas, pueden tener características distintas según el mercado. Las características de los detallistas son más sensibles a factores económicos, de consumo, socio-culturales o político-legales de cada mercado. En mercados desarrollados nos encontraremos por norma general con un menor número de detallistas pero de mayor volumen que en los mercados menos desarrollados.

Igualmente importante es el tipo de intermediario que se elija como lo es el determinar el número de canales que van a intervenir en la distribución del producto, y cuáles son los más adecuados. En base a la elección final, vamos a tener distintos niveles de inversión económica, de control, de proximidad al cliente final y de capacidad logística.

En función del número de “actores” podemos hablar de tres tipos de distribución:

- **Distribución larga.** Trabajaremos con un gran número de intermediarios. Este tipo de distribución es normalmente la utilizada cuando estamos en fase de introducción a un nuevo mercado, tenemos poco conocimiento de éste, o en mercados con distribución muy fragmentada, como por ejemplo el japonés, donde intervienen muchos intermediarios. Se caracteriza por precisar de una menor inversión económica, pero por el contrario, posibilita una menor proximidad al cliente final, ofrece un menor conocimiento del mercado, de sus necesidades y sobre los cambios que pueden producirse. El control sobre el marketing-mix es menor, pues en parte se deja en manos de los canales de distribución.
- **Distribución corta.** La distribución es directa a los detallistas, o a sus centrales de compra. El comercio internacional dentro de la UE se desarrolla principalmente mediante este tipo de distribución. Facilita el contacto con el mercado, menores costes de intermediarios y precisar de un mayor gasto en logística.
- **Distribución directa.** Comercialización directa con el cliente final sin la actuación de intermediarios. Es un tipo de distribución habitual en el suministro de grandes equipos o productos industriales muy especializados. Posibilita el contacto directo con el cliente, elimina los costes comerciales de intermediarios, aunque exige de gran capacidad logística.

La selección que finalmente decida la empresa en relación a los canales de distribución con los que va a operar, va a depender de las características del producto, características propias del canal de distribución, características del mercado así como de los propios objetivos marcados. Aunque debemos tener en cuenta que la composición que podemos entender más adecuada no siempre estará disponible en todo los mercados.

Como es de esperar, la relación que mantenga la empresa con los canales de distribución va a tener un efecto directo en el precio al que podrá comercial su producto. La campaña de promoción que haga la empresa, la flexibilidad de pagos que pueda ofrecer a sus intermediarios o los acuerdos en cuanto a cargos de los costes arancelarios, son aspectos a considerar.

Como hemos ido viendo a largo de este estudio, es importante el grado de control que la empresa pueda ejercer en todos los factores de su proceso de internacionalización. El control que la empresa pueda ejercer sobre sus canales de distribución dependerá principalmente de los siguientes dos aspectos:

- La forma de entrada al mercado: a mayor presencia se tenga, mayor control se ejercerá sobre la distribución.
- La longitud del canal de distribución comercial: cuanto más corto y directo sea, mayor capacidad tendrá la empresa para controlar la distribución final de sus productos.

El control que pueda ejercer la empresa sobre la distribución es muy importante para estrategias de posicionamiento de marcas.

4.3.5.3.2 Distribución comercial. La Logística

El marketing internacional define las formas de entrada, la política de productos, la fijación de precios, la selección de los canales de distribución y la promoción más adecuada para conseguir los objetivos propuestos en cada uno de los mercados exteriores. Sin embargo, esta estrategia sería un fracaso si los productos no llegaran a su destino final en forma, tiempo y condiciones adecuadas.

La logística internacional es un proceso complejo, que se inicia con la llegada del pedido procedente de mercados exteriores y sólo finaliza con la entrega del producto al cliente.

La forma de entrada utilizada en los mercados condicionará el papel que la logística va a jugar en el planteamiento de la estrategia de marketing internacional. Éste será muy limitado cuando la empresa accede a los mercados a través de exportación indirecta o mediante la cesión de licencias de fabricación, ya que serán los intermediarios en la comercialización del producto los encargados de la logística internacional. En los demás casos, en unos en mayor medida que en otros, la gestión logística es controlada por la empresa.

La logística incluye actividades tales como la gestión y procesado de pedidos, control de inventarios, selección del transporte, tratamiento de la documentación, seguros, almacenaje, etc.

Las distintas variables que pueden afectar en la logística internacional, hacen que ésta sea de mayor complejidad a la doméstica. Los medios de transporte, aranceles, la complejidad del control de inventarios, de documentación, los seguros, barreras de entrada o alternativas en cuanto al embalaje, exigen de una mayor profesionalidad por parte de los responsables de la gestión logística.

La importancia de llevar a cabo una buena gestión logística reside, sobre todo, en los costes y el servicio al cliente, y tiene un efecto directo en el coste del producto y en consecuencia al precio al que se podrá comercializar. Los costes logísticos incluyen: costes de control de inventarios y procesamiento de pedidos, fletes, seguros, costes de almacenamiento, manejo, carga y descarga, embalajes especiales y documentación.

Una adecuada gestión logística no sólo economiza los costes indicados, sino que también reduce o elimina otros costes difíciles de valorar pero no por ellos menos importantes, como son la pérdida de ventas por insatisfacción del clientes, costes por demoras en la entrega, intereses del capital invertido en la mercancía o pérdidas ocasionadas por la mala cobertura sobre los riesgos de exportación.

Así pues vamos a revisar las actividades que afectan un proceso logístico, la manera de llevar a cabo las cuales, al estar interrelacionadas ente sí, influyen de forma conjunta al resultado.

Hablaremos de:

- La selección del medio de transporte
- La selección del embalaje
- La documentación

La selección del medio de transporte

Existen cinco vías posibles de transporte: aérea, marítima, fluvial, por ferrocarril o carretera y su elección del medio de transporte dependerá principalmente de los siguientes aspectos:

- Características del producto (tanto técnicas como físicas)
- Estrategias propias de la empresa
- Punto de origen y destino
- Características del medio de transporte
- Costes
- Plazos de entrega.

Así mismo y a modo resumen, hemos intentado resumir las distintas características de cada medio en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Medios de Transporte

	Rapidez	Capacidad	Seguridad	Coste
Aéreo	Muy Alta	Baja	Muy Alta	Alto
Marítimo	Baja	Muy Alta	Alta	Bajo
Fluvial	Baja	Media	Alta	Bajo
Ferrovionario	Alta	Alta	Alta	Medio
Carretera	Media	Baja	Media	Medio

El medio de transporte más utilizado en el comercio internacional es el **marítimo** debido a su menor coste y mayor capacidad de carga.

El transporte **aéreo** tiene la gran ventaja de la rapidez. Aunque es el de mayor coste en relación al volumen transportado, por su rapidez presenta varias ventajas como el ahorro de costes financieros de capital inmovilizado, reducción del coste de embalaje y de seguro, y menor riesgo de demoras y

robos. Igualmente decir que está sometido a limitaciones en cuanto a las dimensiones, tanto en tamaño como en peso. Es un medio muy utilizado para llegar a mercados poco accesibles y para el transporte de productos perecederos o de gran valor en relación a su peso.

El transporte internacional **ferroviario** es muy adecuado para el envío de vagones completos a largas distancias.

El transporte internacional por **carretera** es poco complejo y muy accesible para cualquier exportador. Permite llevar prácticamente cualquier tipo de producto de "puerta a puerta", de una forma relativamente rápida y económica. Conviene estudiar los distintos costes de los componentes del transporte por carretera ya que pueden tener una incidencia importante en el precio total del porte.

Escogido el medio de transporte más óptimo, y atendiendo criterios de optimización de costes tanto para el exportador como para el transportista, se ofrecen dos modalidades distintas de transporte:

- **De cargas completas.** La empresa contrata una unidad de transporte para transportar exclusivamente su mercancía.
- **De cargas agrupadas.** Varias empresas comparten una misma unidad de transporte para hacer llegar sus productos la destino final.

La figura del Transitario

Por lo que se refiere a la elección del transporte, la contratación del mismo y toda la documentación necesaria, la empresa puede optar por ocuparse enteramente de estas gestiones o dejarlas en manos de los transitarios. Los transitarios son los mediadores en las operaciones de transporte internacional por cualquier medio de transporte.

Los transitarios aportan tres ventajas a los exportadores:

- Asesoramiento sobre el medio de transporte más adecuado para cada envío.
- Contrata o realiza las operaciones para el transporte internacional de mercancías como el embalaje necesario, facilidades de almacenamiento de los stocks, contrato de seguro, y trámites aduaneros.
- Tramitación y documentación del transporte

Los grandes transitarios incluso cuentan con sus propias flotas de transporte.

NOTA: Podemos ampliar información en las páginas web de la Federación Española de Asociaciones de Transitarios, <http://www.feteia.org>, o de la Federación Internacional de Asociaciones de Transitarios y Asimilados, <http://www.fiata.com>

La selección del embalaje

El embalaje en el que se transporte el producto debe permitir que éste llegue en buen estado a su destino final, con los menores costes posibles y cumpliendo la normativa vigente.

Para la elección del embalaje deberemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Características del producto (tanto técnicas como físicas)
- Características del medio de transporte (rapidez y capacidad)
- Normativas relativas al embalaje
- Costes

Los materiales más utilizados para embalajes son: papel, cartón, madera, metales, vidrio, fibras vegetales y plásticos.

El papel y el cartón se utilizan normalmente en envíos en los que no se necesita gran protección. Las ventajas principales son su escaso volumen y bajo coste.

La madera se utiliza muy a menudo en las plataformas, cajas o toneles.

Los metales se utilizan en contenedores, cajas y bidones.

El vidrio, se está empezando a utilizar como cada vez más como material de embalaje.

Por el contrario, los plásticos han tenido un desarrollo muy rápido, con una tendencia actual a utilizar sobre todo los que sean reciclables.

Los requisitos o exigencias medioambientales que imponen algunos países se deben tener muy en cuenta a la hora de escoger el material a utilizar.

Por último, indicar que el embalaje debe acompañarse con una señalización adecuada de modo que indique claramente el destinatario, las características del contenido y el tratamiento en cuanto al manejo, carga, descarga y almacenamiento que deba darse.

La documentación

Los costes que originan la documentación relativa a toda la logística de una transacción internacional suponen un componente importante del costo final del producto y por lo tanto del precio final del producto. Si estos documentos contienen errores los costes se incrementa considerablemente. Es necesario pues tener un especial cuidado al rellenar toda la documentación.

Hablaremos de distintos tipos de documentación:

La documentación comercial

- *La factura pro forma* es el documento de solicitud de mercaderías. Documento provisional emitido por el vendedor en el cuál se indica el precio de la mercadería y cantidad de la misma así como aquellas condiciones dispuestas en la compra-venta.
- *La factura comercial* es el documento básico, el cual debe incluir la habitual información comercial: detalles completos sobre el método de envío, fecha y lugar de entrega de las mercancías; detalles del contenido de los paquetes; peso y medidas de cada envío; así como las condiciones de pago pactadas.
- *La lista de contenido* es el documento que recoge el contenido de los bultos de la expedición comercial correspondiente.

La documentación administrativa

Son los documentos necesarios según el grado de libertad de aduana de los diferentes países. La UE tiende a facilitar el libre cambio y elimina parte de documentos administrativos.

- *Notificaciones previas a la exportación*: Necesario para exportar mercancías sometidas a vigilancia estadística previa.
- *Licencia de exportación*: Se utiliza para contralar la exportación de productos que están sujetos a la Autorización Administrativa de Exportación.
- *Declaración de Aduanas de Exportación (DUA)*: Documento que se presenta en la aduana que sirve de certificación de los envíos y es la base para la realización de las estadísticas de aduanas.
- *Certificados*: En ocasiones es preciso aportar certificados expedidos por alguna autoridad u organismo que garanticen que el envío se realiza según lo contratado. Por ejemplo certificados sanitarios o de calidad.
- *Otros tipos de documentos*: Como los documentos bancarios o las pólizas de seguro si el correspondiente Incoterm lo requiere.

La documentación del transporte

Aunque existen convenios internacionales diferentes para el transporte internacional de mercancías de acuerdo a la vía de transporte utilizada, todos ellos se refieren a la existencia de unos contratos con sus características propias (obligaciones de las partes).

A efectos de precisar los términos de toda la operativa y específicamente los relacionados al transporte, vamos a ver las características y funciones de los denominados *Incoterms*.

Incoterms (International Commercial Terms)

Son las definiciones estándares de comercio utilizadas con mayor frecuencia en los contratos internacionales de ventas. Fueron diseñadas por la Cámara Internacional de Comercio (ICC). También se denominan cláusulas de precio, pues cada término permite determinar los elementos que lo componen. La selección del Incoterm influye sobre el costo del contrato. Todos los contratos acordados después del 1 de enero del 2000 utilizan la última versión de los Incoterms, para los cuales la referencia correcta es Incoterms 2000.

El Incoterm determinará las siguientes cláusulas:

- El alcance del precio
- En qué momento y dónde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercancía del vendedor hacia el comprador
- El lugar de entrega de la mercancía
- Quién contrata y paga el transporte
- Quién contrata y paga el seguro
- Qué documentos tramita cada parte y su costo

A modo resumen, los Incoterms se agrupan en cuatro grandes categorías: E, F, C, D con un total de trece términos estandarizados:

Grupo E – En fábrica

- *EXW - Ex Works (lugar determinado)*: el vendedor hace la mercancía disponible en sus instalaciones y las entrega en sus instalaciones. El coste del flete corre por responsabilidad del comprador desde las instalaciones del vendedor hasta el destino final.

Grupo F – Transporte principal no pagado

- *FCA - Free Carrier (lugar determinado)*: el vendedor cede la mercancía, lista para ser exportada, a la empresa transportista (determinada por el comprador) en el lugar acordado. Este término es válido para todo tipo de transporte incluyendo transporte por aire, ferroviario, por carretera y en contenedores/transporte multimodal.
- *FAS - Free Alongside Ship (puerto determinado)*: el vendedor debe suministrar la mercancía junto al barco en el puerto acordado. El vendedor debe ocuparse de los trámites para el transporte; esto cambió en la versión del 2000 de los Incoterms. Sólo se aplica al transporte marítimo.
- *FOB - Free On Board (puerto determinado)*: el vendedor debe cargar la mercancía en el barco determinado por el comprador; costes y riesgos se dividen en el rail del barco. El vendedor debe ocuparse de los trámites de exportación. Solo es aplicable para transporte marítimo.

Grupo C – Transporte principal pagado

- *CFR - Cost and Freight (puerto determinado)*: el vendedor se hace cargo de los costes de transporte para traer la mercancía al puerto de destino. Sin

- embargo, el riesgo es transferido al comprador en el momento que la mercancía pasa el rail del barco. Solo es aplicable para transporte marítimo.
- *CIF - Cost, Insurance and Freight (puerto determinado)*: exactamente el mismo que CFR excepto porque el vendedor ha de organizar y pagar el seguro al comprador. Sólo es aplicable para transporte marítimo.
 - *CPT - Carriage Paid To (destino determinado)*: es el equivalente general/en containers/multimodal de CFR. El vendedor paga por el transporte al punto de destino acordado, pero el riesgo se pasa cuando las mercancías se transfieren al primer transportista.
 - *CIP - Carriage and Insurance Paid to (destino determinado)*: es el equivalente general/en containers/multimodal de CIF. El vendedor paga por el transporte y el seguro hasta el punto de destino, pero el riesgo se pasa cuando las mercancías son transferidas al primer transportista.

Grupo D – Llegada

- *DAF - Delivered At Frontier (lugar determinado)*: entrega en frontera o "A mitad de Puente" (definiendo la frontera en cuestión).
- *DES - Delivered Ex Ship (puerto determinado)*: entrega sobre buque (indicando el puerto de destino convenido).
- *DEQ - Delivered Ex Quay (puerto determinado)*: entrega en muelle de destino con los derechos pagados (indicando puerto de destino).
- *DDU - Delivered Duty Unpaid (destino determinado sin gastos portuarios)*: El vendedor corre por los gastos de coste y flete hasta el destino final, excluyendo cargos portuarios en el lugar de destino. En algunas ocasiones incluye gastos de entrega final, como desde el puerto de destino a las instalaciones del comprador.
- *DDP - Delivered Duty Paid (destino determinado con gastos portuarios pagados)*: El vendedor corre por los gastos de coste y flete hasta el destino final, incluyendo cargos portuarios y de entrega en el lugar de destino.

Ver **ANEXO 1**

Según el medio de transporte elegido, puede conllevar otros documentos específicos:

Para Transporte Marítimo:

- *La póliza de fletamento*: Contrato de transporte para el caso de cargas masivas. Recoge las responsabilidades y obligaciones del propietario del buque y del cargador respecto a la utilización del buque para efectuar el transporte.
- *Conocimiento de embarque*: Contrato de transporte para el caso de carga fraccionada, que acredita su realización. Sirve como recibo de las mercancías, contiene el título de propiedad de las mismas, y es prueba del contrato de transporte.
- *El recibo a bordo*: Documento provisional que acredita el embarque de la mercancía.
- *La lista de embarque*: Contiene el número de bultos y su contenido.

Para Transporte Terrestre:

- *La carta de porte internacional:* Acredita la existencia del contrato y el recibo de la mercancía.

Para Transporte Aéreo:

- *La carta de porte aéreo:* Documento por el que la compañía emisora reconoce haber recibido la mercancía para su expedición. Su formato está regulado por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA). No es negociable ni confiere titularidad de la mercancía.

4.3.5.4 Política de Promoción Internacional

Tener un buen producto y una buena distribución no es garantía de éxito.

Además de estar en el mercado es necesario transmitir al cliente potencial la información y persuasión suficientes para que decanten su decisión de compra hacia nuestros productos.

4.3.5.4.1 Fases de una Política de Promoción Internacional

En una política de promoción internacional podemos diferenciar en términos generales cuatro fases:

Selección de objetivos promocionales

Aunque toda promoción tiene como finalidad última el incremento de las ventas y el beneficio para la empresa, existen otros objetivos complementarios como pueden ser el dar a conocer un nuevo producto, mejorar la imagen de la empresa o influir en determinados grupos de presión. Antes de iniciar una campaña de promoción hay que definir claramente cuáles son sus objetivos:

- **Delimitar el público objetivo** a quién va dirigida la promoción. En la mayoría de los casos se tratará de los clientes potenciales, pero en otros la promoción puede ser indirecta ya que se dirige a intermediarios, poderes públicos, u otros grupos de influencia.
- **Objetivos de la promoción** y que pueden ser distintos según el mercado destino (introducción del producto, diferenciarlo de la competencia,...).
- **Delimitar el mercado objetivo**, en los que se va a desarrollar la promoción y, en caso de ser más de uno, el peso específico que van a tener cada uno de ellos.

Selección del tipo de promoción

En la promoción internacional caben dos alternativas: estandarización o adaptación del mensaje y el medio.

Distintas variables externas e internas de la empresa motivarán esta elección. En cualquier caso, se trata de elegir la opción más apropiada a cada mercado en cuestión.

Algunas de las variables más significativas que influyen en la decisión sobre una promoción similar en todos los mercados o muy adaptada a cada uno de ellos son:

- **Grado de percepción del producto por parte de los consumidores/clientes.** Si el producto tiene los mismos usos y ofrece las mismas satisfacciones en los distintos mercados, la promoción será global y uniforme, con las mismas adaptaciones, siempre necesarias en cada mercado como, por ejemplo, la traducción de textos.
- **Tipo de producto.** Los productos se pueden fabricar con idea de comercializarlos local o internacionalmente.
- **Medios disponibles y características.**
- **Normativas gubernamentales.** La normativa del país destino sobre promoción y publicidad puede afectar el contenido del mensaje así como el medio disponible.
- **Economías de escala.** La ventaja fundamental de utilizar una misma promoción internacionalmente es el ahorro de costes al aprovechar el material promocional para todos los mercados.
- **Grado de centralización de la empresa.**

Selección del medio de comunicación

Una cuestión importante es la decisión entre utilizar un medio de "masas" o un medio que aporte una promoción más directa, más dirigida hacia el público objetivo. Los medios de masas (Internet, periódicos, revistas, TV o radio) son más apropiados para los productos de gran consumo, mientras que los productos más sofisticados y bienes industriales se prestan mejor a una promoción más selectiva (ferias, revistas especializadas o difusión en el punto de venta).

Asignación del presupuesto adecuado

La asignación del presupuesto dedicado a la promoción internacional (en el supuesto de que nuestro proyecto de internacionalización afecte a más de un mercado) debe hacerse de forma que se consiga una distribución óptima entre todos los mercados objetivo. Algunos de los métodos más utilizados son:

- **Porcentaje sobre ventas:** Se asigna a cada mercado el porcentaje correspondiente según volumen de ventas.

- **Comparación con los presupuestos de la competencia.**
- **Asignación por objetivos.** La política más efectiva es la de asignar un presupuesto para cubrir los costes de las actividades necesarias para cumplir los objetivos de promoción en cada mercado, tanto los objetivos sobre volumen de ventas como otros complementarios como pueden ser introducir un producto, posicionar una marca comercial, o incrementar la cuota de mercado.
- **Asignación por similitud de mercado.** Asignar presupuestos similares a mercados de comportamiento parecido.

4.3.5.4.2 Aspectos que influyen en la promoción internacional

Las actividades en promoción internacional y nacional pueden ser similares, aunque las internacionales son más complejas debido al número de variables que se han de considerar antes de llevar a cabo cualquier plan de promoción internacional.

Por ello entendemos necesario intentar determinar aquellos aspectos que se habrán de considerar en el plan de promoción internacional:

- Marketing-mix internacional del producto, precio y distribución.
- Objetivos de la empresa en el proyecto internacional.
- Entorno económico y sociocultural del mercado destino. Los aspectos más significativos a tener en cuenta son: idioma, aspectos culturales, organización social, desarrollo económico, aspectos político-legales, imagen del país origen, competencia, disponibilidad y penetración de los medios,
- Presupuesto.

Como en otras fases, volvemos a plantearnos si llevar a cabo una política de promoción estandarizada o de adaptación. La empresa, mediante una estrategia de promoción global homogénea, puede obtener sinergias a la vez que utiliza el mismo material promocional en el exterior; por otro lado, las distintas características de los mercados exteriores influirán e incluso obligarán a adaptar la promoción a las distintas situaciones.

4.3.5.4.3 Técnicas de Promoción Internacional

Podemos diferenciarlas en:

- **Venta personal** a través de una red de vendedores. Ésta puede ser a través de vendedores del país de destino o bien a través de la red directa.
- **Publicidad.** La gran ventaja que aporta la publicidad es que llega a un gran número de clientes potenciales a un coste relativamente bajo en relación al número de contactos. La publicidad a través de medios especializados (por

ejemplo, revistas sectoriales) se utiliza para llegar a segmentos de mercado más específicos.

En términos generales podemos diferenciar los siguientes tipos de medios publicitarios que pueden utilizarse en una campaña de publicidad internacional:

- Periódicos
 - Revistas.
 - Publicidad exterior, carteles, pósters, vallas publicitarias,...
 - Televisión.
 - Radio.
 - Cine.
 - O a través de agencias de publicidad.
- **Relaciones públicas y comunicación.** Las relaciones públicas se incluyen en el ámbito de la comunicación corporativa más que en el marketing y en la promoción del producto. Su objetivo es crear una imagen de empresa que ayude a mantener una buena relación con el "público". En el ámbito internacional las relaciones públicas tienen una gran importancia, ya que este público abarca más que el mercado: incluye a todos los agentes que de una forma u otra tiene relación con la empresa, tales clientes:
 - Clientes.
 - Público en general.
 - Accionistas y socios
 - Gobiernos.
 - Prensa.
 - Suministradores.
 - Empleados.

La información sobre los mercados exteriores es fundamental para el desarrollo de una efectiva labor de relaciones públicas. Esta información sobre la opinión que los distintos "públicos" tienen sobre la empresa será la base de las actuaciones que la empresa pondrá en práctica.

- **Promoción de Ventas.** La promoción de ventas contiene todas aquellas actividades de venta que refuerzan el proceso de venta personal y la publicidad. Existe una gran variedad de técnicas de promoción y se deberá elegir aquellas que mejor se adaptan a los productos, al mercado al que van dirigidos, al objetivo de la empresa en cada mercado y a la inversión que la empresa vaya a realizar. Podemos diferenciar:
 - Catálogos y folletos promocionales.
 - Videos promocionales.
 - Revistas de empresa.
 - Promoción en el mismo punto de venta.
 - Software promocional.
 - Campañas comerciales.
 - Ferias y exposiciones.

- Seminarios y conferencias.
- Patrocinio.
- Marketing directo. "Mailings" o venta directa por catálogos.

4.3.5.5 Política de Recursos Humanos

Un proceso de internacionalización de empresa, conlleva trastornos en la organización de la empresa, teniendo efectos multidepartamentales. Los cambios que provoca cuando decidimos exportar, pueden asemejarse con los cambios que acontecen en la empresa cuando se lanza un nuevo producto (estudio de mercado, inversiones, nueva producción, promoción, distribución, venta, etc.).

La nueva actividad necesariamente tiene que mejorar la calidad, tiene que optimizar la logística interna, y tiene que lograr una mejor posición negociadora con nuestros proveedores al aumentar nuestro poder de compra, etc.... Pero el interrogante a responder es: cómo nos organizamos para exportar. En otras palabras: decidir si tenemos que realizar directamente todas las tareas relativas a la venta y posterior exportación (método directo) o si utilizaremos otros canales indirectos como intermediarios.

Si la decisión es por el método indirecto, (utilizando el servicio de terceros para exportar), no deberemos efectuar ninguna modificación importante a nuestra actual estructura organizativa de la empresa. Nos permitirá adquirir experiencia, estar expuesto a menores riesgos comerciales, pero lógicamente la capacidad de control y la rentabilidad del negocio será menor.

En caso de optar por el método directo, será necesario crear (si no lo está ya) un Departamento de Comercio Exterior o Internacional.

Como ya hemos comentado, una de las claves del éxito es que todos los componentes de la empresa se sienten identificados con esta cultura global.

Es necesario que exista un alto grado de motivación, compromiso, y sobre todo de conocimiento de las singularidades de la operativa en exterior. Controlar aspectos relacionados con la política de precios, comercial, financiera, de producción, marketing o logísticas, en nuestra internacionalización, es indispensable.

Por ello, deberemos crear (o en caso de existir, potenciar) una División de Comercio Exterior o Internacional, integrada por un grupo determinado de especialistas en los distintos campos nombrados en el apartado anterior cuya función principal será llevar a cabo el proyecto exportador de la empresa, y dirigidos por un Director del Departamento el cual se encargará de elaborar y supervisar el plan de internacionalización, así como de facilitar a la Dirección General de la empresa, información detallada del desarrollo de nuestra estrategia internacional.

Las principales funciones del Departamento Internacional, son las siguientes:

- Investigación del mercado donde vamos a operar.
- Evaluación y seguimiento de las actividades de nuestros competidores.
- Selección de los canales de distribución
- Elaboración de la estrategia comercial.
- Elaboración de la estrategia financiera.
- Elaboración de la estrategia de comunicación y promoción.
- Gestión de cobros y pagos.
- Evaluación y seguimiento de la cartera de clientes (informes comerciales).
- Preparación de contratos y control de su cumplimiento.
- Determinar las condiciones del despacho aduanero y transporte.
- Determinar la política de Precios. Fijación del Precio de venta.
- Confección de la Oferta de Exportación.
- Cerrar operaciones de venta y controlar su desarrollo.
- Formación permanentemente al personal.
- Evaluar la participación en Ferias, Exposiciones y Rondas de Negocios.
- Seguimiento de todo el proceso de exportación.

4.4 Estrategia organizativa en Mercado Internacional

Una consecuencia directa del proceso de internacionalización, será el crecimiento de actividad, y con él vendrá la adecuación de factores como los relativos a recursos humanos directos o indirectos, de estructura, de distribución, legales, sobre riesgos asumidos,... en definitiva, esa mayor complejidad de la estructura requiere de una reorganización interna de la empresa para adaptarse a este nuevo escenario y que permita alcanzar unos niveles de control y gestión adecuados.

La estructura organizativa de cualquier empresa debe responder a un doble propósito: la definición de cada puesto de trabajo y de las tareas que va a realizar, y el establecimiento de los niveles de autoridad en todos ellos, con el fin de integrar y coordinar todas las actividades; debe quedar claro que la responsabilidad no se delega, la autoridad sí.

En consecuencia, la actividad internacional de la empresa requiere de la adaptación de su estructura a las necesidades de gestión internacional, fruto de la estrategia que se adopte en función del tipo de producto que se vaya a comercializar; de los objetivos a alcanzar y de los medios que se pueden movilizar para la consecución de éstos.

Crecimiento, estrategia y estructura deben evolucionar paralelamente, siendo varias las formas organizativas que se pueden deducir de la combinación de los factores anteriores.

No existe una estructura única que satisfaga las necesidades organizativas de todas las empresas, pues éstas difieren en tamaño, en tipos de productos fabricados, estilos de dirección, estrategias corporativas, y en recursos disponibles, por lo que cada empresa debe escoger la estructura acorde con su situación interna y con los objetivos que persiga, y que en el entorno de este estudio, influenciado también por el grado de internacionalización que pretenda adquirir la empresa.

No obstante existen en esencia tres orientaciones organizativas fundamentales, de acuerdo con:

- Las funciones a desarrollar.
- Las líneas de productos a vender.
- Los mercados a los que servir.

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos, que designan un área o división en particular de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad en relación al desempeño de actividades específicas. Los departamentos pueden ser de producción, control de calidad, ventas, investigación de mercado, etc...

Vamos pues a definir las estructuras de organización empresarial más comunes que existen:

- **Estructura Lineal:** Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por ser la más común en las pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Salvo en casos muy singulares (productos exclusivos) es un tipo de estructura poco frecuente en las empresas que abordan un proceso de internacionalización.
- **Por Departamentalización:** Estructura clásica dirigida por una Dirección General que coordina a las distintas áreas que componen la empresa: comercial, financiera, RRHH, marketing,... y el departamento de internacional.
- **Por Territorios:** Operativamente funcionan, bajo un eje central, como un conglomerado de subempresas con una estructura similar y que actúan independientemente en cada zona geográfica donde tiene cobertura la empresa. Este tipo de estructura es característica de empresas multinacionales, con un alto grado de internacionalización.
- **Por Producto:** Funcionalmente similar a la organización por Zonas. En este caso, se organiza de acuerdo con lo que se produce ya sean bienes o servicio. Estructura pues, característica de empresas con productos o servicios muy diferenciados e igualmente con una relevante implantación en el exterior.
- **Matricial:** Esta estructura consiste en la agrupación de recursos humanos y materiales de la empresa, los cuales son asignados simultáneamente a los distintos proyectos en los que se está trabajando., por lo que requiere un alto grado de colaboración interdepartamental.

Como hemos indicado al principio de este capítulo, y una vez determinada la estructura organizativa empresarial óptima, a ésta le corresponde la función de gestionar adecuadamente los distintos recursos disponibles, con el fin de

alcanzar los objetivos fijados, o en caso de desviaciones sobre éstos, implementar las medidas correctoras que correspondan.

4.5 Estrategia de Financiación

En un proceso de internacionalización toman especial relevancia todos los aspectos relacionados con la financiación del proyecto. Una óptima estrategia de financiación debe dotarse en parte de fuentes internas de financiación y en parte de fuentes externas.

El primer aspecto que debe considerar la empresa que va a internacionalizarse, será identificar claramente con qué fuentes de financiación cuenta, o puede obtener, para su proyecto tanto a corto, como a medio y largo plazo.

4.5.1 Financiación a Corto Plazo

Para determinar la estrategia de financiación que requiere la actividad comercial habitual del día a día y que toman especial relevancia en el comercio exterior, existen dos aspectos de obligado estudio:

- **El Efecto divisa.** Dependiendo del país en el que se va a operar podemos encontrarnos con una moneda distinta a la nuestra y el consecuente riesgo de cambio.
- **Establecer una adecuada gestión de cobros y pagos,** y que puede ser distinta a la implementada en el mercado interno u otros mercados donde ya se esté operando.

4.5.1.1 Mecanismos de Financiación a corto plazo

Determinadas las necesidades financieras a corto plazo, deberemos buscar la/s línea/s de financiación más adecuadas para su cobertura, y que pueden ser mediante:

Créditos a través de entidades financieras

En caso de que la empresa decida hacer uso de este mecanismo de financiación, y dependiendo del tipo de moneda con la que se formalice la financiación y con la que se facture, se debe considerar la existencia de riesgo de tipo de cambio por las posible fluctuación de la moneda, así como sus costes y los riesgos a asumir (en el apartado de “Riesgos Financieros” trataremos los distintos mecanismos de cobertura de éste y demás riesgos que conlleva un proyecto de internacionalización).

Cuadro 6. Efecto Divisa

FINANCIACIÓN	FACTURACIÓN	COSTE	RIESGO
Euro	Euro	Intereses y comisiones financieras	
Euro a cotización actual	Distinta Euro	Intereses y comisiones financiera	Riesgo de Cambio
Euro con cobertura de riesgo de cambio	Distinta Euro	Intereses, comisiones y coste de la cobertura riesgo de cambio	
Distinta Euro	Misma divisa	Interés de la divisa, comisiones y tipo de cambio	
Distinta Euro sin cobertura del riesgo de cambio	Otra divisa	Interés de la divisa, comisiones y diferencias de cambio	Riesgo de Cambio
Distinta Euro con cobertura del riesgo de cambio	Otra divisa	Interés de la divisa, comisiones y costes de la cobertura riesgo de cambio de las distintas divisas que intervienen	

Aplazamiento de los pagos

En el mercado global en el que estamos, la flexibilidad en cuanto a aplazamientos en el pago que otorga el vendedor/exportador a su cliente/importador, son una fórmula habitual en todas las transacciones comerciales. La falta de liquidez que le produce al exportador su efecto, puede suavizarse mediante productos financieros que le permitirán, previo pago de una prima, anticiparnos el cobro.

Estrategias en la gestión de cobros y pagos

En toda transacción comercial el comprador/importador desea recibir en tiempo y forma las mercaderías o servicios adquiridos y por su parte el vendedor/exportador, obtener el importe de la transacción en el plazo acordado.

Estas inquietudes naturales en toda transacción comercial, se potencian en los intercambios internacionales. A los riesgos inherentes a cualquier operación comercial, se agregan otros como la situación económica, jurídica y monetaria de los países que participan en la transacción.

La legislación aplicable en materia mercantil es diferente de un país a otro, al igual que la normativa arancelaria y de ayudas que responden a los intereses de cada país. A todo esto se suman las dificultades que significan la distancia, el idioma, la cultura o la logística.

Por ello, deberemos instrumentar una fórmula de pago, que satisfaga las necesidades de las partes interesadas; la entrega de la mercancía para el comprador y el correspondiente cobro de la operación para el vendedor.

Ni qué decir que lo ideal sería que el pago pudiera ser simultáneo a la entrega del producto o prestación del servicio (o incluso previo). Pero como sabemos, ello no es posible en la mayoría de los casos, por lo que deberemos cubrirnos ante las posibles incidencias por impagos (más adelante hablaremos de mecanismos de cobertura como el seguro de crédito, factoring,...)

A la hora de establecer una estrategia de cobros y pagos en internacionalización, se deberá tener en cuenta tanto características tangibles del producto que se comercializa, como del entorno del mercado o aspectos relacionados con su promoción y distribución, así como características intangibles como lo son el grado de confianza que se alcance con el comprador, la percepción de seguridad en el cobro o la posición de fuerza que se tenga en la operación.

Los dos elementos básicos con los que el exportador podrá maniobrar son:

- **El plazo de pago:** Tan importante como definir un plazo temporal es decir desde cuándo empieza a contar: 30 días desde la fecha de embarque, 60 desde la presentación de documentos, 90 desde la emisión de la factura, etc. En el comercio internacional, los plazos temporales acostumbran a ser más amplios y por ello es muy importante que los definamos y dimensionemos correctamente.
- **La forma de pago:** Igual de importante que es acordar el plazo de pago, lo es el medio de pago en el que ésta se va a realizar.

En cuanto a medios de pago, según el coste y el nivel de seguridad, diferenciaremos dos grandes grupos:

Los **medios de pago simples**, que son aquellos en los que el vendedor, una vez que ha entregado la mercancía, no tiene “control documental” de ésta. Se pueden caracterizar como medios de pago simples los siguientes:

Billetes - Cheques – Transferencias - Orden de Pago Simple - Remesa Simple

Por otro lado tenemos los **medios de pago documentarios**, que son aquellos en los que el vendedor tiene “control documental” de la mercancía. Medios de pago documentarios son:

Orden Pago Documentaria - Remesa Documentaria - Crédito Documentario

Cuadro 7. Medios de Pago Internacionales

	Medio de Pago	Confianza entre exportador e importador	Seguridad de Cobro	Coste Comparativo
MEDIOS DE PAGO SIMPLES	Billetes	Máxima	Máxima	Alto
	Cheque Personal	Máxima	Baja	Medio-Alto
	Cheque Bancaro	Máxima	Baja	Bajo
	Transferencia	Máxima	Baja	Bajo
	Orden de Pago Simple	Alta	Baja	Bajo
	Remesa Simple	Alta	Media-Baja	Medio-Alto
MEDIOS DE PAGO DOCUMENTARIOS	Orden de Pago Documentaria	Media	Media-Baja	Medio-Alto
	Remesa Documentaria	Media	Media	Alto
	Crédito Documentario	Mínima	Máxima	Alto

Póliza de Seguro de Crédito

Además de las funciones de gestión y cobertura del riesgo de crédito comercial que analizaremos con más detalle en el apartado de *Gestión de Riesgos Internacionales*, algunas aseguradoras de crédito (Crédito y Caución o Coface por citar dos de ellas), ofrecen soluciones financieras a sus clientes al comercializar productos de anticipo de las liquidaciones a percibir por riesgos garantizados. De este modo, la empresa tiene la opción de recibir una inyección de liquidez a muy corto plazo.

4.5.2 Financiación a Medio/Largo Plazo

Como hemos ido comentando reiteradamente en este estudio, un proyecto de internacionalización requiere de una sólida estructura financiera, que permita poner en marcha un proyecto de internacionalización en todos sus campos (inversión, logística, distribución, cobertura de riesgos,...) con garantías de continuidad. Por ello la empresa deberá aprovechar todas las herramientas que le ofrece el mercado para ajustarlas a los objetivos de su proyecto, siempre dentro de sus posibilidades.

Vamos a ver cuáles son estas herramientas:

4.5.2.1 Mecanismos de Financiación a Medio/Largo plazo

En el comercio internacional, como empresa exportadora debemos tener en cuenta que el precio no es siempre un factor determinante a la hora de decidir la compra. Las condiciones de pago, en cambio, sí que lo son. Y la razón parece clara: el coste de este tipo de producto supone una fuerte inmovilización de fondos para su comprador, de modo que a éste le interesará utilizar los

flujos periódicos de ingresos que generan dichos bienes para poder pagar al vendedor en el período más largo posible.

Por ello en un proceso de internacionalización es del todo necesario establecer un adecuado sistema de financiación.

La financiación se convierte en una variable de doble utilidad para el exportador:

- Ofrece seguridad, ya que permite establecer mecanismos de garantía del cobro de sus ventas al exterior.
- Aporta competitividad, al poder ofrecer facilidades de pago a su cliente potencial.

Los principales países exportadores han desarrollado una serie de instrumentos destinados a promover la financiación de su comercio exterior, de distinta naturaleza, pero siendo los gobiernos los que juegan un papel muy importante en el establecimiento de un marco operativo para ello.

La elección del instrumento o la combinación de varios de ellos, dependerá tanto de aspectos internos de la empresa como del entorno en el que estemos o empecemos a operar.

Estas fuentes de financiación las podríamos dividir en seis grandes bloques:

Financiación propia a través de los accionistas

Financiación bancaria

Responde a la necesidad que las empresas tienen de liquidez y su concesión estará condicionada por los factores de mercado, tales como la solvencia del exportador y de la operación en sí, o la existencia de una póliza de seguro.

En el mercado tenemos diferentes posibilidades de financiación, según el riesgo que se quiera correr con las divisas (algunos de estos productos serán tratados ampliamente más adelante en el capítulo de “Riesgos en el mercado internacional”):

- **Factoring:** Es una venta directa que realiza el exportador de sus cuentas a cobrar a una entidad denominada factor, la cual a cambio del pago de una comisión, asume el riesgo y las gestiones de cobro y según la modalidad, le permite al proveedor adelantar el importe de esas facturas. Más adelante veremos que existen varias modalidades de *factoring*.
- **Forfating:** Es la compraventa de créditos comerciales: letras de cambio, deberes de pago y u otros instrumentos negociables, con vencimientos futuros a medio plazo. En el *forfating*, la entidad financiera anticipa los fondos al exportador y le asegura el reembolso del importe de la operación.

Además, la entidad financiera adquiere el compromiso de no recurrir contra el exportador en el caso de impago.

- **Leasing:** Se trata de un instrumento de financiación a medio o largo plazo a través del cual el banco adquiere un bien y se lo arrenda al importador. Al final del contrato, el importador tiene la posibilidad de devolver el bien o de comprarlo por un valor residual previamente pactado.
- **Póliza de crédito divisas:** Cuando la empresa tiene diversos pagos y cobros en divisas puede serle útil suscribir una póliza de este tipo que le permitirá disponer de crédito en las divisas establecidas y efectuar ingresos. La principal ventaja es que se reduce el riesgo de cambio, hay una gestión sencilla de los flujos de divisas, se reduce la necesidad de cambios de moneda y pueden financiarse varias operaciones a la vez.

Financiación a través del cambio de divisa

El efecto de las posibles variaciones del cambio de divisas influye también en nuestras previsiones a medio y largo plazo, y por lo tanto en el resultado del proyecto.

Financiación a través de la estrategia de cobros y pagos

La política de cobros y pagos que se acuerde con sus clientes también tendrá su importancia en la política de financiación que marque el plan estratégico de internacionalización.

Financiación pública

Consiste en una serie de instrumentos de financiación que cuentan con el apoyo del Estado. Su objetivo principal es fomentar e impulsar la actividad empresarial internacional.

El Consenso OCDE establece las directrices en materia de apoyo oficial a la exportación. El objetivo de este acuerdo es eliminar distorsiones a la competencia internacional. En este sentido, establece unas condiciones mínimas referenciadas al mercado por las que deben regirse las facilidades financieras concedidas por un Estado a un exportador nacional. Se evita, así, que se potencie artificialmente la competitividad del exportador.

Para España, el Consenso tiene rango de ley al haberse incorporado al acervo comunitario y que comprende la base común de derechos y obligaciones que vincula al conjunto de los Estados miembros de la Unión Europea, mediante una Decisión del Consejo de la CEE de 4 de abril de 1978 (tanto el texto del Consenso OCDE como toda la información acerca del crédito a la exportación con apoyo oficial se puede consultar en la página web de la OCDE, www.oecd.org)

La empresa española tiene varios programas de financiación pública de los cuales vamos a intentar determinar los principales:

- **Contrato de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI):** Es un sistema de apoyo a las exportaciones españolas de bienes y servicios mediante el cual se incentiva la concesión, por parte de las entidades financieras, de créditos a la exportación a largo plazo (2 ó más años) y a tipos de interés fijos (tipos de Consenso de la OCDE). Los créditos beneficiarios del CARI pueden estar denominados en euros o en cualquiera de las divisas admitidas a cotización.
- **Fondos de ayuda a desarrollo (FAD):** Es un fondo, dotado por el Estado español y gestionado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, para otorgar ayudas financieras de carácter concesional a países en vías de desarrollo, a sus instituciones públicas o a sus empresas residentes, así como a instituciones financieras multilaterales. Existen 4 modalidades:
 - Créditos o donaciones: Habitualmente vinculadas a la adquisición de bienes y servicios españoles. Sólo podrán ser receptores de estos créditos aquellos países clasificados como países en vías de desarrollo, según la relación elaborada por el Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (actualmente aquellos cuyo PNB per cápita es inferior 3.035 \$ USA) y que el proyecto se considere no viable comercialmente viable (no genera *cash flow*, valorado aplicando una adecuada política de precios, suficiente para cubrir los costes del servicio de la deuda de un crédito comercial y no existen otras fuentes alternativas de financiación en condiciones de mercado o del Consenso OCDE)
 - Contribuciones a Organismos Multilaterales de Desarrollo de la que España es socio. Es una modalidad de donación del Estado Español a este organismo.
 - Línea FEV: Es una Línea creada con cargo al FAD destinada a financiar mediante donaciones la realización de estudios de viabilidad por empresas consultoras españolas. La finalidad de estas donaciones es favorecer que las empresas españolas ejecuten proyectos en el exterior. Estas donaciones pueden ser igualmente de *modalidad pública*, cuya donación se concede a un país para que éste contrate con un consultor español la realización de un estudio. También está previsto que el objeto de la donación sea el propio estudio, en cuyo caso la empresa consultora habrá tenido que ser contratada previamente por la Administración Española. O de *modalidad multilateral* que consiste en realizar aportaciones a los fondos de consultoría de los Organismos Multilaterales de Desarrollo de los que España es socio, como son el BID, Grupo Banco Mundial, etc. Habitualmente la utilización de los recursos aportados por España está vinculada a que sean empresas consultoras españolas las beneficiarias.
 - L-500: Es una línea creada también con recursos del FAD, cuya finalidad es financiar la contratación de servicios de consultoría para la identificación, definición, seguimiento o evaluación de proyectos financiados con cargo al FAD. La contratación del estudio es decidida

por un Grupo de Trabajo compuesto por representantes del ICO y de la Dirección General de Comercio e Inversiones de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. Por regla general la selección de la empresa tiene lugar por un procedimiento público de licitación sujeto a los principios de publicidad y concurrencia.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo, OCDE, es el organismo que regula las reglas del juego que deben seguir sus países miembros en el apoyo oficial a la exportación.

- **Seguro de crédito a la exportación a cuenta del Estado:** Las empresas que operan en mercados considerados de alto riesgo tienen serias dificultades para obtener financiación de entidades privadas, principalmente en proyectos a medio y largo plazo. A través del seguro de crédito a la exportación por parte del Estado, éste ofrece cobertura en caso de impago de un crédito a la exportación como consecuencia de alguno de los riesgos cubiertos por póliza. De este modo, la entidad bancaria, al haber un organismo que se haga cargo de los posibles riesgos de la operación, podrá tener más propensión a conceder financiación.
- **Apoyo financiero a las inversiones en el exterior:** El apoyo financiero por parte del Estado ha contribuido muy positivamente en los últimos años al incremento de las inversiones en el exterior. El Estado español traslada estas ayudas a través de las siguientes entidades públicas empresariales:
 - Instituto de Crédito Oficial (ICO), adscrito al Ministerio de Economía y Hacienda. El ICO trabaja por el crecimiento y la mejora de la distribución de la riqueza nacional y fomenta aquellas actividades económicas que por su trascendencia social, cultural, innovadora o ecológica merezcan una atención preferente. Y la internacionalización de la empresa española lo es. Desde el ICO se apoyan los proyectos de inversión de las empresas españolas, para que sean más competitivas, y a su vez potencien la presencia de nuestras empresas en el exterior y contribuyan al progreso económico de nuestro país.
 - Compañía Española de Financiación del Desarrollo SA (COFIDES), es una sociedad anónima de capital mixto (público y privado) creada en 1.988 cuyo objeto es dar apoyo financiero a los proyectos privados viables a medio y largo plazo que se lleven a cabo en países emergentes o en desarrollo en los que exista algún tipo de interés español, para contribuir con criterios de rentabilidad tanto al desarrollo de esos países como a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas. Para cumplir con esta doble finalidad, COFIDES utiliza, por un lado, sus propios recursos para financiar proyectos de inversión en países emergentes o en desarrollo y, por otro, gestiona por cuenta del Estado los fondos FIEX y FONPYME, creados para financiar proyectos de inversión en el exterior con independencia del grado de desarrollo del país destino del proyecto.

- **Otras fuentes de financiación:** A través de **Líneas de inversión específicas por sector** (p.e. medioambiente o turismo), **Instrumentos de ayuda multilateral** con el Banco Mundial, la Unión Europea o el Fondo Monetario Internacional

Financiación a través de entidades de capital riesgo

Son sociedades anónimas que se dedican a participar temporalmente en el capital de empresas no financieras y que no cotizan en el mercado de las bolsas de valores.

Las empresas de capital riesgo pueden actuar facilitando préstamos, financiación a largo plazo o asesoramiento.

4.6 Las TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación) como instrumento de la internacionalización

Por la relevancia que actualmente tiene la tecnología en nuestro día a día, entendemos de obligatoria necesidad de dedicar un apartado específico a las denominadas Tecnologías de la Información y Comunicación, las TIC, y cómo participan en un proceso de internacionalización.

Existe un generalizado consenso a la hora de señalar que, junto a la creciente internacionalización de las empresas españolas promovida por la apertura y liberalización de los mercados y/o por la necesidad de las empresas de salir al exterior, las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), con su principal exponente en la actualidad al frente, esto es, Internet, están generando cambios en las bases sobre las que se asienta la dinámica del comercio internacional y sin duda, se han convertido en una pieza indispensable para cualquier empresa que quiera estar presente en los mercados internacionales.

¿Cuáles son las ventajas que pueden aportar?

- El desarrollo de los sistemas de información y comunicación facilita la actividad exportadora de las empresas. Favorecen que empresas de menor tamaño despierten su interés por el mercado exterior, ya que les permite atender de manera rápida y poco costosa, en relación a otras alternativas, la demanda de potenciales clientes procedentes de cualquier parte del mundo.
- Propicia el crecimiento de la competencia al favorecer una unificación de gustos, hábitos y pautas de consumo. En este nuevo mercado global, además, los precios pueden tender a equilibrarse y descender, puesto que se está produciendo una competencia a escala mundial.
- Reducen costes de compra, distribución y comunicación, y permiten ahorros importantes de tiempo.

- El uso empresarial de las TIC, facilita y agiliza el desarrollo de una transacción comercial:
 - Facilita la recopilación de la información (costes, sobre el cliente,...).
 - Facilita la comunicación con el cliente en la transacción (publicidad, información del producto, formalización del pedido, acuerdos sobre el precio, contratos,...).
 - Facilita la entrega final del producto.

De igual forma que exponemos las bondades del uso de las TIC, existen aspectos que pueden condicionar el uso comercial de Internet, como herramienta capaz de facilitar el acceso a nuevos mercados, y que deben tenerse en cuenta.

Su uso está sujeto a algunos de los siguientes problemas: la falta de formación de los interlocutores, la existencia de factores culturales que condicionan su uso, la a veces poca fiabilidad de las fuentes de información a las que se tiene acceso o la inseguridad percibida en las transacciones.

Según el informe elaborado por la OCDE, *“Tecnologías de la información y de la comunicación. Perspectivas de la OCDE sobre la tecnología de la información: edición 2004”*, otras de las dificultades es relativa a la evaluación sobre la eficacia de las políticas que sus países integrantes realizan en materia de TIC sigue siendo un importante punto débil en numerosos países. Pocos países informan de evaluaciones llevadas a cabo sobre las políticas en este ámbito.

Las técnicas de valoración de la eficacia de una política en materia de TIC deben ser compartidas y mejoradas, con objeto de poder comparar las evaluaciones y las repercusiones de las políticas en los diversos países

4.6.1 Las herramientas de promoción y comunicación

A continuación vamos a ver algunas de las herramientas más utilizadas y que ordenaremos según los criterios de funcionalidad e inversión tecnológica, cuya relación podríamos afirmar es directa:

- **E-Mail:** Es un servicio de red que permite a sus usuarios enviar y recibir mensajes mediante sistemas de comunicación electrónicos. En el ámbito empresarial, es una forma ágil de promoción y venta/compra de amplia capacidad de alcance y bajo coste.
- **Directorios on-line:** La empresa puede acceder a ellos y usarlos de plataforma de publicidad y venta.
- **Foros:** Los foros son espacios en donde los miembros pueden intercambiar idea , por lo que son una herramienta apropiada para el establecimiento de contactos comerciales y el intercambio de información y experiencias.

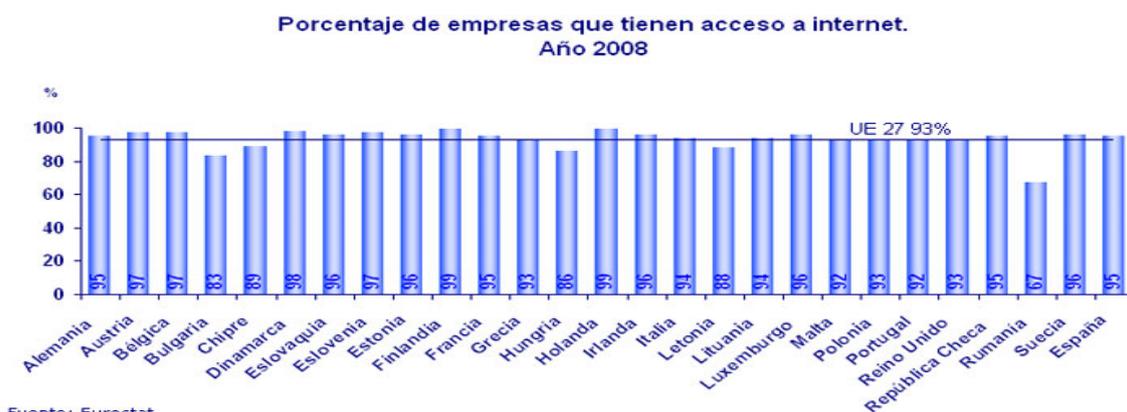
- **La Web Corporativa:** Hace funciones al mismo tiempo de puerta de entrada de la empresa al mundo, como de canal de venta.
- **E-Commerce o Comercio Electrónico:** Es, básicamente, el uso de medios electrónicos, para realizar la totalidad de actividades involucradas en la gestión de negocios: ofrecer y demandar productos y/o servicios, buscar socios y tecnologías, hacer las negociaciones con el cliente, seleccionar el transporte y los seguros convenientes, realizar los trámites bancarios, pagar, cobrar, comunicarse con la red de distribución, recoger pedidos, etc... es decir todas aquellas operaciones que requiere el comercio. Un ejemplo de comercio electrónico y quizás el más difundido es el “carrito de compras”, en el cual el cliente selecciona los productos que quiere comprar, ingresa sus datos, y envía el pedido. El pago puede ser tanto por los medios tradicionales, o directamente puede ser realizado en línea.
- **E-Business o Negocio Electrónico:** Se define al *e-business* como cualquier actividad empresarial que se efectúa a través de Internet, no sólo de compra y venta, sino también dando servicio a los clientes y/o colaborando con socios comerciales. Desde el punto de vista del negocio, el *e-business* es el proceso que están utilizando las empresas para hacer negocios usando redes (Internet). Ocurre cuando se conectan los sistemas informáticos de una compañía a sus clientes, empleados, distribuidores o proveedores, y todos se entrelazan a través de la Internet, Intranets o Extranets. Si bien es cierto que su creación requiere de una importante inversión económica, tecnológica y de promoción, una vez puesto en marcha puede aportar elevados beneficios con un mínimo coste económico y administrativo.

4.6.2 Algunos datos relevantes de la situación actual del uso de las TIC's

Hemos considerado interesante, mostrar algunos indicadores que nos ayuden a tener una visión global del uso que de las TIC's están realizando las empresas españolas en relación al resto de países de la Unión Europea.

Para ello y a modo ilustrativo, queremos mostrar gráficamente los datos aportados por las diferentes autoridades competentes en cada país a Eurostat (Oficina estadística de las Comunidades Europeas que produce datos sobre la Unión Europea y promueve la armonización de los métodos estadísticos de los estados miembros). Los últimos datos disponibles son del año 2008.

Gráfico 9. Porcentaje de Empresas que tienen acceso a Internet. Año 2008



Uno de los indicadores que tradicionalmente reflejan el grado de adopción e incorporación de las nuevas tecnologías en el ámbito empresarial es el acceso a Internet en las empresas. La media de la UE27, reflejan que más del 93% disponen de conexión a Internet, misma valor 2007. España refleja una cifra muy parecida a la media de la UE, situándose en el 95%.

Gráfico 10. Porcentaje de Empresas que tienen página web. Año 2008



El 64% de las empresas europeas disponen de sitio o página web, lo que representa un aumento de 7 puntos porcentuales desde el año 2004. Como se observa en el gráfico, existe una gran diferencia dentro de los países de la UE27, en función del grado de desarrollo de estas tecnologías. Así países como Dinamarca o Suecia presentan valores muy elevados, Rumania y Bulgaria se sitúan en valores cercanos al 30%.

Para el año 2008 el valor en España se situaba 10 puntos porcentuales por debajo de la media.

Como hemos visto, si bien es cierto que mientras el 95% de las empresas españolas disponen de acceso a Internet, tan sólo el 54% de las mismas tienen

una página web, lo que pone de manifiesto que las empresas españolas o no explotan esta herramienta o no ven utilidad en disponer de ella.

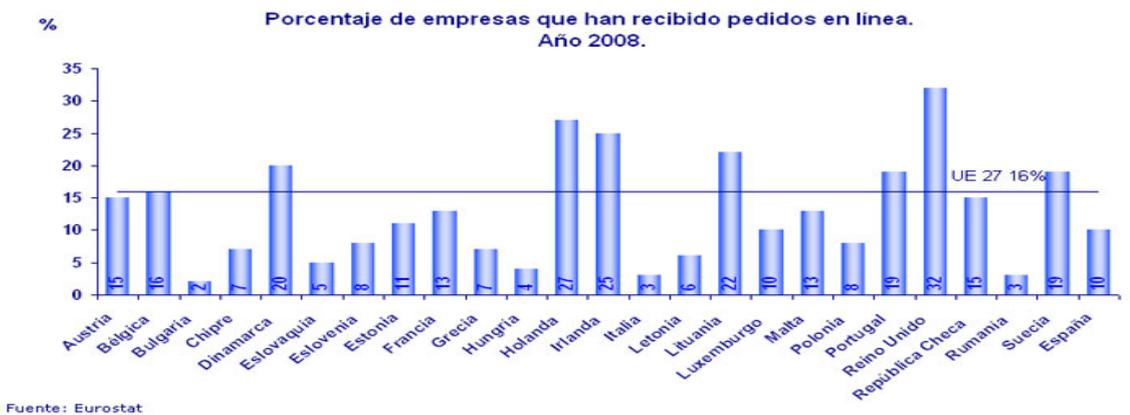
Gráfico 11. Porcentaje de comercio electrónico en la facturación total de las empresas. Año 2008



El comercio electrónico representa el 12% de la facturación total de las empresas de los países de la UE27, un punto porcentual superior a los datos de 2007.

En España la evolución histórica refleja un descenso en el último año de 1 punto porcentual, pasando del 9% del 2007 al 8% en el 2008.

Gráfico 12. Porcentaje de Empresas que han recibido pedidos en línea. Año 2008



Según los datos, el 16% de las empresas de la UE27 han recibido pedidos en línea en el 2008, un punto porcentual por encima de los valores del 2007.

España se encuentra entre los países cuyas empresas realizan menos pedidos en línea, aunque con respecto al año 2007 el valor del indicador ha crecido en 2 puntos porcentuales.

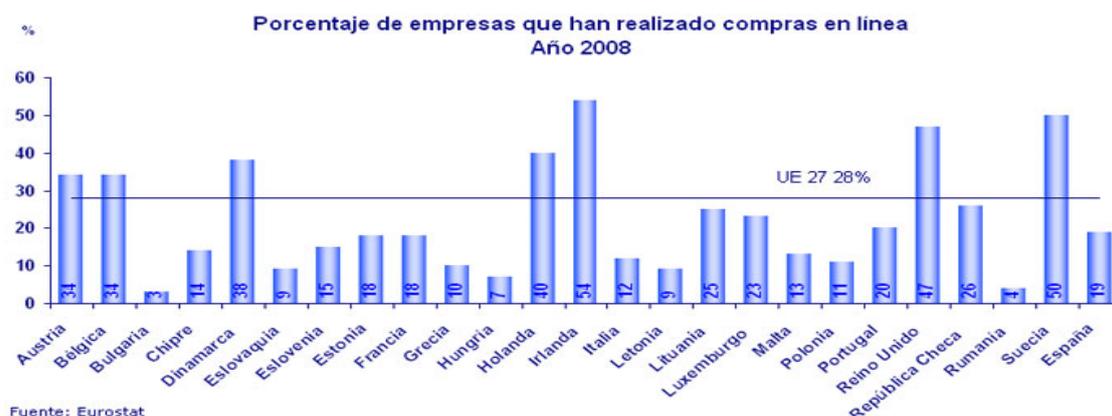
Gráfico 13. Porcentaje de Empresas que han recibido pagos en línea por ventas realizadas por Internet. Año 2005



En el período 2004-2005 se ha producido un estancamiento en el número de empresas que han recibido pagos en línea por ventas realizadas por Internet. En 2005 el 3% de las empresas de la UE27 han recibido este tipo de pagos, valor similar al de 2004.

Entre los países de la UE 27 destacan Irlanda y Dinamarca, con un 8% mientras que en el lado contrario se sitúa Letonia, con porcentajes que no llegan al 1%, y Bulgaria, Italia y España con tan sólo el 1%.

Gráfico 14. Porcentaje de Empresas que han realizado compras en línea. Año 2008



Los últimos datos de 2008 ponen de manifiesto un estancamiento en el número de empresas que han realizado compras por Internet. Este valor medio del 28%, es 1 punto porcentual menor que la medición del año anterior.

En España aún estando por debajo del a media, el aumento en este indicador respecto al 2007 ha sido de 3 puntos porcentuales.

4.7 La Gestión de Riesgos Internacionales

(Por su relevancia en el contexto de este estudio, vamos a realizar un análisis más en profundidad sobre este apartado).

Cualquier actividad de intercambio comercial conlleva implícitamente riesgos, que se ven incrementados cuando se trata de una actividad internacional. Los riesgos de internacionalización de una empresa, dada la confluencia de las muchas variables que hemos ido viendo en este estudio y que intervienen en el proceso (entorno del mercado, variables socio-culturales, económico-legislativas, distribución, comunicación,...), son muchos mayores que los que se pueden dar en el mercado doméstico.

Algunos de los principales riesgos que la empresa tendrá que abordar durante su proceso de internacionalización son los riesgos sobre la entrega de la mercancía o prestación del servicio, sobre el cobro o sobre posibles desvíos sobre los objetivos marcados.

Los riesgos son inherentes a cualquier actividad empresarial. Sin embargo, la existencia de riesgos no puede frenar la creación de empresas ni la apertura de nuevos negocios. Las empresas tienen que intentar ser competitivas al mismo tiempo que obtienen rentabilidad. El hecho de no evaluar correctamente los riesgos puede poner en peligro estos dos parámetros.

Los riesgos no se pueden evitar, sino que tienen que gestionarse de la mejor forma posible.

La máxima de que “cuanto más riesgo, más rentabilidad se puede obtener” también está presente en los negocios a escala internacional. Lo importante es que sepamos en todo momento donde se originan, cuál es su coste o incidencia y como se aseguran, transfieren o asumen.

En la actual situación económica, con una creciente globalización de la economía, un salto importante en las innovaciones tecnológicas, o la práctica total desaparición de fronteras, no podemos obviar que en un proceso de internacionalización las empresas se encuentran con una serie de dificultades a la hora de intentar ser competitivas a nivel mundial.

En este escenario y para garantizar el éxito, es de vital importancia realizar un análisis de riesgos en profundidad, que si como ya hemos dicho, no los eliminará, si que permitirá conocer cada uno ellos, tanto los externos (del mercado), como internos (producción, RRHH, finanzas, etc.).

La Gestión de Riesgos en un plan de internacionalización consiste en la identificación de los mencionados riesgos y llegar a medir sus repercusiones en el plan estratégico internacional. De este modo podremos tomar una decisión sobre adoptar medidas de cobertura o no.

4.7.1 Tipos de Riesgos en el proceso de internacionalización

Además de los riesgos habituales asociados a la actividad comercial (comerciales y financieros), en la actividad internacional son muchos más los factores de riesgo e incertidumbre con los que nos encontramos. Vender mercancías en países lejanos implica diferencias culturales, idiomáticas o legislativas. Supone que la mercancía tiene que recorrer distancias mayores y, en consecuencia, corre más riesgo de deterioro o de ser robada; implica una mayor tramitación documental y por lo tanto una mayor probabilidad de cometer errores; requiere un conocimiento exhaustivo de la operativa de comercio internacional, tal como la tramitación aduanera, negociación con intermediarios logísticos, búsqueda de socios comerciales, adecuación al mercado local, etc. La distancia y el desconocimiento son los dos factores de riesgo principales de los que se desprenden el resto. Todos y cada uno de los elementos del marketing y de la planificación estratégica internacional llevan riesgos asociados.

Aunque pueden existir variedad de clasificaciones, según su naturaleza, entendemos que poder clasificar los riesgos en tres grandes grupos:

- Riesgo Comercial
- Riesgo País/Político
- Riesgo Financiero

4.7.1.1 Riesgo Comercial

El crédito comercial es el aplazamiento en el pago que las empresas conceden a sus clientes en una transacción comercial de compra/venta de bienes o servicios.

Obviamente, este tipo de crédito comercial no lleva aparejado ningún tipo de interés explícito, pero sí implícito, ya que la empresa/proveedor no va a disponer del dinero en el mismo momento en el que se haya realizado la entrega de la mercancía o prestación del servicio, sino, en el mejor de los casos, dispondrá de él en el momento acordado con el cliente.

El crédito comercial conlleva el riesgo comercial, es decir, el riesgo asociado al posible incumplimiento del pago por parte del cliente (en el caso de este estudio, el importador).

El riesgo comercial está directamente relacionado con la solvencia del comprador así como con la propia operación comercial, entre otros factores.

Lógicamente el riesgo de crédito comercial desaparecería si el cobro fuera al contado, circunstancia que en el mercado actual raramente se puede dar.

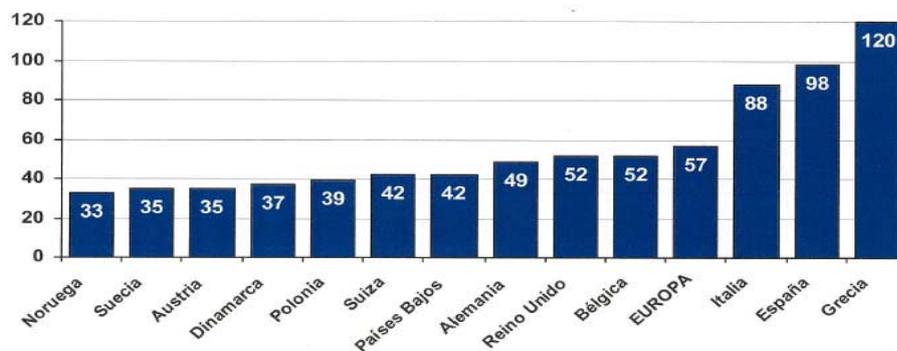
En función de la naturaleza del riesgo, hablaremos de:

- **Riesgo de insolvencia de cobro:** derivado de la insolvencia del importador o de su retraso en el pago.
- **Riesgo de resolución de contrato:** es la cancelación unilateral del contrato por parte del comprador.

Según recientes estudios realizados por el Grupo Atradius (Compañía Aseguradora de Crédito con mayor presencia a nivel internacional y que opera en España a través de Crédito y Caucción) el uso del crédito comercial se incrementará en la segunda mitad de 2010, principalmente como herramienta de retención de clientes y regeneración de los mercados debilitados. Por ello, entendemos interesante dar algunos datos que por su relevancia nos pueden dar una visión más real de la importancia de gestionar adecuadamente el riesgo de crédito comercial. Información de su “uso” e información de sus efectos.

- El aplazamiento en el pago es una práctica habitual en el mercado internacional, usado desde un punto de vista de vendedor como herramienta de captación o retención del cliente, y desde el punto de vista comprador, como forma de obtener financiación de naturaleza no bancaria.

Gráfico 15. Plazo Medio de Pago en Europa. Datos 2009



- Según datos de la Comisión Europea, la morosidad está directamente relacionada con el alto número de cierres empresariales que sufren las empresas durante sus primeros 5 años de existencia, provocando la desaparición del 50% de los nuevos negocios en Europa. El principal motivo de morosidad en Europa es con diferencia, el retraso deliberado del cliente por aprovecharse de la financiación gratuita que le ofrece su proveedor/vendedor. Esa misma referencia es mucho mayor en España, donde el valor se sitúa en el 62%.

Cuadro 8. Principales Causas de Morosidad en Europa. Datos 2009

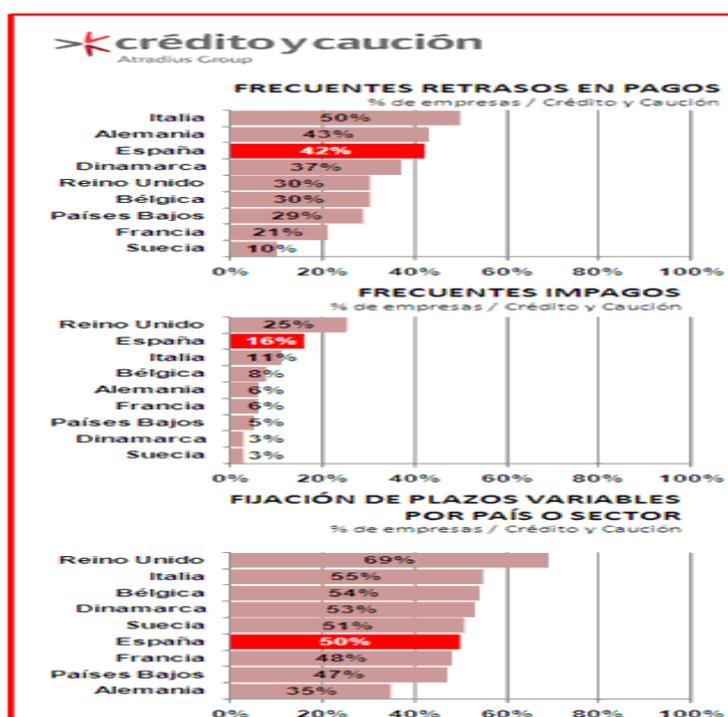
	Europa	España
Intencionalidad	35%	62%
Dificultades financieras	23%	21%
Errores administrativos	17%	10%
Disputas comerciales	7%	3%
Otras causas	18%	4%

http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/late_payments/rationale.htm

- Otros datos relevantes en este sentido, son los obtenidos de un reciente estudio realizado por el Grupo Atradius (que como hemos comentado, en España opera a través de Crédito y Caución), y que por su cuota de mercado podemos considerarlos fiel reflejo de la realidad del mercado español, sobre el comportamiento en pagos de los mercados de nuestro entorno durante el último trimestre 2009 - primero 2010. Este estudio refleja que el 16% de las empresas españolas afronta impagos frecuentes (un 7% afirma estar afrontando este problema en, al menos, una de cada cinco de sus ventas a crédito, y el otro 9% sitúa el impacto en al menos una de cada diez operaciones). Dentro del panorama europeo, tan solo el Reino Unido refleja peor comportamiento en este terreno.

Mucho más frecuente, en todos los mercados analizados por el estudio, es el retraso en el cobro tras el vencimiento de la factura. Como podemos ver, el 42% de las empresas españolas afirma verse afectada por este problema de forma frecuente.

Gráfico 16 (figuras 1, 2 y 3). Comportamiento pagos en Europa

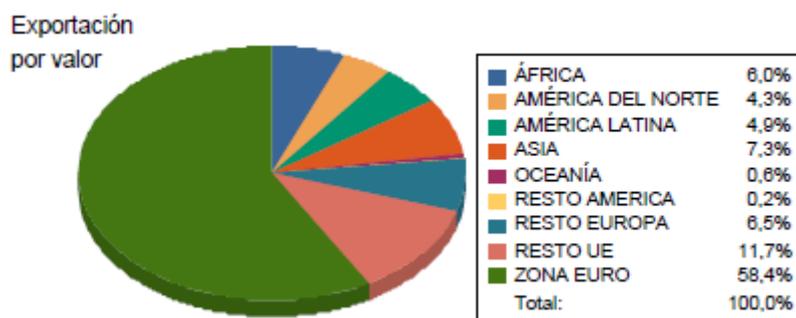


Si como hemos observado en las figuras 1 y 2 de la gráfica anterior, tanto el retraso de pagos como la frecuencia de los impagos, varían sensiblemente entre países, la flexibilidad en cuanto a plazos de pagos que ofrece el proveedor acorde al sector de actividad de su cliente (figura 3 de la gráfica) es generalizada para todas las economías europeas.

La extensión de este tipo de prácticas comerciales son un indicador de hasta qué punto los plazos de pago son un factor adicional al precio o la calidad a la hora de cerrar una venta.

NOTA: Comentar, que según datos extraídos del estudio “Perfil de la empresa exportadora española” realizado por el ICEX, el 70% del volumen de las exportaciones españolas de 2009 se dirigieron a países europeos. El mencionado informe se adjunta como **ANEXO 3**

Gráfico 17. Volumen de exportaciones de las empresas exportadoras españolas por zona en 2009



Si bien es cierto que todas las economías mundiales están trabajando en aras a reducir sus niveles de morosidad (en España entre otras, la recientemente entrada en vigor Ley 3/2004, de 29 de diciembre, contra la Morosidad y que intenta equipar los plazos de pago en España con los del resto de países europeos), debemos ser conscientes de que el riesgo de impago del crédito comercial es inherente y necesario en la operativa comercial con la que convivimos, por lo que deberemos ver de que modo gestionamos este riesgo de crédito de forma eficaz, analizando al cliente, la operación, los importes, los plazos, etc. con el único (e importantísimo) objetivo de evitar impagos y clientes morosos.

A continuación vamos a hacer una breve aproximación a las herramientas más habituales de protección que nos ofrece el mercado asegurador y financiero.

Herramientas de Cobertura sobre los Riesgos Comerciales

En este apartado vamos a revisar los productos y herramientas más comunes que nos ofrece el mercado asegurador para dar cobertura y/o control sobre el riesgo comercial y que por sus características y funciones (en muchas

ocasiones combinan parte aseguradora con parte financiera), algunos de ellos ya hemos visto en el capítulo de Estrategias Financiación.

Seguro de Crédito

El comercio exterior, como toda actividad económica en la cual se intercambia algún tipo de activo, se encuentra sujeta a riesgos, tanto inherentes como externos. Por ello se requieren mecanismos que ayuden a minimizarlos y posibiliten una efectiva transacción comercial entre el exportador e importador.

El Seguro de Crédito es uno de los mecanismos más empleados en el comercio internacional: permite minimizar los riesgos, proteger la inversión y garantizar la operación comercial. Como veremos más adelante, el seguro de crédito (en este caso, de la exportación) es un instrumento que contribuye positivamente en la expansión y/o consolidación del comercio exterior.

Según determina el Artículo 69 de la Ley del Contrato de Seguro, Ley 50/1980, *“Por el seguro de crédito el asegurador se obliga, dentro de los límites establecidos en la Ley y en el contrato a indemnizar al asegurado las pérdidas finales que experimente a consecuencia de la insolvencia definitiva de sus deudores”*.

A grandes rasgos y en cuanto al marco legal que lo regula, indicar que el seguro de crédito pertenece a la modalidad de Grandes Riesgos, por lo que el régimen jurídico de este contrato se regula por las Condiciones Generales, Particulares y Especiales de la póliza firmadas entre Asegurado y Asegurador y, en todo cuanto en las mismas no quede expresamente regulado, por la Ley de contrato de Seguro núm. 50/80, de 8 de octubre, con carácter supletorio. En la mencionada Ley los artículos específicos del seguro de crédito son los Artículos 69, 70, 71 y 72.

Así pues, podemos concluir que el Seguro de Crédito cubre al asegurado de las pérdidas finales que éste experimente como consecuencia de la insolvencia definitiva de sus deudores y dentro de los límites pactados, es decir, por el incumplimiento de los deudores, en el entorno internacional de este estudio, de los deudores residentes fuera de España.

Como datos relevantes de la importancia del Seguro de Crédito en el ámbito empresarial, y según datos de 2009 publicados por la Asociación Internacional de Aseguradoras de Crédito y de Caución, ICISA (principal asociación de aseguradoras de crédito, cuyos miembros cuentan con el 95% de la cuota mundial del seguro de crédito), el seguro de crédito asegura en la actualidad 1,8 billones de euros del comercio en todo el mundo, una cifra que casi duplica el PIB de España.

En cuanto a su evolución, indicar que en 2009 esa cifra fue sólo un 10% más baja que en 2008, en línea con la caída en el comercio mundial.

España es el país con mayor grado de penetración de este ramo (del orden del 20%), consecuencia en mayor parte por la propia composición de nuestro tejido

empresarial con más del 95% representado por PYMES. Reflejo de ello, según datos de la Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradora, UNESPA, aproximadamente 28.500 empresas tienen cobertura de crédito y 11.600 específicamente con coberturas de crédito a la exportación.

Con todo, el mejor indicador que refleja la importancia socioeconómica de este seguro son los capitales que está asegurando, esto es las operaciones comerciales totales que están protegidas por la garantía de este seguro y que en España suponen aproximadamente el 14% del PIB, porcentaje superior si lo extrapolamos al mercado potencial del seguro de crédito, puesto que por distintos motivos existen una serie de riesgos que por su naturaleza están excluidos de cobertura:

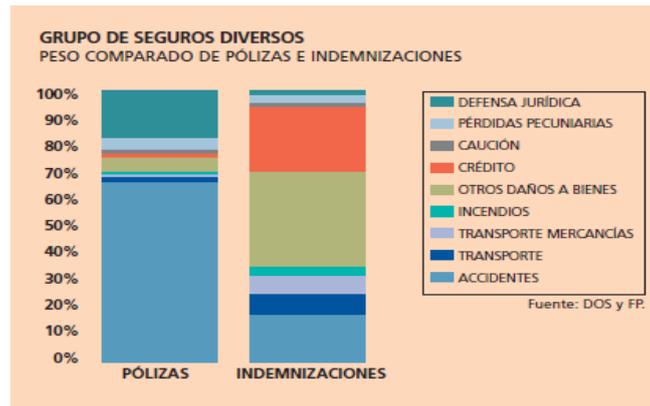
- Relativas al comprador: ventas a las Administraciones Públicas, clientes particulares, clientes no cubiertos por la aseguradora u operaciones a empresas vinculadas.
- Relativas a la operación: operaciones al margen del negocio asegurado o ventas al contado.
- Por la propia naturaleza del riesgo: intereses o penalidades de todas clases, riesgos catastróficos o de actos de terrorismo y riesgos de cambio.

Igual de relevante es el volumen de negocio que cubre este seguro, como lo es, y más en el entorno económico actual, la enorme dimensión indemnizatoria del seguro de crédito.

Según datos extraídos de la “Memoria Social del Seguro Español 2009” que elabora la patronal UNESPA, representando el ramo de crédito tan solo un 1% sobre el total de las pólizas de Seguros Diversos, ya antes de la crisis, este ramo aportaba el 25% del total de las prestaciones económicas que reciben las empresas españolas de las nueve modalidades aseguradoras y que se consideran ligadas a la estructura productiva.

De acuerdo con ese mismo estudio, en el 2009, las prestaciones económicas que trasladó el Seguro de Crédito a sus clientes, alcanzó una cifra cercana a los 1.200 millones de euros (frente unas primas ingresadas de unos 800 millones de euros) y que representan aproximadamente el 0,1% del PIB de España. Cifras que en el marco económico actual del país, podría interpretarse como que el seguro de crédito ayuda a “frenar” la recesión, evitando con sus garantías la producción de más pérdidas.

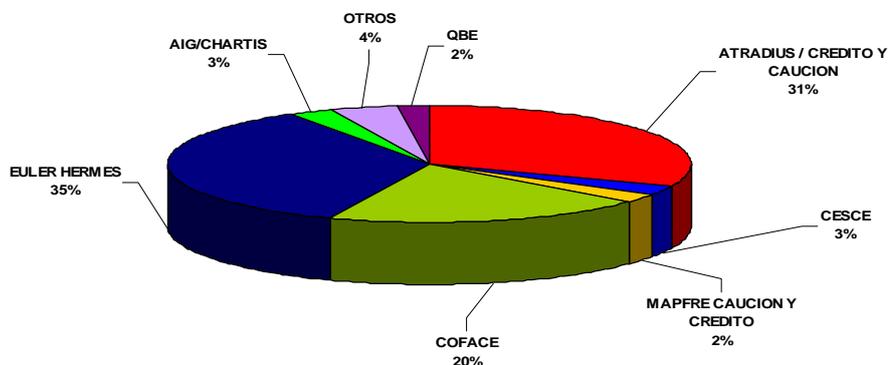
Desde la propia UNESPA incluso se afirma que “el seguro moviliza muchos más recursos económicos de los que conserva a través de sus ganancias, lo que lo dota de un importante bagaje social”.



Quién es quién en el Seguro de Crédito en el Mundo

Si bien es cierto que en el mercado asegurador mundial de crédito podemos encontrar varias aseguradoras que ofrezcan este producto, es un mercado que presenta un alto grado de concentración en cuanto a operadoras respecta. Los tres principales operadores (Euler-Hermes, Atradius Group y Coface) concentran el 86% del negocio, mientras que el resto de ellas están vinculadas a grandes grupos multinacionales o tienen un mínimo volumen respecto al global del ramo.

Gráfico 18. Mercado Mundial del Seguro de Crédito. Datos 2009

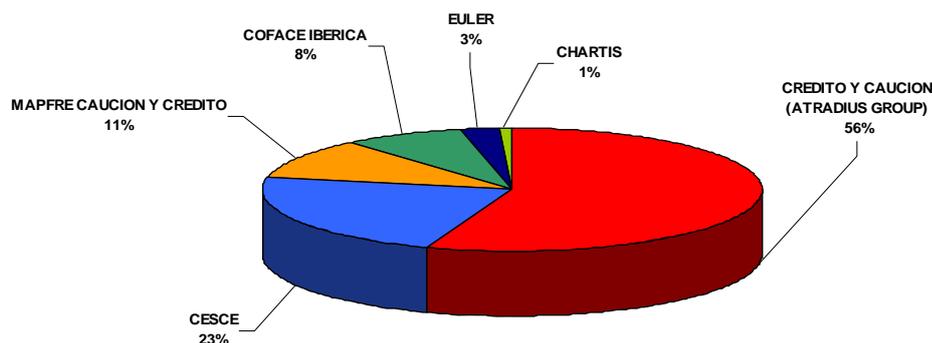


Fuente: ICISA

Quién es quién en el Seguro de Crédito en España

El mercado asegurador en España la concentración es todavía más relevante: los tres principales operadores concentran el 90% del negocio. Crédito y Caución (Atradius Group) es el líder destacado del mercado con cerca del 57% de cuota de mercado, seguido de Cesce (compañía estatal, controlada a través del Consorcio) con un 23% y Mapfre Caución y Crédito con un 11%. Como vemos en la gráfica, y por las características del mercado español y su casuística, se da la paradoja que la aseguradora líder a nivel mundial (Euler Hermes) tiene una presencia mínima en nuestro mercado.

Gráfico 19. Mercado Español del Seguro de Crédito. Datos 2009



Fuente: ICEA

Utilidades del Seguro de Crédito

El Seguro de Crédito es una herramienta de servicio para todas las empresas que facturen a crédito sus operaciones de venta de productos o prestación de servicios.

Este seguro, se diferencia del resto de ramos porque sus ventajas no se limitan a la indemnización de la pérdida acaecida, sino que extiende una serie de servicios que permiten una generación de valor en todas las áreas de la empresa:

Al **Área Comercial** le permite poder penetrar en nuevos mercados con un adecuado control de riesgos, compensando la falta de experiencia y aportando la información de la que probablemente carece el área comercial.

Para el **Área Financiera** le aporta una externalización del control de riesgos comerciales y con ello la reducción de los costes fijos, minimiza contablemente el posible impacto por créditos impagados en la cuenta de resultados (en un proyecto de internacionalización es de destacada importancia en favor de alcanzar los objetivos previstos), y en el marco económico actual quizás la más relevante y de vital importancia, al favorecer la posición de la empresa ante la negociación de necesidades de financiación con entidades bancarias.

En cuanto a este último aspecto y con el objetivo de ofrecer soluciones a la empresa española que le aporten fuentes de financiación paralelas a las de naturaleza bancaria, alguna aseguradora de crédito ofrece a sus asegurados (conjuntamente al resto de servicios), ciertos productos como pueden ser cláusulas de beneficiario a favor de entidades financieras o de factoring o de anticipo de las liquidaciones que sobre los riesgos garantizados deben percibir sus clientes, y de ese modo, la empresa puede llegar a recibir esa inyección de liquidez a muy corto plazo y aliviar las dificultades que actualmente presenta el acceso a financiación bancaria.

Funciones del Seguro de Crédito

El Seguro de Crédito constituye un sistema integral de gestión del riesgo comercial, basando su protección en tres garantías:

- **Preventiva continuada.** Posibilita a la empresa una optimización en la toma de decisiones con los clientes. El Asegurador es quién realiza el estudio de solvencia de los clientes, analizando por un lado información económica y financiera, junto con la experiencia propia que la Asegurada con éstos tenga. La empresa es informada en todo momento de los posibles cambios de solvencia de su cliente, para una adecuada toma de decisiones.
- **Indemnizatoria.** La indemnización que percibe la empresa de la pérdida garantizada, favorece una estructura de balance equilibrada.
- **Recobrador.** La empresa asegurada externaliza en la aseguradora todas las gestiones de recuperación de la deuda, además de soportar ésta inicialmente todos los gastos derivados de la reclamación al deudor. Las acciones de recuperación y en consecuencia, el resultado de las mismas, quedan favorecidas al realizarse una reclamación conjunta ante el deudor, de todas las deudas de asegurados de esa misma Aseguradora.
- **Financiera.** La propia existencia de un seguro de crédito, así como algunos productos que éste ofrece y que hemos comentado, puede reforzar el acceso al crédito, pues supone una fuente de liquidez que muchas entidades financieras valoran muy positivamente en sus análisis de cliente.

A la vista de todo ello y en especial mención en cuanto a las funciones preventivas y de recuperación (de gran vital importancia en el entorno económico actual), destacar la importancia que tiene para una empresa, la contratación de este producto en una Aseguradora que tenga un amplio conocimiento del mercado y una basta base de información comercial.

Modalidades de Seguro de Crédito

A modo general e independientemente de la nomenclatura que utilice cada operadora, atendiendo el destino de las ventas a crédito objeto de garantía, podemos dividir las en tres grandes modalidades:

- **Pólizas de seguro de crédito para mercado nacional:** Operaciones de compraventa en firme de bienes y servicios a crédito entre empresas dentro del Mercado Nacional.
- **Pólizas de seguro de crédito para mercado exportación:** Operaciones de compraventa en firme de bienes y servicios a crédito entre empresas cuando el cliente-comprador reside fuera del territorio español.
- **Pólizas de seguro de crédito para mercado global:** Operaciones de compraventa en firme de bienes y servicios a crédito entre empresas a nivel mundial.

Tal y como hemos visto, el Seguro de Crédito constituye un sistema integral de gestión del riesgo comercial, y es sin duda alguna, una herramienta básica para acompañar a las empresas en su camino hacia el exterior.

Factoring

El Factoring es un acuerdo entre una entidad de factoring (Factor) y una empresa (Cedente), mediante la cual el factor ofrece una serie de servicios administrativos y financieros al cedente. El cedente cede y/o vende (factoriza) al factor sus derechos de cobro a crédito sobre determinados clientes.

El factoring se dirige a todo tipo de empresas cuyo proceso de facturación genere créditos exigibles a corto plazo.

Al contrario que ocurre en el seguro de crédito donde ya hemos visto que existe una destacable concentración de mercado en cuanto a operadores respecta, según datos de la Factor Chain International (Asociación internacional de entidades de factoring que aglutinan cerca del 80% del mercado de factoring), el mercado de factoring presenta un escenario muy al contrario; a nivel mundial existen más de 1.800 entidades financieras y aseguradoras que comercializan este producto. Datos de esa misma fuente, estiman que en el 2009 el volumen de negocio de factoring fue un 2,3% menor que en 2008

En el mercado español, podemos encontrar alrededor de 25 entidades de factoring. Según datos de la Asociación Española de Factoring, en el 2009 se cedieron a entidades al factoring un volumen de comercio aproximado al 5% del PIB del país, y que según datos de esa misma fuente, fue un 3% menor que en 2008.

Funciones del Factoring

El Factoring es una combinación de varias actividades: gestión y garantía de cobros, clasificación de deudores y financiación optativa de las ventas a crédito.

Así el Factoring puede actuar en parte, como sustituto al descuento bancario español, al aceptar cualquier medio de pago.

El Factoring puede ofrecer a su cliente los siguientes servicios:

- **Información sobre los deudores.** Informativa sobre el cliente-deudor y estudio y decisión de los límites de crédito que la empresa debe otorgar a cada uno de ellos, necesario para cubrir la suma de las facturas pendientes de cobro dentro de la relación comercial.
- **Cobertura del riesgo de insolvencia de los deudores.** Cobertura por la garantía de insolvencia del importe de las facturas cedidas al Factoring pendientes de cobro, hasta el límite que el factor ha otorgado a cada deudor.

- **Gestión de cobros de las facturas cedidas.** Realiza las gestiones de seguimiento del cobro y reclamación del pago cuando se sobrepasa el plazo nominal pactado en la venta.
- **Control informatizado de la cartera de facturas cedidas.** La entidad de factoring informa periódicamente de la situación de las facturas que le han sido cedidas.
- **Financiación.** La mayoría de los clientes acuden al Factoring buscando una herramienta que les permita disponer de liquidez. Financiación de circulante mediante anticipos financieros sobre las facturas cedidas pendientes de cobro y aceptadas por el Factor.

Decir también que este producto es compatible con otras herramientas de cobertura como el Seguro de Crédito y su precio se compone del sumatorio de los siguientes factores:

- + Coste de administración por la gestión de las facturas
- + Coste financiero por el descuento de facturas
- + Coste por cobertura riesgo
- + Posibles otros costes (diferencial sobre tipo interés de referencia,...)

Modalidades de Factoring

El principal factor diferenciador en las operaciones de Factoring es si existe o no el servicio de cobertura de la insolvencia de los deudores, y hablaremos de **Factoring sin recursos (con cobertura) o con recursos (sin cobertura).**

A su vez, ambos pueden dividirse en **Factoring con financiación o sin financiación.**

Adicionalmente y según su ámbito de aplicación hablaremos de **Factoring nacional o Factoring de exportación.**

*NOTA: Este producto debe diferenciarse del "Factoring Proveedor", conocido habitualmente como "**Confirming**" (se utiliza "factoring proveedor" al estar registrado el término de "confirming" por el Banco de Santander), y que es un producto que consiste facilitar la gestión de pagos de una empresa a sus proveedores. Al mismo tiempo, la entidad de "confirming" ofrece a los proveedores (exportadores) la posibilidad de cobrar las facturas con anterioridad a la fecha de vencimiento.*

Crédito Documentario

Mediante el Crédito Documentario el exportador minimiza los riesgos que conlleva su operación, pues el pago será efectuado por una entidad de crédito, evitando así la necesidad de evaluar la capacidad de pago de su comprador.

Según las Reglas y Usos Uniformes de la Cámara de Comercio Internacional, un Crédito Documentario (CD, "*Letter of Credit*" L/C.) puede definirse como un

convenio en virtud del cual un banco (banco emisor) obrando a petición de un cliente (el ordenante), y de conformidad con sus instrucciones:

- Se obliga a efectuar un pago a un tercero (beneficiario) o a su orden a pagar o aceptar las letras de cambio (giros) que libre el beneficiario, o
- autoriza a otro banco a efectuar dicho pago o a aceptar y pagar tales letras de cambio (giros), o
- autoriza a otro banco a negociar contra los documentos exigidos, siempre y cuando se hayan cumplido los términos y condiciones del Crédito.

El Crédito Documentario es considerado el medio de pago internacional que mejor protege los intereses de las partes intervinientes implicadas, al crear un marco contractual que determina las pautas de cumplimiento de sus respectivas obligaciones de conformidad con los términos y condiciones previamente pactados.

Igualmente decir que por su complejidad, debe estar muy cuidadosamente elaborado y escrupulosamente cumplido en toda su globalidad.

Según las Reglas y Usos Uniformes de la Cámara de Comercio Internacional (versión 1984), el Crédito Documentario puede definirse como un convenio en virtud del cual un Banco (Banco emisor), obrando a petición de un cliente (el ordenante del crédito), y de conformidad con sus instrucciones.

Su uso está delimitado a operaciones de exportación.

Funciones del Crédito Documentario

Tiene una triple función como:

- **Instrumento de pago.** El comprador paga el precio de las mercancías objeto del contrato a través del crédito emitido por un banco, que abonará al vendedor el importe de la compra.
- **Instrumento de garantía.** Lo es para la empresa exportadora, puesto que el importe de la operación será abonado por una entidad financiera.
- **Instrumento de crédito.** En efecto, el comprador no reembolsará al banco hasta el momento en que éste le presente los documentos recibidos del vendedor.

Los Créditos Documentarios están regulados por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) a través de los Usos y Reglas Uniformes Relativas a los Créditos Documentarios (UCP).

Modalidades de crédito documentario

En función del compromiso asumido por el banco emisor:

- **Revocables:** Puede ser anulado o modificado por el banco emisor o por el ordenante sin necesidad de previo aviso al beneficiario. No constituye un compromiso en firme, ni una garantía de cobro. No puede ser revocado una vez haya sido negociado.
- **Irrevocables:** Compromiso en firme por parte del banco emisor, en favor del beneficiario. El banco emisor efectuará el pago cuando el beneficiario presente los documentos requeridos. Solo podrá cancelarse o modificarse si existe acuerdo entre las partes implicadas.

El crédito documentario irrevocable puede ser a su vez confirmado o no confirmado:

- **Confirmado:** Representa una doble garantía, a través de la confirmación de un tercer banco (banco confirmador), que constituye el compromiso en firme de éste último adicional al del banco emisor al obligarse de la misma forma, siempre que los documentos requeridos hayan sido presentados al banco confirmador y cumplidos los términos y condiciones exigidas en el crédito.
- **No Confirmado:** El banco avisador no adquiere compromiso.

Por sus especiales características:

- **Transferibles:** El beneficiario puede dar instrucciones al banco pagador, para que el crédito sea parcial o totalmente utilizable por uno o mas beneficiarios.
- **Revolving:** Automáticamente renovado tras su utilización en los mismos términos y condiciones pactadas, tantas veces como el crédito lo especifique. A su vez puede ser **acumulativo** (el importe no utilizado se acumula para la siguiente renovación) o **no acumulativo** (las cantidades no utilizadas se anulan).
- **Con cláusulas de anticipo:** Permite adelantar fondos al beneficiario antes de la entrega de los documentos comerciales requeridos.
- **Cláusula verde:** A diferencia de la anterior, el beneficiario tendrá que justificar mediante documento probatorio de que ha comprado y recibido las mercancías objeto del anticipo recibido.
- **Back to back:** Alternativa sustitutiva de los créditos transferibles si se pretende evitar se conozca la identidad del primer beneficiario. De gran complejidad y con alto nivel de riesgo para los bancos que intervienen.
- **Stand-by letter of credit:** Se trata de un aval de ejecución documentaria. Es una declaración de garantía en su sentido más amplio y se utiliza principalmente en los EEUU dadas las disposiciones legales vigentes en materia de garantías.

Una vez cumplidos los términos y condiciones de la carta de crédito por parte del beneficiario, el banco del importador (banco emisor) debe proceder a abonar el importe, aceptar o negociar los documentos, en función de lo estipulado en el propio Crédito (a la vista o a plazo) al banco exportador para que pague al beneficiario del crédito.

Autoseguro

Método mediante el cual una persona física o jurídica, asume con su propio patrimonio y mediante la constitución de un fondo económico al efecto, las consecuencias económicas que se derivan de sus riesgos propios, sin la intervención de ninguna entidad aseguradora. Ese fondo económico destinado al autoseguro, contablemente tiene el carácter de provisiones.

El autoseguros en su estado puro, aunque con baja frecuencia, es practicado por grandes empresas que periódicamente van constituyendo un fondo económico con el que hacer frente a posibles propios siniestros y que a su vez, normalmente disponen de un departamento interno especializado que establece una política de riesgos, mediante la cual evalúa y mide el riesgo del cliente, y determina la viabilidad de cada operación o el límite de crédito que se puede conceder a un cliente. Aunque también es una opción para las PYMES que no encuentran otra herramienta que encaje con su perfil de riesgos.

Así mismo, cabe decir que en la mayoría de los casos y aras de alcanzar unos niveles óptimos de efectividad, la empresa que se deciden por el autoseguros utiliza otros métodos complementarios (algunos de los cuales hemos tratado anteriormente) como:

- Informes comerciales.
- Registros de morosos.
- Referencia bancarias.
- Información directa de la propia red comercial de distribución.
- Información obtenida de otros proveedores del mismo cliente.
- Conocimiento y experiencia propia en el sector.
- Condiciones especiales como avales o garantías.
- Departamento jurídico interno.
- Empresas especializadas en recobros
- Negociación individual de la cada deuda.

Quiero hacer especial mención, atendiendo que al fondo económico destinado al autoseguro y como hemos dicho, contablemente se le da un trato de provisiones, destacar que fiscalmente en España esa provisión sufre una serie de limitaciones de acuerdo con lo establecido en la Ley del Impuesto sobre Sociedades en cuanto a provisiones para insolvencias, puesto que ese fondo tiene la consideración de reserva, en tanto no se produzca el siniestro. En cambio, los costes de otros productos com por ejemplo el seguro, es considerado un gasto fiscal.

Por último, hacer una breve aproximación a la figura de las **compañías Cautivas**, que son compañías de seguros o de reaseguros que suscriben exclusivamente los riesgos de su propio grupo, tanto en su país de origen como en el extranjero. Son un instrumento de financiación alternativa del riesgo que permite la retención y transferencia al mercado asegurador de los riesgos del grupo empresarial al que pertenecen.

La constitución de una compañía Cautiva, ofrece entre otros:

- El establecimiento de una estrategia de gerencia de riesgos.
- La optimización del coste total del riesgo.
- La creación de programas locales a la medida.
- Acceso directo al mercado reasegurador.
- La dotación de reservas para riesgos no convencionales.
- Fuente alternativa de financiación.

Por sus características, se trata de una figura exclusiva de grandes corporaciones multinacionales.

Otros instrumentos de cobertura ante el impago en las operaciones internacionales

Forfaiting

Esta fórmula financiera consiste en que una entidad financiera anticipe a la empresa exportadora el importe de las ventas realizadas a crédito a sus clientes internacionales.

Consiste en la venta de los derechos del exportador a un "*Forfaiter*", con un descuento determinado. En realidad, es una operación de descuentos de títulos: pagarés, letras de cambio o documentos, o cartas de crédito provenientes de una exportación. El coste de este producto, obedece puramente a un cálculo financiero que es transformado en una tasa de descuento, y valorado por el *Forfaiter* en función del mayor o menor riesgo que presente la operación.

El *forfaiting* resulta atractivo por varias razones:

- Elimina el riesgo de insolvencia, el de riesgo-país y el riesgo de cambio, ya que se percibe el importe de la operación al contado
- La financiación se realiza fuera de balance y se opera a una tasa de interés fijo.
- También conocido como "descuento sin recurso", pues, en caso de impago del importador, el riesgo total es del *Forfaiter*, y no del exportador.

Leasing internacional o alquiler de bienes de equipo

Operaciones entre empresa y sociedad de leasing de distintos países y que operativamente funcionan similar a las del mercado doméstico, aunque en la modalidad internacional, suele operar una empresa que actúa de intermediario entre el arrendador y el arrendatario.

Disminuye el riesgo de impago al depender de una sociedad de leasing.

4.7.1.2 Riesgo País/ Riesgo Político

El **riesgo país** es un índice que intenta medir el grado de riesgo que presenta un país para los negocios internacionales. El riesgo país se refleja en el denominado índice de riesgo país, que calculado y revisado periódicamente por distintas entidades financieras, generalmente calificadoras internacionales de riesgo. Las más conocidas son Moody's, Standard & Poor's, y J.P. Morgan. En ese mismo sentido, trimestralmente la OCDE hace una clasificación de los países según el riesgo que tienen de originar impagos. Analizan diferentes variables y clasifican a los países en 7 grupos según el nivel de riesgo.

El riesgo país se convierte en **riesgo político** cuando este riesgo se asocia a las actuaciones y decisiones de los organismos gubernamentales de un país cuando afectan a las empresas nacionales o extranjeras.

Cualquier operación de venta, inversión o financiación con componente internacional tiene un riesgo político o riesgo país ligado a las decisiones de sus gobiernos y que entre otras consecuencias, puede impedir se materialicen los pagos que deben realizar sus empresas locales a sus proveedores del extranjero. Lógicamente dependiendo de cada país el riesgo será de mayor o menor envergadura. Son varios los estudios que los expertos en este campo realizan periódicamente, diseñando mapas mundiales sobre índices de riesgo los cuales son útiles en los procesos de toma de decisiones sobre inversión extranjera. Algunos ejemplos son el "Euromoney Country Risk Index", el "World Political Risk Forecast (W.P.R.F.)", o el "Political Risk Map" que elabora anualmente el broker Aon en colaboración con la consultoría internacional Oxford Analytica.

Ver **ANEXO 2**

Según su naturaleza, existen dos grandes clases de riesgo político:

- El **riesgo político legal-gubernamental**. Incluye eventos relacionados directamente con decisiones del Gobierno actual, tales como congelación de transferencias al exterior que puede darse por mala situación económica del país o quiebra de entidades financiera, cambios respecto a las políticas comerciales del país, a las inversiones extranjeras, al régimen laboral, subsidios, tecnología, a políticas monetarias, de desarrollo, restricciones sobre exportaciones, de no garantía de la convertibilidad de la divisa, el riesgo de impago de las Administraciones Públicas etc... así como

cualquier medida gubernamental que pueda afectar al cumplimiento del contrato por parte de las partes.

- El **riesgo político extralegal o fuerza mayor**. Incluye cualquier evento externo de la autoridad preexistente o de la estructura de legitimidad del Estado actual, tales como terrorismo, sabotaje, revoluciones, huelgas, o golpes militares, y que pueden provocar que se tomen medidas extraordinarias por parte de los gobiernos.

Herramientas de Cobertura sobre el Riesgo Político

El mercado asegurador puede proporcionar la protección necesaria al exportador, al inversor internacional o al financiador (éste sólo estará dispuesto a poner los fondos a disposición del inversor en el país de destino si se mitigan los riesgos políticos o riesgo país que no van vinculados al proyecto, pero pueden provocar quebrantos catastróficos o pérdida total de la inversión), ante las decisiones de los gobiernos anfitriones, que impidan recibir los pagos programados, para cancelar las deudas de las que los asegurados son titulares contra las empresas o instituciones de dicho país.

- Actualmente en el mercado asegurador existen **coberturas** específicas para los siguientes riesgos:
 - Riesgo de confiscación, expropiación, nacionalización
 - Riesgo de privación de uso de propiedad
 - Riesgo de discriminación selectiva
 - Riesgo de desinversión impuesta
 - Riesgo de abandono forzoso
 - Riesgo de incumplimiento de una sentencia de arbitraje
 - Riesgo de cancelación o embargo de la licencia de exportación
 - Riesgo de inconvertibilidad de divisa
 - Riesgo de transferencia
 - Riesgo de violencia política
 - Riesgo de pérdida de beneficio
 - Riesgo de resolución de contrato
 - Riesgo de ejecución indebida de avales por parte de una entidad gubernamental
 - Riesgos de crédito inherentes en las transacciones internacionales
 - Riesgo de impago o insolvencia.
- Algunas de las **operadoras del mercado de seguro de crédito** y que hemos visto en el capítulo, también ofrecen para sus clientes la posibilidad de contratar también ciertas cobertura de riesgo político (riesgos de no transferencia de divisas, impago de compradores públicos, riesgos catastróficos o de guerra).

Estos productos van enfocados sobretodo a empresa que operan con países extranjeros en vías de desarrollo con economías emergentes, ya sean importadores, exportadores o inversores, concesionarios de servicios públicos

privatizados, así como entidades financieras involucradas en operaciones de comercio internacional.

4.7.1.3 Riesgo Financiero

Son aquellos riesgos asociados a los recursos financieros y su gestión, y que hemos visto en el apartado 4.1.4.4 sobre Estrategia de Financiación.

Como hemos comentado, en las operaciones de comercio internacional en las que intervienen distintas divisas existe siempre el **riesgo de tipo de cambio** por la fluctuación en el tiempo que sufren las cotizaciones de las divisas.

Podríamos definir el riesgo de cambio como la diferencia entre el tipo de cambio existente en el momento de cerrar una operación comercial, y el tipo de cambio existente en el momento efectivo de realiza su correspondiente pago.

La entrada en vigor del Euro supuso la eliminación del riesgo de cambio en las transacción realizadas dentro de la zona euro, sin embargo, las crecientes tendencias de globalización en la que estamos, sigue manteniendo este riesgos en relación a otras divisas.

Otro riesgo financiero a tener en cuenta es el de **riesgo de interés**, el cual va ligado a las necesidades de prefinanciamiento que puede precisar la empresa para abordar operaciones de internacionalización. Las oscilaciones de los intereses de referencia (Euríbor, Líbor, etc.....) pueden tener importantes repercusiones sobre los costes financieros.

Herramientas de Cobertura sobre el Riesgo Financiero

Con el pago por adelantado o al contado, lógicamente no existiría estos riesgos financieros, pero la realidad nos dice que esta práctica no es la habitual en las transacciones comerciales entre empresas, ni en el mercado doméstico ni en el exterior.

Por ello, la empresa deberá dotarse de algunos de los mecanismos de cobertura de riesgo de cambio que ofrece el mercado y que aportan ventajas como:

- Limitar o eliminar las variaciones del tipo de cambio.
- Disminuyen el riesgo de insolvencia.
- Permiten solicitar crédito con más garantía y menor coste.
- Permiten realizar una estimación de los costes futuros.
- O permiten planificar la actividad financiera de la empresa.

Y estos mecanismos de protección los podríamos dividir en cuatro grandes grupos:

Mecanismos de autoseguramiento

Mecanismos directos como el adelantar los pagos, compartir el riesgo facturando en una tercera divisa, incluir cláusulas de revisión de precios, facturación en cesta de divisas, o abrir una cuenta en país destino con la divisa correspondiente.

Otras alternativas de cobertura del riesgo de cambio y habituales en el mercado nos la ofrecen las entidades financieras o aseguradoras:

El Seguro de Cambio

Es un producto mediante el cual se garantiza al exportador/importador un cambio fijo para comprar o vender una cantidad de moneda extranjera, en una fecha futura, también especificada.

Está dirigido a empresas que realizan cobro o pagos en divisas y necesitan cubrirse de las fluctuaciones de los tipos de cambio de las divisas con respecto a la moneda nacional u otras divisas.

Tiene ventajas tanto para el exportador (tendrá total seguridad del importe que recibirá por la venta de su mercancía o prestación de servicios), como par el importador (tiene conocimiento, antes de efectuar el pago de la mercancía, del coste real de la misma, lo que le permite estudiar la oferta del producto con la misma precisión).

Opciones sobre divisas

Producto que garantiza al exportador/importador, mediante el pago de una prima, el derecho pero no la obligación de comprar o vender una cantidad de moneda extranjera, en una fecha futura. Este producto, además de cubrirnos del efecto de las posibles fluctuaciones de los tipos de cambio de las divisas con respecto a nuestra moneda, nos posibilita aprovechar una posible evolución favorable de los tipos de cambio.

La principal diferencia entre el seguro de cambio y la opción sobre divisas es que finalizado el plazo, el seguro de cambio siempre se ejerce, sin embargo la opción sobre divisas, como su propio nombre indica, puede ejercerse o no.

Otros mecanismos financieros a considerar:

- **Factoring:** Sin repetirnos en la descripción de este producto y ya vista, únicamente recalcar la función del factoring como herramienta de cobertura frente al riesgo de cambio.
- **Forfaiting:** Del mismo modo que para el factoring, únicamente mencionar la función del forfaiting como otra alternativa de cobertura del riesgo de cambio.

4.7.1.4 Otros Riesgos en la Internacionalización

Hemos detallado los principales riesgos en un proceso de internacionalización, así mismo, hoy otros tantos que, en distinto grado, pueden tener su influencia:

- **Riesgos Extraordinarios.** Producidos por determinados fenómenos de la naturaleza o por acontecimientos derivados de determinados hechos de incidencia política o social.
- **Riesgos Legales.** Se debe tener suficiente información relativa a la legislación aplicable y posibles exenciones y beneficios que ofrece.
- **Riesgos logísticos y de transporte.** Posibilidad de cobertura a través de pólizas de seguro.
- **Riesgos del contrato.** Son aquellos que van asociados al contenido del propio contrato de compra-venta, como los de idioma, legislación aplicable, incumplimientos de plazos, las cláusulas de revisión de precios, etc. Cuanto más concreto y específico sea, menos serán los parámetros del contrato que quedarán sujetos a la libre interpretación.
- **Riesgos de proyectos.** Especial importancia en las licitaciones y concursos públicos.
- **Riesgos de construcción.** Relacionados con la construcción o montaje de una infraestructura.
- ...

No cerraremos este capítulo sin dejar de insistir en el hecho que si en cualquier actividad de intercambio comercial lleva pareja riesgos e incertidumbres, en la actividad internacional éstos son mucho mayores, por lo que toda protección, y que ya hemos visto que el mercado la ofrece, será poca.

4.8 Importancia de los Aspectos Legales en el Comercio Internacional

Exportar a otro país implica ingresar productos y servicios a mercados diferentes del nuestro, con legislaciones, costumbres y normas diferentes a las de comercio doméstico.

Por estas diferencias es por las economías mundiales buscan uniformizar criterios y normativas a través de Acuerdos, Tratados y Convenios internacionales en diversos aspectos, muchos de los cuales hemos vistos hasta ahora:

- Protección del producto en cuanto a marcas y envases
- Transporte de las mercancías

- Protección de las partes mediante garantías y créditos.
- Objeto de la relación comercial entre las partes (contrato de compra venta internacional)
- Documentación
- Distribución en mercados externos
- Modalidades de acceso (joint venture, leasing,...)
- Management
- Evitar prácticas desleales (dumping,...)

Revisaremos a continuación algunos de los principales aspectos legales a tener en cuenta:

4.8.1 El Contrato en Comercio Internacional

Este capítulo podríamos perfectamente incluirlo como un apartado más dentro de la Gestión de Riesgos, puesto que podemos considerar al propio contrato como la primera herramienta que se debe gestionar para mitigar los riesgos que conlleva un proyecto de internacionalización y que hemos analizado.

En Comercio Internacional existen multitud de contratos ajustados para todos y cada uno de los aspectos que hemos ido viendo a lo largo de este estudio. Existen contratos de distribución, contratos financieros, de logística, industriales de ingeniería, de adhesión, tecnológicos, de Joint-ventures, etc.

Así mismo y en el marco de este estudio de orientación a la empresa española en un proyecto de internacionalización, vamos a intentar dar una visión resumida de aquellos contratos que pueden ser más relevantes:

Principales Modalidades de Contrato en el Comercio Internacional

El intercambio de bienes y servicios de un país a otro se realizan según las condiciones pactadas por los sujetos que intervienen y celebran contratos internacionales.

Vamos a ver a continuación cuales son los contratos más habituales en el comercio internacional:

- Contrato de Compra Venta Internacional
- Contrato de Intermediación Comercial Internacional
- Contrato de Distribución Comercial Internacional
- Contrato de Franquicia

Contrato de Compra Venta Internacional

El Contrato de Compra Venta Internacional es el factor central de toda transacción comercial en comercio internacional e instrumento jurídico de la actividad económica mundial.

Este instrumento se constituye en la figura más representativa del comercio internacional bajo cuyas normas se desenvuelven los procesos de importación

y exportación; asimismo constituye el acuerdo de voluntades con fines lucrativos y que tiene como base el intercambio de mercancías lícitas (es decir, que es supervisada por aduanas), entre partes cuyos centros operativos se encuentran en países distintos.

Firmado por ambas partes y evidenciado por el documento de contrato respectivo, contiene las características y provisiones de la transacción comercial externa, e incluye las condiciones de transporte, seguro y entrega, términos de pago, así como el tipo de cotización (Incoterms).

Con el propósito de establecer reglas comunes para la compra venta internacional, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) propuso una reglamentación general y simple, a fin de que pueda ser aplicada independientemente de cualquier legislación nacional, son las reglas de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compra Venta Internacional de Mercancía adoptada en Viena el 11 de abril de 1980, que ofrece un régimen legal completo y detallado aplicable a la formación del contrato de compraventa internacional de mercaderías, así como a las obligaciones del comprador y del vendedor, a los derechos y acciones de las partes en caso de incumplimiento y a otros aspectos del contrato. La Convención entró en vigencia el 1º de enero de 1988 y en España el 1 de agosto 1991.

La Convención esta referida a mercancías, es decir a la compra venta internacional de bienes entre partes que tengan sus establecimientos en estados diferentes, sin tener en cuenta la nacionalidad de las partes, pero sí el carácter comercial del contrato.

Es importante señalar que el número de cláusulas, dependerá siempre de la naturaleza o tipo de operación de comercio que se pretende realizar y de los acuerdos a los que las partes lleguen. Sin embargo lo fundamental de este documento es recoger los derechos y obligaciones de ambas partes, recogiendo también situaciones previsibles o imprevisibles que pudieran ocurrir en la operación comercial.

Términos habituales en un Contrato de Compra Venta Internacional

- Identificación de los contratantes
- Descripción del objeto del contrato
- Precio y condiciones de venta (moneda de pago)
- Condiciones de pago
- Plazos y condiciones de entrega
- Medio de transporte y seguro
- Incoterms convenidos
- Documentación necesaria
- Garantías de las mercancías
- Responsabilidades
- Sobre posibilidades de resolución del contrato
- Sobre el arbitraje y la legislación aplicable

- Vigencia del contrato
- Jurisdicción y poderes de los representantes
- Signatarios firmantes sometidos a legislaciones nacionales e internacionales
- Referencias a normativas internacionales.

Principales características de un Contrato de Compra Venta Internacional

Podemos decir que el Contrato de Compra Venta Internacional es:

- Principal. Para existir, no depende de otras modalidades.
- Oneroso. Existen beneficios y gravámenes para las partes contratantes.
- “*Ad probationem*”. El contrato de compra venta internacional, no reviste formalidad obligatoria en su celebración, ya que esta queda supeditada a la convenida y adoptada por las partes.
- Comunitario. Ello, en razón a que desde el mismo momento de la celebración del contrato, las partes saben cuales son los beneficios que van a percibir, en mérito a sus derechos y obligaciones.
- Consensual. El contrato queda perfeccionado, merced al consentimiento de las partes.
- Típico. Ya que existen normas de carácter internacional que la regulan.
- Nominado. Jurídicamente cuenta con una denominación única y uniforme que la define.

Contrato de Intermediación Comercial Internacional

El contrato de intermediación comercial internacional es un contrato de en el que una de las partes, el agente o intermediario, queda encargada de promocionar, distribuir o comercializar los productos o servicios de la otra parte, el exportador.

Como hemos comentado, un contrato bien realizado puede evitar muchos problemas posteriores.

Desde el punto de vista del exportador, la redacción de un contrato de intermediación comercial internacional resulta imprescindible para establecer las obligaciones concretas del intermediario. De no existir contrato, el intermediario cuenta con toda la protección legal, sin estar obligado a nada en concreto.

Ello conlleva a la necesidad de tener conocimientos en el ámbito del Derecho Internacional Privado, al objeto de establecer qué tipo de contrato internacional es el necesario para cada caso, la ley aplicable, las cláusulas de los contratos más “sensibles”, etc.

Principales características de un Contrato de Intermediación Comercial Internacional

Un contrato de Intermediación Comercial Internacional es a su vez un:

- Contrato de duración
- Contrato cuyo objeto es la promoción o la conclusión de otros contratos
- Contrato celebrado entre empresarios mercantiles
- Contrato de confianza
- Contrato mercantil

Tipos de Contrato de Intermediación Comercial Internacional

Este tipo de contrato y según las características de la figura que actúa como intermediario, pueden a su vez de ser de corretaje, de agencia, de comisión o de distribución.

- **Contrato de mediación o corretaje.** Se trata de aquel contrato por el que una de las partes, el Mediador, se obliga frente a otra y a cambio de una remuneración, a promover la celebración de un determinado contrato/operación comercial.
- **Contrato de agencia.** Contrato por el que el agente o agencia, se obliga frente a una entidad de manera continuada o estable, a cambio de una remuneración, a promover actos u operaciones de comercio por cuenta y en nombres ajenos, como intermediario independiente, sin asumir, salvo pacto al contrario, el riesgo de tales operaciones. El agente tendrá capacidad para obligarse en nombre y representación de la entidad, la cuál no podrá desvincularse de las actuaciones llevadas a cabo por el agente.
- **Contrato de comisión o representación.** Contrato por el que el una de las partes, el Comisionista, se obliga a realizar una operación comercial por cuenta de la otra parte y que lo contrata, el Comitente.

Contrato de Distribución Comercial Internacional

Acuerdo por el que la empresa exportadora concede a otra el derecho a vender, a título exclusivo o no, los productos que fabrica o comercializa en su propio nombre y por su cuenta propia. El distribuidor adquiere la mercancía para después revenderla sin realizar cambios sustanciales en ella.

Un contrato con un distribuidor local, permite al exportador centrar toda su capacidad y atención en la fabricación, delegando los riesgos financieros de la comercialización al distribuidor.

Cláusulas típicas en el Contrato de Distribución Comercial Internacional

Las obligaciones de las partes más habituales son:

- Promoción y comercialización de los productos. Nueva clientela, mantenimiento de stocks,...
- Cláusulas de control sobre el concesionario. Sobre política de suministros, política de servicios,...

- Cláusulas de lealtad y protección de intereses recíprocos.
- Cláusulas relativas a los productos.
- Cláusulas de protección territorial
- En relación a posibles actuaciones de competencia una vez finalizado el contrato
- Relativas a la protección de la Propiedad Industrial

Contrato de Franquicia

Es una de las formas más modernas y dinámicas de distribución en comercio internacional.

Permite una rápida expansión internacional para introducirse a nuevos mercados, con menores costes que los que representaría una expansión con medios propios, creando además una red de distribución de productos o servicios identificables en el mercado por una imagen uniforme.

El contrato de franquicia es un documento privado suscrito por dos partes, el franquiciador y el franquiciado, en el que se recoge por escrito el “acuerdo de franquicia”. Por dicho acuerdo, una empresa (el franquiciador) cede a otra (el franquiciado) el derecho a la explotación de un determinado sistema para comercializar ciertos productos y/o servicios, todo ello a cambio de una contraprestación económica.

El franquiciado, siendo empresario independiente que se adhiere a una red de franquicias, se le concede el derecho a actuar en el mercado, conforme a un plan de actuación y gestión del negocio planteado por el franquiciador, de forma que le permite que sus operaciones sean asociadas con la marca y otros aspectos identificativos característicos del franquiciador.

El contrato es el instrumento básico y principal para configurar los derechos y obligaciones del franquiciador y del franquiciado y establecer formalmente el contenido de la relación a todos los efectos. Por ello, el contrato de franquicia deberá contener con claridad los elementos esenciales de todo contrato y, además, una regulación detallada del contenido básico de este tipo de acuerdos.

El contenido de un contrato de Franquicia

El contenido esencial del contrato de franquicia viene determinado por tres elementos que caracterizan a la franquicia y sirven para diferenciarla de otras figuras afines:

- **Marca.** El uso de una denominación o rótulo común y una presentación uniforme de los locales y/o medios de transporte objeto del contrato.
- **Know-how.** La transmisión al franquiciado de un Know-How (o conjunto de conocimientos o procesos prácticos verificados por el franquiciador y fruto de su experiencia).

- **Apoyo continuado.** La prestación continua por el franquiciador de asistencia comercial y técnica durante la vigencia del acuerdo de franquicia.

Desde un punto de vista práctico y a modo de guía que ayude a comprender mejor la estructura y contenido de un contrato franquicia al uso, destacamos los siguientes aspectos:

- **El encabezamiento.** Con los datos tales como lugar y fecha del contrato así como los identificativos de franquiciador y franquiciado.
- **Los expositivos.** Precedidas de la expresión “exponen”, “manifiestan” u otra similar, es normal hacer constar determinadas afirmaciones o manifestaciones, como por ejemplo, sobre la titularidad de la marca, el cumplimiento de requisitos administrativos (registro, información precontractual), independencia empresarial de las partes, etc.
- **Las estipulaciones.** Esta sección es la más extensa e importante. En ella se detalla el contenido de los compromisos y obligaciones de ambas partes: la cesión del uso de las marcas y diferentes signos distintivos, así como sus normas de correcto uso; la transmisión del know-how, manual de operaciones, formación; los requisitos del local, posibles ofertas del producto que puede ofrecer el franquiciado; la exclusividad territorial de la franquicia; el uso de la tecnología; los procesos y obligaciones sobre transmisión de información y control; las campañas publicitarias; las condiciones económicas de la relación; garantías; seguros; la duración del contrato de franquicia; así como las posibles causas de terminación de la relación y sus consecuencias.

En definitiva, el contrato es auténtica “ley entre las partes”, que regirá la relación entre ellas durante años. Por ello es tan importante realizar un análisis exhaustivo del contenido de cada una de sus cláusulas antes de firmar.

4.8.2 El despacho de las mercancías en Aduana

En la entrada al mercado destino, el despacho de la mercancía en la aduanas es el primer paso a realizar.

La empresa exportadora debe conocer todos y cada uno de sus derechos y obligaciones para evitar posibles sanciones administrativas (procesos, documentación, pagos arancelarios,...)

Si bien las obligaciones como importador son muchas y complejas (las políticas sobre importaciones que en términos generales siguen los gobiernos de cada país para proteger sus mercados domésticos, son rígidas e incluyen serias barreras de entrada), las del exportador (favorecido por las políticas gubernamentales de apoyo al exportador, para incentivar la exportación y hacerlas más competitivas en los mercados exteriores), son básicamente dos:

- Identificar la mercancía según su **partida arancelaria**, a efectos que el comprador/importador conozca según el derecho arancelario de su país, todo lo aplicable a esa mercancía.
- Poner a disposición del comprador/importador todos los **documentos** precisos para que éste pueda realizar el trámite aduanero y la retirada del producto.

Por su complejidad, para realizar todos estos trámites, las empresas exportadoras acostumbran a recurrir a los transitarios o agente de aduanas cuyas funciones hemos visto en el apartado sobre Logística.

4.8.3 La Propiedad Intelectual e Industrial

Otro aspecto a tener en cuenta en comercio internacional y donde generalmente la empresa exportadora tiene menor control, es sobre sus propios productos. Por ello deberá protegerse legalmente ante posibles malas actuaciones o malos usos de éstos por parte de terceros, mediante el registro de los derechos de propiedad intelectual e industrial.

El objeto de la propiedad intelectual e industrial son bienes intangibles e inmateriales que forman parte del activo empresarial y su robo se produce mediante la copia de la totalidad o de parte de los mismos.

Según la Oficina Española de Patentes y Marcas (<http://www.oepm.es>) y que es el organismo competente en España para hacer los registros de patentes y marcas, objeto de registro son:

- **Las marcas y nombres comerciales:** Son el signo distintivo de los productos en el mercado y se trata de uno de los mayores activos inmateriales de la empresa.
- **Las patentes y modelos de utilidad:** Es un conjunto de derechos que concede el gobierno de un país por inventar un producto o darle un nuevo uso a un producto que ya estaba en el mercado y que tenga una aplicación industrial. Los modelos de utilidad son similar al de las patentes pero con un menor rango inventivo.
- **Los diseños industriales:** El diseño es la forma en la que se presenta el producto, que lo diferencia del resto y lo hace único.
- **Topografías de Productos Semiconductores:** Son la modalidad de propiedad industrial de más reciente aparición, y se refieren a los circuitos integrados electrónicos.

Cada país dispone de su propio órgano de registro de marcas y patentes, donde la empresa exportadora deberá registrar sus productos. Dentro de la web la Oficina Española de Patentes y Marcas tenemos acceso a un directorio de Oficinas Nacionales de Propiedad.

4.8.4 Resolución de Conflictos

Tan importante es conocer las modalidades contractuales utilizadas en el comercio internacional, como lo es tener saber qué mecanismos existen de solución de controversias aplicables en el comercio internacional.

Ante posibles conflictos que el exportador tenga con su cliente extranjero, existen distintos procedimientos de reclamación, que se deben seguir en caso que la otra parte incumpla con lo acordado. Desde las comunicaciones escritas, hasta la reclamación judiciales ante tribunales o cortes arbitrales competentes.

El entorno jurídico internacional se fundamenta en una serie de reglas de obligado cumplimiento tanto para el comprador como el vendedor. Por ello, es tan importante conocer los derechos y deberes de las partes desde el mismo momento en se establece una relación comercial en comercio internacional, como determinar en el contrato cuál será la **ley aplicable** por los tribunales o por la corte arbitral en caso de controversia y cual será ese **tribunal** o **corte arbitral** competente para conocer y resolver la controversia.

5. Conclusiones

Podemos afirmar que la empresa española se encuentra ante un escenario complejo, lleno de oportunidades, pero a su vez también, de amenazas e incertidumbres.

Esta afirmación entendemos la podemos sustentar principalmente en dos hechos fehacientes:

Conceptos como “economías emergentes”, “deslocalización”, “procesos de integración”, “multiculturalismo”, “fusiones”, “adaptación de productos”, “libre comercio” o “TIC’s”, están íntimamente ligados al mundo crecientemente integrado y abierto en el que vivimos.

Este proceso de globalización en el que estamos inmersos, ha provocado la liberalización del mercado y con ello, entre otros efectos, el incremento de los intercambios comerciales entre países, aumentando la interdependencia entre mercados así como la exigencia de mayores niveles de competitividad y adaptación, a todas las empresas que quieran afrontar con éxito sus proyectos.

En este contexto, la **internacionalización de la empresa española** se ha convertido en un imperativo para toda aquella empresa que pretenda el éxito competitivo.

Por otro lado, y tras más de una década de expansión económica casi ininterrumpida de la economía española, consecuencia de la crisis económica mundial cuyo punto de partida podríamos fijarlo a mediados de 2007 con las crisis de las “famosas” hipotecas *subprime* en Estados Unidos, aceleró la conclusión de esa etapa de expansión, entrando en una severa etapa de crisis económica y financiera de la cual todavía no hemos salido.

Las graves consecuencias económicas que está ocasionando esta crisis (decrecimiento continuado del nuestro PIB, niveles de desempleo del orden del 20%,...), provocan la necesidad de una reorientación del modelo productivo de nuestro tejido empresarial. Y de entre las soluciones que deben contribuir a reconducir la situación, indudablemente está la capacidad de abrir nuevos mercados, es decir, la **internacionalización de la empresa española**.

Tanto desde el punto de vista del mercado global, como de la situación económica del país, la competitividad parece haberse convertido en el eje sobre el que gira la transición hacia un nuevo modelo económico, el cual entre otros pilares, va sustentarse en la **internacionalización de la empresa**.

Atendiendo estas dos realidades con las que nos encontramos, el resultado de este trabajo intenta ser un “manual de usuario” para toda aquella empresa que deba abordar un proyecto de internacionalización.

Comercializar fuera de nuestras fronteras y su integración como una más de las actividades de la empresa, no sólo es un proyecto obligado dentro de todo

plan estratégico “ofensivo”, sino también lo es en su función “defensiva” sobre la posición de la empresa dentro del mercado nacional.

Con todo lo hasta ahora dicho y aunque parece que la internacionalización es casi un imperativo para toda empresa, será decisión de cada empresa el determinar la viabilidad, el alcance y las formas como se aborde el proceso.

Como hemos ido viendo, existen una gran variedad de mecanismos a disposición de la empresa a la hora de seleccionar, penetrar y comercializar en los mercados exteriores. En este contexto, con esta tesis se pretende ofrecer una visión global y resumida de los principales factores que intervienen en un proceso de internacionalización, así como las distintas posibilidades y herramientas que el mercado pone a disposición de las empresas que abordan un proyecto como este.

En ese sentido a lo largo del estudio, hemos intentado ir revisado aspectos relacionados con las distintas formas de estudiar el mercado (mercado potencial y de las capacidades de la propia empresa), estrategias de marketing, sobre políticas relativas al producto, a su precio, su distribución o promoción, políticas relativas al capital humano, estrategias financieras y sus distintos mecanismos de financiación básicos a la hora de afrontar un proyecto como este, y especialmente, el estudio de la Gestión de los distintos Riesgos que nos vamos a encontrar (de créditos comerciales, financieros o políticos)

La internacionalización puede aportar mayores valores cualitativos y cuantitativos a la empresa: incremento de beneficios, acceso a nuevos mercados, imagen internacional, aumento del ciclo de vida del producto o servicio, equilibrio en períodos de baja demanda nacional, reducción de todos los costes relativos, optimización sobre el uso de sus recursos humanos, incremento de la productividad, nuevas líneas de productos y servicios, alto grado de eficiencia, mayores recursos a I+D+I, así como un alto grado competitivo.

Mencionadas todas las “bondades” de la salida al exterior, y como una de las conclusiones más destacadas que podemos extraer, es que el resultado final de un proyecto de internacionalización va a depender de las ventajas competitivas generadas, tanto por las propias características estructurales de la empresa, como por las decisiones estratégicas asociadas al marketing mix internacional (principalmente hablamos de estrategias sobre el producto o servicio ha exportar, la política de precios, de distribución y promoción).

Así mismo, el disponer de ciertas ventajas competitivas, siendo una condición necesaria, no garantizarán el éxito del proyecto. Es necesario que todo el equipo humano de la empresa esté implicado en la internacionalización de la empresa. Las empresas las hacen las personas, por lo que aspectos intangibles como las actitudes o motivaciones van a ser claves de cara a alcanzar el objetivo esperado del proyecto.

Un exportador no nace sino se hace.

6. Bibliografía

BANC DE SABADELL (1997): "El Crédito Documentario y Medios de Pago Internacionales"

BOE 250/1980, Ref. Boletín: 80/22501 "Ley del Contrato de Seguro, Ley 50/1980"

CANDELARIO MACÍAS, M^a I. (1999): "Seguro de Crédito y Práctica Concursal". Ed. Dykinson.

CASTELO MATRÁN, J. y GUARDIOLA LOZANO, J. (1992): "Diccionario Mapfre de Seguros". Fundación MAPFRE

MAESTRO, M (2004): "El Crédito, el Seguro de Crédito y Crédito y Caucción. 75 Aniversario", Ed. por Crédito y Caucción en su 75 Aniversario.

DICHTL, E. y KOEGLMAYR, H.G. (1986): "Country Risk Raitings", Managment International Review, vol.26, núm.4

FUNDACION CONFEMETAL: "Modelos de contratos internacionales", 3a Ed revisada por Marta de la Fuente y Alberto Echarri

ICE (2010): "El Sector Exterior en 2009", Boletín Económico del ICE Núm. 2991

ICEX (2010): "Perfil de la empresa exportadora española"

ICEX (2010): "La empresa exportadora española 2005-2008"

ICISA (2007): " Catalogue of Credit Insurance Terminology "

MEDINA DE LEMUS, MANUEL (2000): "Contratos de Comercio Exterior (Doctrina y Formularios)". Segunda Edición. Editorial Dykinson.

OCDE (2004): "Tecnologías de la información y de la comunicación"

SANCHO DUERA, A.: "El Seguro de Crédito. Una herramienta para la gestión de Riesgos Comerciales ", Ed. Trierio Consultores SL

UNESPA: "Memoria social del seguro en España 2009"

DOCUMENTACIÓN INTERNA DE CREDITO Y CAUCION.

"Convención de las Naciones Unidas sobre los contratos de compraventa internacional de mercaderías" (Viena, 1980)

WEBS

<http://www.crediotycaucion.com>

<http://www.atradius.com>

<http://www.oecd.org/>

<http://ec.europa.eu/>

<http://www.bancomundial.org/>

<http://www.imf.org/>

<http://www.icex.es/>

<http://www.ivex.es>

<http://www.copca.com>

<http://www.ascr.org>.

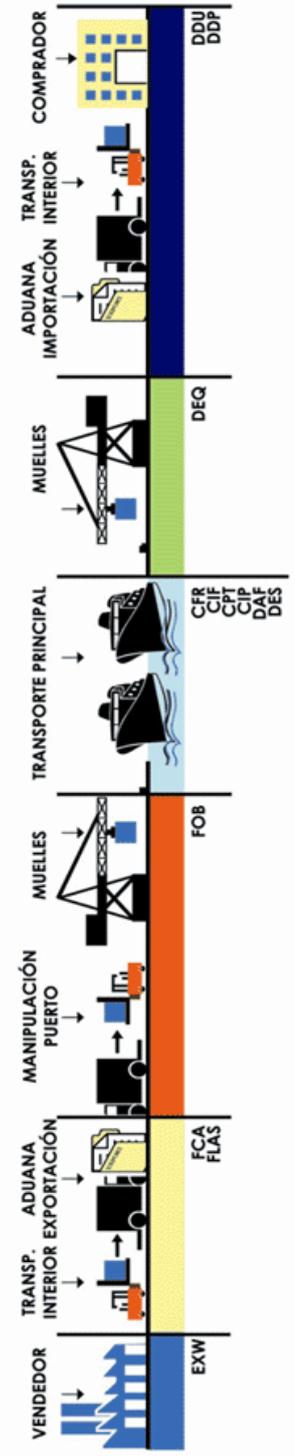
<http://mkaccdb.eu.int/>

<http://www.oepm.es/cs>

<http://www.oficinascomerciales.es>
<http://www.tsnn.com/>
<http://www.indexmundi.com/>
<http://www.rae.es>
<http://www.wto.org/>
<http://www.cofide.es>
<http://www.ico.es>
<http://www.feteia.org/>
<http://www.factors-chain.com/home/>
<http://www.iccspain.org/>
<http://www.forfaiters.org/>
<http://www.countryrisk.com/>
<http://www.economia48.com/>
<http://www.oepm.es>
<http://www.marcanet.com/>
<http://www.aon.es>
<http://www.marsh.com>
<http://www.uncitral.org/>
<http://www.fundacionmapfre.com/>
<http://www.exporta.cat/>
<http://www.control-risks.com/>
<http://www.el-exportador.es/>
<https://www.camaras.org/>
<http://www.portalpipe.com/>
<http://www.afi.es/>
<http://www.european-patent-office.com/>
<http://www.kotlermarketing.com/>
<http://www.plancameral.org>
<http://www.spainbusiness.com/>
<http://www.plancameral.org/>
<http://aduanas.camaras.org/>

Anexo 1 - INCOTERMS 2000 - Fuente: <http://cargainfo.com>

INCOTERMS 2000		Costes/Riesgos vendedor										M= Marítimo		CT= Cualquier transporte	
		SIGLAS	EXW	FCA	FLAS	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DAF	DES	DEQ	DDU	DDP
INCOTERMS	Ex Works En fábrica (... lugar designado)	Free Carrier Frisco transportista (... lugar designado)	Free Alongside Ship Fraco al costado del buque (... punto de carga convenido)	Free on board Fraco a bordo (... punto de carga convenido)	Cost and Freight Coste y flete (... punto de destino convenido)	Cost, Insurance and Freight Coste, seguro y flete (... punto de destino convenido)	Carriage paid to transporte pagado hasta (... lugar de destino convenido)	Carriage and Insurance Paid to Transporte y seguro pagado hasta (... lugar de destino convenido)	Delivered at Frontier Entregada en frontera (... lugar convenido)	Delivered Ex Ship Entregada sobre buque (... Puerto de destino convenido)	Delivered Ex Quay Entrega en muelle (... Puerto de destino convenido)	Delivered Duty Unpaid Entregada pagados no pagados (... lugar de destino convenido)	Delivered Duty Paid Entregada pago de derechos pagados (... lugar de destino convenido)		
Embalaje y verificación (control calidad, medida, peso, etc.)	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Carga (camión, vagón)	▽	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Transporte interior o terminal (de fábrica a puerto, aeropuerto a terminal, grupos, etc.)	▽	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Formalidades aduaneras Exportación	▽	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Costes Manipulación puerto o terminal de salida	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽
Transporte principal	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽
Seguros mercancías	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽
Costes Manipulación puerto o terminal de entrada	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽
Formalidades aduaneras Importación	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽
Transporte interior de puerto, terminal a almacén	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽
Recepción y descarga	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽
Medio de transporte	CT	CT	M	M	M	M	M	M	CT	CT	M	M	CT	CT	CT



Josep Mena Font

Molins de Rei, 9 de mayo de 1974

Diplomado en Estadística por la Universidad de Barcelona en la promoción de 1996, se inició en el mundo del Seguro en verano de 1997, con su incorporación a Crédito y Caución, empresa española líder en el ramo de crédito, y donde ha desarrollado toda su carrera profesional hasta la fecha.

Desde entonces, ha desempeñado funciones en varios de sus departamentos (administración y comercial), siendo actualmente el Coordinador Territorial de Corredores y Brokers.

Ha participado en el Programa para Ejecutivos de Credit Management impartido por el IE Business School en Madrid, Técnicas de Venta y Negociación de ICEA en Barcelona, así como en distintos cursos de formación en Técnicas Comerciales, Alta Negociación, Comercio Exterior, Coaching, Formación de Redes Comerciales, Fidelización de Clientes, Dirección Comercial y Técnicas de Ventas entre otros.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”
Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldes Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PLAN de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: “La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca” 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: “Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos” 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: “Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida” 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: “La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro” 2005/2006

- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel Mª Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- Mª Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarnier: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006

- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004

- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciana García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004

- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013

- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Sinistros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.

- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.
- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados? 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro? 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016

