

# MANUAL DE COMERCIO INTERNACIONAL

---



#### COORDINADORES:

Blanca Crespo Martínez  
Antonio Leal Jiménez

#### AUTORES:

Dr. Eduardo Cuenca García  
Dra. Margarita Navarro Pabsdorf  
Dr. Fernando J. Fuentes García  
Dra. Sandra M<sup>a</sup> Sánchez Cañizares  
Dra. Julia Martín Armario  
Dra. M<sup>a</sup> Angeles Rastrollo Horrillo  
Dra. María Jesús Guerrero Lebrón  
Dr. Miguel Ángel Pendón Meléndez  
Dr. Patricio de la Osa García  
Dr. José Antonio Martínez Fernández  
Dr. Manuel Dorado Muñoz  
Dr. Francisco Oliva Blázquez  
Dr. Manuel López Godoy  
Dr. Leonardo Cazorla Papis  
Dr. Fernando Fernández Marín  
Dr. Ángel Fornieles Gil  
Dra. Isabel María Román Sánchez  
Dr. José Luis Ruiz Real  
Dr. Antonio Leal Jiménez  
Dr. Juan Manuel Berbel Pineda  
Dra. Cecilia Téllez Valle

Los autores desean agradecer el apoyo recibido de **Extenda - Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.**, para la realización de este estudio.

# ÍNDICE

<b>Prólogo</b> .....	<b>6</b>
Teresa Sáez Carrascosa, Directora General de Extenda	
<b>Nota Introdutoria</b> .....	<b>8</b>
Dr. Antonio Leal Jiménez	
<b>Capítulo 1: Entorno Económico Internacional</b> .....	<b>11</b>
Dr. E. Cuenca - Dra. M. Navarro	
<b>Capítulo 2: El Proceso de Internacionalización Empresarial</b> .....	<b>53</b>
Dr. F. J. Fuentes García - Dra. S. M <sup>a</sup> Sánchez Cañizares - Dra. J. Martín Armario Dra. M <sup>a</sup> A. Rastrollo Horrillo	
<b>Capítulo 3: Logística Internacional</b> .....	<b>111</b>
Dr. P. de la Osa García - Dr. M. Á. Pendón Meléndez - Dr. J. A. Martínez Fernández Dra. M. J. Guerrero Lebrón	
<b>Capítulo 4: Contratación y Propiedad Industrial e Intelectual en el Comercio Internacional</b> .....	<b>209</b>
Dr. F. Oliva Blázquez - Dr. M. Dorado Muñoz	
<b>Capítulo 5: Financiación y Gestión del Riesgo en Operaciones Internacionales</b> .....	<b>263</b>
Dr. L. Cazorla Papis - Dr. M. López Godoy - Dra. M. J. Guerrero Lebrón	
<b>Capítulo 6: Fiscalidad Internacional</b> .....	<b>331</b>
Dr. F. Fernández Marín - Dr. Á. Fornieles Gil - Dra. I. M. Román Sánchez	
<b>Capítulo 7: Marketing Internacional</b> .....	<b>395</b>
Dr. J. L. Ruiz Real - Dr. A. Leal Jiménez	
<b>Capítulo 8: Negociación Internacional</b> .....	<b>461</b>
Dr. J. Manuel Berbel Pineda	
<b>Capítulo 9: Fomento y Atracción de Inversiones</b> .....	<b>529</b>
Dra. C. Téllez Valle	

Todos los derechos reservados.

Esta publicación no puede ser reproducida ni total ni parcialmente, incluido el diseño de la portada, ni registrada, ni transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni en ningún medio, ya sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro sin el permiso previo por escrito de la editorial.

© Manual comercio internacional  
Primera edición 2012  
© Los autores

**EDITA:**  
Extenda – Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.  
Marie Curie, 5. Isla de la Cartuja  
41092 Sevilla

**ISBN:** 978-84-695-3511-0  
**Nº DE REGISTRO:** 201243380  
**FECHA:** 14.05.12

# PRÓLOGO

Extenda-Agencia Andaluza de Promoción Exterior es la entidad que ejecuta la política de internacionalización del Gobierno andaluz. Nuestra misión, en el seno de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía es apoyar a las empresas en su proceso de internacionalización y favorecer la internacionalización de la economía andaluza, en la medida en que contribuye a la configuración de un modelo económico sostenible para nuestra comunidad.

Actuamos, por tanto, desde Extenda y a través de nuestros servicios y nuestra Red Exterior, en todos los ámbitos donde podemos desarrollar acciones que favorezcan el proceso de internacionalización. Lo hacemos independientemente del tamaño de una empresa con programas a la medida para información; formación de universitarios y profesionales; consultoría; promoción de empresas; subvenciones e incluso financiación de proyectos de empresas.

Y lo hacemos tanto para apoyar a las empresas y profesionales en activo como colaborando en generar una 'cultura de la internacionalización' que devengue en futuros profesionales. Para ello, nuestro Servicio de Formación trabaja de forma muy directa con las 11 universidades andaluzas, a través de las Cátedras Extenda en cada una de ellas, y desarrolla, entre otros, el programa Extenda Becas, sin duda uno de los ámbitos de actividad que mayor grado de conocimiento y valor nos genera en la sociedad.

Es un programa que es gestionado por Extenda desde 2004 y que forma a jóvenes licenciados en comercio exterior durante dos años, un primer año en una de nuestras Oficinas de Promoción de Negocios en 21 países o en Oficinas del ICEX en Embajadas de España, y un segundo ejercicio en una empresa andaluza en proceso de internacionalización. Es un programa en el que creemos profundamente y al que en estos últimos años hemos dado un fuerte impulso, triplicando el número de plazas ofertadas, hasta llegar a 120 en 2011, para las cuales se presentaron más de 2.600 candidatos, todos ellos licenciados universitarios.

El proceso de selección y formación hasta lograr una Beca Extenda es duro, aunque la experiencia y los números también hablan de que merece la pena. Nuestros becarios y becarias –que superan los 330 desde 2004– logran una formación de excelencia durante dos años, que les perfecciona en idioma, les especializa en un mercado, y les mantiene desde el primer día en contacto directo con las empresas andaluzas, con los profesionales y directivos de aquellas que triunfan en el exterior. Finalizada la beca, un porcentaje del 80% alcanza un puesto de trabajo. Por tanto, entendemos que ese esfuerzo bien merece la pena.

Nuestro compromiso con este programa y con el resto de los programas de formación es pleno, porque entendemos que de ahí saldrá la materia gris, los profesionales y emprendedores de la internacionalización de Andalucía.

Por ello, con el libro que hoy tienes entre manos queremos contribuir en algo más, queremos dar respuesta a esa necesidad tantas veces expresada por estudiantes y formadores de tener un "Manual de Comercio Internacional" que contribuya a la preparación de especialistas en internacionalización, de los estudiantes y los profesionales andaluces, y sirva también de apoyo a empresas y docentes.

Su misión fundamental es servir de guía a los aspirantes a las pruebas eliminatorias de las Becas Extenda, facilitarles el trabajo y orientar su esfuerzo. Para ello, el coordinador de la

obra, Antonio Leal Jiménez, profesor y director de la Cátedra Extenda de la Universidad de Cádiz, ha realizado un riguroso esfuerzo para seleccionar, compilar y normalizar la obra de un importante número de autores de universidades para dar lugar a este 'Manual de Comercio Internacional'. Es, por tanto, el fruto del trabajo desarrollado durante años por los distintos autores, como expertos de sus respectivas áreas del conocimiento.

La filosofía del manual responde a la filosofía de Extenda en su actividad diaria, la de ser útil. Por ello, es un manual que combina el conocimiento teórico con el práctico, que aporta bibliografía experta y que ofrece elementos para el debate, con ejemplos de la aplicación real de este conocimiento a la empresa concreta. Son empresas andaluzas con marca y denominación social que a lo largo de nuestros más de 25 años de existencia vienen utilizando los servicios de Extenda y que ahora, de forma clara y ordenada, ofrecen su experiencia a los futuros profesionales de la internacionalización de Andalucía.

Por tanto, el agradecimiento es triple, a las empresas, a los autores y al coordinador de la obra. Ahora sólo esperamos que si eres un estudiante en formación o un profesional en proceso de especialización, este Manual de 'Comercio Internacional' que edita Extenda te sea de utilidad, igual que nuestros servicios vienen siendo útiles al desarrollo internacional de las empresas que en estas páginas aparecen.

**Teresa Sáez Carrascosa, Directora General de EXTENDA**

# NOTA INTRODUCTORIA

Resulta muy estimulante, como Coordinador y autor, escribir unas notas introductorias a un libro, porque eso significa que el proyecto ha llegado a su fin después de un trabajo intenso, soslayando dificultades imprevisibles durante todo el proceso. La terminación del Manual de Comercio Internacional, ha venido precedida de una tarea muy compleja de coordinación y normalización entre un amplio número de autores, ya que se trata de un libro colectivo.

El Manual de Comercio Internacional, nace como consecuencia lógica de un trabajo efectuado durante años de los distintos autores como docentes e investigadores en sus distintas áreas de conocimiento, y que han elaborado un contenido en sus distintos capítulos completo, coherente y comprensible.

El Servicio EXTENDA Becas de Internacionalización, tiene como objetivo la formación y cualificación de futuros profesionales del comercio internacional, para crear una red de profesionales especializados que redunden positivamente en la internacionalización de la economía y de las empresas andaluzas. Por ello, el Manual de Comercio Internacional principalmente, va dirigido al colectivo de egresados de distintas universidades que tienen intención de acudir a la convocatoria anual que se oferta desde EXTENDA, para que pueda ser utilizado como una puesta al día de los conocimientos que se requieren en la denominada prueba de un examen eliminatorio tipo test, cuyo contenido estará relacionado con el Comercio Internacional, para que los aspirantes puedan consultar en la Web [www.extenda.es](http://www.extenda.es), los contenidos recomendados para la preparación del test. Asimismo a los docentes de Comercio Internacional en universidades, masteres de internacionalización y dirección de empresas; también a los profesionales empresariales tanto de organizaciones productoras como comerciales.

La obra Manual de Comercio Internacional, consta de nueve capítulos y está organizada alrededor de la doctrina actualmente en uso en el campo de la internacionalización y pretende aportar una base sólida a sus lectores, para introducirlos en todas las facetas de que se compone en la actualidad. Ello incluye temas relacionados con la internacionalización referida al: Entorno Económico, el Proceso de internacionalización empresarial, Logística y Transporte, Contratación, Incoterms, Financiación, Marketing, Fiscalidad, Negociación, y Fomento y Atracción de inversiones.

Es este sentido mostramos como elemento diferenciador el formato elegido que combina de manera magistral la formalización de teorías y sus aplicaciones a la realidad, ilustrados por numerosos ejemplos y casos de debate y preguntas de reflexión, lo que se ha visto beneficiado por la multiplicidad de autores.

Es siempre una verdadera satisfacción trabajar con personas tan comprometidas y por ellos para finalizar queremos manifestar nuestro agradecimiento a Eduardo, Margarita, Fernando, Sandra, Julia, María Ángeles, Patricio, Miguel Angel, José Antonio, María Jesús, Francisco, Manuel D., Leonardo, Manuel L., Antonio, José Luis, Fernando Fernández, Ángel, Isabel, Juan Manuel y Cecilia, todos doctores de distintas universidades andaluzas, que han participado y que han puesto parte de su tiempo, ilusión y conocimiento para que esta obra viera la luz en un tiempo récord.

Finalmente mi mayor deuda es con EXTENDA, a través de D. Jorge Orihuela Orellana y Doña Blanca Crespo Martínez, por confiar en mí y proponerme como Coordinador de este importante proyecto. Su apoyo y colaboración ha sido constante y os deseo los mejores éxitos

para vuestros programas desde el Área de Planificación y Coordinación en la División de Formación y estudios de EXTENDA.

**Dr. Antonio Leal Jiménez**

Cátedra EXTENDA de Internacionalización

Universidad de Cádiz

# **CAPÍTULO 1: ENTORNO ECONÓMICO INTERNACIONAL**

Dr. E. Cuenca García y Dra. M. Navarro Pabsdorf  
Universidad de Granada

# ÍNDICE DEL CAPÍTULO

Objetivos del capítulo .....	13
Crisis económica a nivel internacional .....	14
1. Introducción al comercio internacional .....	15
1.1. Evolución del comercio internacional .....	15
1.2. Mapa del comercio mundial .....	16
2. Las instituciones económicas internacionales .....	18
2.1. Aparición y función de los organismos económicos internacionales .....	18
2.2. Organismos económicos especialmente relacionados con la internacionalización	22
• Del GATT a la Organización Mundial de Comercio .....	22
• El Grupo del Banco Mundial .....	26
• El Fondo Mundial para el Medio Ambiente .....	27
• Los Bancos Regionales .....	28
• El Fondo Monetario Internacional .....	29
2.3. El mercado multilateral .....	29
3. La integración económica .....	31
3.1. Procesos y tipos de integración económica .....	31
3.2. Principales ejemplos de integración económica en el mundo .....	33
4. El entorno de la Unión Europea .....	34
4.1. La creación del mercado común europeo .....	34
4.2. La liberalización de los servicios .....	38
4.3. Política comercial común .....	39
4.4. Acuerdos de la Unión Europea con terceros países .....	42
• El Espacio Económico Europeo .....	43
• Futuras ampliaciones .....	43
• Política europea de Vecindad .....	43
• Acuerdos con los Estados de la cuenca mediterránea .....	44
• Las Convenciones con los países ACP .....	44
• Los Acuerdos con países de América Latina .....	45
4.5. Cooperación y desarrollo en la Unión Europea .....	49
Resumen .....	49
Caso práctico final .....	50
Cuestiones a debate .....	51
Referencias bibliográficas y webgráficas .....	51

# OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Ofrecer un panorama de la evolución del comercio exterior y su problemática.
- Dar a conocer el entramado de instituciones internacionales que de alguna manera están relacionadas con los procesos de internacionalización.
- Destacar las posibilidades que el mercado multilateral ofrece de cara a la internacionalización así como subrayar el volumen de negocios que se mueve con las licitaciones.
- Señalar las consecuencias más inmediatas que ofrece nuestra pertenencia a la Unión Europea en la internacionalización.

La mayoría de las empresas que deciden internacionalizarse deben responder a cuestiones como qué y cuántos mercados abordar, cómo entrar en ellos, el tipo de organización a adoptar y diseñar estrategias rigurosas.

Se trata de otra manera de crecer, asumiendo riesgos que no se corren en el mercado nacional y que obligan a una mayor competencia en la que hay que demostrar que se es el mejor. La internacionalización está adquiriendo en España un gran impulso por las amplias posibilidades que ofrece.

Con esta visión es necesario tener en cuenta el entorno internacional en el que se tienen que desenvolver las empresas. En un mundo cada vez más abierto a todo tipo de transacciones económicas, los organismos internacionales se han convertido en piezas fundamentales para conseguir un cierto orden en las relaciones entre países, así como para evitar el caos que en épocas anteriores generaron las políticas nacionalistas que intentaban reducir los problemas internos a costa de "arruinar al vecino".

El proteccionismo arancelario y no arancelario, las devaluaciones competitivas y las trabas y actuaciones que rozan la ilegalidad, son objeto de las actuaciones de estas instituciones. Asimismo, hay que destacar su función de cara al desarrollo y la solidaridad con los países más necesitados del mundo, para que mejoren su situación. Aquí se abre un amplio campo con el mercado multilateral donde las empresas pueden participar.

No podemos olvidar tampoco la función de estas instituciones ofreciendo información, elaborando informes y publicando estadísticas, tan útiles a la hora de establecer estrategias.

Por último, los organismos internacionales son fuentes de empleo para técnicos a distintos niveles que, a través de sus políticas de reclutamiento, tienen la oportunidad de plantearse sus carreras profesionales como funcionarios internacionales.

En definitiva, dominar el funcionamiento de las instituciones internacionales, seguir sus orientaciones, cumplir con los acuerdos que toman y saber defender los derechos ante posibles diferencias entre países, son conocimientos básicos cada vez más necesarios.

En otra parte de este capítulo se trata el fenómeno de la integración económica. Aprovechando las ventajas de estos modelos, en el mundo se han ido multiplicando estas experiencias que a niveles diferentes que se han extendido por todos los continentes.

La formación de bloques económicos obliga a profundizar sobre la dimensión que éstos alcanzan, la normativa común que afecta a los países que lo integran y cuáles son los acuerdos que rigen en las transacciones entre bloques.

Para finalizar, presentamos una visión de lo que supone, a grandes rasgos, la pertenencia de España a la Unión Europea y las consecuencias en nuestras políticas internas. Un espacio en el que los avances en la liberalización de sus mercados, los progresos en la adopción de normas comunes, la liberalización de los servicios, la unión monetaria y sus relaciones con terceros países son piezas fundamentales en el conocimiento del entorno más cercano que pretendemos describir en este capítulo ya que las decisiones que se toman en el seno de la Unión nos afectan directamente. Tampoco hay que olvidar que se trata del espacio en el que están concentradas la mayor parte de nuestras transacciones y donde se encuentran los principales intereses con el exterior.

## CRISIS ECONÓMICA A NIVEL INTERNACIONAL

La actual crisis económica internacional ha aglutinado factores de distinta naturaleza que la han convertido en la más profunda de las crisis desde 1929. Entre las variables que han incidido con más fuerza destacaríamos:

- los altos precios de las materias primas,
  - una crisis alimentaria mundial y energética,
  - una elevada inflación planetaria
  - la amenaza de una recesión en todo el mundo,
- así como la crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados.

Iniciada en 2008, ha sido señalada por muchos especialistas internacionales como la «crisis de los países desarrollados», ya que sus consecuencias se observan fundamentalmente en los países más ricos del mundo.

En enero de 2008, el precio del petróleo superó los US\$100/barril por primera vez en su historia, la crisis financiera contagió al sistema financiero estadounidense y después al internacional, teniendo como consecuencia diferentes derrumbes bursátiles.

Concretamente en el comercio, muchas medidas han tenido cierto proteccionismo según la OMC, con incrementos en aranceles, nuevas medidas no arancelarias y más países recurren a medidas de defensa comercial como acciones anti dumping. Desde el inicio de 2009 hubo un “declive significativo” en el compromiso global con el libre comercio y el comercio global se contraería un 9% en el 2010.

Ante esta situación:

¿Qué soluciones aportan los Organismos económicos internacionales?

¿Qué medidas habría que adoptar en los diferentes frentes y en las que no se haya incidido suficientemente?

# 1. INTRODUCCIÓN AL COMERCIO INTERNACIONAL

## 1.1. EVOLUCIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Entre 1890 y la primera guerra mundial (1914-1918) hubo una gran expansión del comercio internacional como consecuencia de las mejoras en el transporte, pero tras la guerra esta actividad cayó en todos los países y se agravó con la crisis de 1929 y la segunda guerra mundial en 1939.

Durante la crisis de 1929, Estados Unidos fijó aranceles altos (Ley Smoot-Hawley de 1930) y para muchas importaciones aumentaron hasta el 60%, aunque rápidamente estas subidas recibieron como respuesta actuaciones similares en otros países que provocaron un espectacular aumento del proteccionismo mundial.

Si el arancel medio fluctuó en torno al 15% entre 1860 y 1914, tras la primera guerra mundial, debido a la ley Smoot-Hawley y a la reacción de los países, subió hasta el 25% en 1933, provocando la caída del comercio mundial con un alto coste para la economía mundial.

Ante una situación tan tensa se decide firmar un Acuerdo que frenara esta plaga de proteccionismo y avanzara en la liberalización se trataba del GATT (General Agreement on Tariffs and Trade, que dio origen a la actual Organización Mundial del Comercio - OMC).

Tuvieron que pasar muchos años para que la economía mundial volviera a los niveles de comercio previos a la primera guerra mundial. Algunos países lo consiguieron pronto, con una relación comercio/PIB mucho mayor en 1950 que en 1940, mientras que otros no lo conseguirían hasta después de 1960.

Además del final de la guerra y de la firma del GATT, la disminución de los costes de transporte contribuyó a ese crecimiento. Asimismo, la aparición de los contenedores de transporte en 1956 permitió que los bienes se transportaran en barco, ferrocarril o camión de manera más eficiente y barata.

Como consecuencia de todos estos factores, desde 1950 el comercio mundial ha aumentado con regularidad, tanto en valor absoluto como en relación al PIB.

En el lado negativo, todavía existen obstáculos como los aranceles, las infraestructuras de transporte, los conflictos armados y, en general, todos los factores afectan en la fluidez de los intercambios de bienes y servicios entre países.

En otro plano, la mayor parte de las trabas al comercio internacional no se encuentran ya en las barreras arancelarias tradicionales, la proliferación de las barreras no arancelarias (técnicas, sanitarias, administrativas, ecológicas, etc) son las que realmente están frenando los flujos del comercio.

Un matiz muy destacado del comercio mundial es que, aunque tradicionalmente se centró en la compra y venta de productos, en la actualidad adquieren cada vez más importancia los servicios (financieros, los viajes o el turismo); por ejemplo, la venta de una entrada del Museo del Prado a un ciudadano francés es una exportación de un servicio a Francia. De ahí, que en la balanza comercial que contempla la diferencia entre lo que se exporta y lo que se importa, por lo general se incluyan bienes y servicios.

No obstante, el dato de la balanza comercial no es una cifra fiable para medir la fuerza exportadora de un país. Por ejemplo, en el caso de la balanza bilateral entre España y China, si tomamos una importación española de ese país hay que tener en cuenta que ese producto está fabricado con materiales procedentes otros países (petróleo de Arabia Saudita, plástico de Taiwán, partes de Japón, etc) que después se montan en China. El producto, valorado por ejemplo en 50 dólares, cuando sale del puerto chino hacia España, contiene sólo 20 dólares que corresponden al valor real del trabajo chino, e importó de los países mencionados el resto del valor de la exportación (30 dólares); sin embargo los 50 dólares se contabilizan como exportación de China a España. Este ejemplo muestra que el déficit o excedente comercial bilateral entre dos países es una cifra que debe ser matizada. No tiene mucho sentido contabilizar los 50 dólares del producto entero como exportación China a España, como hacen las estadísticas oficiales, cuando el valor añadido allí es de sólo 20 dólares.

Junto al volumen de comercio, existe otra forma de presentar los datos del comercio de un país, se trata de su relación con el Producto Interior Bruto (PIB). Hay países en los que su volumen de comercio es superior a su PIB al ser importantes centros de transporte y transformación; es decir, importan bienes, los transforman y exportan el producto final con un valor añadido generado internamente que puede ser muy inferior al exportado. Esto explica por qué la cantidad total que un país comercia puede ser superior a su PIB.

Así, aunque Estados Unidos pudiera ser el mayor exportador e importador del mundo, al mismo tiempo podría estar entre los que menos comercian en relación con su PIB, lo que se explicaría en la medida que los países grandes suelen desarrollar un alto porcentaje de sus intercambios internamente, que no formaría parte del comercio internacional. Por el contrario, los países pequeños que tienen vecinos cercanos (Hong Kong, Malasia y algunos países europeos), tendrán un mayor comercio transfronterizo en relación a su PIB.

Este problema de las estadísticas oficiales nos proporciona un buen motivo para no centrarnos exclusivamente en el déficit o excedente comercial bilateral, aunque esta cifra sea a menudo la más mencionada.

## 1.2. MAPA DEL COMERCIO MUNDIAL

En la geografía del comercio mundial se suele tomar como referencia la división de los espacios por continentes. Aunque las cifras están variando constantemente, como referencia general podemos señalar las siguientes características.

### EL COMERCIO EUROPEO Y ESTADOUNIDENSE

El mayor volumen de comercio mundial corresponde al flujo de bienes en el interior de Europa (más de una cuarta parte del comercio mundial). Los países europeos comercian mucho entre ellos debido a su proximidad y a facilidades en el transporte; además, el comercio es elevado porque los aranceles son bajos y dentro de la Unión Europea no existen.

Si al comercio interno europeo, le sumamos el flujo entre Estados Unidos y Europa tendríamos que ambos bloques son responsables de algo más de una tercera parte del comercio mundial. Aunque son países con producciones semejantes presentan una variedad de bienes tal (distintos modelos de automóviles o tipos de quesos) que justifican ese gran volumen entre ellos.

### EL COMERCIO EN AMÉRICA

Representa casi la mitad del comercio interior europeo y su mayor parte se realiza en el área de libre comercio de América del Norte (Estados Unidos, Canadá y Méjico).

Ha habido propuestas para ampliar este acuerdo a América Central y Sudamérica, englobando a la totalidad del continente; sin embargo, el interés económico de la ampliación no sería tan grande debido a las notables distancias que separan Norteamérica y Sudamérica y al volumen relativamente pequeño de comercio existente. Así pues, no son previsibles avances hacia una amplia comunidad económica americana en un futuro próximo.

Si añadimos los flujos comerciales americanos internos a los europeos e incluimos todas las exportaciones de estas dos regiones al resto del mundo, nos encontramos con que estas regiones concentran más de la mitad del comercio mundial.

### EL COMERCIO EN ASIA

Los principales exportadores de la zona son Japón, China, Corea del Sur y Taiwán, seguidos de India, Indonesia, Tailandia y Vietnam. Todas las exportaciones asiáticas suman más de una cuarta parte del comercio mundial de bienes; sin embargo, el comercio de servicios está alcanzando una importancia creciente.

En India se realiza hoy en día buena parte de la contabilidad de muchas empresas extranjeras, la atención al cliente, así como la programación informática y de actividades de investigación y desarrollo. Asimismo, la irrupción de China, India y los países del antiguo bloque comunista en la economía mundial, ha generado un nivel de globalización en el mundo que supera cualquier precedente histórico.

La importancia creciente del comercio con Asia se debe, entre otras razones, a que los salarios de muchos de esos países son muy bajos. Así, los salarios chinos son tan bajos porque los trabajadores son menos productivos; sin embargo, los salarios bajos no explican porqué Japón exporta tanto. Los salarios japoneses son muy altos porque sus trabajadores son muy productivos, su mano de obra altamente cualificada y su gran cantidad de capital (fábricas y maquinaria) permiten producir bienes de gran calidad a gran escala.

### EL COMERCIO EN OTRAS REGIONES

Los países de Oriente Medio y Rusia cuentan con grandes reservas de crudo y gas natural y son una importante fuente de ingresos de exportación, representando un 10% del comercio mundial.

Por otra parte, los países europeos son los que tienen las relaciones comerciales más estrechas con Africa por la proximidad y por su vinculación colonial, aunque recientemente la presencia de China en el continente se expande. Sin embargo, Africa sólo representa el 2,5% del comercio mundial, una cifra muy baja teniendo en cuenta su enorme superficie y población.

## 2. LAS INSTITUCIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES

### 2.1. APARICIÓN Y FUNCIÓN DE LOS ORGANISMOS ECONÓMICOS INTERNACIONALES

La referencia a las instituciones internacionales en la realidad que estamos analizando se debe a que los organismos internacionales forman parte de un macroentorno que regula muchos de los aspectos que afectan a las relaciones económicas en el mundo. Su conocimiento es necesario para que los agentes económicos y, en este caso especialmente las empresas, conozcan el escenario económico en el que deben desarrollar su actividad, cómo se resuelven los problemas que se generan entre países y cómo se avanza en la clarificación y liberalización de las relaciones económicas internacionales.

Fue a partir de la segunda guerra mundial, con el recrudecimiento de las políticas proteccionistas, las devaluaciones competitivas, así como el ensanche de la brecha entre los países ricos y pobres, cuando se impulsaron estas instituciones, que intentarían poner orden en esos temas y diseñarían estrategias que pudieran ir resolviendo los problemas que bloqueaban un desarrollo mayor y más justo de los países.

Hasta entonces, las organizaciones internacionales habían sido, sobre todo, focos de debate y acuerdo en temas económicos y sociales. En la actualidad han adquirido un gran relieve y sus decisiones llegan a condicionar en gran medida las políticas nacionales.

Asimismo, los organismos internacionales proporcionan información estadística y elaboran estudios de gran nivel y utilidad para los países que buscan soluciones a sus problemas internos.

En los negocios internacionales han contribuido en la desaparición de fronteras económicas al mismo tiempo que, aunque las rivalidades siguen existiendo, la globalización les exige cada vez más su intervención atemperada y contraria a la defensa a ultranza de los intereses individuales, siempre buscando el desarrollo y la estabilidad.

También los organismos internacionales abren oportunidades de negocios al ofrecer la posibilidad de que las empresas puedan participar en los proyectos que algunas de ellas financian (licitaciones).

Tras el desorden económico de posguerra y con la aparición de planteamientos supra-estatales para resolver los problemas económicos, empiezan a surgir los primeros organismos y conferencias internacionales, sustitutos de la antigua diplomacia bilateral y que establecen fines y objetivos concretos, partiendo muchos de ellos del tronco común de Naciones Unidas, creada el 24 de octubre de 1945.

Dentro del esquema de la ONU existe un entramado de organizaciones entre las que destacan:

**- Las de cooperación económica y financiera: FMI y Banco Mundial.**

El Fondo Monetario Internacional (FMI) facilita la cooperación monetaria y la estabilidad financiera y sirve de foro permanente para la celebración de consultas, el asesoramiento y la asistencia financiera.

El Banco Mundial (BM) proporciona préstamos y asistencia técnica a los países en desarrollo para reducir la pobreza y promover el crecimiento económico sostenible.

**- Las de cooperación social y humanitaria (FAO, UNESCO, OIT, OMS, FIDA, ONUDI, OMT).**

La Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) colabora en el mejoramiento de la productividad agrícola, la seguridad alimentaria y las condiciones de vida de las poblaciones rurales.

La Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) promueve la educación para todos, el desarrollo cultural, la protección del patrimonio natural y cultural del mundo, la cooperación científica internacional, la libertad de prensa y las comunicaciones.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) formula políticas y programas para mejorar las condiciones de trabajo y las oportunidades de empleo y establece normas de trabajo aplicadas en todo el mundo.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) coordina programas encaminados a solucionar problemas sanitarios y a lograr los más altos niveles de salud posibles para todos los pueblos. Entre otras cosas, se ocupa de la inmunización, la educación sanitaria y el suministro de medicamentos esenciales.

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) moviliza recursos financieros para contribuir al aumento de la producción de alimentos y de los niveles de nutrición entre los pobres de los países en desarrollo.

La Organización Mundial de Turismo (OMT) sirve de foro para cuestiones relativas a las políticas del turismo y como fuente práctica de conocimientos sobre el tema.

La Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) promueve el adelanto industrial de los países en desarrollo mediante asistencia técnica, servicios de asesoramiento y capacitación.

**- Las de transportes y comunicaciones (OACI, UPU, UIT, OMI).**

La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) establece normas para la seguridad y la eficiencia del transporte aéreo y actúa de coordinadora de la cooperación internacional en todas las esferas de la aviación civil.

La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) promueve la cooperación para mejorar las telecomunicaciones, coordinar el uso de frecuencias de radio y televisión, promover medidas de seguridad y realizar investigaciones.

La Unión Postal Universal (UPU) establece normas para los servicios postales, proporciona asistencia técnica y promueve la cooperación en asuntos postales.

La Organización Marítima Internacional (OMI) promueve el mejoramiento de los procedimientos navieros y de las normas de seguridad marítima y la reducción de la contaminación marina causada por barcos.

**- Las de cooperación científica y tecnológica (OMPI, OMM).**

La Organización Meteorológica Mundial (OMM) promueve la investigación científica sobre la atmósfera y el cambio climático y facilita el intercambio de datos meteorológicos.

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) promueve la protección de

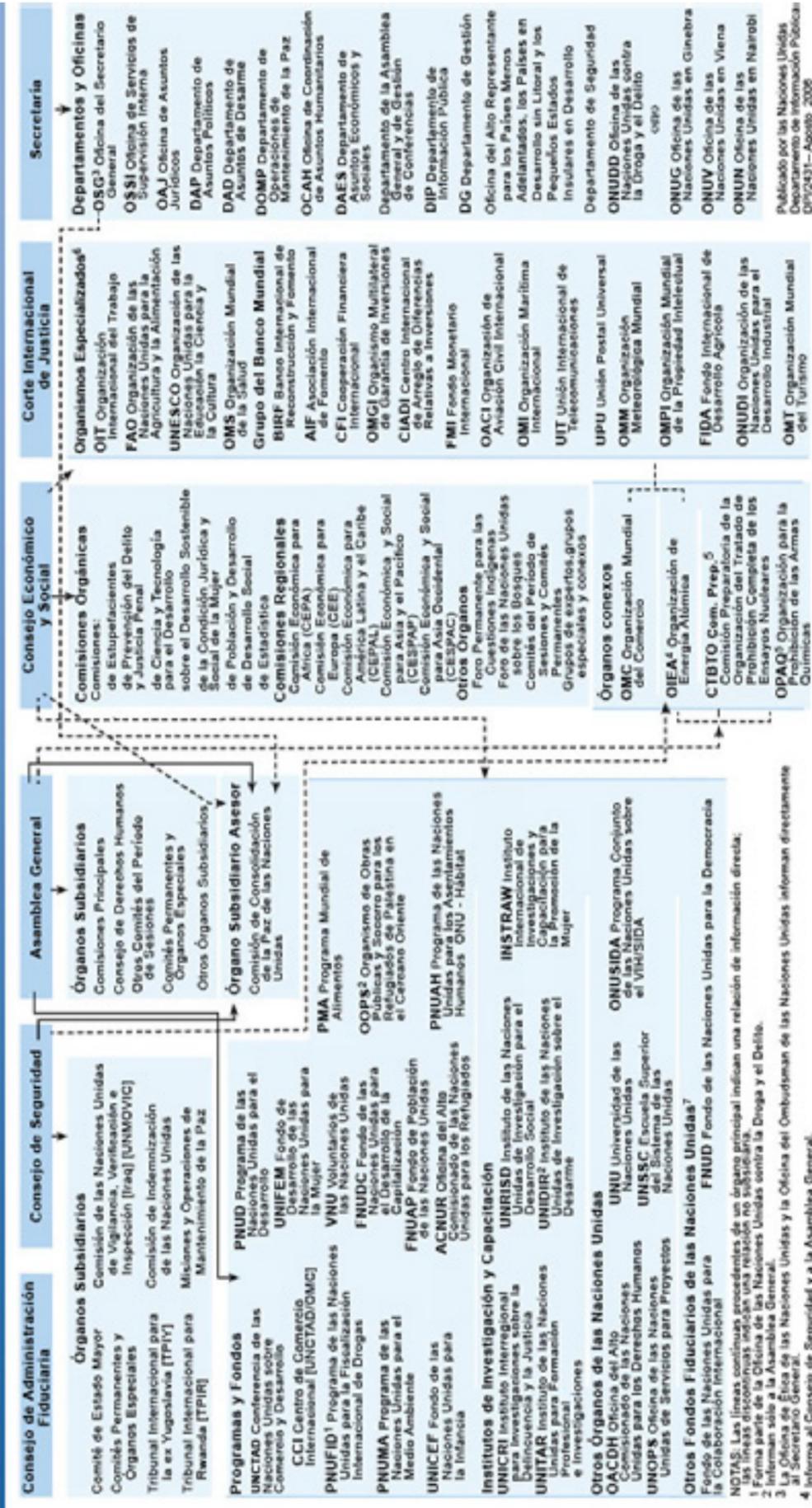
la propiedad intelectual y fomenta la cooperación en materia de derechos de autor, marcas comerciales, diseños industriales y patentes.

El OIAE (Organización Internacional de Energía Atómica) y el OMC (Organización Mundial del Comercio) estarían al margen de esta clasificación debido a su importancia por ser temas muy específicos y relevantes.

Los organismos económicos internacionales están constituidos por una estructura organizativa permanente que permite llevar a cabo su tarea diaria y en la que participan los miembros sobre unas bases jurídicas, unos órganos de representación y una sede permanente.

## Sistema de las Naciones Unidas

### Órganos Principales



NOTAS: Las líneas continuas procedentes de un órgano principal indican una relación de información directa; las líneas discontinuas indican una relación de no subsidiaria.  
 1. Forma parte de la Asamblea General.  
 2. Oficina General de las Naciones Unidas y la Oficina del Ombudsman de las Naciones Unidas informan directamente al Secretario General.  
 3. Informa al Consejo de Seguridad y a la Asamblea General.  
 4. Informa a la Asamblea General.  
 5. Los organismos especializados son organizaciones autónomas que trabajan con las Naciones Unidas y entre sí a través de los mecanismos de coordinación del Consejo Económico y Social en el plano intergubernamental y a través de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la coordinación en el plano interseccional.  
 6. El Fondo de la ONU para la Colaboración Internacional es un fondo fiduciario autónomo que funciona bajo el liderazgo de la Vicesecretaría General de la ONU. La junta consultiva del Fondo de la ONU para la Democracia recomienda propuestas de financiación para que las apruebe el Secretario General.

Junto a estos organismos, en los que están representados los intereses nacionales, se han desarrollado otros de carácter no gubernamental (ONG); la diferencia es que las ONGs no pertenecen a la órbita del derecho internacional sino a la legislación privada, aunque la fuerza que van tomando es cada vez mayor. Entre las instituciones no gubernamentales figura la Cámara de Comercio Internacional.

Las ONGs pueden ser públicas o privadas dependiendo del tipo de financiación que tengan y están menos burocratizadas y son más próximas a las necesidades sociales reales. Dentro de las ONGs, las ONGDs (para el Desarrollo) están orientadas a la cooperación al desarrollo buscando acuerdos con los gobiernos.

Se pueden agrupar en: Religiosas, Político-sindicales, Solidarias, Internacionales, Universitarias. Al mismo tiempo pueden ser de carácter asistencialistas, desarrollistas, de denuncia social o ecologistas, etc.

Entre las cuestiones que más interesan en los negocios internacionales, están las referidas al medio ambiente, las sociales y, en general, las actuaciones en las que pueden participar las empresas.

## 2.2. ORGANISMOS ECONÓMICOS ESPECIALMENTE RELACIONADOS CON LA INTERNACIONALIZACIÓN

Ante la gran variedad de organismos existentes, vamos a dedicar una atención especial a la Organización Mundial de Comercio (OMC) por su vinculación tan directa en la evolución y reglamentación del intercambio de mercancías, servicios y el control de la propiedad intelectual en el comercio.

El Banco Mundial y los Bancos Regionales destacan por las posibilidades que ofrecen para que las empresas de los países miembros puedan participar en la ejecución de los proyectos que financian en los países sobre los que actúan. El Banco Mundial a través de sus agencias contempla garantías y posibilidades intermediación en problemas legales derivados de inversiones extranjeras (OMGI y CIADI).

Por último, el Fondo Monetario Internacional (FMI) asegura la estabilidad del sistema monetario internacional y el sistema de pagos que permite efectuar transacciones.

### DEL GATT A LA OMC

Tras la segunda guerra mundial el comercio mundial presentaba graves problemas, por lo que a través de la Conferencia de La Habana, convocada por el ECOSOC en 1947, elaboró una propuesta de creación de una Organización Internacional de Comercio (OIC), que no llegó a ratificarse.

Este vacío se cubrió con la firma previa del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) en 1947, que recogía la idea esencial de la Carta de La Habana.

Los objetivos fundamentales del GATT fueron:

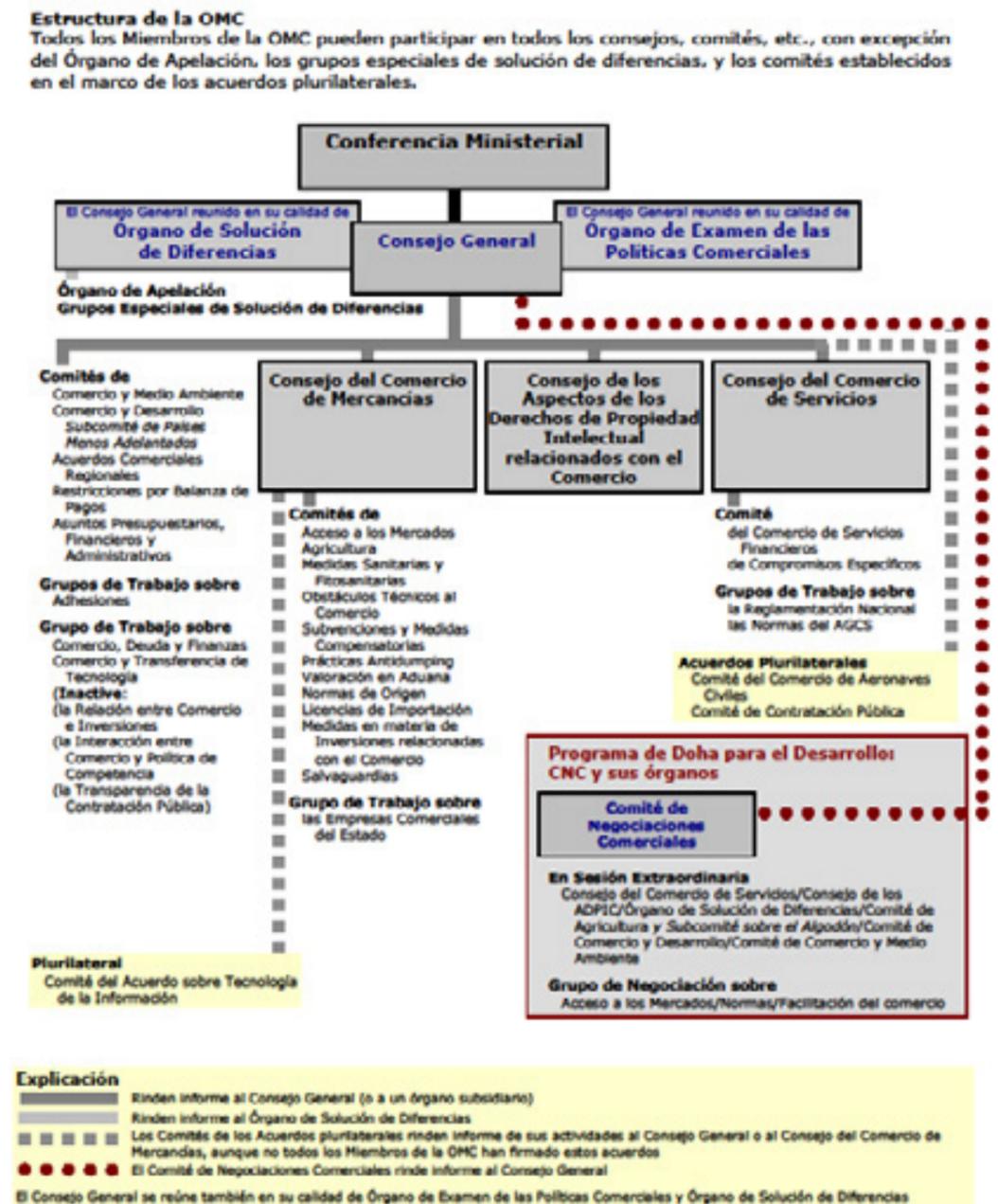
- La eliminación de obstáculos a los intercambios comerciales.
- La suspensión de barreras arancelarias y no arancelarias.
- La abolición del dumping y las restricciones cuantitativas.

- Controlar la aplicación de los acuerdos alcanzados.
- Arbitrar en las diferencias entre países.

Sus principios inspiradores fueron:

- La cláusula de nación más favorecida.- Las ventajas comerciales concedidas a cualquiera de las partes del Acuerdo se aplicarían automáticamente al resto de las partes.
- La igualdad de trato.- A los fabricantes de un mismo producto, tanto si son nacionales como extranjeros.
- La disminución general y progresiva de los derechos de aduanas. Este principio-objetivo se ha negociado en diversas rondas.

Todo ello con una serie de excepciones: las derivadas del SPG, la Parte IV adjuntada al Acuerdo en 1964, el artículo XII sobre restricciones cuantitativas, y el artículo XXIV sobre zonas de libre comercio.



La labor del GATT se desarrolló a través de negociaciones, entre las que destacan : Ginebra (1947), Ancey (1949), Torquay (1951), Ginebra (1956), Ronda Dillon (1960-61), Ronda Kennedy (1964-67), Ronda Tokio (1973-1979), Ronda Uruguay (1986-94). La actual Ronda de Doha, novena negociación comercial multilateral de la historia, comenzó oficialmente en la capital qatarí en noviembre de 2001.

Tras una labor intensa para evitar discriminaciones y liberalizar cada vez más el comercio, durante la Ronda Uruguay se decidió crear la Organización Mundial de Comercio (OMC) que se apoyaría en tres pilares:

- El GATT- 94 (Acuerdo sobre Comercio de Mercancías) que daría continuidad a las labores del GATT - 47 y se centraría en la profundización de la liberalización del comercio de mercancías.
- El GATS (Acuerdo General sobre Comercio y Servicios) abriría un nuevo camino para la liberalización de los servicios.
- El ADPIC (Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio).

El GATT- 94 es un instrumento jurídicamente distinto del GATT- 47, ya que está ampliado con el Acuerdo de Agricultura (decidido en la Ronda de Uruguay).

El acceso a los mercados agrícolas se estableció con un doble acuerdo: arancelización y posterior reducción de los mismos. También se reducían el apoyo financiero a los agricultores y las subvenciones a la exportación.

El GATS se proponía tratar a los “servicios” como un objeto de intercambio. Estos servicios “intercambiables” se pueden clasificar en 4 tipos:

- Transacciones transfronterizas (consultoría).
- Acercamiento de los consumidores a producto (turismo).
- Establecimiento del productor de servicios (sucursales).
- Acercamiento del productor a los consumidores (profesores particulares a domicilio).

Los principios que rigen el GATS son el de cláusula de nación más favorecida y el de transparencia.

El ADPIC puso de manifiesto el reconocimiento de la naturaleza privada de los derechos de propiedad intelectual (DPI). Los principios que regulan sus actuaciones son el de trato nacional y el de nación más favorecida a los DPI y se centran en:

- Los derechos de autor.
- Las marcas de fábrica o de comercio.
- Las indicaciones geográficas (Denominaciones de Origen).
- Dibujo y modelos industriales.
- Patentes.

También protege la información no divulgada y propone soluciones penales para los casos de falsificación de marcas o de usurpación de derechos de autor.

En definitiva los temas comerciales de los que se ocupa la OMC son:

## **Mercancías**

- Acceso a los mercados de las mercancías y negociaciones conexas.
- Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).
- Agricultura y Negociaciones sobre la agricultura.
- Antidumping y Negociaciones sobre las normas.
- Aranceles.
- Balanza de pagos.
- Empresas comerciales del Estado.
- Facilitación del comercio.
- Inspección previa a la expedición.
- Licencias de importación.
- Listas de concesiones de mercancías.
- Medidas sanitarias y fitosanitarias (inocuidad de los alimentos, vida y salud de los animales y preservación de los vegetales).
- Normas de origen.
- Obstáculos técnicos al comercio.
- Productos de tecnología de la información.
- Salvaguardias (obstáculos al comercio en situaciones especiales).
- Subvenciones y derechos compensatorios y Negociaciones sobre las normas.
- Textiles.
- Valoración en aduana.

## **Servicios**

Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), servicios financieros, telecomunicaciones, etc. Esta sección incluye análisis sobre la liberalización del comercio de servicios, actualizaciones sobre las negociaciones en curso y la labor realizada día a día en la OMC en la esfera del comercio de servicios.

Las cuatro esferas principales de negociaciones sobre los servicios son:

- El acceso a los mercados.
- La reglamentación nacional.
- Las normas del AGCS relacionadas con las medidas de salvaguardia urgentes, la contratación pública y las subvenciones.
- La aplicación de las Modalidades relativas a los PMA (a saber, trato especial para los países menos adelantados previsto en el párrafo 3 del artículo IV del AGCS).

## Propiedad intelectual

Acuerdo sobre los aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (Acuerdo sobre los ADPIC) y cuestiones conexas a la OMC:

- Los ADPIC y la salud pública y página Web dedicada a las notificaciones.
- Indicaciones geográficas.
- Casos de reclamación sin infracción (párrafo 2 del artículo 64).
- Exámenes, párrafo 3 b) del artículo 27, conocimientos tradicionales, biodiversidad.
- Transferencia de tecnología.
- Necesidades prioritarias de los países menos adelantados.

## Otros temas

- Acuerdos comerciales regionales y negociaciones conexas.
- Adhesiones.
- Aeronaves civiles.
- Comercio electrónico.
- Contratación pública.
- Creación de capacidad comercial (Ayuda para el comercio, Asistencia técnica y formación y Marco Integrado).
- Desarrollo.
- Exámenes de las políticas comerciales.
- Inversiones y comercio.
- Medio ambiente.
- Política de competencia.

## EL GRUPO DEL BANCO MUNDIAL

Hasta la conferencia de Bretton Woods, no existía una estrategia internacional para reducir el subdesarrollo y faltaban recursos financieros para poder solucionarlo. En 1945 se creó el BIRD y se fue ampliando con otras instituciones.

Por lo tanto, el Grupo del Banco Mundial está formado por: el BIRD (Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo), la CFI (Corporación Financiera Internacional), la AID (Asociación Internacional para el Desarrollo), el CIADI (Centro Internacional para el Arreglo de Diferencias Relativas de Inversiones) y el OMGI (Organismo Multilateral para la Garantía de Inversiones).

El BIRD comenzó sus operaciones en junio de 1946 para ayudar a la reconstrucción y el desarrollo de territorios de los Estados miembros, fomentar las inversiones privadas de capitales extranjeros, promover un crecimiento equilibrado del comercio internacional, coordinar los préstamos y colaborar en la transición económica de guerra a paz (en época de posguerra).

Los proyectos apoyados por el BIRD tienen que cumplir unos requisitos financieros y económicos mínimos que se vigilan de cerca.

La CFI se creó en junio de 1956, se trata de una entidad separada del BIRD pero afiliada. Para su financiación, puede tomar fondos prestados del BIRD.

Sus fines se centran en la promoción del desarrollo económico mediante estímulos a empresas privadas. Nunca invierte por sí sola, su propósito es movilizar y complementar el capital privado, sin reemplazarlo.

La AID se constituyó en 1960 con una estructura idéntica a la del BIRD. No obstante, la diferencia principal entre ambas es que el primero sólo presta a los proyectos que tienen rentabilidad y la AID a los que son condicionantes para el posterior desarrollo del beneficiario, al operara con los países más pobres que no pueden conseguir préstamos del BIRD por la carga financiera que representa.

CIADI entró en vigor en 1966 con el propósito de facilitar la conciliación y el arbitraje, proporcionando un foro para la solución de conflictos y, en particular, despolitizar el arreglo de las diferencias en temas de inversiones. Su objetivo principal es promover entre los inversionistas y los Estados un ambiente de confianza que favorezca el incremento del flujo recursos hacia los países en desarrollo.

CIADI ofrece un Programa de Prácticas que proporciona a estudiantes y a jóvenes profesionales una oportunidad de mejorar su conocimiento del trabajo del CIADI y de contribuir a su misión. Con este objetivo se buscan candidatos cada año ofertando dos prácticas de una duración de 12 meses cada una, el programa empieza en enero y las prácticas se realizan en Washington DC. Los participantes en el programa trabajan bajo la supervisión de consejeros experimentados del CIADI y asisten en la gestión diaria de los casos, así como en proyectos institucionales.

Las personas que cumplan todos los requisitos pueden participar enviando sus CVs.

El OMGI entró en vigor el 12 de abril de 1988 para fomentar entre sus miembros las inversiones con fines productivos y promover el entendimiento y la confianza entre los países receptores y los inversionistas extranjeros, facilitando arreglos amistosos. El Organismo proporciona garantías contra riesgos políticos y ofrece cobertura sobre: la imposibilidad de cambiar en divisas los ingresos en moneda nacional, incumplimientos por parte de los Gobiernos, de los conflictos armados y sociales.

## EL FONDO MUNDIAL PARA EL MEDIO AMBIENTE (FMMA)

Desde 1991 reúne a 182 países miembros en asociación con instituciones internacionales, organizaciones no gubernamentales y el sector privado para abordar cuestiones ambientales. En su calidad de organización financiera independiente, ofrece donaciones a países en desarrollo y países con economías en transición para proyectos en las esferas de la diversidad biológica, el cambio climático, las aguas internacionales, la degradación de la tierra, el agotamiento de la capa de ozono y los contaminantes orgánicos persistentes.

Se trata de la mayor fuente de financiación para proyectos destinados a mejorar el medio ambiente mundial. A través de su Programa de Pequeñas Donaciones (PPD), también ha concedido directamente más de 10 000 pequeñas donaciones a organizaciones no gubernamentales.

La asociación del FMMA está integrada por 10 organismos: el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD), el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). El Grupo Asesor Científico y Tecnológico (STAP) proporciona asesoramiento técnico y científico sobre las políticas y los proyectos del FMAM.

El FMMA se creó como un programa piloto del Banco Mundial cuya misión era ofrecer donaciones y financiación para afrontar los costos en iniciativas que proporcionen beneficios ambientales mundiales. En 1994, en la Cumbre para la Tierra de Río, el FMAM se sometió a una reestructuración y se separó del sistema del Banco Mundial para convertirse en una institución separada. Esta decisión contribuyó a ampliar la participación de los países en desarrollo en el proceso de toma de decisiones y en la ejecución de los proyectos.

No obstante, desde 1994, el Banco Mundial actúa como Depositario del Fondo Fiduciario del FMMA y brinda servicios administrativos. Como parte de la reestructuración, se confió al FMMA la función de mecanismo financiero del Convenio de las Naciones Unidas sobre la Diversidad Biológica y la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.

## LOS BANCOS REGIONALES

Al margen del Banco Mundial, existen los Bancos Regionales con misiones parecidas, pero centradas en las particularidades y necesidades de las regiones para las que trabaja.

Los Bancos Regionales de desarrollo son muy importantes en la cooperación financiera regional, destacando el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), creado en 1959, el Banco Africano de Desarrollo (BAD) en 1964 y el Banco Asiático de Desarrollo (ADB) en 1966.

Además del Banco Mundial y los bancos regionales de desarrollo, se han creado instituciones financieras subregionales compuestas casi exclusivamente por países en desarrollo; en ese grupo tenemos los bancos subregionales de desarrollo en África, en América Latina y el Caribe, en Asia occidental y en el mundo árabe. Estos bancos apoyan proyectos de infraestructura en energía, transporte y comunicaciones.

Recientemente, algunos bancos regionales han abierto sus puertas a nuevos miembros. Méjico, China, Argentina, Colombia y España se han incorporado al Banco Centroamericano de la Integración Económica (BCIE). Asimismo, la Corporación Andina de Fomento (CAF) emitió acciones especiales que fueron suscritas por otros países de fuera de la región y por inversores privados (principalmente bancos comerciales).

Por último, Argentina, Bolivia, Brasil, Ecuador, Paraguay, Uruguay y Venezuela, han creado un nuevo banco subregional, el Banco del Sur, para financiar infraestructuras que favorezcan integración regional.

Otras instituciones destacadas que ampliarían esta lista son:

- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
- Fondo Africano de Desarrollo (FAfD).
- Banco Europeo de Inversiones (BEI).

- Fondo Europeo de Inversiones (FEI).
- Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD).
- Centro para el Desarrollo de la Empresa (CDE).
- Acuerdo sobre Directrices en materia de Crédito a la Exportación con Apoyo Oficial «Consenso OCDE».

## EL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL

En la Conferencia de Bretton Woods se crea también el FMI para intentar lograr la estabilidad entre las monedas y cooperando en el establecimiento de un sistema multilateral de pagos en las transacciones.

El principal propósito del FMI hoy en día consiste en asegurar la estabilidad del sistema monetario internacional, algo esencial para fomentar un crecimiento económico sostenible, mejorar los niveles de vida y reducir la pobreza. A raíz de la reciente crisis mundial, el FMI ha estado clarificando y actualizando sus objetivos en un intento de cubrir la problemática de la macroeconomía y del sector financiero que incide en la estabilidad mundial.

El FMI pasa revista a las políticas económicas aplicadas por los países a través de su supervisión y recomendando las que promuevan la estabilidad económica. Con regularidad publica evaluaciones sobre el panorama internacional en Perspectivas de la economía mundial, de los mercados financieros en Global Financial Stability Report y sobre la evolución de las finanzas públicas en Fiscal Monitor, así como una serie de informes sobre las perspectivas regionales.

En su asistencia financiera, el FMI otorga financiación con el fin de dar a los países margen de maniobra para corregir sus problemas de balanza de pagos. Ante la crisis económica internacional, el FMI fortaleció su capacidad de préstamo al aprobar en abril de 2009 una reforma profunda de los mecanismos de apoyo financiero, reforzados en agosto de 2010.

## 2.3. EL MERCADO MULTILATERAL

Una empresa que aborde un proceso de internacionalización comenzará, en la mayor parte de los casos, por la búsqueda de clientes extranjeros a los que vender sus productos o servicios. Pero cuando intenta abrirse camino en el mercado exterior acudiendo a las licitaciones internacionales, se encuentra con una nueva modalidad de cliente que precisan un enfoque diferenciado y un esfuerzo añadido: el cliente público.

El potencial cliente no va a ser ya otro empresario, sino que la adjudicación del contrato por medio de una licitación internacional va a depender, en gran medida, del personal de los Organismos Multilaterales que va a elegir la propuesta que mejor cumpla con los requisitos preestablecidos.

Las licitaciones internacionales son mecanismos por medio de los cuales los Organismos y las Instituciones Multilaterales de Desarrollo ponen en práctica sus políticas de cooperación con los países en los que despliegan sus actuaciones.

Para la adjudicación de los contratos de consultoría, las adquisiciones de bienes o la construcción de obras para ejecutar los proyectos que financian, se acude en ciertos casos a la licitación.

Los procedimientos de licitación se caracterizan porque la responsabilidad de la ejecución de un proyecto es del prestatario (país destinatario del proyecto) frente al prestamista (organismo internacional), que debe velar por que se cumplan las reglas del procedimiento.

España país miembro de las principales Instituciones y Organismos Multilaterales pueden concurrir en tales licitaciones siempre que se cumplan los requisitos jurídicos, técnicos y económicos definidos en los pliegos de prescripciones técnicas y administrativas.

En el ámbito de licitaciones internacionales, los contratos se dividen en tres grandes modalidades con sus reglas específicas de funcionamiento:

- Obra: construcción de obra civil de todo tipo.
- Suministro: adquisición de bienes de todo tipo.
- Servicios: realización de estudios de viabilidad, de impacto ambiental, control y seguimiento de obras, asistencias técnicas, etc.

Señalar, que el mercado de las licitaciones alcanza anualmente en el mundo una cifra que algunos valoran en más de 200.000 millones de dólares.

El proceso de licitación de cada organismo no es idéntico pero tienen aspectos comunes y que puede esquematizarse en las siguientes fases:

La primera es la invitación a todos los posibles interesados para presentar propuestas. El Organismo o Institución financiadora insertará un aviso en el sitio de Internet de *United Nations Development Business* y en el del propio financiador.

En la segunda se produce la preselección de oferentes, procedimiento que utilizan la mayor parte de los Organismos o Instituciones Financieras Multilaterales de Ayuda al Desarrollo para limitar el número de empresas. Se trata designar aquellas con más experiencia y capacidad para afrontar un proyecto. Los procedimientos de preselección varían entre unas instituciones y otras.

Por último, la evaluación y comparación de las ofertas, para lo que es necesario que las propuestas sean comparables en todos los términos y, sobre todo, en el precio.

Las licitaciones se hacen públicas mediante anuncios en los medios de comunicación de los países beneficiarios, en los Organismos respectivos, y en medios especializados como:

- *Tender Opportunities de la Unión Europea*: desde 1998 la serie S del Diario Oficial de la Unión Europea se publica exclusivamente en formato electrónico. Recoge los contratos licitados por los organismos públicos de la Unión para los contratos de obras, los de servicios y suministros, agua, energía, transporte, telecomunicaciones, etc.

- *Development Business de Naciones Unidas*: disponible sólo para suscriptores. Considerada la única publicación empresarial que contenía información amplia de la totalidad de las oportunidades de suministrar bienes y servicios a proyectos financiados por las Naciones Unidas, los gobiernos y los principales bancos de desarrollo (Banco Mundial, Corporación Financiera Internacional, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Africano de Desarrollo, Banco Asiático de Desarrollo, Banco de Desarrollo del Caribe, Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo y Banco Norteamericano de Desarrollo).

- El Mercado del Portal del Desarrollo (*dgMarket*) es una feria internacional "on line" en la que se puede obtener información sobre licitaciones para proyectos financiados

por donantes y gobiernos. Actualmente, publica anuncios de licitaciones para proyectos financiados por el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, EuropeAid, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, el Banco Europeo de Inversiones, estados miembros de la UE, Phare/Tacis y el Banco Mundial.

Para acceder a los contratos de las Naciones Unidas es imprescindible estar en *United Nations Global Marketplace (UNGM)*. Un registro de proveedores disponible para todo el personal de adquisiciones de la ONU y del Banco Mundial, aunque existen algunas agencias de la ONU que cuentan, además, con su propia base de datos de proveedores.

- Página webs de los bancos de desarrollo.
- Páginas webs de las agencias locales ejecutoras de los contratos y responsables de su adjudicación.
- Revistas especializadas internacionales.

En ocasiones para acceder a las licitaciones es preciso que las empresas se inscriban en registros creados y mantenidos por las Instituciones Internacionales.

Los organismos de Naciones Unidas suelen actualizar sus listas de proveedores eliminando a aquellas empresas o consultores que no hayan respondido a las invitaciones a licitar en dos o más ocasiones.

Otras formas de acceder a las operaciones promovidas por los Organismos Multilaterales es convirtiéndose en subcontratistas de empresas ganadoras, asociándose con ellas para adquirir experiencia y concurrir individualmente en el futuro, o por ganar pequeños contratos de asistencia técnica.

Por lo tanto, las operaciones promovidas por los Organismos Multilaterales de Desarrollo constituyen un mercado emergente y global en que las empresas han de competir con otras en un entorno muy especializado y selectivo, en el cual los mejor preparados consiguen sus objetivos.

Se trata de un rico mercado potencial, enorme en dimensiones, en que se pone de relieve el proceso de globalización mundial en el que nos hallamos inmersos ampliando las posibilidades de incrementar el número de clientes, mejorar su productividad, diversificar riesgos, recibir ayudas públicas, aumentar la formación y la preparación del personal interno, mejorar su imagen de marca, etc.

## 3. LA INTEGRACIÓN ECONÓMICA

### 3.1. PROCESOS Y TIPOS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA

Aunque los estudios sobre el comercio internacional tienen larga tradición, la teoría de las uniones aduaneras es relativamente reciente. Hasta después de la segunda guerra mundial, la integración económica internacional no se convirtió en una parte diferenciada y sustancial de la teoría del comercio internacional y del pensamiento económico.

En la integración, los países pueden avanzar proponiendo la libertad de circulación de los factores, políticas económicas y monetarias comunes o incluso una moneda única. Sus consecuencias económicas sobre el bienestar, el crecimiento económico, la balanza de

pagos o la estabilidad de precios en los países miembros se pueden analizar con la teoría de las uniones aduaneras.

Según el grado de integración, existen varios ejemplos:

- **Zona de libre comercio.**- Se trata del caso en el que los países acuerdan suprimir las tarifas arancelarias y otras barreras o restricciones cuantitativas al comercio recíproco de bienes, pero conservando cada uno de ellos autonomía e independencia respecto de su comercio con terceros países. Para el control de las importaciones de fuera de la zona, los países miembros deben establecer mecanismos para identificar el origen de los productos, y de esa forma diferenciar entre los bienes que se producen en la zona y los que provienen de fuera, evitando el ingreso de productos del exterior a través del país que cobra los aranceles más bajos. Este control se consigue con las "reglas de origen", a través de las cuales para que un producto sea considerado originario de un país, debe haberse producido en dicho país por encima de un porcentaje determinado de su valor final.

- **Unión aduanera.**- Los participantes, además de liberar gradualmente el comercio entre ellos, adoptan frente a terceros países una política arancelaria común o tarifa externa común. Otro aspecto clave de este ejemplo de integración es que las negociaciones con el exterior se hacen en bloque.

- **Mercado común.**- En la etapa del mercado común las libertades se extienden a circulación de personas, servicios y capitales sin discriminación. Por lo tanto, la legislación de los países miembros debe unificarse o armonizarse para asegurar la libre competencia en el mercado interior. Las normas no sólo deben perseguir la supresión de las barreras que impidan el libre ejercicio de las cuatro libertades (barreras aduaneras, físicas, técnicas, comerciales, restricciones monetarias, etc.), sino también de aquéllas que son consecuencias de prácticas restrictivas de reparto o explotación de los mercados imputables a las empresas (reglas de competencia).

La armonización de las legislaciones, la coordinación de las políticas macroeconómicas y el establecimiento de reglas comunes aplicables de manera uniforme, generan normas que son fuente de derechos y obligaciones para todos.

- **Unión económica.**- Es el caso en el que, conformado un mercado común, se incorporan la armonización de las políticas económicas nacionales para eliminar la descoordinación y las grandes disparidades entre los Estados que la componen.

- La concertación de una política monetaria común lleva a la creación de un banco central único y una moneda común, con lo que se conseguiría una unión monetaria.

- **Integración económica completa.**- Este es el mayor grado al que puede aspirar la integración. Se produce cuando los Estados no sólo armonizan sus políticas, sino que las unifican, incluidas las cuestiones de políticas exteriores y de defensa.

- Los procesos de integración generan costes y beneficios, pero tienen sentido en la medida en que de ellos se espera una mejora del bienestar que en muchas ocasiones no puede ser traducida de forma inmediata en beneficios cuantificables, pero que puede proporcionar a los socios:

- » Una cooperación económica y comercial más estrecha.
- » Una mayor seguridad en las negociaciones internacionales como bloque.

» Un mercado potencial superior.

» Un incremento en el crecimiento a través de un aumento de las exportaciones, siempre que el sector productivo del país disponga de capacidad subutilizada y responda a ese incremento de la demanda con un aumento en la producción.

» Un aumento en la competencia con estímulos para racionalizar la estructura de las empresas y su modernización adaptando una tecnología superior y una cierta protección a los consumidores de los abusos del mercado, sobre todo si éste está dominado por una estructura monopolística u oligopolística.

» Mejor aprovechamiento de las economías de escala por las ampliaciones de los mercados, lo que permiten a las empresas mejorar la utilización de su capacidad productiva. Los efectos de las economías de escala permite, además, una mayor especialización y desagregación de la producción.

» Movilidad de los factores. El establecimiento de una unión aduanera puede facilitar el movimiento de los factores a través de los miembros, mejorando las condiciones en la utilización de dichos factores.

» Mejora de la inversión. Los acuerdos de integración pueden aumentar el atractivo de la región para los inversores tanto regionales como fuera del área, especialmente si los acuerdos de integración llevan incluidos compromisos y regulaciones de amortización de las políticas, que conlleven una reducción en la incertidumbre para los inversores.

## 3.2. PRINCIPALES EJEMPLOS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA EN EL MUNDO

A lo largo de los últimos años se han multiplicado los ejemplos de integración en todo el mundo. Son ejemplos que hay que conocer en la medida de que las empresas decidan adentrarse en el mercado de uno de los países miembros.

Agrupándolos por zonas geográficas y sin ser exhaustivos, destacaríamos:

- En Europa.

» AELC (Asociación Europea de Libre Comercio): Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza.

» UE (Unión Europea): Alemania, Eslovenia, Hungría, Malta, República Eslovaca, Austria, España, Irlanda, Países Bajos, Rumania, Bélgica, Estonia, Italia, Polonia, Suecia, Bulgaria, Finlandia, Letonia, Portugal, Chipre, Francia Lituania, Reino Unido, Dinamarca, Grecia, Luxemburgo y República Checa.

- En América.

» CAN (Comunidad Andina): Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

» MCCA (Mercado Común Centroamericano): Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua.

» CARICOM (Comunidad y Mercado Común del Caribe): Antigua y Barbuda, Belice, Guyana, Montserrat, San Vicente y las Granadinas, Bahamas, Dominica, Haití, Saint Kitts y Nevis, Suriname, Barbados, Granada, Jamaica, Santa Lucía, Trinidad y Tobago.

» MERCOSUR (Mercado Común del Sur): Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

» TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte): Canadá, Estados Unidos y Méjico.

- En Asia.

- » ASEAN (Asociación de Naciones del Asia Sudoriental): Bunei, Filipinas, Malasia, Rep. Dem. Popular Lao, Tailandia, Camboya, Indonesia, Myanmar, Singapur y Vietnam.
- » CCG (Consejo de Cooperación del Golfo): Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán, Qatar y Bahrein.
- » SAPTA (Acuerdo de Comercio Preferencial del Asia Meridional): Bangladesh, India, Nepal, Pakistán, Sri Lanka, Bhután y Maldivas.

- En Africa.

- » CEMAC (Comunidad Económica y Monetaria del Africa Central): Camerún, Congo, Gabón, Guinea Ecuatorial, República Centroafricana y Chad.
- » COMESA (Mercado Común para el África Oriental y Meridional): Burundi, Eritrea, Madagascar, Rwanda, Uganda, Comoras, Etiopía, Malawi, Seychelles, Zambia, Djibouti, Libia, Mauricio, Sudán, Zimbabwe, Egipto, Kenya, Rep. Dem. del Congo y Swazilandia.
- » CEEAC (Comunidad Económica de los Estados de África Central): Angola, Chad, Gabón, República Centroafricana, Santo Tomé y Príncipe, Burundi, Guinea Ecuatorial, Rwanda, Camerún y Rep. Dem. Del Congo.
- » CEDEAO (Comunidad Económica de los Estados de Africa Occidental): Benin, Costa de Marfil, Guinea, Malí, Senegal, Burkina Faso, Gambia, Guinea-Bissau, Níger, Sierra Leona, Cabo Verde, Ghana, República de Liberia, Nigeria y Togo.
- » SADC (Comunidad de Africa Meridional para el Desarrollo): Angola, Madagascar, Mozambique, Tanzania, Zambia, Botswana, Malawi, Namibia, Sudáfrica, Zimbabwe, Lesotho, Mauricio, Rep. Dem. del Congo y Swazilandia.
- » UEMSO (Unión Económica y Monetaria del Africa Occidental): Benin, Costa de Marfil, Malí, Senegal, Togo, Burkina Faso, Guinea-Bissau y Níger.

## 4. EL ENTORNO DE LA UNIÓN EUROPEA

### 4.1. LA CREACIÓN DEL MERCADO COMÚN EUROPEO

Pero la UE no es sólo un mercado, se han conseguido otros progresos en políticas comunitarias que colaboraran en la realización y buen funcionamiento del mercado interior entre las que destacan:

- Investigación y desarrollo tecnológico.
- Protección de los consumidores y del medio ambiente.
- Una política energética que garantice la seguridad de sus suministros y la mejora de la competitividad de sus industrias.
- Mejoras en la red de transportes, indispensables para la liberalización de los intercambios.
- Estimular el desarrollo de sus regiones atrasadas o en declive.
- Luchar contra el paro y la mejor inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo con la adopción de una carta social europea y una profundización del diálogo social.

- La unión monetaria, con la creación de una moneda común.

- Ampliaciones sucesivas pasando de un proyecto de 6 al actual de 27 países.

- Derivado de este proceso de unificación que vive Europa, no hay que perder de vista el desarrollo experimentado por el Derecho Comunitario, que ha instaurado un orden jurídico que afecta al conjunto de la sociedad europea. Al igual que los agentes económicos, los ciudadanos europeos deben ir tomando conciencia de que cada vez están más afectados por él. La legislación comunitaria les proporciona amplias oportunidades, les abre nuevas perspectivas y les reconoce derechos específicos de los que pueden hacer uso.

Es también necesario gestionar los intereses comunes a través de instituciones eficaces que no deberán competir o reemplazar a las nacionales, sino que tendrán que desarrollar con ellas relaciones de complementariedad.

Pero además, en la consecución de su unidad, Europa contribuye a la estabilidad de los equilibrios geopolíticos. Europa se debe erigir en interlocutor mundial, capaz de influir en las decisiones determinantes que afectan no sólo al comercio mundial y la moneda, sino a los derechos políticos, humanos y también a la solidaridad.

La integración ha seguido una secuencia gradual en la que han existido momentos claves en los que se han ido consolidando los avances y en los que se proyectaban nuevas metas. Los grandes hitos de esta evolución han sido los siguientes:

- Tratado de París de 1951.
- Tratado de Roma de 1957.
- Acta Unica de 1986.
- Acuerdo de Maastricht de 10 diciembre 1991.
- Tratado de Maastricht de 7 febrero de 1992.
- Mercado Unico Europeo de 1 enero 1993.
- Nacimiento de la Unión Europea de 1 de noviembre 1993.
- Tratado de Amsterdam de 1997.
- Tratado de Niza de 2001.
- El actual Tratado de Lisboa (2009).

Tras la firma el *Tratado de París* en 1951 y su entrada en vigor en 1952, en 1957 se firman los dos Tratados de Roma, que creaban la Comunidad Europea de la Energía Atómica (EURATOM) y la Comunidad Económica Europea (CEE). Ambos entrarían en vigor en 1958.

En los tres firmaron seis países (Alemania Federal, Francia, Italia, Bélgica, Holanda y Luxemburgo) y el resultado fue la aparición de tres comunidades separadas con los mismos miembros. En realidad, eran tres acuerdos con objetivos diferentes pero dentro de un único espíritu (las Comunidades Europeas).

Casi 30 años desde, se introducen las primeras modificaciones con el *Acta Unica Europea (AUE)*, firmada en febrero de 1986. Se trataba de una especie de reforma constitucional que entró en vigor el 1 de julio de 1987.

El principal avance fue el establecimiento del Mercado Único Europeo, que consistía en la libre circulación de bienes, servicios, personas y capitales, mucho más que lo conseguido con el mercado común, que se limitaba a eliminar los aranceles. A partir de entonces se suprimirían toda clase de obstáculos (cupos de importación y otras condiciones exigidas por el país receptor) entre los países comunitarios. La entrada en vigor de este mercado único se acordó para el 1 de enero de 1993.

Fruto del acuerdo en la Cumbre Europea de Maastricht, se firmó el *Tratado de Maastricht* o *Tratado de la Unión Europea (TUE)* en diciembre 1991, aunque no entraría en vigor hasta el 1 de noviembre de 1993, después de no pocas dificultades para ser ratificado en algunos países. En Dinamarca fueron necesarios dos referéndums, mientras que en Francia el referéndum sólo dio una ligerísima mayoría a favor de la aprobación.

En el TUE los avances más espectaculares se dieron en lo económico. Se acuerda la Unión Económica y Monetaria con una única moneda, un único banco central y una única autoridad para dirigir la política monetaria. Asimismo, el TUE abría nuevas líneas para la construcción europea.

Junto al “pilar económico”, se establecieron dos nuevos. El “segundo pilar” se refería a la Política Exterior y de Seguridad Común; y el “tercero” a la Cooperación en los ámbitos de la Justicia y los Asuntos de Interior.

El siguiente Tratado, el de *Amsterdam*, entró en vigor el 1 de mayo de 1999, imprimiendo un leve impulso político a nuevas cuestiones como:

- Ampliación de la codecisión.
- Extensión de la mayoría cualificada en las votaciones del Consejo.
- Incremento de las funciones del presidente de la Comisión.
- Mayor vinculación con los parlamentos nacionales.
- Comunitarización del Acuerdo de Schengen.

Los Quince Estados miembros de entonces, firmaron el *Tratado de Niza* el 26 de febrero de 2001 que recogía modificaciones sobre:

- La ponderación de los votos en el Consejo de Ministros.
- La composición de la Comisión Europea.
- El número de escaños en el Parlamento Europeo.
- El aumento de los asuntos que se adoptarán por mayoría cualificada y la cooperación reforzada.

Se trataba de lograr la reforma institucional que no fue posible en el Tratado de Amsterdam, cuyo objetivo fundamental era modificar las instituciones para que fuera posible el funcionamiento efectivo de una Unión Europea ampliada a veintisiete.

Europa necesitaba instrumentos cada vez más eficaces y coherentes adaptados no sólo al funcionamiento de una Unión más amplia, sino también a las rápidas transformaciones del mundo actual.

El Tratado de Lisboa, firmado el 13 de diciembre de 2007 tenía presentes los cambios políticos, económicos y sociales que se estaban produciendo, modificando la estructura de las instituciones europeas y sus métodos de trabajo. Entró en vigor el 1 de diciembre de 2009.

Se refuerza la eficacia en la toma de decisiones: la aprobación por mayoría cualificada en el Consejo se amplía a otras políticas, con el fin de agilizar las decisiones e incrementar su eficacia. A partir de 2014 la mayoría cualificada obedecerá al principio de doble mayoría (mayoría de los Estados miembros y de la población).

El *Tratado de Lisboa* crea un marco institucional más estable y racionalizado con el nuevo cargo de Presidente del Consejo Europeo elegido por dos años y medio, prevé nuevas disposiciones relativas a la futura composición del Parlamento Europeo e introduce normas más claras sobre las cooperaciones reforzadas y los aspectos financieros.

El Tratado de Lisboa mejora también la capacidad para abordar cuestiones que hoy día son prioritarias como política energética, salud pública, protección civil, cambio climático, servicios de interés general, investigación, política espacial, cohesión territorial, política comercial, ayuda humanitaria, deporte, turismo y cooperación administrativa.

## CRONOLOGÍA DE LA UNION EUROPEA

- 18 abril 1951** Firma del TRATADO DE PARIS: Comunidad Europea del Carbón y el Acero (CECA).
- 25 marzo 1957** Firma de los TRATADOS DE ROMA: Comunidad Europea de la Energía Atómica (Euratom) y Comunidad Económica Europea (CEE).
- 1 julio 1968** Se consuma la UNION ADUANERA, inicialmente prevista para 1970.
- 1 enero 1973** Incorporación del Reino Unido, Irlanda y Dinamarca.
- 7-10 junio 1979** Primera elección del Parlamento Europeo por sufragio universal directo.
- 1 enero 1981** Incorporación de Grecia.
- 1 enero 1986** Incorporación de Portugal y España.
- 17-18 febrero 1986** Firma del ACTA UNICA EUROPEA.
- 7 febrero 1992** Firma del TRATADO DE LA UNION EUROPEA.
- 1 enero 1993** Entrada en vigor del mercado único europeo.
- 1 enero 1995** Incorporación de Austria, Suecia y Finlandia.
- 26 marzo 1995** Entrada en vigor del acuerdo de Schengen.
- 2 octubre 1997** Firma del TRATADO CONSOLIDADO (Tratado de Amsterdam).
- 1 enero 1999** Entrada en vigor de la tercera fase de la unión monetaria (implantación del euro).
- 1 enero 2002** Puesta en circulación de las monedas y billetes de euros.
- 1 mayo 2004** Incorporación de Lituania, Letonia, Estonia, R. Checa, R. Eslovaca, Eslovenia, Polonia, Hungría, Chipre y Malta.
- 1 enero 2007** Incorporación de Bulgaria y Rumania.
- 1 diciembre 2009** Entra en vigor el TRATADO DE LISBOA.

## 4.2. LA LIBERALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

Los servicios son actividades importantes que representan en torno al 70 % del empleo y del PIB europeo, sector en el que se crean cerca de 9 de cada 10 nuevos empleos. La Comisión ha abierto una política encaminada a suprimir los obstáculos a la libre circulación de los servicios y a la libertad de establecimiento de los prestadores de servicios.

Sin embargo, el mercado único de servicios no arroja aún todos sus frutos, sólo representan de momento una quinta parte de los intercambios totales en el seno de la UE.

La Directiva “servicios” fue adoptada por el Parlamento Europeo y el Consejo en diciembre de 2006. Los Estados miembros disponían de un plazo de transposición de tres años para aplicarla a nivel nacional. La Directiva facilita la libertad de establecimiento de los prestadores de servicios en otros Estados miembros y tiene como objetivo ampliar la posibilidad de elección de los destinatarios y mejorar la calidad tanto para los consumidores como para las empresas usuarias de servicios (Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior. Diario Oficial L 376 de 27.12.2006).

Sus principales objetivos son:

- Facilitar la libertad de establecimiento y de prestación de servicios en la UE;
- Fomentar su calidad;
- Favorecer la cooperación administrativa entre los miembros.

Se establece un marco jurídico para cualquier servicio prestado a cambio de una remuneración económica (salvo los sectores excluidos) teniendo en cuenta, al mismo tiempo, la especificidad de determinadas actividades o profesiones.

La Directiva cubre un amplio conjunto de operaciones en:

- La construcción y la artesanía;
- El comercio al por menor;
- La mayoría de las profesiones reguladas (abogados, arquitectos, ingenieros y contables por ejemplo);
- Los servicios relacionados con las empresas (mantenimiento de oficinas, asesoramiento sobre gestión y publicidad por ejemplo);
- El turismo;
- Los servicios inmobiliarios;
- La enseñanza privada.

Asimismo, permite:

- Tener una mayor elección y acceso a los servicios en la UE.
- Prohíbe toda discriminación por motivos de nacionalidad o de residencia del beneficiario del servicio.
- Simplificar todos los procedimientos en la creación y la realización de una actividad.

Desde diciembre de 2009, las empresas y los individuos deben:

- Estar en condiciones de efectuar en línea todas las formalidades necesarias mediante las “ventanillas únicas o portales e-gobierno creados por la administración nacional de cada país de la UE.
- Eliminar los obstáculos jurídicos y administrativos al desarrollo de las actividades basándose en los principios de no discriminación y proporcionalidad, y de respetar las condiciones y procedimientos de autorización;
- Garantizar la calidad de los servicios.

Para facilitar el establecimiento y la libre circulación de los servicios en la Unión Europea, se debe estrechar la cooperación con las autoridades para evitar la multiplicación de los controles.

La transposición de la Directiva de Servicios se presenta en España como un reto y al mismo tiempo como una gran oportunidad de cara a la internacionalización de las empresas que trabajan en este sector. En efecto, el proceso de transposición constituye una ocasión única para reducir trabas al acceso y ejercicio de los servicios en determinados sectores, lo que consecuentemente incentivará la actividad empresarial y contribuirá a la mejora de la regulación. De la mejora del marco regulatorio se derivarán ganancias de eficiencia, productividad y empleo en los sectores implicados, además de un incremento de la variedad y calidad de los servicios disponibles para empresas y ciudadanos.

Para llevar a cabo una correcta transposición de la Directiva, España ha optado por la elaboración de una Ley horizontal de transposición que promueva una aplicación amplia de los principios generales de la Directiva con pocas restricciones (Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio).

## 4.3. POLÍTICA COMERCIAL COMÚN

En el Tratado de la Comunidad Económica Europea uno de los objetivos era crear una unión aduanera, suprimiendo todos los derechos aplicables a los intercambios entre los seis países miembros de entonces y fusionar sus aranceles aduaneros en una única tarifa única frente a terceros aplicable.

Aunque esta meta se consiguió en 1968, en la práctica las Administraciones nacionales seguían exigiendo una gran cantidad de formularios y otros documentos que debían rellenarse en las fronteras con objeto de recopilar estadísticas, cobrar gravámenes, adoptar medidas de seguridad, etc. Toda esa burocracia costaba mucho tiempo y dinero a los importadores, exportadores y transportistas europeos.

Una vez finalizado un período transitorio, se establecería una política común que podría esquematizarse de la siguiente forma en tres bloques:

**Política Comercial Autónoma:**

- Política arancelaria.
- Regímenes de importación y exportación.
- Defensa comercial.

### Política Comercial Convencional:

- Acuerdos comunitarios multilaterales.
- Acuerdos comunitarios bilaterales.
- Preferenciales (con países Mediterráneos, Convención de Lomé, etc).
- No preferenciales.

### Otros acuerdos:

- Sistema de Preferencias Generalizadas.
- Acuerdos sobre materias primas.

Dentro de la Política Comercial Autónoma destacaban los aspectos que han ido configurando la política arancelaria.

En la política comercial, el establecimiento del Arancel Común y la eliminación de los derechos de aduana o tasas equivalentes entre los países miembros se realizó poco a poco en un período transitorio que, incluso, se adelantó al calendario previsto en el Tratado de Roma. Así, el 1 de enero de 1968 desaparecieron simultáneamente los últimos tramos de aranceles intracomunitarios y entró en vigor el Arancel Común.

Desde entonces, uno de los fundamentos de la Unión lo constituían un conjunto de normas comunes aplicadas en las fronteras exteriores a los productos importados de terceros países, en tanto que el principio de la libre circulación de mercancías era el que se aplicaría dentro de la unión aduanera.

A partir de ese momento, las reducciones progresivas de la protección arancelaria serían competencia del Consejo en las rondas de negociaciones multilaterales celebradas en el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y la Organización Mundial de Comercio (OMC).

La política arancelaria es competencia de la Unión y su aplicación corre a cargo de los Estados miembros. La Comisión es responsable de las iniciativas legislativas y garantiza la coordinación entre las administraciones de los Estados miembros.

Las Administraciones aduaneras nacionales se encargan de la aplicación cotidiana de la legislación y la recaudación de los derechos de aduana, impuestos especiales e IVA que gravan los productos importados.

La nomenclatura del arancel aduanero común (AAC) era un instrumento no sólo para la percepción de los derechos de aduana sino también para la elaboración de las estadísticas de comercio exterior y la aplicación de las medidas de política comercial, agrícola, fiscal o monetaria; por esa razón se le denominó Nomenclatura Combinada, ya que respondía a la vez a las necesidades arancelarias y estadísticas. Su estructura se basaba en un instrumento internacional de clasificación, el Sistema Armonizado, gestionado por la Organización Mundial de Aduanas.

Paralelamente a la introducción de la Nomenclatura Combinada, se creó la base de datos informatizada TARIC (Arancel Aduanero Integrado de las Comunidades Europeas) con el fin de definir las disposiciones comunitarias aplicables a cada mercancía. Desde el año 2000 se encuentra disponible gratuitamente en el "servidor Europa" una base de datos electrónica (Tariff Data Dissemination System) junto a otra denominada QUOTA (contingentes arancelarios y límites arancelarios máximos).

Otro instrumento de la política arancelaria es el Documento Administrativo Único (DAU), creado en 1988, que permitió una notable simplificación de los procedimientos al sustituir 150 documentos aduaneros.

En 1993, al entrar en vigor el mercado interior, las aduanas perdieron su función de recaudación de los impuestos especiales y del IVA entre los Estados miembros, en ese momento desaparecieron todos los documentos y formalidades aduaneras. Los trámites se realizaron a través de nuevos sistemas de control fiscal, estadístico y otros que no requerían verificación ni documentación cuando las mercancías cruzaban las fronteras interiores.

Así, desde el 1 de enero de 1993 la Comunidad pasó a constituir un único territorio sin fronteras interiores en el que se garantizaba la libre circulación de mercancías. Cuando el transporte o el tránsito de mercancías de terceros países dentro de la Comunidad se efectuara bajo el régimen del Convenio TIR (transporte internacional de mercancías por carretera) o del Convenio ATA (admisión temporal de mercancías), a efectos de transporte o tránsito se consideraría a la Comunidad un único territorio.

El año siguiente se armonizó toda la legislación aduanera de la Unión Europea en el Código Aduanero Comunitario que pretendía evitar una interpretación divergente de las disposiciones aduaneras en los distintos países miembros.

El abandono de los trámites aduaneros en 1993 dio lugar a la instauración del Sistema Intrastat de recopilación de información estadística sobre intercambio de bienes entre los Estados miembros directamente en las empresas.

También el Sistema de Información Aduanero (SIA) mejoró la cooperación entre las autoridades administrativas para luchar contra el fraude y garantizar la correcta aplicación de la normativa aduanera.

Por último, el Programa de Acción Aduana 2007 tiene por objeto la aplicación uniforme de la legislación aduanera en todo el territorio de la Comunidad, la prevención del fraude y el fomento de la cooperación entre las administraciones de aduanas.

En otro orden de cosas, durante los años noventa en el contexto internacional de las aduanas y del comercio hubo grandes cambios. Entraron en vigor los nuevos acuerdos del GATT, los países de Europa central y oriental se incorporaron a los intercambios comerciales internacionales y se detectó un aumento del tráfico de productos ilícitos (drogas, armas, materiales nucleares, especies de fauna y flora protegidas, falsificaciones, etc.). Todos estos acontecimientos crearon la necesidad de cooperación y asistencia mayor entre las administraciones aduaneras comunitarias y las de terceros países.

Además, la Unión Europea se comprometió con otros países a desarrollar programas de formación e información y ayudar para modernizar sus administraciones aduaneras y sus métodos de trabajo.

Junto al arancel, la Unión ha impulsado instrumentos de defensa comercial como la política antidumping, la política antisubvenciones, el Reglamento sobre los obstáculos al comercio y las medidas de salvaguardia:

- La política antidumping está destinada a combatir la práctica de exportar mercancías a precios inferiores a los que tienen en el mercado interior productos similares (dumping).
- La política antisubvenciones impediría la importación de productos mantenidos artificialmente a bajo precio con ayudas públicas en el tercer país de origen.

Concretamente, estas dos políticas se traducirían en el restablecimiento temporal de derechos de aduana sobre las importaciones en cuestión.

- La Unión Europea podría también limitar los flujos de productos importados con salvaguardias que sólo se aplicarían si se probara que esas importaciones habían aumentado irregularmente, causando un perjuicio a los productores nacionales. Estas medidas debían ser no discriminatorias, es decir, debían aplicarse a todas las importaciones del producto referido sin distinción de origen.

Asimismo, en un contexto de desarme arancelario general, la Unión se dotó de mecanismos para detectar los obstáculos al comercio con los que se encontrarán las empresas comunitarias en sus exportaciones hacia terceros países así como garantizar un seguimiento constante del problema hasta conseguir una solución aceptable.

En el resto de puntos de la política Comercial Autónoma había que destacar los aspectos que afectaban al régimen de importación, al de exportación y al de defensa comercial:

- En la importación.- Hubo que establecer un régimen común a aplicar a las procedentes de terceros países.

- En el régimen de exportación.- Como en las importaciones, se estableció el principio general de libertad de exportación y se planteaba la posibilidad de adoptar medidas transitorias de salvaguardia en caso de escasez o desabastecimiento de algún producto. La gestión de las restricciones seguiría en manos de las autoridades de cada país miembro pero cuando se trataran de contingentes de exportación, el reparto se haría global.

- En la defensa comercial.- Se permitiría a la Unión Europea levantar provisionalmente barreras para defender su mercado en casos de competencia desleal o grave amenaza para el sector productor correspondiente.

En resumen, durante decenios se ha ido fraguando una legislación aduanera comunitaria para garantizar el trato homogéneo de las mercancías que cruzan en las fronteras de la Comunidad. La unión aduanera se completó más tarde con una legislación fitosanitaria y veterinaria.

La política comercial común de la Unión Europea funciona a dos niveles. Por una parte, en la Organización Mundial del Comercio (OMC), donde participa activamente en el establecimiento de las normas del sistema multilateral de comercio mundial. La mayor parte del comercio exterior de la Unión Europea se rige por los acuerdos multilaterales negociados dentro de la OMC.

También destaca la importancia del Órgano de Solución de Diferencias (ORD), auténtico árbitro que permite tratar directamente las acusaciones de violación de las normas multilaterales, en vez de dejar que los gobiernos recurran a acciones unilaterales.

## 4.4. ACUERDOS DE LA UNIÓN EUROPEA CON TERCEROS PAÍSES

Por otra parte, la Unión Europea negocia sus propios acuerdos comerciales bilaterales con países o grupos regionales. La ayuda al desarrollo y la cooperación, originariamente centrada en África, se ha ampliado desde mediados de la década de los setenta a Asia, Iberoamérica

y el Mediterráneo Meridional y Oriental. La finalidad es apoyar el crecimiento y el desarrollo sostenibles de sus socios y que dispongan de los recursos para luchar contra la pobreza. En esa línea se han firmado acuerdos preferenciales y negociaciones multilaterales con los que se pretende la eliminación de los obstáculos al comercio.

Los principales acuerdos son:

- **El Espacio Económico Europeo** (con Noruega, Islandia y Liechtenstein).

Firmado el 2 de mayo de 1992 entre los doce Estados miembros de la CE y los siete de la EFTA de entonces (Noruega, Suecia, Austria, Finlandia, Islandia, Liechtenstein y Suiza). Suiza, sin embargo, no pudo ratificarlo debido al resultado negativo del referéndum celebrado en diciembre de 1992. El Acuerdo EEE, que establecía un mercado común de 375 millones de habitantes y aproximadamente la mitad del comercio mundial, entró en vigor en 1994.

- **Futuras ampliaciones.**

Existe nueve países que pretenden la adhesión: Croacia, Albania, Turquía, Islandia y todos los países de la antigua Yugoslavia (salvo Eslovenia, que ya es miembro).

Las negociaciones de adhesión con Croacia concluyeron el 30 de junio de 2011. Una vez completado el procedimiento de ratificación en todos los Estados miembros y en Croacia, la fecha prevista para la adhesión es el 1 de julio de 2013.

Islandia ya está muy integrada con la UE en virtud de su pertenencia al Espacio Económico Europeo desde 1994, así como al espacio Schengen, que garantiza a sus ciudadanos libertad para viajar y trabajar en toda la Unión. A través del EEE, Islandia ya participa en el mercado único financiando la cohesión social y económica de Europa.

Islandia presentó al Consejo su solicitud de adhesión en julio de 2009 y la Comisión emitió su dictamen el 24 de febrero de 2011.

La UE estableció una unión aduanera con Turquía en 1995. Su ámbito es el comercio de productos manufacturados entre ambas partes y su alineación con determinadas políticas de la UE, tales como reglamentación técnica de productos, competencia y legislación sobre propiedad intelectual. El comercio UE-Turquía de productos agrícolas y siderúrgicos está regulado por acuerdos preferenciales separados.

Turquía es candidato a adherirse a la UE a raíz del Consejo Europeo de Helsinki de diciembre de 1999, las negociaciones comenzaron en octubre de 2005 con el examen analítico de la legislación de la UE (el denominado proceso de 'screening') y el 18 de febrero de 2008 el Consejo adoptó una Asociación para su Adhesión.

- **La Política Europea de Vecindad (PEV).**

Es un mecanismo de acercamiento de la Unión Europea a sus vecinos del este y del sur para trabajar sobre la construcción, a largo plazo, de un espacio común de valores compartidos. Lo esencial de la PEV sería una futura integración sólo en el mercado interior y la profundización de la cooperación política con Armenia, Azerbaiyán y Georgia.

Con los Balcanes Occidentales, en junio de 2003, el Consejo Europeo de Salónica acordó como prioridad la integración en la Unión de los países de los Balcanes Occidentales (Albania, Antigua República Yugoslava de Macedonia (ARYM), Bosnia-Herzegovina, Croacia, y Serbia y Montenegro).

Con Europa Oriental y Asia Central, tras la última ampliación la Unión Europea, comparte frontera con algunos de estos países (Rusia, Ucrania, Bielorrusia y Moldavia) lo que debería intensificar el diálogo y las relaciones que desde los años noventa se han ido formalizando.

También la Unión concedía gran importancia a la relación de “partenariado estratégico” con Rusia. El Acuerdo de Colaboración y Cooperación, en vigor desde diciembre de 1997, amplió la relación bilateral y las áreas fundamentales, concretada en mayo de 2005 en la Cumbre UE-Rusia con las Hojas de Ruta para la creación de “Cuatro Espacios Comunes” (en la economía, en la libertad, la seguridad y la justicia, en la seguridad exterior y en la investigación, la educación y la cultura).

Con Ucrania las relaciones se asentaron en el Acuerdo de Cooperación y Colaboración, en vigor desde 1998, que establecía como áreas prioritarias de cooperación la economía y el comercio, la aproximación legislativa, la energía y la seguridad nuclear el medioambiente, el transporte y la ciencia y tecnología.

#### - **Acuerdos con los Estados de la cuenca mediterránea.**

Entre 1998 y 2005, la Unión Europea firmó siete acuerdos de asociación con países del sur del Mediterráneo (Líbano, Argelia, Egipto, Jordania, Israel, Marruecos y Túnez) en un marco para el diálogo político y la liberalización progresiva de los intercambios comerciales entre ambas partes. La asociación euromediterránea se inició en 1995 por el Proceso de Barcelona basada los principios de reciprocidad, solidaridad y codesarrollo.

En la cooperación económica, comercial y financiera, se centran en la liberalización progresiva del comercio, el desarrollo sostenible de la región y las inversiones. Los acuerdos de asociación prevén la creación de una zona de libre comercio en el Mediterráneo en cumplimiento de las normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y tras un período transitorio de doce años. No obstante, los intercambios entre la UE e Israel son ya objeto de una liberalización.

La libertad de circulación de mercancías entre la UE y los países mediterráneos se conseguirá tras: la supresión progresiva de los derechos de aduana; la prohibición de las restricciones cuantitativas aplicables a las exportaciones e importaciones, así como de la prohibición de todas las medidas de efecto equivalente o discriminatorias entre las partes.

Estas normas se aplican tanto a la importación de productos industriales, a los intercambios de productos agrícolas, transformados o no, y a los productos de la pesca.

En el derecho de establecimiento y la prestación de servicios, se reiteran los compromisos suscritos en el marco del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS). Además, los socios deben alcanzar la liberalización completa de capitales tan pronto como se reúnan las condiciones. Por último, se aplica un mecanismo para resolver las diferencias comerciales.

#### - **Los Convenios con los países ACP (África, Caribe y Pacífico).**

La Unión Europea y los países ACP mantienen relaciones privilegiadas de carácter político, económico y social, formando parte de su programa de cooperación al desarrollo.

El Acuerdo de Cotonú, que fue firmado en 2000 y sustituye a los Convenios anteriores (de Yaundé y de Lomé), ofrece el marco general actual de las relaciones entre la Unión y los 79 países ACP. Al Acuerdo se añadieron unos componentes financieros a través del Fondo Europeo de Desarrollo (FED).

En la cooperación económica y comercial, el Acuerdo se ajusta a las normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y permite a los países ACP participar plenamente en el comercio internacional.

Prevé la negociación de acuerdos regionales de colaboración económica para liberalizar el comercio y promoviendo la cooperación y la ayuda. En el tema comercial no se limita a las prácticas comerciales, sino que también se extiende a la protección de los derechos de propiedad intelectual o al respeto de las normas internacionales laborales.

Dentro de estos acuerdos, el FED promueve el desarrollo económico, social y cultural, financiando proyectos de apoyo. El FED no forma parte del presupuesto comunitario, se financia con las contribuciones de los Estados miembros de la UE, el presupuesto 10º Fondo Europeo de Desarrollo (2008-2013) es de 22.682 millones de euros.

La Comisión Europea gestiona también 1.000 millones del Presupuesto General de la Unión Europea para financiar actividades en: seguridad alimentaria, protección del medio ambiente y de bosques tropicales, apoyo a la Democracia y a los Derechos Humanos, lucha contra el Sida, contra las drogas, apoyo a la industria del plátano, etc.

La Comisión junto con cada Estado socio define los sectores prioritarios en los que se concentrará la ayuda, en el marco de un Documento de Estrategia País y de un Programa Indicativo Nacional para todo el período. Los documentos se someten a una revisión intermedia a mediados de dicho período.

Para la identificación de proyectos individuales, se elabora una Ficha de Identificación con indicaciones de las acciones del presupuesto y de las autoridades nacionales que lo gestionarán. Una vez realizado el estudio de identificación, se prepara el documento definitivo del proyecto/programa.

Los programas se discuten en el Comité FED en el que participan representantes de los Estados miembros. Una vez aprobado el presupuesto se convocan las licitaciones correspondientes.

#### - **Los acuerdos con países de América Latina.**

A principios de los noventa las relaciones entre ambas se incrementaron dentro de los siguientes esquemas de cooperación.

##### » **a. Relaciones Generales.**

###### → **UE y el Grupo de Río.**

El Grupo de Río es la principal estructura de concertación política a escala continental, se trata de un Mecanismo Permanente de Consulta y Concertación Política de América Latina y el Caribe.

Las relaciones entre la Unión Europea y el Grupo de Río quedaron institucionalizadas el 20 de diciembre de 1990. La primera reunión tuvo lugar en Luxemburgo y en la actualidad se celebran cada dos años con encuentros en Europa o en países latinoamericanos.

El Grupo de Río constituye para la Unión Europea el foro más amplio de diálogo político y económico con esos países. Aunque no tenga personalidad jurídica es la entidad donde confluyen la mayoría de los países latinoamericanos y del Caribe. Ambas partes se reúnen para tratar temas fundamentales como la consolidación de la democracia, la integración regional, las relaciones económicas y comerciales,

la política social, el medio ambiente, la educación y la lucha contra el tráfico de estupefacientes entre otros.

La I Reunión Ministerial fue en Luxemburgo (abril de 1991), la II en Santiago de Chile (mayo de 1992), la III en Copenhague (abril de 1993), la IV en Sao Paulo (abril de 1994), la V en París (marzo de 1995), la VI en Cochabamba (Bolivia, en abril de 1996), la VII en Noordwijk (Países Bajos, abril de 1997), la VIII en Panamá (febrero de 1998), la IX Reunión en Vilamoura (Portugal, febrero de 2000), la X en Santiago (Chile, marzo de 2001), la XI en Vouliagmeni (Grecia, marzo de 2003), la XII en Luxemburgo (mayo de 2005), la XIII en Santo Domingo (República Dominicana, abril de 2007) y la XIV en la República Checa en el 2009.

#### → *La Asociación Estratégica entre la UE e Iberoamérica y el Caribe (ALC - UE).*

La Unión Europea, Iberoamérica y el Caribe comparten valores como el respeto a los derechos humanos y los principios democráticos, la economía de mercado, y la voluntad de compartir los beneficios de la globalización y del nuevo progreso tecnológico.

Se reunieron por primera vez en junio de 1999 en Río de Janeiro y decidieron construir sobre esta base una "asociación estratégica" entre las dos regiones para reforzar el entendimiento político, económico y cultural. A la primera Cumbre UE-ALC le siguieron Madrid (mayo de 2002), Guadalajara, Méjico (mayo de 2004), Viena (2 de mayo de 2006), Lima (mayo de 2008), España (2010).

#### » **b. Relaciones Regionales.**

La UE es firme partidaria de la integración regional, por considerar que contribuye a promover un mejor entendimiento entre países vecinos, reforzando así el sistema multilateral a escala global. En ese sentido reforzaría sus relaciones con los casos de integración en América Central, la Comunidad Andina y MERCOSUR.

##### → *La UE y América Central.*

La UE y los seis países Centroamericanos (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá) mantienen acuerdos que abarcan el diálogo político, la cooperación y un régimen comercial favorable.

En 2010, la UE firmó con Centroamérica su primer Acuerdo de Asociación, el tipo más avanzado que la UE puede firmar con un país o región y que se compone de tres capítulos: comercio, diálogo político y cooperación.

Dentro del esquema de Mercado Común Centroamericano, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), creado en 1960 y con sede en Tegucigalpa, tiene por objeto promover la integración y el desarrollo de sus socios fundadores.

El BCIE actúa a través de su Estrategia Institucional, que para el período 2010-2014 se denomina "Competitividad con Integración y Desarrollo Social" con sus tres ejes: Desarrollo Social, Integración Regional y Competitividad, con un eje transversal de Sostenibilidad Ambiental y una Política de Equidad de Género.

Cuenta con socios extraregionales que han considerado importante vincularse a la institución para tener una presencia regional de carácter permanente, ampliando así su proyección internacional mediante el apoyo al desarrollo de los países fundadores. En estos momentos son Méjico, Taiwán, Argentina, Colombia y España.

A través de las licitaciones, el BCIE brinda a los países socios el servicio de administrar sus procesos licitatorios de una forma eficiente y transparente (realización de los procesos de adquisiciones en nombre de la entidad del sector público: Obras, bienes y servicios de consultoría).

##### → *La UE y la Comunidad Andina de Naciones (CAN).*

Tras la ruptura de las negociaciones de un Acuerdo de Asociación sobre temas político, comercial y de cooperación producida en el segundo semestre del 2008, se decidió separar temas y países en las negociaciones, esto es: continuación de las negociaciones regionales con la CAN como un interlocutor único en Diálogo político y Cooperación y negociaciones comerciales y "con múltiples partes" con los países que quisieran progresar más rápidamente.

Estas últimas conversaciones se iniciaron con Perú, Colombia y Ecuador en febrero del 2009. Las negociaciones con Perú y Colombia concluyeron con éxito en marzo del 2010. Ecuador decidió suspender su participación en julio del 2009.

Señalar que dentro de la CAN, se constituyó en 1970 la Corporación Andina de Fomento (CAF), un banco de desarrollo conformado por países de América Latina, el Caribe y Europa, así como por 14 bancos privados de la región andina.

La Institución, con sede en Caracas, a través de operaciones de crédito y aportando recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos del sector público y privado de Latinoamérica, promueve el desarrollo sostenible y la integración regional, mediante una eficiente movilización de recursos para la prestación de servicios financieros múltiples, de alto valor añadido, a clientes de los sectores público y privado de los países accionistas.

Como intermediario financiero, capta recursos y promueve inversiones y oportunidades de negocios hacia la región en operaciones para la mejora de la competitividad, el desarrollo de la infraestructura social y económica, el apoyo a la integración física y fronteriza, el desarrollo de la pequeña y micro empresa, la consolidación de los mercados financieros nacionales y regionales, potenciar el capital humano, y la reforma y modernización del Estado.

##### → *La UE y MERCOSUR.*

Se trata de la zona con la que los europeos tenían más relaciones económicas. Este nuevo mercado común fue la respuesta que Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay dieron el 26 de marzo de 1991 para afrontar cambios internos, regionales y globales, y que a partir de enero de 1995 se convirtió en una unión aduanera.

En la Cumbre de Madrid de 2002 se aprobó un plan para favorecer el comercio y en Lisboa (octubre de 2004) los Ministros de Mercosur y de la UE reiteraron la importancia que prestan a la negociación de un Acuerdo de Asociación para estrechar los lazos políticos, económicos y comerciales entre ambas partes.

La Comisión aprobó el 25 de septiembre de 2002 el Programa Indicativo Regional de la Cooperación UE-Mercosur durante el período 2002-2006. Los aspectos prioritarios fueron la consolidación del mercado interior de Mercosur, el refuerzo a ese proceso y el apoyo a la sociedad civil.

##### → *UE-CARIFORUM.*

La UE ha desarrollado vínculos con Iberoamérica y el Caribe por separado. Todavía hoy, la estructura institucional y la realización de la cooperación con estas dos zonas están reguladas por acuerdos muy diferentes.

Con excepción de Cuba, los países del Caribe forman parte del grupo ACP y, por tanto, vinculados a la Unión Europea por el Acuerdo de Cotonú.

### » c. Relaciones Bilaterales.

La UE ha desarrollado relaciones con países de forma bilateral. Casos de Méjico y Chile.

#### → UE-Méjico.

El Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre Méjico y la Unión Europea, conocido como: Acuerdo Global, era parte de uno de los instrumentos de política exterior más ambiciosos de Méjico. En sus tres vertientes, diálogo político, cooperación, y liberalización comercial, contiene los elementos para dar un nuevo ímpetu a la relación bilateral.

En lo políticos, el Acuerdo institucionaliza el diálogo a nivel presidencial, ministerial, y de altos funcionarios, lo que otorga a Méjico un foro privilegiado para abrir la vía de nuevas formas de cooperación en favor de los objetivos comunes, incluso mediante iniciativas conjuntas en el plano internacional y, más concretamente, en la paz, la seguridad y el desarrollo regional.

En Cooperación, prevé la posibilidad de actuar en veintinueve sectores, entre los que se incluyen la sociedad de la información, formación y educación, lucha contra las drogas, asuntos sociales y de superación de la pobreza, refugiados, derechos humanos y democracia.

En Comercio, se sentaron las bases para un tratado de libre comercio entre ambas partes. Se estimaba la eliminación total de aranceles en el sector industrial a más tardar el primero de enero de 2007, se promovían las complementariedades en el sector agrícola con un marco jurídico para la liberalización del comercio de servicios, la promoción de los flujos de inversión directa, la protección de los derechos de propiedad intelectual, las compras de gobierno y la solución de controversias.

#### → UE-Chile.

En diciembre de 1990, tras la restauración de la democracia en Chile, la Unión Europea firmó un primer Acuerdo Marco de Cooperación que supuso el restablecimiento oficial de las relaciones políticas.

En junio de 1996 se firmó un segundo Acuerdo Marco de Cooperación que sustituyó al primero, con el objetivo de establecer una asociación de carácter político y económico entre las dos partes.

Tras las negociaciones correspondientes, la Unión Europea y Chile firmaron un Acuerdo de Asociación el 18 de noviembre de 2002, que entró en vigor el 1 de marzo de 2005, incluía el diálogo político, los intercambios comerciales y la cooperación. Aunque estuvo inspirado en el acuerdo con Méjico, fue el ejemplo más sofisticado de una relación integral con un país latinoamericano.

El Acuerdo de Asociación con Chile introduce contenidos políticos, sobre cooperación y comercio de bienes y servicios, compras públicas, movimientos de capital, inversiones, propiedad intelectual, normas sobre competencia, obstáculos técnicos al comercio, defensa comercial y origen, entre otros. Comprende, además, acuerdos sobre vinos y licores, cuestiones sanitarias y fitosanitarias y un eficaz sistema sobre solución de controversias.

En el ámbito político, el Acuerdo permite fortalecer la asociación estratégica entre Chile y la Unión Europea en diversos ámbitos de interés común, así como en foros internacionales.

Entre los principios generales se incluyen democracia y derechos humanos, desarrollo sostenible, distribución equitativa de los beneficios del Acuerdo, buen gobierno. A

través de la cláusula democrática, los efectos del Acuerdo pueden ser suspendidos si se interrumpe el proceso democrático.

La UE y Chile también firmaron en septiembre de 2002 un Acuerdo de Cooperación Científica y Tecnológica.

Desde 2003 se han convocado en el marco del Acuerdo de Asociación una serie de Consejos de Asociación, Comités de Asociación y Cumbres UE-Chile, así como diversos encuentros reservados al diálogo político. Además, el Acuerdo de Asociación ha repercutido considerablemente en las relaciones comerciales y la cooperación bilateral. El primer Consejo de Asociación UE-Chile tuvo lugar en marzo de 2003 en Grecia y el primer Comité de Asociación en Bruselas en diciembre de ese año. De cara a la ampliación de 2004 hubo que adaptar el Acuerdo.

## 4.5. COOPERACIÓN Y DESARROLLO EN LA UNIÓN EUROPEA

Desarrollo y Cooperación - EuropeAid es una nueva Dirección General responsable de diseñar las políticas de la UE en apoyo a los países más necesitados con la entrega de ayuda a través de programas y proyectos en todo el mundo. La nueva Dirección General va a simplificar la comunicación al actuar como una "ventanilla única" para los interesados dentro y fuera de la UE.

EuropeAid tiene por objeto enviarla la ayuda donde más se necesite con un análisis cuidadoso antes de comprometer los fondos. Para ello se establecen controles para garantizar que el dinero se gasta con eficacia y asegurar que se cumplen con los estándares de calidad.

Para la perspectiva financiera de 2007 - 2013, la UE ha adoptado un paquete de nuevos instrumentos para la ejecución de la ayuda externa: Instrumento de Cooperación al Desarrollo (ICD), el Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación (IEVA) y el Fondo Europeo de Desarrollo (FED) al que nos referiremos más adelante.

El Instrumento de Cooperación para el Desarrollo (ICD) se lanzó en enero de 2007 sustituyendo a una amplia gama de instrumentos geográficos y temáticos. El ICD abarca tres componentes:

- los programas geográficos de apoyo a la cooperación en 47 países en desarrollo en América Latina, Asia y Asia Central, la región del Golfo (Irán, Irak y Yemen) y Sudáfrica.
- Programas temáticos que benefician a todos los países en desarrollo (incluidos los cubiertos por el IEVA y el FED).
- Programa de medidas de acompañamiento para los 18 países ACP signatarios del Protocolo del Azúcar, con el fin de ayudarles y adaptarse tras la reforma del régimen azucarero de la UE.

En caso de convocatoria de propuestas y licitaciones en cada una se especificarán los criterios de elegibilidad.

## RESUMEN

A lo largo de este capítulo, se han destacado los aspectos más relevantes que condicionan el entorno en el que nos movemos. Como se puede apreciar, se trata de un conjunto muy amplio de variables y matices que nos vienen impuesto desde fuera y que son necesarios

tener en cuenta a la hora de hacer un diagnóstico completo de las posibilidades de abrirse camino en la internacionalización.

## CASO PRÁCTICO FINAL

Un reciente informe sobre la internacionalización, recogía las siguientes ideas:

“La globalización de la economía he generado:

- Una creciente rivalidad internacional de países y de empresas.
- La permanente aceleración de la innovación tecnológica.
- Los procesos de integración económica.
- El incremento de las importaciones procedentes del sudeste Asiático.
- La creciente integración de los mercados financieros internacionales.
- La mayor cooperación económica a nivel internacional.

Estos hechos han afectado a las empresas de manera directa:

- Abriendo nuevas oportunidades de expansión en el exterior.
- Cambiando sus esquemas, no es lo mismo administrar y comercializar dentro de las fronteras de un país, que tener presencia en los mercados internacionales con costumbres y hábitos diferentes en el consumidor, características propias de la distribución y comercialización, legislación diferente, comportamiento propio de las economías y sus mercados, etc.
- Con un entorno económico internacional es cada vez más dinámico y global que se refleja, en el enorme crecimiento del comercio mundial en las últimas décadas del siglo XX y en el auge de la inversión directa en el extranjero que creció a tasas no previstas.

Resumiendo: al iniciar una empresa su proceso de internacionalización debe realizar un acucioso análisis de las ventajas competitivas que podrían lograr en el plano internacional, las cuales una vez identificadas le permitirán adoptar decisiones respecto del proceso, mucho más claras y lógicas.

El proceso de conformación de la Comunidad Europea ha puesto en discusión el concepto tradicional de nación o país. Desde el punto de vista de su mercado, las compañías que quieran incursionar en él podrán desarrollar una estrategia global a nivel del continente, caso también de NAFTA, MERCOSUR, etc.

Sin embargo la internacionalización no es una tarea fácil ya que múltiples fuerzas obstaculizan a las empresas en todo el mundo a globalizarse.

La reducción de barreras arancelarias y no arancelarias, las inversiones y el rápido desarrollo tecnológico, la revolución de las comunicaciones y la informática, la creciente similitud de los países en cuanto a las demandas de los consumidores, el aumento de la competencia extranjera en los mercados locales, etc, son razones de más para que los negocios se globalicen.”

## CUESTIONES A DEBATE

Ante lo expuesto en el texto:

- ¿En qué medida crees que los Organismos internacionales han favorecido el desarrollo de las corrientes comerciales y dan seguridad a los mercados financieros?
- ¿Cómo favorecen los flujos de inversiones?
- ¿Consideras que los Organismos internacionales facilitan la difusión de datos fiables sobre el estado de la coyuntura económica internacional y la de las economías particulares?
- ¿De qué manera la internacionalización se puede vincular al deseo de conseguir un mundo más equilibrado económica y socialmente?
- Señala otros temas de interés recogidos en el texto y que se relacionen con el contenido del capítulo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRÁFICAS

- Cuenca, E. (2002): Europa e Iberoamérica. Editorial Síntesis.
- Cuenca, E. (2007): Economía de la Unión Europea. Pearson
- Cuenca, E. (2004): Organización Económica Internacional. Pearson.
- Díaz Mier, M.A. (1996): Del GATT a la OMC. Síntesis.
- Fernández, D. (2007): Fundamentos Económicos de la Unión Europea. Thomson
- Jordán, J.M. y otros (2008): Economía de la Unión Europea. Editorial Civitas.
- Krugman, P (1992), Geografía y comercio. Bosch.
- Lobejón, L. F. (2001), El comercio internacional, Akal.
- Requeijo, J. (2009): Odisea 2050. La economía mundial en el siglo XXI. Alianza Editorial.
- Stiglitz, J. E. (2006): Cómo hacer que funcione la globalización, Taurus
- Tamames, R. Huerta, B. G. (2010): Estructura Económica Internacional. Alianza Editorial
- Tamames, R. y López, M. (2002): La Unión Europea. Alianza Editorial.
- Tugores, J. (2002): Economía internacional. Globalización e integración regional. McGraw Hill.
- Varela, M. (coord.) (1991): Organización Económica Internacional. Problemas actuales de la economía mundial. Pirámide.

# **CAPÍTULO 2: EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL**

Dr. F. J. Fuentes García y Dra. S. M<sup>a</sup> Sánchez Cañizares  
Universidad de Córdoba

Dra. J. Martín Armario y Dra. M<sup>a</sup> A. Rastrollo Horrillo  
Universidad de Málaga

# INDICE DEL CAPÍTULO

Objetivos del capítulo .....	55
1. Razones y Barreras para la Internacionalización .....	56
1.1. Concepto de internacionalización .....	56
1.2. Razones internas y externas .....	57
1.3. Barreras a la internacionalización .....	60
1.4. Diagnóstico de arranque del proceso de internacionalización .....	62
2. Estrategias de Internacionalización .....	63
2.1. Estrategia global, multipaís y transnacional .....	63
2.2. Etapas del proceso de internacionalización .....	69
2.3. Factores que inciden en el modo de entrada en mercados exteriores .....	72
2.4. Principales modos de entrada .....	74
2.5. Subcontratación/deslocalización e internacionalización .....	76
3. Organización de la Empresa Internacional .....	78
3.1. Mecanismos de coordinación y control .....	79
3.2. Tipologías de estructuras organizativas .....	81
3.3. Los recursos humanos en la internacionalización .....	87
4. La Internacionalización de Servicios .....	89
4.1. Importancia y modos de internacionalización de los servicios .....	89
4.2. Factores que impulsan la internacionalización de las empresas de servicios .....	90
4.3. Características distintivas y modos de entrada en la internacionalización de los servicios .....	91
4.4. Estrategias de internacionalización de los servicios .....	93
5. Instrumentos de Apoyo a la Internacionalización .....	94
5.1. Administraciones e instituciones relacionadas con la internacionalización .....	94
5.2. El apoyo desde las administraciones públicas .....	98
5.3. Cámaras de comercio y asociaciones empresariales .....	100
5.4. Actividades de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior-Extenda .....	103
Resumen .....	106
Caso práctico final .....	106
Cuestiones a debate .....	107
Referencias bibliográficas y webgráficas .....	107

# OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Conocer en profundidad el funcionamiento del comercio internacional; analizar ventajas y fuerzas competitivas.
- Ser capaz de entender las principales teorías sobre el conocimiento científico en el área de la internacionalización empresarial.
- Analizar oportunidades y riesgos de las transacciones internacionales y los instrumentos más adecuados utilizados en el comercio internacional.
- Comprender la complejidad de las decisiones conociendo las múltiples problemáticas tanto de la comercialización, prestación de servicios y de la realización de actividades empresariales en empresas transnacionales.
- Conocer los instrumentos de apoyo a la internacionalización de actividades empresariales.

Tras analizar en el capítulo precedente las tendencias imparable de la globalización de los mercados internacionales, en este capítulo nos introduciremos en las razones, trabas y los procesos que llevan a las empresas a lanzarse a la internacionalización.

Partiendo del concepto de lo qué es internacionalización iremos avanzando en los retos del viaje a la internacionalización, analizando como la estructura organizativa debe adecuarse a las necesidades del proceso, del diagnóstico imprescindible antes de afrontar los retos de los mercados exteriores y de los principales instrumentos que pueden apoyarnos.

## Ejemplo 2.1. BREVE CASO INTRODUCTORIO: FAASA

El Grupo FAASA fue fundado en 1966 en Palma del Río (Córdoba) dedicándose a prestar servicios de aeronavegación, especialmente la defensa forestal, formación de pilotos y labores de mantenimiento. Trabaja principalmente con equipos costosos (helicópteros y aviones de carga) que principalmente se utilizan en España durante el verano, las fechas con mayor riesgo de incendios. En 2005 decidió establecerse en el hemisferio Sur, en Chile, de forma que durante nuestro invierno puede dar ocupación a sus aeronaves y su personal especializado en el verano austral.

¿Por qué inició FAASA esta actividad en Chile?, ¿Qué dificultades existen en la apertura de mercados exteriores?, ¿Qué beneficios y riesgos supone hacerlo?, ¿Qué implicaciones organizativas existen?, ¿Qué ayudas externas se pueden emplear en el proceso? A estas y otras preguntas intentaremos responder en este capítulo.

Fuente: elaboración propia.

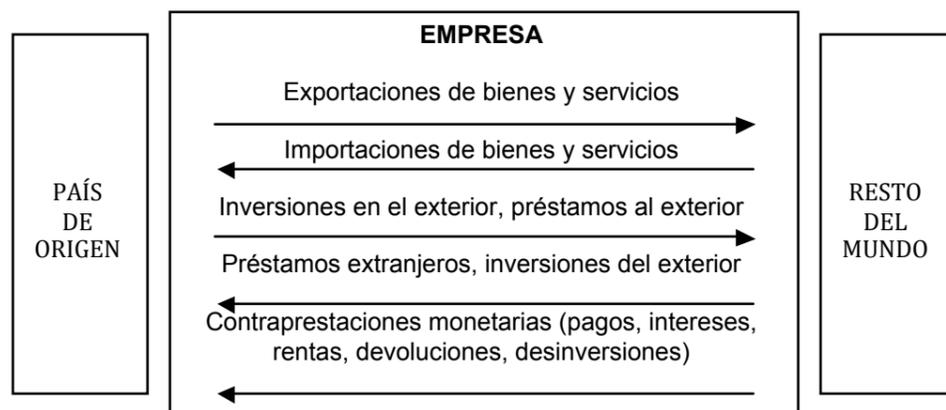
# 1. RAZONES Y BARRERAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

## 1.1. CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Tal como afirma Arias (2008), debemos entender el concepto de internacionalización en sentido amplio incluyendo tanto la actividad de exportación de la empresa como la de importación y la de inversión exterior. Claver y Quer (2001) consideran la internacionalización como un proceso complejo que integra tres etapas: análisis de factores de competitividad (país, sector y recursos y capacidades de la empresa), formulación de estrategias (de entrada, competitivas y funcionales) e implantación (diseño organizativo y mecanismos de control).

En un mundo global, con una gran apertura de los mercados, las empresas buscan la asignación óptima de recursos buscando las materias primas en los mercados más favorables, realizan la transformación en las localizaciones idóneas y deben enviar sus productos o servicios a mercados tan amplios como les permita su dimensión física y su estructura organizativa. Tal como se aprecia en la figura 2.1 tal proceso lleva además aparejados numerosas transacciones financieras corrientes, inversiones y la remuneración de las partes (propietarios, agentes, intermediarios...).

Figura 2.1. Naturaleza de las transacciones internacionales de la empresa



Fuente: Durán (2001)

La actividad de exportación consiste en un proceso de enviar mercancías, o prestar servicios, a varios mercados, de manera habitual, como consecuencia de una política comercial activa, y con el irrenunciable objetivo de que la mercancía se envíe, o el servicio se presta, en tiempo, forma y se recibe importe del precio convenido de antemano (Arias: 2008). Esta definición claramente excluye, las ventas esporádicas o la llamada exportación pasiva, consistente en que la empresa vende a un comprador extranjero que fortuitamente acude a sus instalaciones y se lleva el producto gestionando por él mismo el transporte y cualesquiera trámites necesarios.

## 1.2. RAZONES INTERNAS Y EXTERNAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

A priori este proceso de internacionalización regular parece complejo, pero, como muestran las estadísticas de comercio exterior mundial y de los flujos de inversión se está incrementando de forma notable en las últimas décadas. Las cifras globales son suma de comportamientos individuales de las empresas, por lo que podemos preguntarnos ¿qué razones internas y externas hacen que una empresa concreta se lance a la internacionalización?

Se han realizado numerosas aportaciones teóricas a esta pregunta básica, entre ellas destacaremos:

- **Teoría de la organización industrial** (Hymer 1976), existen empresas multinacionales porque determinadas compañías poseen ciertas ventajas competitivas (ej. mejores técnicas de producción, posibilidades de obtener economías de escala, diferenciación de productos...) que les inducen a la expansión internacional para aprovechar tal ventaja. Por ejemplo, la excelencia de Microsoft en el diseño y mejora de productos como Windows o el procesador Word le han llevado a venderlo en todo el planeta.

- **Teoría de la internacionalización** (Coase 1937), se basa en la teoría de los costes de transacción, la internacionalización tiene razón de ser si los beneficios derivados de abrir nuevos mercados, son superiores a los costes de aprendizaje y establecimiento que conlleva la expansión exterior. En el ejemplo de apertura de este capítulo sobre FAASA aplicar esta teoría sería analizar el potencial de la generación de ingresos a obtener con la apertura del mercado chileno que sería viable si todos los costes de apertura y operación del establecimiento en tal mercado son inferiores.

- **Teoría del ciclo de vida del producto** (Vernon 1966), la ubicación de la empresa varía en función del grado de estandarización del producto ofertado. Cuando la diferenciación del producto confiere a la empresa una ventaja monopolística, esta decide exportarla primeramente a países desarrollados y, cuando se pierde paulatinamente la posición oligopolística la compañía debe abandonar el producto o buscar una nueva ubicación donde los costes sean difícilmente alcanzables por sus competidores. Como ejemplo podemos citar que la industria textil moderna arrancó en industrias británicas, posteriormente pasó a países menos desarrollados y actualmente es en los países de menores costes de mano de obra donde principalmente se elabora (por ejemplo en China, India...)

- **Teoría del comportamiento oligopólico** (Vernon 1974 y Knickerboker 1973), matizan que la estructura del mercado explica la internacionalización. En mercados oligopólicos (los que tienen sólo unas cuantas empresas de gran tamaño) las empresas son interdependientes, la expansión de una de ellas fuerza a las rivales para mantener su posición relativa en el mercado a hacerlo también. Como muestra de esta teoría se puede indicar que la industria del automóvil europea (un claro ejemplo de oligopolio) se está expandiendo con un claro paralelismo, así hace años el grupo Volkswagen está incrementando su presencia en el mercado norteamericano y en paralelo Fiat adquirió la estadounidense Chrysler como forma de posicionarse en el mismo mercado.

- **Teoría de la diversificación de riesgos** (Rugman 1981), La motivación de la empresa que se internacionaliza es diversificar las inversiones con lo que los riesgos se diversifican y se protege de los riesgos derivados de coyunturas negativas específicas de cada país. La empresa cordobesa Plastienvase, dedicada a la fabricación de envases, se puede proteger de una mala coyuntura económica en España contando con una amplia cartera de clientes de otros países.

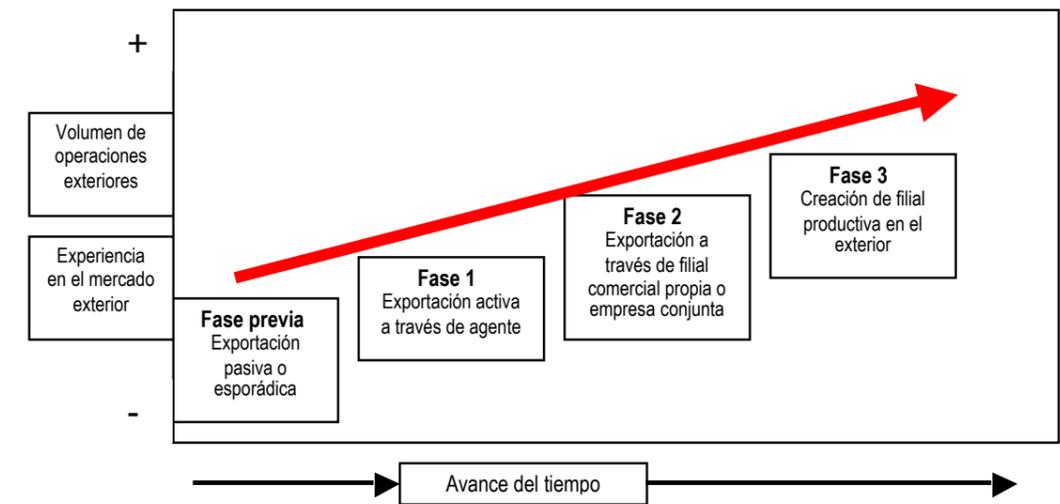
- **Teoría de la localización** (Porter 1990), La dotación de factores productivos de determinados destinos –recursos físicos, localización geográfica y clima, disponibilidad de mano de obra, infraestructuras... suponen un atractivo para la internacionalización. Así, una empresa especializada en generación fotovoltaica como la andaluza Abengoa buscará destinos en los que coincidan muchas horas de sol y una demanda de consumo de electricidad elevada.

- **Teoría ecléctica** (Dunnig 1973), Pretende integrar las teorías anteriores entendiendo que ninguna por separado es completa. Considera que una empresa se decidirá a invertir en el extranjero si concurren tres factores, propiedad de activos tangibles o intangibles, capaces de ser invertidos de forma rentable, que la localización de destino ofrezca ventajas frente a la permanencia en el mercado doméstico; que las empresas encuentren ventajoso explotar los activos ellas mismas en ese otro país. Esto es lo que se llama denomina paradigma OLI (*Ownership, location, internationalization*).

Martín Rojo y Gaspar González (2007) afirman que en el sector turístico existen tres tipos de factores presentes en las decisiones de expansión exterior, poseer una larga experiencia y know how que pueden ser explotados en terceros mercados; existencia de nuevos destinos turísticos en los que estas compañías pueden operar, resultando interesante esta diversificación geográfica y finalmente, encontrar ventajoso instalarse en el exterior, bien mediante inversión directa o bien a través de contratos de gestión o franquicia.

- **Modelo de Uppsala** (Johanson y Valhne 1977), Surgido en la universidad sueca de Uppsala sostiene que las pymes inician su actividad en un país y paulatinamente la lógica de diversas decisiones incrementales pueden conducir a la internacionalización, primero realizan ventas esporádicas en el exterior, más tarde regularizan las exportaciones a través de representantes independientes, continúan el proceso con el establecimiento de sucursales independientes y en último grado de desarrollo establecen unidades productivas en el exterior. El modelo predice que en un país concreto la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en el mismo en la medida que vaya adquiriendo conocimiento de ese mercado (Johanson y Valhne 1990). Este modelo se ha denominado también gradualista, existen muchas evidencias de empresas que ha seguido esta pauta evolutiva.

Figura 2.2. Modelo gradualista o de Uppsala de internacionalización



Fuente: elaboración propia

- A la vista de las aportaciones teóricas podemos afirmar que el proceso de internacionalización no obedece a una única razón, sino que existen causas internas y externas que lanzan a las empresas al proceso de internacionalización. Pla y León (2004) denominan factores *push*, a las razones que suponen un empujón a la internacionalización motivadas por dificultades de los mercados locales (saturación del mercado local, fuerte competencia doméstica y baja rentabilidad en tal mercado...) y factores *pull*, relacionados con la visión preactiva o tirón de los directivos que, al margen de las posibilidades de los mercados domésticos, decididamente apuestan por las oportunidades en los mercados emergentes y la posibilidad de obtener ventajas.

En resumen las principales razones internas que motivan la internacionalización de la empresa son:

- **Reducir los costes empresariales:** Las empresas se llevan parte de las actividades productivas a otros países donde los recursos son más baratos (deslocalización).
- **Obtener el tamaño mínimo eficiente para producir:** En algunas ocasiones este tamaño difícilmente se consigue atendiendo sólo al mercado nacional.
- **Búsqueda de recursos:** el país de destino puede tener determinados factores interesantes (recursos naturales, situación, trabajadores especializados, etc).
- **Disminución del riesgo global:** al igual que cuando se diversifican los productos diversificar los mercados puede reducir el riesgo.
- **Costes de transacción:** Cuando existen costes de transacción importantes la empresa puede reducirlos y disminuir la incertidumbre integrando actividades realizadas en otros países dentro de la organización.
- **Explotación de recursos y capacidades:** explotación de los propios recursos y capacidades poseídos y mejora de su utilización utilizados en mercados mayores.

Como principales causas externas de internacionalización podemos citar:

- **Ciclo de vida de la industria:** cuando el mercado de la empresa comienza a estancarse entrando en fase de madurez, se pueden buscar mercados geográficos en países cuyo mercado está en fase inicial o de crecimiento.
- **Demanda externa:** aunque el mercado nacional no muestre debilidad si se considera que en el exterior existe una fuerte demanda potencial o insatisfecha ello puede hacer aconsejable salir al exterior.
- **Pautas del consumidor:** a veces resulta de gran importancia situarse cerca del consumidor exterior para conocer sus pautas de comportamiento (especialmente si son distintas al país de origen).
- **Restricciones legales:** en países altamente proteccionistas, a veces para evitar altos aranceles a las importaciones u otras restricciones se hace aconsejable establecerse en esos mercados o asociarse a empresas locales.
- **Obtener capacidades tecnológicas en el exterior que** no existen en el país de origen.

### 1.3. BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

La importancia de los factores que estimulan a la internacionalización y sus beneficios tropiezan con barreras organizativas de diversa índole, desde barreras psicológicas (relacionadas con el miedo a salir a un país con reglas de juego desconocidas) a barreras que tienen causas más objetivas en los diferentes departamentos de la empresa, dimensión insuficiente, estructura financiera inadecuada, etc. En la tabla 2.1 se resumen las dificultades del proceso de apertura al exterior en las principales funciones de la empresa.

Tabla 2.1. Principales barreras en la internacionalización

PRODUCCIÓN	VENTAS-MARKETING	FINANZAS-ADMINISTRACION.	ORGANIZACIÓN-REC. HUMANOS
- Falta de tamaño - Elevado coste de adaptación del producto - Dificultades para cumplir normativas	- Falta de información - Intermediarios - Distribución - Costos del transporte - Fuerte competencia - Promoción	- Falta de capital circulante - Acceso a la financiación privada - Riesgos de cobro/cambio - Burocracia compleja - Rentabilidad no inmediata	- Falta de personal especializado - Desconocimiento de idiomas - Falta de tiempo del equipo directivo - No implicación del equipo directivo

Fuente: Arias (2008) y elaboración propia.

En general, la mayor parte de las barreras pueden afrontarse con una adecuada planificación, que se inicia con un buen análisis de información externa e interna de la empresa y un adecuado análisis de riesgos para minimizarlos (al igual que cuando una empresa acomete cualquier nueva actividad). Actualmente internet está abaratando notablemente el coste de obtener información, mejorando la calidad de la misma y disminuyendo las asimetrías y desventajas de las pymes<sup>1</sup>. Además, las empresas que se inician en la exportación pueden

1.- Comienza a ser habitual que algunas empresas sean exportadoras desde su mismo nacimiento, estas empresas se denominan Born Global (BN).

apoyarse en diversas instituciones y programas que pueden ayudarlas según se expondrá al final de este capítulo.

Cuervo-Cazurra (2004) afirma que existe una desventaja competitiva en la forma de operar en el exterior frente a las empresas ya establecidas que ha sido denominada a nivel teórico por Hymer(1976) "coste de operar en el extranjero" (cost of doing business abroad) o por Zaheer (1995) "handicap de ser extranjero" (liability of foreignness). Analizando las aportaciones teóricas y diversas investigaciones empíricas Cuervo Cazurra (2004) agrupa en seis tipos las dificultades a la internacionalización. Tres tipos son causadas por los recursos existentes en la empresa: (1) la dificultad de transferir recursos al extranjero, (2) la dificultad de transferir al extranjero las ventajas unidas a los recursos, y (3) la creación de desventajas al transferir recursos al extranjero. Otros tres tipos surgen por la falta de recursos necesarios para: (4) ser una multinacional, (5) competir en la nueva industria, y (6) operar en el nuevo marco institucional. En la tabla 2.2 se indican las posibles soluciones a cada dificultad.

Tabla 2.2. Dificultades a la internacionalización y sus soluciones

Tipo de dificultades	Soluciones
La empresa no logra transferir recursos incluyendo el conocimiento al extranjero	Intercambiar personal entre la casa matriz y la nueva subsidiaria con el objetivo de transmitir conocimiento.  Codificar las mejores prácticas, incluyendo qué, cómo, y por qué se utilizan.
La empresa tiene dificultades en transferir al extranjero la ventaja que generan los recursos en el país de origen	Buscar el segmento donde crear valor.  Adaptar la operación.  Salir del país.
La empresa se encuentra con que los recursos transferidos al extranjero generan desventajas	Adaptar los recursos transferidos a las características del país.  Separar la imagen de la empresa de la imagen del país de origen u ocultar el país de origen cuando la desventaja surge por la discriminación del país de origen de la empresa.
La empresa carece de recursos necesarios para ser una multinacional	Invertir en capacidad organizativa y de coordinación antes de internacionalizarse.  Utilizar sistemas de información modulares.
La empresa carece de recursos necesarios para competir en el nuevo marco competitivo	Invertir en desarrollar el recurso.  Comprar el recurso en el mercado.  Adquirir o establecer una alianza con una empresa local para obtener el recurso necesario, evaluando la importancia del recurso frente a los costes de la adquisición o alianza.
La empresa carece de recursos necesarios para operar en el nuevo marco institucional	Emplear personal local y formarlo en la casa matriz.  Utilizar consultores especializados en marcos institucionales.

Fuente: Cuervo-Cazurra (2004)

## 1. 4. DIAGNÓSTICO DE ARRANQUE DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las empresas que pretenden iniciarse en la exportación deben realizar un análisis diagnóstico de arranque que se compone de la evaluación del entorno genérico y específico de su sector y también del interior de la misma empresa, analizando los recursos y capacidades y comparándose con los rivales<sup>2</sup>. Tal como se indica al final de este capítulo el diagnóstico de arranque puede ser elaborado con la ayuda de expertos del ICEX o de las agencias públicas de fomento del comercio exterior o por consultores externos. Estos análisis nos permiten elaborar una primera matriz DAFO (acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y planificar las etapas del proceso de internacionalización.

Un buen diagnóstico y la elaboración del plan de internacionalización no garantiza el éxito del proceso, pero puede prevenir errores importantes y permite que la empresa apoye sus acciones en sus potencialidades, aproveche oportunidades y se refuerce frente a sus propias debilidades mitigando amenazas del entorno. En la siguiente tabla se recogen las principales preguntas a las que deberían buscarse respuestas para arrancar el proceso.

Tabla 2.3. Diagnóstico de arranque del proceso de internacionalización<sup>3</sup>.

Preguntas	Elemento a analizar	Resultados
¿A dónde?	Análisis del Entorno Genérico del país de destino. En esta fase será de gran importancia la búsqueda de información con la ayuda de las agencias de promoción exterior (ICEX, Extenda...)	AMENAZAS: Características externas y fuerzas del mercado y entorno que pueden impedir o dificultar el crecimiento de la empresa, la ejecución de sus planes, reducir su eficacia o incrementar el riesgo.
¿Qué?	Análisis del Entorno Específico del mercado y sector de actividad. En particular se analizan las fuerzas competitivas utilizando la metodología de Porter.	OPORTUNIDADES: Aspectos que pueden representar posibilidades de mejorar la rentabilidad de la empresa, mejorar su volumen de ventas y fortalecer sus ventaja competitiva sostenible.
¿Con qué? ¿Podemos? ¿Por qué?	Análisis de la empresa que comprende: Análisis de recursos y capacidades de la empresa y cadena de valor. Análisis de viabilidad económica y financiera. Fundamental para el proyecto de internacionalización estimar las necesidades de inversión, financiación, costes y beneficios.	FORTALEZAS: Capacidades y recursos tanto tangibles como intangibles, posiciones alcanzadas, ventajas competitivas que posee la empresa y que le permiten aprovechar las oportunidades del mercado. DEBILIDADES: Aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la empresa. En algunos casos se pueden desarrollar o adquirir externamente recursos que eliminen las debilidades.

2.- Como material interactivo complementario de este punto recomendamos el visionado del video del ICEX La decisión de exportar.

3.- Villarreal (2008) realiza una propuesta completa del proceso evolutivo estratégico de internacionalización.

¿Queremos?	Análisis de visión empresarial. Determinar si la estrategia de la empresa es compatible con la internacionalización.	Adecuación de la cultura empresarial y de la voluntad de propietarios y directivos a la internacionalización.
¿Qué deseamos? ¿Cuánto? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Con quién?	Plan de internacionalización. Es un plan de negocio adaptado al mercado externo que plasmará el camino a seguir para lograr los objetivos.  En el plan se incluirán tanto actividades a realizar por la empresa como a subcontratar, también los riesgos y formas de cobertura de los mismos.	Definición de objetivos a alcanzar y temporalización de acciones, responsables de las mismas y metas.  Cuadro de mando del proyecto y presentación del mismo ante inversores e instituciones de apoyo.  Periódicamente se revisarán los objetivos a la vista de la evolución de la ejecución.

Fuente: elaboración propia.

## 2. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

### 2.1. ESTRATEGIA GLOBAL, MULTIPAÍS Y TRANSNACIONAL

La forma de abordar la internacionalización varía de unas industrias a otras. Para Porter(1988) es importante conocer las reglas de juego de la competencia según se trate de *industrias globales o industrias multipaís* que determinarán la estrategia más adecuada:

- Una *industria es global* cuando la posición competitiva de una empresa en un país está afectada por la posición competitiva en otros países y viceversa. Está constituida por una serie de industrias interiores relacionadas en las que los competidores se enfrentan unos a otros sobre bases internacionales. En la estrategia para una industria global, la empresa trata de lograr una ventaja competitiva en dicha industria global, considerando las distintas industrias nacionales como un todo. En una industria global, la empresa debe integrar sus operaciones sobre una base mundial.
- Una *industria es multipaís* cuando la competencia en un país es diferente de la competencia en otros países. Es una industria internacional compuesta por un conjunto de industrias nacionales en las que las empresas pueden competir de forma autónoma en un país en relación a otros, porque las ventajas competitivas son específicas país a país. La estrategia para una industria multipaís se puede plantear como una cartera de estrategias, cada una de las cuales se desarrolla en un país, de acuerdo con sus condiciones competitivas.

## Ejemplo 2.2. Industrias locales y globales

Mercado Local: Vinicultura	Mercado Global: Industria aeronáutica.
-Existen oferentes en casi todos los países. -Se puede operar eficientemente con tamaño reducido. -Las tecnologías de fabricación difieren de país a país. -El producto (vino) tiene muchas variantes que pueden ser apreciadas localmente (demanda local). -Existen aranceles importantes a la importación (para proteger a la industria nacional).	-Industria muy especializada (sólo presente en USA y UE). El tamaño de las empresas es necesariamente muy grande. -El nº de empresas relevantes es reducido (Boeing-McDonnell y EADS-Airbus). -Las pautas de consumo son similares en todos los países. -No existen barreras a la importación (al no existir industrias nacionales en la mayor parte de los países no existe necesidad de protección).

Fuente: adaptado de Navas y Guerras (2006)

Uno de los factores que explican porque unas industrias son globales y otras multipaís *está la estructura de la cadena de valor<sup>4</sup> de las empresas de ese sector*. Hay sectores en los que las actividades que componen la cadena de valor deben acercarse al comprador y otras industrias donde es importante centrarse en el inicio del proceso productivo y no importa fabricar alejados de los mercados de destino:

- **Industrias enfocadas hacia delante u orientadas al comprador** (en estas industrias es básica la logística de productos terminados, comercialización y ventas, etc.). Tienden a localizarse próximas al comprador. En industrias en las que las actividades hacia delante son vitales para la creación de una ventaja competitiva el modelo de competencia internacional es multipaís al requerir ventajas específicas para cada mercado o país.

- **Industrias enfocadas hacia atrás u orientadas hacia proveedores y producción** (en este caso es básica la logística interna, producción y apoyo). Cuando la empresa debe centrarse en las actividades hacia atrás y cuando las actividades de apoyo son cruciales para la creación de ventaja competitiva estamos en competencia global.

Las dimensiones clave que determinan como una empresa compite a nivel internacional son la concentración y la coordinación que combinadas permiten establecer las cuatro estrategias de internacionalización que se reflejan en la figura 2.3:

- **La concentración o configuración:** Se refiere a la localización de cada una de las actividades de la cadena de valor. Será configuración concentrada si la empresa las localiza en un único país (desde I+D, compras, fabricación, marketing...); y será dispersa si cada país tiene una cadena de valor.

- **La coordinación:** Se refiere a cómo se coordinan actividades relacionadas o similares llevadas a cabo en diferentes lugares. Será coordinación baja cuando hay completa autonomía en cada fábrica de cada país; y será alta cuando hay una fuerte coordinación entre las fábricas.

4.- La cadena de valor para Porter es un modelo de análisis de la actividad empresarial que supone descomponer las actividades que generan un valor para los clientes. Para este autor cualquier proceso industrial o de servicios puede descomponerse en un conjunto de actividades primarias (las que se refieren a la logística de materias primas, creación física del producto, su venta y servicio postventa), a las que se añaden las actividades secundarias o de apoyo (dirección de recursos humanos, contabilidad, etc). Cada actividad desarrollada es un eslabón de la cadena que tiene unos costes específicos, genera un valor, por lo que tiene asociado también un margen. La gestión estratégica de la cadena de valor pretende mejorar estos márgenes a través de las ventajas competitivas y a la vez las interrelaciones entre eslabones.

Figura 2.3. Tipos de estrategia internacional según Porter.

Necesidades de Coordinación	Configuración de la Empresa	
	Geográficamente disperso	Geográficamente concentrado
Altas	Estrategia Transnacional	Estrategia Global pura
Bajas	Estrategias Multipaís	Estrategia global con adaptaciones a diferentes países

Fuente: Porter (1988).

Considerando las actividades de la cadena de valor, las propias capacidades/ recursos de la empresa y dependiendo del tipo de mercado en el que se compite será más o menos adecuado emplear una u otra de las cuatro estrategias principales de internacionalización según Porter (1988):

- **Estrategia global pura.** Consiste en concentrar tantas actividades como sea posible en un país, servir al mundo desde esta base y coordinar fuertemente por medio de la estandarización de las tareas que hayan de ser realizadas en la proximidad de los consumidores. Se pretende reducir los costes de producción de tal forma que se ofrecen productos a menores precios que los de las compañías domésticas. El producto estandarizado es fabricado en las localizaciones con menores costes y ofrecido a un mercado global, siendo la adaptación a las necesidades de los clientes mínima. La desventaja es la falta de habilidad para responder a las necesidades de diferentes consumidores en diferentes países y la limitación para aprender de los consumidores extranjeros sobre la diferenciación de sus productos.

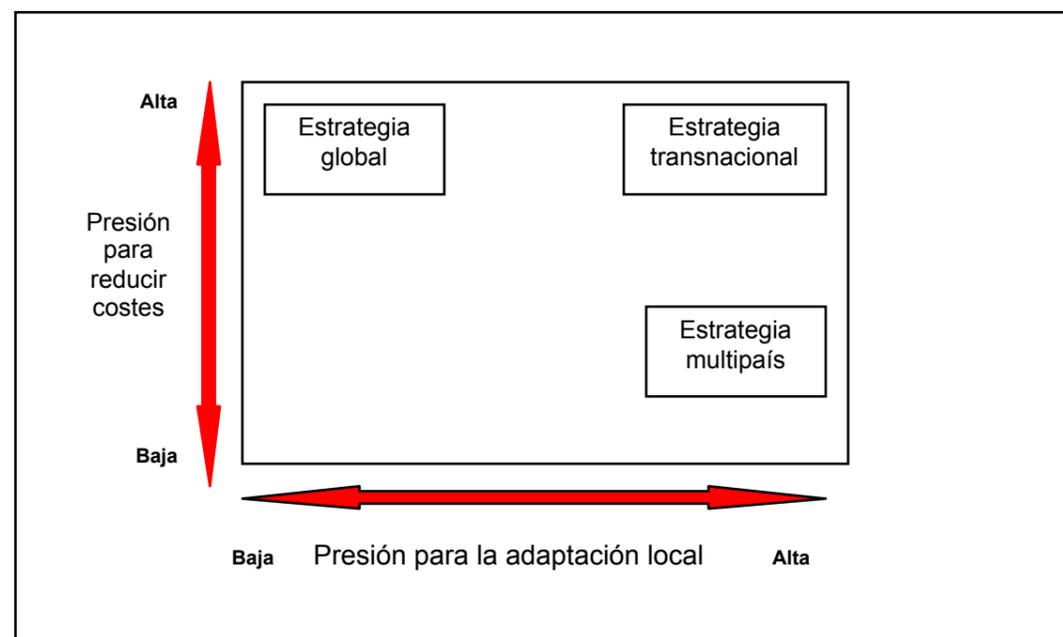
- **Estrategia global con adaptaciones a países.** La configuración se realiza mediante una actividad en un solo país (excepto comercialización y postventa que están descentralizados). Con ello se persigue una diferenciación basada en coste aunque tratando de adaptarse al cliente. La ventaja es que hay costes bajos, el inconveniente es que no puede competir por diferenciación del producto ya que se ofrece un producto estandarizado que sólo se adapta levemente a las características específicas del país.

- **Estrategia multipaís.** Implica centrarse en las características de cada país en el que se opera, ya que suele existir un cierto número de empresas nacionales funcionando en cada país. Una organización persigue este tipo de estrategias adaptando sus productos a las necesidades de cada país en el que compite para conseguir diferenciación. La organización transfiere a los distintos países las competencias, descentralizando el control, de tal forma que las divisiones operan de forma autónoma y desarrollan sus propias actividades de creación de valor. Las divisiones pueden obtener ventajas por diferenciación sobre los rivales locales combinando competencias locales con las competencias recibidas de la organización. Debido a la autonomía de las divisiones y los diferentes mercados el aprendizaje global es pequeño, lo que incide en la creación de valor a largo plazo.

- **Estrategia transnacional.** Requiere una alta inversión en el exterior con una fuerte coordinación entre filiales. Pretende ganar las ventajas de la diferenciación explotando su núcleo de competencias a través de los mercados mundiales y las ventajas de menores costes explotando las economías de escala globales. Para obtener la ventaja en costes la organización asigna las actividades de creación de valor en aquellos países donde los costes son menores. Para obtener la ventaja de diferenciación, la compañía

localiza actividades de creación de valor en la mayoría de los países donde opera para adaptar los productos a las necesidades de los consumidores. El flujo de habilidades y de productos potencia el aprendizaje global. Genera los mayores costes de todas las estrategias dada la necesidad de coordinar los recursos y habilidades para adaptar los productos y al mismo tiempo obtener ventajas del aprendizaje global.

**Figura 2.4. Adecuación de las estrategias de internacionalización a costes y adopción a preferencias locales**



Fuente: Dess y Lumpkin(2003).

La visión de Solberg (1991) complementa a la clasificación estratégica de Porter. Para Solberg (1991) básicamente son dos los factores que inciden en la globalización de la competencia en un determinado sector industrial la estructura de su oferta y lo permeable que sea el mercado.

La estructura de la oferta de una industria se puede medir en términos de estructura competitiva (el factor de la competencia lo medimos a través del número de competidores en la industria y su tamaño relativo) y del grado de especialización nacional de la industria (si hay oferentes en prácticamente todos los países y el volumen de comercio internacional es bastante limitado; o puede ser una estructura más especializada y los participantes están concentrados en un número limitado de países). Si combinamos estos dos factores se pueden distinguir las siguientes industrias:

- **Industria nacional:** La estructura básica está dominada por las empresas nacionales con una estructura competitiva fragmentada. Como ejemplo se pueden citar las empresas vitivinícolas están presentes en casi todos los continentes.
- **Industria regional:** La estructura oligopolista conduce a los oferentes a exportar a los mercados vecinos y/o empresas multinacionales han hecho alguna incursión en los mercados individuales nacionales.
- **Industria global:** Existe un grupo de compañías orientadas hacia segmentos concretos del mercado que se especializan en áreas de aplicaciones particulares y que trabajan

a nivel mundial. En esta categoría se encuentran por ejemplo el sector de las grandes empresas de fabricación de automóviles (como por ejemplo Volkswagen, Toyota, General Motors, Ford...).

La *accesibilidad a los mercados internacionales* es también determinante para Solberg(1991) y depende tanto de las barreras de entrada (pueden ser plenamente abiertas o sometidas a aranceles que encarecen el producto) como de la similitud de los mercados (diferentes pautas de demanda fuerzan a las multinacionales a poner programas de adaptación de los productos<sup>5</sup>). Los mercados serán de *fácil internacionalización* cuando no hay barreras y tienen demanda homogénea. En cambio, serán difíciles cuando hay barreras y son heterogéneos. Combinando los distintos niveles de la estructura de la oferta y la accesibilidad a los mercados tenemos tres tipos de mercados internacionales:

- **Mercados locales:** No hay amenaza inminente de entrada de nuevos competidores y la demanda y el entorno socioeconómico constituyen una barrera al comercio.
- **Mercados potencialmente globales:** La presencia de algunos obstáculos impide todavía el desarrollo de mercados totalmente globalizados. Si alguno de los factores cambia en la dirección correcta está categoría terminaría siguiendo global.
- **Mercados globales:** El acceso al mercado es fácil y la estructura de la oferta es tradicionalmente global.

Para Solberg las alternativas estratégicas que una empresa tiene para la internacionalización dependerán tanto del tipo de mercado internacional como del propio *potencial de internacionalización*: Es un factor interno que determina su capacidad para dar respuesta a las fuerzas de globalización de los mercados. Este potencial de internacionalización puede venir condicionado por la influencia de dos factores (que determinarán el potencial alto, moderado o bajo para la internacionalización):

- **La cultura corporativa internacional:** Radica en la capacidad del equipo directivo para desarrollar respuestas correctas al desafío de un mundo globalizado. Se podría decir que cuanto más internacionalmente orientada esté una empresa, mejor preparada estará para desarrollar estrategias viables.
- **La cuota de mercado relativa:** Mide la fuerza relativa de la empresa en sus principales mercados y su capacidad de aguantar ataques de la competencia y de financiar un desarrollo más global.

A partir de cultura internacional y cuota de mercado relativa, se pueden obtener tres posibles categorías de empresas frente a la internacionalización:

- **Empresa globalmente inmadura (potencial bajo):** Tiene una actividad exportadora nula o muy limitada pero sin una posición dominante en los mercados actuales. Es muy vulnerable debido a que tiene una experiencia limitada y una posición de cuota de mercado desfavorable.
- **Empresa globalmente adolescente (potencial moderado):** Ha adquirido alguna experiencia internacional y/o cierta posición en los mercados importantes.

5.- Como ejemplo claro de necesidad de adaptar productos podemos citar el caso de los automóviles en Reino Unido, las industrias deben fabricar vehículos con el volante a la derecha para poder entrar a tal mercado. En cambio los populares jeans o pantalones vaqueros son vendidos en casi todos los países del mundo sin ninguna adaptación.

- **Empresa global internacionalmente madura (potencial alto):** Tiene una posición dominante en los principales mercados y también es totalmente dependiente de las ventajas internacionales (experiencia).

Relacionando la globalización del mercado en que se opera y el potencial de internacionalización de la empresa, obtenemos las nueve alternativas estratégicas de la figura 2.5 que se describen a continuación y que arrancan con la posición extrema 1 “quedarse en casa y la 9 “fortalecer la posición global”.

**Figura 2.5. Alternativas estratégicas según grado de globalidad del sector y preparación de la empresa para la internacionalización según Solberg.**

		Grado de globalidad de la industria		
		Local	Potencialmente global	Global
Preparación de la empresa para la internacionalización	Alta	7 Entrar en nuevos mercados	8 Prepararse para la globalización	9 Fortalecer la posición global
	Moderada	4 Consolidar los mercados de exportación	5 Expandirse en el mercado internacional	6 Buscar alianzas y nichos globales
	Baja	1 Quedarse en casa	2 Desarrollar nichos internacionales	3 Prepararse para ser comprada

Fuente: Solberg (1991)

- **1. Quedarse en casa:** No existen, o son pequeñas, las amenazas de llegadas de competidores internacionales y los mercados no son de fácil acceso. La empresa tiene un potencial escaso de operaciones internacionales. Sólo si se tiene una fuerte inclinación por el negocio internacional y se es financieramente fuerte, se puede debatir la conveniencia de entrar en el mercado exterior.

- **2. Desarrollo de nichos internacionales:** La empresa está en un mercado potencialmente global (existe amenaza de actuaciones de competidores extranjeros) y se combina con un potencial de internacionalización bajo. La empresa deberá adquirir experiencia internacional pero al tener poca cuota deberá intentar introducirse en aquellos nichos de mercado más asequibles para adquirir experiencia de tal forma que estaría preparada para el caso en el que el mercado evolucionará hacia un mercado más global.

- **3. Preparación para una adquisición:** La empresa se encuentra en un mercado global y es un “enano” local entre los gigantes internacionales (potencial internacional bajo). La empresa tiene pocas posibilidades de sobrevivir como una unidad independiente (su propio nicho) o atraer socios potenciales para una futura oferta de compra. Es previsible que una empresa mayor la adquiera.

- **4. Consolidar los mercados de exportación:** La empresa opera en mercados locales, donde la competencia transnacional es limitada y los mercados están protegidos mediante barreras comerciales. Si la empresa tiene una suficiente base financiera debe considerar una mayor penetración en sus principales mercados y evaluar las oportunidades de entrar en nuevos mercados. Si la empresa tiene una posición financiera débil la dirección debería revisar su cartera de productos y concentrarse en negocios

que generen rendimientos por encima de la media y el resto habrá que eliminarlas o seguir la estrategia de cosecha.

- **5. Expansión en los mercados internacionales:** El centro de la matriz denota una situación llena de potencial tanto de la compañía como del mercado. El reto para esta empresa, que tiene experiencia internacional y una actitud proactiva de la dirección, es posicionarse en los mercados mundiales clave o conseguir una cuota de mercado confortable en una región.

- **6. Búsqueda de alianzas o nichos globales:** La empresa todavía es adolescente pero se encuentra en un mercado global. La respuesta lógica es concentrarse en aquellas unidades de negocio que representen nichos, aunque sean menos globales, desprendiéndose de aquellas otras con posibilidades más limitadas. También se pueden buscar alianzas entre compañías mediante “joint-ventures”, subcontratación, etc.

- **7. Entrar en nuevos mercados:** La empresa es líder en sus mercados más importantes y/o dependen completamente de las ventas internacionales. La empresa debe expandirse en los mercados internacionales o entrar en nuevas áreas de negocio según como sean de cerradas.

- **8. Prepararse para la globalización:** Para la compañía internacionalmente madura en un mercado potencialmente global, las estrategias que pueden recomendarse son las dirigidas hacia la globalización. La empresa debe prepararse para cambios en el entorno internacional que desplacen a la industria hacia una estructura más global. Una empresa financieramente fuerte puede adoptar una situación agresiva frente a cambios en la industria (adquisiciones de empresas). Si la empresa es débil tratará de aliarse con otras empresas de tamaño similar.

- **9. Reforzar la posición global:** La empresa opera en un mercado global y juega un papel decisivo en dicho mercado. Aunque parezca ser el final de un largo viaje hacia la “aldea global”, el dinamismo del comercio internacional obliga a estar alerta a realizar políticas preventivas y más proactivas. Los cambios en la estructura de la demanda, en las preferencias de los consumidores, el ciclo de vida de los productos, en las posiciones de coste de los participantes, la volatilidad de los mercados, las nuevas tecnologías, los acontecimientos políticos, etc., contribuirán a que el mercado esté en continuo movimiento. Un entorno global es frecuentemente turbulento. Las empresas deben identificar los elementos clave del cambio y desarrollar una organización que sea capaz de reaccionar rápidamente ante esos cambios.

## 2.2. ETAPAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Tras analizar en epígrafes anteriores las razones que llevan a una empresa a implantarse en los mercados externos, conviene reflexionar a continuación sobre las fases habituales que se atraviesan en el proceso de crecimiento internacional. Estas etapas suelen ser el resultado de una serie de decisiones de carácter estratégico y dependen de las respuestas de los mercados a las actuaciones de la empresa y las expectativas ante la situación del mercado interno y los exteriores.

La mayoría de autores considera que el proceso de internacionalización suele ser paulatino y atraviesa una serie de fases que discurren desde las formas más simples y de bajo coste para alcanzar los mercados extranjeros hasta las etapas que requieren mayor compromiso

de recursos, que no suelen materializarse hasta que la empresa no dispone de un amplio bagaje de aprendizaje y conocimiento del mercado. Es decir, el proceso discurre desde las etapas más sencillas de exportación hasta las estructuras más complejas de entramados de producción y venta geográficamente implantadas.

Lógicamente, la secuencia general de este proceso que se describe seguidamente no tiene un carácter universal. Son numerosas las excepciones que pueden encontrarse, especialmente en la actualidad, de empresas que por aversión al riesgo no alcanzan las etapas más complejas del proceso y se detienen en las actividades de exportación. Menos frecuente, en cambio, es el caso de organizaciones que directamente establezcan filiales sin haber atravesado previamente las fases exportadoras a causa de la alta incertidumbre que conllevaría esta estrategia.

Según la figura adjunta pueden distinguirse cinco fases diferenciadas en el proceso de internacionalización empresarial según la complejidad estratégica de las decisiones asociadas a cada una de ellas.

**Figura 2.6. Fases del proceso de internacionalización.**



Fuente: elaboración propia.

La primera fase se reduciría a las meras exportaciones ocasionales que la empresa puede realizar para satisfacer pedidos puntuales que le llegan desde los mercados exteriores. En este momento la empresa no ha tomado ninguna decisión de internacionalización sino que actúa como en cualquier otra venta en el mercado propio con la única diferencia de que, en estos casos, es necesario negociar el precio y las condiciones de transporte con el importador externo.

En una segunda etapa es la empresa la que se plantea los mercados concretos que pueden resultarle más apropiados para dirigir su producción sobrante, mediante contactos con agentes de intermediación local o empresas de trading. Esta etapa puede incluso ser la primera en empresas que no esperan a recibir pedidos desde el mercado extranjero.

Una vez que se ha obtenido una experiencia exportadora aceptable con las fases previas, la tercera etapa supone una dedicación de recursos más amplia por parte de la empresa para responder a los requerimientos de la demanda extranjera. En este caso, ya no son los sobrantes productivos los que se dedican a satisfacer estos mercados sino que hay una adaptación de la producción para cubrir las necesidades de una base relativamente estable de clientes de otros países. Es recomendable que en este momento la empresa se plantee la posibilidad de contar con un departamento propio de exportación.

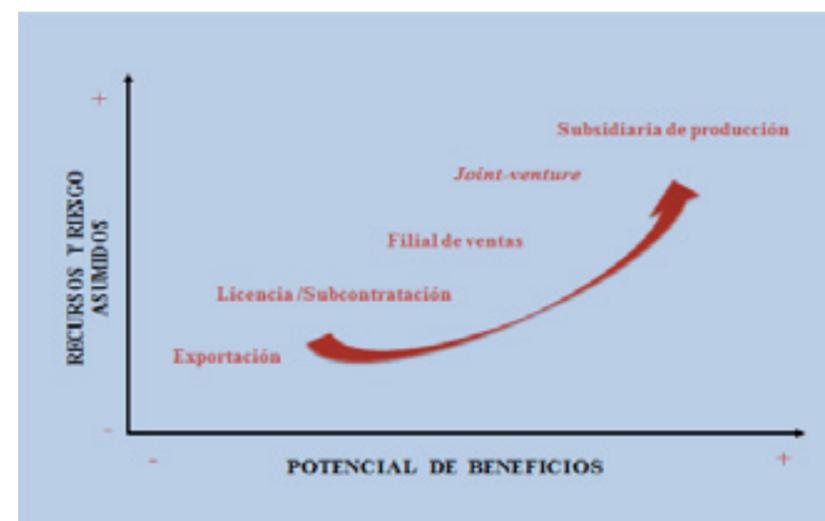
El establecimiento de subsidiarias de venta en los mercados exteriores se produce cuando ya existe una consolidación de las exportaciones en determinados mercados, lo que hace recomendable la posibilidad de dejar de recurrir a los intermediarios de venta en estos países. La inversión y dedicación de recursos que exige esta estrategia (oficinas, almacenes, recursos humanos, etc.) implica un cambio radical en la posición de la empresa respecto a su nivel de internacionalización. Ahora la comercialización del producto en destino pasa a ser una variable más en la toma de decisiones interna que incluso puede requerir el registro de marcas o patentes en los países donde se implanten filiales de este tipo.

La última fase del proceso se desarrollará en aquellos mercados donde la empresa ya cuenta con presencia mediante las filiales de venta y aconsejan invertir en el establecimiento de unidades de producción por diversas circunstancias: altos aranceles, atractivo potencial del mercado, elevados costes de transporte, restricciones gubernamentales a las importaciones, etc. Esta etapa supone una estrategia de integración vertical hacia atrás por parte de la empresa en el mercado donde implanta estas filiales. Con ello controlaría prácticamente la totalidad de actividades primarias de la cadena de valor del producto y competirá directamente con las empresas locales. Puede afirmarse que con estas dos últimas etapas la empresa ya ha iniciado su funcionamiento como una empresa multinacional.

Con independencia de las fases o etapas descritas, las empresas pueden utilizar otras estrategias de internacionalización mediante formas contractuales diversas que se han analizado en diversos apartados de este manual: *joint-ventures*, franquicias, licencias, subcontrataciones, etc.

En cuanto a volumen de recursos comprometidos, riesgo en que se incurre y control de la información, queda patente que la relación es inversa, de forma que en las primeras fases, pese a que la exigencia de inversión y riesgo asumido son escasos, también lo es la información obtenida respecto al mercado al que se accede. En las fases en que se implantan filiales de venta y, en último extremo, subsidiarias de producción, la implicación es muy superior en recursos y riesgo pero, en contrapartida, el control sobre el mercado también aumentará, permitiendo a la empresa la toma de decisiones sobre el mismo de una forma más racional.

**Figura 2.7. Recursos, riesgo asumido y beneficios.**



Fuente: Root (1987) y Jarillo (1991)

## 2.3. FACTORES QUE INCIDEN EN LA FORMA DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES

A la hora de seleccionar los modos de adentrarse en los mercados con los que operar en el exterior es necesario tener en cuenta una serie de condicionantes que afectan a la empresa: recursos y capacidades de la misma, objetivos y estrategias perseguidos y situación de los mercados de destino.

### RECURSOS Y CAPACIDADES

La conocida Teoría de Recursos y Capacidades propugna que las ventajas competitivas que puede alcanzar una empresa dependen en gran medida de los recursos tangibles e intangibles que ésta posea y la forma de gestionarlos, es decir, las capacidades. Es por esto que la forma de entrada en los mercados externos se encuentra limitada a priori por la disponibilidad de recursos tecnológicos, financieros y de gestión u organizativos.

En lo referido a ventajas tecnológicas, cuando una empresa dispone de innovaciones tecnológicas relevantes, suelen desaconsejarse modos de entrada como las licencias o las *joint-ventures* por la posible pérdida de control que conllevarían, salvo que la ventaja tecnológica tenga un carácter temporal y pueda interesar ponerla bajo licencia dado que otros competidores la alcanzarán en breve.

Por su parte, los recursos financieros limitan en gran medida, según Durán (2001), las oportunidades operativas de las pymes en los mercados internacionales por las exigencias de inversión que traen consigo. Así, las etapas finales del proceso exportador analizadas en el epígrafe previo requieren un nivel elevado de financiación para mantener las filiales de venta y/o producción en el exterior. En este sentido, el modelo de Buckley y Casson (1981) determina el mejor modo de expansión internacional en función de la estructura en costes de la empresa y el tamaño del mercado. De este modo, la secuencia exportaciones-acuerdos de licencia-inversión directa mediante filiales implica un incremento paulatino en costes fijos a la vez que una reducción en los variables. Indirectamente, la estructura de costes se encuentra ligada al tamaño de la empresa lo que, en última instancia supone que las empresas han de tener un tamaño mínimo que les permita soportar el volumen de costes fijos y capital exigidos por la estrategia de entrada al mercado exterior que seleccionen.

Por otro lado, las capacidades de la empresa también suponen un límite en el ámbito de la organización, por la complejidad que conlleva la estructura resultante de una apertura a la internacionalización. Según el modelo basado en la Teoría de las Capacidades Organizativas existe una relación directa entre la experiencia empresarial en internacionalización y la elección de formas de entrada que impliquen un mayor control y compromiso.

Finalmente, en empresas que poseen una ventaja competitiva derivada de sus conocimientos en el ámbito de la gestión, o intangibles como la imagen de marca, sería factible el uso de franquicias o *joint-ventures* como forma de entrada a otros mercados.

### OBJETIVOS

Otro de los factores que repercute en la decisión sobre el modo de acceder a los mercados internacionales viene determinado por los objetivos estratégicos que la empresa se marca. Muy distintas serían las acciones a llevar a cabo por aquellas organizaciones que simplemente desean deshacerse de sus excedentes productivos de aquellas otras que pretenden competir en costes o de las que buscan una diferenciación procedente de innovaciones tecnológicas.

Tabla 2.4. Objetivos empresariales en la internacionalización.

Objetivos Empresariales en el Marco de la Internacionalización			
Colocar producción excedentaria	Ocupar capacidad ociosa	Innovación tecnológica y diferenciación	Competencia en costes
Exportación		Subsidiarias de ventas	
		Subsidiarias de producción	
		Joint-Ventures	
		Acuerdos de franquicia	
		Acuerdos de subcontratación	

Fuente: Durán (2001)

### MERCADOS DESTINO

Como es lógico, las características más destacables de los mercados de destino no solamente condicionan la selección de los mismos a la hora de comenzar el proceso de internacionalización, sino que también influyen en la decisión sobre la forma de entrar en ellos. Mientras que la elección de los mercados suele basarse en análisis de características como el índice de riesgo-país, la diversidad cultural y los ajustes producto-mercado en cada posible destino, también variables como las similitudes culturales o demográficas, el tamaño del mercado y la experiencia en el país van a determinar la selección de la forma de entrada al mismo.

Davidson y McFetridge (1985) proponen una relación directa entre el uso de la inversión directa mediante subsidiarias de venta o producción cuando incrementa el conocimiento del mercado y las semejanzas con sus aspectos culturales y sociales; también cuando el nivel de desarrollo económico según industrialización y PIB per cápita son más altos. En cambio, las exportaciones y los acuerdos de licencia se aplican en casos de regulaciones gubernamentales a la inversión directa externa.

Del mismo modo, algunas de las trabas o barreras a la internacionalización, o bien las razones fundamentales que la favorecen, y que se analizaron en epígrafes previos, pueden influenciar la selección del modo de entrada en los mercados exteriores.

Tabla 2.5. Adecuación de las formas de entrada a las características de los mercados.

Característica del mercado destino	Formas de entrada aconsejables
Trabas al libre comercio, aranceles, controles de divisa, altos tipos de cambio, regulaciones y restricciones técnicas	Joint-Ventures Subcontratación Subsidiarias de producción
Incentivos gubernamentales para la atracción de empresas extranjeras	Alianzas con empresas locales Inversión directa con subsidiarias de producción
Ventajas comparativas explotables en el mercado (materias primas abundantes / baratas, mano de obra con salarios bajos, etc.)	Inversiones directas en el mercado destino
Producto o servicio con necesidad de cercanía al cliente	Se descartarían las formas que no suponen un contacto directo como la exportación o los acuerdos de licencia

Costes de transporte	La exportación se recomienda cuando el coste de transporte no suponga una parte muy significativa del precio de venta
Tamaño del mercado de destino	A medida que el tamaño aumenta serán recomendables formas de entrada más avanzadas frente a la exportación
Nivel de riesgo del mercado	Exportación y acuerdos de licencia como formas de menor compromiso en mercados de alto riesgo

Fuente: Elaboración propia en base a Durán (2001)

## 2.4. PRINCIPALES MODOS DE ENTRADA

Aunque grosso modo se han mencionado en apartados anteriores tres formas genéricas de implantarse en los mercados exteriores (exportación, acuerdos de licencia y realización de inversiones directas mediante subsidiarias), la realidad práctica pone de manifiesto la existencia de distintos subtipos de modos de entrada que en ocasiones son complicados de delimitar puesto que hay un solapamiento entre los mismos.

Siguiendo las clasificaciones de Nieto y Llamazares (1995) y Pla Barber y León (2001) se pueden destacar las siguientes formas específicas de presencia en los mercados internacionales:

### EXPORTACIÓN INDIRECTA

Se realiza la venta al exterior con la intermediación de otras empresas en otros países que se ocupan de todas las actividades de comercialización. Las vías a utilizar son distintas según el protagonista de la intermediación:

- Broker que pone en contacto las dos partes a cambio de comisión.
- Agentes independientes con un vínculo más duradero con la empresa.
- Trading companies expertas en mercados internacionales. Pueden actuar como agencias de compras o comprar mercancías por su cuenta para después colocarlas.
- Consorcios de exportación: entidades independientes que actúan como departamento conjunto de exportación para las empresas propietarias.

### EXPORTACIÓN DIRECTA

La actividad de exportación es desarrollada por la propia empresa fabricante que realizará las adaptaciones de su actividad comercializadora que resulten oportunas para adaptar su marketing-mix a los clientes internacionales. Asimismo, existen diversas vías en su aplicación que pueden combinarse entre sí:

- Venta directa mediante agentes o representantes pertenecientes al departamento de exportación de la empresa.
- Agentes o distribuidores independientes que venden por cuenta del fabricante a cambio de una comisión.

- Distribuidor-importador: en este caso el distribuidor adquiere la propiedad del producto por lo que goza de mayor libertad para posicionarse rápidamente en el mercado extranjero.

- Oficina o delegación comercial: se crea una oficina de representación de la empresa que generalmente no tienen personalidad jurídica propia en el país de destino y actúa como representante de la matriz.

### ACUERDOS DE EXPORTACIÓN O EXPORTACIONES CONCERTADAS

Se basa en la colaboración entre la empresa y posibles socios en otros países que se ocuparían de parte de su actividad internacional. Existe una amplia gama de modalidades de acuerdos cooperativos inter-empresas con una larga lista de formas contractuales específicas que pueden constituirse en alternativas a las fases que conforman el proceso de internacionalización. Se mencionan a continuación las más relevantes:

- Red de ventas de otra compañía local o extranjera (operaciones de *piggy-back*) que aporta su experiencia exportadora ofreciendo seguridad a la empresa productora. Los productos de ambas empresas deben ser complementarios.

- *Joint-ventures*: creación de una empresa hija de dos o más empresas de diferentes países y que cuenta con personalidad jurídica propia.

- Agrupaciones Europeas de Interés Económico (AEIE): figura creada por iniciativa de la Unión Europea en la que dos o más socios comunitarios de diferentes países crean una entidad en la que realizar de forma conjunta una actividad aportando capital, tecnología o *know-how*.

- Franquicias internacionales: acuerdo para la distribución en que el franquiciador cede su producto, marca, *know-how* y técnicas de comercialización al franquiciado de otro país con la finalidad de estandarizar procesos operativos y asegurar el nivel de calidad. Pueden adoptar diversas formas:

- » Relación directa con cada franquiciado (franquicia internacional directa).
- » Establecer una filial en el extranjero que controle a los franquiciados locales (franquicia internacional filial).
- » Conceder a una empresa extranjera la franquicia global para todo el territorio (franquicia internacional máster).
- » Formas intermedias como por ejemplo la franquicia internacional *joint-venture*.

- Alianzas estratégicas: muchas formas ya mencionadas constituyen propiamente alianzas entre empresas (*joint-ventures*, *piggy-back*, etc.) aunque en este caso se trataría de acuerdos de colaboración entre empresas competidoras que buscan beneficiarse del acceso en cooperación a los mercados gracias a las economías de escala obtenidas.

### PRODUCCIÓN EN MERCADOS EXTERIORES E INVERSIÓN DIRECTA

La producción en el exterior se puede realizar mediante subcontratación, que será abordada con más detenimiento en el siguiente epígrafe o bien creando directamente filiales en el extranjero, la opción con mayor grado de compromiso para la empresa. Igualmente se pueden adoptar varias posibilidades:

- Contrato de fabricación: se encarga a un fabricante de otro país la fabricación de los productos de la empresa a cambio de un porcentaje por producto servido.

- Licencias de fabricación: se otorga a un licenciataria la autorización para utilizar la marca, patentes, know-how, etc del licenciador a cambio de un royalty. En este caso, el licenciataria se ocupará de la distribución y la comercialización del producto. Los contratos de gestión del sector servicios pueden englobarse en esta opción.

- Inversión directa: la adquisición o creación de una empresa en el extranjero es la modalidad más comprometida de acceso a los mercados por los recursos que exige. No obstante, suele ser la más rentable a largo plazo. La compañía que opta por esta modalidad deberá decidir si acomete la inversión de forma conjunta con otras empresas extranjeras, como en la modalidad de *joint-venture*, de forma que se comparta el riesgo y el compromiso de recursos, o bien hace uso exclusivo de su capital. También habrá de determinarse si se prefiere invertir sobre una firma ya existente en el país extranjero, lo que supondría una adquisición, o directamente se crea una filial propia.

Como se ha indicado previamente, todas estas formas de entrada a los mercados pueden combinarse o clasificarse de forma distinta según otros criterios ya que es muy difusa la línea que separa una modalidad de otra. La selección de la estrategia deberá basarse en los aspectos ya analizados en el apartado anterior de este capítulo.

## 2.5. SUBCONTRATACIÓN, DESLOCALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

La subcontratación, de acuerdo con el informe de la ONUDI (2004) se puede definir como “la relación económica en virtud de la cual una entidad, el contratista pide a otra entidad independiente, el subcontratista o proveedor, que se encargue de la producción ulterior elaboración de materiales, componentes, piezas o subconjuntos, o la prestación de un servicio industrial, respetando las especificaciones que establezca.” Desde los años setenta del pasado siglo una serie de causas ha favorecido el desarrollo de la subcontratación estratégica internacional contribuyendo, por un lado, a la reducción de riesgos y costes de estructura de las empresas contratistas y, por otro, al incremento de su flexibilidad estratégica en mercados internacionales con políticas económicas muy distintas que aconsejarán la selección del subcontratista más adecuado a cada situación.

El valor de la producción ligada a procesos de subcontratación no ha dejado de crecer en los últimos años. La incertidumbre económica y tecnológica de los mercados hace de esta opción una alternativa a tener en cuenta en los procesos de internacionalización de empresas que trasladan al subcontratista el riesgo de aquellas partes de su cadena de valor sobre las que se encuentran menos especializadas. De este modo se logra un equilibrio en las cifras de apalancamiento que permiten afrontar las vicisitudes de los mercados exteriores con una estructura económica y financiera más estable.

Por lo que se refiere a los tipos de subcontratación que pueden desarrollarse en las relaciones internacionales, una primera clasificación distingue los procesos de subcontratación de capacidad, donde el contratista no dispone de los recursos suficientes para satisfacer la demanda exterior de su producto, acudiendo de forma temporal o permanente a un subcontratista experto, y la *subcontratación especializada*, en que el contratista recurre a los

servicios de uno o varios subcontratistas con equipos específicos y mano de obra capacitada para realizar labores complejas y de precisión.

Otra clasificación de interés es la seguida por Guisado (2002) donde se confrontan las ventajas e inconvenientes de dos tipos fundamentales de subcontratación: competitiva y cooperativa. La primera recomienda, siguiendo el modelo de fuerzas competitivas de Porter, la utilización de múltiples proveedores o subcontratistas para generar una confrontación competitiva entre los mismos que redunde en una reducción de precios. En cambio, la subcontratación cooperativa propugna la estabilización de las relaciones con los proveedores, desarrollando relaciones a largo plazo que favorezcan la calidad de los suministros y el beneficio mutuo entre los agentes implicados.

Son numerosas las acciones desarrolladas desde organismos e instituciones relacionadas con el comercio exterior para el fomento de la subcontratación con la idea de facilitar alianzas entre contratistas y subcontratistas bajo el prisma de un incremento de la productividad y la eficiencia, la creación de empleo, la reducción de capacidad excedente y las transferencias de tecnología. Por otro lado, la subcontratación internacional dirigida desde los países desarrollados hacia subcontratistas de regiones en desarrollo ha suscitado dos corrientes de opinión muy diferenciadas. En un extremo se encuentran las organizaciones que defienden estas actividades basándose en la complementariedad que se desarrolla entre ambas partes y de la que salen beneficiados tanto “el Norte como el Sur”. Sin embargo, no son pocos los economistas que consideran que estas relaciones pueden llegar a transformarse en procesos de deslocalización que conducen a modificaciones en los mercados laborales de los países desarrollados.

La deslocalización ha sido definida como un fenómeno económico en el que se produce la transferencia geográfica de actividades productivas, debido fundamentalmente a los precios más ventajosos de los inputs. En una acepción más amplia se concibe como un proceso por el cual las actividades productivas – no sólo las empresas- se van concentrando en los países que gozan de mayores ventajas comparativas para explotarlas, retirándose de aquellos otros que no disfrutaban de ellas. Es por tanto un fenómeno inherente al panorama mundial actual con unas potencias industriales de gran dimensión, una difusión de las actividades comerciales a zonas que previamente se encontraban apartadas del crecimiento económico y una integración internacional de los mercados y la situación de globalización económica.

Lógicamente, las mayores consecuencias de los procesos de deslocalización se plantean en las producciones más intensivas en mano de obra, donde los países emergentes poseen claras ventajas salariales.

Combinando las estrategias de subcontratación y deslocalización, las empresas pueden optar por la sustitución de parte de su producción por la que proviene de empresas establecidas en otros países, en un proceso que Bjerring (2006) denomina *offshoringoutsourcing*, esto es, de provisión externa a la nación y a la empresa, o lo que hemos venidos describiendo en párrafos previos como subcontratación internacional. Alternativamente, la empresa puede reemplazar todo o parte de su producción por fabricación igualmente propia, pero realizada en el extranjero, lo que Bjerring denomina *offshoringinsourcing*, es decir, provisión desde fuera del país, pero desde dentro de la empresa o lo que acaba de describirse como proceso de deslocalización. Las dos dimensiones que inciden en la estrategia a plantear se centran en

la perspectiva del control de la actividad, (fabricación integrada verticalmente en la propia empresa o subcontratación), y la de la ubicación adecuada (fabricación en el país de origen o desplazada al exterior mediante deslocalización).

**Tabla 2.6. Posibles ubicaciones y alternativas de fabricación/aprovisionamiento.**

Ubicación Fabricación y Aprovechamiento	Nacional	Internacional (Offshoring)
Interno a la empresa (Insourcing)	Producción propia	Deslocalización (Offshoringinsourcing)
Externo a la empresa (Outsourcing)	Subcontratación nacional	Subcontratación internacional (Offshoringoutsourcing)

Fuente: elaboración propia.

Los efectos derivados de los procesos de subcontratación y deslocalización han sido ampliamente analizados bajo diversos enfoques con conclusiones dispares<sup>6</sup>. Sin embargo, frente a la principal crítica sobre las consecuencias negativas en los mercados de trabajo derivados de estas estrategias empresariales, la ONUDI (2004) concluye que hay pruebas suficientes para afirmar que la subcontratación internacional no debe considerarse una causa de cambios sustanciales en la situación del mercado laboral. Asimismo, algunas aportaciones empíricas confirman que en un breve espacio de tiempo la deslocalización de producciones será tan habitual como las propias transacciones internacionales de bienes y servicios o la Inversión Directa Extranjera, sin provocar efectos más allá del refuerzo o desaparición de algunas actividades o la generación de empleos en determinados sectores y su pérdida en otros pero sin menoscabar el balance global de puestos de trabajos de una nación.

## 3. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL

La empresa que se internacionaliza debe dotarse de una estructura organizativa que le permita la coordinación de sus actividades en localizaciones geográficas dispersas y en entornos variados.

La estructura organizativa delimita las responsabilidades y coordina las relaciones entre los distintos puestos y/o departamentos de la empresa. Al definir la estructura organizativa, se define quien es el responsable de cada actividad, cómo se distribuye la autoridad y cuáles son los flujos de información dentro de la organización. No existe un modelo único, ideal de organización, pero son cuatro los factores que determinan el diseño organizativo particular de cada empresa:

- La estrategia
- La tecnología

6.- Sería muy recomendable para el caso español la lectura del completo informe elaborado en 2008 desde el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio con la colaboración de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa denominado "Globalización y Deslocalización: Importancia y efectos para la industria española"

- El entorno
- Los recursos humanos

Normalmente las empresas cambian su estructura organizativa a lo largo del tiempo, a fin de responder mejor a las oportunidades que les ofrecen los mercados. Una mayor experiencia internacional o una mayor diversidad de productos o mercados conllevarán cambios en la estructura organizativa con el objetivo de hacer más efectiva la implantación internacional.

Analizaremos en este epígrafe los distintos tipos de estructuras organizativas así como los procesos organizativos que ayudan a que dichas estructuras funcionen de forma más eficiente y eficaz.

### 3.1. LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y CONTROL

Las distintas partes de una organización internacional funcionan conjuntamente porque están unidas a través de una serie de procesos que aseguran que los comportamientos de sus recursos humanos sean compatibles y persigan objetivos organizativos comunes. Estos procesos se denominan, de forma genérica, mecanismos de coordinación y control y hacen posible la integración de las diferentes filiales y actividades internacionales en un todo, paliando las dificultades de comunicación y las diferentes visiones de los negocios que puedan existir en los diferentes países.

Se consideran mecanismos de coordinación a los procesos que proveen los vínculos o enlaces adecuados entre las diferentes unidades o tareas de la organización. Los más frecuentes son: la adaptación mutua, la centralización de la autoridad, la formalización y la socialización de los miembros de la organización.

En cuanto a los mecanismos de control, hacen referencia al grado de cumplimiento de ciertos objetivos a través del ejercicio del poder o la autoridad. Se trata de una intervención más directa en las operaciones de las filiales, más específica y más costosa, debido a la necesidad de comunicación directa. Los más frecuentes son: el control del comportamiento y el control de resultados.

#### LA ADAPTACIÓN MUTUA

Consiste en la coordinación mediante la comunicación directa entre empleados. Es el mecanismo más sencillo y eficaz porque puede utilizarse para resolver tanto problemas simples como complejos. Junto a las formas tradicionales como las reuniones, comunicaciones bilaterales, comités, en el caso de las grandes empresas internacionalizadas es frecuente la utilización de puestos de enlace entre las distintas divisiones.

#### LA CENTRALIZACIÓN

El grado de centralización de la autoridad en una organización viene determinado por el nivel en la jerarquía de autoridad en el que una decisión tiene que ser aprobada antes de su implementación. Si es en los niveles más altos estaremos ante una organización muy centralizada si, por el contrario, es en los niveles más bajos, estaremos ante una organización descentralizada.

Para analizar el grado de centralización en empresas que están internacionalizadas y tienen presencia en distintos países, se tendrán que examinar las atribuciones que tienen tanto la

sede central como las filiales o unidades internacionales:

- Si es la sede central la que tiene la potestad en la toma de la mayoría de decisiones estratégicas que se desarrollan en la organización, estaremos ante una empresa centralizada.
- Si las distintas filiales pueden tomar decisiones importantes sin consultar con la sede central estaremos ante una organización descentralizada.

## LA FORMALIZACIÓN

La formalización, también conocida como normalización de métodos de trabajo, hace referencia al grado en el que las normas de una organización están definidas de forma explícita (manuales, planes estratégicos, procedimientos, descripciones de cargos, etc.).

Mediante la formalización se determinan reglas y procesos que especifican los comportamientos permitidos y definen los criterios para la toma de decisiones, por lo que se elimina la necesidad de comunicación entre las diferentes partes interdependientes. Contribuye de esta forma a reducir la ambigüedad, por lo que es importante en los casos en los que existan filiales más alejadas de la sede central o con un mayor grado de autonomía.

Normalmente existe una mayor formalización en las empresas de mayor tamaño, pues es un mecanismo mediante el que los directivos de la sede central pueden ejercer su poder.

En aquellas situaciones en las que la empresa se enfrenta a un entorno competitivo complejo, altamente incierto y turbulento, una excesiva formalización puede ser negativa, pues resta a la organización la necesaria flexibilidad para responder de forma rápida ante esas circunstancias.

En cualquier caso, esa normalización ha sido clave en la consolidación de las empresas multinacionales que han paliado con este capital organizativo las posibles carencias de capital humano en su implantación en zonas menos desarrolladas.

## LA SOCIALIZACIÓN

La socialización supone el aprendizaje y la internacionalización por los miembros de la organización de los valores de la organización, las reglas y los patrones de comportamiento de carácter informal y no escrito, que son comúnmente aceptados y observados por los miembros de una organización (Pla y León, 2004).

Este mecanismo de coordinación propicia la propagación de una cultura organizativa que traspasa fronteras, con objetivos, valores y creencias que son compartidos por todos, sea cual sea su país de origen, haciendo que los trabajadores se identifiquen con la empresa.

La socialización hace posible una mayor adaptación a las condiciones locales y un mayor grado de descentralización, al mismo tiempo que mantiene la integración de la organización.

En un entorno complejo en el que se desarrolla una empresa multinacional, los directivos de las distintas filiales han de tomar frecuentemente decisiones importantes que no son supervisadas por la sede central. La socialización cumple en estos casos un importante papel, pues dichas decisiones serán acordes con la cultura y objetivos de la empresa. De esta forma disminuye la necesidad de vigilancia y control y aumenta el grado de flexibilidad de la organización.

Existen diferentes y variadas formas de socialización: Los contactos informales y personales

entre los miembros de la organización; la realización de cursos, convenciones, visitas y conferencias que fomentan el contacto personal y la transmisión de valores; el desplazamiento de trabajadores y directivos de otros países por un tiempo a la sede central, y el uso de expatriados.

## LOS MECANISMOS DE CONTROL

Los mecanismos de control hacen posible que la organización pueda comprobar si los resultados y el funcionamiento de la empresa son acordes con los planes establecidos.

La puesta en funcionamiento de un mecanismo de control requiere:

- 1º El establecimiento de unos estándares.
- 2º La comparación de los resultados de la actuación real con los estándares prefijados.
- 3º El análisis de las posibles desviaciones y la implementación de medidas correctoras.

Según se ha mencionado existen, fundamentalmente, dos tipos de mecanismos de control: el control de resultados y el control del comportamiento. En el segundo caso se mide o vigila la conducta individual de los miembros de la organización, en el primero sus consecuencias.

En el ámbito de las empresas multinacionales estos mecanismos se traducen en:

- El control de resultados: la frecuencia con la que la sede central recibe informes sobre el funcionamiento de sus filiales (técnicos, desempeño financiero, resultado de ventas, etc.).
- El control del comportamiento: la supervisión directa de la filial mediante la asignación de expatriados, o a través de las visitas de los directivos de la sede central a las filiales.

En una gran organización con una estructura geográficamente dispersa, el control de resultados es importante para comprobar el funcionamiento de las distintas unidades, pero en una organización pequeña puede ser suficiente un control del comportamiento. No obstante, en la mayoría de las multinacionales se suelen poner en marcha mecanismos de control en los que se combinan ambos tipos de métodos.

Los mecanismos de coordinación y control se complementan. Los mecanismos más impersonales (la formalización o el control de resultados) se utilizan más en las decisiones que pueden hacerse rutinarias, mientras que los personales (el control directo del comportamiento o la centralización) se utilizan en las excepciones no previstas.

La diferente intensidad con que se empleen los mecanismos de coordinación y control generará estructuras organizativas distintas.

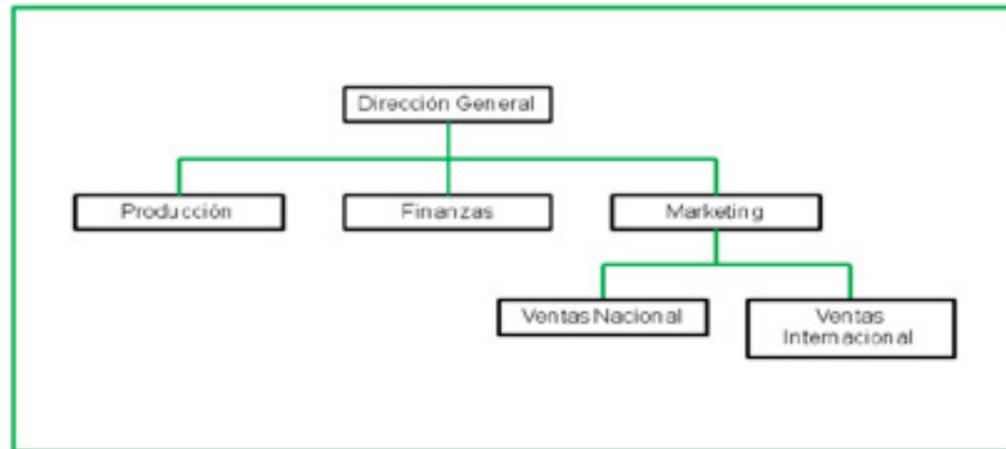
## 3.2. TIPOLOGÍAS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

El estudio de la evolución de las grandes multinacionales a lo largo de los últimos 50 años ha permitido identificar una secuencia de cambio estratégico estructural, de tal manera que la evolución de la estructura sigue al proceso incremental de internacionalización.

### ESTRUCTURA FUNCIONAL

En las primeras etapas de la internacionalización, las operaciones exteriores de la empresa se configuran como una extensión de las domésticas. En estos casos las empresas suelen

adoptar una estructura funcional en la que la gestión de las operaciones exteriores se adscribe



al departamento comercial de la misma (Figura 2.8). A medida que estas operaciones van ganando en volumen e importancia, se suele incorporar un departamento de exportación al mismo nivel que el resto de áreas funcionales (Figura 2.9).

**Figura 2.8. Estructura funcional sin departamento de exportación**

Fuente: elaboración propia



Estas estructuras se caracterizan por su alto grado de centralización y especialización. Suelen presentarla empresas con un número limitado de productos dirigidos a segmentos muy concretos de clientes y que operan en entornos estables.

**Figura 2.9. Estructura funcional con departamento de exportación**

Fuente: elaboración propia

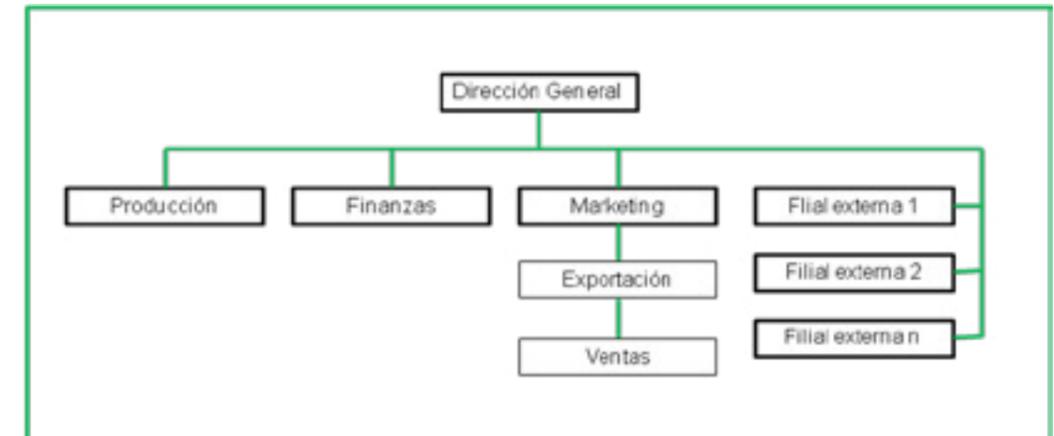
## ESTRUCTURA MATRIZ-FILIAL

A menudo el progreso de la actividad internacional suele deparar la creación de filiales en el exterior. En las etapas iniciales, estas filiales suelen actuar con bastante autonomía de la matriz, reportando directamente al presidente de la compañía en el país de origen (Figura 2.10).

La creación de estas filiales no obedece normalmente a un proceso de planificación, sino que surgen para aprovechar una oportunidad o hacer frente a una amenaza concreta del entorno. Al frente de las mismas figuran ejecutivos expatriados, que ya han pasado por un proceso de socialización, y priman los canales informales de comunicación sobre los formales. De esta manera se consigue mantener la integración de la organización, al tiempo que ésta se dota

de un alto grado de descentralización en la toma de decisiones.

En estas estructuras toda la información se encuentra sólo en el máximo nivel, siendo muy pobre la comunicación entre las distintas filiales y/o departamentos funcionales. Por ello



dichas filiales no suelen intervenir en las decisiones estratégicas de la compañía. Todo esto hace que este tipo de estructuras sólo sean recomendables en entornos estables, de tal manera que el propio crecimiento o el aumento en la complejidad y variedad de las operaciones internacionales introducen problemas que aconsejan su modificación.

**Figura 2.10. Estructura matriz-filial**

Fuente: elaboración propia

## ESTRUCTURA DIVISIONAL.

En este tipo de estructuras la planificación estratégica de la compañía se lleva a cabo por una oficina central integrada por directivos y asesores que configuran un staff corporativo. Desde esta oficina se lleva a cabo la vigilancia y evaluación de las distintas divisiones y la asignación de los recursos entre ellas. Los directivos pertenecientes al staff corporativo se orientan hacia la planificación estratégica y la evaluación a largo plazo de la compañía.

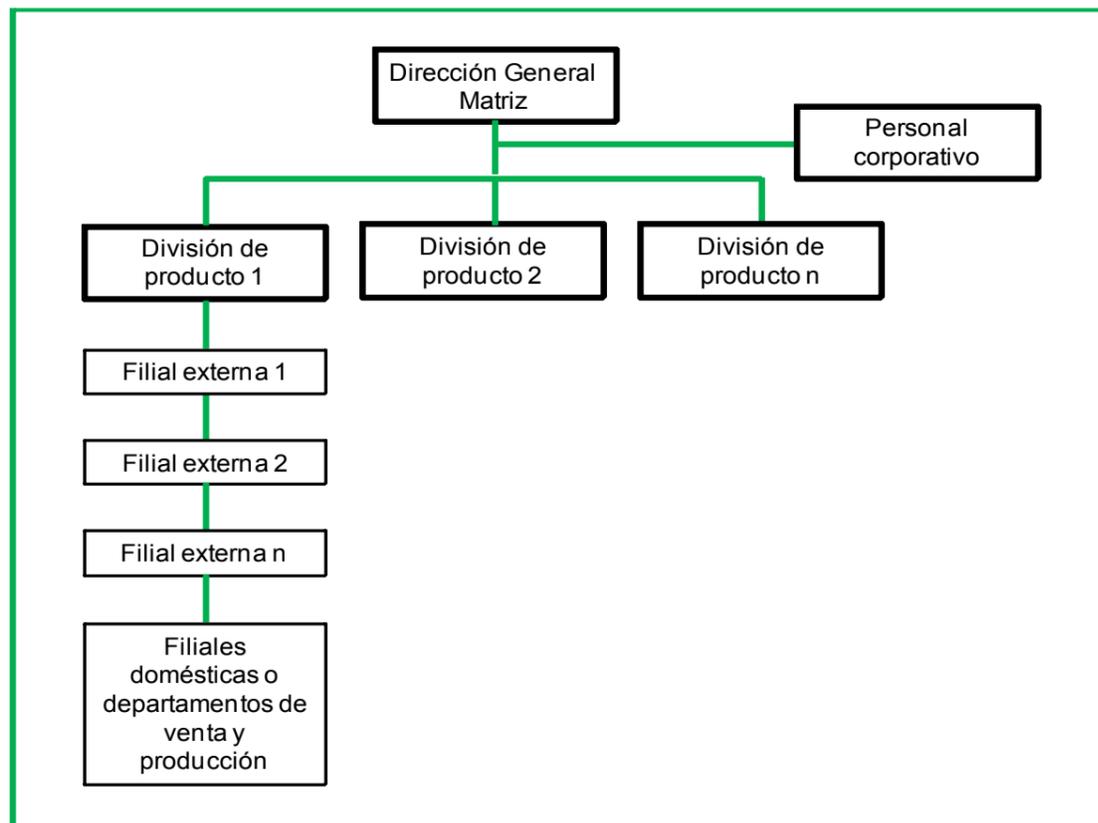
En estas estructuras, gracias al papel jugado por la oficina central, se consigue una mejora tanto en el control interno –es más fácil identificar responsabilidades–, como en la toma de decisiones estratégicas.

Desde el punto de vista internacional podemos distinguir dos tipos fundamentales, las divisiones globales por producto y las divisiones globales por áreas geográficas.

### Las divisiones globales por producto

Cuando la empresa tiene una importante actividad internacional, sus líneas de productos están bien diferenciadas y cuenta con una gran diversidad de productos, las divisiones globales por producto son las más aconsejables (Figura 2.11).

Figura 2.11. La división global por producto



Fuente: elaboración propia

En este tipo de estructura, cada división de producto es responsable de las decisiones estratégicas y tácticas de una línea de producto tanto en el mercado doméstico como en los mercados foráneos, al tiempo que se descentralizan hacia las filiales exteriores las decisiones que no estén relacionadas con las políticas de producto.

Desde el punto de vista estructural se producen dos cambios en relación al modelo anterior:

- La responsabilidad en las operaciones internacionales va a depender de varios directivos (uno por cada división de producto).
- La autoridad pasa de los directivos de las filiales a los directivos de las divisiones.

Varias son las ventajas e inconvenientes que presentan este tipo de estructuras. Entre las primeras podemos destacar:

- Eficiencia en costes gracias a la racionalización de las plantas de producción y la centralización de la capacidad de los directivos.
- Posibilita la adopción de un enfoque global que responde mejor a la nueva competencia global.
- Mejora la comunicación y la asignación de recursos entre las operaciones nacionales y las internacionales.
- Permite la adaptación a necesidades específicas de los clientes de cada línea de productos.

En cuanto a los inconvenientes que pueden presentarse podemos mencionar:

- Encontrar directivos de divisiones que tengan conocimiento de la demanda del producto a nivel global.
- Duplicidad de personal y de funciones en las distintas divisiones, con el consiguiente uso ineficiente de los recursos.
- Necesidad de comunicación y coordinación entre las distintas divisiones para evitar la pérdida de sinergias.

### Las divisiones globales por áreas geográficas

Cuando la actividad internacional de la empresa es importante (el mercado exterior adquiere más importancia que el mercado doméstico) y comercializa sus productos en un gran número de mercados, suele ser habitual adoptar una estructura divisional por áreas geográficas (Figura 2.12).

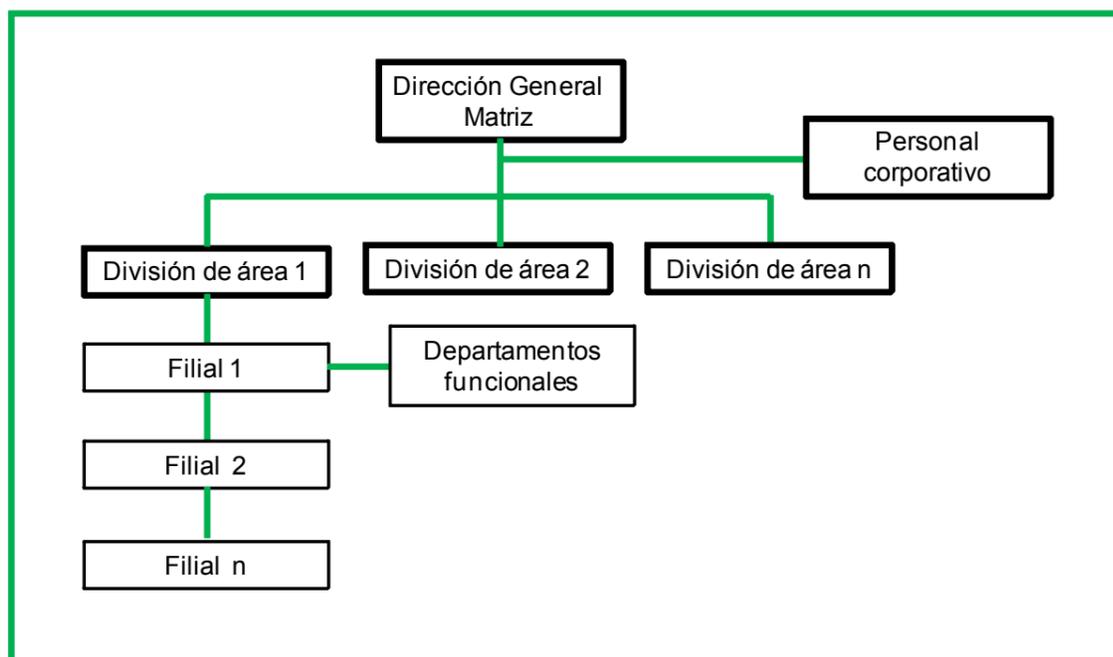
En las empresas que adoptan esta estructura, los directivos de cada división serán responsables de todos los productos y de todas las decisiones estratégicas en un área geográfica concreta. Es importante establecer zonas geográficas diferenciadas entre sí, al tiempo que homogéneas en cuanto a los países que las componen, de tal forma que se pueda aplicar una política comercial estándar para cada bloque. Dadas estas condiciones, estas estructuras son más sensibles a las condiciones locales que las divisiones globales por productos y dan oportunidad para la obtención de economías de escala en cada área.

En también una característica de estas estructuras la mejora en las comunicaciones entre las distintas filiales y los responsables de la división en todas las decisiones estratégicas concernientes a dicha área geográfica. Sin embargo, la comunicación entre filiales que pertenezcan a distintas áreas suele verse desfavorecida.

Entre los inconvenientes que pueden aparecer en las divisiones globales por áreas geográficas podemos destacar:

- Duplicidad de funciones, al contar cada división con sus propios departamentos funcionales (producción, marketing, I + D, ...).
- Puede ser difícil la coordinación entre las distintas áreas y esto puede suponer la pérdida de sinergias en la organización.

Figura 2.12. La división global por área geográfica

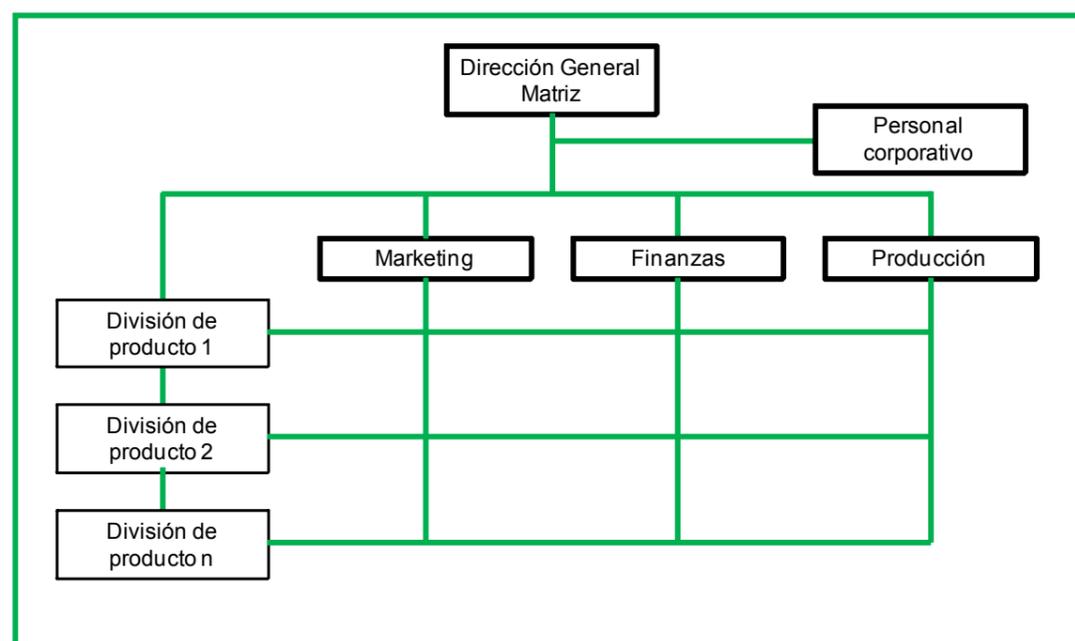


Fuente: elaboración propia

## LA ESTRUCTURA MATRICIAL

En término matricial hace referencia a la forma que adopta de matriz el organigrama, en el que cada uno de sus lados representa un criterio de departamentalización: por una parte un criterio funcional para aprovechar las ventajas de la especialización y, de otra parte, un criterio de mercado, ya sean productos o territorios (Figura 2.13).

Figura 2.13. La estructura matricial



Fuente: elaboración propia

La principal característica de este tipo de organizaciones es que existe un doble flujo de autoridad en el segundo nivel jerárquico, así por ejemplo, el director de marketing del producto 1 responde ante dos jefes, el director de marketing y el director de la división de producto 1. Esto hace posible un equilibrio entre centralización, sensibilidad local y el desarrollo de las competencias funcionales. La división por área o producto posibilita una mejor respuesta a las necesidades locales, al mismo tiempo que la gestión funcional mejora a nivel global la coordinación de las responsabilidades técnicas.

Al igual que el resto de estructuras, la matricial cuenta con ventajas e inconvenientes. Entre las primeras:

- Es posible alcanzar un equilibrio entre presiones hacia la descentralización, por las necesidades de acercamiento a cada mercado, y las presiones hacia la centralización en vías a alcanzar un control centralizado, obtener economías de escala y compartir conocimientos.
- Se consigue una mayor flexibilidad en la asignación de recursos, al poder asignarlos a aquéllos productos o áreas que mayor importancia estratégica tengan en cada momento.

En cuanto a los problemas que pueden aparecer en este tipo de estructuras destacamos:

- Conflictos, confusión y elusión de responsabilidades derivados del doble flujo de autoridad.
- Se dedica un tiempo excesivo a reuniones y negociaciones entre las distintas divisiones, lo que genera retrasos en la toma de decisiones.

## 3.3. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

En el ámbito internacional el papel desempeñado por las personas y la gestión de este recurso se vuelve crucial si tenemos en cuenta, no sólo la mayor complejidad organizativa, sino también el hecho de trabajar en entornos lejanos y diferentes.

En las empresas internacionalizadas se distingue entre personal local y expatriados. Los primeros pertenecen al país de la filial, los segundos vienen desplazados de la casa matriz o de un tercer país.

Se vienen señalando diversas ventajas que puede aportar el empleo de directivos locales:

- No tienen barreras culturales.
- Permiten la continuidad en la gestión de la filial al evitar continuas sustituciones de expatriados.
- Menores costes salariales.
- Aumenta la motivación y oportunidades de carrera en el personal local.
- Mejor aceptación de la empresa en el país de destino por parte de los clientes, Administración, etc.
- Los directivos locales aportan una visión complementaria en los procesos de toma de decisiones de la central.

- El empleo de personal expatriado genera mayores costes que el de persona local, por lo que la mayoría de las empresas multinacionales suelen utilizar expatriados únicamente en los puestos clave (directivos, especialistas técnicos y profesionales de alto nivel).

Por lo que respecta a las ventajas del uso de expatriados, son varios los argumentos que lo aconsejan:

- La no disponibilidad de personal cualificado disponible en el país de destino.
- Existencia de importantes diferencias culturales entre el país de origen y el país de destino que tienden a aumentar las asimetrías de información y potenciar el oportunismo, por ello las empresas buscan un directivo “de confianza”.
- Necesidad de transferencia conocimiento tácito. Gran parte del conocimiento que se transmite a las distintas unidades de una empresa internacional es tácito, no puede codificarse y transmitirse mediante manuales, informes, etc. Para su transmisión se hace imprescindible, por tanto, desplazar al personal que lo posee. De la misma forma, la empresa puede aprender de los entornos internacionales en los que opera y transmitir dicho conocimiento a otras partes de la organización.
- La empresa recurre a expatriados que conocen la forma de operar de la organización en su conjunto, que han establecido contactos y vínculos entre distintas unidades y conocen el impacto que la decisión adoptada por una filial puede tener sobre el resto de la organización. Estos directivos actúan como un mecanismo de coordinación, conociendo tanto los condicionantes locales como el interés corporativo.
- Los expatriados vigilan la ejecución de las operaciones locales e incrementan los canales de comunicación entre la filial y la sede central por lo que son importantes como mecanismo de control.

No obstante, el empleo de personal expatriado puede generar una serie de problemas como la falta de adaptación, mayores costes salariales o un efecto desmotivador en los directivos locales, por lo que la mayoría de las empresas multinacionales suelen utilizar expatriados únicamente en los puestos clave (directivos, especialistas técnicos y profesionales de alto nivel).

Un aspecto esencial en la gestión de los recursos humanos expatriados es la selección y compensación de estos directivos.

En relación a la selección, los criterios utilizados deben contemplar tres aspectos fundamentales: la cualificación profesional o técnica, habilidades directivas y liderazgo y sensibilidad hacia la cultura del país de destino.

En lo que se refiere al segundo aspecto se ha de tener en cuenta que la expatriación supone un cambio importante en la vida de estos empleados que ha de verse suficientemente compensado. Suelen utilizarse una serie de paquetes retributivos adicionales a la remuneración normal que permiten mantener el nivel de vida llevado en el país de origen, cubrir costes de desplazamiento y proporcionar primas y ayudas familiares.

## 4. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS

### 4.1. IMPORTANCIA Y MODOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

Algunos servicios han operado a nivel internacional desde hace mucho tiempo, como es el caso de la banca y los transportes que facilitaron las primeras rutas comerciales. Pero siempre se ha dicho que los servicios, por sus propias características, son más proclives al mercado doméstico. Asociamos el sector servicios a pequeñas empresas, con escaso nivel de profesionalización de la gerencia y que atienden mercados domésticos, pero también está formado por grandes empresas multinacionales dinámicas e innovadoras en métodos de gestión. Podemos encontrar ejemplos en el sector de la ingeniería, la I+D, la informática, las telecomunicaciones o en el sector turismo (cadenas hoteleras, aerolíneas, GDS, cadenas de restauración).

Además de su creciente participación en el producto interior bruto, los servicios son importantes por su capacidad para mejorar la calidad, eficiencia y competitividad de las empresas industriales, y juegan un rol importante en la estimulación del crecimiento internacional de los bienes.

Esto no significa necesariamente que el comercio internacional de servicios haya sido importante, y durante mucho tiempo se ha considerado que la mayor parte de los servicios no eran comercializables internacionalmente ya que requerían el contacto directo entre la empresa y el cliente, lo que ha condicionado la poca atención que se le ha dedicado en la literatura económica y en las estadísticas de comercio internacional.

Sin embargo, el dinamismo del comercio internacional del sector servicios en las dos últimas décadas ha mostrado que esta concepción era errónea. Desde los años 1990 las inversiones directas en el exterior (IDE) de los servicios han experimentado un incremento considerable. Este crecimiento se observa tanto a nivel sectorial, por la internacionalización de los sectores de servicios, como a nivel funcional a través de la implantación en el extranjero de funciones/departamentos de servicios: centros de investigación y desarrollo, departamentos de distribución, delegaciones comerciales, call centers y de servicios on line.

Examinaremos en este epígrafe el concepto de comercio internacional de servicios, sus características, los estímulos y barreras así como algunas de las estrategias que están siguiendo las empresas de servicios que operan a nivel internacional, dadas las características distintivas que éstos presentan en relación al comercio de bienes.

#### ¿Qué entendemos por internacionalización de servicios?

Estamos acostumbrados a pensar en comercio exterior de bienes, ya sean materias primas o bienes manufacturados. El comercio de servicios, por su condición de intangibilidad, es más difícil de conceptualizar. El General Agreement on Trade in Services (GATS) proporciona una definición útil de lo que se entiende por “comercio en servicios”, diferenciando 4 modos<sup>7</sup>:

7.- General Agreement on Trade in Services, disponible en [www.wto.org](http://www.wto.org).

- Modo 1: "Suministro transfronterizo", el servicio se produce en un país y se desplaza a otro, por ejemplo cuando un programa informático se elabora en un país y se envía por Internet a otro.
- Modo 2: "Consumo en el extranjero", es consumo exterior de clientes que se desplazan, por ejemplo, cuando un turista extranjero viaja a España y consume el hotel, restaurantes, y otros servicios aquí.
- Modo 3: "Presencia comercial", la prestación del servicio se realiza mediante presencia comercial en el país exterior, cuando por ejemplo un restaurante chino abre una cadena de restaurantes en otro país, o cuando la cadena Sol Meliá invierte en complejos turísticos en el Caribe. Es lo que se conoce como inversión directa en el exterior.
- Modo 4: "Presencia de personas físicas", movimiento temporal de personas al exterior para prestar el servicio, por ejemplo cuando un consultor visita a un cliente extranjero o cuando un ingeniero se desplaza para trabajar en un proyecto en otro país.

**Tabla 2.7. Ejemplos de comercio internacional de servicios**

Las siguientes personas están exportando servicios:

- Un/a ejecutivo/ade publicidad desarrollando una campaña de televisión para un empresa extranjera.
- El personal de un bufete de abogados respondiendo una llamada de un cliente extranjero.
- Un/a taxista que conduce a una persona de negocios desde aeropuerto al hotel.
- Quien hace el casting de un programa de televisión que se emitirá en el exterior.
- La cirujana que opera a un paciente extranjero.

Fuente: Jensen (2011): Global Trade in Services

## 4.2. FACTORES QUE IMPULSAN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

El análisis de los distintos factores que actúan como impulsores de la internacionalización de las empresas de servicios nos permite agruparlos en cuatro categorías diferenciadas:

**1. Factores de mercado:** En muchas ocasiones, la internacionalización de una empresa de servicios se produce por la oportunidad de seguir a un cliente en su aventura internacional. Esto ha ocurrido por ejemplo, con las empresas de ingeniería o arquitectura, que han acompañado a las empresas hoteleras en su expansión por Iberoamérica, o las empresas auditoras de las grandes multinacionales. Otro ejemplo son las propias empresas turísticas, ya sean hoteleras o aerolíneas que se internacionalizan para ofrecer servicios a sus clientes, viajeros de negocios que buscan la calidad conocida de esas compañías.

**2. Factores de coste:** La búsqueda de economías de escala globales, las diferencias de costes laborales y de otros factores productivos en los países de destino o la reducción de los costes de distribución, son factores que subyacen también en la internacionalización de algunas empresas de servicios. A este tipo de factores obedece, por ejemplo, la implantación de los denominados "call center" en países con bajos costes laborales.

**3. Tecnología:** Son numerosos los cambios tecnológicos que estimulan el crecimiento del comercio exterior de servicios, si bien los podemos resumir en dos:

- Reducción de los costes de transportes, dado que los modo 2 y 4 (vistos en el epígrafe anterior) requieren el viaje del consumidor o del productor, la reducción de los costes de transporte ha sido un estímulo muy importante que ha facilitado la internacionalización en las empresas que se agrupan en estas modalidades.
- Revolución de las TIC, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, especialmente el creciente acceso a Internet ha incrementado las oportunidades para la expansión geográfica del comercio de servicios. Las TIC cambian la escala y la economía de las organizaciones de servicios, que en la actualidad pueden atender desde su ámbito doméstico las necesidades de clientela de todo el mundo. La facilidad de acceso al mercado sin apenas costes a través de las redes ha sido especialmente importante para los servicios basados en la información.

**4. Políticas gubernamentales favorables.** La liberalización de los mercados de servicios públicos y la reducción de las barreras legales han favorecido la expansión del comercio internacional de servicios y su regulación.

## 4.3. CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS Y MODOS DE ENTRADA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

En general, las empresas internacionales de servicios se enfrentan a similares barreras políticas y económicas que las empresas manufactureras (Davis, 2004), si bien, se pueden identificar diferencias concretas:

- Las empresas de servicios entran en mercados exteriores una vez que han agotado las oportunidades en los mercados domésticos.
- Los sectores de servicios tienden a estar más regulados que los industriales.
- Los negocios de servicios tienden a ser más diversos, se requiere una mayor adaptación a las diferentes necesidades del mercado local.
- Presentan una mayor intensidad de mano de obra y menores economías de escala.
- Mayor exposición a diferencias culturales.

En los modelos tradicionales de marketing internacional centrados en las necesidades de empresas de productos tangibles, el proceso de internacionalización puede empezar a una escala menor utilizando canales de exportación indirectos seguidos de movimientos paso a paso hacia canales más directos. Esto permite a la empresa aumentar paulatinamente su comprensión de las expectativas sobre calidad, los requisitos del personal, la distribución, las necesidades de comunicación o el comportamiento del consumidor extranjero.

En el caso de las empresas de servicios, se tiene que hacer frente de inmediato a todo lo anterior, además de a otros problemas relacionados con la entrada en un mercado extranjero. Una empresa de servicios tiene que encontrar un modo de entrada y una estrategia que le ayude a superar lo mejor posible esta situación. La elección depende, evidentemente, de las características del servicio y del mercado.

Antes de analizar las posibles modalidades de entrada en los mercados exteriores de las empresas de servicios, es importante examinar las características distintivas que éstos presentan y sus implicaciones en la expansión internacional. Cuatro son las características que tradicionalmente se asocian con los servicios y que los distinguen de los productos tangibles: Intangibilidad, heterogeneidad, caducidad y simultaneidad de la producción y el consumo. Las implicaciones de las mismas en la internacionalización de los servicios se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 2.8. Características distintivas de los servicios**

Características de los servicios	Implicaciones en la Internacionalización
Intangibilidad	Determinación subjetiva de la calidad del servicio, la percepción de calidad puede variar según la cultura del país. ¿Es válida la estrategia de "seguir al cliente" al penetrar en mercados internacionales? Manejar imagen corporativa en múltiples mercados.
Heterogeneidad	¿Cómo reducir las variaciones en la calidad del servicios entre los distintos países que se derivan de las variaciones entre proveedores? ¿Puede formarse al personal en los distintos países para generar un mismo nivel de calidad? Las diferencias culturales afectan a la estrategia de formación en cada mercado.
Caducidad	¿Puede el exceso de capacidad en un mercado usarse de forma satisfactoria para satisfacer la demanda en otro? ¿Cómo prever la demanda de servicios en cada país? (necesidades de información, diferencias en las variaciones estacionales).
Simultaneidad de la producción y el consumo	¿Pueden ofrecerse los servicios internacionales a distancia? (Rol de la tecnología, comercio electrónico, máquinas expendedoras automáticas, etc.). Si no, ¿cual sería el modo de entrada? Franquicias, licencias, joint ventures, IDE. Compartir las funciones de back office entre mercados. La necesidad de encontrar proveedores de servicios es una restricción en la expansión internacional.

Fuente: Adaptado de Sarathy (1994).

De todas estas características, la inseparabilidad es uno de los factores que mejor permiten explicar el comportamiento de entrada de las empresas de servicios. Distinguimos básicamente, tres tipos de modos de entrada para estas empresas:

1. Exportaciones. Cuando la producción y el consumo del servicio tienen lugar en momentos distintos del tiempo, es decir, el servicio es separable, estas empresas pueden optar por la exportación y, por tanto, disponen de las mismas opciones de expansión internacional que las empresas industriales. Este es el caso de los servicios basados en la información: pueden exportar una vez que el contenido pueda almacenarse

en algún tipo de formato (antes cd, video, ahora digital). Ejemplo: software, bases de datos, programas de cine, tv, videojuegos, e-books. Se puede distribuir y llegar al consumidor directamente (y lo consume de forma personal con ordenadores o aparatos de reproducción), a través de canales como satélites, Internet, etc.

2. Filial propia. Cuando el servicio es inseparable la empresa si quiere internacionalizarse debe invertir estableciéndose en el país para servir a los clientes, y por tanto, asumir un mayor riesgo al no ser posible un patrón secuencial. Este enfoque implica un control total, que se consigue mediante inversión directa en una nueva actividad o mediante la adquisición de un negocio existente que se integra en la empresa original. Los bancos o las empresas de mensajería y transporte urgente han utilizado este sistema, también el sector hotelero. Las adquisiciones son el método preferido cuando se busca obtener un rápido acceso a una nueva base de clientes y a un personal con experiencia en la prestación de esos servicios. La desventaja es que puede ser necesaria un esfuerzo importante para integrarlos en la cultura corporativa.

3. Un tercer método, intermedio entre los anteriores, se utiliza cuando la empresa de servicios quiere evitar una IDE, pero es necesario establecer una operación permanente en el mercado extranjero. Este método implica utilizar terceras partes (agentes concesionarios, franquicias, minoristas, etc.) que realizan más o menos funciones. Encontramos numerosos ejemplos en el sector turístico la presencia exterior de cadenas hoteleras o de restauración mediante franquicias o contratos de gestión, y también en la prestación de los servicios profesionales.

## 4.4. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS

Una importante elección estratégica en la internacionalización de los servicios será el grado de adaptación del servicio al cliente. La necesidad de contacto con los clientes en muchas categorías de servicios con la diferente percepción que clientes de distintos mercados puedan tener de la prestación, las normativas de muchos gobiernos en los países de destino en relación a muchos tipos de servicios o el impacto de la cultura, pueden hacer que sea difícil de alcanzar la estandarización del mismo.

Una empresa de servicios que desee iniciar su actividad en el extranjero ha de tener presente que, en muchas ocasiones, la evaluación de la calidad de un servicio por parte de los consumidores se realiza de manera subjetiva y esta subjetividad puede provocar, en muchos casos, un ajuste del servicio a las necesidades concretas de cada cliente, es decir, una adaptación del servicio que puede ser, a su vez, el principal elemento diferenciador de la empresa.

La existencia de diferentes normativas hace que, en muchas ocasiones, la normalización de los servicios sea difícil de alcanzar. Tal es el caso, por ejemplo, del comercio minorista. A pesar de los mucho que se habla sobre internacionalización del comercio minorista, las normativas comerciales locales cambian considerablemente, no solo entre países (incluyendo a los miembros de la Unión Europea), sino también entre las distintas provincias de cada país.

Las cuestiones culturales tendrán necesariamente también un impacto significativo sobre estandarización o adaptación del servicio. Puesto que los servicios implican eminentemente cierto grado de interacción humana, aumenta la probabilidad de que haya incompatibilidad

cultural y que, en esos casos, sea necesario ajustarse a las preferencias culturales locales, pues en caso contrario, la empresa corre el riesgo de perder volumen de negocio frente a empresas locales o a proveedores de servicios internacionales con una mayor sensibilización cultural. En este sentido, algunas formas de entrada, como por ejemplo la franquicia, proporcionan un camino más fácil para proveer servicios sensibles a la cultura recurriendo a los conocimientos de directivos locales.

Por otra parte, autores como Välikangas y Lehtinen (1994) señalan que los servicios estandarizados son servicios no especializados que requieren actividades rutinarias y personal con niveles relativamente bajos de habilidades técnicas, mientras que los servicios adaptados al cliente requieren una mayor flexibilidad y juicio para desempeñar las actividades, el intercambio de una mayor cantidad de información, altos niveles de habilidades técnicas y analíticas y, en los cuáles el cliente otorga una especial importancia a la reputación de la empresa para decidir sobre la compra. En este sentido, los servicios adaptados a las necesidades del cliente presentan una mayor necesidad de control de la calidad, una mayor idiosincrasia y, por tanto, un mayor riesgo de erosión de la ventaja competitiva de la empresa en transacciones de elevada incertidumbre (Erramilli y Rao, 1993).

En definitiva, en las empresas que ofrecen servicios estandarizados es más fácil controlar la calidad de los servicios y el cliente encuentra más elementos tangibles o perceptibles para evaluarla. En este sentido, podría decirse que estas empresas están sometidas a un reducido riesgo de diseminación del conocimiento necesario para la prestación de los servicios y a un reducido riesgo de mal uso por parte de terceros de los activos de la empresa. En cambio, en las empresas que ofrecen servicios adaptados al cliente es más difícil controlar la calidad del servicio prestado y, por tanto, serán especialmente sensibles a la incertidumbre asociada a la transferencia de activos intangibles (reputación, marca y activos tecnológicos) y de conocimiento tácito.

Del análisis de todas estas cuestiones se deduce que la decisión entre estandarización y adaptación no es una cuestión de extremos, sino de más bien un asunto de grado. Lo importante será alcanzar el grado apropiado de adaptación/estandarización que permita desarrollar una ventaja competitiva en los distintos mercados en los que se actúe.

## 5. INSTRUMENTOS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

### 5.1. INSTITUCIONES Y ADMINISTRACIONES RELACIONADAS CON LA INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez conocidos diversos aspectos del proceso de internacionalización es oportuno hacer referencia a las instituciones públicas y privadas que pueden apoyar a las empresas en inicio o consolidación de sus actividades exteriores.

**Organismos supranacionales.** - Comenzando por los organismos supranacionales es inevitable hacer referencia a la intensa actividad de las instituciones de cooperación al desarrollo (como la ONU, la FAO, el FMI) y específicamente de la *Organización Mundial del Comercio* que han desarrollado diversas iniciativas y programas a favor del incremento del comercio exterior,

particularmente ayudando a los países menos desarrollados y contribuyendo a la eliminación de las barreras aduaneras como forma propiciar el desarrollo económico mundial.

En nuestro continente, la *Unión Europea*, desde su arranque con el Tratado de Roma de 1957, ha desarrollado numerosos programas con la intención de facilitar que las empresas abran mercados exteriores tanto dentro de las fronteras comunitarias como hacia otras zonas. Especialmente los fondos estructurales de la Unión Europea han contado con numerosas ayudas a las empresas que generalmente gestionan las administraciones de los estados o regiones europeos, en particular son reseñables:

- **Fondo de Desarrollo Regional (FEDER)**, es el instrumento financiero de la Comisión Europea destinado a reducir las diferencias en el desarrollo comunitario de las regiones deprimidas de la Unión Europea. Concede subvenciones a fondo perdido a través de programas operativos regionales en las zonas en convergencia. El FEDER es la partida más grande dentro del presupuesto de la UE y es gestionado por las administraciones de los estados de menor renta per cápita afectando a áreas de desarrollo como transportes, comunicación, energía, investigación, infraestructuras, reconversión industrial, turismo, etc.

- **Fondo Social Europeo (FSE)**, está destinado a reducir las diferencias de prosperidad en la Unión Europea buscando la cohesión económica y social. Fomenta el empleo en la UE haciendo que los ciudadanos europeos mejoren sus conocimientos y cualificación profesional, ayuda a las empresas en fase de cambio y financia políticas activas de empleo. Estos fondos son gestionados a través propuestas de programas de los estados miembros de la UE.

Dentro de los organismos supranacionales en los últimos años van teniendo más importancia los *organismos multilaterales* como por ejemplo el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o el Banco Europeo de Inversiones (BEI ó IEB) que permiten el desarrollo de proyectos de interés multinacional con préstamos, asistencia técnica, avales, capital riesgo, etc.

#### Ejemplo 2.3. Banco Europeo de Inversiones y GEMASOLAR



El Banco Europeo de Inversiones fue fundado en 1958 tras el Tratado de Roma, tiene sede Luxemburgo y por accionistas los estados miembros de la UE. Es el organismo financiero de la Unión Europea que tiene por misión la cofinanciación de proyectos relacionados con la política comunitaria.

Un ejemplo de proyecto financiado por el BEI es el parque Gemasolar en Fuentes de Andalucía (Sevilla), la primera central solar que puede generar electricidad las veinticuatro horas del día. Más de 2.600 espejos en un terreno de 185 hectáreas permiten una generación de 19,9 Megawatios capaces de abastecer a 27.500 hogares y ahorrar 217.000 barriles de petróleo al año, evitando 30.000 toneladas de CO<sub>2</sub> a la atmósfera. Este proyecto ha sido financiado con 80 millones de euros del BEI.

Fuente: [www://eib.org](http://www://eib.org) y elaboración propia

**Nivel estatal.**- A nivel de los diferentes estados, en las constituciones más modernas, se incluyen preceptos que consagran el papel del Estado en la ordenación de la actividad económica, a diferencia de los textos liberales del siglo XIX, que dejaban la economía a la mano invisible de los particulares atendiendo a las ideas de Adam Smith. Así, por ejemplo, en varios artículos de la Constitución Española se alude a la intervención estatal en el funcionamiento de la economía que podría incluir decisiones políticas de fomento del comercio exterior<sup>8</sup>.

Como consecuencia de nuestra legislación y de la ejecución de las políticas de la Unión Europea son la *Administración Central española* y las *Comunidades Autónomas*, las principales instituciones que intervienen en el apoyo a las empresas en sus actividades de internacionalización. Los organismos que participan son:

- **Secretaría de Estado de Comercio.**- Dependiente del Ministerio de Economía y Competitividad, gestiona entre otras las competencias relativas a inversiones exteriores, política comercial, gestión administrativa, inspección y fomento del comercio exterior. De esta secretaría depende un organismo que desarrollaremos aparte el ICEX.

- **Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).**- Es la entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto. Presta sus servicios a través de una red de 31 Direcciones Provinciales y Territoriales de Comercio en España y casi 100 Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior. Dispone, además, de 13 Centros de Negocios en el extranjero, que ofrecen a las empresas españolas infraestructura temporal a modo de incubadoras de la internacionalización.

Las actuaciones del ICEX abarcan desde la potenciación de la marca-país España, la realización de planes sectoriales (promoción en el exterior de un producto ofrecido por varias empresas) o actuaciones individualizadas a empresas concretas, también organiza ferias en el exterior, misiones directas o inversas, promociones en puntos de venta y actuaciones de información y difusión del comercio exterior.

- **Instituto de Crédito Oficial (ICO).**- Es un holding de entidades oficiales de crédito

8.- Por ejemplo el artículo 128 de nuestra Constitución reconoce la iniciativa pública en la actividad económica. El artículo 130 establece que los poderes públicos atenderán a la modernización y desarrollo de todos los sectores económicos y el 131 que alude a la potestad del Estado a planificar la actividad económica general para atender a las necesidades colectivas, equilibrar y armonizar el desarrollo regional y sectorial y estimular el crecimiento de la renta y de la riqueza y su más justa distribución.

españolas que gestiona en relación con el comercio exterior determinadas líneas de crédito a la exportación.

- **Compañía Española de Financiación al Desarrollo (COFIDES).**- Es una sociedad anónima de capital mixto público y privado cuyo objeto es facilitar financiación, a medio y largo plazo, a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista algún tipo de interés español, para contribuir, con criterios de rentabilidad, tanto al desarrollo de los países receptores de las inversiones como a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas. 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.

- **Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación (CESCE).**- Es otra empresa mixta público-privada que está especializada en cubrir riesgos de impago de las ventas de empresas españolas tanto exteriores como interiores. Entre sus servicios están la cobertura de riesgo mediante seguro, la información y clasificación de clientes, la recuperación de impagos y apoyo en la tecnología de la información.

- **Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI).**- Es una Entidad Pública Empresarial, dependiente del Ministerio de Economía y Competitividad, que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas. Desde el año 2009 es la entidad que canaliza las solicitudes de financiación y apoyo a los proyectos de I+D+i de empresas españolas en los ámbitos estatal e internacional contribuyendo a la mejora del nivel tecnológico de las empresas españolas.

**Administraciones autonómicas y locales.**- También podemos encontrar en los estatutos de autonomía españoles disposiciones que confieren a las administraciones autonómicas la misión de fomento en la mejora del tejido productivo<sup>9</sup>.

- **Agencias Autonómicas de Promoción Exterior.**- Según se ha mencionado las administraciones autonómicas españolas también se ocupan del fomento del comercio exterior. Cada Comunidad Autónoma ha creado una empresa pública u organismo especializado (por ejemplo en Andalucía esta empresa es EXTENDA, en Asturias IDEPA, en Cataluña ACCIÓ, en Aragón es ARAGON EXTERIOR, en Extremadura IPEX, etc). Al final de este capítulo se hará una especial referencia al funcionamiento de la empresa pública andaluza.

- **Otras administraciones locales.**- En España algunas diputaciones provinciales, y un menor número de ayuntamientos tienen consorcios u oficinas de ayuda a las empresas exportadoras dedicándose generalmente sólo a labores informativas y de apoyo en la celebración de misiones comerciales, generalmente en colaboración con otras administraciones.

9.- En el Estatuto de Autonomía de Andalucía se establece en su artículo 45 que la Comunidad Autónoma tiene la competencia de fomento que le permite otorgar subvenciones de acuerdo con sus fondos propios y participar en la gestión de subvenciones estatales y comunitarias. Por otra parte, el artículo 58 alude al papel de la Comunidad Autónoma en cuanto a la actividad económica y el artículo 157 al referirse a los principios y objetivos básicos de la Comunidad Autónoma Andaluza se incluye expresamente la proyección internacional de las empresas andaluzas.

**Cámaras de comercio y asociaciones empresariales.**- Por sus singularidades en labores de apoyo del comercio exterior se abordarán a continuación en un apartado separado.

## 5.2. EL APOYO DESDE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Una vez conocidas las instituciones que mantienen diversos instrumentos de apoyo haremos referencia a los instrumentos más utilizados para la promoción que pueden agruparse en cuatro tipologías: información/apoyo, financiación, promoción e incentivos fiscales.

**Información, formación y apoyo.**- Las instituciones ponen a disposición de las empresas un importante volumen de información sobre mercados, países, sectores, calendarios de ferias comerciales y eventos, estadísticas, actividades formativas y de difusión de la cultura en comercio exterior. Además realizan actividades de orientadas a empresas que individualizadamente realizan una consulta de un mercado o país concreto de su interés.

Es de destacar que organismos especializados en comercio exterior como el ICEX o la Agencia Andaluza de Promoción Exterior cuentan con una red de oficinas en el exterior que sirven para promocionar los negocios de las empresas asesorando, dando asistencia personalizada y seguimiento en la prospección de mercados.

### Ejemplo 2.4. Oficinas Exteriores de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior EXTENDA



La consultoría personalizada, que arranca con un diagnóstico de la empresa que pretende internacionalizarse, puede verse acompañada de la realización de proyectos individualizados ad hoc e inclusive la búsqueda de personal profesional especializado en comercio exterior.

### Ejemplo 2.5. -Plan de Iniciación a la Promoción Exterior-PIPE.

Es un programa de ayuda a las empresas españolas para su iniciación práctica en la exportación. Este programa está organizado y dirigido por el esfuerzo conjunto del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, con la colaboración de las Comunidades Autónomas y con financiación de la Unión Europea, a través de los fondos FEDER, aportan recursos económicos y humanos para facilitar el inicio en la promoción y comercialización exterior de las Pymes.

El PIPE ofrece apoyo a la medida de cada empresa, adaptado a productos y a servicios, disminuyendo los riesgos poniendo a disposición de las empresas especialistas con amplia experiencia en Pymes y en comercio exterior.

Fuente: [www.icex.es](http://www.icex.es)

La formación en comercio exterior también es objeto de promoción desde las administraciones e instituciones apoyándose cursos de postgrado, especialización de profesionales e inclusive formación a la medida de las necesidades de empresas concretas. En los últimos años tanto el ICEX, como EXTENDA y otras instituciones realizan convocatorias para formar a becarios que son formados y después se integran en las empresas con ayudas públicas que cofinancian la retribución de los profesionales del comercio exterior.

### Ejemplo 2.6. Las Cátedras Extenda y el fomento de la cultura exportadora

Las Cátedras EXTENDA de Internacionalización son el resultado de la estrecha colaboración entre la Agencia Andaluza de Promoción Exterior y las Universidades Andaluzas.

Actualmente hay once Cátedras EXTENDA de Internacionalización en funcionamiento en colaboración con las Universidades de Sevilla, Pablo de Olavide, Cádiz, Huelva, Málaga, Jaén, Almería, Granada, INSA-E TEA, Córdoba y la Universidad Internacional de Andalucía.

Entre las actividades que desarrollan se encuentra la difusión de la cultura exportadora en las universidades a través de la celebración de jornadas, seminarios y ciclos de conferencias, proyectos de investigación, visitas a empresas, reuniones y encuentros con empresarios, participaciones en congresos, bibliotecas de Internacionalización, becas, simulador de internacionalización INTOPIA y cursos de Postgrado.

Fuente: [www/extenda.es](http://www.extenda.es)

**Financiación.**- Dado que las actividades de apertura y consolidación de mercados exteriores requieren recursos también las instituciones mantienen líneas de subvenciones para mejorar el posicionamiento institucional, préstamos a tipo de interés preferente y ayudas al aseguramiento del riesgo comercial de las exportaciones.

Las subvenciones consisten en la entrega de una cantidad de dinero, generalmente desde una administración, sin necesidad de devolverlo para realizar una actividad que se ha considerado prioritaria.

Los préstamos pueden ser apoyados desde las administraciones de diferentes formas, desde subvencionar parte de los intereses del préstamo, a las ayudas en las garantías en la concesión (avales públicos) o incluso las administraciones pueden ser quienes proporcionan el dinero (por ejemplo desde entidades financieras públicas como el ICO).

El aseguramiento del crédito a la exportación es otra línea muy utilizada desde las administraciones. Con ella se consigue la cobertura frente a riesgos de impago (riesgo comercial relacionado con la solvencia y seriedad del cliente), riesgo políticos o de país y riesgos de cambio (relacionados con las oscilaciones de la cotización de la divisa) entre otros. En España entidades como la citada CESCE se han especializado en este tipo de apoyos a los exportadores.

**Promoción.**- Se trata de instrumentos que dan a conocer los productos o servicios de un país en el exterior. Las principales herramientas de promoción que se utilizan desde las administraciones son

Las *misiones directas*, donde se ayuda con una bolsa de viaje que cubre parte de los gastos de viaje de empresarios que viajan a abrir mercados exteriores. Si el participante lo solicita, se prepara un programa de visitas personalizado por parte de la Oficina Comercial de la Embajada de España, ICEX o la agencia autonómica en el país de destino.

Las *misiones inversas* que tienen como objetivo invitar a empresarios extranjeros, propuestos por las empresas o las instituciones especializadas en comercio exterior, para que obtengan un conocimiento directo de del producto que se quiere exportar y de la capacidad industrial y tecnológica del sector.

Los *pabellones agrupados en ferias*, consisten en la coordinación de la presencia de empresas españolas en pabellones agrupados. Conlleva generalmente la decoración, ubicación y transporte de forma conjunta, las administraciones aportan ayudas que financian total o parcialmente los gastos de alquiler de suelo, decoración y el transporte de mercancías, el personal que atiende la feria, etc.

*Encuentros empresariales*, instrumento que permite intercambio de experiencias y cooperación entre empresarios que tienen un mayor contacto con la realidad empresarial del país de destino, así como un conocimiento directo de los proyectos que se van a ejecutar en dicho país en los próximos años, especialmente de aquellos que contarán con financiación multilateral.

**Incentivos fiscales.**- Las administraciones públicas a través de la legislación fiscal pueden favorecer las inversiones y operaciones de exportación a través de dos mecanismos: los convenios con otros estados para evitar la doble imposición (evitar que una persona física o jurídica tribute dos veces por un determinado hecho imponible y las deducciones fiscales que consisten en deducciones que favorecen a quien invierte en el exterior o exporta disminuyendo su cuota tributaria.

## 5.3. CÁMARAS DE COMERCIO Y ASOCIACIONES EMPRESARIALES

Dentro del sistema de apoyo a las exportaciones en España el protagonismo de las instituciones públicas es manifiestamente superior a la iniciativa privada, dada la escasa intención asociativa de las empresas de nuestro país. Sin embargo, es necesario hacer mención a los instrumentos de apoyo a la internacionalización que llevan a cabo determinadas

instituciones como las Cámaras de Comercio y Asociaciones sectoriales de empresas o incluso agrupaciones de exportadores.

### CÁMARAS DE COMERCIO

De acuerdo con el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España, tras la Administración Pública las Cámaras son la primera institución en recursos ofertados para el fomento de la internacionalización empresarial, así como en el apoyo logístico en las acciones exportadoras. De hecho, las Cámaras tienen que destinar por ley unos dos tercios de los recursos obtenidos de las cuotas empresariales a realizar actividades de promoción exterior.

Así, más de 14.000 empresas españolas participan cada año en las iniciativas propuestas por las Cámaras para promover la internacionalización, en concreto más de 800 acciones de promoción directa en 124 países, 500 cursos formativos, 9000 actividades de asesoramiento y cerca de 40 Comités Bilaterales de Cooperación Empresarial, según recoge el Plan Cameral de Exportaciones.

Las acciones del plan son coordinadas entre las propias Cámaras, la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, el ICEX, las Asociaciones de Exportadores, las Comunidades Autónomas y Turespaña<sup>10</sup>.

Dentro del Plan Cameral de Exportaciones existen programas complementarios que buscan una estrategia global en las acciones de apoyo a la internacionalización de empresas. Cabe destacar los siguientes:

- **Subcontratación Industrial:** las Cámaras impulsan este sector mediante Bolsas de Subcontratación en España con la creación de la red *Spanish Subcontracting Network*.
- **Comités de Cooperación Empresarial:** 29 Comités gestionados por el Consejo Superior de Cámaras para fomentar la relación entre los empresarios españoles y los de distintos países. El ICEX colabora con sus actividades cofinanciando esta iniciativa.
- **Servicio Cabi:** servicio que facilita la búsqueda de información sobre comercio exterior en internet mediante una guía clasificada temáticamente, de alrededor de 1.000 páginas web y una metodología específica que optimiza la búsqueda y localización de la información.
- **CASCE (Cámaras Asesoramiento en Comercio Exterior):** servicio que permite dar respuesta a las principales consultas en materia de operativa y gestión de comercio exterior; permite realizar las consultas on-line en una base de preguntas y respuestas o presencialmente en la propia Cámara.

Por otra parte, las Cámaras de Comercio, con el apoyo del Consejo Superior de Cámaras, han puesto en marcha otros planes multi-camerales de apoyo a la internacionalización de la empresa en todas las fases de este proceso. Entre estos planes se encuentran el Plan Aprendiendo a Exportar, el plan PIPE de iniciación a la exportación ya mencionado previamente en capítulo, los programas multicamerales de promoción exterior y los de cooperación empresarial. Asimismo, cabe citar los Planes de Promoción Exterior Macrosectoriales que se orientan al diseño de planes de específicos para grandes sectores prioritarios para las Cámaras; en la actualidad están en marcha los siguientes: Plan Agroalimentario; Plan Hábitat; Plan de Energías Renovables y Plan Nuevas Tecnologías.

10.- A través de la web [www.plancameral.org](http://www.plancameral.org) se puede realizar una búsqueda de acciones específicas por Cámara, Comunidad Autónoma y/o tipo de acción (bajo los epígrafes de formación, promoción, información o turismo)

En el marco de las actividades encaminadas a aportar información a las empresas que desarrollan un proceso de internacionalización, las Cámaras de Comercio, además de los mencionados servicios Cabi y CASCE, ofrecen el acceso gratuito<sup>11</sup> a más de 3000 estudios de mercado y documentación relacionada con el comercio exterior mediante la base de datos Cadoex que es actualizada periódicamente. Dicha documentación procede en parte de análisis realizados por las propias Cámaras (alrededor de un 25% de la base) o bien de estudios efectuados por otros organismos e instituciones. También la base "Docupaís" supone una herramienta on-line que recoge la documentación y trámites exigidos para realizar exportaciones de productos españoles a cada país.

Asimismo, en colaboración con la Agencia Estatal de Administración Tributaria, se pone a disposición de las empresas dos servicios adicionales: por un lado, una base de datos de comercio exterior que registra de forma mensual y desagregada por países, sectores, productos, Comunidad Autónoma y provincias las importaciones y exportaciones de más de 9.000 productos; por otro lado, un Directorio de Empresas Importadoras y Exportadoras con datos de las propias empresas que han autorizado de forma expresa su registro en este Directorio junto con los datos facilitados por la Dirección General de Aduanas.

En cuanto a herramientas on-line que las Cámaras aportan a la empresa, se puede destacar la completa gama de guías de apoyo al exportador, una serie de más de 30 documentos que desarrollan temáticas específicas del campo de la exportación a la que de forma continua se agregan nuevas ediciones.

Igualmente, es imprescindible mencionar la herramienta GESAPE (Gestión de Acciones de Promoción Exterior, que permite realizar on-line la tramitación relativa a acciones de promoción comercial como misiones directas, encuentros empresariales y viajes de prospección.

#### Ejemplo 2.7. GESAPE



"GESAPE permite el contacto online entre los distintos agentes necesarios en la gestión de estas actividades y su contacto con la empresa participante.

Mediante esta herramienta podrá solicitar su inscripción en las acciones que considere oportuno.

Una vez inscrito como participante en una acción, dispondrá de su propia **agenda** personalizada y podrá mostrar sus **catálogos** que serán vistos por las empresas extranjeras inscritas en destino.

Además se le ofrecerá una serie de **información útil sobre el mercado** al que se dirige la acción, tal como recomendaciones para los viajeros, informe sobre el país, Riesgo País, estadísticas, etc."

Fuente: [www.plancameral.org](http://www.plancameral.org)

Finalmente, en lo referido a instrumentos financieros de apoyo a la internacionalización, el Consejo Superior de Cámaras, en colaboración con el Club de Exportadores e Inversores

11.- No obstante, el acceso completo a determinados documentos camerales pueden exigir algún pago.

Españoles ha publicado una guía de apoyo<sup>12</sup> a la pyme sobre este tipo de instrumentos que favorecen la internacionalización de acuerdo al Catálogo ya publicado en el año 2000 bajo el auspicio de la Secretaría de Estado de Comercio.

### ASOCIACIONES EMPRESARIALES

Como se indicaba previamente, no hay una tradición asociativa demasiado arraigada entre las empresas españolas. No obstante, es posible encontrar un cierto número de asociaciones y agrupaciones sectoriales de empresas en materia de exportación. A modo de ejemplo pueden citarse algunas de ellas:

- **Secartys:** Asociación Española para la Internacionalización de las Empresas de Electrónica, Informática y Telecomunicaciones. Es una agrupación empresarial voluntaria que actúa de puente entre los socios y los organismos e instituciones de promoción exterior, ofreciendo asesoramiento tecnológico, en materia de ayudas y subvenciones y formación a sus asociados.

- **Amec:** Asociación mutisectorial de empresas, una asociación privada especializada en el fomento de la exportación de las empresas asociadas buscando representar los 11 sectores que agrupa y potenciar su competitividad.

- **Fepex:** Federación española de Asociaciones de Productores y Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas Vivas donde se encuentran integradas 22 Asociaciones españolas de estos sectores.

En total existe una cifra de 201 asociaciones de este tipo reconocidas por el ICEX<sup>13</sup> y que pueden agruparse en cinco grandes macrosectores: agroalimentario; bebidas; bienes de consumo; materias primas, productos industriales y bienes de equipo; servicios.

Los instrumentos de apoyo a la exportación que ofrecen estas asociaciones suelen centrarse en el asesoramiento y orientación a sus socios en materia de internacionalización, fomentando sinergias gracias a la colaboración inter-empresas, lo que se traduce en una mayor fortaleza y competitividad de cara al exterior.

## 5.4. ACTIVIDADES DE LA AGENCIA ANDALUZA DE PROMOCIÓN EXTERIOR-EXTENDA

Tal como se ha indicado anteriormente en este capítulo, Extenda es la empresa pública creada por la Comunidad Autónoma Andaluza como organismo especializado en el apoyo a la promoción internacional de las empresas de esta región. Se encuentra adscrita a la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia e instrumenta y ejecuta la política de internacionalización de la Junta de Andalucía de acuerdo a los objetivos fijados en el IV Plan de Internacionalización de la Economía Andaluza 2010-2013.

12.- La guía se encuentra disponible en: [http://www.iberglobal.com/frame.htm?http://www.iberglobal.com/images/archivos/apoyos\\_financieros\\_internacionalizacion\\_clubX.pdf](http://www.iberglobal.com/frame.htm?http://www.iberglobal.com/images/archivos/apoyos_financieros_internacionalizacion_clubX.pdf)

13.- Puede encontrarse el directorio completo de las asociaciones exportadoras colaboradoras del ICEX con fichas individualizadas para cada una de ellas en el siguiente enlace: [http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394\\_5601900\\_5601840\\_0\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5601900_5601840_0_0_-1,00.html)

## Ejemplo 2.8. Objetivos estratégicos de Extenda

- Incrementar el número de empresas en proceso de internacionalización.
- Mejorar el posicionamiento internacional de las empresas andaluzas
- Aumentar la inversión andaluza en el exterior.
- Atraer la inversión directa en Andalucía.

Fuente: [www.extenda.es](http://www.extenda.es)

Extenda está colaborando en la actualidad en la internacionalización de los siguientes macrosectores económicos: agroalimentario, consumo, industria y servicios. La cartera de servicios y actividades que presta a la empresa andaluza se enmarca en cuatro grandes ejes en función de la fase del proceso de apertura al exterior en que se encuentre:

- **Evaluar:** para empresas que están pensando en exportar por primera vez. El objetivo es asesorarlas en el mejor conocimiento de sus debilidades y fortalezas y sus oportunidades de iniciar el proceso en los mercados que puedan ser más adecuados, así como informarlas de las ayudas con las que cuentan.

- **Activar:** dirigida a empresas que se encuentran en las fases preliminares del proceso de internacionalización, con poca experiencia o con alguna exportación esporádica. Se pretende realizar un asesoramiento en los servicios personalizados y adaptados a sus necesidades concretas.

- **Crecer:** para empresas que ya cuentan con experiencia en el proceso de internacionalización y pretenden incrementar su presencia en los mercados. Con el objetivo de potenciar su éxito se revisa su estrategia actual, facilitándoles el acceso a proyectos multilaterales y a campañas internacionales de sus respectivos sectores.

- **Consolidar:** para empresas con una sólida implantación exterior que buscan aumentar la difusión internacional de sus productos y servicios. Se facilita una Asistencia Técnica para la creación, corrección, implantación y mejora de un Plan Estratégico internacional particularizado a las necesidades de la empresa.

Asimismo, Extenda ofrece siete líneas de subvención en Información, Consultoría, Promoción, Formación y Financiación de acuerdo con la Orden de 27 de julio de 2011 de bases reguladoras para la concesión de subvenciones en régimen de concurrencia no competitiva para el apoyo a la internacionalización de la economía y las empresas andaluzas’.

- Línea 1: Programa de Promoción Internacional de la Empresa Andaluza
- Línea 2: Programa de Implantación Exterior
- Línea 3: Programa de Cooperación Empresarial en el Exterior
- Línea 4: Programa de Apoyo a Asociaciones
- Línea 5: Programa de Apoyo a la Formación Empresarial en Internacionalización
- Línea 6: Programa de Profesionales Internacionales
- Línea 7: Programa de Apoyo a la Consolidación Internacional de la Empresa Andaluza

De este modo, según el tipo de servicio que se requiera, las actividades desarrolladas por esta Agencia pueden resumirse en las siguientes<sup>14</sup>:

**Tabla 2.9. Actividades desarrolladas por la Agencia Andaluza de Promoción Exterior-EXTENDA.**

<b>Información</b>	Extenda Información	Extenda Jornadas Técnicas	Extenda Observatorio Internacionalización de la empresa andaluza	Extenda Oportunidades de Negocio
<b>Consultoría</b>	Extenda Diagnóstico	Extenda Reflexión Estratégica	Extenda Proyectos Individuales-Red exterior	Extenda Centro de Negocios
<b>Promoción</b>	Extenda Ferias Agrupadas	Extenda Misiones Comerciales	Extenda Promociones Punto de Venta	Extenda Campañas Sectoriales
<b>Formación</b>	Extenda Becas		Extenda Cátedras	
<b>Financiación</b>	Extenda Financiación de la Empresa Andaluza			

Fuente: [www.extenda.es](http://www.extenda.es)

Finalmente, cabe mencionar la red profesional Extenda Plus que Extenda ofrece a las empresas para encontrar noticias actualizadas sobre internacionalización en su sector, tomar parte en foros profesionales y desarrollar networking con otras empresas y/o técnicos de Extenda. En este espacio la Agencia Andaluza ha desarrollado la programación de cada uno de los cuatro sectores con los que trabaja para facilitar esta información a las empresas que requieran planificar sus actividades futuras en materia de internacionalización.

14.- Una completa guía de servicios clasificados en función de la fase del proceso de internacionalización en que se encuentre la empresa y con una detallada descripción de los mismos puede encontrarse en: [http://www.extenda.es/web/export/sites/extenda/servicios/guia-extenda/guia/pdf/guxa\\_servicios\\_extenda.pdf](http://www.extenda.es/web/export/sites/extenda/servicios/guia-extenda/guia/pdf/guxa_servicios_extenda.pdf)

## RESUMEN

En este capítulo hemos analizado la problemática del proceso de internacionalización de la empresa. Se ha puesto de manifiesto que existen numerosos factores que hacen no sólo aconsejable operar en un mercado de mayor tamaño, sino que con frecuencia resulta que muchas empresas solo pueden ser viables recurriendo a la exportación que permite optimizar los suministros y la producción, obteniendo economías de escala y llegar a mercados que permiten el máximo desarrollo de la empresa.

Se han analizado las implicaciones y alternativas organizativas, las estrategias habituales del proceso de internacionalización, las etapas del proceso, los modos de entrada. Además se han resumido algunos mecanismos de apoyo que es necesario conocer y utilizar en las empresas que se inician o pretenden consolidar su posición en el exterior.

## CASO PRÁCTICO FINAL

### Ejemplo 2.8. La internacionalización de COVAP.

El origen de la Sociedad Cooperativa Andaluza del Valle de los Pedroches (COVAP) se remonta al año 1959 en que un grupo de 10 ganaderos de la localidad de Pozoblanco, en el Valle de Los Pedroches (Córdoba), deciden asociarse para la adquisición en mejores condiciones de una partida de maíz como alimento para su ganado. Esta asociación coyuntural se convertiría en el germen de lo que finalmente se consolidó en cooperativa. Muy pronto abordaron la construcción de una fábrica de piensos. Más adelante los socios comprendieron que era necesario afrontar el problema de la distribución de sus productos perecederos y que debido a la lejanía de Pozoblanco de los circuitos de distribución era conveniente que también la Cooperativa se ocupara de la transformación y la comercialización.

En el año 2000 COVAP inició su proceso de internacionalización con la creación del Departamento Internacional. Son dos los principales objetivos que se marcó desde el inicio de su andadura: por un lado, iniciar la trayectoria exportadora de la cooperativa, y en segundo lugar, alcanzar acuerdos de colaboración con empresas extranjeras para la transferencia de tecnología y know-how.

Actualmente los principales volúmenes de facturación en el exterior por países son el mercado italiano y portugués con exportaciones de 5,5 y 2,5 millones de euros respectivamente. Por otra parte, hay que subrayar la presencia de Japón, Hong Kong y Estados Unidos dentro de las diez primeras posiciones. En la actualidad, COVAP cuenta con 71 clientes extranjeros distribuidos en 23 países diferentes.

La Cooperativa alcanza en el momento presente los 15.000 socios y ha pasado de ser una más de la multitud de cooperativas que surgieron en toda España a convertirse en el motor de desarrollo de su zona. Puede afirmarse que Covap es hoy la cooperativa más importante de Andalucía, controlando gran parte del mercado andaluz de la leche y la carne y alcanzando una cifra de negocio de 332 millones de euros en 2011.

Fuente: elaboración propia, consúltese la versión ampliada de este caso disponible en: <http://www.catedrasextenda.es/uco/casos.php>

## CUESTIONES A DEBATE

- Reflexionar sobre las razones que pueden haber impulsado a COVAP a exportar.
- Enumerar las dificultades y riesgo que tiene la apertura de mercados exteriores para COVAP.
- Indicar qué cambios organizativos ha experimentado la empresa con motivo del inicio de actividades de exportación y el modelo organizativo elegido.
- Determinar la viabilidad de la transferencia de conocimientos del modelo de negocio de COVAP y las ventajas de esta opción sobre la exportación de productos de alimentación.
- Elaborar una matriz DAFO donde se encuadren los elementos estratégicos esenciales de la situación de negocio actual en la Cooperativa.
- Profundizar sobre las ventajas e inconvenientes de exportar que presenta una empresa cooperativa frente a una empresa societaria capitalista (una sociedad anónima).
- Indicar qué instituciones y tipos de ayuda serían más adecuadas para auxiliar a COVAP en las actividades de apertura y consolidación de mercados exteriores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRÁFICAS

- ARIAS RANEDO, Antonio J.(2008), Guía de Internacionalización de la empresa cordobesa, Ed. Diputación de Córdoba-Consorcio Provincial de Desarrollo Económico, Córdoba, 747 pp.
- BJERRING, K. (2006) "Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review", Technology and Industry Working Paper No.1. OECD Science.
- CLAVER CORTÉS, E. y QUER RAMÓN, D.(2001), "La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico Integrador", Rvta. ICE, nº 794, pp. 37-59.
- COASE R. (1937), "The nature of firm", Economic, nº4, pp. 386-405.
- CUERVO-CAZURRA, Álvaro(2004), "Dificultades en la internacionalización de la empresa", Universia Business Review, 4º trimestre, pp. 18-29.
- DAVIDSON McFETRIDGE (1985) "Key characteristics in the choice of international technology transfer", Journal of International Business Studies, 16, pp. 5-21.
- DESS, G.G. y LUMPKIN, G.T.(2003), Dirección estratégica, McGraw Hill, Madrid.
- DUNNING, J.H. (1973), "The determinants of international productions", Oxford Economic Papers, nº 25, pp.289-336.
- DURAN, Juan José (2001), Estrategia y economía de la empresa multinacional, Ed. Pirámide, Madrid, 621 pp.
- ERRAMILLI, M.K., RAO, C.P. (1993), "Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach", Journal of Marketing, Vol. 57 No.July, pp.19-38.
- GIRALDEZ PIDAL, Elena (2002), La internacionalización de las empresas españolas en

América Latina, CES, Madrid, 239 pp.

GRANT, Robert (2006), Dirección Estratégica, Ed. Cívitas, Madrid, 669 pp.

GUISADO TATO, Manuel (2002), Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en Mercados Extranjeros, Pirámide, Madrid, 411 pp.

HYMER, S.(1976) The international operations of national firms: a study of direct investment, Edit. MIT Press, Cambridge.

JARILLO, J.C. y MARTINEZ, J.(1991), Estrategia internacional: mas allá de la exportación, McGraw Hill, Madrid.

JENSEN, J.B. (2011), Global Trade in Services: Fear, Facts, and Offshoring, Peterson Institute International Economic.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E.(1977), "The internationalization process of the firm: a modelo f knowledge development and increasing foreign market commitments", Journal of Internacional Business Studies, vol. 8, nº1, pp. 23-32.

KNICKERBOCKER, F.T. (1973), Oligopolistic reaction and the multinational enterprise, Harvard University Press, Cambridge.

MARTIN ROJO, I. y GASPARE GONZALEZ, Ana Isabel (2007), Crecimiento e internacionalización de empresas, Ed. Síntesis, Madrid, 215 pp.

NAVAS LOPEZ, J.E. y GUERRAS MARTIN, L.A. (2006), La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones, Cívitas, 704 pp.

NIETO, A. y LLAMAZARES, O. (1995), Marketing internacional, Ed. Pirámide, Madrid.

PLA BARBER, José y LEON DARDER, Fidel (2004), Dirección de empresas internacionales, Ed. Pearson-Alhambra, Madrid, 384 pp.

RUGMAN, A.M. (1981), Inside the multinationals: the economics of internal markets, Columbia University Press, Nueva York.

PORTER, M.E. (1988) "La competencia en las industrias globales", Información Comercial Española, nº 658, pp. 71-100.

PORTER, M.E.(1990), The competitive advantage of nations, Free Press, Nueva York.

ROOT, F. (1987), Foreign market entry strategies, Amacon, New York.

SANCHEZ PEINADO, E. (2002), "Enfoques de internacionalización en el sector servicios: aplicación al sector bancario español", Revista europea de dirección y economía de la empresa, Vol. 11, Nº 1, 2002 , pp. 67-84

SARATHY, R.(1994), "Global strategy in service industries", Long Range Planning, Vol. 27, nº 6. pp. 115-124.

SOLBERG, C.A. (1991), "Respuesta al reto de la globalización", Información Comercial Española, nº 691, pp-9-25.

RAMON RODRIGUEZ, Ana (2002), "Un análisis de las dimensiones del paradigma OLI en la internacionalización del sector hotelero español", Boletín ICE, nº 803, pp. 141-161.

VÄLIKANGAS, L. Y LEHTINEN, U. (1994), "Strategic Types of Services and International Marketing", Journal of Service Management, Vol. 5 Nº2, pp.72 – 84.

VERNON, R.(1966), "Internacional investment ant internacional trade in the product cycle"

Quaterly Journal of Economic, Vol. 80, nº2, pp. 190-207.

VERNON, R.(1974), "Location of industry", en DUNNING, J.H, Economic analysis and the multinational enterprise, George Allen & Unwin, Londres, pp. 89-114.

VILLARREAL LARRINAGA, O. (2008), "La internacionalización de la empresa: "el modelo de las diez estrategias", Revista internacional de administración y finanzas, Vol.1, nº1.

ZAHEER, S. (1995), "Overcoming the liability of foreignness", Academy of Management Journal, nº 38, pp.341-363.

# **CAPÍTULO 3: LOGÍSTICA INTERNACIONAL**

Dr. P. de la Osa García y Dr. M. Á. Pendón Meléndez

Universidad de Cádiz

Dr. J. A. Martínez Fernández y Dra. M. J. Guerrero Lebrón

Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla

# ÍNDICE DEL CAPÍTULO

Objetivos del capítulo .....	115
1. Logística y Transporte Internacional .....	116
1.1. Transporte de mercancías .....	116
1.1.1. Consideraciones generales .....	116
1.1.2. Elección de modos .....	116
1.1.2.1. Transporte internacional marítimo .....	117
1.1.2.2. Transporte internacional por carretera .....	117
1.1.2.3. Transporte internacional por ferrocarril .....	118
1.1.2.4. Transporte internacional aéreo .....	118
1.1.2.5. Transporte internacional multimodal .....	118
1.2. Logística integral .....	119
1.2.1. Introducción .....	119
1.2.2. Componentes de la cadena logística .....	120
1.2.2.1. Consideraciones para cargas completas .....	124
1.2.2.1.1. Cargas marítimas: contenedor .....	124
1.2.2.1.2. Cargas terrestres: camión .....	125
1.2.2.1.3. Transporte multimodal .....	125
1.2.2.2. Recomendaciones para preparar la carga de un camión o de un contenedor .....	126
1.2.2.2.1. Recomendaciones generales .....	126
1.2.2.2.2. Normativa sobre palets fumigados .....	127
1.2.3. Protección física: envase y embalaje .....	127
1.2.3.1. Costo y calidad .....	129
1.2.3.2. Dimensiones equeridas .....	129
1.2.3.3. Factores a tener en cuenta para embalar y enviar en contenedores .....	130
1.2.3.4. Materiales más comunes utilizados para el embalaje .....	131
1.2.3.5. Etiquetado .....	131
1.2.3.6. Paletización .....	132
1.2.4. Protección jurídica .....	133
1.2.4.1. Contrato de transporte .....	133
1.2.4.2. Contrato de seguro .....	133
1.2.5. Operadores .....	134
1.2.6. Intercambiadores logísticos .....	134
1.2.7. Almacenes reguladores .....	135

1.3. Resumen de los costes logísticos .....	135
1.4. Tendencias .....	136
2. La Gestión de la Cadena de Aprovisionamiento .....	137
2.1. Cadenas de aprovisionamiento globales e internacionales .....	137
2.2. Alianzas estratégicas colaborativas en cadenas de suministros .....	140
2.3. Infraestructuras logísticas e intermodalidad .....	143
2.4. Código de barras y tecnología RFID. Seguimiento logístico .....	144
2.5. Elección de alternativas logísticas .....	149
3. Los Documentos De Transporte .....	150
3.1. La celebración del contrato de transporte .....	150
3.2. Los documentos de transporte .....	151
3.2.1. Funciones de los documentos de transporte .....	151
3.2.2. Prueba de la recepción de la mercancía por el transportista .....	151
3.2.3. Prueba de la celebración del contrato de transporte .....	153
3.2.4. Ejercicio o bloqueo del derecho de contraorden o disposición .....	153
3.2.5. Título de tradición .....	154
3.3. Los documentos de transporte: denominación y regulación según el medio utilizado .....	155
3.3.1. Consideraciones generales .....	155
3.3.1.1. Transporte marítimo .....	155
3.3.1.1.1. El conocimiento de embarque (bill of lading) .....	155
3.3.1.1.2. El documento de embarque marítimo no negociable (sea waybill) .....	156
3.3.1.2. Transporte terrestre .....	157
3.3.1.3. Transporte aéreo .....	158
3.3.1.4. Transporte multimodal .....	158
3.3.2. La desmaterialización de los documentos de transporte: los documentos electrónicos .....	159
4. Incoterms 2010 .....	160
4.1. Los incoterms 2010 .....	160
4.1.1. Introducción. Las prácticas comerciales internacionales .....	160
4.1.2. Los incoterms. Presentación .....	163
4.1.3. Clasificación de los incoterms .....	165
4.1.3.1. Planteamientos previos. Los modelos de colaboración entre las partes en la compraventa internacional .....	165
4.1.3.2. Otras formas de clasificar los incoterms .....	167

4.1.3.3 La clasificación funcional de los incoterms .....	170
4.1.4. La utilidad de los incoterms. Los límites de los incoterms .....	171
4.2. Naturaleza jurídica y régimen de los incoterms 2010 .....	174
4.3. Modalidades de los incoterms 2010. Los 'grupos' incoterms 2010 y el régimen de las obligaciones de las partes .....	176
4.3.1. El término "e" (exw) incoterms 2010 .....	178
4.3.2. Los términos "f" incoterms 2010 .....	178
4.3.3. Los términos "c" incoterms 2010 .....	179
4.3.4. Los términos "d" incoterms 2010 .....	182
Resumen .....	183
Caso práctico final .....	183
Cuestiones a debate .....	184
Referencias bibliográficas y webgráficas .....	185
Anexos .....	187

## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Acercar al lector a los conceptos básicos de la logística y sus diferentes operadores, así como a las interrelaciones de los diferentes estamentos de la empresa con la logística.
- Mostrar la necesaria conexión de la empresa con el exterior a través de las técnicas de logística y presentar las últimas tecnologías en seguimiento logístico y elección de rutas logísticas.
- Identificar los documentos de transporte que se utilizan en la práctica y mostrar las funciones que pueden desempeñar.
- Presentar los principales convenios internacionales que regulan los documentos de transporte en caso de que exista un régimen imperativo aplicable, o las reglas a que se someten en su defecto.
- Presentar los Incoterms como prácticas comerciales internacionales y explicar el significado de dichos términos.

El transporte constituye un elemento importante dentro de lo que es la actividad comercial internacional puesto que la entrega de la mercancía supone su venta previa. Si además tiene carácter internacional, se deben tener en cuenta además unos condicionantes más complejos, motivados principalmente por la distancia geográfica, la necesidad de utilizar diferentes medios de transporte en algunos casos, las exigencias reglamentarias de cada país, el almacenaje de la mercancía, el embalaje especial, etc.

Además se deben valorar los plazos de entrega que suelen ser muy estrictos, y no olvidar que entregar una mercancía fuera de plazo puede suponer perder un cliente. Todo ello nos lleva a reflexionar y concluir que para obtener resultados positivos en la exportación todo el proceso de transporte desde su inicio hasta su conclusión debe estar muy bien coordinado. Esta labor de coordinación global de todas las fases es lo que se conoce como logística e implica coordinar las funciones indicadas a continuación para ahorrar tiempo y mejorar la calidad del producto y del servicio al cliente:

- Aprovisionamiento de materiales.
- Fabricación: transformación de las materias primas en productos terminados.
- Almacenaje y distribución.

El transporte supone una de las tareas fundamentales en la cadena de la logística, tanto por sus costes (suelen suponer el 40% del total del gasto de logística), como por responsabilidades que conlleva (en cuanto a la llegada de la mercancía al cliente en tiempo y condiciones pactadas).

Como ayuda para la realización de la operativa de transporte y logística, y teniendo en cuenta que este tipo de acciones suelen ser complejas, es recomendable consultar la "Guía de errores más frecuentes en transporte y logística" disponible en la página web de [www.plancamera.org](http://www.plancamera.org) en la que a través de 11 pasos se resumen los errores más habituales en cada situación y se sugieren recomendaciones prácticas para evitarlos.

La empresa INTEROLIVA, S.L. se dedica a la fabricación y venta de aceites de oliva. Recibe un gran pedido de unos grandes almacenes canadienses y decide atenderlo dada la buena cosecha del año en curso y por consiguiente la elevada producción que se espera. ¿Cómo se articulará el traslado de la mercancía desde los almacenes del productor a los del comprador? ¿Qué medio o medios de transporte interesa contratar? ¿cómo se documenta la operación? ¿qué Incoterms se podrán utilizar? ¿qué ventajas e inconvenientes tendrá la utilización de uno u otro?

# 1. LOGÍSTICA Y TRANSPORTE INTERNACIONAL

## 1.1. TRANSPORTE DE MERCANCÍAS

### 1.1.1. CONSIDERACIONES GENERALES

El objeto principal del transporte es conseguir que las mercancías lleguen a un destino previsto en un momento determinado. Para ello es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El medio más adecuado para efectuar el transporte
- El coste del transporte
- El acondicionamiento de la mercancía
- La manipulación adecuada de la carga
- Las posibilidades de agrupamiento de la mercancía
- La seguridad de los almacenamientos
- La correcta formalización de documentos y trámites administrativos
- La ruta más conveniente, evitando transbordos
- La sujeción a los plazos convenidos

### 1.1.2. ELECCIÓN DE MODOS

La elección del modo de transporte depende en última instancia de tres conceptos básicos:

<b>FIABILIDAD = RAPIDEZ + SEGURIDAD</b>	<b>DISPONIBILIDAD</b>	<b>PRECIO</b>
---	-----------------------	---------------

¿Cómo contratar el transporte?

En cualquier medio de transporte existe una unidad de carga que representa el precio más bajo por unidad exportada. Normalmente puede considerarse que la carga económica óptima se consigue con el régimen de contenedor completo, en el que la mercancía transportada en dicho contenedor pertenece a un único expedidor FCL (Full Container Load).

Si por el contrario el volumen de la carga que se quiere enviar es inferior al contenedor, la mercancía será cargada en régimen de grupaje (ó agrupamiento), junto con las cargas de otros expedidores. Ello explica lo que se denomina la cláusula LCL (Less than container load).

#### 1.1.2.1. Transporte internacional marítimo

De todos los medios de transporte el marítimo es el que mueve mayor volumen de mercancías en el comercio internacional. El transporte marítimo es prácticamente el único medio económico para transportar grandes volúmenes de mercancías entre lugares geográficamente distantes.

<b>Régimen de Contenedor Completo (Full Container Load FCL)</b>	La mercancía transportada pertenece a un solo expedidor Si la mercancía no llena un contenedor, se considera régimen de grupaje (Less than Container Load LCL)
---	---

Es conveniente solicitar por escrito el importe de los fletes y los gastos accesorios de las operaciones de transporte a realizar.

Siempre es posible negociar un mejor precio en fletes y gastos de puerto, si se le puede ofrecer a la compañía naviera o a su agente un volumen significativo de tráfico y regularidad en el mismo. Ahora bien, no se deben mezclar en las discusiones de flete los términos de compraventa internacional (Incoterms, a los que se dedica el epígrafe 4) con los términos del transporte marítimo (fios, filo...) indicados a continuación:

Formas de cotización de fletes:

<b>FLETE LINER</b>	Estiba y desestiba incluida en el flete
<b>LIFO</b>	Estiba incluida en el precio, pero no la desestiba
<b>FILO</b>	El flete incluye el coste de desestiba pero no el de la estiba
<b>FIOS</b>	Estiba y desestiba no están incluidas en el precio del flete
<b>FIO</b>	Estiba y desestiba no están incluidas
<b>LUMPSUM</b>	Flete de un contenedor completo puerta a puerta. Todos los gastos incluidos hasta su entrega y vaciado en el almacén del importador

#### 1.1.2.2. Transporte internacional por Carretera

Es simple, versátil y flexible, pues permite el transporte de cualquier tipo de mercancía desde el lugar de producción o almacenaje hasta el de producción o consumo sin ruptura de carga, de forma rápida y relativamente económica. Es el modo de transporte que permite la existencia del concepto de "puerta a puerta".

En la actualidad existe una fuerte competencia, lo que permite a los grandes cargadores negociar condiciones ventajosas. No obstante, los costos anexos al porte pueden tener una incidencia muy importante en el precio final y convendrá determinarlos con precisión antes del viaje, o solicitar precios que incluyan todos los conceptos.

Algunos elementos importantes a ser tenidos en cuenta:

- Documento CMR (Convention Relative au Transport International de Marchandises par Route). Además de otras funciones dicho documento sirve como prueba del contrato

del transporte internacional al amparo del convenio CMR (vid. el epígrafe 3, sobre documentos de transporte).

- ¿Que son las reservas CMR? Es la manifestación escrita de disconformidad expresada en el propio CMR respecto a la mercancía recibida. Puede ser formulado por el transportista o por el consignatario de la mercancía.

- El plazo de reclamación por el consignatario de la mercancía o receptor para reclamar al transportista en caso de pérdidas parciales o daños y averías en la mercancía, según el convenio CMR, es del mismo día de la recepción si los daños o faltas son aparentes, ó de 7 días hábiles desde la recepción de la mercancía, si los daños y faltas no son aparentes.

El consignatario tiene un plazo de 21 días según el convenio CMR para reclamar al transportista, en el caso de demoras en la entrega. El plazo se cuenta desde la puesta a disposición del transportista internacional de las mercancías.

### 1.1.2.3. Transporte internacional por ferrocarril

Existen distintas modalidades de transporte por Ferrocarril:

- tren completo: transporta un único producto de una sola empresa;
- vagón completo;
- y servicio internacional de paquetería.

Es el medio de transporte más adecuado para los trayectos largos y para los movimientos de grandes volúmenes. Sin embargo, este tipo de transportes presenta dos problemas fundamentalmente:

- diferencia de ancho de vía entre los sistemas español y europeo, lo que presenta incidencias en la manipulación en la frontera y demoras de tiempo;
- y falta de agilidad comercial, lo que supone un importante obstáculo que no siempre permite aprovechar adecuadamente sus ventajas.

### 1.1.2.4. Transporte internacional aéreo

Todos los aviones de línea regular que llevan pasajeros, transportan cantidades limitadas de carga. En algunos casos, existen aviones exclusivamente cargueros.

La vía aérea está especialmente indicada para las mercancías urgentes, perecederas y valiosas. Los seguros, embalajes, gastos de puesta a bordo y duración de los tránsitos conllevan un coste más reducido que cualquier otro medio de transporte.

En caso de necesitar asistencia, se puede recurrir a tanto a las propias líneas aéreas como a los agentes de carga autorizados por IATA (International Air Transport Association).

### 1.1.2.5. Transporte Internacional Multimodal

El empleo de contenedores ha favorecido el desarrollo de este tipo de transporte. En cualquier operación de transporte se da la multimodalidad para llegar a completar el proceso de puerta a puerta.

Ahora bien, en tanto no obtenga el número suficiente de ratificaciones el Convenio de Naciones Unidas sobre Transporte Multimodal de 1980, no existirá un marco legal uniforme global. Las

expectativas reales de que esto ocurra son casi inexistentes. Sí existen, en cambio, algunos textos que están en vigor en ciertas zonas geográficas.

Además, actualmente se encuentra en proceso de ratificación un Convenio, que si bien no es propiamente multimodal, pretende dar cobertura jurídica a las operaciones puerta a puerta en las que exista un tramo marítimo internacional. Se trata del Convenio de las Naciones Unidas sobre transporte total o parcialmente marítimo, conocido comúnmente como Reglas de Rotterdam. Por ahora sólo lo ha ratificado España, de manera que habrá que esperar para poder hacer un pronóstico sobre las posibilidades de que este Convenio llegue o no a entrar en vigor.

## 1.2. LOGÍSTICA INTEGRAL

### 1.2.1. INTRODUCCIÓN

La Logística es una ciencia, estudiada con un enfoque multidisciplinar, y que cada día que pasa adquiere mayor importancia en el mundo del comercio. Afecta a todos los ámbitos de la empresa, sus inputs y sus outputs, así como a la consecución del objetivo final de la empresa que es vender, es decir, hacer llegar su producto a manos de los consumidores finales.

Por esta simple consideración se puede entender la importancia que tiene para el conjunto de la organización, así como el relieve que adquiere cuando nos referimos al comercio internacional, donde la distancia de transporte se incrementa.

Cuando hablamos de logística entendemos como tal toda actividad relacionada con la gestión de un producto (y decimos gestión, no producción). Son muchos los aspectos relacionados con la gestión de un producto: documentación, embalaje, almacenaje gestión de stocks, transporte, distribución...

Cada uno de estos conceptos es un aspecto logístico con numerosos matices a tener en cuenta y que por tanto podría desarrollarse ampliamente. Así por ejemplo, si nos centramos en desarrollar la gestión relacionada con el embalaje, deberíamos comenzar hablando del material empleado, sus medidas, su adecuación a la forma y peso del producto, etc...

Si nos centramos en el almacenaje, habría que estudiar desde el diseño de la nave en función del o de los productos a almacenar, a la forma de ordenar las estanterías, los palets, la maquinaria, la forma de almacenar, etc....

De tal forma que podemos definir la logística integral, como toda actividad o servicio relacionada con la gestión de un producto. Esta gestión del producto se contempla desde que el mismo sale de producción hasta su entrega en casa del cliente. Todos los pasos que hay que dar en ese proceso son logísticos.

De forma habitual y en lo que concierne a las empresas que conocemos como pymes, el proceso es llevado a cabo por distintos sujetos:

- Fabricante: gestiona el almacenaje, la documentación...
- Transitarios: gestionan los servicios de aduanas de export/import, el transporte, la consolidación o desconsolidación de mercancías...
- Transportistas: distribuyen el producto a nivel nacional.
- Otros servicios logísticos: almacenaje, gestión de stocks, etiquetados, empaquetados, distribución....

Hay numerosas empresas que ofrecen servicios logísticos integrales, es decir, empresas que se ocupan de todo el proceso. A estas empresas acuden aquellas otras que por sus elevados volúmenes de export/import, así como por la amplia distribución nacional/internacional que precisan, prefieren contratar un servicio logístico integral a crear ellas mismas una plataforma logística.

De esta manera, el importador/exportador no tiene gastos fijos (almacenes no rentables por falta o exceso de espacio, personal de almacén, elementos de carga/descarga, etc.), sino que convierte todo ello en gastos variables aplicables al producto según peso/volumen/caja/unidad de producto... Por otra parte, sabe que siempre está gestionado por un operador especializado. Esto siempre resultará rentable en función de ciertos volúmenes.

Normalmente cuando se trata de empresas pequeñas, noveles en la exportación, pocos volúmenes de exportación, etc., los servicios logísticos externos que fundamentalmente se contratarán serán aquellos relacionados con la gestión de documentación aduanera export/import y la gestión de transporte/tránsito internacional. El resto de gestión, es decir, la documentación de exportación, el almacenaje, la carga de camiones o contenedores completos, se realizará por el fabricante y sus correspondientes departamentos.

### 1.2.2. COMPONENTES DE LA CADENA LOGÍSTICA

Desde un punto de vista empresarial, la logística es el conjunto de conocimientos, técnicas y procedimientos, que tratan todo lo referente al análisis, optimización y control del flujo de materiales en el ámbito de la empresa, desde las fuentes de suministro, a través de la fabricación y los canales de distribución, hasta llegar a manos de los consumidores.

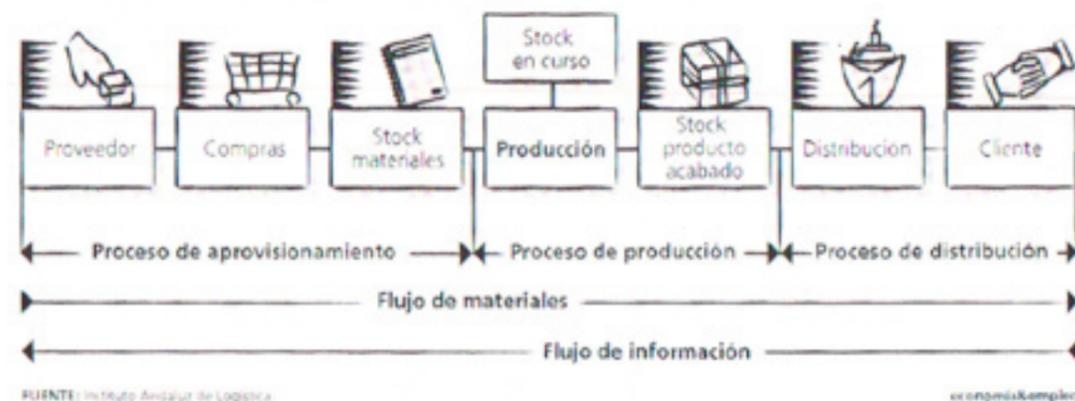
El concepto que subyace es el de "cadena logística", donde intervienen las tres fases siguientes:

- Aprovisionamiento
- Producción
- Distribución

Iremos analizando cada una de ellas a continuación:

#### Proceso de logística integral

La logística engloba tres pasos: el aprovisionamiento de materiales, la producción y la distribución del producto acabado hasta que llega al consumidor.



### Aprovisionamiento

- **Proveedor.** Lo primero que debemos apuntar es el estudio de su situación geográfica. Esta, en principio nos dará una idea de la capacidad que pueda tener de atender nuestros pedidos, y los medios a su disposición. No es lo mismo que nuestro proveedor se encuentre situado en una Sierra aislada, donde el transporte es dificultoso, que se encuentre en un polígono industrial de una población al alcance de una carretera de primer orden.

- **Tamaño del envío.** Otra preocupación importante a tener en cuenta es el tamaño del envío que señala el proveedor como mínimo eficiente y nuestro reducido espacio de almacén de materias primas. También debe preocuparnos si la mercancía no tiene un tamaño estandarizado que se pueda manipular con los medios normales al alcance de cualquier operador, así como obligarnos a utilizar transportes especiales, con el consiguiente encarecimiento de coste. En eso debemos incluir tanto medidas o pesos fuera de lo normal, como condiciones de transporte especiales, como puede ser la temperatura controlada.

- **Embalaje.** Hay que utilizar el embalaje necesario para una correcta protección física de nuestra materia prima, que debe ser suministrado por el proveedor, pero que quizás no sea suficiente para nuestros requerimientos, o las normas locales. Sobre la problemática del embalaje nos extenderemos en un punto específico.

- **Medios de transporte.** Debemos considerar todos los posibles que mejor combinen con nuestros intereses. Es común recibir un contenedor, no teniendo la empresa estructura para recibirlo, cargarlo / descargarlo, debiendo entonces subcontratar el trasbordo a un camión, lo que encarece la operación.

- **Excepciones.** Debemos asegurarnos, de que el proveedor tiene un procedimiento para gestionar las excepciones. Mercancías defectuosas, con falta de calidad, problemas con el transporte etc. ¿Retirarán dicha mercancía por su cuenta? ¿Debemos encargarnos nosotros de retirar a vertedero autorizado con el coste consiguiente? ...

### Producción

En esta fase de la CADENA LOGISTICA, incluimos la recepción de la materia prima, su traslado a producción, la gestión de subproductos, el almacenamiento de los productos terminados etc. Por ello debemos anotar las siguientes etapas:

- **Manipulaciones.** Según lo descrito podemos imaginar las numerosas manipulaciones necesarias, para lo que deberemos contar en nuestras instalaciones con el material más adecuado necesario para ellas, así como la manera de prevenir y minimizar los posibles riesgos y problemas. Así es posible que sólo tengamos una maquinaria que no da abasto a todas las demandas que se producen a una hora determinada de la jornada, o que contemos con un operador sometido a continua presión de tiempo, lo que puede provocar un accidente al querer atender a todos en el mínimo tiempo.

- **Espacio.** Puede llegar a suponer un grave problema. Hay que compatibilizar el envío mínimo de nuestro proveedor con el almacenamiento de subproductos y productos terminados mientras no tenemos la cantidad suficiente de estos últimos para realizar un transporte, o estamos a la espera de pedidos para poder programar las salidas.

- **Instalaciones especiales.** En el caso que nuestros productos lo requieran. Por ejemplo temperaturas controladas o pesos y medidas especiales, que requieren al menos estanterías especiales. Todo lo especial, es más caro.

- **Preparación de los envíos.** En esta fase tenemos que observar cuidadosamente el proceso, que va desde la orden de venta hasta el almacenaje de productos terminados, la coordinación de los transportes, las órdenes de embarque, la elaboración de listas de contenido, etc. Muchas veces el departamento comercial ha realizado la gran labor de vender de golpe su objetivo de 6 meses, pero causa un caos en el resto de los departamentos, ya que no existe producto terminado almacenado, no hay manera de cumplir los plazos de entrega, o es imposible encontrar un transporte económico en esta fecha, o no existe suficiente equipo de transporte (contenedores) en el depósito de la compañía...

- **Control y trazabilidad.** Es una exigencia fundamental de la moderna logística y que cada vez está adquiriendo mayor importancia. Debemos diseñar unos métodos que nos permitan controlar la mercancía que compramos, vendemos y transportamos. En el caso de productos alimenticios o que sean susceptibles de usarse como alimentos es además obligatorio poder controlar desde el origen hasta el consumidor final, por lotes, unidades o series.

## Distribución

Se trata del componente que parece más importante a la vista del resultado de la empresa. Consigue poner en manos del consumidor final nuestro producto. Para ello debemos tener en cuenta, además de los elementos sobre los que hemos llamado la atención anteriormente, lo siguiente:

- **Procedimientos de salida.** Lo mismo que para la preparación de los envíos, será obligatorio elaborar unos procedimientos que nos permitan controlar y asegurar la calidad de nuestro servicio. Un procedimiento típico es elaborar un CHECK LIST con todos los documentos necesarios a realizar, según los requerimientos del comprador, así como todas las acciones de coordinación necesarias para su salida. A medida que se realizan, se tachan, y el último paso es controlar que es cierto todo lo anterior.

- **Preparación de los envíos.** Asegurarse que cada uno cumple con los requisitos exigidos.

- **Control de Stocks.** Una gestión eficiente de los almacenes es fundamental para responder a las necesidades de la empresa, estableciendo niveles de seguridad, máximos, mínimos etc.

- **Planificación de los envíos-grupaje.** Un caso específico de distribución puede darse cuando nuestro envío no llena un transporte convencional, por lo que debemos recurrir a la CONSOLIDACION. Nos dirigiremos a un consolidador, que compra el espacio al transportista, (camión, contenedor, aéreo) y lo vende por trozos, coordinando las distintas necesidades y destinos. Es una solución eficiente, ya que normalmente es una filial del transportista, que incluye en el precio las manipulaciones necesarias.

- **Homologaciones.** Conviene apuntar en este apartado la necesidad de comprobar por anticipado las homologaciones necesarias del producto en el país de venta, así como las posibles barreras administrativas impuestas por la Administración del país al comercio de nuestro producto.

Finalmente conviene hacer algunas consideraciones sobre la carga y la estiba. Los aspectos fundamentales a tener en cuenta para la gestión de documentación se verán en un capítulo posterior, analizaremos ahora ciertas consideraciones importantes a la hora de gestionar la carga de un camión o contenedor en fábrica.

“**Cargar**”: Embarcar o poner en un vehículo mercancías para transportarlas.

“**Estibar**”: Distribuir convenientemente la carga en un vehículo o buque.

Puede parecer innecesario hacer esta introducción tan simple, pero normalmente no somos nosotros los que vamos a subir a cargar un camión o contenedor, de manera que la carga y la estiba como conceptos bien entendidos nos ayudarán en el comercio exterior. Hemos de partir de las siguientes premisas:

- La minimización de cualquier tipo de pérdidas tendrá siempre un efecto muy positivo en los resultados económicos y comerciales además de en las relaciones con los clientes. Una de las formas de minimizar gastos es optimizar costes de transporte con unos correctos cálculos de carga y estiba.

- La reducción de costes de transporte nos ayudará a vender.

- En exportación los gastos de transporte suelen incidir más de lo pensado en el precio final del producto.

- Incluso pueden ser costes decisivos para la introducción de nuestro producto en un mercado que en principio parece factible.

Por lo tanto optimizar el coste logístico (transporte, almacenaje, embalaje...) nos ayudará a penetrar en mercados exteriores.

El transitario sabe muy bien de estos conceptos y será un gran apoyo contar con él, sin embargo, debemos conocer muy bien nuestro producto a la hora de solicitar costes de transporte y hacer las ofertas a nuestros clientes. El transitario nos dará precios de transporte por Kg-Ton, o por m<sup>3</sup>, por camión completo o por contenedor completo pero:

¿Cuánto producto nuestro cotiza por m<sup>3</sup> / Kg-Ton o en un camión / contenedor completo?

No basta saber los máximos pesos y volúmenes de un camión o contenedor. Tenemos que saber cómo cargar/estibar el máximo de nuestro producto en él, haciendo uso de la máxima capacidad o peso permitido. Es aquí donde pueden empezar las dudas.

Indicamos a continuación una posible situación habitual que se puede dar y las sugerencias operativas a seguir:

Pongamos el caso de un gestor de transportes y puertos (en adelante, GTP) que está actuando en una empresa cuyo grueso de ventas va al mercado nacional.

Los envíos nacionales, salvo algunos productos que se carguen en camiones completos, suelen ser pedidos regulares pero pequeños. Suelen ser enviados por paquetería nacional y pocas veces se han planteado cómo optimizar el transporte. Incluso, pocas veces estas empresas se han planteado que sus mercancías van a ser apiladas, trasbordadas, o manipuladas más de la cuenta.

Los mozos de almacén de esas empresas, por tanto, suelen estar habituados a cargar pequeñas partidas en camiones de reparto y no a embalar y cargar optimizando espacio. Cuando en un almacén con estas características habituales de trabajo aparece un contenedor

o un camión TIR, no se suele estar preparado y se carga como se puede, lo que suele traer problemas. Esto hace que se deban tener en cuenta ciertos puntos claves:

#### a) Embalaje:

- Peso que soporta.
- Cajas de producto que se pueden apilar en altura.
- Medidas de las cajas.
- Cajas adaptables a las medidas de Europalet (1,20x0,80), u otros palets (1,00x1,00 - 1,00x1,20).

**Nota:** Muchas veces hay que adaptar embalajes para optimizar envíos de exportación.

#### b) Capacidad:

Teniendo en cuenta el punto "a)" ya podemos saber que cantidad de producto entra en 1 m<sup>3</sup> ó 1 Ton. A partir de aquí ya se puede empezar a hacer cálculos de costes para grupajes y hacer ofertas a clientes del exterior.

A medida que se consoliden nuestros clientes y ventas en el exterior los grupajes darán paso a las cargas completas, ya que éstas harán que los costes de transporte disminuyan y por lo tanto el precio final del producto. Mientras más optimizada esté la carga, más ventajoso resultará el precio del producto y esto es además un buen argumento de venta al exterior.

#### 1.2.2.1. Consideraciones para cargas completas

##### 1.2.2.1.1. Cargas marítimas: contenedor

Los contenedores los hay muy variados y de diversas medidas. Haremos sólo una pequeña referencia a los más frecuentes y posteriormente nos centraremos en los más habituales de carga en 20 pies y 40 pies.

- 1.- **DRY VAN:** contenedores tipo Standard, es decir, los que habitualmente conocemos. Cerrados y sin ventilación.
- 2.- **REEFER:** contenedores refrigerados (para mercancías perecederas). El resto de características como los Dry.
- 3.- **OPEN TOP:** medidas iguales a los anteriores pero abiertos en su parte superior para que pueda sobresalir la mercancía si es necesario, o bien porque por la característica del producto debe cargarse con grúas por el techo. En su caso se pagará suplemento.
- 4.- **FLAT RACK:** sin paredes laterales. Se emplean para cargas atípicas con formas geométricas que hacen que no encajen por los lados y se pagan también suplementos en función del exceso de espacio utilizado.
- 5.- **OPEN SIDE:** sus medidas son como los de 20' y 40', pero con un lateral abierto para cargas que precisen cargarse por lateral debido a la longitud de la carga.
- 6.- **TANK:** contenedores cisternas para transporte de líquidos a granel.

Vamos a centrarnos en los aspectos fundamentales a tener en cuenta para los contenedores de 20' y 40' que serán los más habituales. A continuación se indican las medidas internas más usadas tradicionalmente.

- Contenedor de 20': 5.90 x 2.34 x 2.34 (metros) .....Peso máx. 21 tons.

- Contenedor de 40': 12.00 x 2.34 x 2.34 (metros).....Peso máx. 26 tons.

- Contenedor 40' HQ (High Cube): 12.00 x 2.34 x 2.67 (metros)... peso máx. 26 tons.

Estas se pueden considerar medidas habituales pero, según navieras, algunos contenedores pueden variar centímetro arriba o abajo. Además, hay que tener en cuenta que el peso máximo está sujeto a las limitaciones de peso establecidas en cada país. También hay contenedores reforzados que aunque sean de 20' se les puede meter más peso como es el caso para cargas de azulejos, mármol, etc.

Este tipo de medidas hace bastante complicada la carga con Europalets. Y la pregunta es ¿por qué no se hacen los contenedores para que se adapten a las cargas de europalets? Como respuesta podría indicarse que los buques porta-contenedores están preparados para colocar contenedores con las medidas Standard en pies y pulgadas. Por eso siempre hablamos de contenedores en 20 y 40 pies y luego trabajamos con metros y centímetros. Por el momento es difícil que la fabricación de buques vaya asimilando nuestro sistema métrico decimal.

##### 1.2.2.1.2. Cargas terrestres: camión

Los hay de muchas medidas y capacidades. Podemos decir que unos de los más usuales son de unos 70 m<sup>3</sup> de capacidad y unas 24 tons de peso (carga).

Por otra parte, los hay de lona y cerrados. Los de lona siempre son más fáciles de cargar porque se puede ir haciendo desde el lateral. Por otra parte la lona tiene cierto punto de flexibilidad que posibilita que un centímetro de diferencia en altura o en anchura no nos haga desmontar un palet, cosa que puede muy fácilmente suceder en un camión cerrado tipo "frigo" o en un contenedor.

Los camiones cerrados tendrán una consideración de carga como el contenedor. En su caso, y para evitar sustos en las cargas, se deberán confirmar con el transitario las medidas internas del camión que envíe a cargar.

##### 1.2.2.1.3. Transporte multimodal

En este apartado vamos a mencionar los aspectos más importantes a cuidar en este tipo de transporte, que ya hemos indicado puede producir economías de escala interesantes.

El transporte multimodal, lo hemos definido como aquel que se realiza consecutivamente usando varios modos de transporte. Lo trascendental no es que haya varios transportistas, sino varios modos de transporte, es decir que en un único contrato se articule una operación que quedará sometida a distintos sistemas jurídicos. La mercancía por tanto podrá ser trasladada por medio terrestre y aéreo, marítimo y terrestre, etc.

Suele requerir, por tanto, manipulaciones consecutivas y frecuentes, teniendo en cuenta que debemos imaginar que en los intercambios es probable que pase por almacenes a la espera del cambio de modo necesario.

Estas manipulaciones deben realizarse con medios de manipulación estándares o usuales, para lo que nuestra mercancía debe estar perfectamente embalada, etiquetada y paletizada o con los medios de enganche que normalicen dichas manipulaciones.

**UNIDADES DE CARGA.** Hay que prestar especial atención a las paletas usadas para soportar tantas manipulaciones, al etiquetado identificador, así como a las indicaciones especiales a las que pueda estar sometida la mercancía.

**MANIPULACIÓN AUTOMATIZADA.** La última tendencia en las grandes y modernas instalaciones es realizar almacenes automatizados, donde apenas existe intervención humana, siendo controlado el proceso de manipulación y almacenamiento, por máquinas programables mediante la lectura de los códigos EAN.

**TRAZABILIDAD DE ENVÍO.** Insistimos nuevamente sobre la gran importancia que adquiere en la venta final, el valor añadido de la trazabilidad, el cual, aun cuando solo es obligatorio para productos alimenticios, cada vez es más valorado por los consumidores finales.

### 1.2.2.2. Recomendaciones para preparar la carga de un camión o de un contenedor completo

#### 1.2.2.2.1. Recomendaciones generales

Ya hemos comentado con anterioridad que la carga de un camión de lona suele ser más fácil por el hecho de poder cargar por un lateral, pero esto no quita que tengamos que tener en cuenta ciertos aspectos que son los mismos para cargar en uno u otro vehículo. Los detallamos a continuación:

1. Los palets deben estar muy bien flejados. Esto es muy importante ya que la mercancía a exportar tiene que viajar un largo recorrido y hay que asegurarse de que el movimiento que va a sufrir durante el viaje no va a provocar que el cliente reciba los palets deshechos, con cajas que han podido caer al suelo e incluso rotas.

2. Tenemos que comprobar la altura máxima paletizada que soporta nuestra mercancía, para la preparación de los palets.

3. En caso de poder soportar el máximo de altura de un contenedor/camión, es decir, los aprox. 2,00 mts, habrá que tener en cuenta si el peso es excesivo. Si esto fuera así, al elevar el palet podrían caer de frente y estropearse y habría que empezar a prepararlo nuevamente con el camión/contenedor en puerta.

4. En caso de no tener problema con el peso y altura hay que pensar que la altura idónea es de 1,8 o 1,9 máximo. Esto es debido a que son necesarios unos centímetros de elevación con la carretilla elevadora a la hora de subir el palet al camión/contenedor. (Hay que señalar el error, bastante común, de aprovechar la altura hasta el máximo y cuando se vaya a subir el palet éste no quepa porque no hay suficiente espacio de maniobra, y se tenga que desmontar el palet y retocar la documentación en lo que concierne al número de palet y además todo ello con el vehículo en puerta).

5. Si cargamos todo paletizado en europalets hay que tener en cuenta que, debido a las medidas de los mismos, será necesario que se carguen en dos tipos de filas distintas, esto es, una fila de palets cargados a 1,20 y la otra fila cargados a 0,80. Esto hace que en un contenedor de 40' entren 23 palets y en uno de 20', 12 palets.

6. Tras la carga paletizada aún podemos aprovechar los huecos entre palets e incluso en la altura que queda hasta el techo cargando cajas sueltas (si nuestro producto lo permite o tiene cajas de medidas que quepan en estos espacios sobrantes). Con esto conseguimos dos cosas:

a) Optimización total de la carga.

b) Que los palets queden muy inmovilizados, pues su tendencia es a balancearse durante el transporte o a deslizarse al tener el espacio entre ellos. Si lo ocupamos con más mercancía se evitan posibles daños o desperfectos pues no podrán moverse.

7. Hay que tener en cuenta que cuando cerramos el contenedor la puerta entra un poco en el mismo, con lo que si cargamos de largo hasta el final, no podremos cerrar. Hay que dejar un espacio de al menos unos 30 cms de suelo para cerrar bien.

8. Los palets deben numerarse y debe saberse qué hay en cada palet. No está de más hacer una pequeña hoja por palet indicando las cajas y producto que lleva. Luego pegar la hoja con el contenido en su palet correspondiente y además adjuntar una copia de las hojas con el detalle de los distintos palets a la documentación por si la aduana lo pidiera. Según qué países hay aduanas que lo piden y otras en las que les basta solo con el packing list por cajas.

9. Tras la carga del contenedor es muy importante que el GTP verifique el número de precinto con que se cierra y si es el mismo que viene apuntado en la documentación del transportista/transitario.

10. Consideración a efectos de la recepción de un contenedor de importación:

a) El chofer nunca o casi nunca lleva una herramienta que rompa el precinto del contenedor. Hay que tener eso previsto pues los precintos no se cortan con unas tenazas normales, cuesta más de lo que parece (aunque suene como una tontería, sucede).

b) Antes de romper el precinto el GTP debe confirmar que el número corresponde al de la documentación. De otra forma, será difícil justificar cualquier incidencia que pueda haber afectado a las mercancías.

#### 1.2.2.2.2. Normativa sobre palets fumigados

Hay muchos países (USA, Canadá, México, China, Chile o Brasil, entre otros) que no permiten la entrada de mercancía paletizada salvo que lleven el sello y la documentación de fumigación. Si la mercancía llega sin el correspondiente certificado de fumigación de palets, ésta se quedará en cuarentena en la aduana de destino y podemos suponer los inconvenientes y gastos que se generarán, además de la mala imagen que daremos a nuestro nuevo cliente del exterior al enviar la mercancía sin prever las normativas exigidas por sus aduanas e incurriendo en demoras en los plazos de entrega.

Esto hay que tenerlo previsto pues será necesario calcular los palets que hacen falta, comprarlos y pedir la documentación oportuna de fumigación cuyo tratamiento deberá haber sido realizado en un período no superior a los 15 días previos al embarque de la mercancía.

Otra posibilidad es embarcar con palets de plástico, pero su coste es elevado y las empresas no suelen estar muy dispuestas a invertir en ellos.

En cualquier caso, hay que asegurarse, con el propio cliente o con el transitario, si el país al que vamos a exportar necesita que los palets cumplan la normativa de fumigación. Si fuera el caso, la empresa deberá ponerse en contacto con su proveedor habitual de palets a tal fin y, en caso de que dicho proveedor no ofrezca ese servicio, buscar empresas que lo ofrezcan.

### 1.2.3. PROTECCIÓN FÍSICA: EL ENVASE Y EL EMBALAJE

El envase es una herramienta de logística y de marketing y debe cumplir también con las exigencias del mercado de consumidores, las características del producto y las condiciones de transporte a que se verá sometido el producto hasta llegar a manos del consumidor.

Para cumplir con estas funciones se debe contar con el apoyo del diseño gráfico y de diseño estructural.

En términos generales el envase debe cumplir cuatro funciones básicas:

**- Contener cierta cantidad de producto**

El envase debe diseñarse para contener una cantidad específica del producto en forma eficiente y cuantificable. Se recomienda que sea un envase ajustado, ya que esto tiene varias ventajas. Al minimizar el espacio vacío el producto mismo colabora con la resistencia a golpes; se requiere menos materiales, lo cual minimiza costos; también se maximiza la cantidad de producto embalado en cada contenedor y finalmente, se reduce la cantidad de material que deba ser reciclado, lo cual es muy importante en países con normativas ambientales estrictas.

**- Proteger el producto**

Debe estar diseñado de tal manera que el producto se mantenga en perfectas condiciones hasta que llegue al consumidor final. Para ello se requiere que se consideren las condiciones de temperatura, humedad, riesgo de hurto, posibles fugas accidentales, daños por impactos y otros riesgos que pueda enfrentar durante el transporte. El envase debe proteger el producto de esos efectos y mantenerlo en condiciones óptimas a un costo razonable.

**- Facilitar la manipulación del producto**

El diseño del envase debe considerar las facilidades disponibles para la manipulación del producto hasta que llegue al consumidor final. Esto conlleva un costo adicional que no asumen los productores del país importador. Por lo tanto, minimizar el costo de manipulación es importante, especialmente cuando no agrega valor al producto y ocasionalmente puede generar pérdidas.

El embalaje debe diseñarse de forma tal que facilite su manipulación, almacenamiento y estiba requerida y apropiada. Es importante informarse al respecto y hacer uso de los signos universales que indican cuántas unidades se pueden apilar y cuál es el lado que debe mantenerse hacia arriba.

**- Promover las ventas del producto**

El envase es un vendedor silencioso y el diseño gráfico del mismo, con apoyo del diseño estructural, es un factor decisivo.

Al considerar el envase como promotor de las ventas, se debe tomar en cuenta aspectos tales como requerimientos legales del etiquetado, instrucciones de uso, idiomas requeridos, así como las advertencias necesarias sobre su almacenamiento o manipulación.

Como instrumento de promoción el envase debe tener un diseño visual atractivo y funcional para brindar al consumidor una imagen que le facilite su identificación y diferenciación de la competencia. Éste es el primer contacto directo entre la empresa y el consumidor, por lo que el diseño del envase y la información que se le brinde pueden ser estratégicos para satisfacer al cliente y promover que lo prefiera a productos competidores.

Según las condiciones de venta pactadas, un envase que no cumple su misión en forma eficiente puede perjudicar a distribuidores e intermediarios. Los costos se ven afectados

y eventualmente las ventas también.

Es recomendable poner atención tanto al diseño estructural (la construcción técnica de la envoltura, desde el punto de vista funcional), como al diseño gráfico o visual (la apariencia del envase y su valor promocional). Si ambos no están bien integrados, el envase puede ser atractivo pero el producto estar dañado en el momento de su venta, debido a un diseño estructural defectuoso. Esto crea una imagen pobre del producto y puede provocar que las ventas se vean afectadas. O puede suceder que el producto esté en perfectas condiciones físicas, pero que nadie lo compre porque la presentación es menos funcional o atractiva que la del producto de la competencia.

### 1.2.3.1. Costo y calidad

Al tomar decisiones sobre envase y embalaje, el costo "total" es un aspecto fundamental. Por costo total debe entenderse el costo del transporte, el costo de manipulación, el costo adicional por producto en mal estado y pérdidas indirectas que puede generar la mala calidad de material de envase, el costo de aprovisionarse y almacenar el envase en sí, y todos aquellos costos que se derivan.

- El material y el diseño del envase afecta también los costos de logística, por su peso, por su volumen, por su capacidad de resistir, por su ajuste a los tamaños estándar de los contenedores.

- Es importante revisar los materiales de embalaje disponibles en el país. Se debe tomar en cuenta la proporción de su costo con el valor del producto que va a contener y la posible pérdida de competitividad.

- Según el tipo de embalaje seleccionado puede incrementarse el volumen y peso, lo que afecta directamente el costo del flete.

- Se debe asegurar la compatibilidad entre las dimensiones de embalaje y la dimensión de la unidad de transporte (sean paletas o contenedores), para conseguir la máxima utilización del espacio disponible.

- Es posible que las normativas de carácter ecológico y de manejo de desechos o reciclaje constituyan un costo adicional importante.

Por lo anterior, el análisis sobre costo del envase y embalaje debe ser mucho más elaborado y no se debe limitar a revisar el costo directo, sino también debe examinarse cómo el embalaje afecta los costos relacionados.

### 1.2.3.2. Dimensiones requeridas

Los estándares internacionales en materia de tamaño de paletas y contenedores y los gustos y preferencias del mercado objetivo deben tomarse en cuenta para un uso eficiente del espacio y para lograr la máxima estabilidad en el procedimiento de transporte. De esta forma se logra que la mercadería arribe a su destino en las mejores condiciones posibles.

Las dimensiones del embalaje determinan la cantidad de producto que se puede acarrear en un contenedor estándar y esto afecta directamente el costo unitario. Por ende, las dimensiones del contenedor deben tomarse en cuenta cuando se diseña el envase y el producto.

Es importante señalar que las paletas y contenedores son las unidades estándar de transporte en el comercio internacional. Las paletas son definidas por la norma UNE 49900 y por ISO/R-445 como un dispositivo móvil constituido básicamente por dos pisos unidos

entre sí, y diseñado para su manipulación por medio de carretillas elevadores con horquillas o transpaletas, y sobre uno de los pisos puede ser reunida una cantidad de producto.

Aunque los veremos con más detenimiento más adelante por ahora diremos que según las normas ISO las paletas más comunes tienen las siguientes superficies:

- 800 x 1200 mm
- 1000 x 1200 mm
- 800 x 1000 mm

El contenedor es definido por la norma UNEI e ISO ITC n138 como un instrumento diseñado para el transporte de mercancía que será utilizado más de una vez, por eso debe ser más resistente, y estar provisto de dispositivos que faciliten su manipulación para transbordo de un medio a otro. Sus dimensiones se miden en longitud en pies y su ancho y alto suelen ser comunes.

### 1.2.3.3. Factores a tener en cuenta para embalar y enviar en contenedores

Se debe analizar la cadena de transporte habitual con el fin de evitar pérdidas adicionales por fallas en el embalaje.

Cuando se va a cargar un contenedor se recomienda poner lo siguiente:

- Verificar que el contenedor se encuentre en condiciones idóneas, que no tenga agujeros que faciliten la entrada de agua u otro elemento capaz de afectar la mercadería. Tampoco debe presentar golpes internos que afecten su capacidad de carga en volumen.
- No se debe sobrepasar la capacidad de resistencia del embalaje ni la del contenedor.
- Se debe aprovechar el espacio de la forma más eficiente posible ya que así no se permiten el desplazamiento y los impactos internos.
- Distribuir la carga en forma uniforme y asegurar aquella mercadería que queda cerca de la puerta para evitar accidentes al abrirla.
- Verificar que las mercancías que se estiben juntas sean compatibles por naturaleza y por tipo de embalaje.
- Consultar con su agente expedidor el embalaje más adecuado según el tipo de transporte (aéreo, marítimo o terrestre).
- Para evitar hurtos en puerto, es mejor utilizar un embalaje sin logotipo ni marca donde se anuncie la mercancía que transportan los contenedores. El embalaje debe ser lo más discreto posible para no atraer a los curiosos.
- Tomar en cuenta las normas internacionales de embalaje, y las normas y reglamentos específicos vigentes en el mercado en cuestión -normas ISO, AENOR (Francia), DIN (Alemania), BS (Reino Unido), ASTM, y ANSI (Estados Unidos)-.

### 1.2.3.4. Materiales más comunes utilizados para el embalaje

MATERIALES USADOS PARA EMBALAJE		
Material	Tipo	Ejemplos de embalaje
Metal	Láminas de metal, hojalata, acero	Bidones, latas, contenedores, contenedores presurizados, cajas de metal
Madera	Madera aserrada bruta, madera cepillada, madera contrachapada, partículas de madera	Cajas, jergones, cajones
Cartón	Plano, ondulado, doble triple ondulado	Cajas
Plástico	Polietileno, poliestireno, PET, PVC	Bolsas, bidones y botellas, botellas y cajones, contenedores rígidos y semirígidos
Papel	Bolsas multihojas	Bolsas y sacos
Vidrio	Vidrio	Botellas, frascos, tableros de automóvil, etc.
Compuestos: incluyen dos o más materiales distintos, como cajas de cartón con un cartucho de plástico flexible o embalajes asépticos.		

### 1.2.3.5. Etiquetado

Existen dos clases de etiquetado necesarios para las expediciones.

Por una parte, y con una doble función, el etiquetado de cada producto individual con un código de barras que lo identifique, y que facilite el control de almacenamiento y venta, al pasar por un lector mecanizado. Al mismo tiempo, realiza la función de conseguir la trazabilidad del producto, ya que es lo que puede identificar, desde su salida del proceso de fabricación, hasta su venta final.

Este código lo gestiona un organismo internacional EAN- representado en España por AECOC.

También la unificación de productos en su embalaje, o unidad mínima de transporte, puede ser objeto de código EAN, lo cual facilitará el control de almacenaje y expedición, así como control de cada envío.

Por otra parte el etiquetado que se utiliza en los contenedores para exportación se coloca para cumplir con las reglamentaciones de embarque, para garantizar el manejo adecuado y para ayudar a quienes reciben la mercancía a identificar las consignaciones. No se debe confundir etiquetado externo del embalaje con publicidad. Por el contrario, es recomendable que sea discreto con el fin de prevenir robos.

Para no caer en errores u omisiones, se recomienda que el diseño del rótulo externo sea acordado entre las partes o elaborado según los usos y costumbres del sector en que se incursiona.

Toda la información deberá ser clara, estar escrita con tinta a prueba de agua y en el idioma del puerto de destino. Se debe utilizar símbolos internacionales reconocidos. El agente expedidor puede darle instrucciones o proporcionarle los símbolos apropiados para sus embarques.

El marcado de un envío embalado es fundamental para facilitar su identificación. La información básica que debe incluir se detalla a continuación:

- Marca del embarcador
- Marca del importador, conforme a la carta de crédito
- Destino y puerto de entrada.
- Número de pedido.
- País de origen.
- Puerto de salida y lugares de despacho.
- Peso bruto, neto y volumen.
- Número de paquetes y tamaño de las cajas.
- Instrucciones de manipulación especial, con sus respectivos símbolos.

### 1.2.3.6. Paletización

El palet es una bandeja de carga que soporta los embalajes y los constituye en una unidad de carga. Es una plataforma de almacenamiento, de manutención y de transporte. Es concebida para ser manipulada por las carretillas elevadoras o transpalets.

El palet soporta la mercancía y asegura todas las operaciones de la cadena de distribución. Su rol es importante puesto que el esta presente de extremo a extremo de la expedición.

La paletización (cargar mercancías sobre un palet) permite:

- Facilitar las operaciones de manipulación.
- Descargar fácilmente las mercancías.
- Proteger y asegurar la estabilidad de la mercancía.

Las diferentes técnicas para mantener las cargas de un palet son:

- Contenedores metálicos
- Bandas con film de plástico estirable.
- Bolsas retractilable
- Hojas, mallas o redes
- Cantoneras acartonadas para reforzar las esquinas.
- Cercos plegables de madera

El palet puede ser de madera, metal, aluminio, plástico, cartón ....

A	L	H
800	800	144
1000		144
1000	1000	144
1200		144



Existe muchos tipos de palets (ej: palets con tacos, de larguero, de 2 o 4 entradas, standard, etc....).. Algunos palets son construidos para efectuar una sola rotación. Estos son llamados palets perdidos. Sin embargo pueden ser utilizados si permanecen en buen estado.

## 1.2.4. PROTECCIÓN JURÍDICA

### 1.2.4.1. Contrato de transporte

No es suficiente con proteger físicamente la mercancía, sino también es necesario cuidarse de la protección jurídica. Para ello es fundamental articular de forma adecuada tanto el contrato de transporte como el de seguro.

El contrato de transporte se puede definir como el realizado entre la empresa transportista y el expedidor, por el cual, el primero recibe la mercancía que se detalla, y se compromete a entregarla en el destino convenido, a la persona que se establece en dicho contrato, en las mismas condiciones en las que se recibe.

El medio a través del cual se articular el transporte puede ser marítimo, terrestre, ferroviario, aéreo o puede tratarse de una combinación de varios de ellos (multimodal). Existen distintos convenios internacionales que regulan el transporte a través de esos modos. Asimismo el documento de transporte recibe distintas denominaciones y cumple diversas funciones. Para ello hemos de remitirnos al apartado 3 de esta lección.

### 1.2.4.2. Contrato de seguro

Es un contrato en virtud del cual, una de las partes (asegurador), a cambio de una prima, se obliga a pagar una indemnización a la otra parte (asegurado), o a un tercero (beneficiario) en el caso de que ocurra un riesgo o acontecimiento incierto a la persona o cosa que se asegura.

En la definición se contemplan todos los componentes del contrato, como partes intervinientes, hecho incierto que se asegura, prima que se paga e indemnización que se recibe en el caso de que suceda el hecho improbable.

Estos contratos se regulan, normalmente por las reglas de aplicación del Instituto de Aseguradores de Londres ICC, y tienen tres tipos de coberturas.

“A”- Todo riesgo.

“B”- Excepciona algunas coberturas.

“C”- Excepciona Muchas coberturas.

La prima varía desde aproximadamente un 0,75 % del valor de la mercancía asegurada, hasta un 0,50% en el caso de menores coberturas.

Los contratos pueden realizarse por operación, o si tenemos un tráfico regular de expediciones, podemos valorar la firma de una póliza global anual que cubre todas nuestras expediciones a destinos más o menos preestablecidos, y que mediante una simple comunicación de inclusión, queda amparada cada expedición. Además la contratación la puede hacer el propio titular de la mercancía directamente o por cuenta de otro (seguro de mercancías) o el transportista, tratando de cubrir sus responsabilidades (seguro de responsabilidad civil). Se recomienda el asesoramiento de un profesional del sector que pueda estudiar los riesgos, y gestionarlos correctamente.

### 1.2.5. OPERADORES

Consideramos operadores a todos aquellos agentes económicos que intervienen de alguna manera en algún eslabón de la cadena.

**AGENTE DE ADUANAS.-** Profesional independiente, que actúa en nombre y por cuenta de terceros, gestionando las declaraciones aduaneras.

**TRANSITARIO.-** Operador, normalmente persona jurídica, aunque la titulación es individual, que actúa de mediador y coordinador en todos los aspectos del transporte internacional.

**TRANSPORTISTA.-** Titular del medio de transporte.

**AGENCIA DE TRANSPORTE.-** En el caso de transporte Terrestre, método de gestión de los medios de transporte.

**FLETADOR.-** En el transporte el que alquila un medio de transporte.

**ARMADOR.-** Dueño del medio de transporte marítimo.

**CONSIGNATARIO.-** Tiene dos acepciones:

- En el caso del transporte marítimo según la Ley se convierte en el representante ante las autoridades nacionales en todo lo relativo a las relaciones con el buque.
- Por otra parte, es equivalente al receptor, y en esa función según la Ley, tiene la obligación de recibir, velar y entregar a su legítimo propietario la mercancía que le encomienda.

**ESTIBADOR.-** Persona física o jurídica, que actúa en la carga y descarga del medio de transporte.

**ALMACENISTA.-** Persona física o jurídica, que guarda y cuida en sus instalaciones la mercancía entregada.

**CONSOLIDADOR.-** o Grupagista. Persona física o jurídica, que realiza la labor de comprar espacio estándar a los transportistas, y vender dicho espacio a transportes que no ocupen dicho espacio, y puedan compartir con otras mercancías, de forma que sea más económico y eficiente. Para ello agrupa o desagrupa la mercancía contratada para ocupar eficientemente el espacio de transporte.

### 1.2.6. INTERCAMBIADORES LOGÍSTICOS

Todo lo comentado en los apartados anteriores nos lleva a buscar la optimización de los transportes como fórmula ideal para abaratar el coste de nuestra operación final, y para garantizar la recepción de la mercancía en las mejores condiciones y fechas proyectadas.

Para ello será necesario usar la imaginación y diseñar cadenas logísticas.

Se trata, por consiguiente, si está bien gestionado de un valor añadido que damos a nuestro producto. Permite responsabilizarse ante el cliente de las fechas de entrega, o contratar los mejores transportes, o dar el servicio de tracking de su pedido. En resumen, cuanto mejor conozcamos los mecanismos de la cadena logística, mejor la podremos gestionar.

Todas las manipulaciones en el transporte multimodal se llevan a cabo en los Intercambiadores logísticos. Tales intercambiadores no son otra cosa que los espacios donde el transporte cambia de modo. Es decir, un transporte marítimo se convierte en terrestre al llegar al puerto.

También se hacen coincidir con las fronteras físicas, ya que en principio, la mercancía debe sufrir la inspección aduanera y debe detenerse en ese punto. Se aprovecha por ello para realizar todos aquellos controles necesarios, además de los puramente aduaneros: veterinarios, fitosanitarios, homologaciones...

Por ello, en la práctica, alrededor de los Puertos / aeropuertos, se establecen el resto de servicios logísticos como almacenes reguladores, depósitos aduaneros, centrales de compra etc.

Sin ser exhaustivos, podemos enumerar los siguientes intercambiadores:

- Puertos.
- Terminales de Contenedores / de Transporte Terrestre/ de Ferrocarril.
- Aeropuertos.
- Almacenes de Distribución. Ciertos canales de distribución masiva concentran sus envíos en almacenes concretos desde donde parten sus expediciones con la combinación necesaria de productos de distinta gama. El ejemplo más claro es MERCADONA, que requiere a sus proveedores que les suministre en aquellos los distintos almacenes distribuidos por la geografía, y desde allí, suministra con su propia red de transporte a los distintos centros. Esto es, todos los camiones completos de leche COVAP descargan en los distintos almacenes, y desde allí salen cargados camiones de MERCADONA con leche, papel higiénico, latas de conserva etc. Con destino final a cada supermercado.
- Centrales de compra. Son aquellas asociaciones de comerciantes, que se agrupan para adquirir conjuntamente grandes cantidades de producto común y aprovechar las economías de escala que se producen en los transportes completos y en los grandes pedidos (descuentos por cantidad).

### 1.2.7. ALMACENES REGULADORES

Dentro de los usos y costumbres de la cadena logística, con la doble razón de ahorro en espacio de almacenamiento y que mientras que no se recibe no se paga, las grandes industrias (invento japonés) crearon el concepto de JUST IN TIME (justo a tiempo). Es decir, se recibía en la industria la cantidad de producto que se consumía en dos o tres días a lo sumo. Pero las dificultades de encontrar transportes adecuados y las largas distancias de suministro, obligaban a un transporte completo convencional. Se crea por tanto la figura del Almacén regulador, que permite realizar el transporte convencional, almacenar a una corta distancia del destino final, y transportar casi diariamente la cantidad de mercancía necesaria para su consumo. También permitía el tratamiento de emergencias y excepciones, que era un valor añadido al servicio que prestan.

El servicio fundamental que se presta dentro de los almacenes reguladores es el de PICKING Y PACKING. Traducido es deshacer la unidad mínima de transporte y embalar para suministro diario según el pedido recibido. Vuelve a ser fundamental la identificación de cada producto.

## 1.3. RESUMEN DE LOS COSTES LOGÍSTICOS

De acuerdo a los estudios realizados por el Instituto de Logística Español, la distribución de costes en la cadena Logística se puede distribuir de forma media en la mayoría de las operaciones como sigue:

Almacenaje.....	24,4%
Proceso de pedidos.....	1,1%
Gestión de pedidos.....	6,0%
Stocks.....	25,1%
Transporte/distribución.....	33,4%

Por tanto, al estudiar nuestra propia Cadena, podemos incidir en la optimización de aquel punto que quede alejado de esta media.

## 1.4. TENDENCIAS

Debemos comentar muy brevemente los temas más relevantes que conforman el panorama actual de la Logística.

**LOGÍSTICA- ESTRATEGIA DIFERENCIADORA.** Solo apuntar que la empresa que se capaz de ejercer la Logística, presta un valor a su producto final, que es percibido por el consumidor. Esto hace decantar su elección por aquel que les proporciona mayor contenido implícito que la competencia.

**CALIDAD CERTIFICADA.** Otra estrategia cada vez más usual, como argumento diferenciador, es la certificación a través de una norma ISO de los procesos de la empresa, incluyendo los logísticos.

**ECO LOGÍSTICA.** Ley del envase 11/1997. En un entorno Europeo, donde se bonifica y subvenciona el reciclaje, no es de extrañar que desde 1997, como transposición de una norma comunitaria, exista un Ley que castigue el abandonar los envases y embalajes, así como premie su retirada. Por tanto se crea una rama paralela de la Logística; Logística Ecológica, encargada de gestionar la retirada de los envases y los embalajes utilizados en la operación principal. Está tomando una fuerza importante en el conjunto de los números globales del negocio.

**COMERCIO ELECTRÓNICO.** Esta opción de venta a través de Internet, que en España se va haciendo un hueco en el mercado, supone alrededor de un 10% de lo que ya es en Europa y un 1% de lo que supone en EEUU. La facilidad de la transacción para el consumidor, se contraponen con una complicada logística a diseñar y controlar, para que la mercancía llegue a manos del cliente en el mínimo tiempo posible. La inmediatez es uno de los principales argumentos de la venta en este canal. Se establecen entonces procedimientos de almacenes reguladores especiales en situación estratégica (ULTIMA MILLA hasta el consumidor final), de forma que sean capaces de realizar la entrega final en el plazo máximo de horas. Se han establecido acuerdos con empresas de paquetería, que almacenan una serie limitada de referencias dispuestas a entregar bajo pedido en plazos muy cortos.

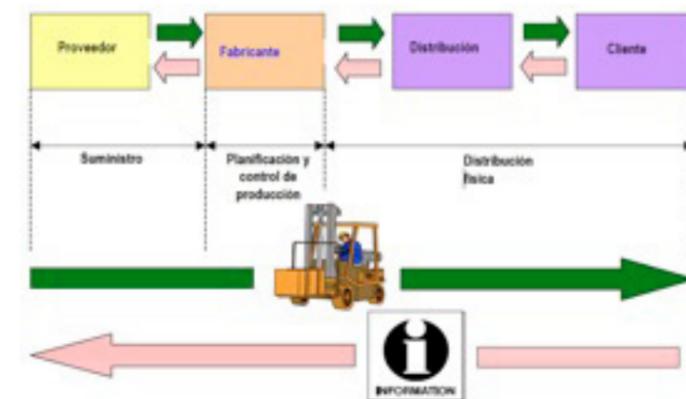
Resta solo hacer una consideración acerca de la filosofía de la CADENA DE SUMINISTRO, que parece es el paso siguiente de la Logística, donde se establecen acuerdos entre compradores / vendedores / operadores logísticos, para aunar esfuerzos con el objetivo común de la venta final y resolución de problemas conjuntamente, sin que existan como hasta ahora responsables parciales de cada eslabón.

## 2. LA GESTIÓN DE LA CADENA DE APROVISIONAMIENTO

### 2.1. CADENAS DE APROVISIONAMIENTO GLOBALES E INTERNACIONALES

En toda cadena de aprovisionamiento existen tres fases en el flujo de materiales. Materias primas que entran en los entornos de producción procedentes de los proveedores de las mismas, el proceso de producción que transforma esas materias primas en productos y finalmente los productos terminados que llegan a los consumidores finales a través de los sistemas de distribución física. En toda la cadena existe un transporte físico o logístico y en sentido inverso se origina un flujo de información que alimenta a todas las fases de la cadena.

Figura 1. Cadena de Aprovisionamiento global



Fuente: Elaboración propia

Aunque la figura muestra un único proveedor y un único cliente, generalmente las relaciones son de n a n, estableciendo la cadena de suministro relaciones entre muchos proveedores con muchos clientes. Además la cadena de suministro anida esas relaciones. De forma global esta cadena engloba desde el conjunto de materias primas hasta todos y cada uno de los productos y servicios que las personas consumen de forma regular.

Existe por ello una definición comúnmente aceptada de la cadena de suministro, como el conjunto de procesos que permite planificar, diseñar, comprar, reasignar, almacenar y mover productos, servicios e información entre organizaciones en el mercado.

En el entorno de competencia actual, el diseño y rendimiento de la cadena de suministro ha pasado a ser un elemento diferencial respecto a la competencia, alcanzando a los clientes en el menor tiempo posible con los mejores productos y servicios y al menor coste. Además como ya los mercados son globales nuestro cliente puede estar en cualquier parte, con culturas, características, idioma, moneda y otros aspectos muy diferenciadores. En este escenario no es suficiente la optimización de los procesos internos, siendo cada vez más importante la coordinación con nuestros clientes, proveedores y socios. La gran mayoría de las empresas tienen hoy en día proveedores y subcontratistas en otros países. En torno a las grandes empresas transnacionales de producción y de distribución que forman su armazón, se articula una cadena de suministros compuesta a su vez por una inmensa red

de subcontratistas y de proveedores, por el lado de la producción; de las estructuras de distribución y de los servicios, por el lado de los usuarios finales. Esta globalización contribuye al desarrollo pero se caracteriza por una gran desigualdad de reparto del valor agregado y una profunda disparidad de las condiciones laborales entre los diferentes protagonistas de la cadena.

La nueva realidad competitiva presenta un campo de batalla en donde la flexibilidad, la velocidad de llegada al mercado y la productividad serán las variables claves que determinarán la permanencia de las empresas en los mercados. Y es aquí donde la cadena de aprovisionamiento juega un papel crucial, a partir del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final.

Las cadenas de suministros en un entorno global deben ser capaces de:

1. Reaccionar frente a los cambios imprevistos en la disponibilidad de piezas, en los canales de distribución o de transporte, en los impuestos de aduanas y en los cambios monetarios.
2. Utilizar las últimas tecnologías informáticas y de transmisión, para planificar y gestionar la llegada de componentes a las factorías y el envío de productos acabados a los clientes.
3. Emplear a especialistas locales que se encarguen de los impuestos, del transporte, de las aduanas y de las cuestiones políticas.

Las empresas contemporáneas se han hecho dependientes de una gran gama de bienes y servicios para complementar sus propias actividades de agregación de valor, la mayoría de ellas ha desarrollado extensas redes de proveedores y clientes, lo que se ha traducido en la creación de muchas cadenas de suministro globales, que a su vez funcionan dentro de una gran red a nivel internacional. Tales redes son creaciones muy frágiles que están sujetas a daños y peligros de interrupción debido a multiplicidad de razones. Dentro de esta cadena las empresas funcionan como parte de un sistema integral y, por tanto, cada una es vulnerable a interrupciones por causas externas, al igual que puede ser fuente de interrupción para otras empresas. Tales vulnerabilidades han pasado a ser variables claves en decisiones relacionadas a la selección de proveedores y tienen el potencial de excluir empresas específicas e incluso a países específicos, despojándolos de esa forma de los posibles beneficios económicos derivados de esa actividad comercial. Estas vulnerabilidades representan un costo potencial que puede fácilmente contrarrestar cualquier ventaja que se tenga en precios.

Este crecimiento económico internacional, sustentado en las cadenas de suministro globales, ha tenido sus consecuencias, ya que las cadenas de suministro globales son y tienden a ser inherentemente más complejas que las domésticas. Mayor complejidad implica mayor fragilidad, ya que se involucra a un número mayor de agentes con un rango más amplio de responsabilidades.

La complejidad de la cadena de suministros se divide en tres elementos (Young 2004): complejidad del producto, complejidad del proceso y complejidad de la red. La complejidad de producto presume que existen inherentes características físicas que hacen la logística más difícil, tales como alto valor, peligro por tratarse de materiales delicados (inflamables, corrosivos, explosivos o venenosos), de tiempos de vida cortos o sobredimensionados. Por otro lado la frecuencia con que los diseños de los productos cambian añade niveles de volatilidad.

La complejidad del proceso está definida por como el cliente desea utilizar los bienes. Por último la complejidad de la red es el elemento de la cadena que recibe más atención, al hacer que el número de participantes en la red la haga inherentemente compleja. En la figura 2 podemos ver los componentes principales de las tres complejidades.

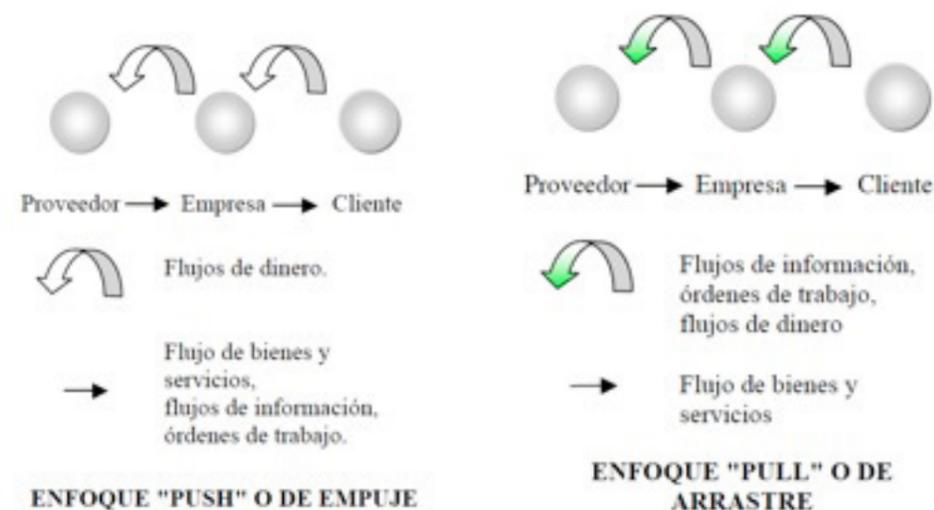
Figura 2. Componentes de la complejidad de la cadena de suministro global

Factores	Componentes (con mayor detalle)
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienes con sobredimensiones</li> <li>• Densidad (peso por unidad de volumen)</li> <li>• Altos precios unitarios (precio por unidad)</li> <li>• Potencial de sufrir daños (fragilidad)</li> <li>• Grado de peligrosidad de los bienes (veneno, inflamable, corrosivo, explosivos, oxidante)</li> <li>• Número de unidades mínimas de inventario (SKU)</li> <li>• Rotación del número mínimo de unidades de inventario</li> </ul>
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El renglón es un producto o materia prima (se vende tal como está o es para uso en manufactura)</li> <li>• El renglón es sensible al tiempo (tiene un tiempo de vida definido)</li> </ul>
Redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de suplidores empleados</li> <li>• Rotación de los suplidores (número de suplidores que se contratan anualmente)</li> <li>• Número de suplidores que no están relacionados con el importador de manera organizacional</li> <li>• Ubicación de los suplidores y nivel de dispersión de su ubicación</li> <li>• Número de nodos y de transportistas empleados</li> <li>• Rotación del transportista (frecuencia en el cambio del transportista)</li> <li>• Número de intermediarios comerciales empleados</li> <li>• Rotación de los intermediarios</li> <li>• Número de puertos de entrada</li> <li>• Número de cambios en los puertos de entrada</li> </ul>

Fuente: Young 2004

Esto implica el reconocimiento y aceptación de un cambio importante en la cultura y estrategia empresarial: el cambio de una "ideología push" a una "ideología pull", en donde el cliente es el que da origen al proceso de negocios.

Figura 3. Enfoques Push / Pull



Fuente: Elaboración propia

Desde esta nueva concepción, el cliente pasa a ser un socio en el proceso de prestación de un servicio o en la generación de un producto. Un socio que aporta distintas experiencias, actitudes, emociones; un socio que tiene diferentes necesidades y que puede sugerir ideas sobre cómo satisfacerlas adecuadamente. Por otra parte, todo el proceso de transformación, desde las materias primas hasta la distribución del producto final, culmina cuando el consumidor dispone del bien o hace uso del servicio. De esta manera, el cliente juega dos importantes papeles: es tanto el que inicia como el que finaliza este proceso, por lo que puede ser considerado como el eslabón que permite dar forma a la cadena. El consumidor es el que determina qué empresas satisfacen adecuadamente sus necesidades; de aquí que el enfoque en el cliente sea una condición indispensable para permanecer y tener éxito en las exigentes condiciones de los mercados actuales.

## 2.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS COLABORATIVAS EN CADENA DE SUMINISTROS

Actualmente, el fenómeno de la globalización de la cadena de suministros ha provocado que países localizados en las llamadas “Regiones de Bajo Costo” sean considerados como estratégicos para mantener los niveles de competitividad de las empresas fabricantes de equipo original, Original Equipment Manufacturers, OEM por sus siglas en inglés. Específicamente en las industrias manufactureras y de ensamble de productos automotrices, electrónica, médica y de impresión, éste fenómeno se ha convertido en un elemento clave no sólo para mantener niveles aceptables de competitividad, sino para la supervivencia misma de estas grandes empresas.

Durante su proceso de detección de una necesidad y el proceso de selección de proveedores locales o extranjeros, las alianzas estratégicas representan una oportunidad en la forma en que estas empresas pueden ser consideradas para conducir negocios dentro de la cadena internacional de suministros. Una alianza está caracterizada por cooperación y acción conjunta, confianza, intercambio de información, compartimiento de riesgos y beneficios de una relación con el objetivo de un acuerdo de largo plazo entre empresas.

El objetivo es desarrollar instrumentos que propicien una visión estratégica conjunta en la cadena de suministro y fomenten las alianzas estratégicas entre los agentes que colaboran en la cadena, para la mejora de la competitividad asegurando el alineamiento de las visiones estratégicas de negocio de cada agente de la cadena.

Es la mejor práctica en los tiempos actuales en la gestión de la cadena de aprovisionamiento la generación de relaciones sustentables de cooperación e integración entre empresas proveedoras y clientes. Analizaremos los modelos de relación más comunes:

a) Relaciones competitivas: a primera vista, este tipo de relaciones en el tratamiento y negociación con proveedores parece poco recomendado. Sin embargo, si pensamos en suministros o insumos en mercados abiertos fuertemente competitivos y poco diferenciados como son los commodities, parecería ser que aquellas metodologías de relacionamiento que favorezcan la competencia entre proveedores potenciales con procesos explícitos de control y seguimiento de desempeño ex post fueran las más apropiadas. Si bien estas estrategias de relacionamiento competitivas se aplican especialmente a productos e insumos poco diferenciados y con buena disponibilidad de mercado, se ve que el nivel de importancia del suministro tiene incidencia relevante.

De esta manera, cuando estamos en presencia de productos o insumos relevantes, sea en el valor relativo de compra como en el nivel de criticidad en el producto final, en general las compañías complementan dichas estrategias con procesos de auditorías internas, acompañamiento en la implementación de procesos de aseguramiento de calidad y gestión de previsión y planificación de suministro conjunta y sistematizada (véase la Figura).

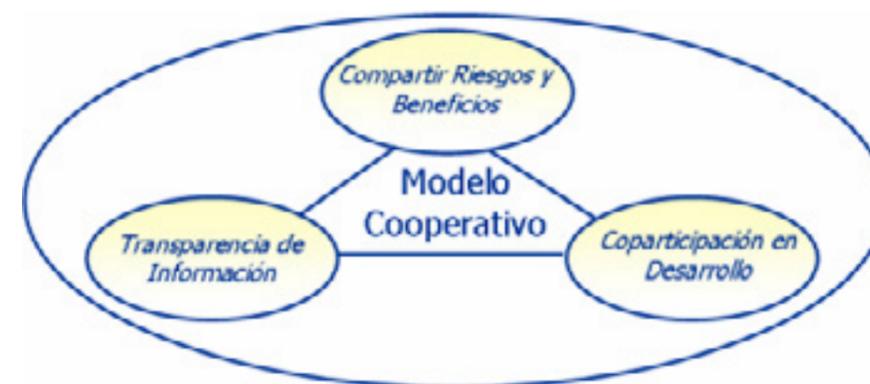
Figura 4. Relaciones competitivas



Fuente: Elaboración propia

b) Relaciones cooperativas: de relaciones colaborativas que permiten un mayor compromiso de los proveedores con la calidad del suministro, la innovación, y la mejora, generando presiones y exigencias por parte de los actores involucrados en términos de transparencia en la información, ayuda y coparticipación en el mutuo desarrollo, y reglas claras compartiendo riesgos e incentivos (véase la Figura).

Figura 5. Relaciones cooperativas



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la transparencia en la información, este es uno de los bastiones clave donde se sustenta todo el sistema, ya sea en su faz operativa, permitiendo una adecuada coordinación y alineación de gestión a lo largo de la cadena de valor del sector, como en su faz directiva en

lo que hace al nivel de gerenciamiento y de la gestión de suministro, de tal manera de poder compartir esfuerzos de mejora y de innovación de productos y procesos.

Respecto a la coparticipación en desarrollo decir que estas estrategias tienen como eje central generar relaciones de mutua cooperación en el desarrollo y mejora de gestión y de la dirección de las empresas involucradas, que puede ir desde la ayuda en el financiamiento de infraestructura y tecnología a la consolidación de alianzas estratégicas, pasando por la cooperación en la mejora y el desarrollo de productos y mercados.

Por último compartir riesgos y beneficios imprime el nivel de compromiso para lograr altos niveles de confiabilidad y perdurabilidad en las relaciones cooperativas, comprendiendo un cambio sustancial en la naturaleza del relacionamiento, que evoluciona de una relación comercial a una de socio-partner.

Como se puede apreciar, las compañías optan por implementar este tipo de estrategias colaborativas donde las condiciones y exigencias del mercado y sector así lo requieren. Tal es el caso de suministros de relevancia y/o críticos, con cierto grado de diferenciación y/o especialidad, y los que en general requieren apreciables niveles de complejidad tecnológica y de innovación. En casos de suministros de menor importancia (en valor económico de compra y/o criticidad), la estrategia de cooperación en general se traduce en términos de darle al proveedor espacios de mayor crecimiento y/o participación en la compra total de la compañía (véase figura).

Figura 6. Cuadro Modelo Relacional



Fuente: Elaboración propia

Como se vio en el análisis anterior, no existe un modelo de relacionamiento más adecuado, sino que esto debería estar vinculado con el grado de consistencia a las realidades de mercado y sector. Con este enfoque conceptual, surgen espontáneamente diferentes patrones estratégicos en la gestión de suministro que permiten una mayor consistencia con la naturaleza del mercado y negocio.

## 2.3. INFRAESTRUCTURAS LOGÍSTICAS E INTERMODALIDAD

El sistema de transportes se concibe como una red de redes, tanto del lado de las infraestructuras como de los servicios que soportan, requiriendo una visión intermodal que debe ser compartida y desarrollada en los respectivos niveles de competencia y responsabilidad por el conjunto de los actores. Por ello debe establecerse una visión unitaria de las infraestructuras y servicios, denominada Intermodalidad.

La Intermodalidad, es definida por la Comisión Europea como una característica de un sistema de transporte en virtud de la cual se utilizan de forma integrada al menos dos modos de transporte diferentes para completar una cadena de transporte entre dos puntos. En este sentido, se pueden contemplar diferentes tipologías de transporte intermodal dependiendo de los modos de transporte que concurren en la misma y los centros nodales asociados a los mismos (Intermodalidad Marítimo Terrestre, Aéreo-Terrestre, Ferrocarril – Carretera o transporte combinado y Centros nodales asociados a la intermodalidad).

La Intermodalidad trata de describir las tecnologías de transporte aplicadas, los vehículos y equipos requeridos, los actores que intervienen y los requerimientos de las infraestructuras nodales o plataformas logísticas necesarias para su desarrollo.

Actualmente la tendencia es el fomento del transporte marítimo y fluvial, la revitalización del ferrocarril, el refuerzo de la calidad del transporte por carretera y la reconciliación del crecimiento del transporte aéreo, todo ello con el objetivo de un sistema de transporte sostenible. Se persigue fundamentalmente materializar la intermodalidad, es decir, adoptar las medidas necesarias para la integración de los modos de transporte, la armonización técnica y la interoperabilidad.

En el transporte intermodal de mercancías intervienen por tanto, no solo los diferentes modos de transporte concurrentes, sino también las plataformas específicas donde se realiza el intercambio modal y unos servicios específicos de la red intermodal y de manipulación de estas cargas.

Las principales infraestructuras de transporte nodal son: Plataformas logísticas, Centros de transportes, Zonas de actividades logísticas, Puertos secos, Centros de carga y Centros de carga área. Los agentes especializados son: navieras, operadores, transitarios, operadores logísticos, transportistas y Administraciones públicas.

La unidad de transporte intermodal (UTI) es el contenedor, caja móvil o semiremolque adecuado para el transporte intermodal.

a) Contenedor: El contenedor es un elemento clave del transporte en todas sus modalidades y ha supuesto la entrada en la era de la intermodalidad y el desarrollo de la logística. Las medidas más habituales de los contenedores son de 20 pies (1 TEU) y 40 pies (1 FEU). Además, los contenedores también se pueden dividir en:

- FCL (full container load) o contenedor completo. Los cargadores disponen de mercancía suficiente como para llenar un contenedor o pagan como si lo estuviera.
- LCL (less container load) o de grupaje. El cargador no posee mercancía suficiente como para ocupar en su totalidad un contenedor, acude a una compañía consolidadora o de grupaje para que esta gestione con otros cargadores el modo de completar el contenedor y así obtener un precio más rentable por su transporte.

b) Semirremolque: Es un vehículo sin motor y sin eje delantero, que se apoya en el remolcador transmitiéndole parte de su peso. Puede ser: monoeje, tandem o doble (dos ejes) y tridem o triple (tres ejes). Además, los semirremolques más utilizados son las plataformas, para contenedores, y los cerrados para mercancía general.

c) Cajas Móviles (Swap Bodies): Se llama caja móvil a una unidad concebida para el transporte de mercancías, adaptada de manera óptima en función de las dimensiones de los vehículos terrestres, y equipada con dispositivos adecuados para el transbordo entre modos, habitualmente carretera/tren. Lo que las distingue de los contenedores es que éstos no se ajustan a las dimensiones de los vehículos de carretera. Para ser usadas en ferrocarril han de contar con homologación de la UIC.

Para la manipulación de las diferentes mercancías y unidades de carga existe maquinaria adecuada para cada medio de transporte. Algunas de las máquinas más utilizadas son:

- Traspaletas. Pequeñas carretillas manuales, generalmente utilizadas en almacenes.
- Carretillas de uñas (Fork-lift). Son carretillas utilizadas en el manejo de mercancía.
- paletizada, cajas, bobinas, etc., comúnmente llamadas "toros".
- Straddle Carrier. Son unidades/grúa autónomas que manipulan los contenedores dentro del recinto portuario.
- Cabezas tractoras. Destaca entre ellas la conocida como Tugmaster.
- Plataformas para transporte horizontal en la Terminal (Mafis).
- AGV (Automated guided vehicles). Vehículos guiados automáticamente.
- Rampas de Ro Ro móviles y/o fijas.
- Cintas mecánicas. Utilizadas en la carga y descarga de minerales, cereales, etc.
- Trastainer. Grúas puente de desplazamiento horizontal y vertical que se utilizan para recoger y apilar contenedores.
- Reach.Stacker. Grúas que se utilizan para recoger y apilar contenedores más allá de la primera fila.
- Gantry Crane. Son grúas especialmente diseñadas para la carga y descarga de contenedores de los buques portacontenedores. Pueden llegar a conseguir rendimientos muy elevados al disponer de sistemas informáticos automatizados. Puede haberlas sobre raíles (RMG: Rail Mounted Gantry) o sobre neumáticos (RTG: Rubber Tyred Gantry).

## 2.4. CÓDIGOS DE BARRAS Y TECNOLOGÍA RFID. SEGUIMIENTO LOGÍSTICO

### Códigos de Barras

El código de barras es un código basado en la representación mediante un conjunto de líneas paralelas verticales de distinto grosor y espaciado que en su conjunto contienen una determinada información. De este modo, el código de barras permite reconocer rápidamente un artículo en un punto de la cadena logística y así poder realizar inventario o consultar sus características asociadas. Actualmente, el código de barras está implantado masivamente de forma global.

Es un sistema que permite la identificación de las unidades comerciales y logísticas de forma única, global y no ambigua. Este conjunto de barras y espacios codifican pequeñas cadenas de caracteres en los símbolos impresos.

La correspondencia o mapeo entre la información y el código que la representa se denomina simbología. Estas simbologías pueden ser clasificadas en dos grupos atendiendo a dos criterios diferentes:

- Continua o discreta (lineales): los caracteres en las simbologías continuas comienzan con un espacio y en el siguiente comienzan con una barra (o viceversa). Sin embargo, en los caracteres en las simbologías discretas, éstos comienzan y terminan con barras y el espacio entre caracteres es ignorado, ya que no es lo suficientemente ancho. Los tipos de códigos de barras lineales son: EAN, Code 128, Code 39, Code 93, y Codabar.
- Bidimensional o multidimensional: las barras en las simbologías bidimensionales pueden ser anchas o estrechas. Sin embargo, las barras en las simbologías multidimensionales son múltiplos de una anchura determinada (X). De esta forma, se emplean barras con anchura X, 2X, 3X, y 4X. Los tipos de códigos de barras bidimensionales son: PDF417, Datamatrix y Código QR.

### Figura . Ejemplo de código de barras



Fuente: Wikipedia

### Nomenclatura básica

- Módulo: Es la unidad mínima o básica de un código. Las barras y espacios están formados por un conjunto de módulos.
- Barra: El elemento oscuro dentro del código. Se hace corresponder con el valor binario 1.
- Espacio: El elemento claro dentro del código. Se hace corresponder con el valor binario 0.
- Carácter: Formado por barras y espacios. Normalmente se corresponde con un carácter alfanumérico.

Figura . Estructura de código de barras



Fuente: Wikipedia

Los códigos de barras se imprimen en los envases, embalajes o etiquetas de los productos. Entre sus requisitos básicos se encuentran la visibilidad y fácil legibilidad por lo que es imprescindible un adecuado contraste de colores. Las ventajas del código de barras son agilidad en etiquetar precios pues no es necesario hacerlo sobre el artículo sino simplemente en el lineal, rápido control del stock de mercancías, elaboración de estadísticas comerciales, se imprime a bajos costos, posee porcentajes muy bajos de error, permite capturar rápidamente los datos, los equipos de lectura e impresión de código de barras son flexibles y fáciles de conectar e instalar y permite automatizar el registro y seguimiento de los productos.

La información se procesa y almacena con base en un sistema digital binario donde todo se resume a sucesiones de unos y ceros. La memoria y central de decisiones lógicas es un computador electrónico del tipo estándar, disponible ya en muchas empresas. Estos equipos permiten también interconectar entre sí distintas sucursales o distribuidores centralizando toda la información.

### Tecnología RFID

RFID (siglas de Radio Frequency Identification, en español identificación por radiofrecuencia) es un sistema de almacenamiento y recuperación de datos remoto que usa dispositivos denominados etiquetas, tarjetas, transpondedores o tags RFID. El propósito fundamental de la tecnología RFID es transmitir la identidad de un objeto (similar a un número de serie único) mediante ondas de radio. Las tecnologías RFID se agrupan dentro de las denominadas Auto ID (automatic identification, o identificación automática).

Las etiquetas RFID son unos dispositivos pequeños, similares a una pegatina, que pueden ser adheridas o incorporadas a un producto, un animal o una persona. Contienen antenas para permitirles recibir y responder a peticiones por radiofrecuencia desde un emisor-receptor RFID. Las etiquetas pasivas no necesitan alimentación eléctrica interna, mientras que las activas sí lo requieren. Una de las ventajas del uso de radiofrecuencia (en lugar, por ejemplo, de infrarrojos) es que no se requiere visión directa entre emisor y receptor.

Figura . Ejemplo de etiqueta RFID



Fuente: Wikipedia

El modo de funcionamiento de los sistemas RFID es simple. La etiqueta RFID, que contiene los datos de identificación del objeto al que se encuentra adherido, genera una señal de radiofrecuencia con dichos datos. Esta señal puede ser captada por un lector RFID, el cual se encarga de leer la información y pasarla en formato digital a la aplicación específica que utiliza RFID.

Un sistema RFID consta de los siguientes tres componentes:

- Etiqueta RFID o transpondedor: compuesta por una antena, un transductor radio y un material encapsulado o chip. El propósito de la antena es permitirle al chip, el cual contiene la información, transmitir la información de identificación de la etiqueta. Existen varios tipos de etiquetas. El chip posee una memoria interna con una capacidad que depende del modelo y varía de una decena a millares de bytes. Existen varios tipos de memoria:

- » Solo lectura: el código de identificación que contiene es único y es personalizado durante la fabricación de la etiqueta.
- » De lectura y escritura: la información de identificación puede ser modificada por el lector.
- » Anticolisión. Se trata de etiquetas especiales que permiten que un lector identifique varias al mismo tiempo (habitualmente las etiquetas deben entrar una a una en la zona de cobertura del lector).

- Lector de RFID o transceptor: compuesto por una antena, un transceptor y un decodificador. El lector envía periódicamente señales para ver si hay alguna etiqueta en sus inmediaciones. Cuando capta una señal de una etiqueta (la cual contiene la información de identificación de esta), extrae la información y se la pasa al subsistema de procesamiento de datos.

- Subsistema de procesamiento de datos o Middleware RFID: proporciona los medios de proceso y almacenamiento de datos.

Los sistemas RFID se clasifican dependiendo del rango de frecuencias que usan. Existen cuatro tipos de sistemas: de frecuencia baja (entre 125 ó 134,2 kilohercios); de alta frecuencia (13,56 megahercios); UHF o de frecuencia ultraelevada (868 a 956 megahercios); y de microondas (2,45 gigahercios). Los sistemas UHF no pueden ser utilizados en todo el mundo porque no existen regulaciones globales para su uso.

Sus beneficios y ventajas son proveedor de identificación y localización de artículos en la cadena de suministro más inmediato, automático y preciso de cualquier compañía, en cualquier sector y en cualquier parte del mundo, lecturas más rápidas y más precisas (eliminando la necesidad de tener una línea de visión directa), niveles más bajos en el inventario, reducción de roturas de stock, capacidad de informar al personal o a los encargados de cuándo se deben reponer las estanterías o cuándo un artículo se ha colocado en el sitio equivocado,

disminución de la pérdida desconocida, ayuda a conocer exactamente qué elementos han sido sustraídos y, si es necesario, dónde localizarlos, seguimiento de sus activos reutilizables (empaquetamientos, embalajes, carretillas) de una forma más precisa, luchar contra la falsificación, retirada del mercado de productos concretos y reducción de costos y en el daño a la marca (averías o pérdida de ventas).

En la actualidad, la tecnología más extendida para la identificación de objetos es la de los códigos de barras. Sin embargo, éstos presentan algunas desventajas, como la escasa cantidad de datos que pueden almacenar y la imposibilidad de ser reprogramados. La mejora ideada constituyó el origen de la tecnología RFID; consistía en usar chips de silicio que pudieran transferir los datos que almacenaban al lector sin contacto físico, de forma equivalente a los lectores de infrarrojos utilizados para leer los códigos de barras.

¿Desaparecerá el Código de Barras con el uso de la RFID? Hoy día la respuesta es NO.

¿Por qué?

- Todo indica que, además del proceso de transición a medio/largo plazo (mientras no exista un Standard internacional definido), coexistirán ambas tecnologías, pese al mayor potencial de la RFID.
- Además, a fecha de hoy, la RFID no es idónea para cualquier producto. Por ejemplo, en la industria farmacéutica, hay sustancias que se ven alteradas por el calor de la frecuencia UHF. Esto significa que mientras no se encuentre una solución, se seguirá utilizando el código de barras para éstos productos.
- Otra razón de peso es el coste. Sigue resultando cara la implantación masiva. La conclusión, hoy por hoy, apunta a una coexistencia entre RFID y el código de barras 2D.

La RFID genera un nuevo modelo de negocio mucho más colaborador". Si la empresa no está dispuesto a adoptarla, tarde o temprano, la relación con algún cliente o proveedor inducirá a ello. Por ello, es conveniente iniciar el proceso de adaptación de los procesos empresariales y negocio, para poder disfrutar de las ventajas de la nueva cadena de suministros que está naciendo. La información de las mercancías entre proveedores y distribuidores estará compartida.

### Seguimiento Logístico

Las aplicaciones más comunes tanto de los códigos de barras como de la tecnología RFID en el ámbito de la logística son:

- Control de inventario.
- Control de movimiento.
- Punto de venta.
- Control de calidad.
- Control de embarques y recibos.
- Control de documentos y rastreos de los mismos.
- Rastreos preciso en actividades.
- Rastreos precisos de bienes transportados.
- Facturación.

Ambas tecnologías tienen por tanto una gran importancia para mejorar el desempeño y la trazabilidad, simplificar operaciones, reducir costos y agilizar los flujos de información en la cadena de suministro. La identificación de productos a través de la cadena de suministro ha adquirido relevancia en el ámbito empresarial debido a que cada vez se presentan mayor cantidad de transacciones, se requiere información para la plantación y control de las operaciones de los actores participantes de la cadena (proveedores, productores, transportadores, distribuidores y clientes) y se ofrece la trazabilidad del producto como valor agregado para satisfacer normas y requerimientos legales de operación. Por su parte, las tecnologías de código de barras y radiofrecuencia son sistemas de identificación de productos y captura de datos que contribuyen a que los flujos de información en la gestión de la cadena de suministro se realicen de manera eficiente y ágil, de ahí que en este numeral se describa la relación entre estos conceptos.

## 2.5. ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS LOGÍSTICAS

La gestión logística de aprovisionamiento lleva implícito la toma de un conjunto de decisiones que deben contribuir al logro de un eficiente y eficaz funcionamiento del sistema logístico desde los proveedores hasta el comienzo del proceso productivo y posterior comercialización de cualquier empresa, siendo clave dentro de la actividad empresarial, lo que constituye además una función compleja. Donde sus funciones son:

- Prever las necesidades.
- Planificar las necesidades en tiempo.
- Expresarlas en términos adecuados.
- Buscarlas en el mercado.
- Adquirir los productos.
- Asegurarse que son recibidas en las condiciones demandadas.

Un procedimiento para obtener las alternativas logísticas considerando un conjunto de criterios en conflicto podría ser:

- **Paso-1:** Seleccionar los criterios: Es necesario determinar los criterios que se deseen valorar para efectuar la evaluación de la alternativa logística.
- **Paso-2:** Determinar la importancia relativa de los criterios: Este es un paso realmente importante en el proceso de toma de decisiones, en el mismo se pondera los criterios.
- **Paso-3:** Establecer la categoría de cada alternativa logística.
- **Paso-4:** Obtener el ranking de las alternativas.

Freese (1996) propone a grandes rasgos el siguiente procedimiento para la selección de un proveedor de servicios logísticos (Operador Logístico).

- Recolectar datos e información necesaria: en esta etapa se hace necesario por parte del que solicita el servicio hacerse algunas preguntas.
- Preparar una lista con los proveedores o prestatarios potenciales: se debe buscar toda la información disponible en la organización, Internet y otras fuentes de información.
- Hacer la petición de oferta y enviarla a los proveedores potenciales: se diseña el formato de la petición de oferta para realizar un proceso de evaluación eficiente.

- Establecer los criterios de evaluación y el peso o importancia relativa de cada uno de ellos: para realizar una buena evaluación es necesario hacer un análisis previo.
- Reducir candidatos a un número razonable: esto se realizará a través de una evaluación preliminar respecto a los criterios.
- Realizar una evaluación y selección precisa de los candidatos que quedan.
- Proceso de valoración de los precios.
- Realizar el contrato formal con el proveedor seleccionado.

Otro aspecto importante de las alternativas logísticas son las rutas de aprovisionamiento.

Las rutas establecen el orden y el camino sobre el que se hacen las entregas. El principal objetivo es el de lograr una distancia y un tiempo promedio de entrega más cortos para cada instalación. Esto, a su vez, minimiza el costo. Los intervalos establecidos de entrega, las características de la red de transporte y los medios disponibles ejercen una influencia sobre la planificación de rutas.

La entrega eficiente requiere de la planificación y ejecución cuidadosas. Los factores a considerar incluyen:

- Intervalos de entrega y niveles de existencia.
- Selección de transporte.
- Calendarios.
- Rutas.

Deberían considerarse las alternativas disponibles de transporte en términos de los siguientes factores:

- Costo del transporte.
- Costos de transferencias, cuando los bienes son transferidos de un medio de transporte a otro.
- Costo del seguro contra daños a bienes, pérdidas o hurto.
- Cargos por manejo .
- Costos de envasado, que varían según el tipo de transporte empleado.

## 3. LOS DOCUMENTOS DE TRANSPORTE

### 3.1. LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO DE TRANSPORTE

En una operación de comercio internacional, dentro de la logística, resulta fundamental la elección del medio de transporte que se empleará, y, en ello, según hemos visto, podrá influir desde el tipo de mercancía que se transporta, hasta el tiempo en el que se requiere que se complete el envío. Una vez elegido el medio, habrá que concertar un contrato de transporte con el operador por el que hayamos optado.

El contrato de transporte en sí mismo podrá perfeccionarse a través de diversos modos, o lo que es lo mismo, el acuerdo de voluntades que implica puede manifestarse de forma

presencial o a distancia, es decir, utilizando algún medio de comunicación que permita la transmisión de la voluntad entre las partes y, por consiguiente, la conclusión del contrato, siempre que exista coincidencia entre ellas en cuanto a sus elementos esenciales.

En definitiva, simplemente estamos apuntando que se admite la celebración de contratos entre sujetos situados en puntos diferentes, y que utilizan para comunicarse entre ellos el teléfono, el fax, el correo electrónico, o cualquier otro medio de comunicación a distancia.

Desde un punto de vista jurídico esto es posible porque los contratos, salvando contadas excepciones, son consensuales, o lo que es lo mismo, se perfeccionan cuando hay un acuerdo de voluntades entre las partes contratantes respecto a los elementos que los componen, y eso significa que la forma en que esa voluntad se represente no es esencial, lo que puede dar lugar a contratos verbales, por escrito en soporte papel tradicional, o celebrados utilizando medios electrónicos (principio de equivalencia funcional).

Esta misma regla general que nos permite afirmar que en su mayoría los contratos no son formales, sino consensuales, es aplicable a los contratos de transporte. Ahora bien, lo habitual es que los contratos se documenten, y que se expida por cada uno de ellos una serie de documentos originales, y multitud de copias.

En el caso de los contratos de transporte es habitual que se utilicen los llamados documentos de transporte, cuya tipología y funciones veremos en este apartado, si bien, conviene advertir también desde el principio que no debe confundirse el término “documento” con el “formato papel”, que no es más que una de las opciones posibles, ya que hoy en día la utilización de los llamados documentos electrónicos, es decir, documentos cuyo soporte no es el tradicional papel, sino el formato electrónico, está plenamente admitida o en fase de experimentación (según el medio de transporte al que nos refiramos).

## 3.2. LOS DOCUMENTOS DE TRANSPORTE

### 3.2.1. FUNCIONES DE LOS DOCUMENTOS DE TRANSPORTE

Aun cuando según acabamos de ver el contrato de transporte suele ser un contrato consensual, los documentos de transporte son muy importantes en la medida en que desempeñan diversas funciones que vamos a detallar, y en cuanto que su correcta elección y confección puede llegar a influir en la ejecución de la propia operación y particularmente del medio de pago elegido por las partes en el contrato.

Además de acreditar la entrega de las mercancías que el vendedor hace al porteador, los documentos de transporte reflejan las condiciones del contrato de transporte celebrado entre ambos, sirven para bloquear o ejercer el derecho de disposición o de contra-orden que ostenta el expedidor y, en algunos casos, pueden tener la condición de título-valor representativo de la mercancía (título de tradición).

### 3.2.2. PRUEBA DE LA RECEPCIÓN DE LA MERCANCÍA POR EL TRANSPORTISTA

El documento de transporte, o mejor dicho, alguno de sus ejemplares, acredita que las mercancías han sido entregadas por el vendedor al porteador o transportista. Sirve, por tanto, como recibo de la mercancía.

En relación con esta primera función es preciso destacar sobre todo dos aspectos.

Por un lado, una vez que las mercancías dejan de estar bajo el control del vendedor resulta importante conocer las características de la persona que se encarga de custodiarlas. La solvencia y fiabilidad del transportista son circunstancias que determinan el mayor o menor valor comercial del título emitido por él. Por este motivo, comprador y vendedor pueden fijar incluso la empresa de transporte que debe utilizarse, o tal vez, si esto no es posible, el medio concreto en el que las mercancías deben transportarse.

Por otro lado, resulta importante conocer cuál es el valor probatorio que se concede al documento respecto al *receptum*, ya que esta circunstancia, unida a la existencia o no de reservas, puede servir al comprador para asegurarse de que las mercancías que se transportan tienen las características acordadas con el vendedor. Las reservas son declaraciones insertas en el documento de transporte por las cuales el transportista se niega a hacer suyas las afirmaciones del cargador que constan en el documento de transporte relativas a las mercancías, y que se añaden al documento en el momento en que el transportista hace una verificación efectiva del estado de la mercancía. Las hay de distinto tipo, según se refieran al estado y condición de la mercancía, a la cantidad, al estado del embalaje o a las marcas y etiquetas.

En el documento de transporte que el transportista emite el cargador hace una declaración describiendo el estado y las características de las mercancías que entrega a aquél. El porteador se obliga a restituir las mercancías en el mismo estado en que las recibió, del cual hace prueba el documento. Lógicamente, si el porteador no está de acuerdo con las declaraciones que el cargador vierte sobre las características de las mercancías en el momento en que le efectúa la entrega, podrá hacerlo constar en el documento a través de las reservas a las que acabamos de referirnos.

Un documento que no contiene reservas es un documento "*clean*" o limpio, por contraposición al documento que sí contiene reservas y que se considera "*dirty*". Sobre su valor no existe una opinión unánime y se discute si las reservas constituyen una cláusula de irresponsabilidad del transportista o si simplemente alteran la carga de la prueba, por modificar el contenido de las presunciones establecidas en torno a la descripción de la mercancía.

En realidad todas las partes interesadas en la operación reciben algún beneficio de la eficacia del documento como prueba del *receptum*. El cargador porque el documento prueba que ha entregado las mercancías al porteador y la fecha en que ha realizado dicha entrega; el destinatario porque la presunción de veracidad de la descripción realizada en el documento le evita una complicada prueba; el tercero que adquiere las mercancías a través del documento porque a pesar de que no ha tenido acceso directo a las mercancías sabe que adquiere un derecho a que el porteador se las entregue tal cual aparecen descritas; los bancos que participan como mediadores en el pago o financiando la operación, porque indirectamente les conviene que su cliente quede satisfecho con la operación, y, directamente, porque pueden haber actuado basándose en la garantía constituida sobre el documento (en el caso de que se haya aportado una prenda sobre el título-valor o se pretenda hacer valer el derecho de retención que al comisionista ordenante reconoce el art. 276 del Código de comercio); y, por último, los aseguradores, que pueden quedar subrogados en los derechos del tenedor del documento en caso de pérdida o avería de la mercancía.

### 3.2.3. PRUEBA DE LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO DE TRANSPORTE

Aun cuando hemos dicho que el contrato de transporte suele ser consensual, lo normal es que las partes lo recojan por escrito, y en este sentido, las cláusulas contractuales, que

suelen venir predeterminadas (porque en la práctica el contrato de transporte suele ser un contrato de adhesión) se incorporan en letra pequeña en el reverso del documento. En algunos casos, no obstante, el documento se redacta de forma abreviada y las cláusulas no constan expresamente en él, sino por remisión a las condiciones generales que pueden consultarse en la compañía de transportes. Se habla en esos casos de documento abreviado o de *short form*.

Es importante, a estos efectos, que el documento de transporte contenga todos los datos que la normativa aplicable requiera para atribuirle una determinada calificación. Hay que tener en cuenta que el contrato de transporte puede estar sometido a la normativa de un determinado país.

Generalmente constarán los elementos personales del contrato de transporte, es decir, el cargador o expedidor (quien encarga el traslado de la mercancía), el transportista o porteador (quien se compromete a realizar la prestación de traslado de la mercancía) y el destinatario (que ostentará la legitimación para retirar la mercancía, a no ser que el documento permita su transmisión y éste la haya transferido a otro sujeto); los elementos objetivos del contrato, como descripción de la mercancía, lugar y fecha de la recepción y destino, indicación de si el flete ha sido pagado o no; así como el resto de las cláusulas relativas al transporte que hubiesen acordado las partes.

### 3.2.4. EJERCICIO O BLOQUEO DEL DERECHO DE CONTRAORDEN O DISPOSICIÓN

El derecho de contraorden o de disposición, también llamado derecho de control, es la posibilidad que tiene el cargador de modificar las instrucciones impartidas inicialmente al porteador alterando el destino inicial de las mercancías expedidas.

Este derecho, reconocido en las leyes nacionales y en los Convenios que regulan el transporte internacional por los distintos modos, exige que el documento se presente para su ejercicio. Obviamente se trata de un derecho limitado, tanto en un sentido temporal, como en la medida en que si el cargador modifica el destino que originalmente había señalado, o realiza cualquier otra modificación admitida, habrá de indemnizar al transportista por los gastos que dichos cambios le ocasionen.

Desde el punto de vista de las operaciones de comercio internacional, conocer la existencia de este derecho así como la necesaria carga de exhibir el documento para su ejercicio es esencial, sobre todo, en la medida que dicha condición supone que el derecho en cuestión queda bloqueado siempre que el documento se entregue. Si por cualquier causa no resulta de aplicación la regla que estamos exponiendo, el único remedio posible para evitar que el cargador altere los términos del contrato acordado, consiste en la renuncia convencional del expedidor o cargador a dicho derecho. Es el caso, por ejemplo de ciertos documentos que empiezan a utilizarse en su formato electrónico. La propia Cámara de Comercio Internacional aconseja que siempre que no pueda garantizarse el bloqueo del derecho mediante la entrega del documento, las partes renuncien expresamente por escrito a su ejercicio. Piénsese por ejemplo que el vendedor de ciertas mercancías en Italia ha obtenido de su comprador español un crédito documentario en virtud del cual podrá cobrar el precio acordado en cuanto embarque las mercancías presentando el conocimiento de embarque y el resto de los documentos acordados. En el momento en que el comprador remite el documento al vendedor para que éste pueda presentarlo ante el banco, y cobrar el crédito, se queda sin la posibilidad de ejercer la contraorden (o lo que es lo mismo, cambiar el destino de las mercancías) y

eso es esencial para que la operación concluya con éxito, es decir, para que el vendedor cobre el precio y las mercancías lleguen al destino pactado (sin ninguna modificación en las instrucciones inicialmente impartidas y que constan en dicho documento).

### 3.2.5. TÍTULO DE TRADICIÓN

Esta última función no está presente en todos los documentos de transporte. El título de tradición por excelencia es el conocimiento de embarque, que es uno de los tipos de documentos que pueden utilizarse en el transporte marítimo. Los documentos que poseen estas características aportan ciertas ventajas a la forma de operar con ellos, pero si no se conoce bien cuál es el alcance y el valor exacto de este tipo de documentos su utilización puede convertirse en un inconveniente.

Desde el punto de vista terminológico podemos hablar de títulos de tradición, títulos representativos de las mercancías o títulos-valores. Esta calificación responde a la existencia de un derecho de crédito a la restitución de la mercancía incorporado en el propio documento sobre el que se fundamenta la eficacia representativa de esta clase de títulos-valores. Al estar incorporado el derecho al título sólo puede pretender la restitución de la mercancía quien sea poseedor legítimo del documento, lo que supone que al poseedor del título se le considera poseedor mediato de la mercancía. En consecuencia es posible efectuar la tradición de los efectos a través de la transmisión del título (sobre la base de la teoría de la posesión mediata, arts. 431 y 432 Código civil).

La posibilidad de transmitir la posesión mediata de las mercancías a través de la transmisión de los documentos facilita en gran medida los negocios sobre las mercancías. Hay que tener en cuenta que en nuestro sistema la transmisión de la propiedad, conforme a la teoría del título y el modo que exige el art. 609 Código civil requiere un título (el contrato de compraventa) y un modo (la *traditio* o entrega). Mientras las mercancías se están transportando resultaría imposible transmitir las si no es a través de un mecanismo que permita entender transferida la posesión. Tal efecto se consigue con la transmisión de los documentos representativos de las mercancías.

Y no sólo sirven tales documentos para transmitir la propiedad sobre las mercancías. Igualmente pueden facilitar la constitución de otros derechos reales, como la prenda, que exige la transmisión de la posesión de la cosa pignorada (art. 1863 Código civil), ya que ésta puede sustituirse por la transmisión del título.

En la práctica, es frecuente que el comprador pueda estar interesado en transmitir las mercancías durante el tránsito cuando lo que adquiere son mercancías sometidas a rápidas y continuas fluctuaciones en los precios. Eso se produce en determinados sectores, como los hidrocarburos, los minerales, y los cereales. En esos casos el comprador está dispuesto a satisfacer el precio antes de recibir los géneros adquiridos puesto que, los documentos de este tipo le permiten hacer líquido el capital invertido en cualquier momento.

También puede suceder que cuando el medio acordado para el pago de la compraventa internacional sea el crédito documentario, el banco haya procedido a la apertura del crédito confiando en la garantía de los documentos. El banco, en principio, como comisionista del comprador-ordenante tiene un derecho de retención sobre los documentos (art. 276 Código de comercio), pero sólo podrá beneficiarse de una verdadera prenda sobre las mismas si se ha acordado expresamente por las partes.

Siendo éstos los principales beneficios que se obtienen con la utilización de títulos de tradición hay que advertir que no todo son ventajas en las operaciones de compraventa cuyo transporte se articula contra la entrega de este tipo de documentos. El hecho de que el porteador sólo pueda considerar legitimado para la reclamar la entrega de la mercancía transportada al portador del documento, circunstancia que se deriva de su consideración como título de tradición, puede suponer un grave inconveniente. En efecto, como consecuencia de la lentitud del correo y de que cada transmisión de la mercancía que se realice en tránsito requiere que su adquirente reciba la posesión del documento (por lo que éste tendrá que desplazarse tantas veces como se transmita la mercancía), puede suceder que la mercancía llegue al punto de destino antes que el documento. Ante tal situación pueden plantearse dos soluciones:

- que se deposite la mercancía, lo que acarrea numerosos costes y encarece la operación;
- o que el porteador acceda a realizar la entrega contra una carta de garantía, en la cual el receptor se comprometa a indemnizarle por todos los daños que la entrega a una persona distinta del poseedor del documento le pueda ocasionar.

## 3.3. LOS DOCUMENTOS DE TRANSPORTE: DENOMINACIÓN Y REGULACIÓN SEGÚN EL MEDIO UTILIZADO

### 3.3.1. CONSIDERACIONES GENERALES

Una vez que se conocen las funciones que desempeñan los documentos de transporte en general, podemos pasar a indicar cómo se denominan los que se usan en la práctica de los distintos modos de transporte.

#### 3.3.1.1. Transporte marítimo

##### 3.3.1.1.1. El conocimiento de embarque marítimo (bill of lading)

El paradigma de documento de transporte es el que tradicionalmente se ha utilizado en el transporte marítimo, llamado conocimiento de embarque (*bill of lading* en terminología anglosajona). Tal como ya hemos indicado el conocimiento de embarque cumple todas las funciones que arriba hemos analizado: sirve como recibo de la mercancía, acredita la celebración del contrato de transporte, permite ejercer o bloquear el derecho de contraorden y, dada su condición de título de tradición, permite transmitir las mercancías mientras están en tránsito y constituir derechos reales sobre ella.

No se trata aquí de exponer su regulación, dada la función didáctica de esta obra y los condicionantes de espacio que ello implica, sino principalmente de mencionar dónde podemos encontrarla.

Aun cuando los intentos de actualizar la normativa internacional en materia de transporte marítimo han sido varios, la que resulta de general aplicación en la actualidad sigue siendo las llamadas Reglas de La Haya Visby. En realidad se trata de un Convenio [Convenio Internacional para la unificación de ciertas reglas en materia de conocimiento de embarque, hecho en Bruselas el 25 de agosto de 1924], que fue modificado posteriormente por dos Protocolos, uno de ellos firmado en La Haya y el otro en Visby, de ahí su nombre. España sólo firmó el segundo de los Protocolos, pero éste incorporó el primero (vid. BOE de 11 de febrero de 1984, en el que se publican los dos Protocolos).

No pueden dejar de mencionarse, en cualquier caso, las Reglas de Hamburgo de 1978 que fueron elaboradas en UNCITRAL y que han contado con escasas ratificaciones. Su entrada en vigor se produjo el 1 de noviembre de 1992, aunque ni España, ni los más importantes países del tráfico marítimo lo han ratificado por el momento. Asimismo, y una vez descartadas las posibilidades de éxito de esta última convención, también en el seno de UNCITRAL se ha dictado el Convenio Internacional sobre el contrato de transporte internacional de mercancías total o parcialmente marítimo, aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas, adoptado en Rotterdam el 23 de septiembre de 2009, conocido como Reglas de Rotterdam y que plantea una regulación del conocido como transporte puerta a puerta (*maritime plus*). El proceso de ratificación de este convenio está abierto, y curiosamente España ha sido el primer país (y por ahora el único) en ratificarlo. Habrá que esperar a ver cuál es la reacción de la comunidad internacional para saber si conseguirá el suficiente número de ratificaciones como para entrar en vigor.

Conviene aludir también en este apartado a otros documento de uso común que cumplen diferentes funciones y que no deben confundirse con el conocimiento de embarque. Por un lado el conocimiento recibido para embarque, que debe su existencia a la generalización en el transporte marítimo de las líneas regulares de navegación, cuyo funcionamiento en la práctica exige que se expida un recibo que acredite que la mercancía ha sido entregada antes de proceder a su embarque. Este recibo lo expide el agente del transportista que recibe la mercancía en sus almacenes en el muelle para, posteriormente, embarcarla en el buque que zarpará en una fecha determinada. Por otro lado, la orden de entrega es un documento que hoy ha alcanzado gran difusión práctica y que permite negociar fraccionadamente la mercancía previamente representada en un conocimiento de embarque. Finalmente nos referiremos al recibo de embarque o recibo provisional, que es un documento emitido por el capitán y entregado al cargador en el que se acredita el embarque de la mercancía, a diferencia del conocimiento recibido para embarque, que acredita la entrega en el puerto sin que se haya procedido a la carga a bordo. El recibo de embarque sirve pues para acreditar la entrega de las mercancías y para identificar al cargador, pero no incorpora derecho alguno sobre la mercancía a la que se refiere.

También merece que se destaque, aunque muy brevemente, que el conocimiento de embarque suele ser la forma habitual de documentar los contratos de transporte marítimo por línea regular, pero que, además de por esta vía, el transporte de la mercancía puede contratarse a través de un fletamento (por viaje o por tiempo). Éstos son contratos complejos en los que se arrienda la utilización del buque por viaje o por tiempo. Se negocian individualmente y no siempre dan lugar a la emisión de conocimientos de embarque. En caso de que se emita el conocimiento de embarque sometido a una póliza de fletamento, es habitual que además del propio conocimiento sea necesario mostrar la póliza para conocer el contenido del contrato, porque en esos supuestos no siempre estará claro quién es el sujeto que asume la posición de transportista.

#### **3.3.1.1.2. El documento de embarque marítimo no negociable (sea waybill)**

No podemos recopilar aquí toda la terminología de la práctica, pero también suele aludirse a este documento como carta de porte marítimo, por la similitud en sus funciones con las cartas de porte terrestre y aérea.

Se trata de un documento que aparece por primera vez como alternativa al conocimiento de embarque en la década de los setenta. Su uso resulta especialmente recomendable

cuando no se va a revender la mercancía en tránsito, lo que ocurre cuando las operaciones de transporte sirven de enlace entre distintas fases de la producción, cuando cargador y destinatario pertenecen al mismo grupo empresarial, cuando la mercancía comprada ha sido especialmente fabricada para un comprador o, simplemente cuando la brevedad del transporte hace impensable que puedan llevarse a cabo ventas sucesivas de la cosa transportada.

Su origen está vinculado al intento de superar los numerosos riesgos que vienen asociados al uso del conocimiento de embarque como consecuencia de la documentación del derecho a la entrega de la mercancía en un título de tradición. De hecho, el propio Comité Marítimo Internacional reconoce que, en la mayoría de los casos, no es necesario el conocimiento de embarque y desaconseja su uso.

Con el documento de embarque marítimo no negociable se eliminan los problemas derivados de la utilización de un excesivo número de ejemplares de documentos (los originales más todas las copias necesarias, que pueden ser hasta 30 ó incluso alcanzar los 50 en algunos casos). Además se reducen los costos operativos, al disminuir el tiempo de espera del buque en puerto.

A diferencia del conocimiento de embarque, que está regulado en la mayoría de los países, la carta de porte marítima es un documento atípico, de ahí que para suplir este vacío, el Comité Marítimo Internacional ha elaborado unas Reglas Uniformes que fueron aprobadas en 1990 y que se aplican cuando las partes se han sometido a ellas en su contrato de transporte en el que además no se ha emitido un conocimiento de embarque o documento similar.

#### **3.3.1.2. Transporte terrestre**

Tanto en el caso del transporte de mercancías por carretera, como por ferrocarril, el documento utilizado recibe el nombre de carta de porte. La carta de porte terrestre cumple las tres primeras funciones a las que nos hemos referido anteriormente, es decir, sirve como recibo de las mercancías, facilita la prueba del contrato de transporte y permite el ejercicio o el bloqueo del derecho de contraorden. No puede considerarse, por consiguiente, documento de tradición.

En el ámbito internacional la carta de porte que se utiliza en el transporte por carretera se somete a un Convenio comúnmente aceptado que se conoce como CMR. Se trata del Convenio de 19 de mayo de 1956 sobre transporte internacional de mercancías por carretera, que no fue publicado en España hasta el año 1974 (BOE de 7 de mayo de 1974, con corrección de errores en el BOE de 15 de junio de 1995). El Convenio ha sido modificado por un Protocolo hecho en Ginebra el 5 de julio de 1978, al que también se adhirió España por Instrumento de 23 de septiembre de 1982 y que ha sido publicado en el BOE de 18 de diciembre de 1982.

Si el transporte es por ferrocarril, la carta de porte está regulada en el Convenio internacional relativo a los transportes internacionales por ferrocarril (COTIF), firmado en Berna el 9 de mayo de 1980, que ha sido modificado por varios Protocolos, todos ellos ratificados por España y concretamente en el anexo B a dicho Convenio.

#### **3.3.1.3. Transporte aéreo**

Cuando las mercancías tienen poco peso o volumen o cuando son susceptibles de deteriorarse con rapidez el medio de transporte más idóneo puede ser el aéreo. En ese caso, el contrato se documentará a través de una carta de porte aérea (AWB: *airwaybill*).

La carta de porte aérea quedará sometida a la regulación internacional que en cada caso resulte aplicable, en función de cuáles sean los países de origen y destino. Concretamente podrá ser de aplicación el Convenio de Varsovia de 1929 para la unificación de ciertas reglas relativas al transporte aéreo internacional, o sus versiones posteriores, modificadas por el Protocolo de la Haya de 1955 o los Protocolos de Montreal de 1975 (concretamente el nº 4 cambia de forma sustancial el régimen de responsabilidad en el transporte de mercancías). España ha ratificado todas estas versiones, y actualmente forma parte del Convenio de Montreal de 1999 (ratificación en BOE de 20 de mayo de 2004), lo cual no quiere decir que todos los transportes en los que exista un punto de conexión con España resulte aplicable dicho Convenio, ya que se aplicará aquel Convenio que tengan en común el país de origen y el país de destino. Por ejemplo, como Venezuela no ha ratificado ninguno de los Protocolos de reforma del original Convenio de Varsovia de 1929, en un transporte Madrid-Caracas, habrá que aplicar el Convenio de Varsovia en su versión original.

Para solventar las diferencia de régimen en función de las rutas, y facilitar el transporte interlineal, la Asociación de Transportistas Aéreos Internacional (IATA) tiene estandarizados los documentos que se utilizan en el comercio a través de diversas prácticas que recomiendan a sus asociados. Estas prácticas, en la medida en que se incorporan como clausulados generales de los contratos, se convierten en ley entre las partes (*pacta sunt servanda*).

#### 3.3.1.4. Transporte multimodal

Hoy en día cada vez es más frecuente recurrir al transporte multimodal, porque la generalización de los contenedores y de vehículos que permiten la conexión de los transportes realizados por diversos medios implican una serie de ventajas de tipo operativo y económico. Desde el punto de vista jurídico se dice que hay transporte multimodal cuando la operación se concierta en un solo contrato y por tanto da lugar a un solo documento.

Uno de los primeros documentos que plasmaban la realización de un transporte en varias fases, aunque ciertamente en un solo medio, es el conocimiento de embarque directo (*through bill of lading*), que ha venido a llamarse conocimiento directo mixto cuando se refiere a desplazamientos realizados en diferentes medios.

Desde el punto de vista de la regulación, el transporte multimodal sigue huérfano, porque el Convenio de las Naciones Unidas sobre el Transporte Multimodal Internacional de Mercancías, que fue adoptado en Ginebra en 1980 no ha llegado a entrar en vigor. La reciente adopción de las llamadas Reglas de Rotterdam, a las que nos hemos referido antes, y que no llegan a ser una regulación del transporte multimodal, sino una *maritime plus*, parece cercenar las esperanzas de que, al menos en un plazo razonable, contemos con un texto en vigor que regule con carácter general el transporte realizado por diversos modos.

En la práctica, sin embargo, la necesidad de dotar de cierta uniformidad a los documentos utilizados en el tráfico ha llevado a la Cámara de Comercio Internacional a realizar diversos trabajos. La necesidad de dotar de cierta uniformidad a los documentos utilizados en el tráfico para reflejar el transporte realizado en diversos medios ha llevado a la CCI a realizar diversos trabajos. En 1973 publicó las *Reglas Uniformes relativas a los documentos de transporte combinado* (Publicación nº 273 de la CCI), que fueron revisadas en 1975 (Publicación nº 298 de la CCI) y más recientemente, y para sustituir a las anteriores, las *Reglas de la UNCTAD y la CCI relativas a los documentos de transporte multimodal*, aprobadas el 11 de julio de 1991, las cuales entraron en vigor el 1 de enero de 1992 (publicación nº 481 de la CCI).

Además de las Reglas de la CCI, debemos tener presente los documentos de transporte tipo que han sido aprobados por organizaciones internacionales y cuyo uso se encuentra muy extendido, como, por ejemplo: el **COMBICONBILL** (*Combined transport bill of lading*), aprobado por la BIMCO (*The Baltic and International Maritime Conference*) en enero de 1971 y revisado en 1995; el **COMBIDOC** (*Combined Transport Document* o documento de transporte combinado), aprobado por la BIMCO y la INSA (International Shipowner's Association) en 1977; el **MULTIDOC 95**, emitido por la BIMCO en 1995 y sujeto a las *Reglas de las UNCTAD y la CCI relativas a los documentos de transporte multimodal*; el **COMBICONWAYBILL** (*Combined Transport Sea Waybill*), emitido por la BIMCO en 1995 y sujeto a las *CMI Rules for Sea Waybill*; el **MULTIWAYBILL 95**, emitido por la BIMCO en 1995 y sujeto a las *Reglas de las UNCTAD y la CCI relativas a los documentos de transporte multimodal* y a las *CMI Rules for Sea Waybill*; y el **FBL** (*Fiata combined transport bill of lading* o conocimiento negociable para transporte combinado), aprobado por la FIATA (Federación Internacional de Asociaciones de Transitarios y Asimilados).

### 3.3.2. LA DESMATERIALIZACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE TRANSPORTE: LOS DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

Hoy en día, con la generalización del comercio electrónico, se siente cada vez más la necesidad de dejar de utilizar el documento de transporte en soporte papel para sustituirlo por el formato electrónico. La regulación está avanzando en este sentido, de manera que los Convenios internacionales han sido reformados en su mayoría para admitir la versión electrónica de los documentos. Así en el transporte por carretera, el Protocolo adicional al Convenio relativo al contrato de transporte internacional de mercancías por carretera de 2008 (CMR) introduce esa posibilidad y ha sido ratificado por España 29 de abril de 2011 (BOE 14 de junio de 2011); en el transporte por ferrocarril, el COTIF80, son las Reglas CIM adjuntas, han sido reformadas por el Protocolo de Vilna de 1999, ratificado por España 7 de junio de 2002 (BOE nº 149, 23 de junio de 2006); y en el transporte aéreo, admitida esa posibilidad por el Convenio de Montreal de 1999, se está implantando en la práctica a través de la Asociación Internacional de Transportistas Aéreos (IATA: *International Air Transport Association*) que desde hace años desarrolla el Proyecto e-freight, del que en el plano jurídico, la Práctica Recomendada 1670 representa el último avance.

En el transporte marítimo es donde se plantean los mayores problemas para la desmaterialización, particularmente cuando se recurre al conocimiento de embarque, al tener este documento carácter de título de tradición y permitir la posesión mediata de las mercancías. Art. 17 de la Ley modelo sobre comercio electrónico de UNCITRAL sintetiza de forma muy clara la problemática que desde el punto de vista jurídico tiene que quedar resuelta al desmaterializar los documentos de transporte: «*[e]n el contexto de los documentos de transporte, es preciso establecer no sólo un equivalente funcional de la información consignada por escrito de los actos mencionados en el art. 16, sino también un equivalente funcional de la modalidad de ejecución de dichos actos que se basa en el empleo de un documento consignado sobre papel. (...) Por ejemplo, los párrafos 1) y 2) permiten sustituir no sólo el requisito de que el contrato de transporte conste por escrito sino también los requisitos de endoso y transferencia de la posesión aplicables al conocimiento de embarque*».

En la práctica está funcionando desde hace tiempo el Proyecto BOLERO (Bill of Lading Electronic Registry Organization), que permite realizar muchas operaciones necesarias para el comercio internacional sin que circulen físicamente los documentos. No obstante se

trata de una entidad privada, a la que hay que asociarse previamente para poder utilizar sus servicios.

En las Reglas de Rotterdam son muchos los artículos que se dedican al documento electrónico, pues está claro que presente y futuro han de partir de adaptarse a las necesidades del comercio electrónico, que no tiene marcha atrás.

## 4. INCOTERMS 2010

### 4.1 LOS INCOTERMS 2010.

#### 4.1.1. INTRODUCCIÓN. LAS PRÁCTICAS COMERCIALES INTERNACIONALES

El contrato básico de las operaciones mercantiles (empresariales), tanto nacionales como internacionales, es la compraventa. Esencialmente, comerciar es “comprar para revender”, obteniendo el comerciante su beneficio del lucro derivado de la diferencia de precio (aumento de valor) que experimenta la mercancía entre su lugar “de origen” (expedición o comienzo de la actividad comercial) y el lugar de su veta (o destino).

Esta descripción, sumamente básica, explica el por qué otros contratos mercantiles “están al servicio” de la compraventa y se han desarrollado en paralelo con ese contrato “principal”, habiendo experimentado su influencia con distinta intensidad en los diferentes momentos de la historia más reciente. Así, el contrato de transporte de mercancías es el que, asumiendo el desplazamiento de los cargamentos, permite al comerciante negociar la mercancía en los diferentes puertos y plazas. Su forma documental, por ejemplo, atiende no sólo a las partes del contrato en sentido estricto (cargador y porteador), sino también a otros interesados en la carga (por ejemplo, la configuración de los títulos representativos, típicos del transporte, de la mercancía atiende esencialmente a los intereses de un potencial adquirente de la mercancía en viaje). El seguro ofrecerá cobertura a los intereses de las partes interesadas en la adecuada conservación mercancía, indemnizando a quien experimente el perjuicio económico que derive de los daños o la pérdida que afecten al cargamento. El “seguro de mercancías” (“seguro de facultades” en el ámbito marítimo), inadecuadamente calificado como “seguro de transportes” por algunos sectores profesionales (más atentos a la realidad aparente –puesto que el eventual daño se produce en algún momento de la compleja operación del transporte: desde el inicio de las operaciones de carga hasta la entrega en destino- que les resulta más cercana, pues los daños a la mercancía parecería que se producen con ocasión del transporte) nace, pues, adaptado a las exigencias del comercio y, con ello, al contrato de compraventa. Los depósitos de mercancías desarrollaron su plena especialidad al servicio del comercio marítimo, en los principales puertos de Europa. La actividad bancaria, por último, tampoco puede obviar la esencialísima influencia que el comercio ejerce en el nacimiento de algunas de sus instituciones más características (así, por ejemplo, en el origen de la letra de cambio: el cambio trayecticio) y continúa desempeñando en la actualidad (el “crédito documentario”, entre otros muchos negocios, nace para articular le pago de estas operaciones internacionales).

Todo ello sitúa a la compraventa en el centro de la actividad comercial y eleva el contrato de compraventa a la categoría del contrato básico del comercio. Queda así configurado como el contrato fundamental que regula el intercambio patrimonial (la circulación y la distribución

de la riqueza y los bienes), considerándose por ello que sus reglas inspiran, *mutatis mutandis*, otros contratos que suponen prestaciones recíprocas entre las partes con contenido oneroso. En definitiva, sus principios y reglas se proyectan con frecuencia sobre otras modalidades contractuales. Cualquier operación de comercio exterior toma como referencia el contrato de compraventa. Por ello, todos los contratos que confluyen en una operación internacional necesitan ser analizados a la luz de las reglas de la compraventa, pues en última instancia la formación de su régimen obedece a la satisfacción de las necesidades que impone el comercio y, con él, la compraventa.

A pesar de esta importancia, el régimen de la compraventa internacional ha carecido de normativa que lo regule hasta fechas recientes. El primer intento convencional de regular la compraventa internacional de mercancías se produjo en 1964, al amparo del *Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado* (UNIDROIT), que elaboró la Convención relativa a la Ley Uniforme sobre venta internacional de mercaderías (Convención de La Haya sobre ventas, de 1964, *Uniform Law of International Sales* ULIS ). En la actualidad, el texto de referencia es la Convención de las Naciones Unidas sobre los contrato de Compraventa Internacional de Mercaderías (Viena, 1980), elaborada en el seno de la Comisión de las Naciones Unidas para el derecho Mercantil Internacional (CNUDMI o, en sus siglas en inglés, más difundidas, UNCITRAL).

Aunque ambos textos se elaboran en la segunda mitad del siglo XX, resulta obvio que el comercio no ha dependido durante décadas de la existencia o no de un tratado internacional. El comercio, en el sentido en el que hoy lo concebimos, se encuentra consolidado como actividad profesional privada desde mediados del siglo XVIII. Basta, pues, con remitirse a esas fechas para situarnos en los orígenes del régimen de las compraventas “internacionales” que, por razón de las circunstancias del momento (tanto históricas –sociales, políticas, económicas, etc. como técnicas –desarrollo de los medios de transporte, de infraestructuras, del conocimiento científico, etc.-) eran esencialmente marítimas.

Tanto entonces como ahora, la inexistencia de un régimen jurídico que condicionara u ofreciera un marco regulador para las compraventas, permitía y exigía el recurso al contrato, como instrumento idóneo para regular los intereses de las partes. Al amparo del principio de la autonomía de la voluntad (*freedom of contract*), que supone la libertad de las partes para celebrar un contrato y para establecer su contenido (respetando, no obstante, las normas imperativas, cuando proceda), las partes fueron modulando sus relaciones y redactando contratos que se adecuaban a las exigencias del negocio. Surgen así modelos de contratos que, por la bondad de su redacción y por la utilidad que reporta a los efectos de la simplificación de la negociación contractual, comienzan a difundirse más allá de las partes que los celebraban. En ocasiones, otros empresarios utilizaban ese modelo para regular su propia relación, confiando en el “precedente” de otros comerciantes. En otras ocasiones, cuando el contrato se había difundido lo suficiente, podría ser “adoptado” y “adaptado” por una asociación de empresarios, que lo proponían a sus asociados como modelo para sus relaciones, estandarizando la negociación y el contenido de sus propios documentos. En otros casos, simplemente un comerciante recurría a un modelo que le resultaba bien conocido y la otra parte aceptaba bien como imposición (si el primero podía reclamar y fijar sus propias condiciones), bien reconociendo su corrección.

En algún momento, coincidiendo con la amplia difusión de algunos modelos contractuales, los comerciantes empiezan a simplificar algunos contratos, porque su contenido, complejo por razón de la complejidad propia de la operación comercial, es sobradamente conocido

por los profesionales. Por ello “etiquetan” las modalidades contractuales, simplificando su denominación; generalmente, con el recurso a tres siglas que identifican con precisión el régimen obligacional de las partes y la posición contractual que cada una de ellas asume. De esta forma simplifican un modelo de operación denominándola simplemente FOB (*free on board*). Encabezando el contrato con esa sigla las partes obviaban un proceso de negociación complejo, pues aquella cláusula no sólo se era bien conocida por todos, sino que además solía contar con el respaldo de asociaciones de comerciantes y de resoluciones arbitrales y judiciales, que fueron precisando su alcance durante años. Es el momento de consolidación de las “cláusula de estilo” que definen las posiciones contractuales básicas de las partes en un contrato de compraventa.

Todavía en estos momentos el “valor” de esa sigla se basa en la voluntad de las partes, que someten su relación negocial al contenido que deriva y simplifica la sigla elegida; su valor es, por tanto, contractual, basado en el prestigio objetivo del que gozaría el término elegido y en la seguridad y la facilidad que procura a las partes. Esta afirmación debe entenderse con las limitaciones que esta reflexión pueda tener en algunos países, que por razón de mandatos legales puede reconocer distinta relevancia al uso. Por razón de ese valor contractual se exige que las partes reclamen expresamente la sigla en el contrato, bajo la fórmula habitual que corresponda y que precisa el significado del término comercial. En el ejemplo propuesto, “FOB Cádiz”, que indica que el puerto de embarque (o “de expedición”, o “de partida”, o “de carga”, según las preferencias del ámbito profesional en el que nos movamos y la perspectiva de la parte que asumamos) de la mercancía es el de Cádiz; y que corresponde al vendedor cargar la mercancía (asumiendo los costes que ello conlleva), libre de gastos para el comprador, a bordo del buque.

Aunque las diversas modalidades de compraventa fueron definiéndose en distintos momentos, por razones de muy variada índole (así, el desarrollo técnico de la navegación y la construcción naval, que desde el s. XVIII influye en la aventura marítima y las operaciones comerciales que la definen y que continúa informando los modelos en la actualidad; hasta, por ejemplo, las circunstancias que impone la denominada “revolución del contenedor”, en la segunda mitad del siglo XX; o el recurso a los medios electrónicos desde la década de los ochenta de ese mismo siglo; pasando por el devenir histórico, condicionado por razones de índole política y económica que, no obstante, influyen en el comercio), su reconocimiento puede variar según la perspectiva nacional desde la que se analicen las prácticas. Desde la perspectiva del Ordenamiento español, al amparo de lo dispuesto en el artículo 2.º del Código de comercio vigente (que data de 1885), probablemente quepa reconocer un paso más en esa definición de los modelos de compraventa, elevando a la categoría de verdadero “uso comercial” (y, con ello, de fuente del Derecho) aquellas siglas, en el momento en el que la consolidación de la práctica y su general difusión liberaba a las partes de su reclamo expreso en el contrato, quedando no obstante sometidas a su contenido. Cuando los comerciantes de una plaza reconocen la fuerza obligatoria del uso éste se impone (salvo que se excluya su aplicación, bien expresamente, bien pactando un contenido contractual incompatible con el uso) a la voluntad de las partes, incluso si no han acordado su aplicación.

Este régimen del uso comercial es distinto, con numerosos matices, según el ordenamiento desde el que analicemos su valor. Así, en los países “integrados” en el sistema del *common law* el valor de esas cláusulas no sólo procede de su valor contractual (también en esos ordenamientos, quizás con más intensidad aun que en los derechos del modelo del *civil law*, como España, el contrato “tiene fuerza de ley entre las partes”, artículo 1.091 del Código

civil), son también de su definición jurisprudencia, que elevaría la cláusula al rango de *law*. Pero con independencia de la variedad de situaciones y de matices que ello impone, conviene retener al menos que en general en todas partes del mundo los comerciantes reconocían un especialísimo valor a las siglas, definidas y generalmente aplicadas, con las que simplificaban sus relaciones. Y que esa uniformidad de contenidos contractuales y de modelos de comercio simplificaba significativamente la negociación y la contratación entre comerciantes de diferentes países, lenguas y ordenamientos; superando la diversidad jurídica mediante la simplificación que permitían esos usos o prácticas consolidadas.

Como se expondrá más adelante, el régimen de los “usos del comercio” exige ahora, en pleno s. XXI, una actualización. Se trata no sólo de renovar los planteamientos del s. XIX, adaptándolos a la realidad de la contratación internacional actual, sino también de aplicar el régimen que deriva del Convenio de Viena de 1980 (citado), que regula en su artículo 9.º el valor de los usos bajo una fórmula que deviene cada día más aceptada en la esfera internacional.

#### 4.1.2. LOS INCOTERMS. PRESENTACIÓN

Una de las características, a la vez dificultad, de los usos comerciales es el de su limitado e impreciso ámbito de conocimiento (difusión entre los profesionales) y de reconocimiento; y, con ello, de aplicación. El uso, en efecto, puede variar con la distancia, pues las zonas geográficas, las prácticas comerciales y los regímenes legales, entre otros aspectos, pueden implicar modificaciones al modelo de contrato o a la cláusula que sintetiza al mismo. El propio transcurso del tiempo puede provocar, por ejemplo, que en unas zonas el uso o la cláusula se actualice más rápido que en otros lugares. Sean cuales sean las circunstancias y las consecuencias, se constata que los usos presentan variaciones según la localización que se tome como referencia. De ahí que los usos sean reconocidos como “locales”, sin perjuicio de que quepa identificarlos en ámbitos geográficos más amplios, incluso internacionales. El uso debe ser “local”, esto es, conocido y regularmente observado en la plaza en la que se reclame su aplicación. Es general la valoración de que los usos varían “de un puerto a otro puerto”. Expresión que no es sino la constatación de que el Derecho marítimo, en particular, y el comercio, en general, en cuanto categorías históricas, se encuentran sometidos a un continuo proceso de revisión y de actualización, que sin bien suponen variaciones entre un puerto y otro, al mismo tiempo asegura su correspondencia con los intereses de los comerciantes y su satisfacción.

Esa realidad, que interesa a la definición misma del comercio, supone al mismo tiempo un elevado grado de incertidumbre. Impone al comerciante, por ejemplo, “la obligación” de conocer los usos de todas las plazas en las que desee comerciar y le obliga igualmente a mantener una actualización, sumamente especializada, de conocimientos técnicos que generalmente no serán los propios de su oficio. La uniformidad de los usos (incluso, con el respeto de la diversidad exigida por cada localidad) es, pues, una necesidad del comercio mismo, que añade la deseada certidumbre a las relaciones comerciales. Esa uniformidad puede alcanzarse de diversas maneras: en los sistemas del *commom law*, atendiendo al valor de las sentencias de sus jueces; en el ordenamiento norteamericano, durante mucho tiempo, por la cobertura que le prestó el Código de Comercio Uniforme (*Uniform Commercial Code*, en la actualidad derogada la parte que se refería a los términos comerciales que se analizan en este capítulo); en muchos lugares, recurriendo a la estandarización que facilitan las asociaciones de profesionales de un sector comercial (por ejemplo, GAFTA e INCOGRAIN, en el ámbito del tráfico de cereales; FOSFA, en el de los aceites; etc.), que ofrecen a sus asociados

contratos tipo ajustados a las necesidades especiales del sector; en España, acudiendo a las recopilaciones de usos que periódicamente se preparaban con la participación de las cámaras de comercio.

Esas actuaciones, “parciales” por razón de la su propia naturaleza y de los objetivos que cada una perseguía, no eran suficiente para satisfacer la demandas de seguridad del tráfico internacional. De ahí que la Cámara de Comercio Internacional (CCI; *International Chamber of Commerce*, ICC) asumiera la labor de recopilar y ordenar las prácticas comerciales más definidas y más difundidas en el tráfico internacional. Surgió entonces la recopilación de los “términos del comercio internacional” (INCOTERMS, *International Commercial Terms*) propuesta por la CCI, sistematizando y simplificando la exposición de las prácticas comerciales internacionales.

La primera “edición” de los INCOTERMS, atenta esencialmente al tráfico de *commodities* (como reclamaba la oportunidad del momento de su redacción) data de 1936. La recopilación de los términos actualmente “en vigor” es la versión INCOTERMS 2010, aplicable desde el 1 de enero de 2011. A este respecto son necesarias algunas precisiones.

La primera de ellas, que los INCOTERMS no son “normas” en ningún sentido, por lo que no es correcto hablar de “edición vigente”, al menos en sentido propio; así, ninguna edición “deroga” a la anterior. La utilidad de la fecha de la edición se encuentra en que las diferentes versiones pueden contener cambios relevantes para la concreta operación. En ocasiones las partes reclaman expresamente en su contrato la aplicación de los INCOTERMS, pero olvidan la referencia a la versión que consideran efectivamente aplicable. Si la versión más reciente contiene criterios distintos, cualquiera de las partes puede reclamar la versión que mejor atienda a sus intereses. Por ello se considera que si las partes olvidan la fecha de la edición están haciendo referencia a la última publicada por la Cámara de Comercio Internacional.

Nada impide, sin embargo, que las partes consideren conveniente someter su contrato a una edición anterior a la última. Como se expondrá más adelante, la edición de 2010 contiene cambios sustanciales en relación el momento de la transmisión del riesgo (del vendedor al comprador) en las ventas marítimas por excelencia, alterando la regla universal de atención a la borda del buque. Por ello son muchos los comerciantes que de momento conservan en sus contratos el reclamo a la edición del año 2000. Otras ediciones anteriores serían igualmente válidas, aunque la experiencia evidencia que cuando las partes se someten a ediciones anteriores a 1990 lo hacen más por desconocimiento y falta de actualización de sus contratos y prácticas antes que por una decisión meditada y fundada sobre la utilidad que esa versión les reportaría. En general, pues, es una práctica viciada el recurso a versiones anteriores a la edición de 1990 o, incluso, anterior a la del año 2000.

La segunda precisión es que las ediciones obedecen a la decisión de la CCI de ofertar recopilaciones actualizadas de los términos comerciales, de las prácticas más usuales del tráfico internacional. No se trata sólo de revisar la oportunidad las ediciones cada década (como parece sugerir la sucesión de las últimas ediciones), sino sobre todo de incorporar las novedades significativas que se hayan producido y excluir de la recopilación práctica superadas por los profesionales. Ello, sin perjuicio de que en las últimas ediciones se haya producido esa coincidencia temporal (una edición por década).

La primera edición de los INCOTERMS, en 1936, atendió especialmente a los términos comerciales más definidos en la práctica internacional, los términos “marítimos” FOB, CIF (y CFR) y FAS, recogiendo para los primeros la regla de que el riesgo sobre las mercancías

se transmitía al pasar éstas “la borda” (*the ship`s rail*, la barandilla) del buque, en el puerto de carga; para la modalidad FAS (*Free Alongside the Ship*), situando la mercancía al lado (al costado) del buque. La siguiente edición, en 1957, incorporó los términos referidos al transporte terrestre, pues este “género” de comercio experimentó un notable incremento tras la Segunda Guerra Mundial. Como consecuencia de ello se proponían los términos FOR (*Free On Rail*) y FOT (*Free on Truck*), posteriormente abandonados cuando el tráfico concibió prácticas más precisas que las que amparaban estos términos. La edición de 1976 incluyó en la recopilación un término concebido para las compraventas con transporte aéreo, denominado FOB Airport. Esas tres últimas aportaciones, excesivamente vinculadas a una modalidad de transporte y sin la suficiente tradición comercial, fueron “abandonadas” en la edición de 1990, aprovechando una versión de los INCOTERMS que centraba su novedad principal en la regulación del intercambio electrónico de datos (EDI, *Electronic Data Interchange*), regulando la emisión electrónica de los documentos de la operación. Incluyó además los términos CIP (*Carriage and Insurance Paid to*) y CPT (*Carriage Paid To*), sobre los que volveremos más adelante. La edición de 1980, por su parte, introdujo en la recopilación de la CCI el término FCA (*Free Carrier [named point]*), que prestaba especialmente atención al creciente tráfico de mercancías en contenedores. Es este un término con particular importancia, pues otros más difundidos y consolidados en la práctica desde hace dos siglos (en general, los términos marítimos señalados) no parecen (según se afirma, aunque en general no comparto los fundamentos de esas afirmaciones) adecuados para los transportes en contenedores; siendo esta modalidad de “unitarización” de cargas y de embalaje una realidad innegable y protagonista en el tráfico internacional. La edición de 2010, que recogía trece términos, será objeto de comentario parcial en estas páginas. Finalmente, la edición de los INCOTERMS del año 2010 ha corregido el punto crítico de transmisión del riesgo tradicional en algunas de las ventas marítimas (CIF y FOB), en el sentido que se expondrá; y ha reordenado y simplificado la relación de “términos a la llegada” o “a destino” (contempla en la actualidad DAT, *Delivered at Terminal*; DAP, *Delivered at Place*, y DDP, *Delivered Duty Paid*).

Conviene detenerse, obviamente, sólo en las modalidades de términos comerciales vigentes en la edición INCOTERMS 2010; exposición a la que se procederá más abajo, en forma separada. Para ese análisis téngase en cuenta que aunque la propia denominación de la recopilación hace referencia al elemento internacional y el origen de esos términos y prácticas comerciales se encuentra en esa esfera de negociación, la amplia difusión y aceptación de los INCOTERMS ha promovido la decisión (a mi entender, de dudosa utilidad y oportunidad) de la CCI de extender su uso también a las compraventas nacionales. Ello exigiría una rigurosa y compleja revisión de los términos, a la hora de optar por su aplicación a las “ventas domésticas”, pues ni la terminología, ni las situaciones, ni los documentos (piénsese, por ejemplo, en el conocimiento de embarque) ni con ellos los intereses en presencia, se han definido tomando en consideración las operaciones de compraventa nacional.

### 4.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS INCOTERMS

#### 4.1.3.1. Planteamientos previos. Los modelos de colaboración entre las partes en la compraventa internacional

Para situar con mayor precisión la relevancia de los INCOTERMS puede partirse de una descripción “ideal” de las compraventas internacionales. En esas operaciones pueden darse tres situaciones.

La *primera*, aquella en la que el vendedor asume “el mínimo” de las obligaciones posibles, pues la mayoría del comercio se “carga” sobre el comprador. Siendo la obligación principal del *vendedor entregar adecuadamente la mercancía* (A1 en INCOTERMS, artículos 30 y ss. en la Convención de Viena de 1980), agotaría en ese acto esencial, generalmente en la “puerta” de su propio establecimiento (en el lugar designado y habilitado para la carga) sus actuaciones. Correspondería entonces al comprador asumir el resto de las operaciones para llevar la mercancía a su destino. Esto es, recaerían sobre el comprador los *gastos* y los *riesgos* (pues de esto se trata esencialmente) que genere la operación por causa de los transportes “nacionales” (en el país del vendedor, también en el propio; en ambos casos, “transportes interiores”) e internacionales (generalmente, el más complejo y el más caro) y las gestiones documentales (las aduaneras, las fiscales, la emisión de los certificados –de origen sanitarios, etc. exigibles...). Sobre todo, debe destacarse que el riesgo recae sobre el comprador desde el momento de la “entrega” de la mercancía. Y puesto que esa entrega se realiza en las dependencias del vendedor, en el país de exportación, la mercancía viaja desde ese momento “a riesgo del comprador”.

Esta modalidad de negocio, denominada *Ex Works* (EXW, en las siglas de los INCOTERMS; denominación que hace referencia a que la mercancía se entrega al comprador en el exterior del establecimiento del vendedor; es la única modalidad que integra la “categoría” de los términos “E” en los INCOTERMS) supone el menor número de obligaciones para el vendedor y el máximo de obligaciones, costes y riesgos para el comprador. Obedece idealmente a una situación en la que el vendedor “impone sus condiciones” al comprador, que se encuentra “obligado” a asumir toda la operación comercial complementaria a la compraventa en sí misma. Pero en realidad este término comercial atiende igualmente a otras situaciones, intereses y oportunidades. Así, se recurre a esta modalidad cuando el vendedor, por ejemplo, ofrece al mercado bienes “selectos” o “exclusivos”, que se producen sólo en zonas muy localizadas o con distribución exclusiva; también cuando el riesgo de la manipulación de la mercancía es elevado y se desean cargar sobre el comprador esos riesgos y los correspondientes costes; también cuando el vendedor, por razones de su propio negocio o del mercado en el que radica, no dispone de medios para articular el transporte, o éste resulta caro o escaso, debiendo afrontarlos el comprador; desde otra perspectiva, si el comprador dispone de medios de transporte propios (o más baratos que los que le ofrece el vendedor), o de una red de “colaboradores” (agentes, representantes, etc.) en el país de origen de la mercancía, podrá gestionar la operación a costes más reducidos que si le encarga al vendedor contratar esas actuaciones. Se trata sólo de algunos ejemplos. Serán las circunstancias de las partes del contrato (disponibilidad de medios “propios” o contratados en condiciones más ventajosas; “experiencia” en operaciones similares, contando con un equipo preparado a esos efectos en el país de referencia) y de la propia operación (naturaleza del producto, medios de los que se disponga para su transporte y conservación, gestiones documentales precisas en el país de exportación, limitaciones legales de actuación de las partes, etc.) las que permitan valorar y aconsejen este modelo de operación.

La *segunda situación ideal* que puede describirse es “la opuesta”: el comprador puede “imponer sus condiciones” a los vendedores, exigiéndoles la entrega de la mercancía en el establecimiento designado por el comprador. En esta ocasión los costes y los riesgos de la operación internacional (también la “fase nacional”) recaen sobre el vendedor, que debe asumir todas las gestiones y actuaciones (transporte, documentos, etc.) necesarios para entregar la mercancía en el lugar acordado, indicado por el comprador (generalmente, su propio

establecimiento). También esta primera descripción es “simple”, y no debe significar ocultar la complejidad de situaciones y de intereses que permite atender, distintos del expuesto. Por ejemplo, la disponibilidad de medios de transporte (o de la cobertura que procuren las compañías de seguros en el país de destino, entre otras), pueden explicar la conveniencia de este modelo; también la intención del vendedor de “retener el control de la mercancía” (a través de los documentos que las representan) hasta el pago efectivo, simultaneando éste con la entrega de la mercancía en destino; o, entre otras posibilidades, el supuesto en el que el vendedor desea controlar el cuidado y la conservación de la mercancía, por tratarse de productos de alta calidad (“gourmet”) que exijan una atención especial para asegurar el perfecto estado y calidad de los productos, para las que el vendedor dispone de medios y práctica, garantizando el estado y la conservación del producto y, con ello, el prestigio de la marca bajo la que se distribuye. Nuevamente se trata de ejemplos seleccionados que sólo tienen valor como meros ejemplos: en todo caso son las circunstancias de la operación (mercancías y mercado; también las circunstancias de las partes) las que aconsejarán la elección de una de las modalidades de compraventa propuestas por los INCOTERMS.

En este esquema, el vendedor asume la mayor parte de las obligaciones contractuales, siendo el comprador el que “reduce”, en ocasiones hasta el mínimo, su régimen obligacional. Son las modalidades de compraventa que se agrupan en la categoría “D”, haciendo la letra referencia a que la mercancía es “*delivered*” por cuenta del vendedor (asumiendo éste las gestiones, costes y riesgos) en algún lugar del país de destino (en general, el del domicilio del comprador). El “extremo” de esta modalidad es la venta denominada “DDP”.

Finalmente, una tercera posibilidad pasa por la “colaboración” más o menos intensa de las partes, asumiendo el vendedor algunas obligaciones y gestiones de la operación internacional y “liberando” de las mismas al comprador. De esta manera, el vendedor ofrece al comprador un “mejor servicio”, resolviéndole gestiones que pueden resultar difíciles para el comprador (por ejemplo, las gestiones aduaneras, las fiscales, la obtención de documentos requeridos para la exportación -certificados-, etc.) o, simplemente, resulta más económica su gestión por el comprador (así, el flete, en la compraventa FOB: el comprador se ocupa de pagar el transporte marítimo internacional) o el vendedor (así, el flete en la compraventa CIF: el vendedor gestiona al transporte desde el puerto de carga al de destino). Naturalmente, el vendedor no sólo mejora su oferta, sino que puede cobrar al comprador una cantidad por las gestiones que realiza, que repercute en el precio final de la compraventa. El comprador, por su parte, considera que ese “plus” le reporta más beneficios que costes, al confiar las gestiones en un país extranjero (en una lengua “extraña”, bajo un régimen que le resultará en general desconocido o, al menos, escasamente familiar) al vendedor.

En esta categoría cabe incluir las modalidades de venta que se agrupan bajo las letras “F” (FCA, FOB, FAS) y “C” (CFR, CPT, CIF, CIP). También suponen un cierto grado de “participación” algunas de las modalidades “D”, en la medida en que el extremo antes descrito sólo es predicable de la modalidad DDP, como se ha indicado, y no en las DAT y DAP.

#### 4.1.3.2. Otras formas de clasificar los INCOTERMS

En las compraventa “nacionales” el comprador y el vendedor se encuentran en la misma plaza o, al menos, la distancia que media entre ellos queda “cubierta” por un régimen legal nacional. En todo caso, el modelo de compraventa consagrado en nuestro Código de comercio apenas presta atención a la relevancia de la distancia que media entre las partes: el presupuesto básico es el de que la entrega y la recepción de la mercancía se realizan, a todos

los efectos, en un solo acto, entregándose la cosa en los locales del vendedor o, en su defecto, en su domicilio. Aunque nuestra legislación prevé fórmulas “alternativas” de entrega de la mercancía (esencialmente, a los efectos de la transmisión de la propiedad), en realidad son *medios* que permiten sustituir el desplazamiento físico de la mercancía porque no resulta posible o conveniente realizarlo de otro modo (así, la entrega de las llaves del almacén donde se encuentra depositada la mercancía, artículo 1.463 Código civil). En definitiva, nuestros códigos contemplan como modelo básico de la compraventa la denominada venta en plaza.

La compraventa internacional excede de estos planteamientos “nacionales”, porque encontrándose el comprador y el vendedor en plazas distintas (sus establecimientos comerciales: artículo 1.º de la Convención de Viena de 1980) generalmente existirá la necesidad de trasladar la mercancía a un lugar distinto de aquél en que se encuentra en el momento de conclusión del contrato. El transporte, por tanto, integra en alguna medida la relación y el contrato de compraventa, influyendo en el régimen *obligacional* de las partes. Por ello puede afirmarse que el transporte, y la entrega que a través del mismo se posibilita y se realiza, caracterizan a las compraventas internacionales. Los INCOTERMS han sabido incorporar el transporte al contrato de compraventa, aun sin confundirlos, pues su ámbito exclusivo es la compraventa, no el transporte (que se regirá por su propio régimen). Otros aspectos relevantes de la compraventa (así, la transmisión del riesgo) se ven igualmente afectados por el factor de la distancia y el régimen aplicable a quien se ocupe de la gestión del contrato que permita superarla. En todo caso, y aun partiendo de la íntima conexión que se establece entre la compraventa y el transporte (en ocasiones, también el seguro: compraventas CIF y CIP; en menor medida, también hay que atender a la relevancia de las operaciones bancarias, que permiten regular el pago del precio de la operación), es imprescindible la separación conceptual y *causal* de los contratos de compraventa y de transporte (y de seguro y los bancarios).

Al margen de estas reflexiones, es necesario valorar la medida en la que la distancia y el transporte influyen en el régimen del contrato de compraventa, caracterizando las obligaciones del vendedor y, en su caso, del comprador. Atendiendo a esta perspectiva es posible ofrecer una clasificación más precisa de los INCOTERMS, que es además la que ha servido para su presentación hasta la edición 2000 (la versión actual, INCOTERMS 2010, opta como se verá por un criterio más simple y descriptivo).

**a) La entrega se produce en los términos estrictos del contrato de compraventa, sin que tenga ninguna relevancia el transporte.** En los supuestos en los que el comprador se ocupe directamente del transporte o incumbe al vendedor ninguna gestión en orden al desplazamiento de la mercancía; por ello, ninguna relación establece con el porteador. Las referencias en el contrato de compraventa al contrato de transporte será “incidentales”, por ejemplo, requiriendo un tipo de embalaje (corresponde al vendedor preparar la mercancía y procurar el embalaje adecuado para “resistir” la forma de transporte acordada; previsión tradicionalmente importante en el ámbito del Derecho marítimo de los transportes), sin que implique obligación de ningún tipo del vendedor en relación con dicho contrato. Formalmente, esta relación se articula como una venta en plaza, porque el contrato de transporte no afecta

a la compraventa ni al cumplimiento de la obligación principal del vendedor (la entrega de la mercancía).

Como se ha indicado más arriba, esta modalidad de compraventa se denomina *ex works*. El carácter internacional de esta venta, a pesar de que “se consuma” a las “puertas” del establecimiento del vendedor, deriva de lo preceptuado en el artículo 1.º de la Convención de Viena de 1980.

Similar es el caso en el que habiendo pactado una compraventa *ex works* acuerdan las partes que el vendedor procure el traslado de la mercancía a otro lugar distinto. En estos casos, la entrega relevante a los efectos del contrato de compraventa se produce en las puertas del establecimiento del vendedor, aunque se pide al vendedor que, además, asuma un transporte (en realidad, ajeno a la compraventa; por ejemplo, bajo la fórmula de una comisión de transporte). El transporte no es entonces un “medio” para realizar la entrega, sino que es una operación sucesiva a ésta.

**b) La entrega de la mercancía se efectúa en un lugar distinto del que se encuentra en el momento de celebración del contrato de compraventa, asumiendo el vendedor el transporte (ventas a la llegada).** Corresponde al vendedor la obligación de transportarlas hasta el lugar acordado, corriendo por su cuenta y riesgo el transporte. El transporte se convierte entonces en una “actividad” necesaria para realizar la entrega, pues ésta se produce en el lugar acordado (así, en la frontera, en una terminal de carga, en el puerto de embarque; incluso a bordo del buque). Esta “categoría” de compraventas revela su utilidad cuando se aplica a formas habituales del comercio, por ejemplo los INCOTERMS, respondiendo a esta modalidad de “entrega” los términos reunidos bajo el Grupo “D” en la edición INCOTERMS 2000 (DAF, DES, DEQ, DDU y DDP); siendo en la edición INCOTERMS 2010 los términos DAT, DAP (ambos representan una novedad en relación con la versión anterior) y DDP<sup>1</sup>.

**c) La entrega de la mercancía se realiza poniéndola en manos de un porteador, en los términos acordados con el comprador.** Esta categoría sería la más “amplia” de las señaladas, en el sentido de que permite acoger en su seno varios términos comerciales con características muy diferenciadas. Se trata en este caso de las denominadas *ventas con expedición o ventas a la partida*. Se agrupan las variedades agrupadas bajo el término “F” (FCA, FAS y FOB) y “C” (CFR, CIF, CPT y CIP). La principal característica de este conjunto de ventas es que las obligaciones del vendedor se agotan en todo caso, en el país de exportación o de partida, con independencia de las actuaciones que le correspondan en relación con la entrega material de la mercancía y, sobre todo, en relación con el contrato de transporte. Así, en la modalidad “F” el transporte lo gestiona (y lo paga) el comprador que, de esta forma, envía a “su” porteador (en la medida en que atiende a sus órdenes) a recoger la mercancía que le entrega el vendedor. Mientras que en las ventas “C” es el vendedor el que asume, además, la posición contractual de cargador, en el seno del contrato de transporte: es él quien se encarga de contratar el transporte, pagar su precio y ordenar al porteador que entregue la mercancía al destinatario (comprador).

1.- La Introducción a los INCOTERMS 2000 recuerda que «[L]os términos “D” son de naturaleza distinta a los términos “C”, toda vez que, de conformidad con los términos “D”, el vendedor responde de la llegada de la mercancía al lugar o al punto de destino en la frontera o dentro del país de importación convenidos. El vendedor ha de soportar la totalidad de riesgos y costes para hacer llegar la mercancía hasta dicho destino. De ahí que los términos “D” constituyan contratos de llegada, mientras que los términos “C” son propios de contratos de salida concluidos con el embarque. Según los términos “D”, excepción hecha de DDP, el vendedor no tienen que entregar las mercancías despachadas para la importación en el país de destino», cfr. Introducción a los INCOTERMS 2000, publicación núm. 560 CCI, pág. 10.

#### 4.1.3.3 La clasificación funcional de los INCOTERMS

Estos criterios habrían sido tenidos en cuenta por los redactores de los INCOTERMS, sin perjuicio de que por razón de la recopilación realizada y de la presentación de los *trade terms* seleccionados eligieran una fórmula distinta de ordenación y presentación. Así, los INCOTERMS 2000 clasifican los trece términos de compraventa que prevén en cuatro: «(E)n 1990 los términos se agruparon en cuatro categorías básicamente diferentes para facilitar su comprensión, empezando, en primer lugar, con el término por el que el vendedor se limita a poner las mercancías a disposición del comprador en sus propios locales (el término “E”: EXW); seguido del segundo grupo de términos según los cuales al vendedor se le encarga que entregue las mercancías a un transportista designado por el comprador (los términos “F”: FCA, FAS y FOB); continuando con los términos “C”, según los cuales el vendedor ha de contratar el transporte, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño de las mercancías ni los costes adicionales debidos a hechos acaecidos después de la carga y despacho (CFR, CIF, CPT y CIP); y, finalmente, los términos “D”, según los cuales el vendedor ha de soportar todos los gastos y riesgos necesarios para llevar las mercancías al lugar de destino»<sup>2</sup>.

La diferencia básica entre el grupo “F” y el grupo “C” ya ha sido expuesta en el apartado anterior y viene referida a la contratación del denominado “transporte principal” (generalmente, el internacional). El “transporte no principal” es el que se desarrolla en el país del vendedor o del comprador, y permite cubrir la distancia que media entre el lugar donde se encuentra la mercancía en el momento de la celebración del contrato y el punto de entrega acordado. En cualquier caso, las modalidades “E”, “F” y “C” de los INCOTERMS son ventas a la partida (también denominadas *shipment contracts*), cumpliendo el vendedor sus obligaciones en el país de origen de las mercancías, en el país de exportación. Frente a esta modalidad, las ventas a la llegada (denominadas *arrival contracts*), integradas por las modalidades recogidas en el grupo “D” de los INCOTERMS “proyectan” las obligaciones del vendedor hasta algún punto (desde el puerto de llegada hasta el lugar del establecimiento del comprador) en el país de destino de la mercancía; lo que implica que le corresponde asumir los gastos y los riesgos de cualquier naturaleza inherentes a ese transporte, hasta la entrega de la mercancía en el punto acordado. Interesa en todo caso retener que en las ventas “a la partida” el vendedor no asume ninguna obligación en orden a las condiciones e, incluso, a la eventual llegada (o no) de la mercancía al destino convenido. La mercancía viaja a riesgo del comprador, por lo que es éste el que asumirá las consecuencias del daño o la pérdida; circunstancias que por sí solas no le liberan de la obligación de pagar el precio íntegro convenido.

El criterio seguido en los INCOTERMS 2010 para clasificar los once términos propuestos, más descriptivo que en la edición anterior, distingue entre “reglas para cualquier modo o modos de transporte” (o *reglas polivalentes*) y “reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores”. En esta segunda modalidad se agrupan exclusivamente los términos tradicionalmente marítimos: FAS, FOB, CFR y CIF<sup>3</sup>.

Se distingue por tanto entre términos aptos o apropiados para cualquier medio de transporte principal o para “operaciones multimodales” (o “términos polivalente”) y términos íntimamente

2.- Cfr. Introducción a los INCOTERMS 2000, publicación núm. 560 CCI, cit., pág. 10.

3.- La introducción a los INCOTERMS justifica la opción seguida: «(E)l primer grupo incluye las siete reglas Incoterms® 2010 que pueden utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y de si se emplean uno o más modos de transporte. EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP y DDP pertenecen a este grupo. Pueden usarse incluso cuando ni siquiera existe transporte marítimo. Es importante recordar, no obstante, que estas reglas pueden emplearse en los casos en que se utiliza un buque en parte del transporte.

En el segundo grupo de reglas Incoterms® 2010, el punto de entrega y el lugar al que la mercancía se transporta a la empresa compradora son ambos puertos; de ahí la etiqueta de reglas “marítimas y de vías navegables interiores” [...]. Cfr. Introducción a los INCOTERMS® 2010, Publicación ICC núm. 715/S, Barcelona, 2010, págs. 9 y 10.

ligados al tráfico marítimo. En definitiva, se distingue entre los “términos marítimos” y el resto (o “no marítimos”). La clasificación es imprecisa, por varias razones. Así, la ubicación de la compraventa EXW en el primero de los grupos responde al hecho de que esa modalidad es en general “ajena” al transporte marítimo. Pero este dato es irrelevante, pues en realidad esa modalidad es ajena a cualquier modo o medio de transporte, que no influye en su contratación. La compraventa EXW aconsejaría un grupo *ad hoc*. Por otra parte, la delimitación del grupo de las ventas marítimas en los INCOTERMS es *forzada*: las modalidades de compraventas allí relacionadas, tradicionalmente (y en la actualidad) marítimas, no excluyen la posibilidad de articular operaciones multimodales o con empleo de contenedores (basta con comprobar la evolución de los conocimientos de embarque, que acogen la posibilidad del transporte del contenedor). Tampoco esa categoría es *excluyente*, pues nada impide que las modalidades de compraventa CIP y CPT contemplen operaciones en las que el transporte marítimo sea el principal. Por último, el objeto propio de los INCOTERMS es el contrato de compraventa; por lo que no parece adecuado articular la clasificación de los términos atendiendo al contrato de transporte, al que esos términos son, en principio, ajenos.

En definitiva, la “clasificación” de los INCOTERMS 2010 es una opción de presentación de los términos comerciales, pero carece de finalidad de atribuir a las modalidades que integran cada categoría una función o contenidos particulares.

#### 4.1.4. LA UTILIDAD DE LOS INCOTERMS. LOS LÍMITES DE LOS INCOTERMS

Los INCOTERMS no están redactados con una finalidad jurídica, esto es, no han sido concebidos para satisfacer las expectativas técnicas y conceptuales de los juristas. El Derecho se encuentra siempre apegado a las circunstancias de cada país, por lo que sus términos e instituciones son generalmente propios y no pueden sin más trasplantarse a otros ordenamientos. El contrato de compraventa responde igualmente a especialidades propias en cada país, suponiendo una diversidad normativa que los INCOTERMS tratan de cambiar por la idea de la conveniente la uniformidad internacional. La utilidad máxima de los INCOTERMS es facilitar el tráfico internacional. Por ello sus términos no pretenden formular mandatos jurídicos, como hacen los convenios internacionales, sino facilitar reglas que simplifiquen un complejo proceso de contratación internacional.

Los INCOTERMS se redactan materialmente empleando términos “neutrales”, desconectados de la tradición jurídica de cualquier país, distanciados de la “carga jurídica” misma con la que cada parte pudiera dotarlos. Sus destinatarios no son los tribunales, sino los profesionales del comercio. Los empresarios son profesionales en un sector (productivo, de distribución) ajeno al propio del comercio internacional, del tráfico marítimo, de los seguros de mercancías, de los transportes internacionales...; ni es éste su negocio ni pretenden adquirir una especialización ajena a su actividad principal. La complejidad de una operación internacional dificulta extraordinariamente un proceso de contratación que, si bien es el último paso de la actividad profesional del comerciante, éste debe afrontar sin desatender su actividad principal. Los empresarios no quieren (ni deben) convertirse en juristas especializados en comercio internacional, pero se encuentran obligados a adoptar algunas decisiones básicas en ese ámbito; precisan, pues, adquirir unos conocimientos básicos de la operación. Los INCOTERMS tratan de equilibrar esas situaciones “de necesidad” técnica, procurando criterios sencillos que orienten la elección de la modalidad contractual que mejor se adapte al modelo de negocio de los empresarios. Atendidas algunas preguntas básicas (quién paga el transporte; quién se ocupa del seguro; quién gestiona con mayor rapidez y eficacia los

aspectos documentales; qué modelo de negocio se desea afrontar; qué gestiones se está en disposición de asumir mejor que la otra parte), los INCOTERMS ofrecen modalidades contractuales bien conocidas en la práctica internacional, eficaces y contrastadas; y sobre todo ampliamente difundidas por la uniformidad que procuran los INCOTERMS y las fuentes en las que éstos se basan. La claridad y sencillez de la exposición de tales *trade terms* simplifica considerablemente su conocimiento y difusión por los profesionales que, de esta manera, asumen sus posiciones jurídicas en una compraventa internacional sin necesidad de profundizar en complejas cuestiones jurídicas que, por razón de su propia actividad especializada, les resultan “extrañas”.

La redacción de los INCOTERMS, por tanto, obedece a las expectativas y a las exigencias de sus destinatarios. Incluso su presentación (la edición misma de los INCOTERMS) toma en consideración los intereses de los empresarios. Las reglas en las que se formulan resultan sencillas de comprender, facilitando considerablemente “comportamientos” uniformes de los empresarios en todo el mundo y, sobre todo, simplificando la contratación. Se reduce con ello la posibilidad de que surjan discrepancias entre las partes, añadiendo certidumbre a las relaciones internacionales con unos niveles que son los más altos de la historia del comercio internacional. Se reducen con ellos los pleitos, y los costes y las insatisfacciones que de los mismos derivan, agilizando extraordinariamente la contratación internacional. Estos son algunos de los éxitos de los INCOTERMS, que justifican su difusión y aceptación internacionales.

Cada término que integra esa recopilación se presenta, primero, con una pequeña introducción, descriptiva, del significado del término y sus principales extremos. Esa presentación permite situar al lector en los aspectos básicos del término comercial, pero no son el término mismo. En caso de error o discrepancia entre esa presentación y el contenido obligacional es este último el que prevalecerá.

Los INCOTERMS “identifican” diez apartados básicos en una compraventa internacional y define la posición y la actuación de las partes en relación con cada una de esos apartados: el vendedor (que identifica con la letra “A”) y el comprador (que identifica con la letra “B”). Las obligaciones de cada una de las partes, numeradas del 1 al 10, “se enfrentan” a la de la otra parte, precisando qué corresponde a cada una de ellas en relación con esa actuación.

Esa forma de presentación, muy “visual”, permite establecer la correspondencia entre las posiciones de las partes en relación con cada obligación o apartado particular. Así, por ejemplo, la obligación principal del vendedor, entregar la mercancía, identificada como A1 (y expuesta en la página par), se corresponde (y se enfrenta, en la página impar) con la obligación B1 del comprador, pagar el precio, pues ésta es su obligación principal que, efectivamente, debe cumplir cuando (y sólo si) el vendedor ha cumplido con la entrega. Los apartados A1 y B1 son iguales en todos los términos de los INCOTERMS, pues siempre debe el vendedor entregar la mercancía vendida y siempre corresponde al comprador satisfacer el precio pactado. El apartado 2 se refiere en todos los términos a las “licencias, autorizaciones, acreditaciones de seguridad y otras formalidades”. Por ejemplo, en los términos “C”, corresponde al vendedor (“A2”) gestionar y obtener todas las licencias y formalidades aduaneras que se requieran para la exportación (país de origen, de carga o de expedición de la mercancía), mientras que el comprador (“B2”) asume la obligación de gestionar la misma clase de documentación pero sólo para permitir la importación (país de destino o descarga de la mercancía). Mientras que en la compraventa EXW, en la que el vendedor entrega en la puerta de su establecimiento, en la medida en que corresponde al comprador asumir, a su propio riesgo y expensas, todas las

gestiones documentales tanto para la exportación como para la importación, la obligación del vendedor “A2” se limita a colaborar con el comprador, facilitándole la ayuda que puede precisar para obtener la documentación correspondiente.

Otros apartados, en este caso según la modalidad acordada, permiten apreciar las diferencias entre los términos y el distinto contenido obligacional que a cada parte se impone. Así, por ejemplo, en el término CIF, mientras que la obligación A3, letra b), impone una actuación detallada y precisa al vendedor en relación con la contratación del seguro (la “I” significa, precisamente, “*insurance*”, seguro), ninguna se impone al comprador en B3 salvo de la de colaborar, procurando al vendedor la información que éste puede necesitar y requerir. Sólo las modalidades CIF y CIP contemplan expresamente la obligación de contratar un seguro, mientras que en el resto de los términos no pasa de ser una recomendación.

Con esas fórmulas sencillas, que simplifican aspectos sumamente complejos, los INCOTERMS, representan una privilegiada contribución a la uniformidad del comercio internacional, ya que procuran una *estandarización vertical* de las prácticas, esto es, apta para cualquier género de comercio y mercancías (distinta, pues, de la *estandarización horizontal*, limitada a las operaciones propias de un género de comercio o de unas mercancías “especializadas”). Son por ello considerados como un destacadísimo elemento de la denominada *lex mercatoria*. El prestigio de la Cámara de Comercio Internacional y la garantía de la calidad de sus resultados aseguran la continuidad de esta recopilación de prácticas comerciales.

Por otra parte, la síntesis y la simplificación expositiva que consiguen los INCOTERMS, aunque facilitan su difusión entre los profesionales, implica privarles del “soporte” necesario para resolver los problemas que puedan surgir en su aplicación, que requerirán un esfuerzo jurídico adicional para el que existen escasos medios y criterios en los propios INCOTERMS. Diversas cuestiones jurídicamente relevantes en un contrato de compraventa internacional son expresamente excluidas del ámbito de los INCOTERMS, que evita toda reflexión o pronunciamiento, por ejemplo, acerca de la cuestión de la transmisión de la propiedad de la mercancía, las consecuencias de los incumplimientos de las partes o los cumplimientos defectuosos de los contratantes (retrasos en el cumplimiento de sus obligaciones, pormenores de la conformidad o la falta de conformidad de la mercancía, etc.). En realidad la opción de los INCOTERMS es acertada, pues esos aspectos “excluidos” o no contemplados no constituyen objeto propio de una recopilación de prácticas y usos. No es “función” de una práctica comercial agotar el régimen de la modalidad contractual, sino sólo contemplar algunas especialidades que la caracterizan y distinguen frente a otras modalidades contractuales. La finalidad de la definición de unas prácticas comerciales es facilitar el comercio. Este objetivo se promueve desde la CCI ofreciendo una recopilación de términos y de prácticas comerciales cuyo atractivo principal no es el de agotar el régimen de una operación de compraventa, sino el de simplificar el proceso de negociación de las partes; asegurando un grado suficiente de uniformidad en la definición de las posiciones contractuales y, con ello, de certidumbre del contrato de compraventa.

Consciente de esas limitaciones, asumidas y refrendadas, la CCI recomienda la lectura de los INCOTERMS junto con la Convención de Viena de 1980, texto sobradamente conocido en el escena internacional que ofrece un cuerpo normativo más completo del contrato de compraventa. El texto internacional no sólo permite definir extremos del contrato que, necesariamente, los INCOTERMS dan por supuestos (así, entre otros muchos, el régimen de la conformidad de la mercancía, esto es, su adecuación, material y jurídica, al contrato), sino que además resuelve algunos de los temas no abordados en aquella recopilación de la

CCI. La integración de ambos instrumentos se verifica en el *Modelo de la CCI de Contrato de Compraventa Internacional (Productos manufacturados destinados a la reventa)*<sup>4</sup>, publicación en la que ofrece el formulario básico de un contrato de compraventa internacional al amparo de cualquiera de los términos INCOTERMS (condiciones particulares, si bien, dado el momento de redacción de la publicación, no acoge las especialidades de los INCOTERMS 2010). Ese formulario se presenta como “condiciones particulares” del contrato (identificación de las partes, de la mercancía, precio, origen y destino de las mercancías, etc.), aunque el modelo de contrato contempla igualmente las “condiciones generales” recomendadas por la CCI, generalmente basadas en la Convención de Viena de 1980, que expresamente reclama en varias ocasiones y se transcribe en la misma publicación.

Otro de los límites de los INCOTERMS se encuentra en la propia dinámica de las prácticas comerciales y en su diverso seguimiento según las zonas geográficas, los países y los puertos. En ocasiones los INCOTERMS pueden no coincidir con los usos locales, en especial en contratos distintos de la compraventa (así, por ejemplo, en los repartos de gastos de los transportes marítimos). Por ello es muy importante precisar el reparto de gastos, para evitar partidas que, no habiendo sido previstas, sorprendan al comprador. En todo caso, los INCOTERMS advierten al lector de la existencia (y la preeminencia) de esos usos locales.

Un último “límite” de los INCOTERMS se encuentra en la actuación de las propias partes. En ocasiones se puede pretender la modificación de un término para adaptarlo a la concreta relación, sin que medie suficiente reflexión o conocimiento técnico. Esas modificaciones y adiciones deben hacerse con sumo cuidado, valorando en qué medida se altera el término elegido, asegurando la claridad del fin que se pretende y sin alterar el régimen básico de la modalidad de compraventa por la que se opta. Algunos ejemplos de los riesgos que conllevan esas alteraciones se señalarán en distintas partes de estas líneas.

## 4.2. NATURALEZA JURÍDICA Y RÉGIMEN DE LOS INCOTERMS 2010

El empleo de los INCOTERMS ha permanecido mucho tiempo restringido al ámbito de los profesionales, por lo que en escasas ocasiones ha habido la posibilidad de analizarlos desde una perspectiva estrictamente jurídica. Esta visión es, sin embargo, necesaria, porque permite reconducir la interpretación de los INCOTERMS a un escenario de uniformidad, excluyendo las prácticas defectuosas que, en ocasiones, acuerdan los empresarios sin apreciar que desvirtúan o contradicen parcialmente la relación. Además, surgido un conflicto, la naturaleza de los INCOTERMS permitirá apreciar su rigor, alegarlo ante un árbitro o en juicio, etc.; y el juez o el árbitro estará condicionado en su aplicación en atención a la naturaleza del término alegado.

Sobre estas bases, debe partirse de la idea de que la naturaleza básica de los INCOTERMS es comercial. Su valor máximo deriva de la incorporación del término comercial al contrato, convirtiéndolo en una cláusula más del mismo (o en un conjunto de cláusulas) que, por ello, debe interpretarse conjuntamente con el resto de las cláusulas y pactos contractuales. En cierta medida, sin embargo, los INCOTERMS son una “cláusula calificada”, pues expresando el modelo contractual que las partes han elegido, en cierta medida puede y debe condicionar

4.- CCI/ICC (Cámara de Comercio Internacional / International Chamber of Commerce), *Modelo de la CCI de Contrato de Compraventa Internacional (Productos manufacturados destinados a la reventa)*, CCI Publicación n.º 556, 2.ª edición, Barcelona, 2004 (contiene además las versiones en inglés y en francés).

le resto del articulado, que se encontraría “al servicio” de esa modalidad de compraventa. Además, el origen internacional del término comercial y los condicionantes de su redacción deben tenerse igualmente en especial consideración para la correcta interpretación de su significado y su aplicación, pues no debe primarse un significado “nacional” (de ninguno de los nacionales “enfrentados”) frente al que derivaría de una interpretación atenta a la práctica internacional. Por ello, probablemente, los INCOTERMS sean más adecuados para su interpretación en sede arbitral antes que ante el foro judicial.

En esta línea, los propios INCOTERMS reconocen su naturaleza contractual reclamando el que las partes los incorporen al contrato (indicando, además, la edición aplicable), bajo una fórmula simple y estándar: “CIF Sevilla Incoterms® 2010”<sup>5</sup>, precisando cuanto sea posible el lugar exacto de la descarga. Así, por ejemplo, el INCOTERMS DDP exigirá normalmente incluso la indicación de una dirección postal.

Esta reflexión, sin embargo, no agota el significado ni la naturaleza de los INCOTERMS. Primero, porque se trata de una recopilación de prácticas comerciales (en algunos países, usos en sentido amplio o, incluso, *law*) que, aunque “pierden” su valor jurídico estricto por el hecho de la recopilación, conservan todavía un valor intrínseco. Segundo, porque la difusión de los INCOTERMS los convierten en obligada referencia (en ocasiones, como sucede en España, la única referencia) válida para interpretar prácticas comerciales que de otra forma nos resultarían muy difíciles de definir. Los INCOTERMS son una referencia universal (sin perjuicio de que en ocasiones y ámbitos se pueda cuestionar su valor o todos sus extremos) que, desde luego, conducen la actuación de los profesionales. Por ello, incluso cuando las partes no acuerden el INCOTERMS expresamente, bajo la fórmula señalada o una similar, podrá resultar aplicable el término elegido.

En efecto, cuando un empresario español, contratando con un empresario anglosajón, pacten el término CIF “puro” (sin mención expresa a los INCOTERMS), el primero está recurriendo al término que le resulta familiar y habitual en su sector profesional (generalmente, el INCOTERMS), mientras que el segundo reclama la aplicación del término (con sus peculiaridades) conformado en su propio ordenamiento (que presenta algunas diferencias con el propuesto por la CCI). Surge entonces la necesidad de “enfrentar” las posturas de las partes, comparación que se produce entre el término “legal” y el INCOTERMS. Es imprescindible, pues, determinar el valor de éste último.

En la actualidad, la referencia precisa para esa valoración la encontramos en la Convención de Viena de 1980, en la que el artículo 9.º trata de regular y de conciliar posturas en relación con la valoración y la aplicación de los usos del comercio y las prácticas internacionales. Con una terminología propia, que debe tenerse muy en cuenta puesto que no se corresponde con la nacional (véase el artículo 7.º Convenio de Viena de 1980, que reclama la “interpretación internacional” de sus mandatos)<sup>6</sup>, el precepto contempla tres categorías distintas de “usos”: (1) los usos cuya aplicación las partes han acordado; (2) las prácticas que las partes han establecido entre ellas; y (3), los usos que por mandato de la Convención integran el contrato con independencia del conocimiento que de los mismos tuvieran las partes y, con ello, al margen de la voluntad en su aplicación. Los supuestos (1) y (2) son relevantes cuando las partes reclamen la aplicación del INCOTERMS, el (3) en ausencia de ese reclamo expreso.

5.- «Si quiere que se apliquen las reglas Incoterms® 2010 al contrato, debería indicarlo en él con claridad, mediante expresiones como “[la regla Incoterms elegida, incluyendo el lugar designado, seguido de] Incoterms® 2010”», cfr. Introducción a los INCOTERMS® 2010, cit., pág. 7.

6.- Vid. más ampliamente Pendón, *La compraventa C.I.F.*, Madrid, 2011.

El artículo indicado no agota el régimen de los usos previsto en la Convención de Viena de 1980, en especial para el supuesto de falta de reclamo del INCOTERMS. Otro artículo de la citada Convención atiende al valor de los “usos” como elemento para la correcta interpretación e integración del contrato, al disponer que «3) Para determinar la intención de una parte o el sentido que habría dado una persona razonable deberán tenerse debidamente en cuenta todas las circunstancias pertinentes del caso, en particular las negociaciones, cualesquiera prácticas que las partes hubieran establecido entre ellas, los usos y el comportamiento ulterior de las partes». Obviamente, interesa ahora centrar la atención en la referencia al uso. La finalidad del precepto es la de fijar la voluntad de las partes en orden a la interpretación del contrato y, más allá de otros extremos de su complejo mandato, prevé los supuestos en los que el procedimiento de negociación del contrato se hace sobre la base de modelos de contratos o de prácticas comerciales, tendentes a simplificar el proceso negociador. Ese, que es el supuesto típico de negociación recurriendo a uno de los *trade terms* recopilados en los INCOTERMS, eleva esta recopilación a la categoría de “uso” útil para interpretar la voluntad de las partes, con independencia de su reclamo expreso en el contrato.

### 4.3. MODALIDADES DE LOS INCOTERMS 2010. LOS ‘GRUPOS’ INCOTERMS 2010 Y EL RÉGIMEN DE LAS OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Como se indicó antes, los INCOTERMS identifican diez aspectos esenciales en las compraventas internacionales que interesan a las partes y en relación con los cuales fijan sus posiciones y el modelo de relación que desean. Algunos de esos extremos son iguales o similares en todos los términos comerciales. Así, como se ha indicado, las obligaciones principales de las partes (A1 y B1); o la colaboración que se exige a las partes y que se especializa en los apartados A10 y B10 (“Ayuda con la información y costos relacionados”). Otros derivan del propio modelo de negocio pactado: si corresponde al vendedor procurar el transporte (modalidades “C”), deberá entregar el correspondiente documento al comprador junto con la mercancía, no sólo porque la compraventa requiere esa entrega documental (artículo 34 Convención de Viena de 1980 y, sobre todo, a los efectos del régimen de los títulos representativos de la mercancía, si se negocia con ella), sino también porque el transporte exige la designación del destinatario, que se contiene preciosamente en el título que se emita (por ejemplo, el conocimiento de embarque) para documentar el transporte (de ahí su reclamo, igualmente, en el seno del crédito documentario).

Las diferencias esenciales entre los términos comerciales se encuentran en el régimen de transmisión del riesgo y, con él, en el de la entrega de la mercancía. A esos dos aspectos van inescindiblemente ligados los otros que se contemplan en los INCOTERMS. Así, los costes que cada parte debe asumir se distribuyen, precisamente, atendiendo al momento en que realice la entrega el vendedor y reciba o deba recibir la mercancía el comprador. Íntimamente ligado a ello se encuentran las gestiones documentales, pues éstas son precisas para realizar una entrega correcta; los costes que genere su obtención gravan a quien deba obtenerlos. Además, cuando corresponda, el transporte (en ocasiones, en las ventas CIF y CIP, además el seguro) también se conecta con la entrega, pues ésta se realiza en ocasiones “entregando” a (poniendo a disposición de) un porteador que, a su vez, deberá haber contratado una de las partes. La transmisión del riesgo es, pues, el elemento esencial diferenciador de los términos comerciales, y se regula en todos los casos en A5 y B5; riesgo que se transmite

con la entrega, tal y como se definen en cada caso en A4 y B4. El resto de los apartados de los INCOTERMS son obligaciones en cierta medida “accesorias” de la obligación de entregar que incumbe al vendedor, pues posibilitan esa entrega correcta (en tiempo, plazo y forma acordados) y conecta a éste el resto de las actuaciones de las partes.

La cuestión del riesgo en las compraventas es básicamente de naturaleza económica. El riesgo se refiere a la posibilidad de que la mercancía experimente daños o menoscabos, por un lado, o incluso se pierda (destrucción), por otro lado. Una de las partes de la relación deberá asumir el daño económico que de ello deriva. Si el riesgo recae en el vendedor, este deberá reponer la mercancía dañada (incluso, como se ha expuesto, en su totalidad); esto es, “pone” dos veces la mercancía, pero sólo cobra una (el precio pactado). Cuando el riesgo recae sobre el comprador éste está obligado a pagar la totalidad de la mercancía, aunque reciba parte dañada o, incluso, nada reciba (porque la carga perezca en su totalidad). El enfrentamiento de intereses de las partes se encuentra en acordar con la máxima precisión el momento de la transmisión del riesgo pues, en principio, cada uno deseará que el riesgo recaiga en el otro mientras sea posible, liberándose así de esas consecuencias económicas. En una operación internacional la cuestión resulta particularmente compleja, pues la distancia (con el “descontrol” que ello supone: no se pueden “vigilar” las actuaciones de la otra parte, ni la mercancía misma), por un lado, y el factor de riesgo inherente al transporte (en el transporte marítimo, por ejemplo, y a pesar del uso de contenedores, la mercancía es manipulada por varias empresas –carga y descarga, terminales, etc.–, permanece a la intemperie, pasa por diversos controles, afronta un viaje largo y arriesgado, etc.), por otro lado, impiden el control directo de la mercancía y su seguimiento. Por ello el interés máximo de las partes es determinar con la máxima precisión el momento en el que cada una es “titular del riesgo”. La elección de un término INCOTERMS implica un momento preciso para la transmisión del riesgo y, con él, de la atribución de las gestiones y de las obligaciones que sean precisas para conservar la mercancía, custodiarla, gestionarla documentalmente, etc.

El mayor éxito de los INCOTERMS y de las prácticas comerciales correspondientes, sin duda, es el de determinar con precisión cuándo se produce esa transmisión del riesgo: en la puerta del almacén del vendedor (allí se entrega la mercancía), en las ventas EXW; a bordo del buque (en ventas FOB, CIF y CFR); en el país de destino, en la terminal correspondiente (DAT), en el medio de transporte allí designado, lista para su descarga (sin despacho de importación, DAP o con despacho de importación, DDP). Las partes eligen ese momento, como se indicó más arriba, atendiendo a múltiples factores que caracterizan su propia posición y las circunstancias de la operación concreta. Los INCOTERMS simplifican la negociación y la determinación del punto de entrega y de transmisión del riesgo, de conformidad con las prácticas internacionales más difundidas; y ahorran a las partes concebir situaciones nuevas, sustituyéndolas por algunas generalmente aceptadas. En todo caso debe tenerse en cuenta que en los INCOTERMS el término “entrega” no tiene el mismo significado que en los ordenamientos nacionales. Por ejemplo, en la Ley española la entrega es la obligación principal que incumbe al vendedor en el contrato de compraventa. En el ámbito de los INCOTERMS la entrega sólo es relevante a los efectos de la transmisión del riesgo (lo que exige la lectura y la interpretación conjunta de los apartados A4 y A5 con B4 y B5).

Por último, debe recordarse que la entrega no es meramente el acto de traslado posesorio de la mercancía: para ser correcta deberá hacerse en el tiempo pactado o dentro del plazo previsto; además, la mercancía debe estar suficiente y correctamente embalada, debiendo el embalaje resultar apto para resistir el transporte previsto (el embalaje adecuado es un elemento más de la conformidad de la mercancía; en este sentido véase artículo 35 de la

Convención de Viena de 1980). Sólo entonces cumple satisfactoriamente el vendedor.

En definitiva, los INCOTERMS facilitan las operaciones de comercio internacional, ofreciendo a los contratantes un abanico de posibilidades para articular el reparto de los costes, los riesgos y las obligaciones que cada uno desea o pueda asumir.

#### 4.3.1. EL TÉRMINO “E” (EXW) INCOTERMS 2010

El término EXW es el que “atribuye” al vendedor el menor número de obligaciones, correspondiendo desarrollar la mayor parte de la operación internacional al comprador. Se trata, como se ha indicado, de una compraventa a la partida, esto es, el vendedor agota sus obligaciones en el país de exportación. Su naturaleza es internacional cuando el comprador y el vendedor tienen sus establecimientos en países distintos (artículo 1.º Convención de Viena de 1980), con independencia de la circulación material de la mercancía.

La entrega se produce en el punto acordado: idealmente, en la zona destinada a la carga y descarga del establecimiento del vendedor; pero también en otro lugar “cercano” (se pueden prever varios puntos de entrega, de entre los que puede elegir uno el comprador; en este caso, el comprador deberá dar al vendedor el aviso pertinente). La entrega es, en realidad, “puesta a disposición”: esto es, “se ofrece” la mercancía al cargador y ahí se agotan las obligaciones del vendedor; entonces debe recibirla el comprador (B4). Esto es, el vendedor no asume ninguna obligación con la carga de la mercancía en el vehículo que ejecutará el transporte inmediatamente y cualquier colaboración que realice queda fuera del ámbito de los INCOTERMS: el riesgo ya fue transmitido al comprador y los costes deberá repercutirlos en el comprador, salvo que acordase otra cosa<sup>7</sup>.

El resto del régimen obligacional es fácilmente deducible de estas premisas (y, en todo caso, es obligada la lectura de la publicación de los INCOTERMS). En general, los costes y las gestiones documentales corresponden al comprador, porque el momento en que recibe la mercancía marca el momento a partir del cual asume el riesgo, los gastos y las gestiones pendientes; ello, sin perjuicio de la colaboración que puede requerir del vendedor.

#### 4.3.2. LOS TÉRMINOS “F” INCOTERMS 2010

El grupo “F” de los INCOTERMS se integra por tres términos, dos de ellos marítimos, intensamente arraigados en la práctica marítima más tradicional (FOB, probablemente el primer término de compraventa marítima; y FAS), y el tercero “polivalente”, FCA.

El término FAS significa “Franco” (libre de gastos) al costado del buque” (*Free alongside the ship*). Se indica con ello el lugar de la entrega (al costado del buque, debiendo hacerse notar que no solo se contempla la posibilidad de poner las mercancías sobre el muelle, sino también en una gabarra, al costado del buque que se encuentre fuera del puerto) y, con él, de la transmisión de los riesgos sobre la mercancía al comprador.

El término FOB, por su parte (*Free on Board*, Franco a bordo, libre de gastos a bordo), sitúa el

7.- Es relativamente frecuente que en una operación ex works las partes traten de adaptar el término elegido a las particulares especialidades de la operación. Esta práctica es fuente de conflictos (no siempre se pactan las adiciones con la suficiente precisión o atendiendo al modelo de la cláusula EXW) y dejan al contrato “al riesgo de las partes”, que quizás no han valorado adecuadamente la incidencia de la modificación del término comercial. Casi siempre se trata de completar el INCOTERMS con expresiones que “extienden” las obligaciones del vendedor más allá de esa entrega, por ejemplo, añadiendo la expresión “loaded”; el término parece significar la obligación del vendedor de asumir las operaciones (y los gastos) que suponen la carga en el vehículo que “proporciona” el comprador. Pero la expresión no se pronuncia sobre la eventual alteración del régimen de transmisión del riesgo, lo que aconseja, si se desea mayor certeza, completarla con menciones como «at buyer’s risk» o «at buyer’s risk subsequent to the seller’s notice that the goods are available for the buyer».

momento de la entrega (y de la transmisión del riesgo) en la puesta a bordo de la mercancía. La expresión, aparentemente imprecisa, necesita una explicación: se refiere a la carga de la mercancía, y según su naturaleza esa puesta a bordo deberá hacerse de una o de otra forma (el régimen preciso pertenece al ámbito del Derecho marítimo, no de la compraventa); de ahí la generalidad de la expresión.

En los dos casos, en principio, corresponde contratar el transporte marítimo al comprador; pero los INCOTERMS reconocen que en algunos puertos es práctica común “permitir” (esto es, no hay obligación en sentido estricto, sin perjuicio de que las partes mantengan la comunicación necesaria para asegurar el buen éxito de la operación) al vendedor contratar el transporte usual. Como en los otros términos comerciales, el resto del régimen de estas modalidades de compraventa se deducen claramente del régimen de la entrega: en general, los costes y gestiones anteriores a la entrega, incluidas las aduaneras en el país de expedición, corresponden al vendedor; mientras que las demás, en especial en el país de destino, corresponden al comprador.

La venta FOB ha experimentado un cambio en relación con el momento de la transmisión del riesgo, que tradicionalmente se producía en un punto crítico habitual en el tráfico marítimo: al pasar la mercancía la borda del buque. Este mismo cambio ha afectado a las ventas CIF y CFR, por lo que cabe remitirnos a esas páginas para el análisis de la cuestión.

La compraventa FCA (Franco porteador) es una modalidad polivalente, útil sea cual sea el medio de transporte principal seleccionado por las partes. El término se ha concebido como la oportunidad de ofrecer a las partes el máximo de posibilidades; lo cual puede redundar en un cierto grado de confusión. En efecto, A4 prevé varias formas de verificar la entrega (y la transmisión del riesgo): a) en las propias instalaciones del vendedor, cuando procura el transporte el comprador; b) en el resto de los casos, poniendo la mercancía a disposición del comprador (o la persona por él designada), en los medios de transporte del propio vendedor preparada para la descarga (esto es, sin descargar, operación que le corresponde hacer al comprador o a la persona por él designada). La amplitud de posibilidades puede suponer riesgo de imprecisiones pues, como se aprecia, esta modalidad de compraventa puede confundirse en ocasiones con la compraventa EXW. Es por ello muy importante que las partes definan con precisión los objetivos que se desean alcanzar al escoger esta fórmula. Desde otra perspectiva, sin embargo, las amplias posibilidades que permite FCA explican la cada vez más extensa difusión del término.

#### 4.3.3. LOS TÉRMINOS “C” INCOTERMS 2010

Bajo esta “categoría” se contemplan las siguientes modalidades de compraventa: CFR (*Cost and Freight... named port of destination*; coste y flete... puerto de destino convenido; también denominadas C&F)<sup>8</sup>; CIF (*Cost, Insurance, Freight... named port of destination*; costo, seguro y flete... puerto de destino convenido); CPT (*Carriage paid to... named place of destination*; transporte pagado hasta... lugar de destino convenido); y CIP (*Carriage and Insurance paid to... named place of destination*; transporte y seguro pagados hasta... lugar de destino convenido).

La edición de 2010 distingue entre “ventas marítimas” (CIF y CFR) y las “reglas para cualquier

8.- «(E)n la práctica, las partes continúan usando frecuentemente la expresión tradicional C&F (o C and F, C+F). Sin embargo, en la mayoría de los casos parece que consideran esas expresiones como equivalentes al CFR. A fin de evitar las dificultades al interpretar su contrato, las partes deberían usar el Incoterms correcto, que es el CFR, la única abreviatura modelo aceptada universalmente para el término “Coste y Flete (puerto de destino convenido)”» (cfr. INCOTERMS 2000. Reglas oficiales de la CCI para la interpretación de términos comerciales, cit., pág. 19).

modo o modos de transporte” (CIP y CPT); aunque los cuatro términos comparten elementos comunes que debe ser destacados y que permiten la explicación conjunta de todos ellos. Se trata modalidades en las que el vendedor cumple con sus obligaciones “principales” en el país de origen, pues allí gestiona prepara la mercancía (embalaje), realiza las gestiones interiores (obtención de certificados, gestión aduanera y fiscal, etc.), cuando corresponde (CIF y CIP) gestiona el seguro de la mercancía, contrata el transporte y realiza el embarque o la carga (expedición de la mercancía), momento en el que “entrega”<sup>9</sup>. La “gestión documental” para la importación corresponde por ello al comprador, pues se realiza en el país de destino. El transporte determina la particular configuración de las obligaciones del vendedor, ya que su obligación principal se agota con la carga de la mercancía en el buque ( “poniéndola a bordo del buque”, obligación reflejada en A4 en las modalidades CFR y CIF INCOTERMS; en correspondencia, la obligación B4 del comprador es la de “aceptar la entrega” recibir la mercancía desde ese momento). Siendo un transporte de otra “naturaleza”, incluido el transporte multimodal, la obligación se formula en términos más amplios, pues la diversidad de medios de transporte posible exige una expresión más genérica (así, A4 en los términos CPT y CIP se refiere a la entrega de la mercancía al transportista contratado, y si se trata de transportes sucesivos, se trataría de entregar al primer porteador; entrega que, en los términos de la obligación B4, el comprador debe aceptar).

Esas cuatro modalidades de ventas están íntimamente ligadas, lo que aconseja su estudio conjunto. La venta CFR coinciden exactamente con la venta CIF salvo en que no se prevé expresamente la contratación del seguro, por cuenta del vendedor y en beneficio generalmente del comprador<sup>10</sup>; de ahí la falta de la letra ‘I’ en la cláusula CFR, que suponen que ninguna obligación respecto del seguro incumbe al vendedor. Esa “dualidad” entre CIF y CFR se reproduce en las ventas CIP y CPT, en las que el seguro marca la distinción entre las dos modalidades. En realidad, la venta CIP es una “evolución” de la venta CIF (al igual que la venta CPT lo es de la CFR). La “extensión” del modelo de venta CIF se produce cuando los avances técnicos, proyectados sobre nuevas formas de buques, de carga y de gestión portuaria de la mercancía, evidencian que la “borda del buque” (lugar o momento relevante en las ventas marítimas clásicas: así, la propia venta CIF, aunque también la venta FOB) no es siempre el punto crítico oportuno para la transmisión del riesgo sobre la mercancía. Si necesidad de mayores detalles puede afirmarse que la “revolución del contenedor” influyó en esta modalidad de compraventa más que en ninguna otra, pues la entrega de los contenedores al “porteador” (en un sentido muy amplio; si se prefiere, a la empresa de logística, quizás a la empresa de carga, quizás a la “empresa consignataria”, pues son múltiples las posibles denominaciones que les procura la práctica) con mucha antelación a su carga en el buque disminuye la tradicional relevancia de éste. El punto relevante ahora es, con frecuencia, la

9.- Los INCOTERMS 2000 advierten acerca el error en el que incurrían con frecuencia los profesionales en relación con los términos “C”, porque aunque las obligaciones del vendedor se proyectan hasta el lugar de destino acordado, se refiere sólo a los gastos: el transporte se paga hasta destino, pero ello no implica en ningún caso obligar al vendedor hasta que la mercancía llegue a destino ni, por ello, alterar la naturaleza de las ventas “C”, que son siempre “ventas a la partida”, nunca “a la llegada”: «Toda vez que el punto de división de costes se refiere a un punto en el país de destino, los términos “C” son con frecuencia mal interpretados como contratos hasta la llegada, en el sentido de que el vendedor correrá con todos los riesgos y costes hasta que las mercancías hayan llegado efectivamente al lugar convenido. Sin embargo, hay que insistir en que los términos “C” son de la misma naturaleza que los términos “F”, por cuanto el vendedor cumple el contrato en el país de embarque o despacho. De ese modo, los contratos de venta en condiciones “C”, así como los contratos en términos “F”, entran en la categoría de los contratos concluidos con embarque» (cfr. INCOTERMS 2000. Reglas oficiales de la CCI para la interpretación de términos comerciales, cit., págs. 16 y 17).

10.- Una perspectiva comercialmente útil, aunque jurídicamente imprecisa, considera en que una de las ventajas de la venta CIF es la delimitación de los costes que supone, pues permite al comprador negociar sobre el denominado “precio c.i.f. de la mercancía en destino” (su coste, el precio del transporte y todas las gestiones documentales precisas y la cobertura que le proporciona el seguro); lo que le permite calcular con mayor precisión el coste de su negocio (precio final de la mercancía, de cada unidad, en destino, “apta” para su uso o distribución).

terminal de carga de los contenedores, donde los recibe el porteador; perdiendo importancia el buque y, sobre todo, la borda (hasta la versión INCOTERMS 2000 es la borda el punto crítico de transmisión de los riesgos del vendedor al comprador). La práctica exige nuevos términos comerciales (o la adaptación de los consolidados) que prescindieran del punto que marca la *ship’s rail* no por razón de su anacronismo o pretendida imprecisión, sino porque no se correspondía con las operaciones del tráfico de contenedores. En ese ámbito se conforma la compraventa CIP, relativizando la relevancia del buque (y de la borda) en favor de la puesta a disposición de la mercancía, esto es, su entrega al cargador en las condiciones que exija la terminal de embarque. El modelo de la compraventa CIP (también la CPT, como se ha indicado), es útil no sólo en el ámbito de las operaciones “marítimas”, sino que también se ha mostrado adecuado para otras “terrestres” en las que el buque carece de toda significación. De ahí la conformación de estas “nuevas” formas de ventas como modalidades “polivalentes”, útiles para acoger toda forma de transporte multimodal.

En todo caso, el cambio del lugar de transmisión del riesgo en las ventas marítimas no parece suficientemente justificado, la menos para romper una sólida tradición que en un mundo especializado, el marítimo, estaba plenamente asentada. Además, el cambio se ha producido sin la suficiente justificación y cambiando la certidumbre que daban décadas de práctica profesional, de resoluciones (judiciales y arbitrales) y de modelo contractuales por términos imprecisos en el clásico ámbito marítimo.

Hechas esta presentación, el régimen básico de las ventas “C” INCOTERMS 2010 es el siguiente:

1. La entrega de la mercancía y la transmisión del riesgo en las ventas marítimas (CIF y CFR) se realiza “poniendo las mercancías a bordo del buque” (esto es, embarcándolas efectiva y adecuadamente, en los términos del contrato de transporte celebrado y de las condiciones del mismo, debidamente embaladas y acondicionadas. La cuestión del tratamiento de los contenedores debe estudiarse en el ámbito de los transportes marítimos, por eso silencian su régimen los INCOTERMS.
2. Es el vendedor el que contrata el transporte y, por ello, actúa como cargador en el seno de esa relación, obteniendo en esa condición los documentos relevantes del transporte. Sobre la base de estos documentos, precisamente, se articulan las denominadas “ventas documentales”, cuyo ejemplo más típico en la compraventa CIF. En estas ventas, el vendedor tiene obligación de transmitir los documentos al comprador; generalmente a través de un banco (operaciones documentales) que articula el pago de la operación (la forma habitual, como es sabido, es el crédito documentario, que se regula por las Reglas y Usos Uniformes relativas a los créditos documentarios, igualmente de la CCI).
3. En las ventas CIF y CIP el vendedor está obligado a contratar un seguro de mercancías (“de facultades”, en el ámbito del Derecho marítimo). La edición actual de los INCOTERMS ha cuidado la redacción de esta obligación, tratando de superar prácticas defectuosas de los comerciantes. Con independencia de quién contrata el seguro (el vendedor) y en qué calidad (como tomador del seguro, en todo caso; a veces, como asegurado), la finalidad de la póliza es proteger al comprador de la mercancía. Por ello el vendedor debe transmitirla al comprador en la forma que le permita ejercer los derechos frente a la aseguradora, si llega el caso. El seguro se contrata para proteger al comprador de los riesgos (daños y pérdida) que puede experimentar la mercancía durante el viaje; en realidad, desde que se ha transmitido el riesgo al comprador, esto es, desde el momento

del embarque (entrega) de la mercancía (en la versión INCOTERMS 2010, desde que la mercancía pasa la borda del buque) en el puerto de partida. La indemnización, por lo tanto, corresponde sólo y exclusivamente al titular del riesgo, que es el comprador desde el momento en que se verifica la transmisión del riesgo. A partir de ese momento, el comprador deberá satisfacer el precio íntegro de la mercancía, según contrato.

Para proteger mejor los intereses del comprador, el seguro se contrata con las siguientes especialidades: a) según los modelos de pólizas universalmente aceptados, redactados por el Instituto de Aseguradores de Londres; b) existen tres modelos, denominados A, B y C, siendo éste el que ofrece menor cobertura de accidentes (especialización de los riesgos, sólo los expresamente previstos en la póliza) y el A, más caro, el que mejor cobertura ofrece (cobertura "a todo riesgo" o "riesgo universal"); sólo se prevé la cobertura mínima, aunque el comprador puede pedir al vendedor que eleve la cobertura, satisfaciendo aquél el sobrepago; c) la cobertura recomendada es del 110% del valor de la mercancía (beneficio esperado por el comprador), pero las partes pueden aumentar ese porcentaje o disminuirlo, a petición del comprador.

#### 4.3.4. LOS TÉRMINOS "D" INCOTERMS 2010

Bajo la categoría "D" se agrupan tres términos (DAT, Delivered at Terminal, entregada en terminal; DAP, Delivered at Place, entregada en lugar; y DDP, Delivered Duty Paid, entregada derechos pagados) que presentan en común la característica de ser ventas "a la llegada" o "a destino", pues las obligaciones del vendedor "se proyectan" hasta el país de exportación. Por oposición a la venta EXW, representan los modelos de mayores obligaciones para el vendedor y menores para el comprador, siendo éste un dato meramente descriptivo pues, como se ha indicado varias veces, la elección de una modalidad de compraventa generalmente responde a otros criterios que a la simple voluntad de asumir la posición contractual más ventajosa.

En las tres modalidades el transporte principal (internacional) lo ha gestionado el vendedor y no se proyecta ninguno de sus efectos sobre el comprador (aunque cabe el pacto en virtud del cual el comprador asuma en ocasiones los gastos de descarga de la mercancía), ajeno a ese contrato, pues la mercancía generalmente se le entrega descargada (y, con ello, concluido y agotado el transporte principal).

La compraventa DAT implica que la entrega (y la transmisión del riesgo) se produce cuando la mercancía ha sido descargada del medio de transporte principal y se encuentra en la terminal del país de destino, donde se pone a disposición del comprador. Es éste el que debe recogerla en ese punto, con sus propios medios de transporte o los que contrate a esos efectos. Puesto que la mercancía se entrega en la terminal, los costes y gestiones para llevarla a ese punto corresponden al vendedor (todos los necesarios para la exportación, desde el punto de vista documental), pero los que deriven de la importación (documentos, costes, impuestos, etc.) son por cuenta y riesgo del comprador.

La compraventa DAP obliga al vendedor a entregar la mercancía en el punto designado, o en su defecto el que escoja el vendedor. Las partes pueden acordar el reparto de los gastos de descarga (que con frecuencia corresponden al vendedor). Al igual que en el término DAT, el vendedor asume toda la gestión documental de la exportación y los costes a ella aparejados.

La compraventa DDP, por último, la que impone más obligaciones al vendedor y menor número de gestiones al comprador, añade sólo un elemento más a la modalidad (con la que comparte el resto de su régimen básico). La gestión de la importación corresponde al

vendedor que, de esta forma, pone idealmente la mercancía en la puerta del comprador, asumiendo todas las gestiones, documentos, impuestos y contratos necesarios para alcanzar ese punto de entrega, en los términos de A6.

## RESUMEN

Para que sea posible el comercio de mercancías es imprescindible que éstas puedan trasladarse desde el punto en el que se fabrican o extraen, hasta aquel en el que se consumirán. El transporte entre un punto y otro, así como el resto de actividades intermedias que pueden ser necesarias se denominan globalmente como logística. De ella forman parte el transporte propiamente dicho, así como una serie de actividades diversas, que no están claramente definidas ni reguladas expresamente, a las que se aludirá en este capítulo. La elección del adecuado medio de transporte y la realización de éste a través de los cauces idóneos son factores imprescindibles para el buen fin del contrato. Otro elemento clave, como se verá, es la utilización del documento de transporte apropiado, ya que su correcta configuración puede condicionar el medio de pago a utilizar. Finalmente, muchas de estas cuestiones quedan resueltas en el contrato mediante la utilización de una sigla que las partes insertan en el contrato y que se denominan INCOTERMS.

## CASO PRÁCTICO FINAL

Somos una cooperativa de grado 2 para la comercialización de vino embotellado de la denominación de origen CHICLANA CITY.

Gracias a las gestiones de apoyo realizadas por la Consejería del ramo que condujo a la asistencia de uno de los socios a una feria internacional en París, hemos recibido una petición de producto desde Cleveland- Ohio- EEUU.

Solicitan nuestro mejor precio CIF Cleveland de 1.200 cajas de auténtico vino moscatel chiclanero, a pagar mediante carta de crédito documentario, confirmado e irrevocable, contra la presentación en nuestro banco de factura comercial, documento de transporte, póliza de seguro de transporte con beneficiario el comprador, certificado de calidad expedido por el Consejo regulador de denominación de origen, todo ello sujeto a 20 días de plazo.

Nuestros socios de producción nos confirman que tienen producto y botellas para satisfacer el pedido tardando solo un día en dejar preparado el pedido completo.

Debemos obtener el mejor precio CIF Cleveland, en un tiempo máximo de servicio de 19 días y para ello, conocemos los siguientes datos:

- 1.- Cajas de 10 botellas con dimensión: 350 x 250 x 200 mm. Peso: 15 Kg. Precio EXW 25€
- 2.- Coste de embalaje para transporte: 25 € por pallet.
- 3.- Coste de estiba por contenedor 20': 240 € (20')
- 4.- Coste de acarreo Algeciras/ Chiclana/ Algeciras: 270 € (20')
- 5.- Manipulación portuaria en terminal: 240 € (20')
- 6.- Despacho de aduanas y gestiones: 30 € (20')
- 7.- Tasa B-3  
Sobre mercancía 2,4 €/ Tn.  
Sobre contenedor 6 € / (20)

8.- Flete Algeciras / Norkfolk (Cleveland) Liner terms TT 16 días 1.650 USD x (20)

CAF- Descuento mercancía paletizada 2 %

Incremento Combustible 5 %

Extensión de conocimiento 29€

10.- Seguro ICC- A- 0,45%

Cambio 1€ = 1 USD

Medidas (20): Útil interior 5600x 2200x 2200

Medidas de paleta Universal: 1200 x 1000

Paleta Europea: 1200 x 800

## CUESTIONES A DEBATE

A) Obtener el mejor precio CIF.

B) Calcular el tiempo mínimo de suministro.

C) SOLUCIÓN

A) Para responder a la obtención del mejor precio CIF, debemos realizar las siguientes consideraciones:

- Al tratarse de un transporte marítimo debemos descartar el uso de otros modos de transporte excepto en la parte de acarreo terrestre entre nuestra factoría y el puerto de embarque.

- Para diseñar una logística eficiente lo primero que debemos calcular es el volumen que ocupa nuestra mercancía, y en función de ese volumen plantear el uso de 1 x20 / 1 x 40 / 2 x 20, lo cual influye en nuestro precio CIF.

Elección de paleta:

1200 X 1000 1200 (350 350 350) 3 y sobran 150 a rellenar con material

UNIVERSAL 1000 (250 250 250 250) 4

Total cajas 12 por plan x 200 (5), pallets de 114 con paleta Es decir 60 Cajas 900Kg. Lo que permite 2 alturas

Elección de Contenedor 20': 10 UNIVERSALES por plan- Total 20 X 60 cjas= 1200 Cajas con 18.000 Kg. De peso

Elegido por más eficiente la paleta UNIVERSAL y el contenedor de 20, procedemos a calcular nuestro mejor precio CIF

EXW	25 €/ Caja x 1200	30.000
Embalaje	25 €/ ballet x 20	500
Estiba	240 € 1x20	240
Acarreo	270 € 1x20	270
Manipulación	125 € 1x20	125

Aduanas	240 € 1x20	240
Certificado	30 € 1 x 20	30
B-3	2,4 € x 18 Tn =43,2 +6 € x 1 Tn= 6	49,20
Flete	1.650 USD/ € 1 x 20 + ( )	1.728,50
(Pall -2% = - 33 CAF +5%=82,50 B/L 29)		
SEMI TOTAL C&F		33.188,70
SEGURO C&F X 110% 36.507,57 x0,45%		164,28
C I F		33.352,98

Por tanto nuestro mejor precio CIF de 1200 cajas de autentico moscatel chichlanero es de 33.352.98 €

B) Cálculo de los días de servicio:

1 Embotellado y carga de contenedor.

1 Acarreo

2 Despacho de aduanas y gestión de Terminal

16 Transporte principal.

TOTAL 20 días.

Abajo me permito indicar con unos esquemas la elección de paleta y contenedor

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRÁFICAS

CCI/ICC (Cámara de Comercio Internacional / International Chamber of Commerce), Incoterms 2000. Reglas oficiales de la CCI para la interpretación de términos comerciales, ICC official rules for the interpretation of trade terms, París (ICC publication n.º. 560).

CCI/ICC (Cámara de Comercio Internacional / International Chamber of Commerce), Modelo de la CCI de Contrato de Compraventa Internacional (Productos manufacturados destinados a la reventa), CCI Publicación n.º 556, 2.ª edición, Barcelona, 2004 (contiene además las versiones en inglés y en francés).

CCI/ICC (Cámara de Comercio Internacional / International Chamber of Commerce), INCOTERMS® 2010, Reglas de ICC para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales. ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Publicación ICC n.º. 715/S, Barcelona, 2010.

GUERRERO LEBRÓN, M.J., Los documentos de transporte en las Reglas y Usos Uniformes relativos a los créditos documentarios, Madrid, 2001.

AAVV, (coord. MARTÍNEZ SANZ Y PUETZ), Manual de Derecho del transporte, Madrid, 2010.

Fundación de la Innovación Bankinter (2001). RFID: Mitos y realidades.

Fogarty, Blackstone y Hoffman. Production and inventory management. South-Western, Division of Thomson Learning; Edición: 2nd Revised edition (1990).

Robert B. Handfield, Ernest L. Nichols Jr. Introduction to Supply Chain Management, 1998.  
 Plan Logistop. Plataforma Tecnológica en Logística Integral, Intermodalidad y Movilidad, Zaragoza, 2008.  
 Pendón, M.A., Los títulos representativos de la mercancía. Marcial Pons, 1998.  
 Pendón, M.A., La Compraventa C.I.F., Civitas, Thomson Reuters, 2011.  
 Ramberg, J., ICC Guide to Incoterms 2010®. ICC Services Publications, 2011.

# ANEXOS

## ANEXO I

Page 1

Shipper (full style and address)		<b>BIMCO BILL OF LADING</b>		
Consignee (full style and address)		<b>CODE NAME: GRAINCONBILL</b>		
Notify Party (full style and address)		To be used for shipments chartered on the GRAINCON Charter		
Vessel		B/L No.	Reference No.	
		Port of loading		
		Port of discharge		
<b>PARTICULARS DECLARED BY THE SHIPPER BUT NOT ACKNOWLEDGED BY THE CARRIER</b>				
Shipper's description of cargo		Gross weight, kg		
<p><b>SHIPPED</b> on board the Vessel at the Port of Loading in apparent good order and condition (unless stated otherwise herein) the cargo as specified above, weight, measure, quality, quantity and value unknown, for carriage to the Port of Discharge or so near thereto as the Vessel may safely get, to be delivered in the like good order and condition at the Port of Discharge unto the lawful holder of the Bill of Lading, on payment of freight as indicated to the right.</p> <p>IN WITNESS whereof the Carrier, Master or their Agent has signed the number of original Bills of Lading indicated to the right, all of this tenor and date, any of which being accomplished the others shall be void.</p> <p>FOR CONDITIONS OF CARRIAGE SEE PAGE 2</p>		Issued pursuant to CHARTER PARTY dated:		
		Freight payable in accordance therewith.		
		FREIGHT ADVANCE.		
		Received on account of freight:		
Signature .....		Freight payable at:		
or, for the Carrier .....				
..... as Master		Number of original Bills of Lading		
..... as Agents		Place and date of issue		

Copyright, published by BIMCO, Copenhagen, 2003

Printed and sold by Fr. G. Knudtzons Bogtrykkeri A/S, Vallensbaekvej 61, DK-2625 Vallensbaek. Fax: +45 4366 0708

**BILL OF LADING**

TO BE USED FOR SHIPMENTS UNDER THE GRAINCON CHARTER  
 CODE NAME: **GRAINCONBILL**  
 EDITION 2003

**Conditions of Carriage.**

(1) All terms and conditions, liberties and exceptions of the GRAINCON Charter, dated as per Page 1, including the War Risks Clause (Cl. 38) and the Dispute Resolution Clause (Cl. 42), are hereby expressly incorporated. If this Contract covers a transport for which no Charter Party has been agreed, the terms of the GRAINCON Charter shall be deemed to be incorporated in this Bill of Lading.

**(2) General Paramount Clause.**

The International Convention for the Unification of Certain Rules of Law relating to Bills of Lading signed at Brussels on 25 August 1924 ("the Hague Rules") as amended by the Protocol signed at Brussels on 23 February 1968 ("the Hague-Visby Rules") and as enacted in the country of shipment shall apply to this Bill of Lading. When the Hague-Visby Rules are not enacted in the country of shipment, the corresponding legislation of the country of destination shall apply, irrespective of whether such legislation may only regulate outbound shipments.

When there is no enactment of the Hague-Visby Rules in either the country of shipment or in the country of destination, the Hague-Visby Rules shall apply to this Contract save where the Hague Rules as enacted in the country of shipment or if no such enactment is in place, the Hague Rules as enacted in the country of destination apply compulsorily to this Bill of Lading.

The Protocol signed at Brussels on 21 December 1979 ("the SDR Protocol 1979") shall apply where the Hague-Visby Rules apply, whether mandatorily or by this Bill of Lading.

The Carrier shall in no case be responsible for loss of or damage to cargo arising prior to loading, after discharging, or while the cargo is in the charge of another carrier, or with respect to deck cargo and live animals.

**(3) General Average.**

General Average shall be adjusted, stated and settled according to York-Antwerp Rules 1994, or any subsequent modification thereof.

If the adjustment of General Average or the liability for any collision in which the Vessel is involved while performing the carriage under the terms of this Bill of Lading which govern the transportation of the cargo described on Page 1 of this Bill of Lading, falls to be determined in accordance with the law and practice of the United States of America, the following clauses shall apply:

**(4) New Jason Clause.**

In the event of accident, danger, damage or disaster before or after the commencement of the voyage, resulting from any cause whatsoever, whether due to negligence or not, for which, or for the consequence of which, the Carrier is not responsible, by Statute, contract or otherwise, the cargo, shippers, consignees or owners of the cargo shall contribute with the Carrier in general average to the payment of any sacrifices, losses or expenses of a general average nature that may be made or incurred and shall pay salvage and special charges incurred in respect of the cargo.

If a salvaging vessel is owned or operated by the Carrier, salvage shall be paid for as fully as if the said salvaging vessel or vessels belonged to strangers. Such deposit as the Carrier, or his agent, may deem sufficient to cover the estimated contribution of the cargo and any salvage and special charges thereon shall, if required, be made by the cargo, shippers, consignees or owners of the cargo to the Carrier before delivery.

**(5) Both-to-Blame Collision Clause.**

If the Vessel comes into collision with another vessel as a result of the negligence of the other vessel and any act, neglect or default of the Master, Mariner, Pilot or the Servants of the Carrier in the navigation or in the management of the Vessel, the owners of the cargo carried hereunder will indemnify the Carrier against all loss or liability to the other or non-carrying vessel or her owners in so far as such loss or liability represents loss of, or damage to, or any claim whatsoever of the owners of the said cargo, paid or payable by the other or non-carrying vessel or her owners to the owners of the said cargo and set-off, recouped or recovered by the other or non-carrying vessel or her owners as part of their claim against the carrying vessel or the Carrier.

The foregoing provisions shall also apply where the owners, operators or those in charge of any vessel or vessels or objects other than, or in addition to, the colliding vessels or objects are at fault in respect of a collision or contact.

For particulars of cargo, freight, destination, etc., see Page 1.

**ANEXO II**

XXX

Shipper's Name and Address		Shipper's Account Number		Not Negotiable <b>Air Waybill</b> issued by	
Consignee's Name and Address		Consignee's Account Number		Copies 1, 2 and 3 of this Air Waybill are originals and have the same validity.	
Issuing Carrier's Agent Name and City		Accounting Information		It is agreed that the goods declared herein are accepted in apparent good order and condition (except as noted) for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF. ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR ANY OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREON BY THE SHIPPER, AND SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTERMEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a higher value for carriage and paying a supplemental charge if required.	
Agent's IATA Code		Account No.			
Airport of Departure (Addr. of First Carrier) and Requested Routing				Reference Number	
Optional Shipping Information					
To	By First Carrier	Routing and Destination	to	by	to
Currency		CHGS	WT/MAL	Other	Declared Value for Carriage
		PPD	COLL	PPD	COLL
Declared Value for Customs		Airport of Destination		Requested Flight/Date	
Amount of Insurance		INSURANCE - If carrier offers insurance, and such insurance is requested in accordance with the conditions thereof, indicate amount to be insured in figures in box marked "Amount of Insurance".			
Handling Information					
<b>HOLD FOR PICKUP</b>					SCI
No. of Pieces RCP	Gross Weight	kg lb	Rate Class Commodity Item No.	Chargeable Weight	Rate / Charge
Total		Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions or Volume)			
Prepaid		Weight Charge		Collect	
Valuation Charge					
Tax					
Total Other Charges Due Agent					
Total Other Charges Due Carrier					
Total Prepaid		Total Collect		Signature of Shipper or his Agent	
Currency Conversion Rates		CC Charges in Dest. Currency		Executed on (date)	
				at (place)	
For Carrier's Use only at Destination		Charges at Destination		Signature of Issuing Carrier or its Agent	

XXX-



Code Name: "COMBICONBILL"  
 Shipper \_\_\_\_\_  
 Reference No. \_\_\_\_\_  
 B/L No. \_\_\_\_\_

Negotiable  
**COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING**  
 Revised 1995

Consigned to order of \_\_\_\_\_

Notify party/address \_\_\_\_\_

Place of receipt \_\_\_\_\_

Ocean Vessel \_\_\_\_\_ Port of loading \_\_\_\_\_

Port of discharge \_\_\_\_\_ Place of delivery \_\_\_\_\_ Freight payable at \_\_\_\_\_ Number of original Bills of Lading \_\_\_\_\_

Marks and nos \_\_\_\_\_ Quantity and description of goods \_\_\_\_\_ Gross weight, kg, Measurement, m<sup>3</sup> \_\_\_\_\_

Particulars above declared by Shipper

Freight and charges	<p>RECEIVED the goods in apparent good order and condition and, as far as ascertained by reasonable means of checking, as specified above unless otherwise stated.</p> <p>The Carrier, in accordance with and to the extent of the provisions contained in this Bill of Lading, and with liberty to sub-contract, undertakes to perform and/or in his own name to procure performance of the combined transport and the delivery of the goods, including all services related thereto, from the place and time of taking the goods in charge to the place and time of delivery and accepts responsibility for such transport and such services.</p> <p>One of the Bills of Lading must be surrendered duly endorsed in exchange for the goods or delivery order.</p> <p>IN WITNESS whereof TWO (2) original Bills of Lading have been signed, if not otherwise stated above, one of which being accomplished the other(s) to be void.</p>
Shipper's declared value of	Place and date of issue
subject to payment of above extra charge.	Signed for _____ as Carrier
	by _____ as agent(s) only to the Carrier

Copyright ruled by The Baltic and International Maritime Council (BIMCO), Copenhagen, 1995

COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING

Adopted by The Baltic and International Maritime Council in January, 1971 (as revised 1995)

Code Name: "COMBICONBILL"

1. GENERAL PROVISIONS

1. **Applicability.**  
 Notwithstanding the heading "Combined Transport", the provisions set out and referred to in this Bill of Lading shall also apply, if the transport as described in this Bill of Lading is performed by one mode of transport only.

2. **Definitions.**  
 "Carrier" means the party on whose behalf this Bill of Lading has been signed.  
 "Merchant" includes the Shipper, the Receiver, the Consignor, the Consignee, the holder of this Bill of Lading and the owner of the goods.

3. **Carrier's Tariff.**  
 The terms of the Carrier's applicable Tariff at the date of shipment are incorporated herein. Except for the most provisions of the applicable Tariff as available from the Carrier upon request, in the case of inconsistency between this Bill of Lading and the applicable Tariff, the Bill of Lading shall prevail.

4. **Time Bar.**  
 All liability whatsoever of the Carrier shall cease unless suit is brought within 9 months after delivery of the goods or the date when the goods should have been delivered.

5. **Law and Jurisdiction.**  
 Disputes arising under this Bill of Lading shall be determined by the courts and in accordance with the law at the place where the Carrier has his principal place of business.

6. **PERFORMANCE OF THE CONTRACT**  
**6. Methods and Routes of Transportation.**  
 (1) The Carrier is entitled to perform the transport and all services related thereto in any reasonable manner and by any reasonable means, methods and routes.  
 (2) In accordance herewith, for instance, in the event of damage by sea, vessels may sail with or without pilot, undergo repairs, adjust equipment, drydock and tow vessels in all situations.

7. **Optional Stowage.**  
 (1) Goods may be stowed by the Carrier by means of containers, trailers, transportable tanks, flats, pallets, or similar articles of transport used to consolidate goods.  
 (2) Containers, trailers, transportable tanks and covered flats, whether stowed by the Carrier or received by him in a stowed condition from the Merchant, may be carried on or under deck without notice to the Merchant.

8. **Hindrances etc. Affecting Performance.**  
 (1) The Carrier shall use reasonable endeavours to complete the transport and to deliver the goods at the place designated for delivery.  
 (2) If at any time the performance of the contract as evidenced by this Bill of Lading is or will be affected by any hindrance, risk, delay, difficulty or disadvantage of whatsoever kind, and if by virtue of sub-clause (1), the Carrier has no duty to complete the performance of the contract, the Carrier (a) under the transport is commenced may elect to:  
 (a) treat the performance of the contract as suspended and place the goods at the Merchant's disposal at any place which the Carrier shall deem safe and convenient, or  
 (b) deliver the goods at the place designated for delivery.  
 (3) If the goods are not taken delivery of by the Merchant within a reasonable time after the Carrier has called upon him to take delivery, the Carrier shall be at liberty to put the goods in safe custody on behalf of the Merchant at the latter's risk and expense.  
 (4) In any event the Carrier shall be entitled to full freight for goods received for transportation and additional compensation for extra costs resulting from the circumstances referred to above.

9. **CARRIER'S LIABILITY**  
**9. Basic Liability.**  
 (1) The Carrier shall be liable for loss of or damage to the

goods occurring between the time when he receives the goods into his charge and the time of delivery.  
 (2) The Carrier shall be responsible for the acts and omissions of any person of whose services he makes use for the performance of the contract of carriage evidenced by this Bill of Lading.  
 (3) The Carrier shall, however, be relieved of liability for any loss or damage if such loss or damage arose or resulted from:  
 (a) The wrongful act or neglect of the Merchant.  
 (b) Compliance with the instructions of the person entitled to give them.  
 (c) The lack of, or defective condition of packing in the case of goods which, by their nature, are liable to wastage or to be damaged when not packed or when not properly packed.  
 (d) Stowage, loading, stowage, unloading, or handling of the goods on board of the vessel.  
 (e) The nature or condition of the goods.  
 (f) Inadequately or carelessly packed or packed in breach of the goods, covering, or unit loads.  
 (g) Strikes or lock outs or stoppages or restraints of labour from whatever cause whether partial or general.  
 (h) Any cause or event which the Carrier could not avoid and the consequences whereof he could not prevent by the exercise of reasonable diligence.  
 (4) Where under sub-clause 3 (c) the Carrier is not under any liability in respect of some of the factors causing the loss or damage, he shall only be liable to the extent that those factors for which he is liable under this Clause have contributed to the loss or damage.  
 (5) The burden of proving that the loss or damage was due to one or more of the causes or events, specified in (a), (b) and (h) of sub-clause 3 (c) shall rest upon the Carrier.  
 (6) When the Carrier establishes that in the Circumstances of the case, the loss or damage could be attributed to one or more of the causes or events, specified in (c) to (g) of sub-clause 3 (c), it shall be presumed that it was so caused. The Merchant shall, however, be entitled to prove that the loss or damage was not, in fact, caused either wholly or partly by one or more of the causes or events.

10. **Amount of Compensation**  
 (1) When the Carrier is liable for compensation in respect of loss of or damage to the goods, such compensation shall be calculated by reference to the value of such goods at the place and time they are delivered to the Merchant in accordance with the contract or should have been so delivered.  
 (2) The value of the goods shall be fixed according to the commodity exchange price or, if there be no such price, according to the current market price or, if there be no commodity exchange price or current market price, by reference to the normal value of goods of the same kind and quality.  
 (3) Compensation shall not, however, exceed two Special Drawing Rights per kilogramme of gross weight of the goods lost or damaged.  
 (4) Higher compensation may be claimed only when, with the consent of the Carrier, the value for the goods declared by the Shipper which exceeds the limits laid down in the clause has been shown on the face of this Bill of Lading at the place indicated in this clause the amount of the declared value shall be substituted for that limit.

11. **Special Provisions for Liability and Compensation**  
 (1) Notwithstanding anything provided for in Clause 9 and 10 of this Bill of Lading, if it can be proved where the loss or damage occurred, the Carrier and the Merchant shall, as to the liability of the Carrier, be entitled to require such liability to be determined by the provisions contained in any international convention or national law, which provisions:  
 (a) cannot be departed from by private contract, to the detriment of the claimant, and  
 (b) would have applied if the Merchant had made a separate and direct contract with the Carrier in respect of the particular stage of transport where the loss or damage occurred and received an evidence thereof any particular document which must be issued if such international convention or national law shall apply.  
 (2) Insofar as there is no mandatory law applying to

carriage by sea by virtue of the provisions of sub-clause 11 (1), the liability of the Carrier in respect of any carriage by sea shall be determined by the International Brussels Convention 1924 as amended by the Protocol signed at Brussels on February 23rd 1969 - The Hague/Visby Rules. The Hague/Visby Rules shall also determine the liability of the Carrier in respect of carriage by inland waterways as if such carriage were carriage by sea. Furthermore, they shall apply to all goods, whether carried on deck or under deck.

12. **Delay, Consequential Loss, etc.**  
 If the Carrier is held liable in respect of delay, consequential loss or damage other than loss of or damage to the goods, the liability of the Carrier shall be limited to the freight for the transport covered by this Bill of Lading, or to the value of the goods as determined in Clause 10, whichever is the lesser.

13. **Notice of Loss of or Damage to the Goods**  
 (1) Where notice of loss of or damage to the goods, specifying the general nature of such loss or damage, is given in writing by the Merchant to the Carrier when the goods are handed over to the Merchant, such handing over is prima facie evidence of the Delivery by the Carrier of the goods as described in this Bill of Lading.  
 (2) Where the loss or damage is not apparent, the same prima facie effect shall apply if notice in writing is not given within three (3) consecutive days after the day when the goods were handed over to the Merchant.

14. **Defences and Limits for the Carrier, Servants, etc.**  
 (1) The defences and limits of liability provided for in this Bill of Lading shall apply in any action against the Carrier for loss or damage to the goods whether the action can be founded in contract or in tort.  
 (2) The Carrier shall not be entitled to the benefit of the limitation of liability provided for in sub-clause 10 (2), if it is proved that the loss or damage resulted from a personal act or omission of the Carrier done with intent to cause such loss or damage or recklessly and with knowledge that damage would probably result.  
 (3) The Merchant undertakes that no claim shall be made against any servant, agent or other persons whose services the Carrier has used in order to perform this Contract and if any claim should nevertheless be made, to indemnify the Carrier against all consequences thereof.  
 (4) However, the provisions of this Bill of Lading apply whenever claims relating to the performance of this Contract are made against any servant, agent or other person whose services the Carrier has used in order to perform this Contract, whether such claims are founded in contract or in tort, in entering into this Contract, the Carrier, to the extent of such provisions, does so not only on his own behalf but also as agent or trustee for such persons. The aggregate liability of the Carrier and such persons shall not exceed the limits in Clause 10, 11 and 26, respectively.

15. **DESCRIPTION OF GOODS**  
**15. Carrier's Responsibility.**  
 The information in this Bill of Lading shall be prima facie evidence of the taking in charge by the Carrier of the goods as described by the Merchant unless a contrary indication, such as "Shipper's weight, load and count", "rough packed container" or other expressions, have been made in the printed text or superimposed on the Bill of Lading. Proof to the contrary shall not be admissible when the Bill of Lading has been transferred, or the equivalent electronic data interchange message has been transmitted to and acknowledged by the Consignee who in good faith has relied and acted thereon.

16. **Shipper's Responsibility.**  
 The Shipper shall be deemed to have guaranteed to the Carrier the accuracy, at the time the goods were taken in charge by the Carrier, of the description of the goods, marks, number, quantity and weight, as furnished by him, and the Shipper shall defend, indemnify and hold harmless the Carrier against all loss, damage and expenses arising or resulting from inaccuracies in or inadequacy of such particulars. The right of the Carrier to such indemnity shall in no way limit his responsibility and liability under this Bill of

**COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING**

Adopted by The Baltic and International Maritime Council in January, 1971 (as revised 1995)

Code Name: "COMBICONBILL"

Lading to any person other than the Shipper. The Shipper shall remain liable even if the Bill of Lading has been transferred to him.

**17. Shipper-packed Containers, etc.**  
 (1) If a container has not been filled, packed or stowed by the Carrier, the Carrier shall not be liable for any loss of or damage to its contents and the Merchant shall cover any loss or expense incurred by the Carrier, if such loss, damage or expense has been caused by:  
 (a) negligent filling, packing or stowing of the container;  
 (b) the contents being unsuitable for carriage in container; or  
 (c) the unsuitability or defective condition of the container unless the container has been supplied by the Carrier and the unsuitability or defective condition would not have been apparent upon reasonable inspection at or prior to the time when the container was filled, packed or stowed.  
 (2) The provisions of **Sub-clause (1)** of this clause also apply with respect to trailers, transportable tanks, flats and pallets which have not been filled, packed or stowed by the Carrier.  
 (3) The Carrier does not accept liability for damage due to the unsuitability or defective condition of hoist or equipment or trailers supplied by the Merchant.

**18. Dangerous Goods.**  
 (1) The Merchant shall comply with all internationally recognized requirements as set forth in any applicable Convention, relating to the carriage of goods of a dangerous nature, and shall in any event inform the Carrier in writing of the exact nature of the danger before goods of a dangerous nature are taken into charge by the Carrier and indicate to him, if need be, the precautions to be taken.  
 (2) Goods of a dangerous nature which the Carrier did not know were dangerous, may, at any time or place, be unloaded, destroyed, or rendered harmless, without compensation, further, the Merchant shall be liable for all expenses, loss or damage arising out of their handling over for carriage or of their carriage.  
 (3) If any goods shipped with the knowledge of the Carrier as to their dangerous nature shall become a danger

to any person or property, they may in like manner be landed at any place or destroyed or rendered innocuous by the Carrier without liability on the part of the Carrier except to General Average, if any.

**19. Return of Containers**  
 (1) For the purpose of this Clause the Consignor shall mean the person who concludes this Contract with the Carrier and the Consignee shall mean the person entitled to receive the goods from the Carrier.  
 (2) Containers, pallets or similar articles of transport supplied by or on behalf of the Carrier shall be returned to the Carrier in the same order and condition as handed over to the Merchant, normal wear and tear excepted, with interior clean and within the time prescribed in the Carrier's tariff or elsewhere.  
 (3) (a) The Consignor shall be liable for any loss of, damage to, or delay, including demurrage, of such articles, incurred during the period between handing over to the Carrier and their return to the Carrier for carriage.  
 (b) The Consignor and the Consignee shall be jointly and severally liable for any loss of, damage to, or delay, including demurrage, of such articles, incurred during the period between handing over to the Consignee and return to the Carrier.

**V. FREIGHT AND LIEN**  
**20. Freight.**  
 (1) Freight shall be deemed earned when the goods have been taken in charge by the Carrier and shall be paid in any event.  
 (2) The Merchant's attention is drawn to the stipulations concerning currency in which the freight and charges are to be paid, rate of exchange, devaluation and other contingencies relative to freight and charges in the relevant tariff conditions. If no such stipulation as to devaluation exists or is applicable the following shall apply:  
 If the currency in which freight and charges are quoted is devalued between the date of the freight agreement and the date when the freight and charges are paid, then all freight and charges shall be automatically and immediately increased in proportion to the extent of the devaluation of the said currency.

(3) For the purpose of verifying the freight basis, the Carrier reserves the right to have the contents of containers, trailers or similar articles of transport inspected in order to ascertain the weight, measurement, value, or nature of the goods.

**21. Lien.**  
 The Carrier shall have a lien on the goods for any amount due under this Contract and for the costs of recovering the same, and may enforce such lien in any reasonable manner, including sale or disposal of the goods.

**VI. MISCELLANEOUS PROVISIONS**  
**22. General Average.**  
 (1) General Average shall be adjusted at any port or place at the Carrier's option, and to be settled according to the York-Antwerp Rules 1950, in any modification thereof, the covering of goods, whether carried on or under deck. The New York Clause as approved by BIMCO to be considered as incorporated herein.  
 (2) Such security including a cash deposit as the Carrier may deem sufficient to cover the estimated contribution of the goods and any salvage and special charges thereon, shall, if required, be submitted to the Carrier prior to delivery of the goods.

**23. Both-to-Blame Collision Clause.**  
 The Both-to-Blame Collision Clause as adopted by BIMCO shall be considered incorporated herein.

**24. U.S. Trade**  
 (1) In case the contract evidenced by this Bill of Lading is subject to the Carriage of Goods by Sea Act of the United States of America, 1924 (U.S. COGSA), then the provisions stated in the said Act shall govern before loading and after discharge and throughout the entire time the goods are in the Carrier's custody.  
 (2) If the U.S. COGSA applies, and unless the nature and value of the goods have been declared by the shipper before the goods have been handed over to the Carrier and inserted in this Bill of Lading, the Carrier shall in no event be or become liable for any loss of or damage to the goods in an amount exceeding USD 500 per package or customary freight unit.

Code Name: "COMBICONWAYBILL"

Shipper

Reference No.



**COMBINED TRANSPORT SEA WAYBILL**  
 issued by The Baltic and International Maritime Council (BIMCO), subject to the CMI Uniform Rules for Sea Waybills  
 Issued 1995

Consignee (not to order)

Notify party/address

Draft Copy

Place of receipt

Ocean Vessel

Port of loading

Port of discharge

Place of delivery

Freight payable at

Marks and Nos.

Quantity and description of goods

Gross weight, kg, Measurement, m<sup>3</sup>

NON-NEGOTIABLE  
 Draft Copy

WORKING COPY

Particulars above declared by Shipper

Freight and charges	RECEIVED the goods in apparent good order and condition and, as far as ascertained by reasonable means of checking, as specified above unless otherwise stated.  The Carrier, in accordance with and to the extent of the provisions contained in this Sea Waybill, and with liberty to sub-contract, undertakes to perform and/or in his own name to procure performance of the multimodal transport and the delivery of the goods, including all services related thereto, from the place and time of taking the goods in charge to the place and time of delivery and accepts responsibility for such transport and such services.  The Shipper shall be entitled to transfer right of control of the cargo to the Consignee, the exercise of such option to be noted on this Sea Waybill and to be made no later than the receipt of the cargo by the Carrier.
Shipper's declared value of .....	Place and date of issue
subject to payment of above extra charge.	Signed for _____ as Carrier
<b>Note:</b> The Merchant's attention is called to the fact that according to Clauses 10 to 12 and Clause 24 of this Sea Waybill, the liability of the Carrier is, in most cases, limited in respect of loss of or damage to the goods and delay.	by _____

Copyright, published by The Baltic and International Maritime Council (BIMCO), Copenhagen, 1995

As agent(s) only to the Carrier

Printed by the BIMCO Charter Party Editor

p.10.

**Standard Conditions (1992) governing the  
FIATA MULTIMODAL TRANSPORT BILL OF LADING**

**COMBINED TRANSPORT SEA WAYBILL**

Code Name: "COMBICONWAYBILL"

**I. GENERAL PROVISIONS**

**1. Applicability.**  
Notwithstanding the heading "Combined Transport", the provisions set out and referred to in this Sea Waybill shall also apply, if the transport as described in this Sea Waybill is performed by one mode of transport only.

**2. Definitions.**  
"Carrier" means the party on whose behalf this Sea Waybill has been signed.  
"Merchant" includes the Shipper, the Receiver, the Consignor, the Consignee and the owner of the goods.  
**3. Carrier's Tariff.**  
The terms of the Carrier's applicable Tariff at the date of shipment are incorporated herein. Copies of the relevant provisions of the applicable Tariff are available from the Carrier upon request. In the case of inconsistency between this Sea Waybill and the applicable Tariff, this Sea Waybill shall prevail.

**4. Time Bar.**  
All liability whatsoever of the Carrier shall cease unless suit is brought within 9 months after delivery of the goods or the date when the goods should have been delivered.

**5. Law and Jurisdiction.**  
Disputes arising under this Sea Waybill shall be determined by the courts and in accordance with the law at the place where the Carrier has his principal place of business.

**II. PERFORMANCE OF THE CONTRACT**

**6. Methods and Routes of Transportation.**  
(1) The Carrier is entitled to perform the transport and all services related thereto in any reasonable manner and by any reasonable means, methods and routes.  
(2) In accordance therewith, for instance, in the event of carriage by sea, vessels may sail with or without pilots, undergo repairs, adjust equipment, drydock and tow vessels in all situations.

**7. Optional Storage.**  
(1) Goods may be stowed by the Carrier by means of containers, trailers, transportable tanks, flats, pallets, or similar articles of transport used to consolidate goods.  
(2) Containers, trailers, transportable tanks and covered flats, whether stowed by the Carrier or received by him in a stowed condition from the Merchant, may be carried on or under deck without notice to the Merchant.

**8. Hindrances etc. Affecting Performance.**  
(1) The Carrier shall use reasonable endeavours to complete the transport and to deliver the goods at the place designated for delivery.  
(2) If at any time the performance of the contract as evidenced by this Sea Waybill is or will be affected by any hindrance, risk, delay, difficulty or disadvantage of whatsoever kind, and if by virtue of sub-clause 8 (1) the Carrier has no duty to complete the performance of the contract, the Carrier nevertheless, for instance, if the transport is commenced, may elect to:

- (a) treat the performance of this Contract as terminated and place the goods at the Merchant's disposal at any place which the Carrier shall deem safe and convenient, or
- (b) deliver the goods at the place designated for delivery, or
- (c) if the goods are not taken delivery of by the Merchant within a reasonable time after the Carrier has called upon him to take delivery, the Carrier shall be at liberty to put the goods in safe custody on behalf of the Merchant at the latter's risk and expense.
- 4) In any event the Carrier shall be entitled to full freight for goods received for transportation and additional compensation for extra costs resulting from the circumstances referred to above.

**III. CARRIER'S LIABILITY**

**9. Basic Liability.**  
(1) The Carrier shall be liable for loss of or damage to the goods occurring between the time when he receives the goods into his charge and the time of delivery.  
(2) The Carrier shall be responsible for the acts and omissions of any person whose services he makes use for the performance of the contract of carriage evidenced by this Sea Waybill.  
(3) The Carrier shall, however, be relieved of liability for any loss or damage if such loss or damage arose or resulted from:

- (a) The wrongful act or neglect of the Merchant.
- (b) Compliance with the instructions of the person entitled to give them.
- (c) The lack of or defective conditions of packing in the case of goods which, by their nature, are liable to wastage or to be damaged when not packed or when not properly packed.
- (d) Handling, loading, stowage or unloading of the goods by or on behalf of the Merchant.
- (e) Inherent vice of the goods.
- (f) Insufficiency or inadequacy of marks or numbers on the goods, covering, or unit loads.
- (g) Strikes or lock-outs or stoppages or restraints of labour from whatever cause whether partial or general.
- (h) Any cause or event which the Carrier could not avoid and the consequence whereof he could not prevent by the exercise of reasonable diligence.
- (4) Where under sub-clause 9 (3) the Carrier is not under any liability in respect of some of the factors causing the loss or damage, he shall only be liable to the extent that those factors for which he is liable under this Clause have contributed to the loss or damage.
- (5) The burden of proving that the loss or damage was due to one or more of the causes or events, specified in (a), (b) and (h) of sub-clause 9 (3) shall rest upon the Carrier.
- (6) When the Carrier establishes that in the circumstances of the case, the loss or damage could be attributed to one or more of the causes or events, specified in (c) to (g) of sub-clause 9 (3) it shall be presumed that it was so caused. The Merchant shall, however, be entitled to prove that the loss or damage was not, in fact, caused either wholly or partly by one or more of the causes or events.

**10. Amount of Compensation**  
(1) When the Carrier is liable for compensation in respect of loss of or damage to the goods, such compensation shall be calculated by reference to the value of such goods at the place and time they are delivered to the Merchant in accordance with the contract or should have been so.

This computer generated form is printed by authority of BIMCO. Any insertion or deletion to the form shall be clearly visible. In event of any modification being made to the preprinted text of this document, which is not clearly visible, the original BIMCO approved document shall apply. BIMCO assumes no responsibility for any loss or damage caused as a result of discrepancies between the original BIMCO document and the document.

delivered.  
(2) The value of the goods shall be fixed according to the commodity exchange price or, if there be no such price, according to the current market price or, if there be no commodity exchange price or current market price, by reference to the normal value of goods of the same kind and quality.

(3) Compensation shall not, however, exceed two Special Drawing Rights per kilogramme of gross weight of the goods lost or damaged.  
(4) Higher compensation may be claimed only when, with the consent of the Carrier, the value for the goods declared by the Shipper which exceeds the limits laid down in this Clause has been stated on the face of this Sea Waybill at the place indicated. In that case the amount of the declared value shall be substituted for that limit.

**11. Special Provisions for Liability and Compensation**

(1) Notwithstanding anything provided for in Clauses 9 and 10 of this Sea Waybill, if it can be proved where the loss or damage occurred, the Carrier and the Merchant shall, as to the liability of the Carrier, be entitled to require such liability to be determined by the provisions contained in any international convention or national law, which provisions (a) cannot be departed from by private contract, to the detriment of the claimant, and  
(b) would have applied if the Merchant had made a separate and direct contract with the Carrier in respect of the particular stage of transport where the loss or damage occurred and received as evidence thereof any particular document which must be issued if such international convention or national law shall apply.

(2) In accordance therewith, for instance, in the event of carriage by sea by virtue of the provisions of sub-clause 11 (1), the liability of the Carrier in respect of any carriage by sea shall be determined by the International Brussels Convention 1924 as amended by the Protocol signed at Brussels on February 23rd 1968 - the Hague-Visby Rules. The Hague-Visby Rules shall also determine the liability of the Carrier in respect of carriage by inland waterways as if such carriage were carriage by sea. Furthermore, they shall apply to all goods, whether carried on deck or under deck.

**12. Delay, Consequential Loss, etc.**  
If the Carrier is held liable in respect of delay, consequential loss or damage other than loss of or damage to the goods, the liability of the Carrier shall be limited to the freight for the transport covered by this Sea Waybill, or to the value of the goods as determined in Clause 10, whichever is the lesser.

**13. Notice of Loss of or Damage to the Goods**  
(1) Unless notice of loss of or damage to the goods, specifying the general nature of such loss or damage, is given in writing by the Merchant to the Carrier when the goods are handed over to the Merchant, such handing over is prima facie evidence of the Delivery by the Carrier of the goods as described in this Sea Waybill.  
(2) Where the loss or damage is not apparent, the same prima facie effect shall apply if notice in writing is not given within three (3) consecutive days after the day when the goods were handed over to the Merchant.

**14. Defences and Limits for the Carrier, Servants, etc.**

(1) The defences and limits of liability provided for in this Sea Waybill shall apply in any action against the Carrier for loss of or damage to the goods whether the action can be founded in contract or in tort.  
(2) The Carrier shall not be entitled to the benefit of the limitation of liability provided for in sub-clause 10 (3), if it is proved that the loss or damage resulted from a personal act or omission of the Carrier done with intent to cause such loss or damage or recklessly and with knowledge that damage would probably result.  
(3) The Merchant undertakes that no claim shall be made against any servant, agent or other person whose services the Carrier has used in order to perform this Contract and if any claim should nevertheless be made, to indemnify the Carrier against all consequences thereof.  
(4) However, the provisions of this Sea Waybill apply whenever claims relating to the performance of this Contract are made against any servant, agent or other person whose services the Carrier has used in order to perform this Contract, whether such claims are founded in contract or in tort. In entering into this Contract, the Carrier, to the extent of such provisions, does so not only on his own behalf but also as agent or trustee for such persons. The aggregate liability of the Carrier and such persons shall not exceed the limits in Clauses 10, 11 and 24, respectively.

**IV. DESCRIPTION OF GOODS**

**15. Carrier's Responsibility.**  
The information in this Sea Waybill shall be prima facie evidence of the taking in charge by the Carrier of the goods as described by such information unless a contrary indication, such as "shipper's weight, load and count", "Shipper-packed container" or similar expressions, have been made in the printed text or superimposed on the Sea Waybill. As between the Carrier and Consignee the information in the Sea Waybill shall be conclusive evidence of receipt of the goods as so stated and proof to the contrary shall not be permitted provided always that the Consignee has acted in good faith.

**16. Shipper's Responsibility.**  
The Shipper shall be deemed to have guaranteed to the Carrier the accuracy, at the time the goods were taken in charge by the Carrier, of the description of the goods, marks, number, quantity and weight, as furnished by him, and the Shipper shall defend, indemnify and hold harmless the Carrier against all loss, damage and expenses arising or resulting from inaccuracies in or inadequacy of such particulars. The right of the Carrier to such indemnity shall in no way limit his responsibility and liability under this Sea Waybill to any person other than the Shipper. The Shipper shall remain liable even if the goods have been delivered.

**17. Shipper-packed Containers, etc.**

(1) If a container has not been filled, packed or stowed by the Carrier, the Carrier shall not be liable for any loss of or damage to its contents and the Merchant shall cover any loss or expense incurred by the Carrier, if such loss,

damage or expense has been caused by:  
(a) negligent filling, packing or stowing of the container;  
(b) the contents being unsuitable for carriage in container; or  
(c) the unsuitability or defective condition of the container unless the container has been supplied by the Carrier and the unsuitability or defective condition would not have been apparent upon reasonable inspection at or prior to the time when the container was filled, packed or stowed.

(2) The provisions of sub-clause (1) of this Clause also apply with respect to trailers, transportable tanks, flats and pallets which have not been filled, packed or stowed by the Carrier.  
(3) The Carrier does not accept liability for damage due to the unsuitability or defective condition of reefer equipment or trailers supplied by the Merchant.

**18. Dangerous Goods.**

(1) The Merchant shall comply with all internationally recognized requirements and all rules which apply according to national law or by reason of international Convention, relating to the carriage of goods of a dangerous nature, and shall in any event inform the Carrier in writing of the exact nature of the danger before goods of a dangerous nature are taken in charge by the Carrier and indicate to him, if need be, the precautions to be taken.  
(2) Goods of a dangerous nature which the Carrier did not know were dangerous, may, at any time or place, be unloaded, destroyed, or rendered harmless, without compensation, further, the Merchant shall be liable for all expenses, loss or damage arising out of their handling over for carriage or of their carriage.  
(3) If any goods shipped with the knowledge of the Carrier as to their dangerous nature shall become a danger to any person or property, they may in like manner be landed at any place or destroyed or rendered innocuous by the Carrier without liability on the part of the Carrier except to General Average, if any.

**19. Return of Containers**

(1) For the purpose of this Clause the Consignor shall mean the person who concludes this Contract with the Carrier and the Consignee shall mean the person entitled to receive the goods from the Carrier.  
(2) Containers, pallets or similar articles of transport supplied by or on behalf of the Carrier shall be returned to the Carrier in the same order and condition as handed over to the Merchant, normal wear and tear excepted, with interiors clean and within the time prescribed in the Carrier's tariff or elsewhere.  
(3) (a) The Consignor shall be liable for any loss of, damage to, or delay, including demurrage, of such articles, incurred during the period between handing over to the Consignor and return to the Carrier for carriage.  
(b) The Consignor and the Consignee shall be jointly and severally liable for any loss of, damage to, or delay, including demurrage, of such articles, incurred during the period between handing over to the Consignee and return to the Carrier.

**V. FREIGHT AND LIEN**

**20. Freight.**

(1) Freight shall be deemed earned when the goods have been taken in charge by the Carrier and shall be paid in any event.  
(2) The Merchant's attention is drawn to the stipulations concerning currency in which the freight and charges are to be paid, rate of exchange, devaluation and other contingencies relative to freight and charges in the relevant tariff conditions, if no such stipulation as to devaluation exists or is applicable the following shall apply:  
If the currency in which freight and charges are quoted is devalued between the date of the freight agreement and the date when the freight and charges are paid, then all freight and charges shall be automatically and immediately increased in proportion to the extent of the devaluation of the said currency.  
(3) For the purpose of verifying the freight basis, the Carrier reserves the right to have the contents of containers, trailers or similar articles of transport inspected in order to ascertain the weight, measurement, value, or nature of the goods.

**21. Lien.**

The Carrier shall have a lien on the goods for any amount due under this Contract and for the costs of recovering the same, and may enforce such lien in any reasonable manner, including sale or disposal of the goods.

**VI. MISCELLANEOUS PROVISIONS**

**22. General Average.**

(1) General Average shall be adjusted at any port or place at the Carrier's option, and to be settled according to the York-Antwerp Rules 1950, or any modification thereof, this covering all goods whether carried on or under deck. The New Jason Clause as approved by BIMCO to be considered as incorporated herein.  
(2) Such security including a cash deposit as the Carrier may deem sufficient to cover the estimated contribution of the goods and any salvage and special charges thereon, shall, if required, be submitted to the Carrier prior to delivery of the goods.

**23. Both-to-Blame Collision Clause.**

The Both-to-Blame Collision Clause as adopted by BIMCO shall be considered incorporated herein.

**24. U.S. Trade**

(1) In case the contract evidenced by this Sea Waybill is subject to the Carriage of Goods by Sea Act of the United States of America, 1936 (U.S. COGSA), then the provisions stated in the said Act shall govern before loading and after discharge and throughout the entire time the goods are in the Carrier's custody.  
(2) If the U.S. COGSA applies, and unless the nature and value of the goods have been declared by the shipper before the goods have been handed over to the Carrier and inserted in this Sea Waybill, the Carrier shall in no event be or become liable for any loss of or damage to the goods in an amount exceeding USD 500 per package or customary freight unit.

This computer generated form is printed by authority of BIMCO. Any insertion or deletion to the form shall be clearly visible. In event of any modification being made to the preprinted text of this document, which is not clearly visible, the original BIMCO approved document shall apply. BIMCO assumes no responsibility for any loss or damage caused as a result of discrepancies between the original BIMCO document and the document.

**Definitions**

- «Freight Forwarder» means the Multimodal Transport Operator who issues this FBL and is named on the face of it and assumes liability for the performance of the multimodal transport contract as a carrier.
- «Merchant» means and includes the Shipper, the Consignor, the Consignee, the Holder of this FBL, the Receiver and the Owner of the Goods.
- «Consignor» means the person who concludes the multimodal transport contract with the Freight Forwarder.
- «Consignee» means the person entitled to receive the goods from the Freight Forwarder.
- «Taken in charge» means that the goods have been handed over to and accepted for carriage by the Freight Forwarder at the place of receipt evidenced in this FBL.
- «Goods» means any property including live animals as well as containers, pallets or similar articles of transport or packaging not supplied by the Freight Forwarder, irrespective of whether such property is to be or is carried on or under deck.

**1. Applicability**

Notwithstanding the heading «FIATA Multimodal Transport Bill of Lading (FBL)» these conditions shall also apply if only one mode of transport is used.

**2. Issuance of this FBL**

**2.1. By issuance of this FBL the Freight Forwarder**

- a) undertakes to perform and/or in his own name to procure the performance of the entire transport, from the place at which the goods are taken in charge (place of receipt evidenced in this FBL) to the place of delivery designated in this FBL;
- b) assumes liability as set out in these conditions.

**2.2. Subject to the conditions of this FBL the Freight Forwarder shall be responsible for the acts and omission of his servants or agents acting within the scope of their employment, or any other person of whose services he makes use for the performance of the contract evidenced by this FBL, as if such acts and omissions were his own.**

**3. Negotiability and title to the goods**

- 3.1. This FBL is issued in a negotiable form unless it is marked «non negotiable». It shall constitute title to the goods and the holder, by endorsement of this FBL, shall be entitled to received or to transfer the goods herein mentioned.
- 3.2. The information in this FBL shall be prima facie evidence of taking in charge by the Freight Forwarder of the goods as described by such information unless a contrary

indication, such as «shipper's weight, load and count», «shipper-packed container» or similar expressions, has been made in the printed text or superimposed on this FBL. However, proof to the contrary shall not be admissible when the FBL has been transferred to the consignee for valuable consideration who in good faith has relied and acted thereon.

#### **4. Dangerous Good and Indemnity**

4.1. The Merchant shall comply with rules which are mandatory according to the national law or by reason of International Convention, relating to the carriage of goods of a dangerous nature, and shall in any case inform the Freight Forwarder in writing of the exact nature of the danger, before goods of a dangerous nature are taken in charge by the Freight Forwarder and indicate to him, if need be, the precautions to be taken.

4.2. If the Merchant fails to provide such information and the Freight Forwarder is unaware of the dangerous nature of the goods and the necessary precautions to be taken and if, at any time, they are deemed to be a hazard to life or property, they may at any place be unloaded, destroyed or rendered harmless, as circumstances may require, without compensation. The Merchant shall indemnify the Freight Forwarder against all loss, damage, liability, or expense arising out of their being taken in charge, or their carriage, or of any service incidental thereto.

The burden of proving that the Freight Forwarder knew the exact nature of the danger constituted by the carriage of the said goods shall rest on the Merchant.

4.3. If any goods shall become a danger to life or property, they may in like manner be unloaded or landed at any place or destroyed or rendered harmless. If such danger was not caused by the fault and neglect of the Freight Forwarder he shall have no liability and the Merchant shall indemnify him against all loss, damage, liability and expense arising therefrom.

#### **5. Description of Goods and Merchant's Packing and Inspection**

5.1. The Consignor shall be deemed to have guaranteed to the Freight Forwarder the accuracy, at the time the goods were taken in charge by the Freight Forwarder, of all particulars relating to the general nature of the goods, their marks, number, weight, volume and quantity and, if applicable, to the dangerous character of the goods, as furnished by him or on his behalf for insertion on the FBL.

The Consignor shall indemnify the Freight Forwarder against all loss, damage and expense resulting from any inaccuracy or inadequacy of such particulars.

The Consignor shall remain liable even if the FBL has been transferred by him.

The right of the Freight Forwarder to such an indemnity shall in no way limit his liability under this FBL to any person other than the Consignor.

5.2. The Freight Forwarder shall not be liable for any loss, damage or expense caused by defective or insufficient packing of goods or by inadequate loading or packing within containers or other transport units when such loading or packing has been performed by the Merchant or on his behalf by a person other than the Freight Forwarder, or by the defect or unsuitability of the containers or other transport units supplied by the

Merchant, or if supplied by the Freight Forwarder if a defect or unsuitability of the container or other transport unit would have been apparent upon reasonable inspection by the Merchant. The Merchant shall indemnify the Freight Forwarder against all loss, damage, liability and expense so caused.

#### **6. Freight Forwarder's Liability**

6.1. The responsibility of the Freight Forwarder for the goods under these conditions covers the period from the time the Freight Forwarder has taken the goods in his charge to the time of their delivery.

6.2. The Freight Forwarder shall be liable for loss of or damage to the goods as well as for delay in delivery if the occurrence which caused the loss, damage or delay in delivery took place while the goods were in his charge as defined in Clause 2.1.a, unless the Freight Forwarder proves that no fault or neglect of his own, his servants or agents or any other person referred to in Clause 2.2. has caused or contributed to such loss, damage or delay. However, the Freight Forwarder shall only be liable for loss following from delay in delivery if the Consignor has made a declaration of interest in timely delivery which has been accepted by the Freight Forwarder and stated in this FBL.

6.3. Arrival times are not guaranteed by the Freight Forwarder. However, delay in delivery occurs when the goods have not been delivered within the time expressly agreed upon or, in the absence of such agreement, within the time which would be reasonable to require of a diligent Freight Forwarder, having regard to the circumstances of the case.

6.4. If the goods have not been delivered within ninety consecutive days following such date of delivery as determined in Clause 6.3., the claimant may, in the absence of evidence to the contrary, treat the goods as lost.

6.5. When the Freight Forwarder establishes that, in the circumstances of the case, the loss or damage could be attributed to one or more causes or events, specified in a – e of the present clause, it shall be presumed that it was so caused, always provided, however, that the claimant shall be entitled to prove that the loss or damage was not, in fact, caused wholly or partly by one or more of such causes or events:

a) an act or omission of the Merchant, or person other than the Freight Forwarder acting on behalf of the Merchant or from whom the Freight Forwarder took the goods in charge;

b) insufficiency or defective condition of the packaging or marks and/or numbers;

c) handling, loading, stowage or unloading of the goods by the Merchant or any person acting on behalf of the Merchant;

d) inherent vice of the goods;

e) strike, lockout, stoppage or restraint of labour.

6.6. Defences for carriage by sea or inland waterways

Notwithstanding Clauses 6.2, 6.3. and 6.4. the Freight Forwarder shall not be liable for loss, damage or delay in delivery with respect to goods carried by sea or inland waterways when such loss, damage or delay during such carriage has been caused by:

a) act, neglect or default of the master, mariner, pilot or the servants of the carrier in the navigation or in the management of the ship,

b) fire, unless caused by the actual fault or privity of the carrier, however, always provided that whenever loss or damage has resulted from unseaworthiness of the ship, the Freight Forwarder can prove that due diligence has been exercised to make the ship seaworthy at the commencement of the voyage.

## 7. Paramount Clauses

7.1. These conditions shall only take effect to the extent that they are not contrary to the mandatory provisions of International Conventions or national law applicable to the contract evidenced by this FBL.

7.2. The Hague Rules contained in the International Convention for the unification of certain rules relating to Bills of Lading, dated Brussels 25th August 1924, or in those countries where there are already in force the Hague-Visby Rules contained in the Protocol of Brussels, dated 23rd February 1968, as enacted in the Country of Shipment, shall apply to all carriage of goods by sea and also to the carriage of goods by inland waterways, and such provisions shall apply to all goods whether carried on deck or under deck.

7.3. The Carriage of Goods by Sea Act of the United States of America (COGSA) shall apply to the carriage of goods by sea, whether on deck or under deck, if compulsorily applicable to this FBL or would be applicable but for the goods being carried on deck in accordance with a statement on this FBL.

## 8. Limitation of Freight Forwarder's Liability

8.1. Assessment of compensation for loss of or damage to the goods shall be made by reference to the value of such goods at the place and time they are delivered to the consignee or at the place and time when, in accordance with this FBL, they should have been so delivered.

8.2. The value of the goods shall be determined according to the current commodity exchange price or, if there is no such price, according to the current market price or, if there are no such prices, by reference to the normal value of goods of the same name and quality.

8.3. Subject to the provisions of subclauses 8.4. to 8.9. inclusive, the Freight Forwarder shall in no event be or become liable for any loss of or damage to the goods in an amount exceeding the equivalent of 666.67 SDR per package or unit or 2 SDR per kilogramme of gross weight of the goods lost or damaged, whichever is the higher, unless the nature and value of the goods shall have been declared by the Consignor and accepted by the Freight Forwarder before the goods have been taken in his charge, or the ad valorem freight rate paid, and such value is stated in the FBL by him, then such declared value shall be the limit.

8.4. Where a container, pallet or similar article of transport is loaded with more than one package or unit, the packages or other shipping units enumerated in the FBL as packed

in such article of transport are deemed packages or shipping units. Except as aforesaid, such article of transport shall be considered the package or unit.

8.5. Notwithstanding the above mentioned provisions, if the multimodal transport does not, according to the contract, include carriage of goods by sea or by inland waterways, the liability of the Freight Forwarder shall be limited to an amount not exceeding 8.33 SDR per kilogramme of gross weight of the goods lost or damaged.

8.6. a) When the loss of or damage to the goods occurred during one particular stage of the multimodal transport, in respect of which an applicable international convention or mandatory national law would have provided another limit of liability if a separate contract of carriage had been made for that particular stage of transport, then the limit of the Freight Forwarder's liability for such loss or damage shall be determined by reference to the provisions of such convention or mandatory national law.

b) Unless the nature and value of the goods shall have been declared by the Merchant and inserted in this FBL, and the ad valorem freight rate paid, the liability of the Freight Forwarder under COGSA, where applicable, shall not exceed US\$ 500 per package or, in the case of goods not shipped in packages, per customary freight unit.

8.7. If the Freight Forwarder is liable in respect of loss following from delay in delivery, or consequential loss or damage other than loss of or damage to the goods, the liability of the Freight Forwarder shall be limited to an amount not exceeding the equivalent of twice the freight under the multimodal contract for the multimodal transport under this FBL.

8.8. The aggregate liability of Freight Forwarder shall not exceed the limits of liability for total loss of the goods.

8.9. The Freight Forwarder is not entitled to the benefit of the limitation of liability if it is proved that the loss, damage or delay in delivery resulted from a personal act or omission of the Freight Forwarder done with the intent to cause such loss, damage or delay, or recklessly and with knowledge that such loss, damage or delay would probably result.

## 9. Applicability to Actions in Tort

These conditions apply to all claims against the Freight Forwarder relating to the performance of the contract evidenced by this FBL, whether the claim be founded in contract or in tort.

## 10. Liability of Servants and other Persons

10.1. These conditions apply whenever claims relating to the performance of the contract evidenced by this FBL are made against any servant, agent or other person (including any independent contractor) whose services have been used in order to perform the contract, whether such claims are founded in contract or in tort, and the aggregate liability of the Freight Forwarder and of such servants, agents or other persons shall not exceed the limits in clause 8.

10.2. In entering into this contract as evidenced by this FBL, the Freight Forwarder, to the extent of these provisions, does not only act on his own behalf, but also as agent or

trustee for such persons, and such persons shall to this extent be or be deemed to be parties to this contract.

- 10.3. However, if it is proved that loss of or such loss or damage to the goods resulted from a personal act or omission of such a person referred to in Clause 10.1., done with intent to cause damage, or recklessly and with knowledge that damage would probably result, such person shall not be entitled to benefit of limitation of liability provided for in Clause 8.
- 10.4. The aggregate of the amounts recoverable from the Freight Forwarder and the persons referred to in Clauses 2.2. and 10.1 shall not exceed the limits provided for in these conditions.

### **11. Method and Route of Transportation**

Without notice to the Merchant, the Freight Forwarder has the liberty to carry the goods on or under deck and to choose or substitute the means, route and procedure to be followed in the handling, stowage, storage and transportation of the goods.

### **12. Delivery**

- 12.1. Goods shall be deemed to be delivered when they have been handed over or placed at the disposal of the Consignee or his agent in accordance with this FBL, or when the goods have been handed over to any authority or other party to whom, pursuant to the law or regulation applicable at the place of delivery, the goods must be handed over, or such other place at which the Freight Forwarder is entitled to call upon the Merchant to take delivery.
- 12.2. The Freight Forwarder shall also be entitled to store the goods at the sole risk of the Merchant, and the Freight Forwarder's liability shall cease, and the cost of such storage shall be paid, upon demand, by the Merchant to the Freight Forwarder.
- 12.3. If at any time the carriage under this FBL is or is likely to be affected by any hindrance or risk of any kind (including the condition of the goods) not arising from any fault or neglect of the Freight Forwarder or a person referred to in Clause 2.2. and which cannot be avoided by the exercise of reasonable endeavours the Freight Forwarder may:

abandon the carriage of the goods under this FBL and, where reasonably possible, place the goods or any part of them at the Merchant's disposal at any place which the Freight Forwarder may deem safe and convenient, whereupon delivery shall be deemed to have been made, and the responsibility of the Freight Forwarder in respect of such goods shall cease.

In any event, the Freight Forwarder shall be entitled to full freight under this FBL and the Merchant shall pay any additional costs resulting from the above mentioned circumstances.

### **13. Freight and Charges**

- 13.1. Freight shall be paid in cash, without any reduction or deferment on account of any claim, counterclaim or set-off, whether prepaid or payable at destination.  
  
Freight shall be considered as earned by the Freight Forwarder at the moment when the goods have been taken in his charge, and not to be returned in any event.
- 13.2. Freight and all other amounts mentioned in this FBL are to be paid in the currency named in this FBL or, at the Freight Forwarder's option, in the currency of the country of dispatch or destination at the highest rate of exchange for bankers sight bills current for prepaid freight on the day of dispatch and for freight payable at destination on the day when the Merchant is notified on arrival of the goods there or on the date of withdrawal of the delivery order, whichever rate is the higher, or at the option of the Freight Forwarder on the date of this FBL.
- 13.3. All dues, taxes and charges or other expenses in connection with the goods shall be paid by the Merchant. Where equipment is supplied by the Freight Forwarder, the Merchant shall pay all demurrage and charges which are not due to a fault or neglect of the Freight Forwarder
- 13.4. The Merchant shall reimburse the Freight Forwarder in proportion to the amount of freight for any costs for deviation or delay or any other increase of costs of whatever nature caused by war, warlike operations, epidemics, strikes, government directions or force majeure.
- 13.5. The Merchant warrants the correctness of the declaration of contents, insurance, weight, measurements or value of the goods but the Freight Forwarder has the liberty to have the contents inspected and the weight, measurements or value verified. If on such inspection it is found that the declaration is not correct it is agreed that a sum equal either to five times the difference between the correct figure and the freight charged, or to double the correct freight less the freight charged, whichever sum is the smaller, shall be payable as liquidated damages to the Freight Forwarder for his inspection costs and losses of freight on other goods notwithstanding any other sum having been stated on this FBL as freight payable.
- 13.6. Despite the acceptance by the Freight Forwarder of instructions to collect freight, charges or other expenses from any other person in respect of the transport under this FBL, the Merchant shall remain responsible for such monies on receipt of evidence of demand and the absence of payment for whatever reason.

### **14. Lien**

The Freight Forwarder shall have a lien on the goods and any documents relating thereto for any amount due at any time to the Freight Forwarder from the Merchant including storage fees and the cost of recovering same, and may enforce such lien in any reasonable manner which he may think fit.

**15. General Average**

The Merchant shall indemnify the Freight Forwarder in respect of any claims of a General Average nature which may be made on him and shall provide such security as may be required by the Freight Forwarder in this connection.

**16. Notice**

16.1. Unless notice of loss of or damage to the goods, specifying the general nature of such loss or damage, is given in writing by the consignee to the Freight Forwarder when the goods are delivered to the consignee in accordance with clause 12, such handing over is prima facie evidence of the delivery by the Freight Forwarder of the goods as described in this FBL.

16.2. Where the loss or damage is not apparent, the same prima facie effect shall apply if notice in writing is not given within 6 consecutive days after the day when the goods were delivered to the consignee in accordance with clause 12.

**17. Time bar**

The Freight Forwarder shall, unless otherwise expressly agreed, be discharged of all liability under these conditions unless suit is brought within 9 months after the delivery of the goods, or the date when the goods should have been delivered, or the date when in accordance with clause 6.4. failure to deliver the goods would give the consignee the right to treat the goods as lost.

**18. Partial Invalidity**

If any clause or a part thereof is held to be invalid, the validity of this FBL and the remaining clauses or a part thereof shall not be affected.

**19. Jurisdiction and applicable law**

Actions against the Freight Forwarder may be instituted only in the place where the Freight Forwarder has his place of business as stated on the reverse of this FBL and shall be decided according to the law of the country in which that place of business is situated.

The ICC logo denotes that this document has been deemed by the ICC to be in conformity with the UNCTAD/ICC Rules for Multimodal Transport Documents. The ICC logo does not imply ICC endorsement of the document nor does it in any way make the ICC party to any possible legal action resulting from the use of this document.

**ANEXO VI**

MT Doc. No. \_\_\_\_\_

Code Name: "MULTIDOC 95"  
Consignor \_\_\_\_\_

Reference No. \_\_\_\_\_

**Negotiable  
MULTIMODAL TRANSPORT BILL OF LADING**

Issued by The Baltic and International Maritime Council (BIMCO), subject to the UNCTAD/ICC Rules for Multimodal Transport Documents (ICC Publication No. 481).  
Issued 1995

Consigned to order of \_\_\_\_\_

Notify party/address \_\_\_\_\_

Draft Copy

Place of receipt \_\_\_\_\_

Ocean Vessel \_\_\_\_\_ Port of loading \_\_\_\_\_

Port of discharge \_\_\_\_\_ Place of delivery \_\_\_\_\_

Marks and Nos.	Quantity and description of goods	Gross weight, kg, Measurement, m <sup>3</sup>

Particulars above declared by Consignor

Freight and charges _____  Consignor's declared value of _____  subject to payment of above extra charge.  <b>Note:</b> The Merchant's attention is called to the fact that according to Clauses 10 to 12 of this MT Bill of Lading, the liability of the MTO is, in most cases, limited in respect of loss of or damage to the goods.	RECEIVED the goods in apparent good order and condition, as far as ascertained by reasonable means of checking, as specified above unless otherwise stated. The MTO, in accordance with and to the extent of the provisions contained in this MT Bill of Lading, and with liberty to sub-contract, undertakes to perform and/or in his own name to procure performance of the multimodal transport and the delivery of the goods, including all services related thereto, from the place and time of taking the goods in charge to the place and time of delivery and accepts responsibility for such transport and such services. One of the MT Bills of Lading must be surrendered duly endorsed in exchange for the goods or delivery order. IN WITNESS whereof MT Bill(s) of Lading has/have been signed in the number indicated below, one of which being accomplished the other(s) to be void.	Place and date of issue _____  Signed for the Multimodal Transport Operator (MTO) _____ as Carrier  by _____ As agent(s) only to the MTO
---	---	---

Draft Copy

Printed by the BIMCO Charter Party Editor

p.t.o.

Copyright, published by The Baltic and International Maritime Council (BIMCO), Copenhagen, 1995

# MULTIMODAL TRANSPORT BILL OF LADING

CODE NAME: "MULTILOC 94"

## 1. GENERAL PROVISIONS

**1. Applicability**  
The provisions of this Contract shall apply irrespective of whether there is a unimodal or a Multimodal Transport Contract involving one or several modes of transport.

**2. Definitions**  
"Multimodal Transport Contract" means a single Contract for the carriage of Goods by at least two different modes of transport.  
"Multimodal Transport Bill of Lading" (MT Bill of Lading) means the document evidencing a Multimodal Transport Contract and which can be replaced by electronic data interchange messages insofar as permitted by applicable law and is issued in a negotiable form.  
"Multimodal Transport Operator" (MTO) means the person named on the face hereof who concludes a Multimodal Transport Contract and assumes responsibility for the performance thereof as a Carrier.  
"Carrier" means the person who actually performs or undertakes to perform the carriage, or part thereof, whether he is identical with the Multimodal Transport Operator or not.  
"Merchant" includes the Shipper, the Receiver, the Consignor, the Consignee, the holder of this MT Bill of Lading and the owner of the Goods.  
"Consignor" means the person who concludes the Multimodal Transport Contract with the Multimodal Transport Operator.  
"Consignee" means the person entitled to receive the Goods from the Multimodal Transport Operator.  
"Taken in charge" means that the Goods have been handed over to and accepted for carriage by the MTO.  
"Delivery" means:

- (a) the handing over of the Goods to the Consignee; or
  - (b) the placing of the Goods at the disposal of the Consignee in accordance with the Multimodal Transport Contract or with the law or usage of the particular trade applicable at the place of delivery; or
  - (c) the handing over of the Goods to an authority or other third party to whom, pursuant to the law or regulations applicable at the place of delivery, the Goods must be handed over.
- "Incinerating Rights" (ISER) means the unit of account as defined by the International Maritime Fund.  
"Goods" means any property including live animals as well as containers, pallets or similar articles of transport or packaging not supplied by the MTO, irrespective of whether such property is to be or is carried on or under deck.

## 3. MTO's Tariff

The terms of the MTO's applicable tariff at the date of shipment are incorporated herein. Copies of the relevant provisions of the applicable tariff are available from the MTO upon request. In the case of inconsistency between this MT Bill of Lading and the applicable tariff, this MT Bill of Lading shall prevail.

## 4. Time Bar

The MTO shall, unless otherwise expressly agreed, be discharged of all liability under this MT Bill of Lading unless suit is brought within nine months after:

- (a) the Delivery of the Goods; or
- (b) the date when the Goods should have been delivered; or
- (c) the date when, in accordance with sub-clause 10 (c) below, the MTO is deemed to have given the Consignee the right to treat the Goods as lost.

## 5. Law and Jurisdiction

Disputes arising under this MT Bill of Lading shall be determined by the courts and in accordance with the law of the place where the MTO has its principal place of business.

## 6. PERFORMANCE OF THE CONTRACT

(a) The MTO is entitled to perform the transport in any reasonable manner and by any reasonable means, methods and routes.  
(b) In accordance herewith, for instance, in the event of carriage by sea, vessels may sail with or without pilots, undergo repairs, acquire equipment, drydock and use vessels in all situations.

## 7. Optional Stowage

(a) Goods may be stowed by the MTO by means of containers, trailers, transportable tanks, flats, pallets, or similar articles of transport used to consolidate Goods.  
(b) Containers, trailers, transportable tanks and covered flats, whether stowed by the MTO or received by him in a stowed condition, may be stowed on or under deck without notice to the Merchant.

## 8. Delivery of the Goods to the Consignee

The MTO undertakes to perform or to procure the performance of all acts necessary to ensure Delivery of the Goods:  
(a) when the MT Bill of Lading has been issued as a negotiable form "to bearer", to the person surrendering one original of the document; or  
(b) when the MT Bill of Lading has been issued as a negotiable form "to order", to the person surrendering one original of the document duly endorsed; or  
(c) when the MT Bill of Lading has been issued in a negotiable form to a named person, to that person upon proof of his identity and surrender of one original document, if such document has been transferred "to order" or is blank, the provisions of (a) above apply.

## 9. Hindrances, etc. Affecting Performance

(a) The MTO shall use reasonable endeavours to complete the transport and to deliver the Goods at the place designated for Delivery.  
(b) If at any time the performance of the Contract as evidenced by this MT Bill of Lading is or will be affected by any hindrance, risk, delay, difficulty or disadvantage of whatsoever kind and if by virtue of sub-clause 9 (a) the MTO has no duty to complete the performance of the Contract, the MTO (whether or not the transport is commenced) may elect to:  
(i) treat the performance of this Contract as terminated and place the Goods at the Merchant's disposal at any place which the MTO shall deem safe and convenient; or  
(ii) deliver the Goods at the place designated for Delivery.  
(c) If the Goods are not taken Delivery of by the Merchant within a reasonable time after the MTO has called upon him to take Delivery, the MTO shall be at liberty to put the Goods in safe custody on behalf of the Merchant at the latter's risk and expense.  
(d) In any event the MTO shall be entitled to full freight for Goods received for transportation and additional compensation for extra costs resulting from the circumstances referred to above.

## 10. LIABILITY OF THE MTO

**10. Basis of Liability**  
(a) The responsibility of the MTO for the Goods under this Contract covers the period from the time the MTO has taken the Goods into his charge to the time of their Delivery.  
(b) Subject to the defences set forth in Clauses 11 and 12, the MTO shall be liable for loss of or damage to the Goods as well as for delay in Delivery if the occurrence which caused the loss, damage or delay in Delivery took place while the Goods were in his charge as defined in sub-clause 10 (a), unless the MTO proves that no fault or neglect of his own, his servants or agents or any other person referred to in sub-clause 10 (c) has caused

or contributed to the loss, damage or delay in Delivery.  
However, the MTO shall only be liable for loss following from delay in Delivery if the Consignor has made a written declaration of interest in timely Delivery which has been accepted in writing by the MTO.  
(c) The MTO shall be responsible for the acts and omissions of his servants or agents, when any such servant or agent is acting within the scope of his employment, or of any other person of whose services he makes use for the performance of the Contract, as if such acts and omissions were his own.  
(d) Delay in Delivery occurs when the Goods have not been delivered within the time expressly agreed upon or, in the absence of such agreement, within the time which it would be reasonable to require of a diligent MTO, having regard to the circumstances of the case.  
(e) If the Goods have not been delivered within ninety (90) consecutive days following the date of Delivery determined according to Clause 10 (d) above, the damage may, in the absence of evidence to the contrary, be treated as total.

## 11. Defences for Carriage by Sea or Inland Waterways

Notwithstanding the provisions of Clause 10 (b), the MTO shall not be responsible for loss, damage or delay in Delivery with respect to Goods carried by sea or inland waterways when such loss, damage or delay during such carriage results from:  
(a) act, neglect or default of the master, mariner, pilot or the servants of the Carrier in the navigation or in the management of the vessel;  
(b) fire, unless caused by the actual fault or privity of the Carrier;  
(c) the causes listed in the Hague-Visby Rules article 4.2 (c) to (e);  
however, always provided that whenever "loss" or "damage" has resulted from unseaworthiness of the vessel, the MTO can prove that due diligence has been exercised to make the vessel seaworthy at the commencement of the voyage.

## 12. Limitation of Liability

(a) Unless the declared value of the Goods has been advised to the Consignor before the Goods have been taken in charge by the MTO and entered in the MT Bill of Lading, the MTO shall in no event be or become liable for any loss of or damage to the Goods in an amount exceeding:  
(i) when the Carriage of Goods by Sea Act of the United States of America, 1924 (US COGSA) applies USD 500 per package or customary freight unit; or  
(ii) when any other law applies, the equivalent of 666.67 SDR per package or unit or two SDR per kilogramme of gross weight of the Goods lost or damaged, whichever is the higher.  
(b) Where a container, pallet or similar article of transport is loaded with more than one package or unit, the packages or other shipping units enumerated in the MT Bill of Lading as packed in such article of transport are deemed packages or shipping units. Except as aforesaid, such article of transport shall be considered the package or unit.  
(c) Notwithstanding the above-mentioned provisions, if the Multimodal Transport does not, according to the Contract, include carriage of Goods by sea or by inland waterways, the liability of the MTO shall be limited to an amount not exceeding 8.33 SDR per kilogramme of gross weight of the Goods lost or damaged.

(d) In any case, when the loss of or damage to the Goods occurred during one particular stage of the Multimodal Transport, in respect of which an applicable international convention or mandatory national law would have provided another limit of liability if a separate contract of carriage had been made for that particular stage of transport, then the limit of the MTO's liability for such loss or damage shall be determined by reference to the provisions of such convention or mandatory national law.

(e) If the MTO is liable in respect of loss following from delay in Delivery, or consequential loss or damage other than loss of or damage to the Goods, the liability of the MTO shall be limited to an amount not exceeding the equivalent of the freight under the Multimodal Transport Contract for the Multimodal Transport.  
(f) The aggregate liability of the MTO shall not exceed the limits of liability for total loss of the Goods.

(g) The MTO is not entitled to the benefit of the limitation of liability if it is proved that the loss, damage or delay in Delivery resulted from a personal act or omission of the MTO done with the intent to cause such loss, damage or delay, or recklessly and with knowledge that such loss, damage or delay would probably result.

## 13. Assessment of Compensation

(a) Assessment of compensation for loss of or damage to the Goods shall be made by reference to the value of such Goods at the place and time they are delivered to the Consignee or at the place and time when, in accordance with the Multimodal Transport Contract, they should have been delivered.  
(b) The value of the Goods shall be determined according to the current commodity exchange price or, if there is no such price, according to the current market price or, if there is no commodity exchange price or current market price, by reference to the normal value of Goods of the same kind and quality.

## 14. Notice of loss of or Damage to the Goods

(a) Within three (3) calendar days after the Goods, identifying the general nature of such loss or damage, is given in writing by the Consignee to the MTO when the Goods are handed over to the Consignee, such handing over is prima facie evidence of the Delivery by the MTO of the Goods as described in the MT Bill of Lading.  
(b) Where the loss or damage is not apparent, the same prima facie effect shall apply if notice in writing is not given within six consecutive days after the day when the Goods were handed over to the Consignee.

## 15. Defences and Limits for the MTO, Servants, etc.

(a) The provisions of this Contract apply to all claims against the MTO relating to the performance of the Multimodal Transport Contract, whether the claim is founded in contract or in tort.  
(b) The Merchant undertakes that no claim shall be made against any servant, agent or other person whose services the MTO has used in order to perform the Multimodal Transport Contract and if any claim should nevertheless be made, to indemnify the MTO against all consequences thereof.  
(c) However, the provisions of this Contract apply whenever claims relating to the performance of the Multimodal Transport Contract are made against any servant, agent or other person whose services the MTO has used in order to perform the Multimodal Transport Contract, whether such claims are founded in contract or in tort. In entering into this Contract, the MTO, to the extent of such provisions, does so not only on his own behalf but also as agent or trustee for such persons. The aggregate liability of the MTO and such persons shall not exceed the limits in Clause 12.

## 16. DESCRIPTION OF GOODS

**16. MTO's Responsibility**  
The information in the MT Bill of Lading shall be prima facie evidence of the taking in charge by the MTO of the Goods as described by such information unless a contrary indication, such as "shipper's weight, load and count", "shipper-packed container" or similar expressions have been made in the printed text or superimposed on the document. Proof to the contrary shall not be admissible when the MT Bill of Lading has been transferred, or the equivalent electronic data interchange message has been transmitted to and acknowledged by the Consignee who in good faith has relied and acted thereon.

## 17. Consignor's Responsibility

(a) The Consignor shall be deemed to have guaranteed to the MTO the accuracy at the time the Goods were taken in charge by the MTO, of all particulars relating to the general nature of the Goods, their marks, number, weight, volume and quantity and, if applicable, to the dangerous character of the Goods as mentioned by him or on his behalf for insertion in the MT Bill of Lading.  
(b) The Consignor shall indemnify the MTO for any loss or expense caused by inaccuracies in or inadequacies of the particulars referred to in (a) above.  
(c) The right of the MTO to such indemnity shall in no way limit his liability under the Multimodal Transport Contract to any person other than the Consignor.  
(d) The Consignor shall remain liable even if the MT Bill of Lading has been transferred by him.

## 18. Return of Containers

(a) Containers, pallets or similar articles of transport supplied by or on behalf of the MTO shall be returned to the MTO in the same order and condition as when handed over to the Merchant, normal wear and tear excepted, with interiors clean and within the time prescribed in the MTO's tariff or otherwise.  
(b) (i) The Consignor shall be liable for any loss of, damage to, or delay including damage of, such articles, incurred during the period between handing over to the Consignor and return to the MTO for carriage of the Goods and (ii) The Consignor and the Consignee shall be jointly and severally liable for any loss of, damage to, or delay, including damage of, such articles, incurred during the period between handing over to the Consignee and return to the MTO.

## 19. Dangerous Goods

(a) The Consignor shall comply with all internationally recognized requirements and all laws which apply according to national law or by reason of international convention, relating to the carriage of Goods of a dangerous nature, and shall in any event advise the MTO in writing of the exact nature of the danger before Goods of a dangerous nature are taken in charge by the MTO and advise to him, if need be, the precautions to be taken.  
(b) If the Consignor fails to provide such information and the circumstances of the dangerous nature of the Goods and the necessary precautions to be taken and if, at any time, they are deemed to be a hazard to life or property, they may at any place be unloaded, destroyed or rendered harmless, as circumstances require, without compensation and the Consignor shall be liable for all loss, damage, delay or expenses arising out of their being taken in charge, or their carriage, or of any service incidental thereto.  
(c) The burden of proving that the MTO knew the exact nature of the danger constituted by the carriage of the said Goods shall rest upon the person entitled to the Goods.  
(d) If any Goods shipped with the knowledge of the MTO as to their dangerous nature shall become a danger to the vessel or cargo, they may in the manner be provided at any place of destroyed or rendered innocuous by the MTO without liability on the part of the MTO except to General Average, if any.

## 20. Consignor-packed Containers, etc.

(a) If a container has not been filled, packed or stowed by the MTO, the MTO shall not be liable for any loss of or damage to its contents and the Consignee shall indemnify any loss or expense incurred by the MTO if such loss, damage or expense has been caused by:  
(i) negligent filling, packing or stowing of the container;  
(ii) the contents being unsuitable for carriage in container; or  
(iii) the unsuitability or defective condition of the container unless the container has been supplied by the MTO and the unsuitability or defective condition would not have been apparent upon reasonable inspection at or prior to the time when the container was filled, packed or stowed.  
(b) The provisions of sub-clause (a) of this Clause also apply with respect to trailers, transportable tanks, flats and pallets which have not been filled, packed or stowed by the MTO.  
(c) The MTO does not accept liability for damage due to the unsuitability or defective condition of steerer equipment or trailers supplied by the Merchant.

## V. FREIGHT AND LIEN

### 21. Freight

(a) Freight shall be deemed earned when the Goods have been taken into charge by the MTO and shall be paid in any event.  
(b) The Merchant's attention is drawn to the stipulations concerning currency in which the freight and charges are to be paid, rate of exchange, destination and other contingencies relative to freight and charges in the relevant tariff conditions. If no such stipulation exists or is applicable the following provision shall apply:  
If the currency in which freight and charges are quoted is devalued or revalued between the date of the freight agreement and the date when the freight and charges are paid, then all freight and charges shall be automatically and immediately changed in proportion to the extent of the devaluation or revaluation of the said currency. When the MTO has declined to pay freight or other charges in any currency other than the above-mentioned currency, then all freight and charges shall, subject to the preceding paragraph - be paid at the highest selling rate of exchange for banker's sight draft current on the day when such freight and charges are paid, if the banks are closed on the day when the freight is paid the rate to be used shall be the one in force on the last day the banks were open.

(c) For the purpose of verifying the freight basis the MTO reserves the right to have the contents of containers, trailers or similar articles of transport inspected in order to ascertain the weight, measurement, value, or nature of the Goods if on such inspection it is found that the declaration is not correct, it is agreed that a sum equal either to five times the difference between the correct freight and the freight charges or to double the correct freight less the freight charges, whichever sum is the smaller, shall be payable as liquidated damages to the MTO notwithstanding any other sum having been stated on this MT Bill of Lading as the freight payable.

(d) All dues, taxes and charges levied on the Goods and other expenses in connection therewith shall be paid by the Merchant.  
**22. Lien**  
The MTO shall have a lien on the Goods for any amount due under this Contract and for the costs of recovering the same, and may endorse such lien in any reasonable manner, including sale or disposal of the Goods.

## VI. MISCELLANEOUS PROVISIONS

### 23. General Average

(a) General Average shall be adjusted at any port or place at the MTO's option, and to be settled according to the York-Antwerp Rules 1924, or any modification thereof, this covering all Goods, whether carried on or under deck. The New York Clause as approved by BIMCO to be considered as incorporated herein.  
(b) Such security including a cash deposit as the MTO may deem sufficient to cover the estimated contribution of the Goods and any salvage and special charges thereon, shall, if required, be submitted to the MTO prior to Delivery of the Goods.

### 24. Both-to-Blame Collision Clause

The Both-to-Blame Collision Clause as adopted by BIMCO shall be considered incorporated herein.

### 25. U.S. Trade

In case the Contract evidenced by this MT Bill of Lading is subject to U.S. COGSA, then the Provisions stated in said Act shall govern before loading and after discharge and throughout

The entire time the Goods are in the Carrier's custody.

Draft Copy

Draft Copy

This computer generated form is printed by authority of BIMCO. Any insertion or deletion to the form must be clearly visible. In event of any modification being made to the preprinted text of this document, which is not clearly visible, the original BIMCO approved document shall apply. BIMCO assumes no responsibility for any loss or damage caused as a result of discrepancies between the original BIMCO document and this document.

Code Name: "MULTIWAYBILL"

MT Doc. No.



Consignor

Reference No.

**MULTIMODAL TRANSPORT WAYBILL**

Issued by The Baltic and International Maritime Council (BIMCO), subject to the UNCTAD/ICC Rules for Multimodal Transport Documents (ICC Publication No. 481) and to the CMI Uniform Rules for Sea Waybills.

Issued 1995

Consignee (not to order)

Notify party/address

Ocean Vessel

Port of loading

Port of discharge

Place of delivery

Marks and Nos.

Quantity and description of goods

Gross weight, kg, Measurement, m<sup>3</sup>

Particulars above declared by Consignor

Freight and charges

RECEIVED the goods in apparent good order and condition and, as far as ascertained by reasonable means of checking, as specified above unless otherwise stated.

The MTO, in accordance with and to the extent of the provisions contained in this MT Waybill, and with liberty to sub-contract, undertakes to perform and/or in his own name to procure performance of the multimodal transport and the delivery of the goods, including all services related thereto, from the place and time of taking the goods in charge to the place and time of delivery and accepts responsibility for such transport and such services.

The Consignor shall be entitled to transfer right of control of the cargo to the Consignee, the exercise of such option to be noted on this MT Waybill and to be made no later than the receipt of the cargo by the Carrier.

Consignor's declared value of .....

Freight payable at

Place and date of issue

subject to payment of above extra charge.

Signed for the Multimodal Transport Operator (MTO) \_\_\_\_\_ as Carrier

**Note:**  
The Merchant's attention is called to the fact that according to Clauses 10 to 12 of this MT Waybill, the liability of the MTO is, in most cases, limited in respect of loss of or damage to the goods.

by \_\_\_\_\_  
As agent(s) only to the MTO

Printed by the BIMCO Charter Party Editor

p.t.o.

**MULTIMODAL TRANSPORT WAYBILL**

CODE NAME "MULTIWAYBILL 95"

**I. GENERAL PROVISIONS**

**1. Applicability**  
The provisions of this Contract shall apply irrespective of whether there is a unimodal or a Multimodal Transport Contract involving one or several modes of transport.

**2. Definitions**  
"Multimodal Transport Contract" means a single Contract for the carriage of Goods by at least two different modes of transport. "Multimodal Transport Waybill" (MT Waybill) means the document evidencing a Multimodal Transport Contract and which can be replaced by electronic data interchange messages insofar as permitted by applicable law and is issued in a non-negotiable form clearly indicating a named Consignee. "Multimodal Transport Operator" (MTO) means the person named on the face hereof who concludes the Multimodal Transport Contract and assumes responsibility for the performance thereof as a Carrier. "Carrier" means the person who actually performs or undertakes to perform the carriage, or part thereof, whether he is deemed with the Multimodal Transport Operator or not. "Merchant" includes the Shipper, the Receiver, the Consignor, the Consignee and the owner of the Goods. "Consignor" means the person who concludes the Multimodal Transport Contract with the Multimodal Transport Operator. "Consignee" means the person entitled to receive the Goods from the Multimodal Transport Operator. "Taken in charge" means that the Goods have been handed over to and accepted for carriage by the MTO. "Delivery" means:  
(a) the handing over of the Goods to the Consignee, or (b) the handing over of the Goods to the consignee in accordance with the Multimodal Transport Contract or with the law or usage of the particular trade applicable at the place of delivery, or  
(c) the handing over of the Goods to an authority or other third party to whom, pursuant to the law or regulations applicable at the place of delivery, the Goods must be handed over. "Incineration Rights" (ISR) means the unit of account as defined by the International Maritime Forum. "Goods" means any property including live animals as well as containers, pallets or similar articles of transport or packaging not supplied by the MTO, irrespective of whether such property is to be carried on or under deck.

**3. MTO's Tariff**  
The terms of the MTO's applicable tariff at the date of shipment are incorporated herein. Copies of the relevant provisions of the applicable tariff are available from the MTO upon request in the case of inconsistency between this MT Waybill and the applicable tariff, this MT Waybill shall prevail.

**4. Time Bar**  
The MTO shall, unless otherwise expressly agreed, be discharged of all liability under this MT Waybill unless suit is brought within nine months after:  
(a) the Delivery of the Goods, or  
(b) the date when, in accordance with sub-clause 10 (a) failure to deliver the Goods would give the Consignee the right to treat the Goods as lost.

**5. Law and Jurisdiction**  
Disputes arising under this MT Waybill shall be determined by the courts and in accordance with the law of the place where the MTO has his principal place of business.

**II. PERFORMANCE OF THE CONTRACT**

**6. Methods and Routes of Transportation**  
(a) The MTO is entitled to perform the transport in any reasonable manner and by any reasonable means, methods and routes.  
(b) In accordance herewith, for instance, in the event of damage by sea vessels may sail with or without pilots, undergo repairs, adjust equipment, drydock and tow vessels in all situations.

**7. Optional Stowage**  
(a) Goods may be stowed by the MTO by means of containers, trailers, transportable tanks, flats, pallets, or similar articles of transport used to consolidate Goods.  
(b) Containers, trailers, transportable tanks and covered flats, whether stowed by the MTO or received by him in a loaded condition, may be carried on or under deck without notice to the Merchant.

**8. Delivery of the Goods to the Consignee**  
The MTO undertakes to perform or to procure the performance of all acts necessary to ensure Delivery of the Goods, upon proof of his identity to the person named as Consignee, or the document or a person as instructed by the Consignor or by a person who has acquired the Consignor's or the Consignee's rights under the Multimodal Transport Contract to give such instructions.

**9. Indurances, etc. Affecting Performance**  
(a) The MTO shall use reasonable endeavours to conclude the transport and to deliver the Goods at the place designated for Delivery.  
(b) If at any time the performance of the Contract as evidenced by this MT Waybill is or will be affected by any hindrance, risk, delay, difficulty or disadvantage of whatsoever kind, and if by virtue of sub-clause 9 (a) the MTO has no duty to complete the performance of the Contract, the MTO (whether or not the transport is commenced) may elect to:  
(i) treat the performance of this Contract as terminated and place the Goods at the Merchant's disposal at any place which the MTO shall deem safe and convenient, or  
(ii) deliver the Goods at the place designated for Delivery.  
(c) If the Goods are not taken Delivery of by the Merchant within a reasonable time after the MTO has called upon him to take Delivery, the MTO shall be at liberty to put the Goods in safe custody on behalf of the Merchant at the latter's risk and expense.  
(d) In any event the MTO shall be entitled to full freight for Goods received for transportation and additional compensation for extra costs resulting from the circumstances referred to above.

**III. LIABILITY OF THE MTO**

**10. Basis of Liability**  
(a) The responsibility of the MTO for the Goods under this Contract covers the period from the time the MTO has taken the Goods into his charge to the time of their Delivery.  
(b) Subject to the provisions set forth in Clauses 11 and 12, the MTO shall be liable for loss of or damage to the Goods, as well as for delay in Delivery, if the occurrence which caused the loss, damage or delay in Delivery took place while the Goods were in his charge as defined in sub-clause 10 (a) unless the MTO proves that no fault or neglect of his own, his servants or agents or any other person referred to in sub-clause 10 (c) has caused or contributed to the loss, damage or delay in Delivery. However, the MTO shall only be liable for loss following from delay in Delivery if the Consignor has made a written declaration of interest in timely Delivery which has been accepted in writing by the MTO.

**11. Defences for Carriage by Sea or Inland Waterways**  
Notwithstanding the provisions of Clause 10 (b), the MTO shall not be responsible for loss, damage or delay in Delivery with respect to Goods carried by sea or inland waterways when such loss, damage or delay during such carriage results from:  
(a) a defect, neglect or default of the master, crew, pilot or the servants of the Carrier in the navigation or in the management of the vessel;  
(b) a defect, arising caused by the actual fault or privity of the carrier, unless stated in the Hague-Visby Rules article 4.2 (c) to (e);  
(c) the causes listed in the Hague-Visby Rules article 4.2 (c) to (e).  
However, always provided that whenever loss or damage has resulted from unseaworthiness of the vessel, the MTO can prove that due diligence has been exercised to make the vessel seaworthy at the commencement of the voyage.

**12. Limitation of Liability**  
(a) Unless the "net" value of the Goods have been declared by the Consignor before the Goods have been taken in charge by the MTO and entered in the MT Waybill, the MTO shall in no event be or become liable for any loss of or damage to the Goods in an amount exceeding:  
(i) where the Carriage of Goods by Sea Act of the United States of America (COGSA) applies 100 SDR per package or customary freight unit, or  
(ii) where any other law applies, the equivalent of 666.67 SDR per package or unit or two SDR per kilogramme of gross weight of the Goods, lost or damaged, whichever is the higher.  
(b) Where a container, pallet, or similar article of transport is loaded with more than one package or unit, the packages or other shipping units enumerated in the MT Waybill as packed in such article of transport are deemed packages or shipping units. Except as aforesaid, such article of transport shall be considered the package or unit.  
(c) Notwithstanding the above-mentioned provisions, if the Multimodal Transport does not, according to the Contract, include carriage of Goods by sea or by inland waterways, the liability of the MTO shall be limited to an amount not exceeding 8.33 SDR per kilogramme of gross weight of the Goods lost or damaged.  
(d) In any case, when the loss of or damage to the Goods occurs during one particular stage of the Multimodal Transport, in respect of which an applicable international convention or mandatory national law would have provided another limit of liability if a separate contract of carriage had been made for that particular stage of transport, then the limit of the MTO's liability for such loss or damage shall be determined by reference to the provisions of such convention or mandatory national law.  
(e) If the MTO is liable in respect of loss following from delay in Delivery, or consequential loss or damage other than loss of or damage to the Goods, the liability of the MTO shall be limited to an amount not exceeding the equivalent of the freight under the Multimodal Transport Contract for the Multimodal Transport.  
(f) The aggregate liability of the MTO shall not exceed the limits of liability for total loss of the Goods.  
(g) The MTO is not entitled to the benefit of the limitation of liability if it is proved that the loss or damage or delay in Delivery resulted from a personal act or omission of the MTO done with the intent to cause such loss, damage or delay, or recklessly and with knowledge that such loss, damage or delay would probably result.

**13. Assessment of Compensation**  
(a) Assessment of compensation for loss of or damage to the Goods shall be made by reference to the value of such Goods at the place and time they are delivered to the Consignee or at the place and time when, in accordance with the Multimodal Transport Contract they should have been delivered.  
(b) The value of the Goods shall be determined according to the current commodity exchange price or, if there is no such price, according to the current market price or, if there is no commodity exchange price or current market price, by reference to the nearest value of Goods of the same kind and quality.  
(c) If the loss of or damage to the Goods, occurring at the original place of loss of or damage to the Goods, is given in writing by the Consignor to the MTO when the Goods are handed over to the Carrier, the MTO shall be liable for such loss or damage to the Goods in the amount so stated in the MT Waybill.  
(d) Where the loss or damage is not apparent, the same prima facie shall apply if notice in writing is given within six consecutive days after the day when the Goods were handed over to the Consignor.

**14. Defences and Limits for the MTO, Servants, etc.**  
(a) The provisions of this Contract apply to all claims against the MTO relating to the performance of the Multimodal Transport Contract, whether the claim be founded in contract or in tort.  
(b) The Merchant undertakes that no claim shall be made against any servant, agent or other persons whose services the MTO has used in order to perform the Multimodal Transport Contract and no claim should nevertheless be made, to whomsoever the MTO approval of consequences thereof.  
(c) However, the provisions of this Contract apply whenever claims relating to the performance of the Multimodal Transport Contract are made against any servant, agent or other person whose services the MTO has used in order to perform the Multimodal Transport Contract, whether such claims are founded in contract or in tort. In entering into this Contract, the MTO, to the extent of such provisions, does not only on his own behalf but also on behalf of those persons.  
(d) The aggregate liability of the MTO and such persons shall not exceed the limits in Clause 12.

**IV. DESCRIPTION OF GOODS**

**15. MTO's Responsibility**  
The information in the MT Waybill shall be prima facie evidence of the taking in charge by the MTO of the Goods as described by such information unless a contrary indication, such as "shipper's weight, load and count", "shipper-packed container" or similar expressions, have been made in the printed text or superimposed on the document. As between the Carrier and the Consignee the information in the MT Waybill shall be conclusive evidence of receipt of the Goods as so stated and proof to the contrary shall not be permitted provided always that the Consignee has acted in good faith.

**16. Consignor's Responsibility**  
(a) The Consignor shall be deemed to have guaranteed to the MTO, the accuracy, at the time the Goods were taken in charge by the MTO, of all particulars relating to the general nature of the

This computer generated form is printed by authority of BIMCO. Any insertion or deletion to the form must be clearly visible. In event of any modification being made to the preprinted text of this document, which is not clearly visible, the original BIMCO approved document shall apply. BIMCO assumes no responsibility for any loss or damage caused as a result of discrepancies between the original BIMCO document and this document.

by the MTO.  
(a) The MTO shall be responsible for the acts and omissions of its servants or agents, when any such servant or agent is acting within the scope of his employment, or of any other person of whose services he makes use for the performance of the Contract, as if such acts and omissions were his own.  
(b) Delay in Delivery occurs when the Goods have not been delivered within the time expressly agreed upon or, in the absence of such agreement, within the time which it would be reasonable to require of a diligent MTO, having regard to the circumstances of the case.  
(c) If the Goods have not been delivered within ninety (90) consecutive days following the date of Delivery determined according to Clause 10 (d) above, the consent may, in the absence of evidence to the contrary, treat the Goods as lost.

**17. Defences for Carriage by Sea or Inland Waterways**  
Notwithstanding the provisions of Clause 10 (b), the MTO shall not be responsible for loss, damage or delay in Delivery with respect to Goods carried by sea or inland waterways when such loss, damage or delay during such carriage results from:  
(a) a defect, neglect or default of the master, crew, pilot or the servants of the Carrier in the navigation or in the management of the vessel;  
(b) a defect, arising caused by the actual fault or privity of the carrier, unless stated in the Hague-Visby Rules article 4.2 (c) to (e).  
However, always provided that whenever loss or damage has resulted from unseaworthiness of the vessel, the MTO can prove that due diligence has been exercised to make the vessel seaworthy at the commencement of the voyage.

**12. Limitation of Liability**  
(a) Unless the "net" value of the Goods have been declared by the Consignor before the Goods have been taken in charge by the MTO and entered in the MT Waybill, the MTO shall in no event be or become liable for any loss of or damage to the Goods in an amount exceeding:  
(i) where the Carriage of Goods by Sea Act of the United States of America (COGSA) applies 100 SDR per package or customary freight unit, or  
(ii) where any other law applies, the equivalent of 666.67 SDR per package or unit or two SDR per kilogramme of gross weight of the Goods, lost or damaged, whichever is the higher.  
(b) Where a container, pallet, or similar article of transport is loaded with more than one package or unit, the packages or other shipping units enumerated in the MT Waybill as packed in such article of transport are deemed packages or shipping units. Except as aforesaid, such article of transport shall be considered the package or unit.  
(c) Notwithstanding the above-mentioned provisions, if the Multimodal Transport does not, according to the Contract, include carriage of Goods by sea or by inland waterways, the liability of the MTO shall be limited to an amount not exceeding 8.33 SDR per kilogramme of gross weight of the Goods lost or damaged.  
(d) In any case, when the loss of or damage to the Goods occurs during one particular stage of the Multimodal Transport, in respect of which an applicable international convention or mandatory national law would have provided another limit of liability if a separate contract of carriage had been made for that particular stage of transport, then the limit of the MTO's liability for such loss or damage shall be determined by reference to the provisions of such convention or mandatory national law.  
(e) If the MTO is liable in respect of loss following from delay in Delivery, or consequential loss or damage other than loss of or damage to the Goods, the liability of the MTO shall be limited to an amount not exceeding the equivalent of the freight under the Multimodal Transport Contract for the Multimodal Transport.  
(f) The aggregate liability of the MTO shall not exceed the limits of liability for total loss of the Goods.  
(g) The MTO is not entitled to the benefit of the limitation of liability if it is proved that the loss or damage or delay in Delivery resulted from a personal act or omission of the MTO done with the intent to cause such loss, damage or delay, or recklessly and with knowledge that such loss, damage or delay would probably result.

**13. Assessment of Compensation**  
(a) Assessment of compensation for loss of or damage to the Goods shall be made by reference to the value of such Goods at the place and time they are delivered to the Consignee or at the place and time when, in accordance with the Multimodal Transport Contract they should have been delivered.  
(b) The value of the Goods shall be determined according to the current commodity exchange price or, if there is no such price, according to the current market price or, if there is no commodity exchange price or current market price, by reference to the nearest value of Goods of the same kind and quality.  
(c) If the loss of or damage to the Goods, occurring at the original place of loss of or damage to the Goods, is given in writing by the Consignor to the MTO when the Goods are handed over to the Carrier, the MTO shall be liable for such loss or damage to the Goods in the amount so stated in the MT Waybill.  
(d) Where the loss or damage is not apparent, the same prima facie shall apply if notice in writing is given within six consecutive days after the day when the Goods were handed over to the Consignor.

**14. Defences and Limits for the MTO, Servants, etc.**  
(a) The provisions of this Contract apply to all claims against the MTO relating to the performance of the Multimodal Transport Contract, whether the claim be founded in contract or in tort.  
(b) The Merchant undertakes that no claim shall be made against any servant, agent or other persons whose services the MTO has used in order to perform the Multimodal Transport Contract and no claim should nevertheless be made, to whomsoever the MTO approval of consequences thereof.  
(c) However, the provisions of this Contract apply whenever claims relating to the performance of the Multimodal Transport Contract are made against any servant, agent or other person whose services the MTO has used in order to perform the Multimodal Transport Contract, whether such claims are founded in contract or in tort. In entering into this Contract, the MTO, to the extent of such provisions, does not only on his own behalf but also on behalf of those persons.  
(d) The aggregate liability of the MTO and such persons shall not exceed the limits in Clause 12.

**V. FREIGHT AND LIEN**

**15. Freight**  
(a) Freight shall be deemed earned when the Goods have been taken into charge by the MTO and shall be paid in any event.  
(b) The Merchant's attention is drawn to the stipulations concerning currency in which the freight and charges are to be paid, rate of exchange, devaluation and other contingencies relative to freight and charges in the relevant tariff conditions. If no such stipulation as to devaluation exists or is applicable the following provision shall apply:  
If the currency in which freight and charges are quoted is devalued or revalued before the date of the freight agreement and the date when the freight and charges are paid, then all freight and charges shall be automatically and immediately changed in proportion to the effect of the devaluation or revaluation of the said currency. When the MTO has converted to payment in other currency than the above mentioned currency, then all freight and charges shall be subject to the preceding paragraph - i.e. paid at the highest devaluation rate of exchange for the currency in which the freight and charges are paid. If the rate of exchange for the currency in which the freight and charges are paid is to be used all the while in force on the last day the tanks were open.  
(c) For the purpose of verifying the freight basis, the MTO reserves the right to have the contents of containers, trailers or similar articles of transport inspected in order to ascertain the correct weight, measurement, value or nature of the Goods. If on such inspection it is found that the declaration is not correct, it is agreed that a sum equal either to five times the difference between the correct freight and the freight charges or to double the correct freight less the freight charges, whichever sum is the smaller, shall be payable as liquidated damages to the MTO notwithstanding any other sum having been stated on this MT Waybill as the freight payable.  
(d) No claim, losses and charges levied on the Goods and other expenses in connection therewith shall be paid by the Merchant.

**16. Lien**  
The MTO shall have a lien on the Goods for any amount due under this Contract and for the costs of recovering the same, and may enforce such lien in any reasonable manner, including sale or disposal of the Goods.

**VI. MISCELLANEOUS PROVISIONS**

**17. General Average**  
(a) General Average shall be adjusted at any port or place at the MTO's option and to be settled according to the York-Antwerp Rules 1994, or any modification thereof, this covering all Goods, whether carried on or under deck. The New Jason Clause is approved by BIMCO to be considered as incorporated herein.  
(b) Such security including a cash deposit as the MTO may deem sufficient to cover the estimated contribution of the Goods and any salvage and special charges thereon shall, if required, be submitted to the MTO prior to Delivery of the Goods.

**18. Both-to-Blame Collision Clause**  
The Both-to-Blame Collision Clause as adopted by BIMCO shall be considered incorporated herein.

**19. U.S. Trade**  
In the event the contract evidenced by this MT Waybill is subject to U.S. COGSA, then the provisions stated in said Act shall govern before loading and after discharge and throughout the entire time the Goods are in the Carrier's custody.

Goods, their marks, number, weight, volume and quantity and, if applicable, to the dangerous character of the Goods as furnished by him or on his behalf for insertion in the MT Waybill.  
(c) The Consignor shall indemnify the MTO for any loss or expense caused by inaccuracies in or inadequacies of the particulars referred to above.  
(d) The right of the MTO to such indemnity shall in no way limit his liability under the Multimodal Transport Contract to any person other than the Consignor.  
(e) The Consignor shall remain liable even if the Goods have been delivered.

**18. Return of Containers**  
(a) Containers, trailers or similar articles of transport supplied by or on behalf of the MTO shall be returned to the MTO in the same order and condition as handed over to the Merchant, normal wear and tear excepted, with interiors clean and with the time provided in the MTO's tariff or elsewhere.  
(b) (i) The Consignor shall be liable for any loss of, damage to, or delay, including demurrage, of such articles, incurred during the period between handing over to the Consignor and return to the MTO for carriage.  
(ii) The Consignor and the Consignee shall be jointly and severally liable for any loss of, damage to, or delay, including demurrage, of such articles, incurred during the period between handing over to the Consignee and return to the MTO.

**19. Dangerous Goods**  
(a) The Consignor shall comply with all internationally recognized requirements and all rules which apply according to national law or by reason of international convention, relating to the carriage of Goods of a dangerous nature, and shall in any case inform the MTO in writing of the exact nature of the danger before Goods of a dangerous nature are taken in charge by the MTO and insofar as it need be, the provisions to be taken.  
(b) If the Consignor fails to provide such information and the MTO is unaware of the dangerous nature of the Goods and the necessary precautions to be taken and if, at any time, they are deemed to be a hazard to life or property, they may at any place be unloaded, destroyed or rendered harmless, as circumstances may require, without compensation and the Consignor shall be liable for all loss, damage, delay or expense arising out of their being taken in charge, or their carriage, or of any service incidental thereto.  
(c) The burden of proving that the MTO knew the exact nature of the danger constituted by the carriage of the said Goods shall rest upon the Consignor.  
(d) If any Goods shipped with the knowledge of the MTO as to their dangerous nature shall become a danger to the vessel or cargo, they may in like manner be landed at any place or destroyed or rendered innocuous by the MTO without liability on the part of the MTO except to General Average, if any.

**20. Consignor-packed Containers, etc.**  
(a) If a container has not been filled, packed or stored by the MTO, the MTO shall not be liable for any loss of or damage to its contents and the Consignor shall indemnify any loss or expense incurred by the MTO if such loss, damage or expense has been caused by:  
(i) negligent filling, packing or stowing of the container;  
(ii) the contents being unsuitable for carriage in container, or  
(iii) the unsuitability or defective condition of the container unless the container has been supplied by the MTO and the unsuitability or defective condition would not have been apparent upon reasonable inspection at or prior to the time when the container was filled, packed or stowed.  
(b) The provisions of sub-clause (a) of this Clause also apply with respect to trailers, transportable tanks, flats and pallets which have not been filled, packed or stowed by the MTO. The MTO does not accept liability for damage due to the unsuitability or defective condition of trailer equipment or trailers supplied by the Merchant.

**V. FREIGHT AND LIEN**

**15. Freight**  
(a) Freight shall be deemed earned when the Goods have been taken into charge by the MTO and shall be paid in any event.  
(b) The Merchant's attention is drawn to the stipulations concerning currency in which the freight and charges are to be paid, rate of exchange, devaluation and other contingencies relative to freight and charges in the relevant tariff conditions. If no such stipulation as to devaluation exists or is applicable the following provision shall apply:  
If the currency in which freight and charges are quoted is devalued or revalued before the date of the freight agreement and the date when the freight and charges are paid, then all freight and charges shall be automatically and immediately changed in proportion to the effect of the devaluation or revaluation of the said currency. When the MTO has converted to payment in other currency than the above mentioned currency, then all freight and charges shall be subject to the preceding paragraph - i.e. paid at the highest devaluation rate of exchange for the currency in which the freight and charges are paid. If the rate of exchange for the currency in which the freight and charges are paid is to be used all the while in force on the last day the tanks were open.  
(c) For the purpose of verifying the freight basis, the MTO reserves the right to have the contents of containers, trailers or similar articles of transport inspected in order to ascertain the correct weight, measurement, value or nature of the Goods. If on such inspection it is found that the declaration is not correct, it is agreed that a sum equal either to five times the difference between the correct freight and the freight charges or to double the correct freight less the freight charges, whichever sum is the smaller, shall be payable as liquidated damages to the MTO notwithstanding any other sum having been stated on this MT Waybill as the freight payable.  
(d) No claim, losses and charges levied on the Goods and other expenses in connection therewith shall be paid by the Merchant.

**16. Lien**  
The MTO shall have a lien on the Goods for any amount due under this Contract and for the costs of recovering the same, and may enforce such lien in any reasonable manner, including sale or disposal of the Goods.

**VI. MISCELLANEOUS PROVISIONS**

**17. General Average**  
(a) General Average shall be adjusted at any port or place at the MTO's option and to be settled according to the York-Antwerp Rules 1994, or any modification thereof, this covering all Goods, whether carried on or under deck. The New Jason Clause is approved by BIMCO to be considered as incorporated herein.  
(b) Such security including a cash deposit as the MTO may deem sufficient to cover the estimated contribution of the Goods and any salvage and special charges thereon shall, if required, be submitted to the MTO prior to Delivery of the Goods.

**18. Both-to-Blame Collision Clause**  
The Both-to-Blame Collision Clause as adopted by BIMCO shall be considered incorporated herein.

**19. U.S. Trade**  
In the event the contract evidenced by this MT Waybill is subject to U.S. COGSA, then the provisions stated in said Act shall govern before loading and after discharge and throughout the entire time the Goods are in the Carrier's custody.

Copyright, published by The Baltic and International Maritime Council (BIMCO), Copenhagen, 1995

Draft Copy

DRAFT - NEGOTIABLE

Draft Copy

# **CAPÍTULO 4: CONTRATACIÓN Y PROPIEDAD INDUSTRIAL E INTELLECTUAL EN EL COMERCIO INTERNACIONAL**

Dr. F. Oliva Blázquez y Dr. M. Dorado Muñoz  
Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla

# ÍNDICE

Objetivos de capítulo .....	213
I. La contratación en el comercio internacional .....	214
1. El contrato de compraventa internacional de mercaderías .....	214
1.1. Régimen jurídico de la compraventa internacional de mercaderías .....	215
1.2. Ámbito de aplicación .....	215
1.2.1. Requisitos .....	216
1.2.2. Contrato de compraventa .....	217
1.2.3. Internacionalidad .....	217
1.2.4. Mercaderías .....	218
1.3. Condiciones de aplicabilidad .....	218
1.4. Principios esenciales .....	218
1.4.1. Principio de autonomía de la voluntad .....	219
1.4.2. Principio de libertad de forma .....	219
1.5. Formación y perfección del contrato .....	219
1.5.1. Introducción .....	220
1.5.2. Oferta: requisitos .....	221
1.5.3. Aceptación: el supuesto de la contraoferta .....	221
1.5.4. Perfección del contrato .....	222
1.6. Obligaciones del vendedor .....	222
1.6.1. Introducción .....	222
1.6.2. Obligación de entregar las mercaderías y los documentos .....	223
1.6.3. Obligación de entregar mercaderías conformes: reglas básicas sobre responsabilidad derivada de la falta de conformidad .....	224
1.6.4. Obligación de transmitir la propiedad .....	224
1.7. Obligaciones del comprador .....	224
1.7.1. Introducción .....	224
1.7.2. Obligación de pagar el precio .....	224
1.7.3. Obligación de recibir las mercaderías .....	225
1.7.4. Obligación de examinar las mercaderías y de comunicar la falta de conformidad .....	225
1.8. El incumplimiento contractual y sus remedios .....	226
1.8.1. El incumplimiento: concepto y exoneración .....	226
1.8.2. Acciones y derechos .....	227
a) Cumplimiento específico .....	227

b) Plazo suplementario .....	227
c) Resolución del contrato .....	228
d) Derecho a diferir el cumplimiento .....	228
e) Indemnización de daños y perjuicios .....	229
f) Intereses .....	229
g) Reducción del precio .....	230
1.9. Transmisión del riesgo .....	230
2. El comercio compensatorio .....	231
2.1. Concepto y régimen jurídico .....	231
2.2. Clases .....	232
2.2.1. Barter .....	232
2.2.2. Counterpurchase .....	232
2.2.3. Buy-back .....	233
2.2.4. Offset .....	233
3. La contratación electrónica internacional .....	234
3.1. Concepto y régimen jurídico .....	234
3.2. Principios de la contratación electrónica internacional .....	235
4. Otros contratos internacionales complementarios a la compraventa .....	236
4.1. Contratos de garantías: garantías independientes y cartas de crédito contingentes .....	236
4.2. Leasing internacional .....	237
Caso práctico final .....	237
Referencias bibliográficas y webgráficas .....	238
II. La propiedad industrial y la propiedad intelectual en el comercio internacional .....	239
1. Consideraciones generales .....	239
2. Las Marcas en el comercio internacional .....	241
2.1. Consideraciones generales sobre las marcas .....	241
2.2. La marca comunitaria .....	243
2.3. La marca internacional .....	244
2.4. La marca como objeto de contratos internacionales .....	245
3. Las patentes en el comercio internacional .....	245
3.1. Consideraciones generales sobre las patentes .....	245
3.2. La patente europea .....	247

3.3. Estado actual de la futura patente comunitaria .....	248
3.4. La patente internacional. Sistema PCT .....	249
3.5. La patente como objeto de contratos internacionales .....	249
4. El diseño internacional .....	250
4.1. Consideraciones Generales .....	250
4.2. El Diseño Comunitario .....	250
4.3. El Diseño Internacional .....	250
5. La propiedad intelectual en el comercio internacional .....	251
5.1. Consideraciones generales .....	251
5.2. Normativa comunitaria sobre propiedad intelectual .....	252
Resumen .....	254
Caso práctico final .....	256
Cuestiones a debate .....	256
Referencias bibliográficas y webgráficas .....	257
Anexos .....	258

## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

1. Conocer la importancia que para la regulación del comercio internacional tiene la Convención de Viena sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías, en qué casos resulta aplicable y cuáles son sus principios esenciales.
2. Comprender en qué consiste el comercio compensatorio y qué figuras lo componen, así como la dimensión que está alcanzando el comercio electrónico y cuáles son los principios que informan su régimen jurídico.
3. Presentar otros contratos esenciales en el comercio internacional, como las garantías personales independientes y el arrendamiento financiero.
4. Conocer los rasgos principales de los bienes inmateriales, esto es, las marcas, las patentes, el diseño industrial y la propiedad intelectual, elementos esenciales en la mayoría de las operaciones de comercio internacional y los contratos que tienen por objeto dichos bienes.
5. Presentar la regulación actual de los bienes inmateriales, tanto a nivel europeo como internacional y la necesidad de actualizar las normas conforme se produzcan cambios normativos.

El presente capítulo tiene por objeto analizar tanto la contratación como la propiedad intelectual e industrial en el ámbito del comercio internacional. La mayoría de las operaciones de importación y exportación de mercaderías se realizan a través de contratos de compraventa internacional, por lo que este contrato, protagonista por antonomasia del mercado global, será detalladamente estudiado a través del instrumento legal que establece su régimen jurídico, la Convención de Viena sobre Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías. El llamado comercio compensatorio, el leasing internacional, las garantías mobiliarias internacionales y el importante sector de la contratación electrónica completan el panorama general sobre la contratación internacional. Por otro lado, hay que destacar que la protección supranacional de la propiedad intelectual e industrial constituye un elemento de gran importancia en el comercio internacional: marcas, patentes, modelos de utilidad o, entre otros, diseños industriales, protegen una serie de creaciones intelectuales que constituyen por sí mismas un activo, en cuanto bienes inmateriales, y una fuente de ingresos empresariales. Por todo ello, su régimen jurídico, tanto europeo como internacional, será expuesto a lo largo del apartado 2.

### Ejercicio Práctico

Con la llegada del buen tiempo la empresa española de mobiliario de jardín “El Coto verde, S.L.” compra una partida sillas y mesas de exterior de la afamada marca “Les meubles du soleil” a su fabricante, la empresa canadiense “Outdoor furnitures, Inc.”. El contrato se celebra en la Feria del mueble de Jardín de Seattle (USA). ¿Qué normativa aplicaremos al contrato de compraventa? ¿En qué medida tendremos que valorar que “Les meubles du soleil” es una marca comunitaria de la que es titular la empresa canadiense?

# I. LA CONTRATACIÓN EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

## 1. EL CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL DE MERCADERÍAS

### 1.1. RÉGIMEN JURÍDICO DE LA COMPRAVENTA INTERNACIONAL DE MERCADERÍAS

La inmensa mayoría de las operaciones de exportación e importación que sostienen el comercio internacional se articulan, desde un punto de vista jurídico, a través de un contrato conocido con el nombre de “compraventa internacional de mercaderías”. En virtud de este contrato, una parte, el vendedor, se obliga a entregar y a transmitir la propiedad de ciertas mercaderías, mientras que la otra parte, el comprador, se compromete a pagar el precio y a recibir dichas mercaderías. En torno a este contrato se generan otras modalidades contractuales, como el contrato de garantía (para asegurar las prestaciones pecuniarias de la operación comercial), el contrato de arbitraje (destinado a solventar los conflictos que pudieren surgir), el contrato de seguro (para asegurar las propias mercaderías objeto de transporte internacional), el contrato de comisión, etc. Todos ellos constituyen el engranaje jurídico que permite el desarrollo del comercio internacional.

Ahora bien, resulta evidente que un empresario, a la hora de concluir un negocio de exportación o importación de mercaderías, desea obtener, además de una rentabilidad económica, seguridad jurídica y certidumbre. La incertidumbre o falta de seguridad jurídica genera costos adicionales a los empresarios derivados de la necesidad de contar con asesoramiento legal específico y, en su caso, representación procesal para defender los intereses propios. Por todo ello, tanto los protagonistas del comercio internacional como los propios poderes públicos (interesados en crear el mejor clima posible para el desarrollo de los negocios supranacionales, en cuanto fuente de riqueza y desarrollo) exigen que existan normas claras que, ante los eventuales problemas que puedan surgir en el transcurso de la relación negocial (falta de pago en tiempo y forma, entrega de bienes inadecuados, destrucción fortuita de las mercaderías, etc.), otorguen respuestas sencillas que sean capaces de resolver y remover los obstáculos presentados de la mejor manera posible.

La Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (más conocida por su acrónimo inglés, UNCITRAL), siendo consciente de que la adopción de normas uniformes aplicables a los contratos de compraventa internacional de mercaderías en las que se tengan en cuenta los diferentes sistemas sociales, económicos y jurídicos, contribuiría a la supresión de los obstáculos jurídicos con que tropieza el comercio internacional y promovería el desarrollo del comercio internacional, aprobó el 11 de abril de 1980 la llamada “Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías” (CISG). Se trata de un texto legal a todos los efectos, con fuerza jurídica vinculante, que ha sido ratificado y se aplica a 77 Estados del mundo, entre los que se encuentran prácticamente

todos los Estados de la Unión Europea (con la notable salvedad del Reino Unido), China, Rusia, Japón, Estados Unidos de América y, entre otros muchos, Australia. En España, previo depósito del Instrumento de Adhesión el día 24 de julio de 1990, entró en vigor el 1 de agosto de 1991, siendo desde esa fecha Derecho interno. De esta manera, pueda afirmarse que, actualmente, la CISG regula la inmensa mayoría de las operaciones de compraventa que tienen lugar diariamente en el mercado transfronterizo (prácticamente las 2/3 partes), habiéndose convertido en el instrumento jurídico por excelencia del comercio internacional.

Figura 1: Estados contratantes de la Convención de Viena (en gris).



Fuente: CISG Database. <http://www.cisg.law.pace.edu/>

La Convención de Viena contiene un régimen moderno, uniforme y, a su vez, equilibrado para los contratos de compraventa internacional. Sus disposiciones normativas son el fruto de un arduo proceso de negociación entre las distintas tradiciones jurídicas (la angloamericana, o *common law*, y la continental, o *civil law*) e intereses políticos y económicos diferentes (países desarrollados y países en vías de desarrollo, países capitalistas y países con un régimen político comunista). Aunque sus normas no disciplinan el régimen jurídico completo de la compraventa internacional [se regula la formación del contrato de compraventa (Parte II) y los derechos y obligaciones del vendedor y del comprador dimanantes de ese contrato (Parte III)], pero se excluyen ex art. 5 CISG las cuestiones relacionadas con la validez del contrato y los efectos que pueda producir sobre la propiedad de las mercaderías vendidas] su enorme importancia exige que sea objeto de un análisis detallado como el que vamos a realizar a continuación.

## 1.2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

### 1.2.1. REQUISITOS

La Convención de Viena se aplica “a los contratos de compraventa de mercaderías entre partes que tengan sus establecimientos en Estados diferentes” (art. 1.1 CISG). Así pues, tres son los requisitos que deben concurrir para que se aplique la CISG: i) la existencia de un contrato de compraventa; ii) que éste recaiga sobre mercaderías; iii) y que tenga carácter internacional.

## 1.2.2. CONTRATO DE COMPRAVENTA

Curiosamente, en la Convención no se llega a definir en ningún momento el contrato objeto de regulación, por entenderse que se trata de una figura jurídica suficientemente conocida y extendida en el Derecho global. En este sentido, el artículo 1445 del Código civil español lo define como el contrato en virtud del cual una parte se obliga a entregar una cosa determinada y la otra a pagar por ella un precio cierto, en dinero o signo que lo represente.

Ahora bien, la CISG va más lejos a la hora de determinar qué debe entenderse por un contrato de compraventa internacional, ya que, según lo establecido en su artículo 3, los llamados “contratos mixtos”, en los que el vendedor, además de una obligación de dar un bien o cosa concreta, asume el deber de producir o de prestar un determinado servicio, pueden someterse a su ámbito de aplicación siempre y cuando concurren determinadas condiciones:

- Se consideran compraventas los contratos de suministro de mercaderías que hayan de ser manufacturadas o producidas, a menos que la parte que las encargue asuma la obligación de proporcionar una parte sustancial de los materiales necesarios para esa manufactura o producción.
- Por otro lado, los contratos mixtos de venta y prestación de servicios también se regulan por la CISG salvo que la parte principal de las obligaciones de la parte que proporcione las mercaderías consista en suministrar mano de obra o prestar otros servicios.
- Además, hay que señalar que los jueces y tribunales han acabado aplicando sus disposiciones a otros contratos similares, como el contrato de suministro (de hecho, el artículo 73 CISG prevé expresamente la resolución de los contratos de suministro), de distribución, de agencia o, entre otros, de franquicia.

Ejemplos: Una empresa italiana se obliga a suministrar a una empresa búlgara productos fabricados íntegramente con materias primas aportadas por ésta. La prestación de la vendedora, al consistir de hecho en una mera actividad de ensamblaje de los materiales suministrados por la contraparte, hace que el contrato sea de mera obra, por lo que no resulta aplicable la CISG. Por el contrario, el Tribunal de Apelaciones de Grenoble (Francia) entendió que se encontraba sometido a la Convención de Viena un contrato de compraventa de un “almacén de ocasión” por el precio de 500.000 francos franceses, comprendiéndose en dicho precio el desmantelamiento del almacén y los gastos necesarios para su puesta a disposición, ya que el precio del almacén era de 381.200 F, mientras que los gastos de desmantelamiento y puesta a disposición (o sea, la prestación de servicios) se elevaban a 118.800 F. En otros términos, la parte principal de las obligaciones del vendedor no consiste en prestar servicios, por lo que se aplica la Convención.

No obstante, algunos contratos se encuentran expresamente excluidos de su ámbito de aplicación. Concretamente, la CISG no se aplica en los siguientes supuestos:

- Contratos de compraventa de mercaderías adquiridas para uso personal, familiar o doméstico. Se trata, como puede observarse, de compraventas al consumo, que no se regularán por la Convención de Viena “salvo que el vendedor, en cualquier momento antes de la celebración del contrato o en el momento de su celebración, no hubiera tenido ni debiera haber tenido conocimiento de que las mercaderías se compraban para ese uso” (art. 2 a CISG).

- Compraventas en subastas (art. 2 b CISG).
- Compraventas judiciales (art. 2 c CISG).

## 1.2.3. INTERNACIONALIDAD

¿Cuándo puede considerarse, a efectos de la CISG, que un contrato de compraventa es internacional? Lo primero que hay que decir es que la nacionalidad de las partes es completamente irrelevante a efectos de la calificación de un contrato como internacional (art. 1.3 CISG). Aclarada esta primera cuestión, hay que señalar que un contrato de compraventa es internacional cuando ambas partes tienen sus establecimientos en distintos Estados (art. 1.1 CISG), siendo por lo tanto indiferente el lugar donde se encuentren los bienes, el hecho de que exijan un transporte internacional etc. No obstante, no se aplicará la Convención cuando el carácter internacional no resulte del contrato, ni de los tratos entre las partes ni de la información revelada entre ellas (art. 1.2. CISG). Por ejemplo, esto ocurrirá en los casos en que intervenga un representante que en ningún momento revele la circunstancia de que actúa en nombre de un empresario cuyo establecimiento se encuentra en otro Estado (representación indirecta).

Así pues, el elemento determinante es la existencia de establecimientos mercantiles en Estados diferentes. Aunque la Convención de Viena no se ocupa de definir el concepto de “establecimiento”, la jurisprudencia internacional ha entendido que se trata de un lugar de negocios de carácter permanente, estable e independiente (OLG Stuttgart, 28 febrero 2000). En el caso, por lo demás habitual, de que una de las partes cuente con una pluralidad de establecimientos, su establecimiento será el que guarde la relación más estrecha con el contrato y su cumplimiento (art. 10 a CISG). Finalmente, en caso de ausencia del mismo se tendrá en cuenta la residencia habitual (art. 10 b CISG).

## 1.2.4. MERCADERÍAS

El concepto de “mercaderías” equivale al de “bienes muebles de carácter corporal o intangible”. En este sentido, la Convención se ha aplicado a la compraventa de numerosos objetos tangibles, como aceite, cabinas de duchas, frigoríficos, fruta, maquinaria agrícola, materiales de construcción, vestidos, sacos, sustancias químicas, trufas, etc. Igualmente, algunos tribunales alemanes han aplicado la Convención de Viena a la compraventa de ciertos bienes intangibles, como el gas (LG München, 8 febrero 1995). Sin embargo, la propia CISG excluye su aplicación a la compraventa de ciertos bienes:

- De valores mobiliarios, títulos o efectos de comercio y dinero (art. 2.d CISG). La razón de tal exclusión reside en que este tipo de ventas se somete normalmente a reglas imperativas nacionales.
- De electricidad (art. 2.f CISG). En este caso, la Convención excluye este tipo de ventas por el hecho de no estar claro si son mercaderías, además de que cuentan con un régimen jurídico especial.
- Buques, embarcaciones, aerodeslizadores y aeronaves (art. 2.e CISG). Evidentemente, los contratos de compraventa de partes específicas de estos bienes sí se someten a la CISG (por ejemplo, los motores de un avión, Tribunal Supremo de la República Húngara, 25 septiembre 1992).

## 1.3. CONDICIONES DE APLICABILIDAD

Hemos visto que la CISG se aplica a los contratos de compraventa internacional de mercaderías. Ahora bien, no todos los contratos de este tipo se someten automáticamente a sus disposiciones normativas. Para ello hace falta que, además, concurren las llamadas condiciones de aplicabilidad directa o indirecta.

Se aplica de forma directa o inmediata siempre y cuando los Estados diferentes en los que las partes tengan sus establecimientos comerciales sean a su vez Estados Contratantes de la Convención de Viena (art. 1.1 a CISG). Por ejemplo, el contrato de compraventa de rosas suscrito entre un empresario español y uno ecuatoriano se somete automáticamente a la Convención de Viena, ya que ambos Estados son Contratantes (España desde el 1 de agosto de 1991 y Ecuador desde el 1 de febrero de 1993). Teniendo en cuenta que actualmente han suscrito la CISG 77 Estados, puede imaginarse que la inmensa mayoría de las operaciones mercantiles de exportación e importación se encuentran sometidas a su régimen jurídico de forma automática y directa.

La aplicación indirecta de la Convención de Viena se da cuando las normas de Derecho Internacional Privado conducen a la aplicación de la Ley de un Estado Contratante (art. 1.1 b). Por ejemplo, el contrato de compraventa de aceite de oliva realizado entre un comprador portugués y un vendedor español no se somete de forma automática a la CISG, ya que Portugal no es un Estado no contratante. No obstante, el artículo 4.1 a) del Reglamento nº 593/2008, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de julio de 2008, sobre la ley aplicable a las obligaciones contractuales (Roma I), establece que el Derecho aplicable al caso concreto sería el español (“el contrato de compraventa de mercaderías se regirá por la ley del país donde el vendedor tenga su residencia habitual”) y, en consecuencia, se aplicaría la CISG para resolver los potenciales conflictos que surgieran entre las partes (no el Código de Comercio español).

Finalmente, debemos destacar que, habida cuenta de las enormes ventajas que presenta la Convención de Viena en términos de seguridad jurídica, algunos laudos emitidos por organismos especializados en el arbitraje internacional han aplicado la Convención de Viena por considerarla como la expresión contemporánea de la *Lex Mercatoria*, esto es, del Derecho de los comerciantes. En este sentido, la Cámara de Comercio Internacional de París recurrió a la CISG para resolver el conflicto planteado a raíz de un contrato de compraventa celebrado entre un empresario vietnamita y otro holandés, al entender que se trata de un texto legal representativo de los usos comerciales internacionales (ICC 8502/1996).

## 1.4. PRINCIPIOS ESENCIALES.

### 1.4.1. PRINCIPIO DE AUTONOMÍA DE LA VOLUNTAD.

El artículo 6 CISG consagra con toda claridad el principio de autonomía de la voluntad al establecer que “las partes podrán excluir la aplicación de la presente Convención o, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 12, establecer excepciones a cualquiera de sus disposiciones o modificar sus efectos”. Así pues, los contratantes pueden excluir en sus contratos la aplicación de toda la Convención (“autonomía para designar el ordenamiento jurídico aplicable”) si bien, por la propia trascendencia del acto, debe realizarse de manera expresa (*U.S. Court of International Trade*, 24 octubre 1989). Además, hay que tener en cuenta

que si se declara en el contrato la aplicación del Derecho de un Estado contratante no se excluye la CISG (BGH 25 noviembre 1998). Por otro lado, también pueden excluirse, de forma tanto expresa como tácita (como cuando las partes convengan cláusulas incompatibles con las normas de la CISG), disposiciones concretas de la Convención de Viena (“autonomía negocial”), siendo tal facultad una mera expresión del carácter dispositivo (no imperativo) de sus normas.

### 1.4.2. PRINCIPIO DE LIBERTAD DE FORMA

El artículo 11 CISG establece que el contrato de compraventa no tendrá que celebrarse ni probarse por escrito, ni estará sujeto a ningún otro requisito de forma. Consagra la norma el denominado principio de informalidad o libertad de forma, un principio esencial, en tanto que facilita el desarrollo del comercio internacional, que goza de una doble dimensión:

- **Material:** Se trata de la libertad de forma en la perfección del contrato, que por lo tanto puede concluirse tanto de manera oral como escrita (vía e-mail, fax, contrato privado o notarial), siendo perfectamente válido y eficaz en cualquiera de los casos.

- **Procesal:** En este caso se consagra la libertad de prueba sobre la existencia del contrato celebrado, incluyendo facturas, cartas de confirmación, correos electrónicos, etc.

## 1.5. FORMACIÓN Y PERFECCIÓN DEL CONTRATO

### 1.5.1. INTRODUCCIÓN

Las normas de la CISG son muy detalladas en la cuestión relativa a la formación y perfección del contrato, lo cual contrasta poderosamente con el parco régimen jurídico que en estos extremos recogen los códigos civiles y de comercio continentales (estos, no se olvide, parten de la existencia de una compraventa típica celebrada en plaza y entre presentes, donde los problemas de formación son insignificantes si lo comparamos con lo que sucede cuando se realizan contratos a distancia).

La formación del contrato parte del clásico esquema “oferta-aceptación”. Esto es, una de las partes propone a la otra llevar a cabo un determinado negocio (oferta) y la otra decide si accede o no a dicha propuesta (aceptación). Una vez que la oferta y la aceptación han tenido lugar, se puede entender que el contrato se ha concluido (perfección) y que por lo tanto pasa a tener plenos efectos jurídicos entre las partes que quedan definitivamente vinculadas. Detrás de la aparente simplicidad de este intercambio de declaraciones de voluntad se esconden, no obstante, numerosos problemas derivados de la complejidad inherente a la contratación comercial internacional, en la que los acuerdos se celebran tras prolongadas y complejas negociaciones, siendo en ocasiones muy difícil determinar tanto el momento exacto en el que se produjo la oferta o la aceptación como el de la perfección definitiva del contrato. La Convención de Viena, mediante un conjunto de normas modernas y precisas, pretende dar respuesta a estos problemas específicos.

### 1.5.2. OFERTA: REQUISITOS

La propuesta de celebrar un contrato será considerada como oferta siempre y cuando concurren los siguientes requisitos (art. 14 CISG):

a) Declaración de voluntad “dirigida a una o varias personas determinadas”.

La llamada “oferta al público” no es para la Convención de Viena una oferta propiamente dicha, puesto que no va dirigida a una o varias personas concretas, sino una invitación a ofrecer o a negociar (*invitatio ad offerendum*) salvo que se indique lo contrario (art. 14.2. CISG). Por lo tanto, no son ofertas propiamente dichas el envío de catálogos, folletos u otros instrumentos publicitarios.

b) Intención del oferente de quedar obligado.

Es necesario que dicha intención se derive con claridad de la declaración de voluntad, pero no se exige que se exprese de forma explícita y literal (p. ej. “oferta del contrato”).

c) Precisión de la oferta.

La oferta debe, como mínimo, hacer referencia a las mercaderías, su cantidad y precio. Estos dos últimos elementos pueden ser determinados o determinables (por ejemplo, por referencia al valor de bolsa de un determinado día o por un tercero). La jurisprudencia ha sido muy flexible a la hora de apreciar la concurrencia de este requisito, permitiendo fórmulas de determinación no suficientemente precisas (como “entre 15.000 y 20.000 unidades”, Tribunal de Comercio de Poitiers, 9 diciembre 1996, o “entre 35 marcos y 65, Oberster Gerichtshof, 10 noviembre 1994). Respecto a la forma de precisar la oferta, puede utilizarse cualquiera siempre y cuando pueda ser probada (así, una factura, LG Aachen, 14 mayo 1993).

En el sistema angloamericano son muy habituales los “contratos con precio abierto” en los que el precio de los bienes vendidos ni se determina, ni resulta determinable en el momento de celebrarse el contrato (*open price contracts*, art. 8 *Sale of Goods Act* del Reino Unido). En un principio, el artículo 14 CISG impediría su propia existencia, al exigir expresamente la presencia del elemento precio. Sin embargo, el artículo 55 CISG determina que “cuando el contrato haya sido válidamente celebrado pero en él ni expresa ni tácitamente se haya señalado el precio o estipulado un medio para determinarlo, se considerará, salvo indicación en contrario, que las partes han hecho referencia implícitamente al precio generalmente cobrado en el momento de la celebración del contrato por tales mercaderías, vendidas en circunstancias semejantes, en el tráfico mercantil de que se trate”. ¿Cómo se resuelve la aparente antinomia entre los artículos 14 y 55 CISG? Parece que lo más coherente es entender que la expresión “cuando el contrato haya sido válidamente celebrado” permite la exclusión implícita por las partes del elemento precio (*Handelsgericht St. Gallen*, 5 diciembre 1995), por lo que puede concluirse que se admiten los contratos con precio abierto.

La oferta surtirá efectos cuando llegue al destinatario de la misma (arts. 15.1 y 24 CISG), el cual puede, como es lógico, rechazarla (art. 17 CISG). No obstante, el oferente puede retirar su oferta siempre y cuando llegue antes o al mismo tiempo que la oferta (art. 15.2 CISG). Además, hasta el momento en que se perfeccione el contrato el oferente puede revocar la oferta, siempre y cuando la revocación llegue al destinatario antes de que éste haya enviado la aceptación (art. 16.1 CISG) y, además, la oferta no sea irrevocable. ¿Cuándo puede entenderse que la oferta es irrevocable? En primer lugar, si indica, al señalar un plazo fijo para la aceptación o de otro modo, que es irrevocable (por ejemplo, “garantizo mi oferta

únicamente durante 15 días”). En segundo lugar, si el destinatario podía razonablemente considerar que la oferta era irrevocable y actuó basándose en la misma. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando el oferente fija un plazo de aceptación que crea la apariencia en el destinatario de que la oferta es irrevocable (para el *common law*, en estos casos la oferta no es irrevocable, ya que se entiende que simplemente existe un plazo cuyo transcurso provoca la caducidad de la oferta). Si no se ha señalado plazo de irrevocabilidad, se aplica el estándar de la “razonabilidad” del artículo 18.2 CISG.

### 1.5.3. ACEPTACIÓN: EL SUPUESTO DE LA CONTRAOFERTA

La aceptación de la propuesta contractual debe realizarse de forma expresa (el artículo 18.1 CISG emplea el término “declaración”), ya sea escrita (carta, fax, e-mail) u oral (teléfono, radio, etc.). La aceptación de las ofertas verbales tendrá que ser inmediata, a menos que de las circunstancias resulte otra cosa (art. 18.2 CISG). También puede aceptarse mediante actos (art. 18.1 y 3 CISG): por ejemplo, comportamientos del destinatario que indiquen asentimiento a una oferta, como puede ser el pago del precio ofertado, el envío de las mercancías o su recepción, etc. (LG Krefeld, 24 noviembre 1992). En cualquier caso, ha de estar permitida en virtud de la oferta, de las prácticas que las partes hayan establecido entre ellas o de los usos negociales. La aceptación surtirá efecto en el momento en que se ejecute dicho acto, siempre que esa ejecución tenga lugar dentro del plazo establecido (art. 18.3 CISG).

El silencio o la inacción, por sí solos, no constituirán aceptación (art. 18.1 CISG). No obstante, podría llegar a haber aceptación si así se pudiere deducir de los usos aplicables al contrato (*Court d'appeal de Grenoble*, 21 octubre 1999) o si existiera un deber de hablar o contestar (*U.S. District Court for the Southern District of New York*, Sentencia de 14 abril 1992, *Filanto v. Chilewich*).

En cualquier caso, hay que tener en cuenta que existe un principio general aplicable a la aceptación que establece que ésta debe ser el fiel reflejo de la oferta en el espejo (*mirror image rule*). Así pues, puede decirse que para que haya aceptación ha de coincidir exactamente con la oferta (art. 19.1 CISG), ya que si el aceptante introduce adiciones, limitaciones u otras modificaciones se considerará como rechazo de la oferta y constituirá una contra-oferta (art. 19.2 CISG). Dicho con otras palabras, no hay contrato, sino una nueva oferta que el destinatario dirige al oferente. No obstante, la Convención de Viena establece que no existirá contraoferta, sino aceptación, en los siguientes supuestos:

- Cuando los elementos adicionales o diferentes no alteren sustancialmente los términos de la oferta. Se considera que alteran sustancialmente la oferta los elementos adicionales o diferentes relativos al precio, al pago, a la calidad y la cantidad de las mercaderías, al lugar y la fecha de la entrega, al grado de responsabilidad de una parte con respecto a la otra o a la solución de las controversias (art. 19.3 CISG).
- Cuando el oferente no objete nada, sin demora injustificada, bien verbalmente o enviando una comunicación en tal sentido.

En este caso, el contrato se regula por los términos de la oferta con las modificaciones de la aceptación.

### 1.5.4. PERFECCIÓN DEL CONTRATO

La determinación precisa del momento en el que el contrato se perfecciona es crucial, ya que a partir del mismo las partes quedan definitivamente vinculadas y obligadas, con todo lo que

ello implica desde un punto de vista jurídico (deber de cumplir con lo pactado, responsabilidad en caso de incumplimiento, imposibilidad de modificar el contrato de manera unilateral ex art. 29.1 CISG, etc.).

Según la Convención de Viena, el contrato se perfeccionará en el momento de surtir efecto la aceptación de la oferta (art. 23 CISG), siendo éste aquél en el que la indicación de asentimiento llegue al oferente (art. 18.2 CISG). A su vez, según el artículo 24 CISG la aceptación de la oferta “llega” al destinatario cuando se le comunica verbalmente (teoría del conocimiento) o cuando se le entrega por cualquier otro medio al destinatario personalmente, o en su establecimiento o dirección postal o, si no tiene establecimiento ni dirección postal, en su residencia habitual (teoría de la recepción).

Para que el contrato se perfeccione correctamente la aceptación debe haber llegado al oferente “dentro del plazo que éste haya fijado o, si no se ha fijado plazo, dentro de un plazo razonable, habida cuenta de las circunstancias de la transacción y, en particular, de la rapidez de los medios de comunicación empleados por el oferente” (art. 18.2 CISG). ¿Qué ocurrirá si la aceptación resulta tardía? Si es por culpa del destinatario de la oferta, únicamente surte efecto si el oferente, sin demora, informa verbalmente al destinatario o le envía una comunicación en la que le da a conocer que valida la aceptación tardía (art. 21.1 CISG). Si es por alguna irregularidad del medio de transmisión (p. ej., huelga de correos) surte efectos, a menos que, sin demora, el oferente informe verbalmente al destinatario de que considera su oferta caducada o le envíe una comunicación en tal sentido (art. 21.2 CISG).

## 1.6. OBLIGACIONES DEL VENDEDOR

### 1.6.1. INTRODUCCIÓN

El vendedor tiene la obligación de entregar las mercaderías objeto del contrato, de transmitir su propiedad y de entregar cualesquiera documentos relacionados con ellas en las condiciones establecidas en el contrato y en la Convención de Viena (art. 30 CISG). Además, los bienes que entregue el vendedor deberán ser conformes con lo pactado en el contrato (art. 35 CISG). Pasemos a analizar cada una de estas obligaciones de manera separada.

### 1.6.2. OBLIGACIÓN DE ENTREGAR LAS MERCADERÍAS Y LOS DOCUMENTOS.

La CISG establece una serie de normas dispositivas y supletorias (no imperativas) relativas al momento y al lugar de entrega de las mercaderías. Esto significa que los INCOTERMS o cualquier otro uso comercial se aplicarán preferentemente en caso de que hayan sido designados en el contrato (art. 9.1 CISG).

Respecto al lugar de entrega, en el supuesto habitual de que el contrato implique el transporte de las mercaderías, el vendedor cumple con su obligación de entregar cuando las pone en poder del primer porteador para que las traslade al comprador (art. 31.a) CISG). El momento de entrega de las mercaderías será el que se haya fijado en el contrato (art. 33 a) CISG). Si se hubiere fijado un plazo, el vendedor cumplirá entregando en cualquier momento dentro del mismo, a menos que de las circunstancias resulte que corresponde al comprador elegir la fecha (art. 33 b) CISG). Si no se hubiere determinado ni la fecha ni un plazo concreto, el vendedor deberá entregar dentro de un plazo razonable a partir de la celebración del contrato (art. 33 c) CISG). Si el vendedor entrega las mercaderías antes de la fecha fijada,

el comprador podrá aceptar o rehusar su recepción (art. 52.1 CISG), teniendo en tal caso el vendedor el derecho de subsanar cualquier falta de conformidad (art. 37 CISG).

Por otro lado, en los contratos internacionales no es extraño que el vendedor tenga la obligación de entregar documentación relacionada con las mercaderías objeto de compraventa (póliza de seguro, recibo de las mercaderías, certificados de origen, etc.), en cuyo caso deberá hacerlo en el momento, en el lugar y en la forma fijados por el contrato (art. 34 CISG).

### 1.6.3. OBLIGACIÓN DE ENTREGAR LAS MERCADERÍAS CONFORMES: REGLAS BÁSICAS SOBRE RESPONSABILIDAD DERIVADA DE LA FALTA DE CONFORMIDAD

Uno de los problemas que con mayor frecuencia se plantea en el comercio internacional es el de la “falta de conformidad” de las mercaderías. Se trata de aquellos supuestos en los que el vendedor entrega bienes que no satisfacen al comprador por ser de una calidad diferente a la pactada, de un tipo distinto, por estar embalados de manera inapropiada, por contener defectos inherentes u ocultos, por no responder a la descripción previamente realizada, por tratarse de una cantidad inferior, etc. Por ello, el artículo 35 CISG establece que el vendedor deberá entregar mercaderías cuya cantidad, calidad y tipo correspondan a los estipulados en el contrato y que estén envasadas o embaladas en la forma fijada por el mismo. Salvo pacto en contrario, las mercaderías serán conformes (“garantías implícitas”) si:

- a) Son aptas para los usos a que ordinariamente se destinan mercaderías del mismo tipo.
- b) Son aptas para cualquier uso especial que expresa o tácitamente se haya hecho saber al vendedor en el momento de la celebración del contrato, salvo que de las circunstancias resulte que el comprador no confió, o no era razonable que confiara, en la competencia y el juicio del vendedor.
- c) Poseen las cualidades de la muestra o modelo que el vendedor haya presentado al comprador.
- d) Están envasadas o embaladas en la forma habitual para tales mercaderías o, si no existe tal forma, de una forma adecuada para conservarlas y protegerlas.

El vendedor será responsable de toda falta de conformidad que exista en el momento de la transmisión del riesgo al comprador (este concepto lo veremos más adelante), aun cuando esa falta sólo sea manifiesta después de ese momento (art. 36.1 CISG). También será responsable de toda falta de conformidad ocurrida después de la transmisión del riesgo si es imputable al incumplimiento de cualquiera de sus obligaciones (art. 36.2 CISG). No obstante, el vendedor no será responsable de ninguna falta de conformidad de las mercaderías que el comprador conociera o no hubiera podido ignorar en el momento de la celebración del contrato (art. 35.3 CISG).

En el caso de que el vendedor entregue una cantidad de mercaderías mayor que la expresada en el contrato, el comprador podrá aceptar o rehusar la recepción de la cantidad excedente (art. 52.2 CISG), y si acepta la recepción de la totalidad o de parte de la cantidad excedente, deberá pagarla al precio del contrato.

#### 1.6.4. OBLIGACIÓN DE TRANSMITIR LA PROPIEDAD

El vendedor tiene la obligación de transmitir la propiedad de las mercaderías vendidas. Esto implica que deberá entregarlas libres de cualesquiera derechos o pretensiones de un tercero, a menos que el comprador convenga en aceptarlas sujetas a tales derechos o pretensiones (art. 41 CISG), incluyendo los derechos o pretensiones basados en la propiedad intelectual e industrial (art. 42 CISG). En tales casos, el comprador debe comunicar al vendedor la existencia del derecho o la pretensión del tercero, especificando su naturaleza, dentro de un plazo razonable a partir del momento en que haya tenido o debiera haber tenido conocimiento de ella (art. 43 CISG), salvo que alegue una excusa razonable (art. 44 CISG).

### 1.7. OBLIGACIONES DEL COMPRADOR

#### 1.7.1. INTRODUCCIÓN

Establece el artículo 53 CISG que el vendedor tiene la obligación de pagar el precio de las mercaderías y de recibirlas en las condiciones establecidas en el contrato y en la Convención. Además, junto a estos deberes básicos, la Convención de Viena establece la obligación del comprador de examinar las mercaderías y de comunicar la falta de conformidad que, en su caso, pudiere detectar (arts. 38 y 39 CISG). Examinemos separadamente cada una de estas tres obligaciones.

#### 1.7.2. OBLIGACIÓN DE PAGAR EL PRECIO

El comprador puede cumplir con su obligación de pagar empleando para ello cualquier medio de pago (como la transferencia internacional), salvo que en el contrato se hubiere pactado una forma concreta. Además, la obligación del comprador de pagar el precio comprende la de adoptar las medidas y cumplir los requisitos fijados por el contrato o por las leyes o los reglamentos pertinentes para que sea posible el pago (art. 54 CISG). Esto implica que, si así se hubiera pactado, el comprador tendrá que realizar los trámites necesarios para abrir un crédito documentario, así como solicitar todas las autorizaciones que resulten necesarias para poder cumplir con su obligación de pago.

El lugar de pago, en defecto de pacto, será el establecimiento del vendedor (lo que implica que el pago deberá hacerse en su moneda) o, si el pago debe hacerse contra entrega de las mercaderías o de documentos, en el lugar en que se efectúe la entrega (art. 57 CISG): Debe destacarse que la determinación del lugar de pago es muy útil a efectos de la determinación del Tribunal competente para conocer los conflictos que pudieren plantearse en aquellos casos en que las partes no se hayan sometido expresamente a una jurisdicción (así, el Reglamento CE 44/2001, del Consejo de 22 de diciembre, relativo a la competencia judicial, el reconocimiento y la ejecución de resoluciones judiciales en materia civil y mercantil, determina en su artículo 5 que las demandas en materia contractual deben plantearse ante el tribunal del lugar en que hubiese sido o debiere haber sido cumplida la obligación que sirve de base a la demanda).

El comprador deberá pagar el precio en la fecha fijada sin necesidad de requerimiento ni de ninguna otra formalidad por parte del vendedor. Si no se hubiere fijado un momento concreto, deberá pagarlo cuando el vendedor ponga a su disposición las mercaderías o los correspondientes documentos. Debe destacarse que el comprador no estará obligado a pagar el precio mientras no haya tenido la posibilidad de examinar las mercaderías (art. 59 CISG).

#### 1.7.3. OBLIGACIÓN DE RECIBIR LAS MERCADERÍAS

La obligación del comprador de proceder a la recepción de las mercaderías consiste en realizar todos los actos que razonablemente quepa esperar para que el vendedor pueda efectuar la entrega, además de hacerse cargo físicamente de los bienes (art. 60 CISG). Aunque la Convención de Viena no detalla qué actos debe llevar a cabo el comprador para que se entienda que ha cumplido con su obligación de recibir, se entiende que están incluidos todos aquellos que sean necesarios para facilitarle al vendedor su deber de entregar, como contratar el transporte internacional, comunicar el nombre del transportista y el lugar y fecha de entrega, aportar el permiso de importación, especificar las mercaderías en caso de compraventa de bienes genéricos (art. 65 CISG), preparar a su personal para recibir los bienes en el establecimiento comercial fijado, etc.

#### 1.7.4. OBLIGACIÓN DE EXAMINAR LAS MERCADERÍAS Y DE COMUNICAR LA FALTA DE CONFORMIDAD

El comprador tiene el deber inexcusable de examinar las mercaderías y, en su caso, de comunicar la falta de conformidad que hubiere percibido (arts. 38 y 39 CISG). El incumplimiento de estas obligaciones determina que el comprador pierde los derechos y acciones que le corresponden para combatir la falta de conformidad de las mercaderías vendidas (como puede ser su reparación o sustitución, la reducción del precio o, entre otros, la resolución del contrato), salvo cuando se trate de hechos que el vendedor conocía o no podía ignorar y no haya revelado al comprador (art. 40 CISG).

El comprador deberá examinar (personalmente) o hacer examinar (por sus empleados o un tercero con el que haya suscrito un “contrato de inspección”) las mercaderías en el plazo más breve posible atendidas las circunstancias (art. 38.1 CISG). El concepto de “plazo más breve posible” resulta en sí mismo indeterminado, habiendo sido analizado de manera divergente por las distintas jurisdicciones nacionales: así, la jurisprudencia alemana ha considerado apropiado un plazo de entre 3 y 4 días (OLG Karlsruhe 25 junio 1997), mientras que la jurisprudencia suiza se refiere a un plazo de 10 días (Obergericht des Kantons Luzern, 8 enero 1997). La Convención de Viena también establece que habrán de tenerse en cuenta las circunstancias concurrentes, como el hecho de que el defecto sea visible u oculto, si pueden examinarse inmediatamente o precisan un montaje, etc. Aunque estos criterios no permiten establecer un plazo único y cerrado, hay que concluir que, habida cuenta del carácter empresarial de las partes así como de los principios de buena fe y mantenimiento del contrato que rigen en el comercio internacional, éste siempre será muy breve.

Si el comprador, una vez realizado el examen, acredita la existencia de una falta de conformidad, deberá comunicarla al vendedor, especificando su naturaleza, dentro de un plazo razonable a partir del momento en que la haya o debiera haberla descubierto (art. 39.1 CISG). De esta forma, el vendedor podrá conocer el problema y, en su caso, adoptar las soluciones que resulten convenientes sin necesidad de acudir a los Tribunales. En caso de no comunicar la falta de conformidad o de hacerlo de manera tardía o defectuosa, el comprador perderá sus derechos legales, salvo que pueda aducir una excusa razonable para haber omitido la comunicación requerida (art. 44 CISG). La determinación de qué debe entenderse por un “plazo razonable” es una cuestión controvertida, ya que mientras algunos tribunales establecen el plazo de un mes tras la entrega (Obergericht Kanton Luzern, 8 enero 1997), otros siguen una línea más estricta y reducen considerablemente el mismo (LG Stuttgart, 31 agosto 1989, OLG

Düsseldorf, 8 enero 1993). En cualquier caso, para determinar la razonabilidad del plazo deberán tenerse en cuenta todas las circunstancias concurrentes, como la dimensión de la empresa, la cantidad de bienes examinados, la complejidad tecnológica de las mercaderías, etc.

Finalmente, hay que señalar que el comprador perderá el derecho a invocar la falta de conformidad si no lo comunica al vendedor en un plazo máximo de dos años contados desde la fecha en que las mercaderías se pusieron efectivamente en su poder (art. 39.2 CISG), a menos que ese plazo sea incompatible con un período de garantía contractual (lo que indica su carácter dispositivo).

## 1.8. EL INCUMPLIMIENTO CONTRACTUAL Y SUS REMEDIOS

### 1.8.1. EL INCUMPLIMIENTO: CONCEPTO Y EXONERACIÓN

Aunque la Convención de Viena no define el “incumplimiento”, puede decirse que éste existe siempre y cuando el deudor de cualquiera de las prestaciones recíprocas (ya sea el comprador o el vendedor) deje de cumplir con sus obligaciones, como pagar el precio, entregar mercaderías conformes, entregar los bienes dentro del plazo, etc. En el caso de que uno de los contratantes incumpla, la otra parte podrá recurrir a un conjunto de acciones y derechos, habitualmente identificados con el nombre de remedios, mediante los cuales podrá reaccionar frente al incumplimiento y buscar la satisfacción de los intereses que puso en la relación contractual.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que una parte no será responsable de la falta de cumplimiento de cualquiera de sus obligaciones si prueba que se debió a un impedimento ajeno a su voluntad y si no cabía razonablemente esperar que tuviese en cuenta el impedimento en el momento de la celebración del contrato, que lo evitase o superase o que evitase o superase sus consecuencias (art. 79 CISG). Se trata de los supuestos conocidos con el nombre de “fuerza mayor” y “caso fortuito” en el derecho continental europeo, y que incluyen todos aquellos impedimentos ajenos al control del incumplidor de carácter imprevisible, inevitable e insuperable, como una huelga general (siempre que no sea de la propia empresa incumplidora), catástrofes naturales (inundaciones o terremotos) o las intervenciones de las autoridades públicas (prohibiciones de importación, controles, cuotas). Por el contrario, la parada de una empresa por una emergencia (Tribunal de Comercio Internacional de Arbitraje de la Cámara de Comercio e Industria de Rusia, 16 marzo 1995) o los problemas financieros (Shiedsgericht des Handelskammer Hamburg, 21 marzo 1996) no se han considerado ajenos al control del cumplidor. En cualquier caso, la carga de la prueba recae sobre el que alegue la imposibilidad de cumplir y, además, el impedimento ha de ser comunicado a la otra parte (art. 79.4 CISG), ya que en caso contrario habrá de indemnizar los daños y perjuicios emergentes.

La existencia de un incumplimiento provocado por un impedimento ajeno e imprevisible no provoca la extinción de la relación contractual internacional (cosa que ocurre en la mayoría de los ordenamientos jurídicos nacionales), sino la exoneración de responsabilidad durante el tiempo que dura el impedimento (art. 79.3 CISG). Además, nada impedirá a una u otra de las partes ejercer cualquier derecho distinto del de exigir la indemnización de los daños y perjuicios (art. 79.5 CISG).

### 1.8.2. ACCIONES Y DERECHOS

#### a) Cumplimiento específico

La parte cumplidora puede exigir a la incumplidora el cumplimiento específico o *in natura*, que consistirá en entregar o hacer aquello a lo que se hubiere comprometido en el contrato. No obstante, este remedio no podrá ser invocado cuando se haya ejercitado previamente una acción incompatible con el mismo (arts. 46.1 y 62.1 CISG), como la resolución contractual o la reducción del precio.

El vendedor puede ex artículo 62 CISG exigir el pago del precio, la recepción de los bienes o el cumplimiento de cualquier otra obligación. El comprador, en caso de entrega defectuosa, puede pedir al vendedor que realice una entrega sustitutiva o que repare las mercaderías. La entrega de mercaderías sustitutivas exige que haya existido incumplimiento esencial (art. 46.2 CISG), que la petición de sustitución se realice con la comunicación del artículo 39 CISG o dentro de un plazo razonable a partir de ese momento (art. 46.2 CISG) y, finalmente, que el comprador pueda restituir las mercaderías en un estado sustancialmente idéntico a aquél en que las hubiera recibido (art. 82.1 CISG). Respecto a la reparación, ésta debe formularse al hacer la comunicación a que se refiere el artículo 39 CISG o dentro de un plazo razonable a partir de ese momento y, además, debe ser razonable (art. 46.3 CISG). La reparación se considerará como no razonable cuando pueda realizarla el comprador, cuando sea más cara que la sustitución o cuando su coste sea extraordinariamente elevado.

Aunque el cumplimiento en forma específica puede parecer una figura completamente natural y lógica, el sistema del *common law* lo considera como un remedio excepcional que sólo se concede en el caso de venta de bienes infungibles o cuando la indemnización de daños no es adecuada. Por ello, el artículo 28 CISG establece que “el tribunal no estará obligado a ordenar el cumplimiento específico a menos que lo hiciera en virtud de su propio derecho” (U.S. District Court, Northern District of Illinois, Eastern Division, 7 diciembre 1999).

#### b) Plazo suplementario.

El origen de esta figura se sitúa en el Derecho alemán (*Nachfrist*), el cual establece con carácter general la obligación del acreedor de establecer un período de tiempo adicional para que el deudor pueda cumplir su obligación (parágrafos 281 y 323 BGB). De esta forma, tanto el vendedor como el comprador pueden, ante un incumplimiento contractual de su contraparte, comunicarse con ésta para fijar un plazo suplementario o prórroga de cumplimiento (arts. 47 y 63 CISG). Aunque se trata de una acción facultativa o discrecional (no imperativa), resulta muy útil, ya que si el vendedor no entrega las mercaderías, o el comprador no paga el precio o se niega a recibirlas transcurrido el plazo, se genera el derecho a la resolución automática del contrato, aun cuando el incumplimiento originario no hubiere sido esencial (arts. 49.1.b y 64.1 b CISG).

En cuanto a los requisitos, la parte cumplidora debe otorgar expresamente un período fijo que, además, ha de ser razonable atendidas las circunstancias y no puede ser indeterminado ni implícito. Durante el período concedido no podrá ejercitarse acción alguna por incumplimiento del contrato, aunque la parte concedente del plazo no perderá por ello el derecho a exigir la indemnización de los daños y perjuicios por demora en el cumplimiento (arts. 47.2 y 63.2 CISG).

### c) Resolución del contrato.

La resolución del contrato supone poner fin a la relación contractual, liberando a las partes de las obligaciones que contrajeron (art. 81.1 CISG). No obstante, la parte cumplidora podrá reclamar a la otra la restitución de lo que haya suministrado o pagado (art. 81.2 CISG) así como de los beneficios obtenidos en forma de intereses (art. 84.1 CISG).

Puesto que este remedio implica la desaparición del contrato (algo contrario al “principio de conservación” que rige en el Derecho del comercio internacional), la Convención de Viena le otorga un carácter claramente excepcional, que se traduce en la exigencia de que concurren en todo caso dos requisitos: existencia de un incumplimiento esencial (salvo que se haya incumplido tras haberse otorgado un plazo suplementario para el cumplimiento) y notificación a la otra parte de la resolución en un plazo de tiempo oportuno.

Se considera que hay “incumplimiento esencial” cuando éste “cause a la otra parte un perjuicio tal que la prive sustancialmente de lo que tenía derecho a esperar en virtud del contrato, salvo que la parte que haya incumplido no hubiera previsto tal resultado y que una persona razonable de la misma condición no lo hubiera previsto en igual situación” (art. 25 CISG). La jurisprudencia, para determinar cuándo el incumplimiento causa el perjuicio al que hace referencia la CISG, ha establecido que debe tenerse en cuenta si el comprador puede hacer todavía uso de las mercaderías (OLG Frankfurt am Main, 18 enero 1994), si puede venderlas, aunque sea a un precio más bajo y recuperando daños y perjuicios (BGH, 3 abril 1996 y Schweizerisches Bundesgericht, 28 octubre 1998) así como si puede obtener mercaderías sustitutivas (LG Heidelberg, 3 julio 1992). Por otro lado, el artículo 25 CISG introduce el llamado “test de previsibilidad”, que implica que la resolución no procede cuando la parte que haya incumplido no hubiera previsto tal resultado (estándar subjetivo), siempre y cuando una persona razonable de la misma condición no lo hubiera previsto en igual situación (estándar objetivo).

El segundo requisito consiste en que la intención de resolver se comunique a la parte incumplidora (art. 26 CISG) en un plazo razonable (arts. 49.2 y 64.2 CISG). Así pues, no procede la resolución ipso facto o automática, ya que hace falta que se lleve a cabo una notificación de la forma más clara y explícita posible (ICC 7197/1992; no obstante, alguna jurisprudencia se ha mostrado a favor de la comunicación implícita, *Oberster Gerichtshof* 6 febrero de 1996).

Normalmente la resolución ocurrirá tras la fijación de un período adicional para el cumplimiento o después del incumplimiento esencial. No obstante, también es posible la “resolución anticipada” si antes de la fecha de cumplimiento fuere patente que una de las partes incurrirá en incumplimiento esencial del contrato (art. 72.1 CISG). En este caso, el que pretenda resolver deberá comunicarlo con antelación razonable a la otra parte para que ésta pueda dar seguridades suficientes de que cumplirá sus obligaciones (art. 72.1 CISG), salvo que ya hubiere declarado que no las cumplirá (art. 72.3 CISG).

### d) Derecho a diferir el cumplimiento.

Cualquiera de las partes podrá diferir el cumplimiento de sus obligaciones si, después de la celebración del contrato, resulta manifiesto que la otra parte no cumplirá una parte sustancial de las suyas debido a un grave menoscabo de su capacidad para cumplirlas o de su solvencia, o a su comportamiento al disponerse a cumplir o al cumplir el contrato (art. 71.1 CISG). En este sentido, el vendedor, si ya hubiere expedido las mercaderías antes de que resulten evidentes dichos motivos, podrá oponerse a que las mercaderías se pongan

en poder del comprador (*Stoppage*), aún cuando éste sea tenedor de un documento que le permita obtenerlas (art. 71.2 CISG). En cualquier caso, la parte que difiera el cumplimiento debe comunicarse con la otra para que le dé seguridad de que cumplirá con sus obligaciones (art. 71.3 CISG).

### e) Indemnización de daños y perjuicios.

Con carácter general, la parte cumplidora podrá exigir a la incumplidora la indemnización de los daños y perjuicios que el incumplimiento del contrato le hubiere producido (art. 74 CISG). Se trata de una medida compatible con cualquiera de los remedios analizados (cumulativa), que no exige la prueba de un comportamiento culposo o negligente de la otra parte y que pretende situar al cumplidor en la misma posición que ostentaría de haberse cumplido el contrato (interés contractual positivo o *expectation interest*). Para ello, se garantiza la plena compensación (*full compensation*) de la parte cumplidora, esto es, la reparación integral mediante la indemnización del daño emergente y del lucro cesante. El daño emergente (*damnum emergens*) comprende la pérdida real y efectivamente sufrida, normalmente cifrada en la diferencia entre el precio del contrato y el de mercado. El lucro cesante (*lucrum cesan*) es la ganancia que la parte cumplidora deja de obtener como consecuencia del incumplimiento (como, por ejemplo, el fracaso de los negocios con terceros). También pueden incluirse otros daños, como las pérdidas subsiguientes o derivadas (*consequential loss*), los daños morales derivados del sufrimiento físico y angustia emocional o los costos legales en que se hubiere incurrido.

Ahora bien, el artículo 75 CISG establece que la indemnización “no podrá exceder de la pérdida que la parte que haya incurrido en incumplimiento hubiera previsto o debiera haber previsto en el momento de la celebración del contrato, tomando en consideración los hechos de que tuvo o debió haber tenido conocimiento en ese momento, como consecuencia posible del incumplimiento del contrato”. Introduce la Convención de Viena en este punto, como forma de limitar el monto de la indemnización, el llamado test de la previsibilidad (*foreseeability*), basado tanto en un estándar subjetivo (lo que hubiera previsto) como objetivo (lo que debiera haber previsto). Así, son previsibles los costes de almacenamiento, de reparaciones, pero no las posibles comisiones debidas a agentes.

Por otro lado, la parte que invoque el incumplimiento del contrato tiene el deber de “mitigar los daños”, adoptando para ello todas las medidas que sean razonables, atendidas las circunstancias, para reducir la pérdida resultante del incumplimiento (art. 77 CISG), como la realización de una venta o compra de reemplazo (OLG Hamm, 22 septiembre 1992). Si no adoptara tales medidas, la otra parte podrá pedir que se reduzca la indemnización de los daños y perjuicios en la cuantía en que debía haberse reducido la pérdida.

### f) Intereses.

En caso de impago del precio o de cualquier otra cantidad adeudada, la otra parte puede percibir el interés correspondiente (art. 78 CISG) desde el momento en el que la obligación es debida (ex art. 84 CISG). La CISG no resuelve la cuestión del tipo de interés aplicable, ya que en la Conferencia Diplomática celebrada en Viena fue imposible llegar a un acuerdo en torno a los distintos sistemas existentes: tipos fijos (interés legal del dinero), tipos variables o flexibles y tipo convenido libremente (con el límite de la usura). Aunque las líneas jurisprudenciales en torno a esta cuestión son muy variadas, parece que la postura mayoritaria defiende la aplicación del derecho nacional, algo abiertamente contrario al principio de uniformidad aplicativa que preside la interpretación de la Convención de Viena (art. 7.1 CISG). En cualquier

caso, ha de recordarse que en Europa rige la Directiva 2011/7/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de febrero de 2011, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.

#### g) Reducción del precio.

El comprador, cuando las mercaderías no sean conformes con lo pactado en el contrato, podrá solicitar la reducción del precio (*actio quanti minoris*). El remedio resulta procedente “háyase pagado o no el precio”, y consiste en la diferencia existente entre el valor que las mercaderías efectivamente entregadas tenían en el momento de la entrega y el valor que habrían tenido en ese momento mercaderías conformes al contrato (art. 50 CISG). No obstante, el comprador no podrá exigir la reducción del precio si el vendedor subsana cualquier incumplimiento de sus obligaciones conforme a los artículos 37 o 48 CISG o si el comprador se niega a aceptar el cumplimiento por el vendedor conforme a sendos artículos.

## 1.9. TRANSMISIÓN DEL RIESGO

Con la expresión “transmisión del riesgo” se hace referencia al problema de determinar quién soporta el riesgo de la pérdida o deterioro fortuito de las mercaderías una vez que se perfecciona el contrato. En otros términos, si los bienes vendidos se pierden, destruyen o deterioran de manera fortuita (es decir, sin culpa de ninguna de las partes) y antes de su entrega al comprador, ¿tiene éste el deber de pagar el precio, a pesar de no recibir las mercaderías? La pregunta formulada ha tenido históricamente dos posibles respuestas: el riesgo lo soporta el comprador y, en consecuencia, debe pagar (*Periculum est emptoris*) o el riesgo lo soporta el vendedor (*Periculum est venditoris*) que pierde el bien (*periculum rei*) y, además, el precio que hubiere pactado (*periculum obligationis*).

La Convención de Viena establece el principio general de que el comprador asume el deber de pagar las mercaderías desde el momento de la transmisión del riesgo, salvo que la pérdida o deterioro se deba a un acto u omisión del vendedor (art. 66 CISG), en cuyo caso éste habrá incurrido en un incumplimiento contractual que otorgará al comprador la posibilidad de invocar los remedios estudiados (subsanción, reducción del precio, etc.). A la vista de lo establecido en este precepto, lo importante es determinar el momento exacto en el que se producirá la transmisión del riesgo. En este sentido, la CISG distingue tres supuestos distintos:

#### a) Compraventas que implican transporte (art. 67 CISG).

Se trata, evidentemente, del supuesto más habitual en el tráfico comercial internacional, y el riesgo se transmite al comprador cuando se pongan en poder del primer porteador internacional, siempre y cuando el vendedor no esté obligado a entregarlas en un lugar determinado. En este caso, se transmitirá cuando se pongan en poder del porteador en ese lugar.

#### b) Compraventa en tránsito (art. 68 CISG).

Cuando se venden bienes que están siendo transportados (por ejemplo, compraventa de la carga de trigo de un barco que en ese momento está navegando hacia un puerto determinado), el principio general que se aplica es que el comprador asume el riesgo desde el mismo momento de la celebración del contrato. No obstante, el artículo 68 CISG determina que si resulta de las circunstancias, el riesgo se transmitirá desde el momento en que las

mercaderías se hayan puesto en poder del porteador que haya expedido los documentos acreditativos del transporte. Puede entenderse que “resulta de las circunstancias” cuando, por ejemplo, el vendedor le entrega al comprador una póliza de seguros endosada a su nombre. Finalmente, el precepto en cuestión establece como regla de cierre que el riesgo será de cuenta del vendedor si en el momento de la celebración del contrato tuviera o debiera haber tenido conocimiento de que las mercaderías habían sufrido pérdida o deterioro y no lo hubiera revelado al comprador.

#### c) Supuesto residual (art. 69 CISG).

En aquellos supuestos no incluidos en los apartados anteriores el riesgo se transmitirá al comprador cuando éste se haga cargo de las mercaderías o, si no lo hace a su debido tiempo, desde el momento en que las mercaderías se pongan a su disposición e incurra en incumplimiento del contrato al rehusar su recepción. Además, si el comprador estuviere obligado a hacerse cargo de las mercaderías en un lugar distinto de un establecimiento del vendedor, el riesgo se transmitirá cuando deba efectuarse la entrega y el comprador tenga conocimiento de que las mercaderías están a su disposición en ese lugar.

## 2. EL COMERCIO COMPENSATORIO

### 2.1. CONCEPTO Y RÉGIMEN JURÍDICO

Con el término *countertrade* o comercio compensatorio se hace referencia a un conjunto heterogéneo y multiforme de figuras jurídicas que surgen con la vocación de organizar de una forma alternativa el sistema convencional de los intercambios comerciales internacionales. El *countertrade* se caracteriza por tratarse de una operación comercial compleja en la cual, al típico esquema de entrega de mercaderías contra precio, se vinculan otros intercambios o prestaciones, en función, bien del pago del precio, bien de la consecución de servicios accesorios por parte del importador.

El nacimiento y posterior desarrollo del *countertrade* está impregnado de tintes político-económicos, ya que creció fundamentalmente al amparo de los antiguos países socialistas, los cuales, como medida para paliar la penuria de divisas que padecían para el pago de sus importaciones, obligaron a los exportadores occidentales a aceptar que la contraprestación por los suministros de los bienes y servicios adquiridos se realizara bajo distintos sistemas de compensación in natura. Posteriormente, los países en vías de desarrollo también encontraron en el comercio compensatorio un instrumento adecuado para impulsar su crecimiento económico. Actualmente, los períodos de recesión económica, la insolvencia de muchos Estados, el déficit comercial, la agudización de la competencia entre los países industrializados, la inestabilidad monetaria, y, por último, la escasez de créditos a la exportación, han provocado un crecimiento muy importante del comercio compensatorio. Así pues, a pesar de las dudas y reticencias que aún sigue despertando, no cabe ninguna duda de que el *countertrade* constituye un instrumento vivo y eficaz dentro del dinámico mundo del comercio internacional.

A nivel supranacional, hay que señalar que UNCITRAL elaboró en 1992 una Guía Jurídica que trata algunas de las cuestiones y supuestos que puede plantear el comercio compensatorio (*Legal Guide on International Countertrade Transactions*). No obstante, como veremos a continuación, la mayoría de las figuras jurídicas a través de las cuales se organiza el comercio

compensatorio (*Barter, Compensation, Counterpurchase, Buy-back y Offset*) contemplan de alguna manera la realización de contratos de compraventa internacional, por lo que en muchos casos resultará aplicable la Convención de Viena.

## 2.2. CLASES

### 2.2.1. BARTER

Con la expresión *barter* se hace referencia a la permuta o trueque internacional. De acuerdo con la definición de UNCITRAL, se trata de un contrato que prevé el intercambio de determinados bienes en dos direcciones, de manera que cada suministro de bienes sustituye, total o parcialmente, el pago monetario del otro suministro de bienes. La permuta implica la ausencia absoluta del elemento monetario, es decir, se trata de un simple intercambio directo de bienes que aparecen especificados en cuanto a su cantidad y calidad intrínseca, pero no hay ni evaluación dineraria de sus respectivos valores, ni posibilidad alguna de pagos en divisas para saldar los eventuales desequilibrios internos de la transacción.

Estos acuerdos de *true barter* son cada vez más extraños y asumen un papel marginal en el comercio mundial contemporáneo. Por ello, junto al *simple barter*, existen otras modalidades de permuta internacional, como la *closed-end barter*, caracterizada por la intervención de una compañía internacional mediadora encargada de concluir las gestiones necesarias para encontrar un adquirente de los bienes importados, o la *valued barter*, entendida como una permuta con sobreprecio o con compensación dineraria.

### 2.2.2. COUNTERPURCHASE

El *counterpurchase* o *contracompra* es el acuerdo contractual más habitual y extendido en la práctica contemporánea del comercio compensatorio internacional. Mediante el mismo un exportador principal se obliga a adquirir, como contrapartida de la venta que ha realizado, una cierta cantidad de bienes del importador durante un período de tiempo determinado. Bajo la aparente simplicidad de esta descripción se oculta una compleja estructura en la cual pueden distinguirse los siguientes elementos:

- a) A través de un contrato principal o primario un empresario se compromete a suministrar a otra parte, normalmente una agencia u organismo de comercio exterior de un país en vías de desarrollo, una determinada cantidad de mercaderías a cambio de un precio que deberá ser desembolsado en la divisa monetaria acordada.
- b) Los contratantes acuerdan, a través de un contrato distinto del principal, que, por un cierto porcentaje del montante total de dicho contrato principal, el vendedor adquirirá del comprador un conjunto de mercaderías en compensación. Este contrato se denomina *counterpurchase* o *contracompra*, y se caracteriza por ser un contrato-marco, relativamente breve, que establece los principios básicos que presidirán la futura realización de las concretas operaciones de venta.
- c) En tercer lugar se encuentran los concretos *contratos de compraventa* a través de los cuales el exportador cumple con sus obligaciones de compensación.

### 2.2.3. BUY-BACK

Mediante un acuerdo de *buy-back* un exportador suministra bienes de equipo o medios de producción a un comprador internacional y, a cambio, se compromete a importar los productos derivados de la utilización de dichos bienes tecnológicos vendidos. Otra modalidad posible de *buy-back* se constata cuando el cedente de una licencia o *know-how* recibe en pago los bienes fabricados gracias a la licencia concedida. Puesto que estas transacciones normalmente implican la construcción y puesta en funcionamiento de una unidad de producción compleja, suele tratarse de acuerdos a largo plazo y a gran escala concluidos, en numerosas ocasiones, en el ámbito más general de una política de cooperación industrial y comercial prolongada. De hecho, no resulta extraño que los contratos de *buy-back* se contemplen someramente en acuerdos generales (*framework agreement*), redactados en términos muy abiertos, que articulan los principios elementales de la colaboración interestatal.

El *buy-back* es una operación muy favorable para los países en vías de desarrollo, ya que este contrato les permite adquirir instalaciones industriales u otros bienes complejos reduciendo o compensando el desembolso económico que una adquisición de este tipo exige. Además, el *buy-back* les otorga la posibilidad de percibir en el menor tiempo posible utilidades de la inversión, esto es, divisas con las que mantener o mejorar la planta exportada, e, incluso, con las que promover nuevas inversiones económicas que contribuyan al desarrollo del país. Por otra parte, gracias al *buy-back* el importador cuenta con una garantía añadida de calidad de los bienes comprados, ya que el exportador, en cuanto futuro adquirente de las mercaderías producidas en la fábrica o unidad proporcionada, tendrá un interés directo en entregar un producto con las mejores prestaciones posibles y de la más avanzada tecnología.

Desde un punto de vista jurídico, las operaciones de *buy-back* pueden articularse mediante dos contratos de compraventa realizados en direcciones opuestas: un contrato principal de exportación o suministro de bienes y un contrato secundario, denominado *buy-back* o *contracompra* propiamente dicha, cuyo objeto es la adquisición de mercaderías en compensación. También puede aparecer contemplado en un único contrato en el que se articula una operación compleja mediante la cual el exportador se compromete a entregar una unidad de producción y a comprar las mercaderías resultantes de dicha tecnología.

### 2.2.4. OFFSET

El *offset* o contrapartida es un fenómeno que está alcanzando un notable grado de difusión e importancia en las relaciones comerciales internacionales. Se trata de un acuerdo mediante el cual un exportador viene obligado a incorporar en las mercaderías que vende "materiales o componentes producidos en el país del importador", o, alternativamente, "a ejecutar servicios específicos en dicho país". Estos acuerdos, generalmente concluidos entre compañías privadas y agencias de gobiernos extranjeros, han superado con creces sus confines inicialmente militares, convirtiéndose en la actualidad en el instrumento contractual preferido para el suministro, a gran escala, de equipos y bienes tecnológicos de todos los tipos y niveles.

A la par que se ha ido incrementado su grado de difusión, en el mundo de la práctica mercantil se han venido desarrollando otros modelos alternativos de *offset* cuya estructura obligatoria nada tiene que ver con la clásica participación en la construcción de un determinado bien. En la actualidad, las operaciones de *offset* se articulan a través de un acuerdo marco en el que las partes implicadas acuerdan ejecutar una serie de contratos con los que llevar a

buen puerto un programa general de cooperación tecnológico-industrial. En consecuencia, el *offset* puede presentarse a través de distintas formas, cuyo común denominador es el de establecer algún sistema de compensación que beneficie al importador de los costosos bienes de tecnología adquiridos. La Guía Jurídica de UNCITRAL distingue entre dos tipos de *offset*:

- *Offset indirecto*, en el que el exportador viene obligado a suministrar determinados bienes o a prestar algunos servicios que carecen de conexión con el equipo vendido.
- En el *Offset directo*, en el que las prestaciones del vendedor están inmediatamente relacionadas con el objeto de la venta principal.

## 3. LA CONTRATACIÓN ELECTRÓNICA INTERNACIONAL

### 3.1. CONCEPTO Y RÉGIMEN JURÍDICO

Las tecnologías de la información y comunicación han provocado la aparición de un mercado virtual globalizado en el que las transacciones comerciales se realizan a un ritmo cada vez mayor gracias a la rapidez y facilidad que ofrecen las comunicaciones electrónicas. Cualquier empresario del mundo puede acceder desde su establecimiento comercial al mercado (*e-marketplaces*), a los productos o proveedores que desee, por muy lejanos o remotos que sean, reduciendo los costes de transacción y optimizando en consecuencia los gastos del negocio. Igualmente, el número de clientes potenciales con que cuenta cualquier comerciante se incrementa exponencialmente cuando se propone realizar intercambios comerciales a través de este medio.

Figura 2: Crecimiento del comercio electrónico mundial.

\$ in billions	2008	2009E	2010E	2011E
e-commerce*	\$379	\$412	\$491	\$561
Travel	\$329	\$342	\$405	\$458
Total	\$708	\$754	\$896	\$1.019

\*Excluding eBay volume and excluding Travel

Source: JP Morgan North America Equity Research, 26 June 2009

Hace tiempo que UNCITRAL viene trabajando en este campo con la finalidad de proporcionar instrumentos jurídicos capaces de regular de una forma moderna y equitativa las transacciones electrónicas internacionales. Así, en el año 1996 se creó la *Ley Modelo sobre comercio electrónico*, que aborda y resuelve las cuestiones básicas que plantea el comercio electrónico, como el reconocimiento jurídico de las comunicaciones electrónicas (art. 5) y su equivalencia a cualquier forma escrita que pueda exigirse (art. 6). Aunque ha tenido una notoria influencia mundial, en cuanto que ha inspirado directamente o influido en numerosas leyes que se han dictado sobre comercio electrónico en el mundo, el problema que tiene este tipo de instrumentos es que no garantiza la uniformidad internacional, en cuanto que únicamente pretende ofrecer al legislador nacional un marco normativo aceptable que puede emplear en la creación, modificación o modernización de una determinada ley interna. No es, por lo tanto,

una ley vinculante propiamente dicha, tratándose más bien de una forma de armonización normativa indirecta o mediata. Por ello, la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó el 23 de noviembre de 2005 la “Convención de las Naciones Unidas sobre la Utilización de las Comunicaciones Electrónicas en los Contratos Internacionales” (CUECIC). La Convención tiene la finalidad de eliminar los obstáculos que se oponen al uso de las comunicaciones electrónicas, aumentando la certidumbre jurídica, incrementando la previsibilidad comercial y ayudando a los Estados a obtener acceso a las rutas comerciales modernas. Aunque aún no ha entrado en vigor, ha sido ratificado por economías tan importantes a nivel mundial como las de China, Rusia o Singapur (España no la ha ratificado aún).

### 3.2. PRINCIPIOS DE LA CONTRATACIÓN ELECTRÓNICA INTERNACIONAL

Es muy importante destacar que la CUECIC consagra una serie de principios esenciales que rigen en la contratación electrónica internacional:

#### a) “Non-regulatory approach”.

No se pretende regular de forma exhaustiva todos los problemas que plantea el comercio electrónico (“regulatory approach”), sino simplemente eliminar las barreras que impiden el desarrollo del mismo, promulgando para ello las normas básicas o esenciales que coadyuven a la consecución de tal fin (“enabling approach”). Es una consecuencia del “Principio de inalterabilidad del derecho preexistente de obligaciones y contratos privados”, que implica que las reglas creadas para regular el comercio electrónico no puede modificar de forma sustancial el régimen jurídico de las obligaciones y contratos tanto de carácter nacional como internacional.

#### b) “Principio de neutralidad tecnológica”.

Implica que no se excluye ninguna técnica de comunicación en el ámbito de la Convención, que en consecuencia debe estar preparada para acoger bajo su régimen jurídico a cualquier innovación técnica que se produzca.

#### c) “Principio de equivalencia funcional”.

La función jurídica que en toda su extensión cumple la instrumentación escrita y autógrafa respecto de cualquier acto jurídico la cumple igualmente su instrumentación electrónica a través de un mensaje de datos. Se trata de una regla básica del Derecho de la contratación electrónico en tanto que permite eliminar uno de los principales obstáculos a los que se enfrenta el comercio electrónico: la exigencia legal de que la documentación figure en el tradicional formato de papel.

#### d) “Principio general de no discriminación”.

La realización de una transacción en una web *site* de una empresa o a través del intercambio de correos electrónicos no es causa suficiente para declarar por sí sola su ineficacia. En los términos de la propia Convención, “no se negará validez ni fuerza ejecutoria a una comunicación o a un contrato por la sola razón de que esa comunicación o ese contrato esté en forma de comunicación electrónica” (art. 8.1 CUECIC).

e) “Principio de libertad de forma”.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 9.1 CUECIC, “nada de lo dispuesto en la presente Convención obligará a que una comunicación o un contrato tenga que hacerse o probarse de alguna forma particular” La Convención, por lo tanto, no exige en principio ninguna formalidad para otorgar eficacia a las comunicaciones electrónicas.

## 4. OTROS CONTRATOS INTERNACIONALES COMPLEMENTARIOS A LA COMPRAVENTA

### 4.1. CONTRATOS DE GARANTÍAS: GARANTÍAS INDEPENDIENTES O CARTAS DE CRÉDITO CONTINGENTES.

En las relaciones comerciales internacionales la parte acreedora busca de manera anticipada asegurar que la contraparte deudora satisfaga su obligación de pago en tiempo y forma. Por ello, es muy habitual que se recurra a las llamadas garantías personales, en virtud de las cuales una tercera persona, denominada garante, se responsabiliza junto al deudor por el cumplimiento de la obligación. Dentro de las garantías personales, las denominadas “garantías independientes o cartas de crédito contingentes” son las que mejor se adaptan al comercio internacional, en tanto que se constituyen de forma completamente independiente de la relación obligatoria subyacente. De esta forma, el garante asume una obligación diferente y autónoma de la del deudor, comprometiéndose a pagar en el momento en que se lo solicite el acreedor, independientemente de cuál haya sido el devenir concreto de la prestación cuyo cumplimiento garantiza.

A nivel supranacional hay que destacar que UNCITRAL aprobó en 1995 la Convención de las Naciones Unidas sobre Garantías Independientes y Cartas de Crédito Contingente, que regula lo que denomina como “promesas internacionales”. De acuerdo con lo establecido en su artículo 2, se trata de una institución conocida en la práctica internacional con el nombre de “garantía independiente o carta de crédito contingente”, en virtud de la cual un banco o alguna otra institución o persona (“garante/emisor”) asume la obligación de pagar al beneficiario una suma determinada o determinable a su simple reclamación o a su reclamación acompañada de otros documentos, con arreglo a las cláusulas y cualesquiera condiciones documentarias de la obligación, donde se indique, o de donde se infiera, que el pago se debe en razón de la omisión en el cumplimiento de una obligación, o por otra contingencia, o por dinero prestado o adelantado, o a raíz de una deuda vencida contraída por el solicitante o por otra persona. Una promesa será independiente cuando la obligación del garante/emisor frente al beneficiario no dependa de la existencia o validez de una operación subyacente, ni de ninguna otra promesa o cuando no esté sujeta a ninguna cláusula que no aparezca en la promesa ni a ningún acto o hecho futuro e incierto, salvo la presentación de documentos u otro acto o hecho análogo comprendido en el giro de los negocios del garante/emisor (art. 3).

## 4.2. LEASING INTERNACIONAL

La Convención de UNIDROIT sobre arrendamiento financiero internacional, adoptada en Ottawa el 28 de mayo de 1988, regula un contrato conocido mundialmente con el nombre de *leasing*. De acuerdo con lo establecido en el artículo 1 de la Convención, ésta resulta aplicable a los contratos de arrendamiento financiero internacional mediante los cuales se concede al arrendatario el derecho de usar un determinado equipo mediante el pago de rentas. Las características de este contrato son:

- El arrendador, conforme a las especificaciones del arrendatario, adquiere una serie de bienes de capital u otros equipos a una tercera persona (proveedor).
- El arrendador celebra un contrato de arrendamiento con el arrendatario por el que le concede el derecho de usar los bienes mediante el pago de una renta.
- La renta se determina tomando en cuenta la amortización del total o de una parte substancial del costo.
- Finalmente, es posible (aunque no obligatorio) que el arrendatario goce de la posibilidad de adquirir la propiedad de los bienes (opción de compra) una vez finalizado el período de arrendamiento, por un precio o una renta nominal.

Como puede observarse, se trata de una figura de naturaleza jurídica mixta o compleja, en cuanto que mezcla elementos del contrato de arrendamiento de bienes con el de financiación o colaboración y el de opción de compra. En cualquier caso, hay que decir que los empresarios recurren de manera muy habitual a este contrato en tanto que les permite acceder a determinados bienes de equipo de elevado valor sin tener que realizar un importante desembolso económico de manera inmediata.

## CASO PRÁCTICO FINAL

1.- Una empresa española ha vendido a una distribuidora alemana una partida de 10.000 jamones de pata negra. En el contrato suscrito entre las partes se acordó que los jamones debían entregarse el 16 de febrero de 2012. Como consecuencia de las grandes nevadas acaecidas en Europa, el camión que transportaba los jamones desde Huelva, a pesar de salir a tiempo, llegó a la ciudad de Friburgo, donde se acordó la entrega, el día 22 de febrero. La empresa alemana entiende que ha habido un incumplimiento esencial del contrato, por lo que decide solicitar la resolución del contrato. Además, le indica que va a pedir una indemnización por los daños y perjuicios sufridos, ya que como consecuencia del retraso perdió la posibilidad de realizar un negocio de reventa. Contesta a las siguientes preguntas:

- ¿En virtud de qué criterio se aplica la Convención de Viena a este supuesto?
- ¿Ha habido un incumplimiento esencial?
- ¿Crees que la empresa española debe responder por los daños y perjuicios que ha sufrido el empresario alemán?

2.- Una empresa holandesa se pone en contacto con una sociedad italiana dedicada a la producción de pasta para pedirle que le envíe 35.000 unidades de spaghetti fresco, al precio de 30 céntimos de euro la unidad. La empresa italiana le envía un

correo electrónico en el que le confirma que procede a enviarle el pedido, si bien el precio final es de 35 céntimos de euro. Cuando la partida de pasta llega a la ciudad de Utrech, la empresa descubre que al menos el 70% de las unidades se encuentran en mal estado, como consecuencia del defectuoso envase empleado para su transporte. Por ello, decide devolver a la empresa italiana el 30% que estaba en buen estado a la vez que le solicita la sustitución de la partida completa. La sociedad italiana, por su parte, se opuso a tal petición alegando que el riesgo de deterioro lo asumió el comprador desde el momento en que la partida de pasta se puso en poder del primer porteador internacional. Contesta a las siguientes preguntas:

- a) El e-mail que envió la empresa italiana, ¿puede considerarse como contraoferta?
- b) ¿Resulta jurídicamente procedente la sustitución de las mercaderías?
- c) ¿Tiene razón la empresa italiana cuando afirma que la empresa holandesa debe soportar el riesgo de la pérdida?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRÁFICAS

Esplugues Mota, C. (2011), Derecho del comercio internacional, Tirant lo Blanch, Valencia.

Fernández de la Gándara, L. Calvo-Caravaca, A.L. (1995), Derecho mercantil internacional, Madrid, Tecnos.

Fernández Rozas, J.C. (2011), Derecho de los negocios internacionales, Iustel, Madrid.

Illas, R., Perales Viscosillas, P. (2003), Derecho Mercantil Internacional. El Derecho Uniforme, Ramón Areces, Madrid.

Picazo, L. (2006), La compraventa internacional de mercaderías. Comentario de la Convención de Viena, Thomson-Civitas, Madrid.

Schlechtriem, P., Schwenzer, I. (2011), Comentario sobre la Convención de las Naciones Unidas sobre los contratos de compraventa internacional de mercaderías, Aranzadi, Pamplona.

Vázquez Lepinette, T. (2000), Compraventa Internacional de Mercaderías. Una visión jurisprudencial, Aranzadi, Pamplona.

## II. LA PROPIEDAD INDUSTRIAL Y LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

### 1. CONSIDERACIONES GENERALES

En nuestro País es tradición diferenciar terminológicamente entre Propiedad industrial y Propiedad intelectual, sin embargo, fuera de nuestras fronteras se opta por englobar ambas ramas bajo la denominación unitaria "*Intellectual Property*". Esta opción nos parece acertada pues, por un lado, las diferencias entre ambas disciplinas que, en tiempos pasados, podían separarlas, hoy quedan cada vez más difuminadas; y, por otro, estamos en presencia de una materia con clara armonización a nivel internacional lo que implica la estandarización de los conceptos jurídicos. A pesar de ello, esta unificación denominativa no resulta, de momento, de aplicación en España.

Así, los derechos de propiedad industrial comprenden:

- Las creaciones técnicas: las patentes, los modelos de utilidad, los certificados de obtenciones vegetales y la topografía de semiconductores.
- Las creaciones de forma: el diseño industrial
- Los signos distintivos: Las marcas, las denominaciones sociales, los nombres de dominio, las denominaciones de Origen, las indicaciones geográficas.

Mientras que los derechos de propiedad intelectual se refieren:

- Los derechos de autor sobre obras literarias, artísticas o científicas en las que se incluyen: a) Los libros, folletos, impresos, epistolarios, escritos, discursos y alocuciones, conferencias, informes forenses, explicaciones de cátedra y cualesquiera otras obras de la misma naturaleza. b) Las composiciones musicales, con o sin letra. c) Las obras dramáticas y dramático-musicales, las coreografías, las pantomimas y, en general, las obras teatrales. d) Las obras cinematográficas y cualesquiera otras obras audiovisuales. e) Las esculturas y las obras de pintura, dibujo, grabado, litografía y las historietas gráficas, tebeos o comics, así como sus ensayos o bocetos y las demás obras plásticas, sean o no aplicadas. f) Los proyectos, planos, maquetas y diseños de obras arquitectónicas y de ingeniería. g) Los gráficos, mapas y diseños relativos a la topografía, la geografía y, en general, a la ciencia. h) Las obras fotográficas y las expresadas por procedimiento análogo a la fotografía. i) Los programas de ordenador h) las bases de datos, j) Las traducciones y adaptaciones, k) Las revisiones, actualizaciones y anotaciones, l) Los compendios, resúmenes y extractos. m). Los arreglos musicales, n) Cualesquier transformación de una obra literaria, artística o científica.
- Los demás derechos, también denominados derechos conexos o vecinos, que incluyen a) los derechos de los artistas, intérpretes o ejecutantes, b) los derechos de los productores de fonogramas, c) los derechos de los productores de grabaciones audiovisuales, d) los derechos de las entidades de radiodifusión, e) la protección de las meras fotografías, f) la protección de determinadas producciones editoriales.

Desde la segunda mitad del siglo XIX numerosos países tomaron conciencia de la importancia de la propiedad industrial e intelectual como motor de desarrollo cultural, tecnológico y económico de las regiones y países, pero debido al carácter focalizado de los derechos de propiedad industrial e intelectual era bastante difícil conseguir protección en zonas geográficas diferentes a la de residencia. Esta protección deficiente para los inventores o para el ejercicio de derechos de los creadores llevó, en 1883, a la aprobación del Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial (CUP en lo sucesivo), en 1891 al Arreglo de Madrid relativo al registro internacional de marcas y en 1896 a la del Convenio de Berna para la protección de las obras literarias y artísticas.

El CUP establece una serie de principios para la protección de la propiedad industrial que han sido una constante en otros tratados posteriores e, incluso, han excedido el ámbito estricto de la propiedad industrial. Así, cada Estado miembro de la Unión de París debe aplicar el principio de trato nacional, que obliga a cada Estado miembro a dispensar, en su normativa sobre propiedad industrial, el mismo trato que aplica a sus propios nacionales a los nacionales de cualquier otro Estado miembro. La norma del trato nacional garantiza a los extranjeros que no serán objeto de ningún tipo de discriminación jurídica.

El CUP también establece otro derecho básico, conocido con el nombre de derecho de prioridad. Toda persona que deposite, en alguno de los Estados contratantes, una solicitud de título de propiedad industrial (patente de invención, modelo de utilidad, marca o diseño industrial) gozará de un derecho de prioridad durante un plazo preestablecido para efectuar el depósito en cualquier otro Estado miembro. Los plazos varían en función del bien, doce meses para las patentes y los modelos de utilidad y seis meses para las marcas y los diseños industriales.

Desde entonces se han celebrado varios tratados internacionales en el ámbito de las patentes. Existen cinco tratados administrados por un organismo dependiente de Naciones Unidas, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, en lo sucesivo), a saber, el Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial (Convenio de París), el Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT), el Arreglo de Estrasburgo relativo a la Clasificación Internacional de Patentes (Arreglo de Estrasburgo), el Tratado de Budapest sobre el Reconocimiento Internacional del Depósito de Microorganismos a los fines del Procedimiento en Materia de Patentes (Tratado de Budapest) y el Tratado sobre el Derecho de Patentes (PLT).

En el ámbito de las marcas cabe destacar, y también dependientes de la OMPI, el Arreglo de Niza relativo a la clasificación, internacional de productos y servicios para el registro de marcas, de 15 de junio 1957, revisado en sucesivas ocasiones y cuya 10ª versión entro en vigor en enero de 2012. Este Arreglo establece un listado de 45 clases, 34 de productos y 11 de servicios para el registro de marcas. (vid. Anexo II). Y, finalmente, el Reglamento Común del Arreglo de Madrid Relativo al Registro Internacional de Marcas y del protocolo concerniente a ese Arreglo, texto que entro en vigor el 1 de enero de 2012.

Igualmente el diseño industrial cuenta desde 1925 con el Convenio de la Haya para su protección a nivel internacional.

El Acuerdo por el que se establece la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC en lo sucesivo) incorpora, mediante anexo, un Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (Acuerdo sobre los ADPIC).

El Acuerdo sobre los ADPIC recoge principios como el de trato nacional o el principio de la nación más favorecida. Este último establece que toda ventaja, favor, privilegio o inmunidad que conceda un miembro de la OMC a los nacionales de cualquier otro país, sean miembros o no, se otorgará inmediatamente y sin condiciones a los nacionales de todos los demás nacionales de cualquier país miembro.

Cabe señalar que, además de estos tratados de ámbito internacionales, hay una serie de acuerdos regionales que han contribuido al desarrollo del sistema internacional de propiedad industrial. Cabe señalar: i) el Convenio sobre la Patente Europea, ii) el Convenio sobre la Patente Eurasiática, iii) el Protocolo de Harare que funda la Organización Regional Africana de la Propiedad Industrial (ARIPO), iv) el Acuerdo de Bangui que crea la Organización Africana de la Propiedad Intelectual (OAPI), v) el Reglamento sobre patentes del Consejo de Cooperación de los Estados Árabes del Golfo (CCG), vi) Decisión 486, Régimen Común sobre Propiedad Intelectual de la Comunidad Andina, y vii) La legislación de la Unión Europea Sobre Marca y Diseño Comunitaria.

Este indudable interés de los poderes públicos sobre la materia se debe a que la creación de bienes inmateriales no solo permite que sus creadores se beneficien de unos derechos de exclusiva, sino que constituyen un activo que contribuye al avance del desarrollo tecnológico, científico o cultural del conjunto de la sociedad. Así, la propiedad intelectual, en su acepción amplia, presenta diversas funcionalidades para la empresa. Por un lado, constituye una fuente de ingresos en cuanto que los bienes inmateriales que protege están destinados a circular mediante las más variadas formulas contractuales: desde la simple compraventa de bienes o servicios amparados por una marca, pasando por la licencia de uso de patentes o de software, hasta el contrato de edición en materia de derechos de autor. Por otro lado, los bienes inmateriales constituyen un importante activo en los balances de las sociedades. Es lugar común hablar hoy en día de lo intangible como principal referente a la hora de valorar una empresa. Igualmente, la innovación también aporta prestigio para la empresa, tiene una función de notoriedad en el mercado o en el sector de actividad y constituye un referente para los clientes y consumidores. Y, finalmente, pero no menos importante, la innovación permite abrir nuevos mercados de productos o servicios y de territorios. Es, consecuentemente, un motor de la internalización de la empresa.

## 2. LAS MARCAS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

### 2.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LAS MARCAS

Las marcas constituyen sin duda el signo distintivo más accesible al diferenciar los productos o servicios y servir de lazo de unión entre fabricantes y consumidores, que las perciben, además como referente de calidad.

Desde el punto de vista del Derecho y, concretamente de la propiedad industrial, la marca es un signo distintivo que tiene como misión diferenciar un producto o servicio de otros semejantes. Varios son los elementos que pueden constituir por sí solos o conjuntamente una marca. Así la marca puede estar constituida por una combinación de palabras (marca denominativa); por una representación gráfica (marca gráfica); por una combinación de las

dos anteriores (marca mixta); por letras, cifras y sus combinaciones; por una forma (marca tridimensional), o por una composición musical (marca sonora).

Las marcas se rigen por una serie de principios, como son, el principio de especialidad y el de territorialidad. El principio de especialidad establece que la marca se registra para una clase concreta de productos o servicios que solicita su titular de acuerdo con la clasificación internacional antes referida (contenida en el Arreglo de Niza, que establece la existencia de 45 clases de productos y servicios, concretamente 34 de productos y 11 de servicios). Cuando se solicita una marca se debe indicar la clase o las clases para las que se desean la protección registral. Con ello, conseguimos, una exclusividad para el uso de ese signo en la clase de productos o servicios elegida, pero permitimos que ese mismo signo pueda ser usado por otro titular en otra clase de la clasificación internacional (también de nominada Nomenclator). Así pueden convivir marcas idénticas con distinto origen empresarial en clases diferentes del Nomenclator. Esta regla general sufre una excepción cuando se trata de marcas notorias. La ley no define "marca notoria" pero es común pensar que para alcanzar esta categoría se debe contar con las siguientes características:

- Ser comúnmente reconocidas, esto significa que la mayoría de los consumidores asocian la marca con un producto concreto o con un origen empresarial específico.
- Tratarse de marcas ya longevas en el mercado, esto es, con cierta antigüedad de registro y uso.
- Son marcas en las que se han invertido y se sigue invirtiendo importantes recursos (en este apartado se tienen fundamentalmente en cuenta los gastos en publicidad).

El otro principio que rige las marcas es el principio de territorialidad. De acuerdo con este principio, la marca es un derecho de exclusiva que concede un organismo estatal o supra estatal, lo que implica que ese derecho de exclusiva abarcará el territorio sobre el recaiga el ámbito de poder del organismo que concede el signo distintivo. De ese modo, una marca concedida por el organismo dependiente del Estado español, que es concretamente la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM en lo sucesivo), tendrá validez dentro de las fronteras del Reino de España.

Por ello, cuando de comercio internacional se trata, es preciso saber que una marca española sólo tiene validez dentro de nuestro territorio. Esto no significa que no se pueda comercializar el producto o servicio en otro país. Pero si así se hiciera podría ocurrir que ya existiera en el país de destino una marca idéntica para la misma clase de productos o servicios. Esto habilitaría a su titular para solicitar, en virtud de los derechos de defensa que concede la normativa sobre signos distintivos, que se paralizase la exportación del producto y se retirasen del comercio aquellos que ya hubiesen franqueado la aduana. Evidentemente una situación de este tipo ocasiona importantes gastos: como los necesarios para la repatriación de los bienes; los gastos judiciales para hacer frente a las demandas planteadas por infracción de los derechos de la marca infringida; a lo que deben sumarse los que acarree un grave incumplimiento del contrato de exportación cuyo fin se ha visto frustrado y se queda sin cumplir. El panorama no mejora sustancialmente por el hecho de que la marca no esté registrada en el país de destino, pues podría ocurrir que cualquier persona registrase la marca que nosotros tenemos registrada en España y sufriésemos una panoplia de avatares similares a los antes referidos, si bien en este caso se podría obtener una declaración judicial de nulidad del registro dolosamente adquirido (ello siempre que estuviésemos dispuestos a soportar el costoso procedimiento judicial).

Por ello, ante la perspectiva de realizar cualquier operación de comercio intracomunitario o internacional resulta preciso conocer las modalidades de protección de las marcas en otros ámbitos, ya que siempre constituirá la mejor solución desde el punto de vista de los costes de transacción.

## 2.2. LA MARCA COMUNITARIA

Cuando una empresa española pretende comercializar sus productos en el ámbito de la Unión Europea, debe llevar a cabo una extensión de la protección territorial de su marca. Una vía sería solicitar el registro de la marca que titula en España en las oficinas de marcas de otros países de la UE. Esta extensión requeriría llevar a cabo tantos expedientes de registro como países fuesen objeto de protección con la correspondiente duplicidad de costes.

La vía de extensión territorial más adecuada en el ámbito de la UE consiste en la solicitud de una marca comunitaria. La marca comunitaria, resulta más adecuada porque es un título válido para el conjunto de la UE, que se tramita mediante un procedimiento único y ante un organismo comunitario específico, la Oficina de Armonización del Mercado Interior (OAMI en lo sucesivo), organismo europeo que tiene su sede en nuestro país, concretamente en la ciudad de Alicante.

El Reglamento (UE) 207/2009 del Consejo, sobre la Marca comunitaria, establece un sistema que permite la concesión de marcas comunitarias por la Oficina de Armonización del Mercado Interior (OAMI) sobre la base de una solicitud única, que otorga un registro de carácter unitario, en el sentido de que produce los mismos efectos en el conjunto de la Unión Europea.

Pueden constituir marcas comunitarias todos los signos que puedan ser objeto de representación gráfica (en particular palabras, dibujos, letras, cifras, la forma del producto o su embalaje) siempre que tales signos tengan carácter distintivo.

Sin embargo, se denegará el registro de aquellos signos que estén desprovistos de carácter distintivo, que estén constituidos por denominaciones que se hayan convertido en usuales en el habla corriente o en las prácticas comerciales, que sean contrarios al orden público o a las buenas costumbres; que sean susceptibles de engañar al público, sobre la naturaleza, la calidad o la procedencia geográfica del producto o servicio.

Una vez concedida, la marca comunitaria confiere a su titular un derecho exclusivo. El titular tiene derecho a prohibir a un tercero usar con fines comerciales:

- Un signo idéntico a la marca comunitaria para productos o servicios idénticos a aquellos para los que se registró la marca.
- Un signo con el cual exista riesgo de confusión en el espíritu del público con la marca comunitaria.
- Un signo idéntico o similar a la marca comunitaria para productos o servicios que no sean similares a aquellos para los cuales se registro la marca comunitaria, cuando el uso de ese signo se aproveche del prestigio de la marca comunitaria.

En cambio, el derecho conferido por la marca comunitaria no permite a su titular prohibir a un tercero el uso, con fines comerciales: de su nombre o dirección; de indicaciones relativas a la especie, a la calidad, a la cantidad, al destino, al valor, a la procedencia geográfica, a la época de fabricación del producto o de la prestación del servicio o a otras características de

éstos; de la marca, cuando este uso sea necesario para indicar el destino de un producto o de un servicio, en particular, como accesorio o repuesto.

Pueden ser titulares de marcas comunitarias tanto personas físicas como jurídicas, incluidas las entidades de derecho público, que sean nacionales:

- De los Estados miembros.
- De otros Estados que sean partes en el Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial.
- De Estados que no sean partes en el Convenio de París pero que estén domiciliados o tengan su sede en territorio de la Comunidad o de un Estado que sea parte en el Convenio.
- De cualquier otro Estado que conceda a los nacionales de los Estados miembros la misma protección en materia de marcas que a sus nacionales.

Una vez concedida, en los cinco años siguientes, la marca comunitaria deberá ser objeto por el titular, o bajo su consentimiento, de un uso efectivo en la UE para los productos y servicios para los cuales esté registrada.

A elección del solicitante, la solicitud de marca comunitaria se presenta, o ante la OAMI, o ante el organismo de registro de la propiedad industrial del Estado miembro. Esta oficina deberá remitir la solicitud a la OAMI. Las solicitudes de marcas comunitarias se presentan en una de las lenguas oficiales de la UE. Los idiomas oficiales de la OAMI son el alemán, el español, el francés, el inglés y el italiano. La solicitud puede designar la marca comunitaria como colectiva para distinguir los productos o servicios de los miembros de asociaciones de fabricantes, productores, o comerciantes.

El plazo de validez del registro de la marca comunitaria es de diez años contados a partir de la fecha de la solicitud. El registro puede renovarse de forma indefinida por períodos sucesivos de diez años.

## 2.3. LA MARCA INTERNACIONAL

La otra vía para obtener protección supranacional para una marca consiste en acudir a la OMPI, que cuenta con un procedimiento surgido del Arreglo de Madrid y del Protocolo de Madrid. En la actualidad están adheridos al sistema de Madrid 84 países. Conviene precisar, no obstante, que este sistema de registro no presenta las mismas características que la marca comunitaria. La marca comunitaria consiste en la solicitud para obtener una marca de nuevo cuño en todo el territorio de la UE. El sistema OMPI no consiste en la obtención de una marca en los países acogidos al sistema, sino que, partiendo de una marca nacional ya registrada se solicita su ampliación territorial. Esto permite tramitar a través de un único organismo la presentación de la solicitud designando los países sobre los que desea obtener protección que, a su vez, a través de sus propias oficinas examinarán la viabilidad del registro.

En 2004, la Comunidad Europea presentó ante la OMPI su instrumento de adhesión al Protocolo de Madrid relativo al registro internacional de marcas. Esta adhesión permite establecer un enlace entre el sistema del Protocolo de Madrid administrado por la OMPI y el sistema de la marca comunitaria gestionado por la OAMI.

Los solicitantes y titulares de marcas comunitarias pueden solicitar la protección internacional de sus marcas presentando una solicitud internacional de conformidad con el Protocolo de Madrid. Inversamente, los titulares de registros nacionales en virtud de este Protocolo también pueden solicitar la protección de sus marcas mediante el sistema de la marca comunitaria.

## 2.4. LA MARCA COMO OBJETO DE CONTRATOS INTERNACIONALES

Como todo bien la marca puede ser objeto de negocios jurídicos. En el ámbito del comercio internacional la marca, bien por sí sola, bien dentro de un contrato complejo, franquicia, distribución, etc., puede ser el objeto de un contrato.

El contrato más usual en materia de signos distintivos es la licencia de marcas, que habilita el uso, por un tercero, de una marca registrada dentro de los límites establecidos contractualmente. Si bien no existe normativa al respecto ni modelos preestablecidos, es común que este tipo de contrato presente a nivel internacional rasgos semejantes. Concretamente, constituye una cláusula de estilo, indicar el territorio concreto para el que se cede el uso de la marca. Igualmente es preciso determinar la duración del referido uso, así como las magnitudes que dicho uso permiten en cuanto a la elaboración de unidades de producto o prestación de servicios. Es claro también que este contrato es oneroso, por ello debe fijarse la retribución que recibirá el titular de la marca junto con su forma de pago. Y, finalmente para evitar la aplicación de Tribunales que pueden ser ajenos a la cultura jurídica del titular de la marca, es frecuente incluir una cláusula de arbitraje o de mediación para llevar cabo la resolución de los conflictos que pudiese surgir de la interpretación o ejecución del contrato.

## 3. LAS PATENTES EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

### 3.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LAS PATENTES

Las patentes son bienes inmateriales que recaen sobre invenciones a las que un organismo nacional o supranacional concede un derecho de exclusiva, un denominado "monopolio legal". Los requisitos de patentabilidad, que son semejantes en el Derecho comparado, requieren que la invención sea:

- Una invención, esto es una solución técnica a un problema técnico.
- Novedosa, esto es que no esté en el estado de la técnica a nivel mundial. Este requisito es sin duda llamativo pues con independencia del ámbito geográfico de protección de la patente la novedad que se le requiere es mundial, la razón de ello debe buscarse en el carácter global e internacional de la ciencia, los avances que se den no pueden limitarse a un espacio geográfico concreto, la comunidad científica es una y por ello se requiere una novedad mundial a la hora de valorar una invención.

- La invención tiene que ser fruto de una actividad inventiva, esto es, se requiere un proceso intelectual que conlleve un avance respecto del estado del arte, esto es que para un especialista en la materia la invención vaya más allá de una creación que pueda deducirse del estado de la ciencia actual.

- Se requiere que pueda tener aplicación industrial. Este requisito se concreta en el destino que debe darse a la patente. La patente puede ser un procedimiento o un producto pero con capacidad de ser empleado en cualquier tipo de industria e incluso la agricultura dónde tienen alta incidencia las patentes biotecnológicas.

A pesar de estos requisitos de patentabilidad llamados positivos, la normativa de patentes establece una serie de exclusiones:

- Los descubrimientos, las teorías científicas y los métodos matemáticos.
- Las obras literarias, artísticas o cualquier otra creación estética, así como las obras científicas.
- Los planes, reglas y métodos para el ejercicio de actividades intelectuales, para juegos o para actividades económico-comerciales, así como los programas de ordenadores.
- Las formas de presentar informaciones, por entender la normativa de patentes que estas creaciones son objeto de protección por otras normas sobre bienes inmateriales, como pueden ser los derechos de autor.

Igualmente, cabe valorar la patente desde los denominados requisitos negativos o exclusiones en materia de patentes, que impiden el registro de la invención aún reuniendo los requisitos positivos antes descritos. Estos límites son:

- Los procedimientos de clonación de seres humanos.
- Los procedimientos de modificación de la identidad genética germinal del ser humano.
- Las utilizaciones de embriones humanos con fines industriales o comercial.
- Los procedimientos de modificación de la identidad genética de los animales que supongan para éstos sufrimientos sin utilidad médica o veterinaria sustancial para el hombre o el animal, y los animales resultantes de tales procedimientos.
- Las variedades vegetales y las razas animales. Serán, sin embargo, patentables las invenciones que tengan por objeto vegetales o animales si la viabilidad técnica de la invención no se limita a una variedad vegetal o a una raza animal determinada.
- Los procedimientos esencialmente biológicos de obtención de vegetales o de animales. A estos efectos se considerarán esencialmente biológicos aquellos procedimientos que consistan íntegramente en fenómenos naturales como el cruce o la selección.
- El cuerpo humano, en los diferentes estadios de su constitución y desarrollo, así como el simple descubrimiento de uno de sus elementos, incluida la secuencia o la secuencia parcial de un gen.

Como consecuencia del requisito de novedad a nivel mundial de la invención se desprende que la información acerca del cual es el estado de la técnica resulta un elemento esencial a la hora no ya de registrar, sino de llevar a cabo el desarrollo de la invención. Para ello constituye un elemento esencial en cualquier empresa de base tecnológica la búsqueda de información técnica sobre patentes que permite conocer el estado actual de la ciencia y

evitar llevar a cabo investigaciones no protegibles. La búsqueda de información tecnológica desempeña diversas funciones:

- Sirve para formular la política de I+d en la empresa.
- Permite realizar un análisis del mercado y de la competencia.
- Da a conocer la tecnología que podemos necesitar en nuestra empresa y su titular con lo podemos solicitarle una transferencia de tecnología.
- El acceso al conocimiento supone un estímulo para la innovación.

Entre otras bases de información tecnológica se pueden consultar: <http://www.wipo.int/patentscope/es/>

Una vez llevada a cabo la fase de desarrollo, en materia de registro de patentes es fundamental contar, dentro de la empresa, con especialistas en la tramitación de patentes, o bien buscar ese apoyo en el exterior. Al margen de la complejidad de carácter técnico que pueda presentar la invención, es necesario destacar la complejidad de carácter procedimental que presenta el registro de la patente. La simple lectura de los requisitos de patentabilidad con la necesaria justificación de los mismos y la correcta redacción de las reivindicaciones que son el objeto protegible de la patente requiere de un profundo conocimiento no sólo técnico sino también de mecánica registral para llevar a buen puerto el registro solicitado. Por ello es habitual en este campo solicitar la colaboración de Agencias de Patentes a fin de facilitar las cuestiones procedimentales del registro.

La elección del ámbito geográfico sobre el que va a recaer la patente es una clara decisión empresarial. Se nos ofrecen tres vías:

- La vía nacional que es sin duda la más rápida pero que limita la protección.
- La vía europea que permite una protección mediante un único procedimiento de registro en los países adscritos al Convenio de Patente europea, pero que consta de un procedimiento más largo.
- La vía internacional que mediante un procedimiento de examen unificado permite la protección los países firmantes del Tratado en materia de Cooperación de Patentes (PCT).

## 3.2. LA PATENTE EUROPEA

En la actualidad, existen en la Unión Europea dos formas de garantizar la protección mediante patente: los sistemas nacionales de patentes y el sistema europeo de patentes.

La patente europea se rige por el Convenio sobre concesión de patentes europeas (Convenio de Munich) de 1973 (CPE, en lo sucesivo), al que se han adherido todos los Estados miembros de la UE y otros estados europeos hasta alcanzar sus actuales 31 miembros.

En el Convenio de Munich se establece un procedimiento único de concesión de patente europea. Mediante este Convenio se creó la Oficina Europea de Patentes (OEP), la cual concede una patente que se convierte inmediatamente en patente nacional en las oficinas nacionales de la Organización Europea de Patentes.

Las condiciones de patentabilidad, fijadas mediante el CPE no difieren de las vistas anteriormente para la patente nacional. La solicitud se hace con arreglo a lo dispuesto en el

CPE. Se puede presentar directamente ante OEP, en una de sus sedes (Munich, La Haya o Berlin) o en una oficina nacional.

La patente comunitaria conferirá a su titular el derecho de prohibir a cualquier tercero que no tenga su consentimiento tanto la explotación directa de la invención y, en concreto, fabricarla, ofrecerla, introducirla en el mercado o importarla, como la explotación indirecta de la invención, suministrándola por ejemplo.

La patente europea tiene una duración de veinte años contados desde la fecha de presentación de la solicitud.

### 3.3. ESTADO ACTUAL DE LA FUTURA PATENTE EUROPEA

Como acabamos de ver, en la Unión Europea la protección de la patente puede obtenerse a través de las oficinas de patentes de los Estados miembros, que conceden patentes nacionales, o a través de la Oficina Europea de Patentes (OEP), en el marco del Convenio sobre la Patente Europea (CPE). No obstante, toda patente europea concedida por la OEP debe ser validada en cada uno de los Estados miembros. Para validar una patente europea en el territorio de un Estado miembro, la legislación nacional puede exigir, entre otras cosas, que el titular de la patente presente una traducción de la misma a la lengua oficial de ese Estado miembro. Por ello, el sistema de patentes vigente en la Unión, sobre todo en lo que respecta a los requisitos de traducción, se caracteriza por sus elevados costes y su gran complejidad.

A pesar de ello, la UE no ha sido capaz de llevar a buen puerto la promulgación de una normativa comunitaria sobre patentes. En agosto de 2000, la Comisión presentó por primera vez una propuesta de Reglamento del Consejo sobre la patente comunitaria, pero no pudo llegarse a un acuerdo definitivo.

El Tratado de Lisboa introdujo una base jurídica más específica para la creación de derechos de propiedad intelectual europeos. De conformidad con el artículo 118, párrafo primero, del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE), el Parlamento Europeo y el Consejo deben establecer, con arreglo al procedimiento legislativo ordinario, las medidas relativas a la creación de títulos europeos. Sin embargo, el párrafo segundo de ese mismo artículo establece una base jurídica específica para los regímenes lingüísticos de esos títulos europeos, que deberá establecer el Consejo con arreglo a un procedimiento legislativo especial, pronunciándose por unanimidad, previa consulta al Parlamento Europeo. Así pues, las disposiciones en materia de traducción de un régimen de patente unitaria en la UE deberán establecerse en un acto legislativo aparte.

Por el momento parece difícil obtener un acuerdo definitivo sobre este asunto. El principal escollo es la cuestión de la traducción de las reivindicaciones de la patente. En efecto, el texto proyectado prevé que las reivindicaciones de la patente, en realidad la parte más corta pero la más importante de la solicitud de patentes, ya que define los límites de la protección, deberán traducirse a todas las lenguas oficiales de la UE. Sin embargo, en el momento en que nos encontramos, los ministros europeos no han alcanzado un compromiso sobre la cuestión de quién decidirá la validez jurídica de la traducción y cómo gestionar los efectos de una traducción errónea.

Un segundo punto de desacuerdo gira en torno al establecimiento del plazo de presentación de las traducciones. Esta cuestión es fundamental dado que, según el sistema propuesto, si las traducciones no se presentan en los plazos establecidos, la patente comunitaria queda sin efecto.

### 3.4. LA PATENTE INTERNACIONAL. SISTEMA PCT

De acuerdo con el sistema del PCT, un solicitante mediante una única solicitud de patente internacional obtiene el mismo efecto que presentando una solicitud nacional en cada Parte contratante del PCT. Así, el solicitante puede presentar una solicitud y tramitarla con arreglo a un procedimiento único con un único conjunto de requisitos formales durante la fase internacional, de conformidad con el PCT y su Reglamento.

Como decíamos la decisión del ámbito de protección es una decisión estratégica de la empresa porque desde el punto de vista legal la protección que ofrece cada una de las vías es idéntica en cada país. Aunque debe tenerse en cuenta que la solicitud de registro de una patente en España, o en cualquier otro país miembro de la Unión de París o de los acuerdos ADPIC de la OMC concede un periodo de prioridad de 12 meses durante los cuales se mantiene la fecha de solicitud a fin de extender la solicitud a otros ámbitos con efectos de la solicitud prioritaria.

### 3.5. LAS PATENTES COMO OBJETO DE CONTRATOS INTERNACIONALES

El sistema de patentes fomentan la transferencia de tecnología tanto en el ámbito nacional como internacional al ser las patentes bienes susceptibles de comercialización. El sistema de registro, no sólo permite la obtención de la propiedad sobre la innovación sino que también habilita para la defensa de la patente frente a posibles usurpaciones ilegítimas de la misma. Con ello se consigue que la transmisión de los derechos de uso o de titularidad de las invenciones tengan una base de seguridad jurídica esencial para facilitar la transferencia de tecnología a nivel nacional e internacional.

Los acuerdos de transferencia de tecnología carecen de regulación específica, tanto a nivel nacional como internacional. Los acuerdos se basan en contratos que vienen a presentar un clausulado más o menos homogéneo.

Así, es habitual el uso de cláusulas relativas al ámbito geográfico para el que se licencia la patente, así como el tiempo que normalmente coincide con la vida útil de la misma, recordemos es de veinte años desde la fecha de su solicitud. La licencia si reviste carácter exclusivo o no. Además, las licencias también suelen contener cláusulas relativas a la asistencia técnica y la transferencia de los conocimientos necesarios para explotar la invención y, en el caso de algunos productos, se debe recoger en el clausulado la asistencia de cara a obtener los permisos o a autorizaciones que su puesta en el mercado requiera. Para llevar a cabo esta transferencia la tecnología objeto del contrato debe estar protegida en el país de destino.

Al margen de las licencias voluntarias en materia de patentes debe tenerse en cuenta las licencias obligatorias que puede conceder el órgano de registro cuando no se lleve a cabo un uso efectivo de la misma por su titular o en el caso de patentes dependientes esto es, cuando para el desarrollo de una patente se requiere el uso de otra de un tercero.

## 4. EL DISEÑO INDUSTRIAL EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

### 4.1. CONSIDERACIONES GENERALES

El dibujo o modelo consiste en la apariencia que tiene un producto, sea en parte o en su totalidad, derivada de sus características de líneas, configuración, color, forma, textura o material del producto en sí o de su ornamentación. El diseño, en tanto que aspecto que se aplica a un producto o a una parte del mismo, ha de poder ser percibido por los sentidos de manera visible o táctil. Es irrelevante su valor estético o funcional, o si va a ser decisivo para incrementar las ventas de ese producto.

Los diseños son instrumentos jurídicos mediante los cuales puede obtenerse protección para aquellas creaciones que se plasman en la forma exterior de los productos o de una parte de los mismos. La presentación exterior del producto tiene como objetivo principal incitar a los consumidores a adquirirlo con preferencia a los productos de los competidores. El diseño es, así, una efectiva herramienta de marketing. Por eso su protección ha de tener en cuenta los intereses de los distintos usuarios del sistema, empresas y consumidores, y considerar el papel que tiene el diseño en el mercado como valor añadido de un producto.

### 4.2. EL DISEÑO COMUNITARIO

El 12 de diciembre de 2001 el Consejo de la Unión Europea adoptó el Reglamento (CE) num. 6/2002, sobre los dibujos y modelos comunitarios (RDC). Con esta norma se ha dado un nuevo paso en el tratamiento armonizado y unitario. El Reglamento ha sido desarrollado por otras dos normas, a saber: el Reglamento 2245/2002, del 21 de octubre de 2002, de ejecución del RDC, y el Reglamento 2246/2002, del 16 de diciembre de 2002, relativo a las tasas que se han de abonar a la OAMI en concepto de registro de dibujos y modelos comunitarios.

El sistema comunitario de tutela del diseño contempla tanto la protección, si bien con diferente grado de duración del modelo no registrado como del el dibujo y modelo registrado. La normativa comunitaria se rige por una serie de principios. En primer lugar, destaca el principio de unidad. De conformidad con este principio, es posible proteger y registrar un mismo dibujo o modelo en todo el territorio de la UE. En el supuesto del diseño registrado esta protección unitaria podrá obtenerse mediante una sola solicitud, utilizando un solo idioma, pagando tasas unitarias, sirviéndose de un solo mandatario y a través de una única Oficina, la OAMI, con sede en Alicante (España). Además, el titular de un dibujo o modelo comunitario puede defenderse frente a los infractores de su derecho mediante el ejercicio de una única acción ante los Tribunales competentes designados por los Estados miembros (Tribunales de Dibujos y Modelos Comunitarios de primera y segunda instancia), con efectos en todo el territorio de la UE.

### 4.3. EL DISEÑO INTERNACIONAL

El Sistema de La Haya prevé un procedimiento para el registro internacional de dibujos y modelos en los países u organizaciones supranacionales parte en el Arreglo de La Haya. Es administrado por la Oficina Internacional de la OMPI con sede en Ginebra, Suiza.

Este sistema ofrece a los creadores la posibilidad de proteger sus diseños industriales en varios países, mediante la presentación de una única solicitud ante la Oficina Internacional de la OMPI, hecha en un idioma. El registro internacional produce los mismos efectos que una solicitud de registro hecha en cada uno de los países designados por el solicitante si la oficina de un país designado no deniega la protección.

Igualmente, el Sistema de La Haya simplifica la gestión posterior que del diseño se pudiese llevar cabo una vez registrado, como pudiesen ser los cambios en el diseño.

## 5. LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

### 5.1. CONSIDERACIONES GENERALES

El derecho de autor y sus derechos conexos son esenciales para la creatividad humana ya que ofrecen a los creadores el incentivo de la titularidad de un bien incorporal susceptible de ser comercializado al contar con un sistema de protección efectiva. En virtud de este sistema de derechos, los creadores cuentan con la garantía de que sus obras se podrán divulgar y, en su caso, proteger frente a copias no autorizadas o frete a la piratería.

Los derechos de autor y los derechos conexos se han expandido enormemente gracias a los progresos tecnológicos acaecidos durante los últimos decenios, que han aportado nuevas maneras de divulgar creaciones mediante vías de comunicación de ámbito mundial como la radiodifusión por satélite o mediante nuevos soportes como los CD o los DVD. La divulgación de obras por Internet es el acontecimiento que en la actualidad está planteando mas cuestiones en relación con la propiedad intelectual. Los organismos internacionales relacionados con al propiedad intelectual participan activamente en el debate internacional en curso, sobre la configuración de nuevas normas para proteger el derecho de autor en el espacio cibernético. Así la OMPI administra el Tratado sobre Derecho de Autor y el Tratado OMPI sobre Interpretación o Ejecución y Fonogramas (conocidos conjuntamente como "Tratados de Internet"), que establecen normas internacionales destinadas a impedir el acceso no autorizado y la utilización de obras creativas en Internet u otras redes digitales.

La gran diferencia existente todavía entre propiedad intelectual y propiedad industrial radica en el modo de adquirir el derecho sobre el bien intangible. Mientras que sede de propiedad industrial la titularidad se adquiere por concesión, desde el Convenio de Berna para la protección de las obras literarias y artísticas, la protección del derecho de autor sobre la obra es automática, no siendo necesario el cumplimiento de ninguna formalidad en los países Miembros del Convenio.

Por ello, la OMPI no ofrece ningún tipo de registro internacional de derecho de autor. No obstante, numerosos países poseen un registro de derechos de autor, y ciertas legislaciones nacionales establecen procedimientos de registro, por ejemplo, con el propósito de identificar o distinguir títulos o contenido de obras. En algunos países, el registro de obras puede servir como prueba ante los tribunales en caso de conflictos sobre el derecho de autor.

El plazo de protección de los derechos de autor es de setenta años a partir:

- De la muerte del autor de la obra o de la muerte del último autor si se trata de una obra realizada entre varios autores.

- De la fecha en la que la obra se haya hecho accesible lícitamente al público, si la obra es anónima o está firmada con seudónimo.

El plazo de protección de una obra cinematográfica o audiovisual es de setenta años tras la muerte del último superviviente entre las siguientes personas: el director principal, el autor del guión, el autor del diálogo y el compositor de una música creada expresamente para ser utilizada en la obra cinematográfica o audiovisual.

Respecto de los derechos afines el plazo de protección de los derechos afines (derechos de los artistas intérpretes, de los ejecutantes, de los productores de fonogramas, de los productores de películas y de las entidades de radiodifusión) es de cincuenta años. Este plazo se calculará, según los casos, a partir de la fecha de ejecución, publicación o comunicación de la fijación.

## 5.2. NORMATIVA COMUNITARIA SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL

Con el objetivo de proteger los bienes culturales europeos, el Reglamento (CE) nº 116/2009 del Consejo, de 18 de diciembre de 2008, relativo a la exportación de bienes culturales garantiza el control uniforme de las exportaciones en las fronteras exteriores de la UE mediante autorizaciones de exportación.

La exportación de bienes culturales fuera del territorio aduanero de la UE estará supeditada a la presentación de una autorización de exportación. A petición del exportador, esta autorización será concedida por la autoridad competente del Estado miembro en cuestión, y tendrá validez en toda la UE. La autorización de exportación podrá denegarse cuando los bienes de que se trate estén amparados por una legislación protectora del patrimonio nacional de valor artístico, histórico o arqueológico en dicho Estado miembro. En determinadas circunstancias, un Estado miembro podrá permitir la exportación de algunos bienes culturales sin autorización.

La autorización de exportación se presentará en el momento de cumplir los trámites aduaneros de exportación, junto con la declaración de exportación, en la aduana competente. Los Estados miembros podrán limitar el número de aduanas competentes para el cumplimiento de los trámites de exportación de los bienes culturales.

Con la llegada de la sociedad de la información, la protección de las bases de datos adquiere mayor importancia, dado que la mayoría de los servicios se proporcionarán de manera inmediata a partir de una base de datos electrónica accesible en línea o fuera de línea. Las bases de datos tendrán asimismo una incidencia importante sobre la creación de nuevos productos multimedia. Las bases de datos deben contar, pues, con un nivel de protección apropiado.

La protección de las bases de datos está regulada en Directiva 96/9/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de marzo de 1996, sobre la protección jurídica de las bases de datos.

Esta Directiva se aplica a las bases de datos, cualesquiera que sean sus formatos (por ejemplo, formato electrónico o en papel). La Directiva define una base de datos como una *recopilación de obras, de datos o de otros elementos independientes, dispuestos de forma sistemática o metódica y accesibles individualmente por medios electrónicos o de otra forma.*

La Directiva no se aplica ni a los programas informáticos utilizados en la fabricación o el funcionamiento de la base de datos, ni a las obras o materias incluidas en ellos. La Directiva tampoco afecta a las disposiciones legales sobre patentes, marcas, diseños y modelos, ni sobre competencia desleal que pudiesen recaer sobre ella.

La Directiva concede una protección de los derechos de autor para la creación intelectual constituida por la selección o disposición de materias así como una protección sui generis que garantice la protección de una inversión (financiera, en recursos humanos, esfuerzo y energía) efectuada en la obtención, la verificación o la presentación del contenido de una base de datos.

Ante el papel preponderante de los programas informáticos en numerosos sectores industriales, el legislador europeo desarrolló una protección jurídica mediante la Directiva 2009/24/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de abril de 2009, sobre la protección jurídica de los programas de ordenador.

De acuerdo con esta Directiva los Estados miembros deberán proteger mediante los derechos de autor los programas de ordenador. Deberán ser protegidos como obras literarias tal como se definen en el Convenio de Berna para la protección de obras literarias y artísticas. Los programas de ordenador incluirán su documentación preparatoria.

La protección prevista en la Directiva se aplica a:

- a) Cualquier forma de expresión de un programa de ordenador.
- b) Las ideas y principios en los que se base un programa de ordenador o algunos de estos elementos no estarán cubiertos por esta protección;
- c) cuando un programa de ordenador sea original, es decir, cuando sea una creación intelectual propia de su autor;
- d) los programas de ordenador creados con anterioridad al 1 de enero de 1993.

Se considerará autor del programa de ordenador a la persona física o grupo de personas físicas que lo hayan creado o, cuando la legislación de los Estados miembros lo permita, a la persona jurídica. Cuando un programa se cree conjuntamente por varias personas, los derechos exclusivos serán propiedad común. Si un trabajador cree un programa de ordenador siguiendo las instrucciones de su empresario, la titularidad de los derechos del programa de ordenador corresponderá exclusivamente a éste último.

El titular de los derechos de un programa de ordenador podrá efectuar o autorizar:

- a) la reproducción total o parcial del programa, o de una parte de éste;
- b) la traducción, adaptación, arreglo y cualquier otra transformación del programa;
- c) la distribución del programa.

Toda persona con derecho a utilizar el programa de ordenador podrá realizar una copia si ésta resulta necesaria para dicha utilización. Dicha persona podrá, asimismo, observar, estudiar y verificar el funcionamiento de este programa con el fin de determinar las ideas y principios implícitos en cualquier elemento del programa sin consentimiento del titular de los derechos.

No se exigirá la autorización del titular del derecho cuando la reproducción del código y la traducción de su forma sean indispensables para obtener la información necesaria para la

interoperabilidad de un programa de ordenador creado de forma independiente con otros programas, siempre que se cumplan los requisitos siguientes:

- a) Que tales actos sean realizados por el licenciatarario o por cualquier otra persona facultada para utilizar una copia del programa;
- b) la información necesaria para conseguir la interoperabilidad no haya sido puesta previamente de manera fácil;
- c) que dichos actos se limiten estrictamente a aquellas partes del programa original que resulten necesarias para conseguir la interoperabilidad.

Los Estados miembros adoptarán medidas adecuadas contra las personas que comentan cualquiera de los actos siguientes:

- a) la puesta en circulación de una copia ilegítima de un programa de ordenador;
- b) la tenencia con fines comerciales de una copia de ordenador;
- c) la puesta en circulación con fines comerciales de cualquier medio cuyo único propósito sea facilitar la supresión no autorizada de cualquier dispositivo técnico de protección.
- d) las copias ilegítimas de programa de ordenador podrán ser confiscadas.

## RESUMEN

El presente capítulo se inicia con el estudio de la normativa a nivel internacional del principal contrato que ampara la inmensa mayoría de las operaciones de exportación e importación: la compraventa. El instrumento legal a nivel internacional para estas operaciones es La "Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías" denominada comúnmente "Convención de Viena", que ha sido ratificada, desde su aprobación en 1980, por 77 Estados del mundo. Se considera que un contrato de compraventa es internacional cuando ambas partes tienen sus establecimientos en distintos Estados. La Convención de Viena se rige por dos principios básicos: libertad de forma y autonomía de la voluntad. No obstante, esta Convención regula de forma pormenorizada las obligaciones de comprador y vendedor así como las consecuencias jurídicas de los incumplimientos de las partes.

El *countertrade* o *comercio compensatorio* a pesar de ciertas reticencias en la práctica constituye un instrumento contractual de primer orden para el comercio internacional. El *countertrade* o *comercio compensatorio* hace referencia a diversas figuras jurídicas que tienen en común constituir una operación que se diferencia del esquema habitual de entrega de mercaderías contra precio, en que se dan otros intercambios o prestaciones, aun cuando también pueda existir en algún supuesto pago de precio. UNCITRAL elaboró en 1992 una Guía Jurídica (*Legal Guide on International Countertrade Transactions*) que trata algunas de las cuestiones y supuestos que plantea el comercio compensatorio. Las figuras jurídicas a través de las cuales se organiza el comercio compensatorio son el contrato de *Barter*, *Compensation*, *Counterpurchase*, *Buy-back* y *Offset*.

Las tecnologías de la información y comunicación han permitido la aparición de un mercado virtual globalizado. La Asamblea General de Naciones Unidas aprobó el 23 de noviembre de 2005 la "Convención de las Naciones Unidas sobre la Utilización de las Comunicaciones Electrónicas en los Contratos Internacionales" (CUECIC) con la finalidad de eliminar

los obstáculos que se oponen al uso de las comunicaciones electrónicas, aumentando la certidumbre jurídica, incrementando la previsibilidad comercial y ayudando a los Estados a obtener acceso a las rutas comerciales modernas. Aunque aún no ha entrado en vigor la CUECIC consagra una serie de principios esenciales que rigen en la contratación electrónica internacional: "Non-regulatory approach". "Principio de neutralidad tecnológica". "Principio de equivalencia funcional". "Principio general de no discriminación". "Principio de libertad de forma".

Este capítulo también aborda las denominadas "garantías independientes o cartas de crédito contingentes" que son las garantías personales que mejor se adaptan al comercio internacional en tanto que se constituyen de forma completamente independiente de la relación obligatoria subyacente. De esta forma, el garante asume una obligación diferente y autónoma de la del deudor, comprometiéndose a pagar en el momento en que se lo solicite el acreedor, independientemente de cuál haya sido el devenir concreto de la prestación cuyo cumplimiento garantiza. UNCITRAL aprobó en 1995 la Convención de las Naciones Unidas sobre Garantías Independientes y Cartas de Crédito Contingente. Asimismo también se analiza la figura del leasing internacional.

La segunda parte del capítulo analiza unos bienes siempre, y cada vez más presentes en el comercio internacional: los bienes inmateriales, es decir los derechos de propiedad industrial, las patentes, el diseño industrial y las marcas; y los derechos de propiedad intelectual, los derechos de autor y los derechos conexos.

Para ello se abordan los cinco tratados que la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, en lo sucesivo) administra, a saber, el Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial (Convenio de París), el Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT), el Arreglo de Estrasburgo relativo a la Clasificación Internacional de Patentes (Arreglo de Estrasburgo), el Tratado de Budapest sobre el Reconocimiento Internacional del Depósito de Microorganismos a los fines del Procedimiento en Materia de Patentes (Tratado de Budapest) y el Tratado sobre el Derecho de Patentes (PLT). Igualmente el diseño industrial cuenta desde 1925 con el Convenio de la Haya para su protección a nivel internacional.

También es objeto de análisis el Acuerdo por el que se establece la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC en lo sucesivo) incorpora, mediante anexo, un Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (Acuerdo sobre los ADPIC).

Además de estos tratados de ámbito internacionales se examinan una serie de acuerdos regionales que han contribuido al desarrollo del sistema internacional de propiedad industrial. Cabe señalar: i) el Convenio sobre la Patente Europea, ii) el Convenio sobre la Patente Eurasiática, iii) el Protocolo de Harare que funda la Organización Regional Africana de la Propiedad Industrial (ARIPO), iv) el Acuerdo de Bangui que crea la Organización Africana de la Propiedad Intelectual (OAPI), v) el Reglamento sobre patentes del Consejo de Cooperación de los Estados Árabes del Golfo (CCG), vi) Decisión 486, Régimen Común sobre Propiedad Intelectual de la Comunidad Andina, y vii) La legislación de la Unión Europea Sobre Marca y Diseño Comunitaria que también son objeto de comentarios.

En lo relativo al derecho de autor y sus derechos conexos la OMPI administra el Tratado sobre Derecho de Autor y el Tratado OMPI sobre Interpretación o Ejecución y Fonogramas (conocidos conjuntamente como "Tratados de Internet"). Y respecto de la normativa comunitaria se analiza el Reglamento (CE) nº 116/2009 del Consejo, de 18 de diciembre de 2008, relativo a la

exportación de bienes culturales; la Directiva 96/9/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de marzo de 1996, sobre la protección jurídica de las bases de datos; y, finalmente, la Directiva 2009/24/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de abril de 2009, sobre la protección jurídica de los programas de ordenador.

## CASO PRÁCTICO FINAL

ACME, S.A. es una empresa andaluza dedicada a la investigación, fabricación y comercialización de maquinaria para la selección y clasificación de frutos, muy especialmente cítricos, usando sistemas electrónicos de procesado de imagen y sistemas mecánicos para la carga, posicionado y separación de las piezas de fruta.

Como consecuencia del proceso de I+d llevado a cabo en los últimos años han desarrollado un cargador de cítricos perfeccionado que facilita el escogido automático de fruta en función de los defectos superficiales y tonalidad que presente el fruto gracias a la suma de un novedoso proceso de visión artificial mediante el tratamiento de imagen en tiempo real y un programa de datos que permite la clasificación de los frutos. El modelo de prueba está siendo explotado por la sociedad a fin de comprobar su rendimiento.

ACME, S.A., acude, con la ayuda de instituciones públicas de nuestra comunidad, a la mayor feria agropecuaria a nivel mundial y, en su stand, ofrece un catálogo a potenciales clientes en el que se publicita la referida máquina de escogido. Dada la buena acogida que las características técnicas de la maquinaria presenta, ACME, S.A. recibe varios pedidos en firme para comercializar la maquinaria en países tan dispares como Canadá, Argentina, Marruecos e Israel así como algún pedido dentro de la Unión europea.

## CUESTIONES A DEBATE

A la vista de estos antecedentes y con los conocimientos adquiridos, se solicita indique los bienes inmateriales que debe proteger ACME, S.A. para la comercialización de su innovación:

- ¿Debe proteger su creación como marca? ¿Y en caso afirmativo en que ámbito geográfico?
- ¿Debe proteger su creación como patente? ¿Y en caso afirmativo en que ámbito geográfico?
- ¿Debe proteger su creación como diseño industrial? ¿Y en caso afirmativo ante que organismo?
- ¿Debe proteger su creación como propiedad intelectual? ¿Y en caso afirmativo ante que organismo?
- ¿Cuáles son las principales cláusulas que respecto de los bienes inmateriales deben recoger los contratos internacionales que celebre la sociedad?

## REFERENCIAS BIBLIORÁFICAS Y WEBGRÁFICAS

FERNÁNDEZ-NOVOA, Carlos, Tratado sobre Derecho de marcas, Madrid, 2001.

CASADO CERVIÑO, El sistema comunitario de marcas : normas, jurisprudencia y práctica, Valladolid, 2000.

BOTANA AGRA, Manuel, La protección de las marcas internacionales: con especial referencia a España, Madrid, 1994.

VILALTA, A. Esther, Acciones para la protección de patentes y modelos de utilidad, Barcelona, 2000.

OTERO-GARCÍA CASTRILLÓN, Carmen, Las patentes en el comercio internacional: la empresa española y la disciplina de la Unión Europea y de la Organización Mundial del Comercio, Madrid, 1997.

# ANEXOS

01	Productos químicos para la industria, la ciencia y la fotografía, así como para la agricultura, la horticultura y la silvicultura; resinas artificiales en bruto, materias plásticas en bruto; abonos para el suelo; composiciones extintoras; preparaciones para templar y soldar metales; productos químicos para conservar alimentos; materias curtientes; adhesivos (pegamentos) para la industria.
02	Pinturas, barnices, lacas; productos antioxidantes y productos para conservar la madera; materias tintóreas; mordientes; resinas naturales en bruto; metales en hojas y en polvo para pintores, decoradores, impresores y artistas.
03	Preparaciones para blanquear y otras sustancias para lavar la ropa; preparaciones para limpiar, pulir, desengrasar y raspar; jabones; productos de perfumería, aceites esenciales, cosméticos, lociones capilares; dentífricos.
04	Aceites y grasas para uso industrial; lubricantes; productos para absorber, rociar y asentar el polvo; combustibles (incluida la gasolina para motores) y materiales de alumbrado; velas y mechas de iluminación.
05	Productos farmacéuticos y veterinarios; productos higiénicos y sanitarios para uso médico; alimentos y sustancias dietéticas para uso médico o veterinario, alimentos para bebés; complementos nutricionales para seres humanos y animales; emplastos, material para apósitos; material para empastes e improntas dentales; desinfectantes; productos para eliminar animales dañinos; fungicidas, herbicidas.
06	Metales comunes y sus aleaciones; materiales de construcción metálicos; construcciones transportables metálicas; materiales metálicos para vías férreas; cables e hilos metálicos no eléctricos; artículos de cerrajería y ferretería metálicos; tubos y tuberías metálicos; cajas de caudales; productos metálicos no comprendidos en otras clases; minerales metalíferos.
07	Máquinas y máquinas herramientas; motores (excepto motores para vehículos terrestres); acoplamientos y elementos de transmisión (excepto para vehículos terrestres); instrumentos agrícolas que no sean accionados manualmente; incubadoras de huevos; distribuidores automáticos.
08	Herramientas e instrumentos de mano accionados manualmente; artículos de cuchillería, tenedores y cucharas; armas blancas; navajas y maquinillas de afeitar.
09	Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesaje, de medición, de señalización, de control (inspección), de salvamento y de enseñanza; aparatos e instrumentos de conducción, distribución, transformación, acumulación, regulación o control de la electricidad; aparatos de grabación, transmisión o reproducción de sonido o imágenes; soportes de registro magnéticos, discos acústicos; discos compactos, DVD y otros soportes de grabación digitales; mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas de calcular, equipos de procesamiento de datos, ordenadores; software; extintores.

10	Aparatos e instrumentos quirúrgicos, médicos, odontológicos y veterinarios, así como miembros, ojos y dientes artificiales; artículos ortopédicos; material de sutura.
11	Aparatos de alumbrado, calefacción, producción de vapor, cocción, refrigeración, secado, ventilación y distribución de agua, así como instalaciones sanitarias.
12	Vehículos; aparatos de locomoción terrestre, aérea o acuática.
13	Armas de fuego; municiones y proyectiles; explosivos; fuegos artificiales.
14	Metales preciosos y sus aleaciones, así como productos de estas materias o chapados no comprendidos en otras clases; artículos de joyería, bisutería, piedras preciosas; artículos de relojería e instrumentos cronométricos.
15	Instrumentos musicales.
16	Papel, cartón y artículos de estas materias no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; material de encuadernación; fotografías; artículos de papelería; adhesivos (pegamentos) de papelería o para uso doméstico; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o material didáctico (excepto aparatos); materias plásticas para embalar (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés de imprenta.
17	Caucho, gutapercha, goma, amianto, mica y productos de estas materias no comprendidos en otras clases; productos de materias plásticas semielaborados; materiales para calafatear, estopar y aislar; tubos flexibles no metálicos.
18	Cuero y cuero de imitación, productos de estas materias no comprendidos en otras clases; pieles de animales; baúles y maletas; paraguas y sombrillas; bastones; fustas y artículos de guarnicionería.
19	Materiales de construcción no metálicos; tubos rígidos no metálicos para la construcción; asfalto, pez y betún; construcciones transportables no metálicas; monumentos no metálicos.
20	Muebles, espejos, marcos; productos de madera, corcho, caña, junco, mimbre, cuerno, hueso, marfil, ballena, concha, ámbar, nácar, espuma de mar, sucedáneos de todos estos materiales o de materias plásticas, no comprendidos en otras clases.
21	Utensilios y recipientes para uso doméstico y culinario; peines y esponjas; cepillos; materiales para fabricar cepillos; material de limpieza; lana de acero; vidrio en bruto o semielaborado (excepto el vidrio de construcción); artículos de cristalería, porcelana y loza no comprendidos en otras clases.

<b>22</b>	Cuerdas, cordeles, redes, tiendas de campaña, lonas, velas de navegación, sacos y bolsas (no comprendidos en otras clases); materiales de acolchado y relleno (excepto el caucho o las materias plásticas); materias textiles fibrosas en bruto.
<b>23</b>	Hilos para uso textil.
<b>24</b>	Tejidos y productos textiles no comprendidos en otras clases; ropa de cama; ropa de mesa.
<b>25</b>	Prendas de vestir, calzado, artículos de sombrerería.
<b>26</b>	Encajes y bordados, cintas y cordones; botones, ganchos y ojetes, alfileres y agujas; flores artificiales.
<b>27</b>	Alfombras, felpudos, esteras, linóleo y otros revestimientos de suelos; tapices murales que no sean de materias textiles.
<b>28</b>	Juegos y juguetes; artículos de gimnasia y deporte no comprendidos en otras clases; adornos para árboles de Navidad.
<b>29</b>	Carne, pescado, carne de ave y carne de caza; extractos de carne; frutas y verduras, hortalizas y legumbres en conserva, congeladas, secas y cocidas; jaleas, confituras, compotas; huevos; leche y productos lácteos; aceites y grasas comestibles.
<b>30</b>	Café, té, cacao y sucedáneos del café; arroz; tapioca y sagú; harinas y preparaciones a base de cereales; pan, productos de pastelería y confitería; helados; azúcar, miel, jarabe de melaza; levadura, polvos de hornear; sal; mostaza; vinagre, salsas (condimentos); especias; hielo.
<b>31</b>	Granos y productos agrícolas, hortícolas y forestales, no comprendidos en otras clases; animales vivos; frutas y verduras, hortalizas y legumbres frescas; semillas; plantas y flores naturales; alimentos para animales; malta.
<b>32</b>	Cervezas; aguas minerales y gaseosas, y otras bebidas sin alcohol; bebidas de frutas y zumos de frutas; siropes y otras preparaciones para elaborar bebidas.
<b>33</b>	Bebidas alcohólicas (excepto cervezas).
<b>34</b>	Tabaco; artículos para fumadores; cerillas.
<b>35</b>	Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina.

<b>36</b>	Seguros; operaciones financieras; operaciones monetarias; negocios inmobiliarios.
<b>37</b>	Servicios de construcción; servicios de reparación; servicios de instalación.
<b>38</b>	Telecomunicaciones.
<b>39</b>	Transporte; embalaje y almacenamiento de mercancías; organización de viajes.
<b>40</b>	Tratamiento de materiales.
<b>41</b>	Educación; formación; servicios de entretenimiento; actividades deportivas y culturales.
<b>42</b>	Servicios científicos y tecnológicos, así como servicios de investigación y diseño en estos ámbitos; servicios de análisis e investigación industriales; diseño y desarrollo de equipos informáticos y de software.
<b>43</b>	Servicios de restauración (alimentación); hospedaje temporal.
<b>44</b>	Servicios médicos; servicios veterinarios; tratamientos de higiene y de belleza para personas o animales; servicios de agricultura, horticultura y silvicultura.
<b>45</b>	Servicios jurídicos; servicios de seguridad para la protección de bienes y personas; servicios personales y sociales prestados por terceros para satisfacer necesidades individuales.

# **CAPÍTULO 5: FINANCIACIÓN Y GESTIÓN DEL RIESGO EN OPERACIONES INTERNACIONALES**

Dr. L. Cazorla Papis y Dr. M. López Godoy  
Universidad de Almería

Dra. M. J. Guerrero Lebrón  
Universidad Pablo Olavide, Sevilla

# ÍNDICE

Objetivos de capítulo .....	265
1. Los medios de pago en el comercio internacional .....	266
1.1. Criterios para la elección del medio de pago .....	266
1.2. El cheque personal y bancario .....	266
1.3. La orden de pago y la transferencia de fondos .....	267
1.4. La remesa o cobranza simple y documentaria .....	267
1.5. El crédito documentario .....	270
2. Modalidades financieras de las operaciones de comercio exterior .....	283
2.1. La financiación de origen privado .....	283
2.1.1. Financiación de las exportaciones a corto plazo .....	283
2.1.2. Financiación de las exportaciones a medio y largo plazo .....	286
2.1.3. Financiación de las compras internacionales (importaciones) .....	289
2.2. La financiación con apoyo oficial .....	289
2.2.1. Instrumentos de apoyo oficial a las operaciones de inversión directa .....	289
2.2.2. Instrumentos de apoyo oficial a las exportaciones .....	295
2.2.3. Instrumentos financieros de apoyo a la internacionalización en el contexto del Programa de Apoyo Financiero a la Internacionalización de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA) .....	296
3. Análisis y cobertura de los riesgos en las operaciones de comercio exterior .....	299
3.1. Riesgos en las actividades de comercio internacional .....	299
3.2. Cobertura del riesgo comercial: el Seguro de Crédito a la Exportación .....	301
3.3. Cobertura del riesgo de cambio .....	306
3.3.1. Tipos de cambio al contado (spot) .....	310
3.3.2. Tipo de cambio a plazo (forward) .....	314
3.3.3. Los derivados sobre divisas: futuros, opciones y swaps .....	318
3.4. Cobertura del riesgo político y extraordinario: evaluación del riesgo país e instrumentos de cobertura .....	321
Resumen .....	324
Caso práctico final .....	326
Referencias bibliográficas y webgráficas .....	328

# OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Analizar las ventajas y desventajas que implica la utilización de los diversos medio de pago/cobro en el comercio internacional.
- Identificar las características del crédito documentario.
- Estudiar los distintos instrumentos financieros de origen privado y con apoyo oficial que se pueden utilizar en la financiación a corto plazo, medio y largo plazo de exportaciones e importaciones, así como en las operaciones de inversión directa de la empresa española en el exterior.
- Reconocer los diversos riesgos en las operaciones del comercio internacional y sus instrumentos de cobertura.
- Examinar las operaciones de spot y forward sobre divisas así como la cobertura del riesgo de cambio.

El desarrollo de las operaciones de comercio internacional implica mayores riesgos y necesidades de financiación que las efectuadas en el ámbito del mercado local. El alto grado de incertidumbre que afecta a las operaciones de comercio internacional conlleva la necesidad de identificar y gestionar los riesgos empresariales más habituales como son: el riesgo comercial, el riesgo país, los riesgos extraordinarios y catastróficos, el riesgo de transporte, así como el riesgo de cambio. La gestión del riesgo permite identificar cual es la mejor alternativa entre una gestión interna, con el fin de minimizar su impacto en el resultado, o su traslado a un tercero mediante un contrato de seguro.

Por regla general para muchas empresas el desarrollo de la actividad internacional precisa disponer de recursos financieros que hagan posible la puesta en marcha, desarrollo y consolidación de las distintas fases y actividades del proceso de internacionalización. En el contexto de las actividades internacionales la financiación está ligada fundamentalmente: de un lado, a financiar las operaciones de comercio exterior, esto es, las ventas (exportaciones) y las compras internacionales (importaciones); y de otro lado, financiar aquellas operaciones de inversión que suponen la apertura en el exterior de establecimientos permanentes (sucursales, delegaciones y filiales de carácter comercial y/o productivo). En los últimos años tanto desde el sector financiero privado como desde el sector público, se han desarrollado un conjunto de instrumentos e iniciativas que intentan ofrecer a la empresa soluciones de financiación. Dichos instrumentos dependen, fundamentalmente, del medio de pago utilizado, de la moneda seleccionada, así como del nivel de riesgo y garantías implícito en la operación.

Tanto el cobro y pago como la financiación de las transacciones internacionales puede ser efectuadas en distintas monedas, tal circunstancia implica la necesidad de conocer la gestión de las divisas en los mercados internacionales con el fin de disminuir su impacto en el resultado de la empresa.

# 1. MEDIOS DE PAGO EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

## 1.1. CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DEL MEDIO DE PAGO

Uno de los aspectos más importantes que los sujetos que conciertan una operación internacional tienen que concretar en su contrato es el medio de pago que van a utilizar, así como la moneda en la que ha de realizarse dicho pago.

A estos efectos deberán valorar convenientemente diversos factores, como si confían respectivamente en la solvencia de la otra parte, lo que dependerá en gran medida de si han tenido o no previamente relaciones comerciales; la agilidad del medio de pago elegido, y en caso de que no proporcione un pago al contado las posibilidades que dicho medio de pago concede de ser negociado; la situación económica y política de los países en los que están establecidos los sujetos negociadores; así como los costes y comisiones que conllevan dichos medios elegidos.

En la práctica, los medios de pago que vamos a exponer a continuación, pueden ser válidos en una operación que no tenga ninguna conexión internacional, pero algunos de ellos, como las cobranzas y los créditos documentarios, han nacido precisamente para dar respuesta a las necesidades específicas de operaciones desarrolladas en un entorno internacional.

## 1.2. EL CHEQUE PERSONAL Y BANCARIO

El cheque se define como un documento que contiene un mandato de pago a la vista realizado por el librador y dirigido al librado, que necesariamente tiene que ser una entidad financiera, para que con cargo al saldo de una cuenta corriente que el librador tiene abierta en esa entidad financiera, ésta pague el importe expresado a la persona designada en el cheque, a su portador o al mismo librado.

Es un documento formal, que debe cumplir con los requisitos impuestos en la legislación aplicable, que en el caso de España es la Ley 19/1985, Cambiaria y del Cheque (arts. 106 y ss.). Además, y aunque no lo diga la Ley, para facilitar la compensación a través del Sistema Nacional de Compensación Electrónica, se suele emitir en un documento normalizado. Como título valor, su presentación es necesaria para reclamar el pago.

En el comercio internacional se suelen usar tanto el cheque personal como el cheque bancario. En el primer caso el titular de la cuenta corriente con cargo a la cual se libra el cheque es el sujeto deudor, lo que supone que para que este medio de pago resulte adecuado en una operación internacional el acreedor debe confiar en la solvencia del deudor. De hecho suele utilizarse en los contratos de distribución (que con contratos de tracto sucesivo y que, por tanto, suponen una relación comercial continuada de las partes), y además lo normal será que además se exija algún tipo de garantía para el caso de que la cuenta corriente contra la que el cheque se libra no tuviera saldo.

El banco librado está obligado a atender el mandato de pago que contiene el cheque aunque sea parcialmente siempre que la cuenta corriente contra la que se ha librado tenga fondos. En el Derecho español, librar un cheque sin fondos puede llegar a considerarse delito.

El cheque se denomina bancario cuando es librado por una entidad financiera, por orden de un cliente, a favor de un beneficiario y pagadero por la misma entidad o en otra donde previamente se ha efectuado la provisión de fondos. La ventaja de este cheque frente al personal es que presenta menor riesgo de impago. El importador tendrá que pagar por ello una comisión elevada.

## 1.3. LA ORDEN DE PAGO Y LA TRANSFERENCIA DE FONDOS

La orden de pago es una petición que una persona hace a su banco para que, directamente o valiéndose de un intermediario, pague a un tercero una determinada cantidad de dinero. Este medio de pago se caracteriza por la inexistencia de soporte documental, y es sumamente rápido y eficaz.

El cobro puede hacerse en ventanilla o mediante ingreso en la cuenta corriente del beneficiario, en cuyo caso, en lugar de hablar de orden de pago se utiliza el término transferencia. Para las transferencias internacionales las entidades bancarias utilizan comúnmente los servicios de SWIFT (*Society for Worldwide Financial Telecommunication*).

Cuando el banco que está gestionando la orden o transferencia no tiene sucursal en el país del beneficiario, tendrá que recurrir a los servicios de otro banco corresponsal.

## 1.4. LA REMESA O COBRANZA SIMPLE Y DOCUMENTARIA

### CONSIDERACIONES GENERALES

La remesa o cobranza, que es el objeto de las *Reglas Uniformes relativas a las cobranzas* de 1995 (en adelante, RUC) de la Cámara de Comercio Internacional (publicación nº 522), consiste en una orden del exportador a su banco para que éste obtenga del librado (comprador) la aceptación o el pago de los efectos enviados (cobranza simple), y, en su caso, entregue a cambio los documentos comerciales acordados (cobranza documentaria). Tal mecanismo, a pesar de encontrarse entre los más utilizados en la práctica comercial internacional, es una figura atípica que carece de regulación en nuestro Derecho.

La utilización de una cobranza como medio de pago representa ciertas ventajas tanto para el comprador como para el vendedor que quieren ejecutar de esta forma la compraventa (o cualquier otro negocio), pero en cualquier caso, la seguridad que la cobranza reporta a las partes es siempre inferior a la de un crédito documentario. De esta figura, a la que se asemeja por el papel primordial que en ambas desempeñan los documentos (comerciales o financieros) y por la intervención de un banco, se distingue la cobranza por dos notas fundamentales. En primer lugar, en la cobranza no existe garantía alguna por parte del banco de que vaya a efectuar el pago, pues es el librado el que examina los documentos financieros o comerciales aportados por el vendedor, pudiendo tras el examen aceptarlos o rechazarlos y, por consiguiente, no efectuar el pago. El banco actúa tan sólo como un mero intermediario entre ambos, sin que la cobranza implique un mayor compromiso. Por ello, sólo será utilizada en aquellos supuestos en que exista cierto grado de confianza entre el comprador y el vendedor.

La segunda nota que caracteriza a la cobranza es que, a diferencia de lo que sucede en el crédito documentario, en el que es el comprador (u ordenante del crédito) quien inicia los trámites, la iniciativa en el pago la tiene el vendedor, que es quien solicita la intervención del banco.

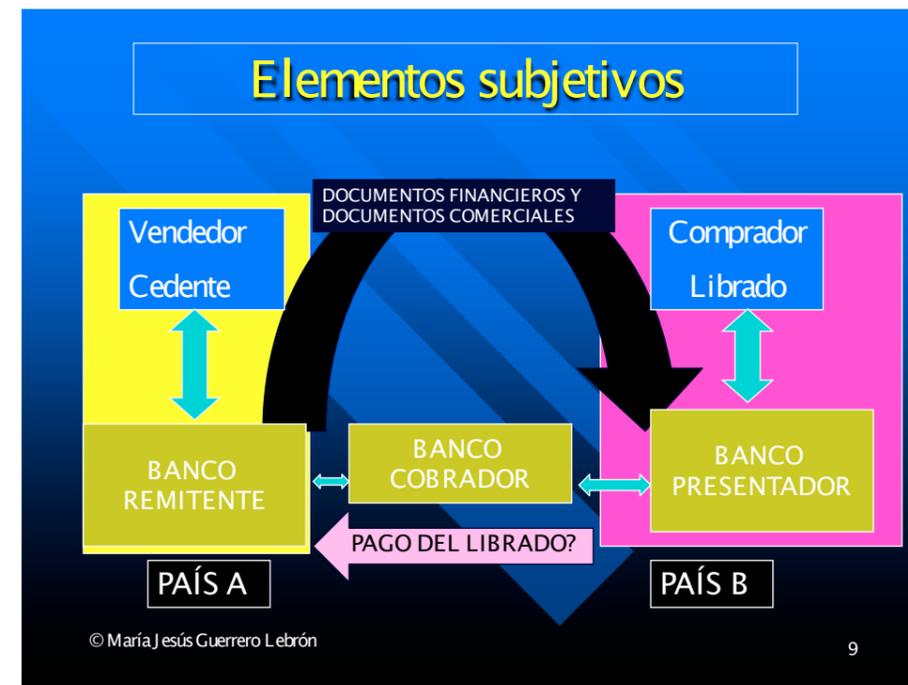
Por lo que se refiere a las ventajas que la cobranza puede reportar al vendedor, hay que decir que siempre que se hayan utilizado los documentos apropiados, le permitirá retener la propiedad de la mercancía hasta la aceptación o el pago de los efectos, si bien, como contrapartida, asume el riesgo de que, en caso de que no le satisfagan, los documentos no sean retirados por el comprador, y, por consiguiente, la mercancía quede a su disposición pero en un país distinto al suyo. Por otra parte, aunque se conceda plazo al comprador, siempre que el pago se instrumente en efectos (letras de cambio, pagarés, cheques u otros documentos análogos) el vendedor dispondrá, con cierta facilidad, de un cauce para la financiación, solicitando a su banco que le adelante los fondos salvo buen fin.

El comprador, por su parte, puede negarse a efectuar el pago si no encuentra conformes los documentos, es más, si la entrega se realiza contra aceptación, podrá examinar las mercancías antes de efectuar el pago, lo que hará posible utilizar excepciones personales de pago frente al vendedor siempre que el documento cambiario no haya circulado.

En la operación participan necesariamente el *cedente*, que es el sujeto que encomienda a un banco la tramitación de la cobranza, encargándole que en su nombre y por su cuenta solicite del *librado* la aceptación o el pago de los efectos presentados a cambio de la documentación que hubiesen acordado; el *librado*, que acabamos de mencionar y que será el que desempeñe el papel de comprador en la compraventa subyacente; así como uno o diversos bancos, que reciben distintos nombres según la posición que ocupen en la operación. El *banco remitente*, que es el banco al cual el cedente encomienda la tramitación de una cobranza; el *banco cobrador*, que es cualquier banco distinto del banco remitente, que interviene en la tramitación de la cobranza; y el *banco presentador*, que es el banco cobrador que efectúa la presentación.

De los sujetos que participan en una cobranza, lo normal será que el cedente y el banco remitente se encuentren en el mismo país, mientras que el banco presentador estará establecido normalmente en el país del librado, lo que le permitirá a éste efectuar el pago relacionándose con un banco situado en su misma plaza. La participación del banco cobrador estará justificada en la medida en que el banco remitente y el banco presentador no mantengan relaciones de corresponsalía, sirviendo de nexo de comunicación a ambas entidades.

Figura 1. Elementos Subjetivos de la Remesa Simple y Documentaria



Fuente: Elaboración Propia

### CLASES DE COBRANZAS

Existen dos clases fundamentales de cobranzas según el tipo de documentos que las integren: las *cobranzas simples* y las *cobranzas documentarias*. En las *cobranzas simples* el vendedor sólo hace entrega de documentos financieros (art. 2.c RUC), mientras que en las cobranzas documentarias, el vendedor remite documentos comerciales o documentos comerciales acompañados de documentos financieros. A estos efectos, el art. 2.b.i RUC entiende comprendidos en el concepto de "documentos financieros" las letras de cambio, los pagarés, los cheques u otros instrumentos análogos utilizados para obtener el pago. Hay que tener presente que de los documentos financieros mencionados el único que libra el cedente es la letra de cambio. Por el contrario, el cheque y el pagaré habrán de ser confeccionados por el librado, por lo que para evitar que no resulten conformes al cedente, el art. 8 RUC, como novedad introducida en las RUC 1995, recomienda a los cedentes y bancos remitentes que envíen los documentos convenientes o, como alternativa, que faciliten al menos los detalles completos referentes a la forma y el texto de tales documentos. Con esta previsión se evitará tener que emprender posteriormente acciones correctoras, en un momento en el que puede resultar demasiado tarde. La expresión "documentos comerciales" incluye «facturas, documentos de transporte, documentos de título y otros documentos análogos, o cualquier otro documento que no sea un documento financiero» (art. 2.b.ii RUC).

Por otro lado, según cuál sea el momento en que el comprador vaya a efectuar el pago, las cobranzas pueden ser contra aceptación (conocidas en el comercio como D/A), contra pago (D/P) y contra *trust receipt* o *letter of indemnity* (art. 2.a RUC). La primera modalidad se utiliza en los supuestos en que el vendedor aplaza el pago al comprador, y el banco se limita a solicitar de éste la aceptación, devolviendo los documentos financieros aceptados, o bien guardándolos para gestionar posteriormente el cobro del efecto aceptado, según si las instrucciones de cobro son de "aceptar y devolver" o "aceptar y guardar". Hay que tener en

cuenta que la aceptación de un efecto tan sólo proporciona al cedente un instrumento con fuerza ejecutiva para poder reclamar el cobro, pero no evita que finalmente se produzca el impago por voluntad del librado o como consecuencia de dificultades políticas nacionales. También menciona la doctrina la posibilidad de que se pacte un pago aplazado sin librar ningún efecto, produciéndose la entrega de los documentos comerciales cuando el banco presentador o cobrador garantice de alguna manera el pago. En la cobranza contra pago, el banco quedará obligado a entregar los documentos financieros o los documentos comerciales o los documentos financieros y comerciales cuando el comprador satisfaga su importe. Finalmente, la cobranza contra *trust receipt*, permite que se entreguen los documentos al importador antes de que éste efectúe el pago o la aceptación en el caso de que la mercancía deba ser sometida a determinados controles para que se autorice la importación o que las partes hubiesen acordado un contrato de inspección en destino. En esos supuestos, el *trust receipt* y la *letter of indemnity* deben redactarse conforme a las instrucciones que hubiese impartido el cedente o en su nombre el banco remitente (art. 8 RUC).

Una tercera clasificación de las remesas puede hacerse en función de los bancos que intervengan en la operación, y en este sentido puede hablarse de *remesas directas* o *indirectas*. En las *remesas directas* el exportador se pone en contacto directamente con el banco presentador, esto es, con el banco que, establecido en la plaza del librado, va a presentarle los documentos. Aunque en este supuesto se produce un ahorro considerable de comisiones para el exportador, ya que no es raro que se acuerde que las partes de la compraventa hayan acordado que cada uno se haga cargo de las comisiones generadas en su propio país, el cedente no contará con la intermediación de un banco de su confianza, ya que el banco presentador será normalmente el banco del librado. Por el contrario en las *remesas indirectas* el exportador entrega los documentos a su banco, banco remitente, para que éste los entregue al banco presentador o a cualquier otro banco cobrador que participe en la operación. En la práctica la mayoría de las remesas se tramitan de esta manera, puesto que aunque implican un mayor coste, las partes se aseguran un mejor cumplimiento de las obligaciones asumidas por todos los intervinientes.

## 1.5. EL CRÉDITO DOCUMENTARIO

### INTRODUCCIÓN

El crédito documentario es una figura del Derecho Mercantil en la que se entrecruzan dos sectores significativos: el Derecho Bancario y el Derecho del Comercio Internacional. La relación entre estos dos sectores se produce porque el crédito documentario, que es una operación bancaria abstracta, aparece conectado en la mayoría de las ocasiones a una operación de compraventa internacional, aunque también puede ser instrumento de pago de cualquier operación de compraventa, sin que tenga que ser internacional, o incluso de cualquier prestación de servicios.

Es fácil entenderla si la explicamos partiendo de su origen histórico. Surge como consecuencia de una necesidad sentida en el tráfico comercial internacional: la desconfianza que existe en las transacciones comerciales celebradas entre sujetos establecidos en plazas diferentes, pues al riesgo comercial que implica cualquier operación entre personas de desconocida solvencia se añade la dificultad de que las partes operan en países diferentes, sometidas a reglamentaciones nacionales distintas, y acostumbradas a prácticas comerciales que tampoco coinciden.

Imaginemos el siguiente supuesto: un empresario italiano que está interesado en comprar aceite de oliva, pero no conoce el mercado español, se pone en contacto con un fabricante de Jaén con el que no ha tenido previas relaciones comerciales ni tiene noticias de su solvencia. Ambos están interesados en concertar una operación de compraventa, sin embargo la ejecución de la misma se presenta arriesgada.

El comprador italiano lógicamente no querrá pagar la mercancía hasta no recibirla, y el vendedor español igualmente corre el riesgo de no cobrar la mercancía después de haberla enviado, por lo que pretenderá cobrar el precio antes de entregarla. Además cualquier incumplimiento contractual implica como inconveniente añadido que hay dos legislaciones en juego: la española y la italiana, y que, en caso de litigio, una de las partes tendría que someterse a tribunales extranjeros.

La solución que los operadores del tráfico han ideado para solucionar estos problemas es la inclusión en el contrato de compraventa de una modalidad especial de pago. Ésta se refleja en el mismo mediante la cláusula pago contra crédito documentario.

La cláusula pago contra crédito documentario es una manera de regular la forma de pago por las partes de un contrato mediante la cual éstas añaden prontitud y seguridad a la ejecución del mismo, y que se usa sobre todo en las ventas de plaza a plaza, y en particular en las operaciones de comercio exterior. Con la misma se intentan solventar esos riesgos que la operación supone tanto para el comprador como para el vendedor.

Vamos a ver de qué manera se concilian los intereses de comprador y vendedor con el crédito documentario. Si en el ejemplo que antes utilizamos el vendedor español y el comprador italiano hubiesen incluido en la compraventa la cláusula de pago contra crédito documentario, el desarrollo de la operación sería como sigue:

- 1.-El comprador italiano como primer paso para cumplir lo estipulado tendría que obtener de un banco la emisión del crédito. Esta petición que el comprador hace al banco es un mandato u orden de emisión del crédito.
- 2.-Si el banco accede emite una carta de crédito que remite al vendedor. ¿Qué significa que el Banco emite una carta de crédito? Significa que el banco está obligado a pagarle al vendedor si éste entrega los documentos que se especifican en la carta de crédito.
- 3.-El vendedor cumplirá su cometido entregando los documentos que se le exigen, que normalmente serán la factura, la carta de porte o conocimiento de embarque (según el medio de transporte utilizado y el documento de transporte elegido –*vid. en la lección de Logística el apartado dedicado a los documentos de transporte*–), el contrato de seguro, algún certificado de calidad, etc., junto con la carta de crédito que el Banco le habrá remitido.

¿Se han solucionado los problemas que hemos descrito con esta modalidad de ejecución?

- El vendedor, no cabe duda que confía más en la solvencia de un banco que en la de un comerciante que no tiene por qué conocer.
- ¿Y para el comprador, qué ventaja supone? El comprador sabe que su banco no pagará hasta tanto el vendedor no presente los documentos acordados y compruebe su corrección formal, y estos documentos demuestran que las mercancías ya han sido expedidas (carta de porte), o que reúnen determinadas características o son de la calidad estipulada (informe de peritos)...

Desde el punto de vista del tráfico comercial, el crédito documentario ha añadido seguridad a la ejecución de esta compraventa.

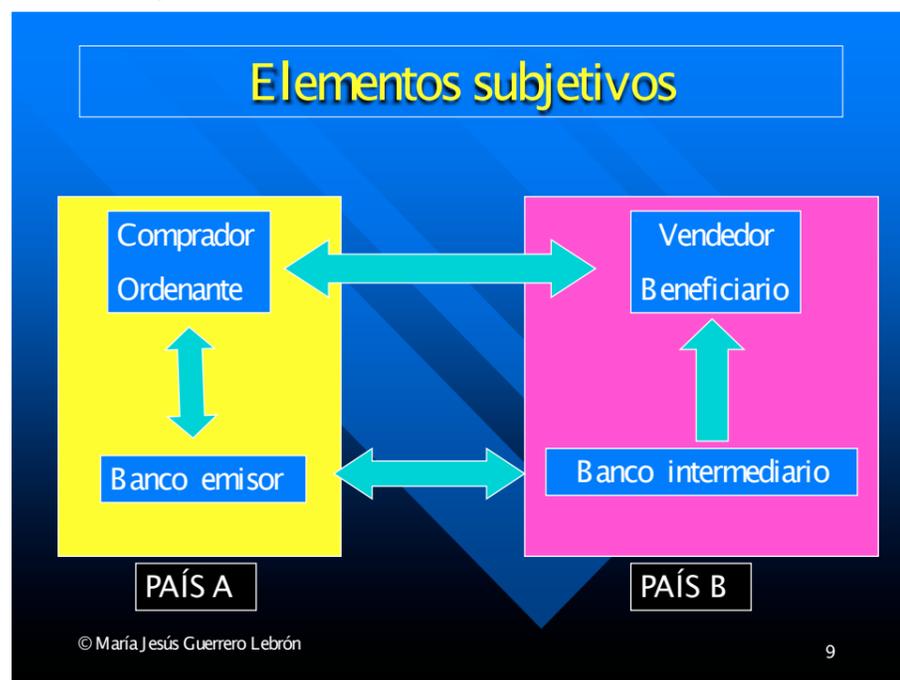
Desde el punto de vista jurídico el esquema de la operación se ha complicado, y han entrado en juego en la misma tres contratos:

- 1.-La compraventa que ha sido el origen de todo.
- 2.-Una comisión que es la relación que une al comprador con el banco al que da la orden de que emita una carta de crédito.
- 3.-El crédito documentario propiamente dicho que es el compromiso que adquiere el banco de pagar contra entrega de los documentos.

Además los sujetos que intervienen en la operación de crédito documentario reciben nuevos nombres:

- 1.-El comprador que da la orden al banco de que emita la carta de crédito, se llama ordenante.
- 2.-El banco que se compromete mediante la emisión del crédito documentario a pagarle al vendedor cuando éste le entregue los documentos se llama banco emisor.
- 3.-El vendedor que obtendrá el pago con la presentación de la carta de crédito más el resto de los documentos exigidos pasa a denominarse beneficiario.

Figura 2. Elementos Subjetivos del Crédito Documentario



## FUNCIÓN ECONÓMICA

Una vez que hemos visto que el crédito documentario nace unido a las compraventas internacionales, hay que precisar las funciones que puede cumplir hoy en día:

- 1.- La más conocida y la que ha cumplido tradicionalmente es servir de instrumento de pago, pero no sólo en las compraventas como sucedió en su origen, sino en cualquier otro tipo de contrato.

2.- A esta función hay que añadir que, a pesar de que por naturaleza es una operación bancaria neutra, puede desempeñar también una función de crédito. Esta función de crédito, sin embargo, debe entenderse en su justa medida, ya que el nombre de la institución nos pueda llevar a engaño. Hay que advertir que tan sólo se produce cuando el Banco emisor emite la carta de crédito sin exigir a su cliente-ordenante previa provisión de fondos.

3.- Aparte de las funciones que hemos visto, la de instrumento de pago que siempre cumple y la de crédito al ordenante que puede cumplir, el carácter atípico de este contrato ha hecho que en su evolución en el tráfico se llegue a utilizar para fines distintos de aquellos para los que surgió en sus inicios: nos referimos a la función de garantía. El origen de esta nueva función se encuentra en la normativa que regula las entidades bancarias en los EEUU y en algunos países asiáticos, donde se prohíbe expresamente que los bancos pueden desempeñar funciones de garantía, reservando éstas para las compañías de seguros y las llamadas *bonding companies*. Por ello, aprovechando el carácter abstracto de este instituto, utilizan la técnica del crédito documentario con función de garantía. De esta manera eluden la prohibición. Las cartas de crédito que se emiten como garantía del cumplimiento de obligaciones, se llaman *standby letters of credit*<sup>1</sup>, y lógicamente, en nuestro país su uso no tiene mucho sentido, pues al no existir esa prohibición los bancos utilizan otros mecanismos que directamente de han creado con este fin (p. e. las garantías a primera demanda).

## REGLAMENTACIÓN APLICABLE

Este instituto jurídico que surge en el tráfico ha extendido su uso prácticamente por todo el mundo. La aceptación generalizada en la práctica contrasta con la escasa atención que han prestado a su regulación las legislaciones positivas nacionales. En el panorama comparado destaca como paradigma de regulación nacional de cierta amplitud del crédito documentario la sección 5 (arts. 101 a 117) del *Uniform Commercial Code* de Estados Unidos, que ha sido revisado en 1995 con el objeto de asimilar su régimen a lo dispuesto en las Reglas y Usos Uniformes relativos a los Créditos documentarios (RUU, también conocidas por sus siglas en inglés UCP, *Uniform Customs and Practice for Documentary Credits*). Pueden citarse otros ejemplos de preceptos aislados que se ocupan de ella, entre los que cabe subrayar el art. 1530 *Codice civile* italiano. El resto de las regulaciones que se ocupan de aspectos concretos del crédito documentario en países como Grecia, Honduras, Salvador, Guatemala, Colombia, México, Kuwait, Bahrein e Irak. En España no existe ninguna norma que la regule.

La necesidad de llenar el vacío legal existente comenzó a sentirse a principios de siglo cuando se produjo un incremento del número de créditos emitidos. La solución que se propuso, dado que se trataba de un fenómeno de la práctica internacional fue precisamente unificar esas prácticas. La unificación comenzó inicialmente a nivel nacional, pero las recopilaciones nacionales sólo paliaban parcialmente el problema, y por este motivo la Cámara de Comercio Internacional comenzó a preparar en 1926 unas reglas internacionales que regularan los créditos documentarios. Sus trabajos culminaron con la aprobación en Viena en 1933 de la primera versión de las "reglas y usos uniformes relativos a los créditos documentarios" (en adelante, RUU). Desde entonces estas reglas se han revisado en varias ocasiones: 1951, 1962, 1974, 1983, 1993, y por último 2007 (también conocidas como UCP 600).

1.- Las Standby letter of credit, o cartas de crédito contingente, como se han venido a llamar en nuestro país son hoy en día el objeto de un Convenio elaborado por UNCITRAL («Convención de las Naciones Unidas sobre Garantías independientes y Cartas de Crédito contingente») y de unas reglas uniformes en cuya redacción han participado el Institute of International Banking Law & Practice, y la Cámara de Comercio Internacional, llamadas ISP 98 (International Standby Practices 1998). Dentro de las garantías destacan las conocidas como garantías a primer requerimiento. La última versión de las Reglas de la Cámara de Comercio Internacional sobre garantías a primer requerimiento se denominan Uniform Rules for Demand Guarantees, URDG 758.

La Cámara de Comercio Internacional es una organización internacional privada, y los documentos que provienen de la misma no son Tratados Internacionales que se incorporen al Ordenamiento jurídico interno. Por lo mismo resulta difícil encuadrarlas en el esquema tradicional de las fuentes del derecho.

Su aplicación sin embargo está totalmente extendida porque han sido adoptadas por la práctica totalidad de las asociaciones bancarias del mundo. En España el Consejo Superior Bancario se adhirió a las mismas por acuerdo de 26 de julio de 1956. Hay que aclarar que actualmente no existe el Consejo Superior Bancario, ya que fue disuelto por Ley 3/1994 de 14 de abril, y sus funciones fueron asumidas por la Asociación Española de Banca; y que a dicho instrumento de adhesión no puede dársele otro valor que el puramente interno, es decir vincula a los bancos sometidos a dicho organismo, pero no convierte las RUU en fuente del derecho.

La doctrina oscila al calificarlas como usos normativos, o como condiciones generales de la contratación, es decir, como un conjunto de normas o reglas, unilateralmente dictadas por una asociación de empresarios (o por una empresa), a fin de que, con arreglo a ellas, se reglamenten todos los contratos que ese grupo de empresas vayan celebrando en sus actividades comerciales. En el caso de las Reglas y Usos Uniformes, la asociación de empresarios viene constituida a nivel internacional por la Cámara de Comercio Internacional. Aunque la separación entre ambas posturas no es tan profunda como pudiera parecer, pues los defensores de la *“lex contractus”* admiten que mediante la prueba de la *“consuetudo”* y sobre todo de la *“opinio necessitatis”* preceptos aislados de las Reglas y Usos Uniformes puedan ser considerados como costumbre. Esta última podría servir para facilitar la prueba del uso en los casos en los que las partes estuviesen interesadas, sin embargo, como dice el profesor Illescas existe una clara incompatibilidad entre la consideración de una norma como costumbre y el hecho de hacer depender su vigencia positiva de la voluntad de las partes. Esto es lo que sucede con las RUU que al definir su ámbito de aplicación las Reglas y Usos Uniformes dicen: “...son de aplicación a todos los créditos documentarios, ..., siempre que así se establezca en el texto del crédito...”.

Es, por tanto, lógico pensar, de acuerdo con la posición de nuestro Tribunal Supremo, que la naturaleza de las reglas está mucho más cercana al ámbito de las condiciones de contratación que al de los usos. Aún así, la jurisprudencia española oscila entre calificar las RUU como usos de comercio (STS de 21 de noviembre de 1958, 27 de octubre de 1984, 6 de abril de 1992 y 17 de junio de 1994 - RAJ 3458/1958, BDA RJ 1984\5076, BDA RJ 1992\3036 y BDA RJ 1994\6725 respectivamente -), o como condiciones generales de la contratación (a favor de tal calificación pueden citarse las SSTS de 14 de abril de 1975 -BDA RJ 1975\1517-, 30 de marzo de 1976 -BDA RJ 1976\1475-, 14 de marzo de 1989 -BDA RJ 1989\2043-, 6 de abril 1992 -BDA RJA 1992\3036- y 9 de octubre de 1997 -BDA RJA 1997\7066-).

## CARACTERIZACIÓN DE LA OPERACIÓN

### Elementos subjetivos

En cualquier operación de crédito documentario intervienen como mínimo tres sujetos:

- 1.- El comprador-ordenante, que cursa las instrucciones al banco para realizar la apertura del crédito.
- 2.- El banco emisor que emite la carta de crédito de acuerdo con las instrucciones recibidas.

- 3.- El vendedor beneficiario facultado para disponer de dicho crédito contra entrega de la documentación correspondiente.

Sin embargo es muy frecuente la participación de una segunda entidad bancaria, normalmente del país del beneficiario, porque evidentemente éste confía más en un banco nacional del que probablemente será cliente que en un banco extranjero.

La función que cumple este segundo banco puede ser:

- 1.- Banco avisador: simplemente le comunica al beneficiario la apertura del crédito, recibe la documentación por parte de éste, y se la envía al banco emisor, sin más compromiso por su parte. Las RUU imponen al banco avisador el deber de verificar la aparente autenticidad del crédito que avisa, así como la obligación del banco emisor de utilizar los servicios del mismo banco que utilizó para notificar la apertura del crédito y hacer llegar al beneficiario las modificaciones del mismo.
- 2.- Banco pagador: consiste en que el banco del país del beneficiario, como sustituto del banco emisor, puede encargarse de examinar los documentos y pagar el crédito en nombre del mismo. Según explicitan las RUU tan sólo tiene la facultad de hacerlo. El banco pagador no asume ninguna obligación jurídica frente al beneficiario, pues actúa en nombre y por cuenta del banco emisor. Por tanto no tiene el banco pagador obligación de pagar el crédito aunque aparezca como designado en la carta de crédito. Lo único que establecen las RUU es la obligación del banco emisor de reembolsar al banco pagador que hubiese pagado contra documentos aparentemente conformes.
- 3.- Banco confirmador: este banco al confirmar el crédito asume frente al beneficiario una promesa abstracta e independiente de pago. Esta modalidad supone la máxima cota de garantía para el beneficiario, pues ostenta dos derechos de crédito cumulativos e independientes: frente al banco emisor y frente al banco confirmador.

### Carácter independiente

Cuando hablamos de operación de crédito documentario en términos amplios hacemos referencia al complejo mecanismo en el que se entrecruzan tres contratos: compraventa (o cualquier otro contrato, según hemos dicho), comisión y crédito documentario propiamente dicho.

Sin embargo el crédito documentario propiamente dicho es la relación que une a banco emisor y beneficiario y tiene carácter independiente respecto de las operaciones subyacentes.

¿Qué queremos decir al predicar la independencia del crédito documentario? Pues que su desarrollo permanece al margen de las vicisitudes que puedan afectar tanto a la compraventa que une a ordenante y beneficiario, en su caso, como a la comisión que une a ordenante y banco emisor, y es precisamente esta circunstancia la razón de su éxito en la práctica. Es decir, que una vez que el banco ha emitido la carta de crédito, ha adquirido un compromiso de pago con el beneficiario frente al que no podrá alegar excepciones relativas a los contratos subyacentes.

No importa, por lo que atañe al crédito documentario, si el ordenante se obligó a dotar al banco con una provisión de fondos y luego no lo ha hecho. Tampoco puede el banco valerse de que no se haya cumplido el contrato de compraventa según lo estipulado, siempre y cuando ese incumplimiento no se refleje en los documentos.

En resumen, el cumplimiento del compromiso de pago por el banco sólo está supeditado a

que el beneficiario le entregue la documentación prevista en los plazos estipulados, por lo que las únicas excepciones que podrá alegar el banco emisor serán:

- El incumplimiento de los términos del crédito por parte del beneficiario, cuando éste no aportase correctamente la documentación o lo hiciese fuera del plazo concedido para ello.
- Las excepciones basadas en el negocio jurídico de crédito documentario, que, en cuanto declaración unilateral de voluntad por la que el banco se compromete a pagar al beneficiario contra la presentación de documentos, puede resultar afectada por diversos vicios (error, violencia, dolo, intimidación, etc.).
- Las excepciones cambiarias en el supuesto de que el compromiso de pago adquirido por el banco se hubiese plasmado en una letra de cambio.
- La prenda constituida sobre el crédito documentario.
- La compensación con otras deudas que el beneficiario tuviera con la entidad de crédito, como consecuencia de los gastos y comisiones generadas por la propia apertura y tramitación del crédito documentario, o derivadas de otras relaciones que el beneficiario tuviera con la entidad de crédito (en ningún caso sería admisible si el crédito que el banco ostenta frente al beneficiario proviene de una cesión que le ha hecho el ordenante, pues en ese caso se estaría burlando el principio de independencia del crédito documentario).
- Las impuestas por normas imperativas relativas al control de cambio o a embargos comerciales internacionales.
- Y, finalmente, la excepción de fraude, que podrá apreciar la jurisprudencia tomando como fundamento el art. 7.2 Código civil, referido a la prohibición de abuso del Derecho, y sobre la que existe abundantes ejemplos judiciales de otros países.

### Naturaleza jurídica

Dotar de una calificación jurídica a un contrato atípico tiene sentido siempre y cuando se le atribuya la misma naturaleza que a un contrato que tenga regulación positiva, con el objeto de poder aplicarle la regulación de éste.

Sin embargo la doctrina tradicional se enfrascó en una discusión anodina sobre si el crédito documentario compartía la naturaleza de una estipulación en favor de tercero, de una delegación cumulativa de deuda, un mandato de crédito...etc. Algunas de estas instituciones no tienen regulación en nuestro derecho, por lo que la doctrina actual ha abandonado completamente estas teorías. Como acertadamente ha señalado URÍA "lo interesante de una institución no es precisar su naturaleza jurídica, sino determinar sus efectos".

En la actualidad predominan las teorías que escinden la operación de crédito documentario entendiendo que existe una comisión mercantil entre el ordenante y el banco emisor, así como sucesivas comisiones entre el banco emisor y los bancos intermediarios. Por otra parte, el compromiso adquirido por el banco emisor tiene, a nuestro entender, la naturaleza de una declaración unilateral de voluntad por la que el banco emisor se obliga a cambio de que el beneficiario entregue los documentos acordados.

### Modalidades

Al surgir de la práctica el crédito documentario es una institución muy versátil que se adapta a las cambiantes necesidades del tráfico. Podemos clasificarlos de acuerdo con los siguientes criterios:

1.- Según el grado de compromiso del banco emisor y la certeza de cumplimiento que obtiene el beneficiario:

- a) Revocables: en cualquier momento puede el banco revocarlos o modificarlos sin previo aviso al beneficiario. Son menos frecuentes porque no otorgan la suficiente confianza, pero a cambio son más baratos.
- b) Irrevocables: el compromiso de pago del banco es un compromiso firme de pagar, aceptar o descontar los efectos. En este caso para cualquier modificación es necesario el consentimiento del banco emisor, del banco confirmante y del beneficiario. Algunos autores consideran también necesario el consentimiento del ordenante.

Hay que destacar que desde las RUU 93 el principio que los créditos se consideran irrevocables a no ser que expresamente se establezca lo contrario.

2.- Según el compromiso asumido por el banco intermediario, la función de éste puede consistir en avisar, pagar o confirmar.

3.- Según la forma en que va a ser utilizado el crédito por el beneficiario:

- a) Mediante pago, que puede ser a su vez a la vista (contra entrega de los documentos) o diferido. Cuando el pago es diferido el beneficiario tiene la seguridad del compromiso del banco, pero si el ordenante mientras tanto recibe la mercancías y le es posible negociar con ellas, el banco tendrá que liberarse de los documentos para dárselos a él. La pérdida de seguridad para el banco puede evitarse mediante el uso de un *trust receipt*, institución anglosajona que no tiene raigambre en el Derecho continental. Por este motivo, esta modalidad de crédito documentario ha sido objeto de numerosas críticas, ya que en la práctica, el plazo concedido para el pago ha sido aprovechado por el comprador para examinar las mercancías y utilizar cualquier pretexto para denegar en pago en caso de disconformidad.

- b) Mediante aceptación de letras que han sido giradas contra el banco.

En versiones anteriores se permitía que las letras fuesen giradas bien contra el banco, o bien contra el ordenante. Esta última posibilidad se suprimió desde 1993. Según la CCI, con este cambio se pretende consolidar la integridad y fiabilidad de la promesa de crédito, y simplificar la formulación de la responsabilidad del banco.

- c) Mediante negociación: el banco se compromete a descontar las letras presentadas por el beneficiario sin regreso contra éste ni contra otros tenedores de buena fe. Esta cláusula se ha considerado como un *pactum de non petendo* de carácter extracambiario que el beneficiario puede alegar sobre la base de la relación que se crea con el aviso de emisión o de confirmación.

Es necesario distinguir el crédito en el que el banco emisor o confirmador se comprometen al "pago mediante negociación", de aquel "crédito libremente negociable". Éste último responde a otra clasificación que nos permite distinguir entre el crédito directo ("*straight*") y crédito libremente negociable ("*negotiation*").

*credit*”). En el crédito negociable el beneficiario obtiene el dinero de cualquier banco, el cual posteriormente, podrá reembolsarse presentándolo al banco emisor. Con esta modalidad el beneficiario puede obtener el pago inmediatamente en cualquier banco. En cambio en el crédito directo el banco emisor y el confirmador sólo pagará al beneficiario que esté designado en el crédito, y sólo él puede relacionarse con ellos.

Todos los créditos deben indicar claramente si son utilizables para pago a la vista, pago diferido, aceptación o negociación.

#### 4.- Según las posibilidades de utilizar parcialmente el crédito:

a) Divisibles: es posible utilizarlos parcialmente, y resultan muy útiles en los contratos de suministro o en las relaciones comerciales frecuentes.

En los créditos divisibles, la forma en que se determina el importe disponible por el crédito hace que hablemos de revolving credits. En estos créditos el valor de las mercancías en factura que puede ser presentado bajo el crédito, no está fijado por una cantidad exacta, sino por un valor máximo que puede ser restaurado en la forma prevista por el crédito. Es posible prever que el valor sea restaurado cada vez que se haga un embarque: de esta forma, si el límite es de 10.000 euros y el embarque se ha hecho por valor de 9.500 euros el límite es inmediatamente restaurado a 10.000 euros, pero el embarque no podrá exceder dichos 10.000 euros.

Otra posibilidad es que el límite sea restaurado tras el transcurso de un determinado período de tiempo, y así cabría prever, por ejemplo, que el crédito garantice un máximo de 10.000 euros cada mes. Además puede acordarse que el crédito sea acumulativo, significando esto que cualquier suma que no sea utilizada durante un mes se pueda sumar a la disponible en el mes siguiente.

b) Indivisibles: sólo se pueden utilizar una vez por entero.

#### 5.- Según las posibilidades de transmisión:

a) Intransferibles: sólo está facultado para disponer del crédito el beneficiario designado como tal en la carta de crédito.

b) Transferibles: el beneficiario exige que el crédito pueda ser disponible por un segundo beneficiario designado por él.

En la práctica bancaria el beneficiario realiza una “solicitud de transferencia”, en la cual éste señala las principales características del nuevo crédito documentario que el banco ha de emitir en favor del segundo beneficiario. La solicitud ha de dirigirla al banco transferente, el cual será el encargado de emitir el crédito a favor del segundo beneficiario. Es fundamental identificar cuál es el banco al que puede solicitarse la transferencia, ya que debe solicitarse «...al banco autorizado a pagar, a comprometerse a un pago diferido, a aceptar o a negociar (banco transferente) o, en el caso de un crédito libremente negociable, el banco específicamente autorizado en el crédito como banco transferente...». En principio, el banco transferente puede identificarse con el banco designado. Este último, cuya elección han podido realizar las partes e incluir el ordenante en sus instrucciones al solicitar la emisión del crédito, o bien ha podido dejarse al arbitrio del propio banco emisor, debe estar identificado en el clausulado de todos los créditos, salvo en el de los créditos

directos o en el de aquéllos que se emitan como libremente negociables. Ahora bien, la función de transferir el crédito la pueden llevar a cabo otros bancos que, además de estar autorizados para efectuar el pago, realizan otras funciones que son las que sirven para denominarlos. De hecho pueden actuar como transferentes el banco emisor y el banco confirmador. Por su parte, el banco emisor sólo será el banco transferente en aquellos casos en que el crédito no se autorice a ningún otro banco para que efectúe el pago, es decir, en los que hemos convenido en llamar créditos directos. En cuanto al banco confirmador, la posibilidad de asumir el papel de transferente resulta lógica si se tiene en cuenta que tal banco, además de asumir un compromiso de pago en nombre propio, ejecuta algunas de las prestaciones típicas del crédito documentario en nombre del banco emisor, y en este sentido puede considerarse también un banco designado.

El beneficiario no puede exigir al banco transferente que realice la transferencia; sino que tan sólo tiene derecho a solicitarla. Ello implica que el banco transferente se encuentra facultado para aceptar o rechazar esta petición.

Por tanto, para que sea posible la transferencia, resulta necesario, en primer lugar, el consentimiento del banco emisor en el momento de emitir la carta de crédito, y, posteriormente, cuando el primer beneficiario acude al banco transferente aportándole datos concretos del nuevo beneficiario, es requisito imprescindible que tal banco acceda a la ejecución.

La naturaleza jurídica de la operación de transferencia puede equipararse a la emisión de un nuevo crédito por parte del banco transferente, en el que el primer beneficiario hace las veces de ordenante, el banco transferente actúa como emisor, y el beneficiario es el segundo beneficiario.

El contenido de la segunda carta de crédito debe ser idéntico al de la primera con algunas excepciones lógicas teniendo en cuenta la función que cumple la transferencia:

- El importe del segundo puede ser inferior al del primero, pues esta diferencia será la ganancia que obtenga el primer beneficiario-vendedor.
- El plazo de validez del crédito y el plazo de expedición de las mercancías pueden ser reducidos, para que el primer beneficiario tenga tiempo para preparar los documentos que debe presentar dentro del plazo. Normalmente tendrá que sustituir la factura para que el ordenante-comprador no pueda conocer el precio al que él como vendedor adquirió las mercancías.
- Se puede reducir la cantidad de las mercancías.
- El lugar de pago, pues puede que el banco que pague al segundo beneficiario no sea el mismo que emitió o confirmó el crédito.
- El plazo para presentar los documentos.

Con los créditos transferibles se pueden llevar a cabo operaciones en las que el vendedor es un intermediario entre el fabricante y el comprador, de manera que paga la mercancía nombrando como segundo beneficiario al fabricante.

Hay que distinguir la transferencia del crédito de la emisión de un crédito subsidiario. Cuando el crédito no es transferible o cuando no se pueden reunir

los requisitos exigidos para su transferencia, el vendedor recurre para adquirir y pagar las mercancías de su proveedor a este mecanismo: se produce la apertura de un segundo crédito contando con la garantía del primero, pero independiente del mismo. A este nuevo crédito se le denomina respaldado, subsidiario o según la terminología anglosajona *back to back*.

En el crédito *back to back* los documentos que se utilizan para realizar la operación, pueden ser presentados, con sustitución de las facturas, y posiblemente de otros documentos para obtener el pago bajo otro crédito. De esta forma el vendedor de las mercancías, beneficiario de un crédito que se ha abierto a su favor por el comprador puede aproximarse al banco que le avisó el crédito y requerirle para que abra un segundo crédito, teniendo a su favor la seguridad del primer crédito. Es probable que esto sólo sea posible si él ya tiene cuenta con ese banco. Alternativamente, se puede aproximar a su propio banco y requerirle que haga uso del crédito ya abierto a su favor como una garantía ("*counter*"). En los dos casos, el crédito con el cual el comprador ha asegurado en favor de su propio proveedor es un crédito separado de aquel en el cual él ocupa la posición de ordenante.

Hay que tener en cuenta que es esencial que los documentos que requiera el crédito secundario puedan ser proporcionados por el segundo crédito. Esto puede ser difícil o incluso imposible cuando la venta de base es diferente: por ejemplo, cuando el cliente del banco está comprando FOB pero vendiendo C y F, o CIF.

#### 6.- Según la cobertura ofrecida por el beneficiario:

Normalmente el beneficiario no puede disponer del crédito hasta que no entregue los documentos representativos de la mercancía. Sin embargo hay dos modalidades que le permiten usarlo antes de presentar la documentación definitiva:

a) Créditos con cláusula roja o en descubierto: permiten disponer del pago antes de la presentación de los documentos. Contienen una cláusula que tradicionalmente se imprime en rojo haciendo posible que el vendedor disponga del crédito antes de embarcar las mercancías. Puede ser usado para financiar la propia compra del vendedor o la producción de las mercancías. El comprador puede obtener seguridad si el adelanto sólo se hace contra la presentación de documentos tales como el recibo del almacenista. En cualquier caso, la inclusión de una cláusula roja representa una considerable dosis de confianza que el comprador deposita en el vendedor.

b) Créditos con cláusula verde: permiten disponer del pago simplemente con la presentación de documentos provisionales de almacenamiento que se han emitido a nombre del banco. En el sistema anglosajón el banco emite el crédito básicamente con la garantía de los documentos representativos de las mercancías, y dado que los bancos no tienen ningún interés en retener la mercancía ni cuentan con infraestructura adecuada para ello, la retienen pero entregan al comprador un *trust receipt* que permite a éste vender las mercancías para así poder reembolsar al banco.

En nuestro sistema no se suelen emitir créditos con la garantía exclusiva de estos documentos, pues con la entrega de los mismos al ordenante, al perder el banco la posesión de los mismos, se presume que se ha extinguido la prenda que se hubiese constituido (art.1191 Código civil), y lo mismo ocurre con el privilegio del

comisionista que también exige en nuestro Derecho encontrarse en posesión de las mercancías. Es por eso por lo que tampoco hay que dar una importancia excesiva a la entrega de los documentos por el beneficiario, si el banco tiene asegurado el reembolso de otra forma.

#### Efectos

Con independencia de la relación causal, normalmente de compraventa (la apertura del crédito documentario se hace con efectos *pro solvendo* y no *pro soluto*, de acuerdo con la regla general contenida en el art. 1170 Código civil), entre el ordenante y el beneficiario, la operación de crédito documentario abarca otras dos relaciones:

##### 1.- Relaciones entre el ordenante del crédito y el banco emisor: comisión.

En virtud de esta comisión indirecta (246 Código de comercio) las obligaciones del banco emisor son las siguientes:

- a) Proceder a la apertura del crédito documentario según las instrucciones recibidas del cliente.
- b) Efectuar el aviso o notificación correspondiente al beneficiario, actuación que puede encomendar en virtud de otra comisión a un banco del país del beneficiario (el banco avisador).
- c) Recibir los documentos que le entregue el beneficiario, para examinarlos para ello cuentan con un plazo razonable no superior a cinco días bancarios hábiles) y admitirlos si reúnen las condiciones exigidas en el crédito o rechazarlos<sup>2</sup> en caso contrario, y con posterioridad transmitírselos a su cliente.
- d) Pagar, aceptar o negociar las letras presentadas por el beneficiario.

El cliente ordenador del crédito por su parte se compromete:

- a) A abonar las cantidades objeto del crédito, bien con anterioridad, dotando al banco de la oportuna provisión de fondos, o si la operación cumple una función de crédito, con posterioridad a que el banco las abone;
- b) Pagar la comisión que remunera el servicio prestado por el banco;
- c) Retirar los documentos que obran en poder del banco.

##### 2.- Relaciones entre el banco emisor y el beneficiario.

Como ya hemos visto, el banco emisor se compromete a avisar al beneficiario de la emisión del crédito documentario y de sus condiciones de utilización. Si el beneficiario entrega todos los documentos requeridos y el banco deduce del examen que haga de los mismos su corrección, tendrá derecho a exigir del banco el pago, la aceptación, o la negociación de los efectos presentados como consecuencia del compromiso adquirido por el banco emisor en virtud de una declaración unilateral de voluntad.

2.- En la práctica los bancos son reacios a rechazar los documentos sobre todo en aquellos casos en que los defectos son pequeños y sin trascendencia comercial para el ordenante. Para impedir que con el rechazo se perjudiquen los intereses no sólo del beneficiario sino también del ordenante se han desarrollado fórmulas alternativas: remesa documentaria, el beneficiario deja los documentos en manos del banco y le encarga el cobro a éste, pasando pues el banco a convertirse en comisionista del beneficiario y extinguiéndose el crédito sin ser utilizado; modificación del crédito documentario, aunque para modificar la relación de crédito documentario sólo hace falta el acuerdo entre el banco y el beneficiario, normalmente el banco no accederá a no ser que cuente con el beneplácito de su ordenante al que luego deberá rendir cuentas en virtud de la comisión que les une; pago bajo reserva, el banco acepta los documentos contra la obligación del beneficiario de devolver el importe del crédito si el ordenante rechaza los documentos.

## Responsabilidad del banco

Cuando a finales del siglo pasado comenzaron a generalizarse los créditos documentarios, los bancos no tardaron en darse cuenta de que para el éxito de estos negocios debían circunscribir su intervención a los aspectos meramente documentarios: “Los bancos negocian documentos, no mercaderías”.

El carácter abstracto, que bien se plasma en este frase, hace que de las obligaciones surgidas del crédito documentario adquiera una especial importancia la del examen de documentos. Las Reglas y Usos Uniformes imponen al banco el deber de examinar con un cuidado razonable los documentos presentados por el beneficiario cerciorándose de que aparentemente o a primera vista están de acuerdo con los términos y condiciones del crédito y de que no son incompatibles entre sí. La jurisprudencia (extranjera, particularmente norteamericana) ha elaborado diversas teorías sobre el nivel de rigidez con que el banco debe realizar el examen de los documentos: doctrina del cumplimiento estricto (*Equitable Trust Co. Of New York v. Dawson Partners*), según la cual no hay espacio en un crédito documentario para aquellos documentos que sean casi idénticos a los exigidos; doctrina de la conformidad sustancial, que admite documentos en los que se encuentran errores que el sentido común permite calificar como simples erratas en la transcripción, e incluso se llega a afirmar que el estricto cumplimiento va dirigido a la sustancia de las descripción, no a la identidad de las palabras empleadas; doctrina de la conformidad razonable, según la cual el banco debe poner su atención sobre el contexto internacional de la operación para determinar si los documentos cumplen razonablemente con las exigencias del crédito documentario.

De la regularidad de los mismos dependerá que el comprador pueda disponer de la mercancía, el vendedor recibir el pago, e incluso el propio banco obtener el reembolso de su cliente.

Tales son las consecuencias que los bancos intentan exonerarse de las máximas responsabilidades. Es en este aspecto en el que claramente se puede entrever que las Reglas y Usos Uniformes recogen los intereses bancarios (que están ampliamente representados en el seno de la Cámara de Comercio Internacional), pues numerosos artículos de las mismas están destinados a declarar la no responsabilidad de los bancos.

El banco no contrae obligación ni responsabilidad alguna en los siguientes supuestos:

- 1.- En cuanto a la suficiencia, exactitud, autenticidad, falsificación o valor legal de tales documentos; a las características (cantidad, peso, calidad, embalaje...) de las mercancías representadas por dichos documentos ni respecto a la actuación ni circunstancias particulares del expedidor, porteador o asegurador de las mercancías.
- 2.- Respecto al retraso o pérdida que hayan podido sufrir en su tramitación los mensajes, cartas o documentos; por retrasos alteraciones o errores en la traducción de las comunicaciones o por errores en la traducción o interpretación de los términos técnicos.
- 3.- En los supuestos de fuerza mayor.
- 4.- En cuanto a las actuaciones de otros bancos cuyos servicios utilice para atender las instrucciones de su cliente.

## El crédito documentario electrónico

Los redactores de las Reglas y Usos Uniformes de 1993 no contaban con que el comercio electrónico se generalizase en tan breve plazo de tiempo, por ello fue preciso elaborar un

suplemento para la presentación electrónica de los créditos documentarios que se publicó en 2002 y que completaba el texto de las RUU1993 antes de que se revisase por completo la versión. Dicho suplemento se incorporó a la versión 2007, actualmente en vigor.

Conforme a estas normas se proporciona el marco adecuado para que toda la operación pueda desarrollarse en un entorno electrónico. Por lo que respecta a la electrificación hay que distinguir tres fases:

- En cuanto a la solicitud de la emisión del crédito y la comunicación al beneficiario, aun cuando nada decían las RUU 1993, estas prácticas comenzaron a desarrollarse en los EEUU desde los años 70, y exigían normalmente un acuerdo marco entre la entidad bancaria y el cliente.

Las relaciones interbancarias llevaban ya años articulándose por medios electrónicos gracias a los servicios de SWIFT (*Society for Worldwide Intercommunication Financial Telecommunication*).

- La presentación de los documentos al banco emisor, pagador o confirmador es la etapa del crédito que más complejidad presenta para su desmaterialización, por lo que las Reglas han incluido numerosas disposiciones de nuevo cuño y que tratan de proporcionar el marco adecuado para que las partes de un crédito documentario puedan ejecutar esa fase de la operación sometiéndose a criterios jurídicos que le proporcionen seguridad en sus relaciones.

## 2. MODALIDADES FINANCIERAS DE LAS OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR

### 2.1. LA FINANCIACIÓN DE ORIGEN PRIVADO

Tradicionalmente la banca ha centrado sus esfuerzos en financiar las fases iniciales del proceso de internacionalización que, como la exportación, suponen por regla general la inversión de menores recursos y la asunción de menores riesgos. No obstante, dentro de nuestro sistema financiero encontramos cada día entidades financieras que ofrecen a sus clientes préstamos y líneas de crédito destinadas a financiar operaciones de inversión directa en el exterior. En cualquier caso, dadas las particularidades que desde un punto de vista financiero caracterizan a las operaciones de exportación, en este apartado centramos la atención en la financiación de este tipo de operaciones.

#### 2.1.1. FINANCIACIÓN DE LAS EXPORTACIONES A CORTO PLAZO

La financiación de la exportación tiene como objetivo cubrir las necesidades financieras que le surgen a la empresa exportadora en el desarrollo de su actividad internacional. Tradicionalmente se distingue: 1) los **créditos de prefinanciación**, que tienen como objetivo generar la liquidez suficiente para fabricar los productos con destino a la exportación y constituir el stock de inventarios necesarios (inventario de materias primas, materiales, etc.); y 2) los **créditos de post-financiación**, cuya finalidad consiste en financiar las necesidades financieras derivadas del pago aplazado concedido al comprador extranjero.

En el ámbito de los créditos de prefinanciación, a su vez, podemos distinguir dos tipos de operaciones, las puntuales y las de carácter genérico. Las puntuales se inician cuando

el exportador tiene un pedido en firme, y se cancelan mediante el cobro al contado de la exportación en el momento del embarque, o bien mediante el inicio de un crédito de post-financiación en caso de haber concedido el cobro aplazado al importador. Por su parte los créditos genéricos, como su propio nombre indica, no están vinculados a una operación concreta, siendo su objetivo financiar las necesidades financieras genéricas derivadas del desarrollo de la actividad exportadora.

Por su parte, como ya hemos comentado, los créditos de post-financiación vienen a cubrir las necesidades financieras derivadas del aplazamiento del pago concedido a los compradores extranjeros. Resulta evidente que la fuerte competencia existente en la actualidad, obliga a la empresa exportadora a conceder a sus clientes (importadores) mejores condiciones para el pago de sus facturas. En consecuencia, es habitual que muchas empresas exportadoras precisen de instrumentos financieros a corto plazo para hacer frente a estas necesidades de recursos. En estos casos la financiación de origen bancario es la más utilizada por el exportador. Así, las entidades financieras ponen a disposición del exportador diferentes posibilidades de financiación e instrumentos que dependen, fundamentalmente, del medio de pago utilizado, de la moneda seleccionada, así como del nivel de riesgo y garantías implícito en la operación.

En la fase de prefinanciación las entidades financieras cuentan con un amplio abanico de instrumentos, siendo los más habituales las **pólizas de crédito** y los **préstamos bancarios a corto plazo**. Por su parte, para financiar el cobro aplazado al importador extranjero (post-financiación), los bancos suelen utilizar: las **pólizas de crédito para exportación**, las **líneas de descuento o negociación de efectos con o sin recurso**, y los **anticipos sobre documentos de exportación**.

**Tabla 1. Financiación de la exportación: medio de pago, instrumento financiero y documentación**

Medio de Pago	Instrumento Financiero	Documentación Soporte
- Cheque Bancario - Orden de pago Simple - Orden de Pago Documentaria	- Póliza de Crédito - Anticipo	- Sin documentos financieros previos - Con/sin apoyo de documentos comerciales - Con documentos financieros previos
- Remesa simple - Remesa documentaria	- Descuento de Efectos	- Con/sin apoyo de documentos comerciales - Sin documentos financieros previos
- Crédito documentario con pago aplazado	- Anticipo sobre documentos de exportación	- Con apoyo de documentos comerciales - Con compromisos bancarios

Fuente: elaboración propia

Las **pólizas de crédito para exportación** constituyen contratos por los cuales la entidad financiera abre en favor de la empresa exportadora una cuenta de crédito específica,

permitiéndole endeudarse hasta un límite y un plazo de vencimiento máximo. El exportador queda obligado al pago de los intereses devengados a partir del crédito dispuesto, y a la restitución del capital dispuesto una vez llegado el vencimiento. La operativa es sencilla, el exportador va disponiendo de la línea de crédito a medida que va desarrollando su actividad exportadora en función de sus necesidades financieras. Posteriormente, el exportador con el cobro de sus ventas internacionales va efectuando cancelaciones parciales sobre el crédito dispuesto. Estos instrumentos son aconsejables para aquellas empresas que efectúan ventas internacionales con cierta regularidad ya que se adaptan a las necesidades de la empresa. En la práctica no se trata de un instrumento financiero muy habitual, salvo en aquellos casos que exista una relación de plena confianza entre exportador e importador, y ambas empresas tengan muy buena calificación crediticia, ya que el medio de pago utilizado en la operación de compra venta internacional es un **cheque bancario** o una **orden de pago**.

Las **líneas de descuento o negociación de efectos con o sin recurso** constituyen un instrumento financiero que se puede utilizar cuando exportador e importador utilizan como medio de pago una **remesa simple o documentaria**, esto es, **efectos o documentos representativos de derechos de cobro (letras, pagares, etc.)**. En estos casos, el exportador puede negociar con la entidad financiera la apertura de una Línea de descuento o negociación para esta clase de documentos. Así, cuando la empresa exportadora precisa de liquidez a corto plazo, puede entregar al banco un efecto para su cobro por adelantado, recibiendo de éste el nominal del efecto menos los intereses del descuento y las comisiones por la gestión de cobro aplicadas. En este tipo de operaciones el descuento puede ser **con** o **sin recurso**. En el primer caso (descuento con recurso), el más habitual, si llegado el vencimiento del efecto el importador no atiende al pago, el banco cargará en la cuenta del exportador el importe del efecto no pagado más los correspondientes gastos de devolución. En el descuento sin recurso, la entidad financiera soportará el riesgo total de la operación, elevándose considerablemente el coste financiero de la misma.

Los **anticipos sobre documentos de exportación** se pueden utilizar cuando la empresa exporta con un **crédito documentario confirmado por un banco "avisador" con pago diferido**, o con cualquier otro **medio de pago diferido**. Cuando el exportador presenta los documentos requeridos por el condicionado del crédito documentario al banco "avisador", éste le puede solicitar el anticipo del cobro aplazado. El banco "avisador" revisa la documentación aportada, y si actúa además como banco "pagador", anticipa al exportador el nominal menos los intereses del descuento. Al tratarse de un crédito conformado por el banco "avisador", el banco pagador no incurre en riesgos adicionales al anticipar los fondos al exportador, ya que es el mismo banco el que debe pagar al exportador. Si no es el banco "pagador", efectuará el anticipo al exportador cuando el banco emisor verifique que los documentos son correctos. Al vencimiento del plazo del crédito documentario el banco "avisador" obtiene el reembolso, que utilizará para cancelar el anticipo realizado y efectuar la liquidación definitiva de la operación.

Otra variable a tener en cuenta es si la moneda en que se efectúa la operación de compra/venta internacional es la misma o no que la moneda en que se obtiene la financiación. Para el caso de la financiación la elección de la moneda será función; del **tipo de interés** de cada moneda y de los posibles **riesgos de cambio** que podamos asumir o compensar como consecuencia de la evolución de su cotización.

Además de la financiación de origen bancario las empresas exportadoras pueden utilizar otros mecanismos de financiación a corto plazo como es el caso de los **contratos de factoring**

**de exportación.** En esta clase de contratos el exportador cede o vende a una **empresa factor** los créditos comerciales a corto plazo propios del desarrollo de su actividad internacional. La empresa factor adelanta al exportador el importe total o parcial de los derechos de créditos vendidos menos los intereses del descuento, encargándose de una serie de servicios adicionales que incluye la gestión de cobro de los mismos. Por tanto, en este tipo de operaciones el precio incluye dos componentes fundamentales: de un lado, el interés de descuento aplicado por el pago adelantado de los créditos antes de su vencimiento; y de otro lado, las comisiones aplicadas por los servicios complementarios efectuados. Por tanto, el *factoring* de exportación no constituye un mero mecanismo para financiar el cobro aplazado de una venta internacional, incorpora además unos servicios adicionales como son: 1) la información y clasificación crediticia de los compradores extranjeros, 2) la gestión de cobro de los créditos cedidos por el exportador, 3) la posibilidad de cobertura del 100% del riesgo de insolvencia del deudor, y 4) la financiación parcial de los créditos comerciales concedidos. En consecuencia, el exportador puede solicitar a la empresa factor el adelanto parcial de los créditos cedidos con un límite máximo entre el 80% y el 90% del importe total de cada documento de crédito (factura), incluido el IVA. Dadas las características de este instrumento, el cliente habitual del factoring de exportación será una empresa que efectúa exportaciones con cierta regularidad de bienes de naturaleza industrial y comercial de carácter no perecederos.

### 2.1.2. FINANCIACIÓN DE LAS EXPORTACIONES A MEDIO Y LARGO PLAZO

Con el objetivo de facilitar la actividad exportadora de la empresa española, algunas entidades financieras también ofrecen instrumentos de financiación a medio y largo plazo que intentan adaptarse a las necesidades financieras de la empresa, como son las operaciones de: **forfaiting, leasing, crédito al comprador extranjero y project finance.**

Las operaciones de **forfaiting** consisten en descontar en un intermediario financiero especializado, sin recurso contra el exportador y a un tipo normalmente fijo, documentos de plazo aplazado (letras y pagares) de importe elevado y con vencimiento a medio y largo plazo. Normalmente estas operaciones tienen su origen en exportaciones de bienes de equipo efectuadas con importadores de países de elevado riesgo, y que dadas sus características, tienen grandes dificultades de acceso a otros instrumentos financieros. Las principales características de este instrumento se pueden resumir en los siguientes aspectos: 1) el exportador vende (cede) a una entidad financiera un derecho de cobro (letra o pagaré) en firme, recibiendo el importe neto correspondiente (nominal de la deuda menos los intereses y comisiones) y transfiriéndole todos los riesgos de la operación; 2) existe un segundo mercado no organizado para la compra-venta de efectos “*forfaitizados*” a valor de mercado, que dota a este instrumento de una gran liquidez; 3) normalmente la entidad financiera exige una garantía al importador extranjero, garantía que suele ser bancaria; y 4) permite financiar el 100% del importe del contrato de exportación con independencia de cuál sea el origen de los bienes y servicios exportados. Aunque presenta ciertas similitudes con las operaciones de factoring de exportación, no obstante podemos encontrar algunas diferencias importantes:

**Tabla 2. Forfaiting versus Factoring: rasgos diferenciadores**

	Forfaiting	Factoring
<b>Objetivo</b>	Financiación	Financiación y gestión de cobro
<b>Bienes financiables</b>	Normalmente bienes de equipo (también son posibles en algunos bienes de consumo)	Normalmente existencias, bienes intermedios y productos de consumo
<b>Plazo de cobro</b>	Medio y largo plazo (normalmente entre 3 meses y 5 años)	Corto plazo (normalmente no más de 180 días)
<b>Número de operaciones</b>	Normalmente se estudia operación por operación	El límite se fija analizando al cliente importador
<b>Relación con el exportador</b>	Esporádica o nula	Habitual
<b>Riesgo de impago</b>	A cargo de la entidad financiera (sin recurso)	Con y sin recurso
<b>Documentación</b>	Básicamente, letras y pagarés)	Cualquiera, incluías las facturas
<b>Financiación</b>	Por el total de la deuda aplazada, o por una parte pero previamente fijado	Flexible: una vez cedido el crédito puede disponerse de financiación en el momento que se desee y por el importe elegido.

Fuente: elaboración propia

El **leasing internacional** (*cross border leasing*) es un caso especial de contrato de arrendamiento financiero, por el cual, el exportador vende un bien de equipo a una sociedad *leasing* de acuerdo a las condiciones establecidas por el importador. Posteriormente, la sociedad *leasing* formaliza el contrato de arrendamiento financiero a favor del importador por un plazo, durante el cual el importador (el arrendatario) hará uso del bien de equipo a cambio del pago de una serie de cuotas periódicas. Para el importador las principales ventajas son de carácter fiscal y financiero. Fiscalmente, según la legislación relativa al impuesto de sociedades aplicable en cada país, además de la deducción de los intereses de la cuota de *leasing*, el importador también podrá deducirse la parte de la cuota correspondiente a la recuperación del coste del bien. Además, el importador podrá aprovecharse de la amortización acelerada de los bienes de equipo financiados con esta clase de instrumentos. Financieramente, estas operaciones permiten al importador financiar el 100% del coste del bien. Desde el punto de vista del exportador, debemos de tener en cuenta que todas las ventajas que obtiene el importador son también ventajas indirectas para él, ya que mejoraran su oferta frente a la competencia, facilitando así la venta de equipos y proyectos a medio y largo plazo a nivel internacional. En este tipo de operaciones, normalmente, el exportador tendrá que negociar con el importador tan sólo las condiciones de naturaleza técnica de la venta, ya que las condiciones financieras deben de ser negociadas directamente con la sociedad *leasing* del país de residencia del importador.

El **crédito a comprador extranjero** es una financiación para exportaciones de bienes de equipo y servicios concedidos directamente al comprador (importador extranjero), mediante el cual el importe de la financiación se remite al exportador español como pago de la mercancía vendida. Las principales ventajas de este instrumento son: 1) la posibilidad de acceder a nuevos mercados reduciéndose enormemente el riesgo de la operación; 2) la posibilidad de aumentar las exportaciones a países con una reducida disponibilidad de financiación para sus compradores; 3) el cobro al contado de exportaciones en países con altos niveles de riesgo; 4) que el exportador puede ampliar y mejorar la oferta comercial al incluir al cliente (importador) una propuesta de financiación y 5) por último, si cumplen los requisitos establecidos, se trata de créditos compatibles con los instrumentos de apoyo oficial a la exportación vigentes en España.

El *project finance* **internacional** constituye un esquema de financiación especialmente adaptado para financiar proyectos de naturaleza productiva y elevada dimensión financiera desarrollados en el extranjero por una o varias empresas promotoras. A diferencia de otros esquemas de financiación, los recursos financieros son inyectados directamente a la sociedad encargada de desarrollar y gestionar el proyecto, constituyendo la viabilidad y solvencia económica del mismo, y los flujos de caja generados por éste, el principal elemento de garantía. Las características fundamentales que debe cumplir un proyecto para poder ser financiado mediante este esquema son las siguientes. En primer lugar, independientemente de que se trate de una operación de exportación o de inversión, el proyecto tiene que ser de carácter productivo. Por tanto, en el caso de una operación de exportación debe tratarse de un proyecto llave en mano que además debe ser de naturaleza productiva. En segundo lugar, deben tratarse de proyectos con bajo perfil de riesgo, en los que los riesgos y los mecanismos de cobertura deben ser conocidos con anticipación. Por estas razones, son posibles candidatos de estos esquemas de financiación, aquéllos proyectos basados en bienes y servicios de carácter público, en los que los ingresos están sujetos a precios regulados y, por tanto, pueden ser estimados con cierta seguridad. Por último, debe tratarse de proyectos técnica y económicamente viables, que presenten además buenos niveles de capitalización en su puesta en marcha.

Aunque existe una amplia tipología de proyectos susceptibles de ser financiados de acuerdo a estos esquemas, en general, podemos distinguir tres tipos de operaciones: los proyectos BOT, BOO y BLT. El esquema de los denominados **proyectos BOT** (*built, operate and transfer*) son típicas de concesiones públicas, es decir, de proyectos consistentes en la construcción y/o mejora de infraestructuras públicas, en los que la empresa se encargaría además de la gestión de la misma por un horizonte lo suficientemente largo para asegurar la viabilidad financiera y económica del proyecto. Al vencimiento de la concesión, una vez el proyecto está libre de deudas, tanto la gestión como los ingresos revierten a la administración pública. En los denominados **proyectos BOO** (*built, own and transfer*) la gestión y propiedad del proyecto queda en manos de las empresas promotoras del mismo. Por tanto, a diferencia del esquema anterior, durante el tiempo que el proyecto necesita recuperar los fondos aportados por las entidades financiadoras, los ingresos obtenidos van a parar directamente a éstas en lugar de a las entidades promotoras. Por último, en los **proyectos BLT** (*built, lease and transfer*), los activos no son propiedad de la empresa que gestiona el proyecto sino de la empresa leasing que los alquila.

Por último, conviene resaltar que este tipo de operaciones de *project finance* se suele emplear un amplio abanico de instrumentos que se adaptan a las características y necesidades

concretas de cada proyecto, asegurando así la viabilidad financiera del mismo. Entre los principales instrumentos podemos destacar: los créditos bancarios a largo plazo, la emisión de obligaciones ordinarias y de deuda subordinadas, el leasing, y los apoyos financieros no reembolsables obtenidos de los estados y los de origen multilateral, etc.

### 2.1.3. FINANCIACIÓN DE LAS COMPRAS INTERNACIONALES (IMPORTACIONES)

En las operaciones de importación el sujeto “financiador” puede ser: la empresa exportadora extranjera cuando otorga a favor del importador español un aplazamiento en el pago de la facturas; o bien una entidad de crédito del importador español. En el primer caso, el exportador extranjero corre con el riesgo de impago, salvo que el aplazamiento en el pago se instrumente a través de aval bancario o crédito documentario.

La deuda contraída por el importador español con el exportador no residente o con la entidad financiera se puede instrumentar mediante distintos documentos mercantiles. Cuando es el exportador extranjero quién concede directamente la financiación al importador español, lo normal, es que la operación se instrumente mediante **letra de cambio (con o sin aval bancario)**. Cuando es la entidad financiera del importador quién otorga la financiación, es habitual instrumentar la operación a través de: una **póliza de crédito o préstamo** o un **contrato de afianzamiento mercantil**. Como en el caso de las exportaciones, tomando en consideración la moneda de facturación y financiación, podemos distinguir distintos casos y situaciones de riesgo.

## 2.2. LA FINANCIACIÓN CON APOYO OFICIAL

### 2.2.1. INSTRUMENTOS DE APOYO OFICIAL A LAS OPERACIONES DE INVERSIÓN DIRECTA

Actualmente las líneas de apoyo oficial existentes a la inversión directa se instrumentan a través de: 1) las **líneas de crédito del Instituto de Crédito Oficial (ICO)**, 2) los **mecanismos financieros de la Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES)**, 3) las líneas para apoyo a la inversión establecidas en el **Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM)**, 4) la **Financiación de estudios de viabilidad, consultorías y asistencia técnica**; 5) los **Programas de Conversión de Deuda por Inversiones**; y 6) las líneas de financiación del ICEX.

El **Instituto de Crédito Oficial (ICO)** como agencia financiera estatal ofrece una amplia gama de opciones de financiación a las inversiones exteriores, entre las que destacan las siguientes líneas y programas (ver tabla).

Tabla 3. Líneas de Financiación del Instituto de Crédito Oficial.

Líneas	Objetivos	Condiciones
ICO directo	Préstamos para financiar inversiones en activos fijos. Beneficiarios: autónomos y pymes con más de 1 año de antigüedad	- Importe: hasta el 100% de la inversión y un máximo de 200.000€ - Amortización y carencia: 7 años (0 a 2 años de carencia) y 7 (0 a 1 años de carencia) - Tipo Variable: Euribor (6 meses) + 4,5% * Comisión apertura: 0,5% importe solicitado (mínimo 60€) - Garantía: solvencia del solicitante y viabilidad del proyecto
ICO SGR	Préstamos con aval de una SGR para financiar inversiones en activos fijos	- Importe: hasta el 100% de la inversión y un máximo de 600.000€ - Amortización y carencia: 7 años (0 a 2 años de carencia) y 7 (0 a 1 años de carencia) - Tipo Variable: Euribor (6 meses) + 3,5% + 1% en concepto coste de aval por saldo vivo y más hasta un 4% de cuota social mutualista - Comisión: 0,5% del importe solicitado (mínimo 60€) - Garantía: solvencia del solicitante y viabilidad del proyecto.
Financiación Corporativa	Préstamos para empresas españolas que realizan inversión productivas en el exterior de más de 15 millones de €. Beneficiarios: Empresas públicas y privadas españolas con una facturación superior a 50 millones de euros y unos activos totales de más de 43 millones de euros.	- Importe: La cuantía mínima del préstamo solicitado al ICO es aproximadamente de 10 millones de euros (o su contravalor en divisas) - Amortización y carencia: El plazo concreto de amortización y carencia será objeto de negociación con cada prestatario, considerando la generación de flujos de caja del proyecto financiado
Financiación Estructurada	Préstamos para empresas españolas que realizan proyectos en el exterior, en los sectores de energía, infraestructuras y medio ambiente. Beneficiarios: dirigida a empresas privadas españolas con una facturación superior a 50 millones de euros y unos activos totales de más de 43 millones de euros y sociedades dependientes, incluidas las sociedades vehículo de proyectos (Project finance).	- Tipo: El tipo de interés de las operaciones es el de mercado. Pueden ir referenciadas a tipo fijo durante toda la vida de la operación, o bien a tipo variable (EURIBOR+ diferencial a asignar a cada operación) - Comisión: Se les podrá aplicar las comisiones y gastos habituales (según características del proyecto). - Garantía: A determinar en función del tipo de proyecto y las características de la empresa.

ICO Internacionalización 2012	Préstamos para empresas españolas que realizan inversiones en el exterior.	* Importe: Hasta un máximo de 10 millones € por cliente y año (en una o varias operaciones) * Amortización y carencia: 3, 5, 7, 10 ó 12 años, con la posibilidad de hasta 2 años de carencia * Tipo: Variable más diferencial o Fijo, más hasta un margen del 1,15%. * Comisión apertura: sin comisiones * Garantía: A determinar por la entidad financiera con la que se tramite la operación.
ICO Liquidez 2012	Préstamos para necesidades puntuales de liquidez para salir al exterior. Amortización hasta 7 años	* Importe: Hasta un máximo de 10 millones € por cliente y año (en una o varias operaciones) * Amortización y carencia: 1, 3, 5 ó 7, con la posibilidad de hasta 1 año de carencia * Tipo: Fijo o Variable más diferencial, más hasta un margen del 2%. * Comisión apertura: La entidad aplicará hasta 0,50% en el momento de formalización * Garantía: A determinar por la entidad financiera con la que se tramite la operación
Fondo FESpyme	Participaciones directas en el capital y cuasi-capital de las empresas, para financiar sus necesidades de crecimiento en el exterior (Tramitación: a través de AXIS Participaciones Empresariales).	* Importe: En empresas innovadoras: de 750.000 euros a 1.500.000 euros. En empresas consolidadas y en expansión: de 1.500.000 hasta 15.000.000 de euros. * Plazo: adaptado a la maduración del proyecto * Instrumentos: participación en capital y préstamos participativos

Fuente: elaboración propia

La **Compañía Española de Financiación del Desarrollo S.A. (COFIDES)**, es una sociedad mercantil estatal creada en 1988, cuyo objeto es facilitar financiación a proyectos privados y viables de inversión en el exterior en los que exista algún tipo de interés español, para contribuir con criterios de rentabilidad, tanto al desarrollo de los países receptores de las inversiones como a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas. Para cumplir con esta doble finalidad, COFIDES utiliza, por un lado, sus propios recursos, superiores a 50 millones de euros, para financiar proyectos de inversión en países emergentes o en desarrollo; y, por otro, gestiona por cuenta del Estado los fondos FIEY y FONPYME, creados para financiar proyectos de inversión en el exterior con independencia del grado de desarrollo del país destino del proyecto.

**Tabla 4. Líneas de Financiación de la Compañía Española de Financiación del Desarrollo. Fondos.**

	FIEX	FONPYME
Concepto	Fondo fiduciario dotado con recursos presupuestarios del Estado dirigido a financiar a medio y largo plazo, a través de participaciones en capital o instrumentos próximos al cuasi-capital, proyectos de inversión en el exterior en los que exista algún tipo de interés español	
Proyectos elegibles	Proyectos privados viables en el exterior que sean de relevancia para la internacionalización de las empresas o de la economía española.	
Ámbito geográfico	Cualquier país del mundo, excepto en España	
Límites por operación	Entre 1 y 25 millones de euros. En régimen de coinversión con los promotores del proyecto.	Entre 0,25 y 4 millones de euros. En régimen de coinversión con los promotores del proyecto

Fuente: elaboración propia

Los productos financieros que COFIDES ofrece son los siguientes:

**Tabla 5. Líneas de Financiación de la Compañía Española de Financiación del Desarrollo. Productos Financieros.**

INSTRUMENTOS	CARACTERÍSTICAS
Participaciones en el capital de la empresa que se crea en el país receptor	Estas participaciones de capital son siempre minoritarias, transitorias y con pacto de recompra con el inversor español. COFIDES no participa en la gestión diaria del proyecto, que corresponde a sus promotores
Instrumentos próximos al cuasi-capital	Préstamos de coinversión (con remuneración ligada a los resultados del proyecto) subordinados, participativos o convertibles en acciones.
Préstamos a medio y largo plazo a la empresa que se crea en el país receptor	Con vencimientos relacionados con el período de retorno previsto para el proyecto. Normalmente entre 3 y 10 años y períodos de carencia amplios en los primeros años de vida del proyecto.
Préstamos a medio y largo plazo al inversor español	
Préstamos multi-proyecto	Se trata de un préstamo concedido a un inversor para que éste pueda acometer a lo largo de un determinado período de tiempo varios proyectos de inversión en países diferentes.

Fuente: elaboración propia

El **Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM)** es el resultado de la reforma acometida en 2010 al antiguo Fondo de Ayuda al Desarrollo (FAD). El objeto del FIEM es promover las operaciones de exportación de las empresas españolas, así como las de inversión española directa en el exterior. El apoyo financiero a proyectos de inversión a través del FIEM adopta principalmente la forma de préstamos, créditos y líneas de crédito, en las condiciones establecidas en el Reglamento del FIEM, aprobado por el Real Decreto 1797/2010 de 20 de diciembre, y realizándose con carácter complementario a otras fuentes de financiación. Los recursos gestionados a través del FIEM tienen como origen; de un lado, los fondos generados por su propia actividad: reembolsos de principal, y cobros de intereses y comisiones de los créditos; y de otro lado, las dotaciones presupuestarias anuales.

Respecto de los tipos de operaciones financiables, con carácter general, serán financiables proyectos, en términos concesionales o de mercado, ligada a la adquisición de bienes y servicios españoles o a la ejecución de proyectos de inversión española o de interés nacional. Serán de especial interés aquellos proyectos que: promueven la internacionalización de las PYMEs españolas; y conlleven la inversión directa o exportación de bienes y servicios de origen y fabricación española en un porcentaje suficientemente significativo de la financiación.

De acuerdo al FIEM, se considerarán sectores estratégicos prioritarios de cara a la internacionalización de la empresa, entre otros, los siguientes: 1) sectores de alto valor añadido y componente tecnológico; 2) sectores Kyoto; 3) sectores con mayor vocación de internacionalización y mayor arrastre horizontal y vertical para la economía española como: energía (proyectos llave en mano, especialmente de energías renovables); sectores relacionados con el medio ambiente (especialmente los relacionados con el agua y el tratamiento de residuos sólidos); bienes de equipo de alto componente tecnológico español; servicios de ingeniería y arquitectura, transporte (en particular los relacionados con el sector ferroviario, metros, aeropuertos, infraestructuras portuarias y servicios de gestión); infraestructuras (especialmente cuando la empresa contratista principal sea una empresa española). A ello habría que añadir todas aquellas otras operaciones de interés especial para la política comercial exterior española, prestando especial atención a la creación de cadenas de valor de las empresas españolas en el exterior.

Atendiendo a la variedad de instrumentos financieros existentes con apoyo oficial, se realizará un análisis de cada proyecto en su conjunto y de la mejor estructura que mejor se adapte a las necesidades del mismo, contemplando la posibilidad distintas modalidades de financiación dentro del FIEM con otros instrumentos de financiación de apoyo oficial como el CESCE, CARI o COFIDES. Entre las modalidades de financiación contempladas en el FIEM podemos señalar: la financiación comercial, la financiación concesional, la financiación de inversiones y la financiación no reembolsable (que tendrá carácter residual).

**Tabla 6. Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM): Líneas de Financiación.**

Financiación Comercial	
Consenso OCDE	La financiación en términos de mercado deberá respetar los términos financieros establecidos en el Consenso OCDE
Complementariedad con el mercado	Se estructurará fundamentalmente a través de la cofinanciación, sirviendo como apalancamiento de otras fuentes de financiación
Países receptores	Todos los países son elegibles, especialmente los PIDM (países integrados en los denominados Planes Integrales de Desarrollo de Mercados: Brasil, China, Rusia, Méjico, Estados Unidos, India, Argelia, Marruecos, Japón, Turquía, Corea del Sur y Países del Golfo)
Coste financiero	Se otorgará en términos de mercado, bien a tipo de interés fijo o variable. En caso de tipo fijo, dicho tipo vendrá determinado por los que establece el Consenso OCDE.
Prima de riesgo	Al tipo de interés se añadirá una prima de riesgo
Adjudicación	Preferencia a empresas españolas en licitaciones internacionales
Criterios a considerar	Valor añadido español, transferencia e implantación de tecnologías, cadenas de valor de empresas españolas, sectores estratégicos de competitividad española y solvencia financiera.

Financiación Concesional	
Consenso OCDE	La financiación concesional se restringe a proyectos comercialmente no viables y a países elegibles de acuerdo a los estándares del Banco Mundial
Adjudicación	Preferencia a empresas españolas en licitaciones internacionales
Criterios a considerar	Valor añadido español, transferencia e implantación de tecnologías, cadenas de valor de empresas españolas, sectores estratégicos de competitividad española y solvencia financiera.
Financiación de Inversiones	
Complementariedad en la financiación	Se estructurará fundamentalmente a través de la cofinanciación, sirviendo como apalancamiento de otras fuentes de financiación
No financiación en capital	Se instrumentalizará a través de cofinanciación de un proyecto de inversión que no suponga participación en capital, dado que el apoyo oficial vía capital ya se efectúa a través de COFIDES.
Coste financiero	Se otorgará en términos de mercado, bien a tipo de interés fijo o variable, según las características del proyecto
Tipo de proyecto	Se priorizará proyectos concesionales que impliquen la creación de una Sociedad de Propósito Específico. El instrumento ofrecerá financiación a dicha Sociedad Vehicular.
Criterios a considerar	Valor añadido español, transferencia e implantación de tecnologías, cadenas de valor de empresas españolas, sectores estratégicos de competitividad española y solvencia financiera.
Financiación no reembolsable	
La financiación bajo esta modalidad tendrá carácter residual. El FIEM podrá financiar de forma no reembolsable: asistencias técnicas, consultorías y estudios de viabilidad, proyectos de interés para la internacionalización de la empresa española, cuando la financiación sea imprescindible para llevar a buen fin el proyecto en casos en que, por causas sobrevenidas y ajenas a su voluntad, la empresa adjudicataria no pudiera efectuarlo.	

Fuente: Elaboración propia

La **Financiación de estudios de viabilidad, consultorías y asistencia técnica**, como su propio nombre indica, constituye un sistema de apoyo oficial para la financiación de estudios de viabilidad de proyectos e inversiones de empresas españolas en el exterior que incluye, tanto la financiación vinculada al antiguo Fondo de Estudios de Viabilidad en su modalidad pública, como todos los estudios, asistencias técnicas y consultorías relacionados con proyectos susceptibles de financiación con cargo al FIEM.

Los **Programas de Conversión de Deuda por Inversiones** son acuerdos bilaterales mediante los cuales el Estado Español cancela una parte de la deuda que mantiene un deudor con España, mientras que el país deudor se compromete a utilizar los recursos liberados en proyectos que puedan ayudar al desarrollo económico y social del país. De este modo, los recursos liberados con la cancelación de la deuda sirven para promover inversiones en ese mismo país. Dentro de estos programas de conversión podemos destacar los Programas de Conversión de Deuda en inversiones privadas. En estos programas existe la obligación del país extranjero deudor de transformar su deuda externa en programas para fomentar la

realización de inversiones privadas realizadas por empresas extranjeras. En este contexto el Estado español tiene firmado algunos acuerdos como es el caso del Reino de Marruecos.

Por último, podemos destacar las **líneas de financiación que el Instituto de Comercio Exterior (ICEX)** tiene firmadas además del ICO, con una serie de entidades financieras privadas como el Banco Popular, el Banco de Sabadell, CatalunyaCaixa o BBVA. Dichas líneas tienen como objetivo prioritario ayudar en sus proyectos de internacionalización a las empresas (consistentes en el establecimiento y promoción en el exterior: promoción exterior y marcas, plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE) y Club PIPE, licitaciones exteriores) y asociaciones receptoras de ayudas del Instituto (asistencia a ferias y misiones), mediante la concesión de financiación en condiciones preferentes, así como a través del anticipo de las citadas ayudas hasta el momento de liquidación de las mismas.

## 2.2.2. INSTRUMENTOS DE APOYO OFICIAL A LAS EXPORTACIONES

Actualmente las líneas de apoyo oficial a las operaciones de exportación se instrumentan a través del: 1) **Contrato de Ajuste Recíproco de Intereses**; y 2) el ya comentado **Fondo para la Internacionalización de la Empresa Española (FIEM)**.

El **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).

En este tipo de operaciones participan tres tipos de agentes: de un lado, el exportador español y el importador extranjero que intervienen en la operación comercial y suscriben el acuerdo comercial de exportación y los convenios de crédito que sean necesarios; de otro lado, las entidades financieras privadas españolas que conceden los créditos a la exportación; y por último, los organismos y entidades públicas españolas (ICO, Dirección General de Comercio e Inversiones y, en su caso, CESCE) que canalizan el apoyo oficial al crédito de exportación concedido.

En un préstamo beneficiario del CARI se compara, cada seis meses, el rendimiento que hubiera obtenido la entidad financiera prestamista si hubiera formalizado el préstamo al tipo de interés de mercado, con el que obtiene formalizándolo al tipo fijo de Consenso. La diferencia que resulta, más un margen de gestión a favor de la entidad financiera, se regulariza entre ésta y el Instituto de Crédito Oficial (ICO) al término de cada período comparado. Esta operación se denomina Ajuste y puede dar lugar a un pago por el ICO a la entidad prestamista o viceversa.

Respecto a las funciones que desempeña cada agente dentro de este esquema de financiación podemos señalar, que es el exportador español quien inicia el trámite informando a su cliente, el importador extranjero, sobre los créditos a los que puede recurrir y que pueden acogerse a un sistema de CARI. Por su parte, las entidades financieras conceden los créditos a la exportación, pudiendo actuar como prestamistas individuales o agrupados bajo formas contractuales de sindicación u otras admitidas en derecho. Dentro del grupo de organismos y entidades públicas españolas, intervienen en el sistema el ICO, la Dirección General de Comercio e Inversiones (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) y la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE). El ICO suscribe y firma los Contratos de Ajuste Recíproco de Intereses, en su propio nombre pero por cuenta del Estado español, con la entidad financiera prestamista. El ICO realiza la liquidación de ajustes de intereses,

su cobro o pago y, en general, toda la operativa de gestión de los CARI. La Dirección General de Comercio e Inversiones es el órgano de la Administración que autoriza la formalización de los CARI y resuelve las incidencias que surjan en la ejecución y desarrollo de los créditos beneficiarios del sistema. Por último el CESCE, compañía especializada en la cobertura de este tipo de créditos, cubre los riesgos de naturaleza política por cuenta del Estado y los riesgos de carácter comercial.

Respecto de la moneda de financiación, conviene señalar que los créditos que son beneficiarios del sistema CARI pueden estar denominados en euros o en cualquiera de las divisas admitidas a cotización. Respecto a la naturaleza del instrumento financiero utilizado, los créditos susceptibles de beneficiarse pueden ser: 1) créditos al comprador extranjero (la entidad financiera española concede el crédito al comprador extranjero quien adquiere, por lo tanto, la condición de deudor o prestatario. El exportador recibe directamente el importe del crédito como pago por la venta realizada); 2) créditos al suministrador nacional (el propio exportador otorga facilidades de pago a su cliente extranjero. Con posterioridad refinancia dichas facilidades en un banco español, normalmente al descuento, asumiendo la condición de deudor o prestatario); y 3) líneas de crédito comprador (constituye una variante del crédito comprador, en este caso la entidad financiera pone a disposición del prestatario, generalmente un banco del país comprador, un importe global con cargo al cual pueden financiarse distintos contratos comerciales). Adicionalmente también se podrán beneficiar de dicho sistema las operaciones de arrendamiento financiero (*leasing*) de exportación, cuando el contrato comercial tenga el efecto equivalente a una venta; y las operaciones de descuento sin recurso de efectos a cobrar (*forfaiting*).

Los conceptos financiables considerados para la formalización de un CARI son: 1) el importe de los bienes y servicios exportados de origen español (fletes, seguros de transporte y primas de seguros de crédito incluidos); 2) el importe de los bienes y servicios extranjeros incorporados a la exportación española; 3) las comisiones comerciales; 4) los gastos locales y 5) los intereses del crédito devengados y capitalizados durante el período de disposición del mismo, previa autorización de la Dirección General de Comercio e Inversiones (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio).

El crédito acogido al sistema CARI podrá financiar como máximo el 85% del importe de los bienes y servicios exportados (españoles y extranjeros incorporados) y de las comisiones comerciales, y hasta el 100% de los gastos locales, teniendo en cuenta las siguientes limitaciones: 1) los bienes y servicios extranjeros incorporados a la exportación, y considerados a efectos de concesión de un crédito acogido a CARI, no podrán superar el 15% del importe total de los bienes y servicios exportados (españoles y extranjeros); 2) las comisiones no podrán superar el 5% del importe total de los bienes y servicios exportados (españoles y extranjeros); y 3) el importe de los gastos locales no podrá superar el 15% del importe total de los bienes y servicios exportados (españoles y extranjeros).

### 2.2.3. INSTRUMENTOS FINANCIEROS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL CONTEXTO DEL PROGRAMA DE APOYO FINANCIERO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA AGENCIA ANDALUZA DE PROMOCIÓN EXTERIOR (EXTENDA)

En los últimos años los distintos gobiernos autonómicos han tratado de desarrollar instrumentos y mecanismos financieros que faciliten la proyección e internacionalización de

sus empresas. En Andalucía la labor de asesoramiento y apoyo recae en la **Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA)**, estando los distintos programas de apoyo financiero vinculados al denominado **Fondo de apoyo para la Internacionalización de la Economía Andaluza**, adscrito a la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, creado con la finalidad de promover las inversiones y la actividad de internacionalización de las empresas andaluzas y, en general de las economía andaluza.

Los proyectos a financiar podrán consistir en actividades de inversión y en operaciones de circulante internacional desarrollados por empresas que tengan domicilio social o cuenten con centros operativos en Andalucía.

Tendrán la consideración de conceptos financiables, siempre que estén destinados al desarrollo de un proyecto internacional, los siguientes elementos: 1) gastos de formalización de la operación, gastos de estructura Constitución de delegación o filial, sucursal, gastos de personal, alquileres, equipamiento de oficina, suministros, seguros y otros gastos de funcionamiento); 2) gastos de promoción (investigación, viajes, material impreso, actividades de comunicación, acciones promocionales, participación en ferias, registro de patentes y marcas); y 3) gastos de asistencia técnica y consultoría ligados al proyecto.

Para participar será necesaria la concurrencia de los siguientes requisitos: 1) que el proyecto a financiar esté ligado a la internacionalización de la empresa solicitante, y sea compatible con los objetivos del Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Andaluza 2010-2013; 2) que la entidad solicitante no esté participada en más de un 25 % por la administración pública o una entidad pública; 3) las empresas destinatarias del Fondo deberán acreditar su situación en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones tributarias y con la Seguridad Social fiscal en países denominados como paraísos fiscales; 4) el proyecto para el que se solicita financiación debe ser técnicamente y económicamente viable; 5) se pueda deducir el reintegro de la financiación solicitada a partir del análisis de la situación del solicitante y del proyecto; y 6) el solicitante deberá aportar garantías suficientes.

Los instrumentos financieros que se podrán solicitar con cargo al Servicio serán préstamos, pólizas de crédito y avales (ver cuadro).

**Tabla 7. Líneas de Financiación de EXTENDA.**

	Prestamos a la Inversión	Préstamos a operaciones corrientes	Pólizas de Crédito	Avales
Objetivo	Actividades de Inversión con origen en proyectos o planes de internacionalización de empresas	Operaciones corrientes o de circulante con origen en proyectos o planes de internacionalización de empresas	Cobertura del riesgo de impago frente a una entidad financiera por operaciones de pólizas de crédito	Cobertura del riesgo de impago frente a una entidad financiera por operaciones de préstamo
Importes	Hasta 100% del proyecto presentado. Máximo: 500.000€ Mínimo: 60.000€	Hasta 100% del proyecto presentado. Máximo: 500.000€ Mínimo: 12.000€	Vinculado a la operación	Máximo: 500.000€; Mínimo: 12.000€

<b>Plazo de amortización y carencia / Plazo de Vigencia</b>	* 3 años con 6 meses de carencia del principal o sin carencia * 5 años con 1 año de carencia del principal o sin carencia * 7 años con hasta 2 años de carencia del principal o sin carencia	* 3 años con 6 meses de carencia del principal o sin carencia * 5 años con 1 año de carencia del principal o sin carencia * 7 años con hasta 1 años de carencia del principal o sin carencia		Plazo de la operación con un máximo de 10 años
<b>Precio / Tipo de interés</b>	El tipo de interés podrá ser tanto fijo como variable, siempre en condiciones de mercado. La elección de uno u otro vendrá determinada por el solicitante de la operación			Determinado en base al análisis de Riesgo de Crédito que de la Entidad, ajustado a la evaluación de las garantías aportadas como colateral
<b>Márgenes</b>	El margen será determinado en base al análisis de riesgo de crédito que de la entidad destinataria de los fondos se realice, más el ajuste necesario como consecuencia de la evaluación de las garantías aportadas. En todo caso, se establecerá un suelo (tipo mínimo) calculado conforme a lo previsto en la Comunicación de la Comisión Europea relativa a la revisión del método de fijación de los tipos de referencia y de actualización (DO C 14, de 19 de enero de 2008, p. 6) y las Comunicaciones que determinen el tipo de base vigente en cada período para el citado cálculo.		No ha lugar	No ha lugar
<b>Garantías</b>	Se ajustarán a la naturaleza del proyecto (preferentemente conforme a un método lineal mediante vencimientos trimestrales).			No ha lugar
<b>Intereses de demora</b>	15% anual.			15% anual
<b>Comisión de estudio y apertura</b>	1% del importe formalizado.	General: 1% del importe formalizado. (En Importes formalizados entre 12.000 y 60.000 euros no tendrán comisión de estudio y apertura).		1% de la cantidad solicitada
<b>Comisiones de cancelación anticipada</b>	* En caso de Tipo variable: sin penalización (coincidiendo con una fecha de liquidación de tipos de Interés), ó un 0,50% de penalización si se hiciera dicha cancelación anticipada en cualquier otra fecha distinta de la anterior. En todo caso la amortización parcial anticipada deberá realizarse por cuantías superiores al 20% del principal inicial del préstamo. * En caso de Tipo Fijo: 1%.			No se contempla

Fuente: Elaboración Propia

## 3. ANÁLISIS Y COBERTURA DE LOS RIESGOS EN LAS OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR

### 3.1. RIESGOS EN LAS ACTIVIDADES DE COMERCIO INTERNACIONAL

Se denomina “**riesgo empresarial**” a la probabilidad de que un evento o circunstancia pueda influir negativamente en el buen fin de los resultados de la actividad empresarial. La incertidumbre se genera por la incapacidad de la organización en asegurar la estabilidad de los resultados. No cabe duda que las operaciones de comercio internacional aumenta aún más el riesgo empresarial en las empresas. Los riesgos más importantes que se detestan en el comercio exterior son:

**Riesgos comerciales:** en el ámbito del comercio exterior la incertidumbre se incrementa tanto por las dificultades en la obtención de información suficiente, adecuada y rápida de la contraparte comercial como por las diferentes costumbres comerciales y por la pluralidad de normativas legales. Clasificando estos riesgos comerciales de acuerdo tanto con el momento en el que se encuentra la operación como por el sujeto económico a la que le afecta, podemos identificar: a) **riesgo por resolución unilateral de contrato**, que incurre el vendedor, antes de la entrega de la mercancía o prestación de servicios, en el caso que el comprador no desee o no pueda perfeccionar el contrato; b) **riesgo de insolvencia o impago**, en el que incurre el vendedor cuando el comprador no atiende a la obligación de pago, una vez prestado el servicio o entregado la mercancía; c) **riesgo de no conformidad**, en el caso que el servicio o la mercancía no satisfaga los requisitos contractuales en cuanto a calidad, plazo y forma; y, d) **riesgo por fraude** procedente de la posibilidad de realizar un contrato de comercio exterior con una persona, física o jurídica, inexistente o no involucrada en la operación de comercio exterior.

**Riesgo-País:** se centra en la incertidumbre por circunstancias políticas y económicas del país con el que se comercia. Por lo tanto, la incertidumbre no se centra en la contraparte sino en el país de residencia de la contraparte. Así, las medidas políticas de las autoridades de un país pueden afectar a la capacidad de sus residentes en el cumplimiento de las estipulaciones de una transacción comercial (**riesgo soberano**). En algunos países del mundo hay que tener presente la posibilidad de expropiación, nacionalización, confiscación de la empresa extranjera y cambios del marco jurídico-económico que puedan causar incertidumbre en las operaciones de comercio exterior (**riesgo regulatorio**). Por otro lado, también existe la incertidumbre sobre la capacidad de un estado para hacer frente a sus deudas por carecer de divisas (**riesgo de transferencia**).

**Riesgos extraordinarios y catastróficos:** se refiere a la incertidumbre por sucesos naturales de carácter catastrófico, como terremotos, huracanes, incendios, inundaciones, erupciones volcánicas, guerras, huelgas, actos terroristas, etc. que pueden afecten al cumplimiento de contrato en el comercio exterior.

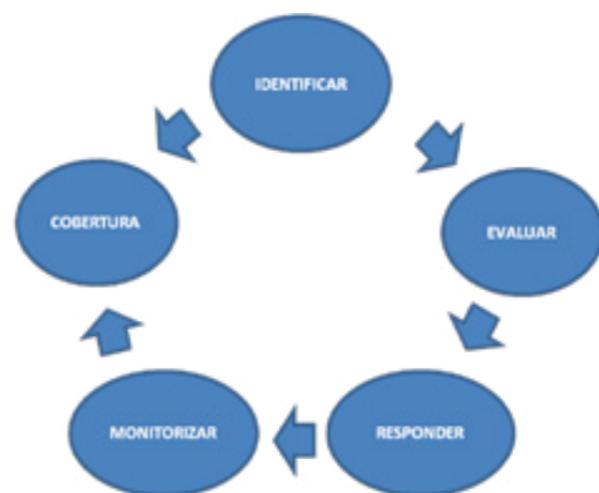
**Riesgo de transporte:** el comercio internacional conlleva un aumento de la complejidad en el transporte debido a que las mercancías recorren mayores trayectos y que se utilizan

combinaciones de medios de transporte, lo que puede derivar en pérdida o deterioro de las mismas.

**Riesgo de cambio:** en las operaciones de comercio internacional cuyas transacciones financieras se realizan en una moneda distinta a la de una de las partes contratantes surge el riesgo de cambio. Las divisas que más se utilizan en el comercio internacional están sujetas a grandes volatilidades pues dependen de factores tales como oferta y demanda, variación de los tipos de interés, expectativas futuras, variaciones PIB, movimientos especulativos, etc. Es habitual la existencia de un retardado entre la entrega de la mercancía y plazo de pago de las mismas, lo que aumenta la incertidumbre sobre el importe a recibir o pagar que pueden generar pérdidas o ganancias no esperadas a las partes implicadas.

La gestión de riesgos consiste en determinar, en cada circunstancia, cuál es la mejor alternativa entre aceptarlo minimizando ó trasladarlo a un tercero mediante un contrato de seguro. El proceso de gestión de los riesgos es un ciclo continuo de cinco fases (identificación, evaluación, respuesta, monitorización y cobertura) con una retroalimentación permanente con el objetivo de la mejora continua.

Figura 3. Procesos en la Gestión de los Riesgos.



Fuente: [www.abengoa.es](http://www.abengoa.es)

La primera cosa que hay que hacer antes de cubrir un riesgo determinado es identificarlo, analizar el tipo de exposición al mismo tiene la operación que estamos analizando, para ello es útil seguir una serie de pasos: 1) Definir la política que se va a seguir con respecto a la gestión del riesgo, es decir, si se va a cubrir totalmente durante todo el tiempo, si sólo parcialmente, o si no va a haber ninguna cobertura; 2) Determinar los activos y pasivos que van a verse afectados por los riesgos identificados; 3) Cuantificación de los efectos de los riesgos analizados sobre los resultados; 4) Identificar los instrumentos y productos de cobertura, que se ajustan a la política seguida por el equipo directivo. Los contratos más utilizados son los de operaciones a plazo, los futuros, las opciones y las permutas financieras o swaps; 5) Idear diversas y diferentes estrategias para la gestión de los riesgos de acuerdo con diversos escenarios en los que se pueda encontrar la empresa; y, 6) Realizar previsiones sobre la posible evolución de los riesgos y poner en marcha estrategias, que estén de acuerdo con las líneas maestras seguidas por el equipo directivo.

## 3.2. COBERTURA DEL RIESGO COMERCIAL: EL SEGURO DE CRÉDITO A LA EXPORTACIÓN

El Seguro de Crédito a la Exportación (SCE) es un instrumento financiero que tiene como objetivos, por un lado, dotar de cobertura al exportador o a la entidad financiera frente a los riesgos comerciales, políticos o extraordinarios a los que se enfrenta una operación de comercio exterior, y por otro, aportar la asistencia técnica, de cooperación y fomento de las exportaciones.

El SCE proporciona seguridad en los cobros de los créditos en el comercio internacional, cubriendo los riesgos de insolvencia, inherente a sus operaciones comerciales, y reduciendo la incidencia que los créditos impagados producen en los resultados empresariales, en la liquidez y en la estabilidad de la empresa. El SCE convierte el riesgo de insolvencia de los clientes del asegurado en un gasto previamente cuantificado y fiscalmente deducible. El tipo de póliza y su importe dependerá de varios factores como el riesgo a cubrir, el tipo de operación, el comprador, los plazos de cobro y el país.

El exportador puede utilizar el SEC ofertado tanto por el sector público como por el sector privado. Tal y como establece la normativa española en la materia, cualquier entidad autorizada en el seguro de crédito o en el de caución podrá cubrir los riesgos derivados de operaciones de comercio internacional. La crisis financiera internacional ha conseguido recuperar la importancia de la actividad de las agencias de crédito a la exportación en su papel de «facilitadoras» del comercio internacional. Su participación como instrumento de apoyo a la exportación está cubriendo las necesidades actuales del comercio exterior en un contexto de insuficiencia de financiación.

En España, la gestión del SCE por cuenta del Estado está asignada en exclusiva a la Compañía Española de Seguros de Créditos a la Exportación (CESCE), que es una sociedad anónima de mayoría de capital público. CESCE es una Agencia de Crédito a la Exportación fundada en 1970, por iniciativa conjunta del sector público y privado, como un sistema de cobertura de los riesgos políticos y comerciales derivados del comercio exterior. Depende del Ministerio de Economía mediante la Secretaria de Estado de Comercio y Turismo. La Secretaria establece las normas de funcionamiento y coordina las negociaciones ante la OCDE y la Unión Europea. El objetivo principal de CESCE radica en facilitar la internacionalización del sector privado, contando con financiamiento público, mediante la cobertura de riesgos de impacto derivados de las ventas de productos y servicios de empresas españolas en los mercados exteriores. Mediante este tipo de seguros el Estado asume riesgos políticos que podrían afectar operaciones empresariales en el exterior (sea inversión directa, sea exportaciones). El 50,25% del capital de CESDE pertenece al Patrimonio del Estado, un 45,20% pertenece a bancos privados y, un 4,55% a compañías de seguros. En el 2010, CESCE aseguró ventas en pólizas por riesgo de impago, en los mercados exteriores, por más de 14.000 millones de euros y 7.306 millones de euros en pólizas por riesgo político. Actualmente supervisa y asesora a sus clientes sobre 700.000 compradores con riesgo en vigor.

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 mediante una Decisión del Consejo de la CEE de 4 de abril de 1978.

El SCE por cuenta del Estado está regulada por la Orden ECO/180/2003, de 22 de enero, sobre cobertura por cuenta del Estado de riesgos derivados del comercio exterior de las inversiones exteriores y de las transacciones económicas con el exterior y por la Orden ITC/962/2006, de 13 de marzo, por la que se modifica la Orden ECO/180/2003, de 22 de enero, sobre cobertura por cuenta del Estado de los riesgos derivados del comercio exterior, de las inversiones exteriores y de las transacciones económicas con el exterior.

La Orden ECO/180/2003 señala que puede deducirse que tienen la consideración de riesgos políticos y extraordinarios, cuya cobertura es asumida por el Estado y gestionada por CESCE, los siguientes:

1.- Incumplimiento de los contratos por cualquiera de las partes: Este incumplimiento se concreta en la omisión, alteración, retraso del pago o de la transferencia de las sumas debidas, de los fondos de maniobra constituidos para la ejecución de los contratos o de los fondos procedentes de las inversiones; o en la imposibilidad de recuperación, destrucción o avería del objeto de la inversión, o de los bienes objeto del contrato, o de los activos utilizados en su ejecución. Estas situaciones deberán haberse producido por alguna de las siguientes causas: a) Guerra civil o internacional, revolución, revuelta, terrorismo, alteraciones sustanciales del orden público o cualquier acontecimiento análogo, acaecidos en el extranjero; b) Circunstancias o sucesos catastróficos, tales como ciclones, inundaciones, terremotos, erupciones volcánicas o maremotos, así como los accidentes nucleares y los ocasionados por sustancias químicas, bioquímicas o similares, acaecidos igualmente en el extranjero; c) Acontecimientos políticos o económicos de especial gravedad producidos en el extranjero, como crisis de balanzas de pagos o alteraciones de la paridad monetaria de significativa cuantía que originen una situación generalizada de insolvencia; d) Expropiación, nacionalización, confiscación o incautación dictadas por autoridades extranjeras que recaigan sobre el adquirente extranjero o sobre la inversión española en el exterior; y, e) Medidas expresas o tácitas adoptadas por un gobierno extranjero o por las autoridades españolas.

2.- El incumplimiento contractual imputable a entidad pública extranjera que origine una pérdida o daño económico en la fase previa a la expedición de los bienes o a la prestación de los servicios, o a partir de estas últimas, e igualmente los incumplimientos de dichas entidades públicas respecto a acuerdos, contratos, concesiones o compromisos suscritos con los financiadores o inversores que den lugar a una pérdida o daño, o a la imposibilidad de desarrollar el contrato.

3.- La ejecución de fianzas y la retención de garantías.

4.- El incumplimiento contractual imputable a entidad privada extranjera, así como la insolvencia de derecho o de hecho de esta última, que originen una pérdida o daño económico, en la fase previa a la expedición de los bienes o a la prestación de los servicios, o a partir de estas últimas, siempre que la duración total de los riesgos cubiertos (resolución y crédito) sea igual o superior a veinticuatro meses.

CESCE asegura tanto los riesgos comerciales (plazos iguales o superiores a 24 meses), como políticos y extraordinarios por cuenta del Estado. Las características más importantes de las diferentes pólizas son:

- **Póliza Individual de Crédito Suministrador:** Diseñada para asegurar exportaciones puntuales con plazo de pago inferior a 24 meses. Con ella se puede cubrir tanto el riesgo de impago del crédito por parte del deudor como la resolución unilateral e injustificada del contrato por parte del importador o debida a causas políticas. Riesgos cubiertos: comerciales, políticos y extraordinarios.

- **Póliza Individual de Créditos Documentarios:** con esta póliza CESCE asegura a las entidades financieras, operación a operación, los riesgos inherentes a la confirmación de un crédito documentario emitido por una entidad extranjera con plazo inferior a 24 meses. Por lo tanto, el asegurado en esta modalidad es la entidad financiera que otorga confirmación a una carta de crédito. El crédito documentario debe tener como fin la instrumentación del pago de una operación de exportación de una empresa española. La cobertura se realiza en la divisa del crédito documentario.

- **Póliza Abierta de Créditos Documentarios:** Esta póliza asegura a las entidades financieras, de forma global, los riesgos inherentes a la confirmación de todos los créditos documentarios emitidos por las entidades extranjeras incluidas en la póliza con plazo inferior a 24 meses. El importe máximo cubierto es el de la póliza abierta, pudiendo el asegurado aplicarlo en cada momento a cualquiera de los emisores incluidos en la póliza.

- **Póliza de Crédito Comprador:** Esta póliza garantiza a la Entidad Financiera el reembolso del crédito otorgado a un comprador extranjero para la adquisición de bienes y servicios españoles en el caso de impago del crédito.

- **Póliza Individual de Crédito Suministrador:** el Exportador puede asegurarse frente a los riesgos de crédito, de resolución unilateral del contrato y políticos.

- **Póliza de Seguro de Obras y Trabajos en el Exterior:** Esta póliza está concebida para las empresas que realizan operaciones consistentes en la prestación de servicios (obras de construcción o trabajos, montajes, etc.) en el extranjero. CESCE asegura los riesgos durante la fase de construcción o ejecución de los trabajos. Este producto cubre a contratistas españoles de la pérdida neta definitiva que experimenten como consecuencia de los riesgos siguientes: a) de obra (resolución de contrato, negativa a certificar, impago de certificaciones, impago del crédito, etc); b) de incautación o no-repatriación del parque de maquinaria; y, c) de falta de transferencia a España del fondo de maniobra.

- **Póliza de Seguro a Fiaadores por Riesgo de Ejecución de Fianzas:** Esta póliza está concebida para aquellas operaciones en las que el exportador deba prestar alguna fianza, derivada de un contrato de exportación, ante el comprador extranjero o autoridades del país, y permite a la Entidad que emite la fianza en nombre del Exportador asegurarse por el riesgo de ejecución de la misma. Cuando a la entidad financiera española fiadora le ejecutan la fianza prestada en nombre del exportador español, nace un crédito del exportador frente a la entidad financiera. El seguro cubre el riesgo de impago de ese crédito.

- **Póliza de Seguro a Exportadores por Riesgo de Ejecución de Fianzas:** Este seguro está concebido para las operaciones en las que el exportador deba prestar alguna fianza, derivada de un contrato de exportación, ante el comprador extranjero o autoridades del país de destino. La póliza asegura al Exportador frente a los riesgos de ejecución indebida de las fianzas por parte del contratante extranjero

- **Póliza de Garantías Bancarias:** Esta póliza está concebida para las operaciones en las que una entidad financiera concede al exportador un crédito de pre-financiación para el pago durante la etapa de fabricación (salarios, materias primas, etc.) o para el descuento bancario de los efectos en moneda extranjera. CESCE cubre a la entidad financiera de la pérdida neta definitiva que pueda experimentar como consecuencia de la falta de reembolso total o parcial del crédito de pre-financiación o de financiación por parte del exportador.

- **Póliza de Seguro de Operaciones de Compensación:** Esta póliza está diseñada para que el exportador pueda asegurarse de los riesgos de falta de entrega de la mercancía en las operaciones de compensación. CESCE indemniza al exportador asegurado por las pérdidas que experimente debidas a la falta de entrega de los bienes de compensación por causas políticas.

- **Póliza de Seguro de Operaciones de Project-Finance:** CESCE otorga cobertura de Riesgos Políticos y Comerciales para las operaciones financiadas con la única garantía de los recursos que el propio proyecto sea capaz de generar.

- **Póliza de Seguro de Inversiones en el Exterior:** Favorecer la internacionalización de las empresas españolas, ofreciéndoles un instrumento flexible que les permita cubrir las posibles pérdidas que pueda sufrir en su inversión en el exterior derivadas del acaecimiento de riesgos políticos, que, aún encontrándose fuera de la órbita de control del inversor o de su filial, pueden tener un impacto importante en el resultado de su inversión extranjera. CESCE puede cubrir las pérdidas derivadas de las siguientes situaciones de riesgo político: a) riesgo regulatorio; b) riesgo de transferencia; y, c) Riesgos extraordinarios y catastróficos. Además de las posibles pérdidas patrimoniales de los riesgos mencionados, el seguro también puede cubrir la pérdida de beneficios, durante un periodo de hasta un año, que se produce para el inversor por la paralización de actividades de la filial por causa de guerra o violencia política.

Tabla 8. Seguros de Crédito a la exportación por cuenta del Estado.

Plazo	Tipo de póliza	Asegurado	Riesgo cubierto
inferior 2 años	Póliza Individual de Crédito Suministrador	Exportador	Comerciales Políticos Extraordinarios
	Póliza Individual de Créditos Documentarios	Entidad Financiera	Políticos Extraordinarios
	Póliza Abierta de Créditos Documentarios	Entidad Financiera	Políticos Extraordinarios
superior 2 años	Póliza de Crédito Comprador	Entidad Financiera	Comerciales (99%) Políticos (99%) Extraordinarios (99%)
	Póliza Individual de Crédito Suministrador	Exportador	Crédito Resolución del contrato
	Póliza de Seguro de Obras y Trabajos en el Exterior	Empresa prestataria servicios	Riesgo de obra: resolución de contrato, negativa a certificar, impago de certificaciones, impago del crédito (pago aplazado). Riesgo de incautación Riesgo de falta de transferencia a España del fondo de maniobra
	Seguro a Fiaidores por Riesgo de Ejecución de Fianzas	Exportador	Comerciales
	Seguro a Exportadores por Riesgo de Ejecución de Fianzas	Exportador	Comerciales (99%) Políticos (99%) Extraordinarios (99%)
	Póliza de Garantías Bancarias	Entidad Financiera	Comerciales (99%)
	Póliza de Seguro de Operaciones de Compensación	Exportador	Políticos (99%)
	Seguro de Operaciones de Project-Finance	Sociedad de Proyecto	Comerciales (según proyecto) Políticos (según proyecto)
	Póliza de Seguro de Inversiones en el Exterior	Inversor	Políticos (99%)

Fuente: Elaboración propia a partir de CESCE.

A continuación se recoge la evolución de los valores de las operaciones aseguradas por cuenta de Estado por CESCE desde 2006 hasta el 2010.

Tabla 9. Valor de las operaciones aseguradas por CESCE (2006-2010).

VALOR DE LAS OPERACIONES ASEGURADAS Riesgo por cuenta del Estado (En miles de euros)					
MODALIDADES	2006	2007	2008	2009	2010
Crédito Suministrador	35 316,20	70 680,30	777 274,24	1 810 982,98	1 175 858,56
Crédito Comprador	1 932 887,71	942 062,48	853 159,88	1 665 118,59	2 727 971,28
P.A.G.E.X. + Pólizas 100	3 585 572,46	2 555 110,02	2 061 926,88	1 147 496,71	600 578,36
Multimercado	734 203,36	1 760 224,23	1 724 422,59	2 052 765,84	2 714 114,02
Créditos Documentarios	166 432,21	71 658,84	201 680,95	194 616,67	323 320,10
Obras y Trabajos en el extranjero	16 320,96	8 860,85	82 068,86	38 074,95	78 738,52
Fianzas	3 189,75	221 075,42	1 141 325,69	1 920 702,01	2 248 656,67
Inversiones	166 462,12	63 470,37	139 668,33	—	308 356,40
Otras	840,21	219,20	882,33	1 469,45	2 358,78
Garantías Bancarias	—	—	—	109 253,89	6 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>6 641 224,98</b>	<b>5 693 561,71</b>	<b>6 982 109,75</b>	<b>8 940 481,09</b>	<b>10 186 452,69</b>

Fuente: Informe económico 2010 de CESCE.

Por último, CESCE dispone de otras pólizas, sin aval de estado, vinculadas a las operaciones de comercio exterior:

- **Póliza CESCE Master Oro:** es una póliza que no sólo asegura los riesgos del comercio internacional, también asesora al empresario en todo el ciclo comercial y proporciona información que permita la toma de decisiones. Para ello, CESCE realiza las siguientes funciones: a) ayuda al exportador en la búsqueda de clientes solventes tanto en mercados nacionales como internacionales; b) realiza el análisis de cobertura factura a factura con la emisión de certificados de seguro en los que garantiza al banco el cobro de facturas concretas; c) verifica la entrega de la mercancía y la aceptación de la deuda por parte del comprador; y, d) colabora en la búsqueda de cliente solventes en mercados nacionales e internacionales.

- **Póliza Abierta de Seguro de Factoring/Forfaiting:** el objetivo de la póliza es el aseguramiento a una entidad financiera de las pérdidas que experimente como consecuencia del impago total o parcial de los créditos adquiridos, sin recurso, de los suministradores, generados como consecuencia de una operación comercial de compraventa en firme de bienes y/o servicios. Los riesgos que se cubre en operaciones de factoring y forfaiting internacional son: comerciales, políticos y extraordinarios.

Sólo en el segmento de corto plazo se puede considerar que los riesgos (político y comercial) en los mejores países de la OCDE cuentan con la oferta privada suficiente como para que la iniciativa pública sólo sea necesaria en la cobertura de riesgos extraordinarios, residuales en este tipo de operaciones. Las compañías privadas más importantes que aseguran el riesgo comercial en España en las operaciones de comercio internacional son:

1.- Crédito y Caución, entidad que asegura el 18 % del PIB español a crédito, y cuenta con más de 35.000 empresas. Ofrece en todo el mundo servicios de crédito para operaciones comerciales, servicios de seguridad y servicios de cobro y está presente en 40 países. Crédito y Caución es una de las principales compañías del Grupo Atradius, que proporciona seguros de crédito, caución y servicios de recobro en todo el mundo

y cuenta con presencia en 42 países. Crédito y Caución es líder del seguro de crédito en España, con una cuota de mercado cercana al 60%, y su combinación con Atradius ha dado lugar a un Grupo que supone el 31% del mercado mundial. Sus pólizas que cubren riesgos comerciales de las operaciones de comercio exterior son: póliza Europa plus, para aquellas empresas que venden en España y en la Unión Europea; y, póliza Líder para aquellas empresas que trabajan no sólo el ámbito europeo, sino también el internacional.

2.- Mapfre es un grupo empresarial español independiente, que desarrolla actividades aseguradoras, reaseguradoras, financieras, inmobiliarias y de servicios. Su origen reside en una entidad mutua creada en 1933 por la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España. La sociedad matriz del Grupo es la sociedad holding Mapfre S.A. La propiedad de la mayoría de las acciones de Mapfre S.A. corresponde a Fundación Mapfre, quien desarrolla actividades de interés general en las áreas de Acción Social, Ciencias del Seguro, Cultura, Seguridad Vial, Prevención, Salud y Medio Ambiente. Mapfre es líder en España en seguros, con una cuota de mercado superior al 14% en y posee una relevante proyección internacional en Seguro Directo, Reaseguro y Asistencia. Mapfre ofrece una póliza de seguro de crédito a la exportación que cubre quita, quiebra o situación concursal análoga, insuficiencia de bienes, mora prolongada y no retirada de mercancía.

### 3.3. COBERTURA DEL RIESGO DE CAMBIO

La característica diferenciadora entre las transacciones económicas realizadas en las económicas internacionales con aquellas efectuadas en las economías nacionales es el uso de múltiples divisas. Por tanto, es habitual que en las transacciones internacionales se requieran la conversión de unas monedas en otras.

Se denomina divisa o moneda extranjera a una serie de activos o medios de pago (cheque, transferencia, giros bancarios, etc.) cifrado en una moneda que no sea la nacional. También se engloban en el concepto de divisa los billetes de banco extranjeros.

No se considerarán divisas otro tipo de activos financieros como: acciones; obligaciones; pagarés; letras de cambio; cualquier otro medio de expresión de un crédito; y, las cuentas de no residentes, aunque estén en moneda extranjera.

Las divisas suelen clasificarse en convertibles y no convertibles. Se denomina divisa convertible aquella que puede ser libremente convertida en otras sin ninguna restricción de control de cambio y su precio es fijado por el mercado. Las divisas no convertibles son aquellas que están sometidas a restricciones y los precios no los establece el mercado sino el Estado mediante algún mecanismo previamente establecido. La no conversión puede ser absoluta o temporal.

De unas 165 clases de dinero diferente que existen, solo 11 (once) desde la implantación del Euro, cumplen con las condiciones básicas para moverse de un extremo a otro del planeta libremente.

Tabla 10. Códigos ISO de las divisas más importantes.

DIVISA	CÓDIGO ISO	PAÍS MADRE
Euro	EUR	Alemania, Austria, Bélgica, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal
Dólar americano	USD	Estados Unidos América
Dólar canadiense	CAD	Canadá
Dólar neozelandés	NZD	Nueva Zelanda
Dólar australiano	AUD	Australia
Yen Japonés	JPY	Japón
Libra Esterlina	GBP	Reino Unido
Franco Suizo	CHF	Suiza
Corona Sueca	SKR	Suecia
Corona Danesa	DKR	Dinamarca
Corona Noruega	NKR	Noruega

Fuente: www.iso.org

Las variaciones de los tipos de cambio pueden provocar la reducción de la actividad económica en las empresas que desarrollan su actividad a nivel internacional ya que éstas asumen los riesgos propios del mercado donde opera pero huyen de los riesgos financieros derivados de las variaciones de las divisas. Las causas inmediatas de la variación del tipo de cambio de una divisa respecto a otra es la variación de la oferta y/o demanda entre ellas. El tipo de cambio se establece en un mercado donde se produce una negociación de intercambio entre ofertantes y demandantes de una divisa a cambio de otras.

Se dice que la moneda "A" se deprecia (aprecia) con respecto a "B" cuando hay que pagar más (menos) unidades de "A" para adquirir "B". Por otra parte, una divisa "A" se devalúa (revalúa) con respecto a la divisa "B" cuando el Banco Central de la moneda "A" decide cambiar el tipo de cambio entre ambas monedas. Por tanto, los conceptos de depreciación/apreciación se utilizan en aquellas monedas que su tipo de cambio flota y utilizamos devaluación/revaluación cuando nos referimos a las monedas con de tipos fijos.

El mercado de compraventa de divisas es el término genérico para las instituciones mundiales existentes para la compraventa o negociación de divisas. La compraventa de divisas es usualmente conocida como "forex" (*foreign markets*) o "FX". El mercado de divisas es un mercado extrabursátil (*over the counter*, OTC) lo cual significa que no hay una bolsa central y una cámara de compensación donde las órdenes sean negociadas. Esto implica que no hay un tipo de cambio "único", sino más bien una serie de diferentes tipos de cambio (precios), dependiendo de la entidad de crédito, brokers o creador de mercado se opere.

El mercado forex, como cualquier otro mercado, cumple dos misiones fundamentales, intercambiar los productos, en nuestro caso depósitos mantenidos por los compradores o vendedores en una moneda por otra, y la fijación de los precios de los mismos.

Los mercados de divisas pueden tener dos tipos de concepciones: 1) una amplia, global, mundial, que incluiría todos los centros, personas, instalaciones, etc. que configuran la red de intercambios en divisas a escala internacional; y 2) otra acepción más restringida, que se referiría a un determinado centro financiero. Este nivel de concreción era superior en el pasado, cuando al referirse, p. ej., al mercado de divisas de Madrid se mencionaba un determinado emplazamiento físico, la planta principal del Banco de España, donde se reunían diariamente las entidades delegadas (esto es, las entidades autorizadas a operar en divisas) y el propio Banco de España para establecer los tipos de cambio en las diferentes divisas contratadas en el mismo. Este mercado con emplazamiento físico desapareció en 1991,

siendo sustituido por un sistema electrónico de precios en el cual publican sus cotizaciones las entidades que operan en él. Hoy el mercado de divisas de Madrid vendría configurado por la red formada por todo el conjunto de instituciones financieras, terminales, ordenadores, teléfonos, faxes, etc., que operan con divisas en Madrid.

A diferencia de un mercado de valores, el mercado de divisas se divide en los niveles de acceso. En la parte superior es el mercado interbancario, que está formado por la mayor los bancos comerciales y los agentes de valores. En el mercado de divisas puede participa cualquier agente económico que actúe como oferente o demandante de divisas. Entre estos partícipes destacan:

1.- Empresas industriales y comerciales: estas entidades actúan por la oferta de activos y demanda pasivos por operaciones de comercio y/o financiación o inversión internacional. Generalmente empresas no actúan en los mercados de divisas, sino que lo hacen a través de los bancos.

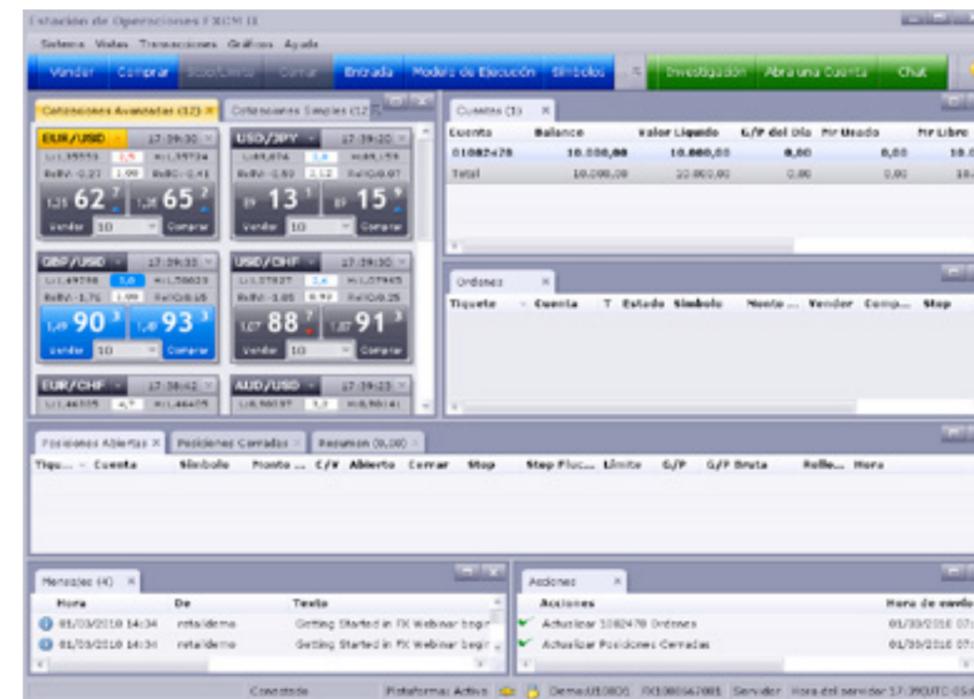
2.- Bancos comerciales y bancos de inversión: son los participantes más importantes, sus departamentos exteriores mantienen posiciones de cambios de monedas. Estas entidades participan en dos niveles: atendiendo necesidades propios clientes y manteniendo el mercado interbancario que es el principal canal donde se realiza operaciones compra y venta de divisas, buscando un diferencial o comisión. Los bancos Deutsche Bank, UBS y Barclays son los más activos en este segmento de mercado. Este nivel representa el 45% de todas las transacciones.

3.- Bancos centrales: interviene en el mercado tanto para el control de tipo de cambio y el margen de fluctuación de la moneda como para la gestión de sus propias reservas.

4.- Brokers: Para participar en el mercado de divisas forex, necesitará de la ayuda de un broker FX calificado. Un broker de forex debe estar registrado con la Comisión Comercial de Futuros (FCM por sus siglas en inglés) y adherirse a las regulaciones del *Commodity Futures Trading Commission* (CFTC). Un broker de forex estará por lo general vinculado a bancos más grandes o instituciones financieras líderes, por las grandes cantidades de capital requerido para recibir el apalancamiento en el lugar de trabajo del mercado Forex. Un broker de divisas ofrece a sus clientes una amplia variedad de diferentes plataformas de operaciones con gráficos en tiempo real, herramientas de análisis técnico y noticias en tiempo real.

El desarrollo tecnológico aplicado al mercado forex ha derribado las barreras que existían entre los usuarios finales de los servicios de compraventa de divisas y el mercado interbancario. La revolución de la operación en línea abrió puertas a los clientes minoristas al conectar a los creadores de mercado con los participantes de mercado en una manera eficiente y de bajo costo. Esencialmente, la plataforma de operaciones en línea sirvió como entrada al mercado líquido de forex.

Ilustración 1. Programa de Gestión de Divisa.



Fuente: www.fxcm.es

Cualquier agente económico puede operar junto a los bancos más grandes del mundo, con un precio y ejecución similares. Lo que solía ser un juego dominado y controlado por lo "peces gordos", está convirtiéndose lentamente en un ámbito de igualdad donde los individuos pueden sacar provecho de las mismas oportunidades que los grandes bancos. El mercado forex no es más un club de veteranos, lo cual significa que abundan las oportunidades para los aspirantes a operadores de divisas en línea.

El volumen de intercambio de divisas en el mundo entero se ha disparado en los últimos años, hasta alcanzar los 4 billones de dólares diarios en el 2010 como señala el Banco Internacional de Pagos de Basilea (BIS), que recoge las estadísticas cada trienio. Este importante incremento se pone de manifiesto al compararlo con los 0,82 billones de dólares del año 1992. En el caso de España, el volumen de negociación diaria se ha incrementado un 71% hasta los 29.300 millones de dólares.

Los agentes que acuden al mercado de divisas pueden hacerlo asumiendo algunos de estos tipos de objetivos:

- a) Cubrir sus necesidades operativas derivadas de las actividades económicas, es decir, de las operaciones de compra y venta de bienes y servicios con el exterior.
- b) Realizando operaciones de especulación, que son aquella actuación que pretende obtener beneficios por las diferencias previstas en las cotizaciones, basándose en las posiciones tomadas según la tendencia esperada. El especulador pretende maximizar su beneficio en el menor tiempo posible, minimizando la aportación de fondos propios.
- c) Operando mediante el arbitraje, que consiste en la compra y venta simultánea de un mismo instrumento financiero en diferentes mercados o diferentes segmentos de un mismo mercado, con el fin de obtener beneficios ciertos, aprovechando las imperfecciones del mercado y sin asumir riesgo.

d) Efectuando cobertura, que son aquellas operaciones que se efectúan con el deseo de reducir o eliminar el riesgo que se deriva de la fluctuación del precio del activo subyacente. Una posición compradora o “larga” en el activo al contado se cubre con una posición vendedora o “corta” en el mercado de futuros. La situación inversa, es decir, una posición “corta” en el activo al contado, se cubre con una posición compradora o “larga” en el mercado de futuros.

El estándar internacional ISO 4217 fue creado por la ISO con el objetivo de definir códigos de tres letras para todas las monedas del mundo. Esto elimina las confusiones causadas por algunos nombres de divisas como dólar, euro, peso o libra, que son utilizados en numerosos países pero tienen tipos de cambio muy diferentes.

Mercado al contado (Spot).

### 3.3.1. TIPO DE CAMBIO AL CONTADO (SPOT)

En función del tiempo que medie entre un acuerdo de intercambio y la materialización de la entrega de las divisas, se habla de:

- Mercado al contado (spot), que se materializa hasta dos días hábiles después de la fecha de formalización.
- Mercado a plazo (forward), que se materializa en vencimientos superiores a dos días (un mes, dos meses, tres meses, seis meses).

Por tanto, se conoce como mercado spot de divisas al mercado donde se intercambia, en el momento actual, una divisa contra otra, siendo liquidada a los 2 días hábiles desde la fecha de contratación. Debido al gran volumen de operaciones, y a circunstancias tales como la volatilidad, del mercado, los precios ofertados tan sólo se pueden mantener en vigor por unos segundos. Al mercado se puede acudir en cualquier momento, si bien se limita su acceso a importes determinados. Para evitar riesgos derivados de la operativa en divisas de sus clientes, las entidades obligan a acudir al mercado con determinados importes mínimos, que varían en función de la divisa.

En el cuadro siguiente se recoge los contratos y tipos de cambio de las divisas más importantes. Como se aprecia, por cada contrato se dan dos precios, un precio de “compra” y otro de “venta”. “Compra” es el precio al cual el mercado está dispuesto a comprar la moneda base y los clientes pueden venderla. “Venta” es el precio al cual el mercado está dispuesto a vender la moneda base y un cliente puede comprarla. El diferencial entre el precio de compra y el de venta se denomina Spreads.

Para expresar teóricamente los tipos de cambio emplearemos los símbolos siguientes TA/B, donde la letra T representará el tipo de cambio, y los dos subíndices representan las monedas que se relacionan. A la moneda que toma valor unitario se le denomina divisa base (A), mientras que a la otra se le denomina divisa de referencia (B). Así, si se tomara como unidad monetaria la moneda A, TA/B representa las unidades de la moneda B que se tiene que entregar por una unidad A.

A nivel mundial, existe dos tipos de cotizaciones de las divisas: la cotización indirecta o americana y directa o europea. La diferencia entre ambas se centra en la determinación de la divisa base, si la doméstica o la extranjera. Así la cotización indirecta es aquella cuya divisa base es la divisa doméstica y la divisa de referencia es la divisa extranjera. Para la cotización directa, la divisa base es la divisa extranjera y la divisa de referencia es la divisa doméstica.

De esta forma para un europeo, una cotización indirecta serían las cotizaciones \$/€ y ¥/€, en cambio las cotizaciones directas serían €/€ y €/¥. Podemos decir que la cotización en el mercado de divisas es inversa a la cotización en el mercado de renta variable, donde se cotizan u.m./acción (6,85 € por una acción del BBVA), en cambio, en el mercado de divisa 1,3557€/€ significa que por cada euro se paga 1,3557 dólares.

Tabla 11. Información sobre cotizaciones de spot de divisas.

Nombre	Compra	Venta	Ultimo	% Var	Minimo	Maximo	Anterior	Ult.Tick
AUD/USD Spot	0,9010	0,9012	0,9011	+0,52%	0,8935	0,9015	0,8984	21:49:28
CHF/JPY Spot	82,5300	82,5720	82,5510	-0,19%	82,0575	83,2825	82,7065	21:49:52
EUR/AUD Spot	1,5043	1,5049	1,5046	-0,95%	1,4993	1,5193	1,5191	21:49:38
EUR/CAD Spot	1,4121	1,4127	1,4124	-1,45%	1,4078	1,4353	1,4332	21:50:08
EUR/CHF Spot	1,4834	1,4836	1,4835	+0,05%	1,4624	1,4848	1,4828	21:49:52
EUR/GBP Spot	0,9045	0,9048	0,9046	+1,31%	0,8967	0,9150	0,8929	21:49:27
EUR/JPY Spot	120,8080	120,8340	120,8210	-0,13%	120,0740	121,9030	120,9760	21:50:04
EUR/USD Spot	1,3557	1,3558	1,3558	-0,43%	1,3461	1,3655	1,3617	21:49:38
GBP/AUD Spot	1,6632	1,6632	1,6632	-2,24%	1,6544	1,6922	1,7013	21:49:27
GBP/CAD Spot	1,5613	1,5615	1,5614	-2,73%	1,5587	1,5983	1,6052	21:49:27
GBP/CHF Spot	1,6174	1,6182	1,6178	-1,25%	1,5994	1,6312	1,6383	21:49:52
GBP/JPY Spot	133,5200	133,6000	133,5800	-1,43%	132,0290	135,5100	135,4950	21:49:52
GBP/USD Spot	1,4985	1,4989	1,4987	-1,72%	1,4784	1,5204	1,5250	21:49:52
USD/CAD Spot	1,0415	1,0418	1,0417	-1,03%	1,0410	1,0574	1,0525	21:50:09
USD/CHF Spot	1,0794	1,0796	1,0795	+0,49%	1,0720	1,0871	1,0742	21:49:52
USD/JPY Spot	89,1060	89,1240	89,1150	+0,29%	88,8220	89,4825	88,8530	21:49:23
USD/MXN Spot	12,7406	12,7449	12,7428	-0,28%	12,7315	12,7760	12,7782	21:50:13
XAG/USD Spot	16,4570	16,4900	16,4735	+0,17%	16,4250	16,7550	16,4460	21:50:00
XAU/USD Spot	1.110,5900	1.119,0100	1.110,8000	+0,16%	1.112,0500	1.123,6000	1.117,0500	21:50:13

Fuente: www.fxstreet.es

En la tabla anterior el mercado compra €/€ por 1.3557 y vende por 1.3558. Así, si dispongo de euros y quiero comprar dólares me aplicaran el 1,3557€/€, en cambio, si tengo dólares y deseo disponer de euros me aplicarán el cambio de 1,3558€/€.

Dispongo de euros	Dispongo de dólares	Cotización
Compro dólares	Vendo euros	1,3557€/€
Vendo dólares	Compro euros	1,3558€/€

Supongamos que disponemos de 10.000 € y queremos convertirlos en dólares (por lo tanto, necesitamos comprar dólares) nos entregarían 13.557\$. Si posteriormente lo volvemos a cambiar a euros (vendemos los dólares), tendríamos ahora 9.999,26€. Por otro lado, si dispusiéramos de 13.558\$ y deseáramos tener euros (comprar euros), nos entregarían 10.000€. Si posteriormente deseamos otra vez dólares (vender euros) nos darían 13.557\$. Podemos comprobar que existen diferencias en las cotizaciones de compra y venta, denominada Spreads, que refleja el coste de la operación. Esta diferencia se denomina pips o puntos. En nuestro caso es de 1 pipo. Esencialmente, el mercado tendría que moverse 1 pipo a su favor para que usted pueda cerrar la operación en cero y 1,1 pips para que usted pueda entrar a la zona de ganancias.

**Ejemplo nº.1:** ¿Qué pasaría si compramos dólares con 100.000 euros y los vendiera inmediatamente?, sabiendo que en el mercado el cambio €/€ se sitúa en 1,35211 x 1,35234

Resultado:

$$100.000 \text{ €} * 1,35211 \text{ €/\$} = 135.211 \text{ \$}$$

$$135.211 \text{ \$} * (1/1,35234) \text{ €/\$} = 99.982,99 \text{ €}$$

$$\text{Pérdida: } 100.000 \text{ €} - 99.985,21 \text{ €} = 17,007 \text{ €}$$

**Ejemplo nº.2:** ¿Cuál sería ahora el resultado si compramos dólares con 100.000 euros si el mercado €/\\$ se sitúa en 1,35211 x 1,35234 y los vendiéramos al cambio 1,35179 x 1,352?

Resultado:

$$100.000 \text{ €} * 1,35211 \text{ €/\$} = 135.211 \text{ \$}$$

$$135.211 \text{ \$} * (1/1,352) \text{ €/\$} = 100.008,136 \text{ €}$$

$$\text{Beneficio: } 100.008,136 \text{ €} - 100.000 \text{ €} = 8,136 \text{ €}$$

En terminología anglosajona, el término *bid price* se refiere al precio que el intermediario oferta la moneda extranjera y el término *ask price* significa el precio que el intermediario demanda la moneda extranjera.

El tipo de cambio cruzado es la determinación indirecta del valor de una moneda en función del tipo de cambio de otras divisas. La utilización de los tipos de cambio cruzados es muy común en la práctica internacional, al cotizar la mayoría de las divisas contra el dólar. En un hipotético mercado perfecto sería posible ir cambiando directa o indirectamente unas divisas por otras a través de sucesivos cambios de terceras divisas, sin que estos movimientos produjeran variaciones en el tipo de cambio fina. Para ello los tipos de cambio deberían estar ajustados de forma que, por ejemplo, cambiar directamente dólares por yenes fuese exactamente igual que cambiar dólares por euros y éstos últimos por yenes. En la tabla siguiente se muestra una tabla de tipos de cambio cruzada.

**Tabla 12. Tipos de cambios cruzados.**

	USD	EUR	GBP	JPY	CHF	CAD	AUD	NZD	HKD	SGD
USD	1	0,7374	0,6667	89,11	1,0793	1,0419	1,1092	1,4296	7,7648	1,405
EUR	1,3561	1	0,9039	120,81	1,4833	1,4125	1,5041	1,9386	10,5242	1,9048
GBP	1,4999	1,1053	1	133,50	1,6179	1,5621	1,6633	2,1431	11,639	2,1062
JPY	0,0112	0,0083	0,0075	1	0,012103	0,011692	0,012446	0,016059	0,08707	0,01571
CHF	0,9265	0,6834	0,6181	82,6241	1	0,9646	1,0275	1,3243	7,1926	1,3015
CAD	0,9598	0,7080	0,6402	85,5286	1,0367	1	1,0645	1,372	7,4491	1,3479
AUD	0,9016	0,6648	0,6012	80,3471	0,9732	0,9394	1	1,2882	6,9959	1,2661
NZD	0,6995	0,5150	0,4666	62,2704	0,7551	0,7209	0,7763	1	5,429	0,9023
HKD	0,1288	0,0950	0,0859	11,4850	0,1390	0,1342	0,1429	0,1842	1	0,1795
SGD	0,7117	0,5250	0,4748	63,6537	0,7683	0,7419	0,7898	1,0180	5,5710	1

Fuente: www.fxstreet.es

Para la correcta interpretación de la tabla vendría de tomar la cantidad de unidades de la moneda situada en la columna correspondiente a una unidad de moneda de la fila. Así, 1,3561 corresponde a dólares por un euro (T€/\\$) y 89,11 representa los yenes por un dólar (T\\$/¥).

Cabe señalar que la información especializada que aparece en diferentes medios de comunicación toma diversos formatos, de ahí la necesidad de estudio previo para realizar una correcta interpretación de los datos.

**Ejemplo nº. 3:** Disponiendo de 2.000.000 de u.m. de la divisa "A" y conociendo que el precio de las divisa son 1A = 1,1765B; 1A = 1,6667 C; y, 1B = 1,43 C; nos preguntamos ¿existe posibilidad de arbitraje?

Respuesta: en primer lugar tendremos que comprobar si existe posibilidad de arbitraje, por un lado tenemos que 1,43 C/B y por otro 1,1765 B = 1,667 C lo que implica 1,4166 C/B. Como existe diferencia nos permite el arbitraje, pero ¿Cómo?

$$\text{Vendiendo A y comprando B: } 2.000.000 \text{ A} * 1,1765 \text{ B/A} = 2.353.000 \text{ B}$$

$$\text{Vendiendo B y comprando C: } 2.353.000 \text{ B} * 1,43 \text{ C/B} = 3.364.790 \text{ C}$$

$$\text{Vendiendo C y comprando A: } 3.364.790 \text{ C} * (1/1,6667) \text{ A/C} = 2.018.834 \text{ A}$$

$$\text{Beneficio: } 2.018.834 \text{ A} - 2.000.000 \text{ A} = 18.834 \text{ A}$$

**Ejemplo nº. 4:** Con los datos disponibles en la tabla de cruces anterior (1€ = 1,3561 \\$; 1 \\$ = 0,6667 £; y, 1 € = 0,9039 £) y disponiendo de 5.000.000 euros, comprobar si hay posibilidad de arbitraje.

Respuesta:

$$5.000.000 \text{ €} * 1,3561 \text{ €/\$} = 6.780.500 \text{ \$}$$

$$6.780.500 \text{ \$} * 0,6667 \text{ \$/£} = 4.520.559,35 \text{ £}$$

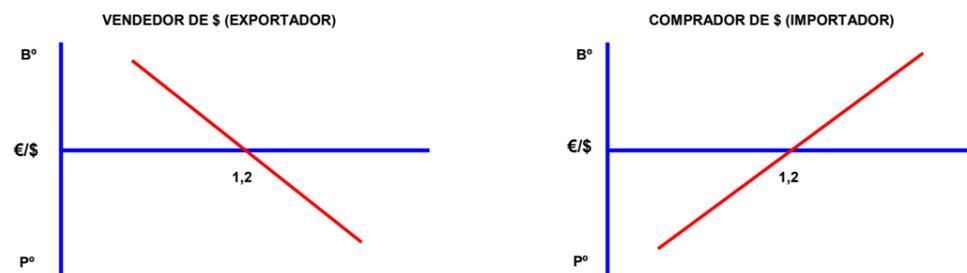
$$4.520.559,35 \text{ £} * (1/0,9039) \text{ £/€} = 5.001.171,98 \text{ €}$$

$$\text{Resultado: } 5.001.171,98 \text{ €} - 5.000.000 \text{ €} = 1.171,98 \text{ €}$$

Explicación del beneficio: estamos suponiendo que no existen costes de transacción ni diferentes precios de compra y venta.

La posibilidad de incurrir en pérdidas en el valor de un activo, pasivo, cobro o pago futuro como consecuencia de la variación de los tipos de cambio se conoce como riesgo de cambio. Es un tipo de riesgo sistemático puesto que no se puede eliminar a través de una buena diversificación. Por ejemplo, lo sufren las compañías que adquieren sus materias primas a las empresas que residen en estados que tienen una moneda distinta a la del país al que pertenecen aquéllas. Así, una empresa española que adquiera componentes electrónicos en los Estados Unidos, con objeto de fabricar televisores, estará sometida a un riesgo de cambio euro/dólar, puesto que cualquier apreciación del dólar y depreciación de la divisa europea redundará en un encarecimiento de los productos americanos y, por tanto, en un aumento del coste de ventas de la empresa. También están sometidos a este riesgo los inversores que adquieran activos financieros pagando con una moneda distinta a la suya propia. Así, si un inversor español adquiere bonos del Estado chileno tendrá que vigilar el tipo de cambio euro/peso chileno/euro puesto que si la moneda chilena se depreciase al repatriar los intereses y el principal de la deuda el inversor español habría perdido dinero.

En el gráfico siguiente se representa el riesgo que asumen las empresas que realizan operaciones en el mercado internacional. Si un exportador vende mercancía a EEUU con un precio de spot de 1,2 €/\\$ y espera cobrar dentro de 30 días, asume el riesgo de que el tipo de cambio spot dentro de 20 días se sitúe por encima del 1,2 €/\\$. En cambio, el importador de productos de EEUU asume el riesgo de bajada del tipo de cambio.



**Ejemplo nº. 5:** Una empresa española exporta a EEUU sus productos por valor de 1.000.000 \$ siendo el tipo de cambio spot en el momento de realizar la venta de 1,2 \$/€. Si en el momento del cobro (30 días después) el tipo de cambio se situase en 1,3 €/\$, ¿cuál sería el resultado de la operación?

Respuesta: en el momento de la venta, el exportador espera recibir de la misma 1.000.000 \$ \* 1/ (1,2 €/) = 830.000 €, si el momento de cobro el tipo de cambio se sitúa a 1,3 €/\$, el exportador cobrará la cuantía siguiente:

1.000.000 \$ \* 1/ (1,3 €/) = 770.000 €, perdiendo la cantidad de 60.000 € por la variación de los tipos de cambio.

### 3.3.2. TIPO DE CAMBIO A PLAZO (FORWARD)

Las operaciones a plazo (*forward*) son acuerdos de intercambio de divisas que se realizan actualmente pero cuya materialización tendrá lugar en un instante futuro predeterminado. La transacción tipo forward compromete a las dos partes a realizar una transacción diferida conforme a las condiciones que se determinan hoy.

El contrato de compraventa a plazo de divisas es un contrato en firme, es decir, su cumplimiento es obligatorio. A este tipo de contrato acuden tres clases de participantes: los que buscan seguridad (que tratan de protegerse del riesgo de variación del tipo de cambio, al asegurarse un determinado tipo de cambio); los especuladores (que tratan de beneficiarse de las variaciones que se puedan producir en el tipo de cambio); y, los arbitrajistas (que tratan de beneficiarse por las imperfecciones del mercado sin asumir riesgos).

Tabla 13. Cotizaciones de tipo de cambio *forward*.

#### FORWARD RATES: EUR/USD

Name	Bid	Ask	Net chg	Chg %	High	Low	Time
EUR/USD 1N FWD	-0.16	-0.06	-0.0800	+100.0	0.0400	-0.3700	18:40:00
EUR/USD 1M FWD	-0.18	0.19	+0.0300	-14.2857	-0.0500	-0.8100	18:40:00
EUR/USD 1N FWD	0.00	0.03	+0.0800	-100.00	0.0050	-0.2000	18:40:00
EUR/USD 1W FWD	-0.19	0.27	+0.1100	-36.8657	0.0000	-0.8200	18:40:00
EUR/USD 2W FWD	-0.15	0.13	+0.2000	-57.1429	0.0000	-0.8200	18:40:00
EUR/USD 3W FWD	-0.41	0.29	+0.0800	-16.3265	-0.1500	-0.8800	18:40:00
EUR/USD 1M FWD	-0.54	0.08	+0.3000	-35.7143	-0.1000	-2.5000	18:40:00
EUR/USD 2M FWD	-0.73	0.01	+0.7400	-90.3401	-0.4000	-2.5000	18:40:00
EUR/USD 3M FWD	-1.01	-0.52	+0.9500	-42.0254	-0.7000	-3.5000	18:40:00
EUR/USD 4M FWD	-1.02	-1.03	+1.3000	-41.6667	-1.2500	-4.7000	18:40:00
EUR/USD 5M FWD	-3.11	-2.01	+1.7500	-36.0092	-2.4000	-5.1900	18:40:00
EUR/USD 6M FWD	-4.05	-3.35	+2.1400	-30.8152	-3.7500	-6.8000	18:40:01
EUR/USD 7M FWD	-7.20	-5.15	+1.9900	-21.6540	-6.1200	-9.7500	18:40:00
EUR/USD 8M FWD	-8.23	-5.98	+2.2200	-21.2440	-7.1500	-11.2500	18:40:00
EUR/USD 9M FWD	-9.65	-7.65	+2.8100	-21.2667	-8.1000	-14.8500	18:40:01
EUR/USD 10M FWD	-11.0	-7.88	+2.4600	-18.1751	-9.5000	-14.1500	18:40:00
EUR/USD 11M FWD	-11.6	-8.16	+2.7000	-18.9474	-9.8500	-14.6500	18:40:00
EUR/USD 18M FWD	-9.80	10.4	-2.8700	+38.82	-1.0000	-12.2500	18:40:00
EUR/USD 2Y FWD	13.5	43.5	+1.1800	+11.84	13.7500	7.5000	18:40:00

Fuente: www.fxstreet.es

En definitiva, podemos decir que el contrato de compraventa de moneda a plazo fija de antemano el tipo de cambio a una fecha futura determinada (más de dos días de plazo). El tipo de cambio a plazo no suele establecerse con base en la predicción directa de lo que será en el futuro el tipo de cambio de una moneda. Al contrario, es el resultado directo del cálculo de tres factores con los cuales contamos el día de la operación:

- 1º. El tipo de cambio de contado del día de la operación.
- 2º. El tipo de interés al que el cliente toma prestada la divisa vendida.
- 3º. El tipo de interés al que el cliente deposita la divisa comprada.

**Ejemplo nº. 6:** La empresa europea Grecia S.A., que opera en euros, está interesada en comprar un millón de dólares dentro de tres meses. Hoy el cambio €/ \$ es 1,5500 (con 1,5500 dólares podemos adquirir un euro); o 0,645161 \$/€ (con 0,645161 euros podemos adquirir un dólar).

En el caso de que la empresa tenga fondos disponibles, puede adquirir hoy los dólares necesarios, invertirlos durante tres meses en un depósito y obtener al final un millón de dólares. Así la empresa consigue eludir la incertidumbre de cual será el cambio €/ \$ dentro de tres meses.

La empresa también puede optar por solicitar a la entidad financiera "Money Home S.A." que le cotice un tipo de cambio a plazo. Pero, ¿cómo calculará la entidad financiera el importe del tipo de cambio *forward*?

En primer lugar, necesitamos disponer información sobre los tipos de interés nominales anuales del dólar y euro a un plazo de tres meses. En nuestro caso en el mercado interbancario de Londres (LIBOR) los tipos de interés nominales anuales son respectivamente 2,00% y 4,50% para el dólar y el euro.

En segundo lugar, para eliminar el riesgo de tipo de cambio, la entidad financiera tiene que disponer hoy de los dólares, pero ¿en qué cuantía?. El resultado del valor actual del 1.000.000\$ que tiene que entregar a la empresa dentro de 3 meses, es decir, 995.024,88 dólares (1.000.000 / [1 + (2 x 3 / 1.200)]). Y ¿qué hará con los dólares la entidad financiera hasta la fecha de la entrega?, pues prestarlos al tipo de interés de dólar durante 3 meses con el fin de disponer del 1.000.000 \$.

Ahora bien, nos preguntamos ¿de dónde obtiene el dinero la entidad financiera para poder disponer de los dólares hoy?. La entidad financiera necesita pedir prestado en euros para devolverlos dentro de 3 meses. Pero ¿cuál será el importe del préstamo en euros?, los necesarios para disponer hoy de 995.024,88\$, es decir, 641.951,24 € (995.024,88 \$ \* 0,645161\$/€). El importe que tiene que pagar la entidad financiera dentro de tres meses es de 649.173,19 € (641.951,24 € \* [1 + (4,5 x 3 / 1.200)]).

¿Qué pasará dentro de tres meses?, pues que la entidad financiera recibirá el 1.000.000\$ (que entregará a la empresa Grecia S.A.) y pagará el préstamo en euros por importe de 649.173,19 €.

Como hoy disponemos de todos datos ciertos de la operación podemos determinar el tipo de cambio a tres meses, que sería el que iguale esas dos cantidades (1.000.000 \$ y 649.173,19 €), es decir, 0,64917 \$/€ ó 1,54042 €/ \$.

Del razonamiento anterior se deduce la siguiente fórmula, válida para fijar el cambio a plazo entre dos divisas:

$$F_{A/B} = S_{A/B} \frac{1 + \frac{r_B \cdot n}{1.200}}{1 + \frac{r_A \cdot n}{1.200}}$$

Donde:

TFA/B es el tipo de cambio a plazo (*Forward*)

TSA/B es el tipo de cambio al contado (*Spot*)

rA es el tipo de interés de la moneda base

rB es el tipo de interés de la moneda cotizada

n representa el número de meses desde la fecha al contado hasta la fecha a plazo

Utilizando la fórmula para calcular el cambio a plazo €/€ de nuestro ejercicio anterior nos encontramos que:

$$F_{\text{€/\$}} = 1,5 \frac{1 + \frac{4,5 \times 3}{1.200}}{1 + \frac{2 \times 3}{1.200}} = 1,54042_{\text{€/\$}}$$

Esta fórmula se aplica cuando es compra de dólares, si fuese venta de dólares (exportaciones) se aplicaría la siguiente:

$$F_{A/B} = S_{A/B} \frac{1 + \frac{r_A \cdot n}{1.200}}{1 + \frac{r_B \cdot n}{1.200}}$$

Observamos como el resultado obtenido aplicando la fórmula, coincide con el calculado en el desarrollo anterior.

El tipo de cambio forward (TF) difiere normalmente del tipo de cambio spot. La diferencia se puede expresar de dos formas:

a) En términos absolutos, mediante lo que se conoce como “diferencial a plazo”, “puntos swap” o forward spread:  $FSt = TF - TS$ .

1. Los “puntos swap” son la forma habitual de expresar las cotizaciones entre los profesionales de los mercados forward.

2. La otra alternativa (Ft) a la hora de expresar los tipos “a plazo” es más corriente en los medios dirigidos al gran público, y se denomina “cotización *outright*” o “precio del seguro de cambio”.

b) En términos relativos, a través de la denominada “prima (o descuento) a plazo” o forward premium:  $FPt = (TF-TS/TS) \times 100$ , ó, alternativamente, utilizando el concepto equivalente anualizado o estandarizado:  $FPSt = (TF-TS / TS) \times 12/n \times 100$ . Se le conoce también como tipo de interés implícito.

Es lo normal que las cotizaciones en el mercado spot y el forward difieran, indicando que una divisa cotiza con:

- Prima cuando su cotización a plazo (*forward*) es superior a su cotización a contado (*spot*).
- Descuento cuando su cotización *forward* es inferior a su cotización al contado.
- Flat cuando no existe diferencia entre ambas cotizaciones.

En España se denomina seguro de cambio a la operación de asegurarse un determinado tipo de cambio.

**Ejercicio nº. 7:** Se tiene la siguiente información sobre \$/€: Mercado spot: 0,900; Forward a tres meses: 0,880; Forward a seis meses: 0,870; Tipos de interés 3 meses: \$ (3,5%); € (4,5%); Tipos de interés 6 meses: \$ (3,5%); € (4,5%); y, Inflación anual prevista: \$ (3%); € (5%)

Responde a las siguientes preguntas:

a) ¿Con qué prima o descuento cotiza el Euro frente al Dólar a 3 meses en términos relativos?

$$P = ((TF-TS)/TS) \cdot (12/3) \cdot 100$$

$$P = ((0,880-0,900)/0,900) \cdot (12/3) \cdot 100 = -8,88889$$

$$\text{DESCUENTO} = 8,89\%$$

En la fecha de vencimiento, el contrato de forward puede resolverse o bien, mediante un suministro físico del contado que se realizará utilizando el tipo de cambio a plazo, o bien como un ajuste por diferencias.

**Ejemplo nº. 8:** El día 1, la compañía española Todo Móviles S.A. va a realizar una compra de móviles de última tecnología en EE.UU. y en función del contexto de mercado prevé hacer un contrato forward para cubrir el riesgo de divisa. Esta empresa tiene pensado comprar 1000 iphones a un precio de 500 dólares cada uno (500.000 dólares). Según el cambio actual (1,55€/€) la transacción hoy, en euros, sería  $500.000\$/1,55\text{€/€} = 322.580 \text{€}$ .

La empresa Todo Móviles S.A. espera la bajada de la cotización del euro frente al dólar en los próximos meses. Para asegurarse el tipo de cambio actual, realiza una transacción forward. Tipo de cambio spot venta €/€: 1,5500; Plazo de la transacción 60 días; Puntos swap 45 puntos; ipo de cambio resultante de la transacción  $1,4955\text{€/€} = 1,5500 - 0,0045$

El día 60, las partes realizan el ajuste. El tipo de cambio spot €/€ en el mercado es de 1,4000. En caso de entrega física, las partes intercambian 500.000 \$ por 334.336,34 €.

Si las partes han elegido realizar el ajuste mediante las diferencias de cambio, Todo Móviles S.A. tendrá que realizar la operación al tipo de cambio sport del momento del pago (1,4 €/€), lo que le supondrá un desembolso de 500.000\$

$/1,4\text{€/€} = 357.142,85\text{€}$ . Por otro lado, el vendedor del contrato abona a favor del comprador el importe de:

$$22.806,35 \text{€} = 500.000\$/[(1/1,4955\text{€/€}) - (1,4000\text{€/€})]$$

Las expectativas de la empresa acerca de la evolución de las cotizaciones se han cumplido. Como consecuencia de liquidar la transacción forward, la empresa obtuvo 22.006,35 € que le han compensado el coste, más alto, de la compra de euros en el mercado spot.

### 3.3.3. LOS DERIVADOS SOBRE DIVISAS: FUTUROS, OPCIONES Y SWAPS

La cobertura del riesgo de cambio se puede realizar mediante tipo de cambio *forward* (en España conocido como seguro de cambio) o mediante determinados instrumentos financieros llamados derivados. Los futuros y opciones son los instrumentos derivados adecuados para cubrir las variaciones de tipos de cambio en las operaciones de comercio exterior a corto plazo, en cambio, los swaps de divisas es el mejor instrumento para cubrir operaciones de comercio internacional con cobros a largo plazo.

Los agentes económicos acuden que a los mercados de derivados tienen como objetivo de realizar operaciones de especulación, de cobertura o de arbitraje. Existen agentes económicos que contratan derivados sobre divisas buscando exclusivamente especular con la evolución del tipo de cambio, esperando anticiparse al tipo de cambio de futuro. Por otro lado, otros agentes económicos realizan estrategias de cobertura cuando ya han asumido compromiso de pago o cobro en el futuro en divisas y desean eliminar la incertidumbre del tipo de cambio mediante contratos derivados. Por último, nos encontramos agentes económicos que actúan como arbitrajistas cuando aprovechan las imperfecciones temporales en los tipos de cambio en los mercados.

#### FUTUROS SOBRE DIVISAS

Un contrato de futuros sobre divisas es un acuerdo que obliga a las partes contratantes a comprar o vender un volumen determinado de divisas en una fecha futura y determinada y con un precio establecido de antemano.

El hecho que los contratos de futuros sobre divisas se negocien en un mercado organizado implica que los contratos están estandarizados, es decir, que el activo subyacente, el tamaño del contrato, la fecha de vencimiento y, la forma de liquidar el contrato al vencimiento son iguales para todos los participantes en el mercado.

Ilustración 2. Contrato de Futuro sobre Euro en CME.

EUR/USD Futures							
Contract Size	125,000 euro						
Contract Month Listings	Six months in the March quarterly cycle (Mar, Jun, Sep, Dec)						
Settlement Procedure	Physical Delivery Daily FX Settlement Procedures (PDF) Final FX Settlement Procedures (PDF)						
Position Accountability	10,000 contracts						
Ticker Symbol	CME Globex Electronic Markets: 6E Open Outcry (All-or-None only): 6C AON Code: UG <a href="#">View product and vendor codes</a>						
Minimum Price Increment	\$ 0.001 per euro increments (\$12.50/contract), \$ 0.0005 per euro increments (\$6.25/contract) for EUR/USD futures intra-currency spreads executed on the trading floor and electronically, and for AON transactions.						
Trading Hours	<table border="1"> <tr> <td>OPEN OUTCRY (RTH)</td> <td>7:20 a.m.-3:00 p.m.</td> </tr> <tr> <td>GLOBEX (ETH)</td> <td>Sundays: 5:00 p.m. – 4:00 p.m. Central Time (CT) next day. Monday – Friday: 5:00 p.m. – 4:00 p.m. CT the next day, except on Friday - closes at 4:00 p.m. and reopens Sunday at 5:00 p.m. CT.</td> </tr> <tr> <td>CME ClearPort</td> <td>Sunday – Friday 6:00 p.m. – 5:15 p.m. (5:00 p.m. – 4:15 p.m. Chicago Time/CT) with a 45-minute break each day beginning at 5:15 p.m. (4:15 p.m. CT)</td> </tr> </table>	OPEN OUTCRY (RTH)	7:20 a.m.-3:00 p.m.	GLOBEX (ETH)	Sundays: 5:00 p.m. – 4:00 p.m. Central Time (CT) next day. Monday – Friday: 5:00 p.m. – 4:00 p.m. CT the next day, except on Friday - closes at 4:00 p.m. and reopens Sunday at 5:00 p.m. CT.	CME ClearPort	Sunday – Friday 6:00 p.m. – 5:15 p.m. (5:00 p.m. – 4:15 p.m. Chicago Time/CT) with a 45-minute break each day beginning at 5:15 p.m. (4:15 p.m. CT)
OPEN OUTCRY (RTH)	7:20 a.m.-3:00 p.m.						
GLOBEX (ETH)	Sundays: 5:00 p.m. – 4:00 p.m. Central Time (CT) next day. Monday – Friday: 5:00 p.m. – 4:00 p.m. CT the next day, except on Friday - closes at 4:00 p.m. and reopens Sunday at 5:00 p.m. CT.						
CME ClearPort	Sunday – Friday 6:00 p.m. – 5:15 p.m. (5:00 p.m. – 4:15 p.m. Chicago Time/CT) with a 45-minute break each day beginning at 5:15 p.m. (4:15 p.m. CT)						
Last Trade Date / Time	9:16 a.m. Central Time (CT) on the second business day immediately preceding the third Wednesday of the contract month (usually Monday). <a href="#">View calendar</a>						
Exchange Rule	These contracts are listed with, and subject to, the rules and regulations of CME.						
Block Trade Eligibility	Yes. <a href="#">View more on Block Trade eligible contracts.</a>						
Block Trade Minimum	150 Contracts						

Fuente: [www.cmegeoup.com](http://www.cmegeoup.com)

Existen dos formas de liquidación de los contratos de derivados, la liquidación antes del vencimiento mediante la introducción de una orden de signo contrario a la previamente introducida o la liquidación al vencimiento, que a su vez puede ser mediante entrega de los activos subyacentes o mediante diferencia entre el precio pactado y el precio de referencia.

Existencia de un sistema de garantías y liquidación diaria de posiciones en el que todos los contratantes deben depositar una garantía cuando toman una posición en el mercado. Además hay una liquidación diaria de las posiciones abiertas (contratos no cerrados) al precio de cierre de mercado. Es decir, las ganancias y pérdidas se recogen a media que se va consumiendo la vida del contrato.

En mercados de derivados existen mecanismos que permite la liquidación diaria de todos los contratos mediante creador del mercado (*market maker*), que son intermediarios financieros que debe ofrecer cotizaciones de compra y venta de forma continua.

En los mercados de derivados el riesgo de contrapartida queda eliminado debido a que existe una Cámara de Compensación (*Clearing House*) vinculada en su operatividad a la sociedad rectora del mercado y encargada de organizar el mercado y de eliminar el riesgo de mercado asociado a las operaciones.

#### OPCIONES SOBRE DIVISAS

Una opción sobre divisas es un contrato que da a su comprador el derecho, pero no la obligación, a comprar o vender una divisa a un precio predeterminado (*strike* o precio de ejercicio), hasta una fecha concreta (vencimiento).

Existen dos tipos de opciones, la call y la put, Una opción call de divisas da a su comprador el derecho a comprar, en un momento futuro, una determinada divisa a un cambio previamente determinado. El comprador para tener el derecho de ejercer la opción paga una determinada cantidad, denominada prima. Por su parte, el vendedor de una opción call de divisa está obligado a vender una determinada divisa, a un precio determinado y en una fecha previamente señalada si el comprador de la opción call lo ejerciera.

El comprador de una opción call sobre divisas es aquel que tiene expectativas alcistas.

Una opción put da a su comprador el derecho -pero no la obligación- a vender un activo a un precio predeterminado hasta una fecha concreta. El vendedor de la opción put tiene la obligación de comprar el activo en el caso de que el comprador de la opción decida ejercer el derecho a vender el activo. Una opción put es un derecho a vender. La compra de una opción put es la compra del derecho a vender.

La compra de opciones put se utiliza como cobertura, cuando se prevean caídas de precios en acciones que se poseen, ya que mediante la compra de Put se fija el precio a partir del cual se gana dinero. Si cae el precio de la acción, las ganancias obtenidas con la opción put compensan en todo o en parte la pérdida experimentada por dicha caída. Las pérdidas quedan limitadas a la prima (precio pagado por la compra de la opción put). Las ganancias aumentan a medida que el precio de la acción baje en el mercado.

### Ilustración 3. Contrato de opción call sobre euro en CME.

EUR/USD American Style Premium Options					
Contract Size	One futures contract for 125,000 euro				
Contract Month Listings	Four months in the March quarterly cycle (Mar, Jun, Sep, Dec), 2 serial months and 4 weekly				
Settlement Procedure	Option on physical delivery futures contract				
Position Accountability	10,000 contracts				
Ticker Symbol	American Style Quarterly and serial options: CME Globex Electronic Markets: 6E Open Outcry: EC  American Style Weekly options: CME Globex Electronic Markets: 6E1-6E5 Open Outcry: 1X - 5X AON Code: UG  <a href="#">View product and vendor codes</a>				
Minimum Price Fluctuation (Tick)	\$ 0.001 per euro increments (\$12.50/contract). Also, trades may occur at \$ 0.0005 (\$6.25), \$ 0.0015 (\$18.75), \$ 0.0025 (\$31.25), \$ 0.0035 (\$43.75), and \$ 0.0045 (\$56.25), when price is below five ticks of premium.				
Trading Hours	<table border="1"> <tr> <td>OPEN OUTCRY (RTH)</td> <td>7:20 a.m.-2:00 p.m.</td> </tr> <tr> <td>GLOBEX (ETH)</td> <td>Sundays: 5:00 p.m. - 4:00 p.m. Central Time (CT) next day. Monday - Friday: 5:00 p.m. - 4:00 p.m. CT the next day, except on Friday - closes at 4:00 p.m. and reopens Sunday at 5:00 p.m. CT.</td> </tr> </table>	OPEN OUTCRY (RTH)	7:20 a.m.-2:00 p.m.	GLOBEX (ETH)	Sundays: 5:00 p.m. - 4:00 p.m. Central Time (CT) next day. Monday - Friday: 5:00 p.m. - 4:00 p.m. CT the next day, except on Friday - closes at 4:00 p.m. and reopens Sunday at 5:00 p.m. CT.
OPEN OUTCRY (RTH)	7:20 a.m.-2:00 p.m.				
GLOBEX (ETH)	Sundays: 5:00 p.m. - 4:00 p.m. Central Time (CT) next day. Monday - Friday: 5:00 p.m. - 4:00 p.m. CT the next day, except on Friday - closes at 4:00 p.m. and reopens Sunday at 5:00 p.m. CT.				
Last Trade Date / Time	<p>Quarterly and Serial Options: Close of trading is on the second Friday immediately preceding the third Wednesday of the contract month. (2:00 p.m. CT)</p> <p>Weekly Options: Close of trading is on the four nearest Fridays that are not also terminations for quarterly and serial options. (2:00 p.m. CT)</p> <p><a href="#">View calendar</a></p>				
Exchange Rule	These contracts are listed with, and subject to, the rules and regulations of CME.				
Block Trade Eligibility	Yes. <a href="#">View more on Block Trade eligible contracts.</a>				
Block Trade Minimum - Options	250 contracts				

Fuente: www.cmegeoup.com

## SWAPS DE DIVISAS

Los mercados de divisas al contado y a plazo están estrechamente relacionados con los mercados monetarios, de tal manera que el premio o descuento de una divisa frente a otra tiende a compensar el diferencial de intereses de los activos denominados en ambas divisas.

Una operación swap de divisas consiste en la compra de una determinada divisa al contado, simultánea a la venta de la misma a plazo, o viceversa, la venta de una divisa al contado combinada con la compra de la misma a plazo. Esta operación también es conocida como préstamo recíproco de dos monedas diferentes. Las operaciones de swaps de divisas son utilizadas especialmente por entidades de crédito como medio de financiación o colocación de déficit o superávit de tesorería en divisas.

El objetivo de esta operación es la eliminación del riesgo de cambio implícito en el plazo. La evaluación de la diferencia se relaciona con la diferencia entre los tipos de interés de las respectivas monedas a los plazos de la operación, aunque, naturalmente, otra serie de factores puede influir en el cambio con lo que, en la práctica, tal equivalencia, a la que se conoce como paridad de cambios o cambio de equilibrio intrínseco, es difícil que se produzca.

Como consecuencia de la posibilidad operativa a la que hemos hecho referencia, es posible que con operaciones sobre el mercado de contado y de plazo, un importador logre cubrirse totalmente del riesgo de cambio, disponiendo de la divisa en el momento del vencimiento de su deuda a un tipo de cambio prefijado. Ahora bien, si se ha cubierto del riesgo es por que lo ha transferido a su banco y éste, a su vez, puede optar por asumirlo y obtener la ganancia que se derivaría de un tipo de cambio al contado favorable, o cubrirse del mismo, en cuyo caso deberá acudir al mercado interbancario de dinero y de divisas.

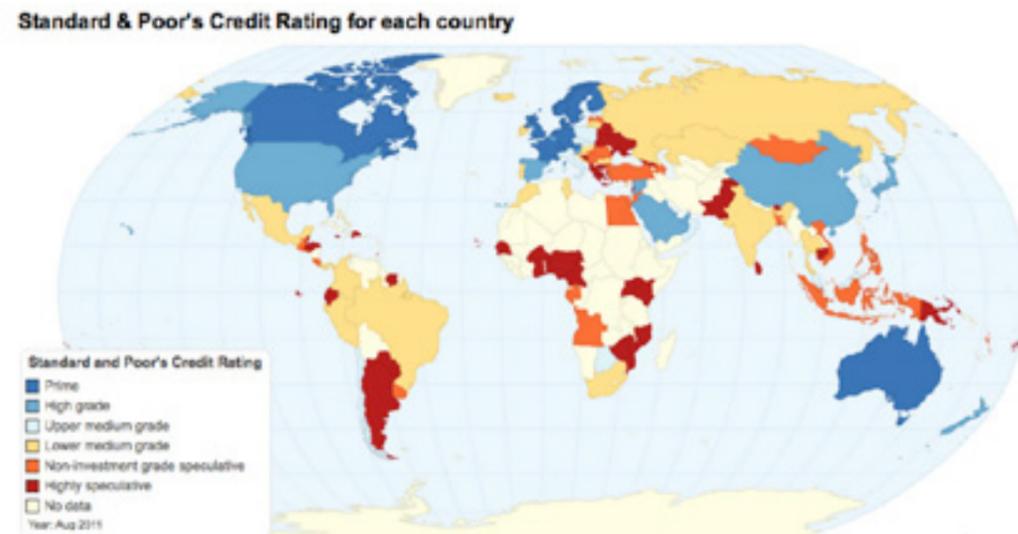
## 3.4. COBERTURA DEL RIESGO POLÍTICO Y EXTRAORDINARIO. EVALUACIÓN DEL RIESGO PAÍS E INSTRUMENTOS DE COBERTURA

El riesgo país es un análisis económico de tipo macroeconómico, normalmente utilizado por grandes corporaciones o instituciones financieras internacionales. Mide la exposición a una pérdida a consecuencias de razones inherentes a la soberanía y a la situación económica de un país.

En la actualidad existen diferentes agencias calificadoras del riesgo país de alto prestigio, así como entidades bancarias de ámbito nacional e internacional que realizan estudios en este campo. Adicionalmente existe un grupo de expertos de la OCDE que se reúnen trimestralmente para realizar análisis de las economías que poseen obligaciones en euros.

Como indicador de riesgo se suele utilizar las calificaciones o ratings que se define como una señal acerca de la mayor o menor capacidad de pago en el tiempo convenido de los intereses y el principal de una obligación financiera. El proceso de calificación debería contemplarse como el resultado de un análisis realizado lo mas objetivo posible. Las agencias que llevan a cabo esta actividad deben gozar de amplio reconocimiento de forma tal, que la calificación emitida por ellas sea percibida por los inversores con amplia credibilidad. En la actualidad operan un sin fin de empresas dedicadas al análisis de rating pero sólo algunas han logrado destacarse (Standard & Poor´s, Moody´s, Euromoney, Investors Service y Fitch IBCA, etc.)

Ilustración 4. Mapa Mundial del Riesgo Político.



Fuente: Standard & Poor's

Una clasificación inicial del riesgo-país sería la basada en las cifras de pérdidas. Así el conjunto total de países se divide en diferentes categorías: A, B, C... por orden decreciente como lo hace el FMI o el Banco Mundial o simplemente habrá que seguir los criterios marcados por el Banco de España a para tener el conjunto de países clasificados en los seis grupos que veremos posteriormente.

Para realizar el análisis del riesgo país es importante llevar a cabo el seguimiento de determinados indicadores que reflejen la capacidad de una economía para cumplir con el pago de sus compromisos financieros. Desde la información y metodología disponible, aportada por las agencias calificadoras se puede dividir el conjunto de indicadores o factores en dos grupos: a) factores Internos, como el nivel económico y crecimiento: b) la política fiscal y monetaria; y, b) factores externos, como la política de tipo de cambio y la liquidez internacional, esta última se centra en la tendencia de la posición de la deuda externa, la variabilidad de las exportaciones, el déficit por cuenta corriente y un adecuado nivel de reservas internacionales para cubrir el servicio de la deuda.

Ilustración 5. Clasificación crediticia Zona Euro de acuerdo a Moody's, S&P y Fitch.

PAÍS	Moody's	Standard & Poor	Fitch
Austria	Aaa	AAA	AAA
Bélgica	Aa1	AA+	AA+
Chile	A2	A-	A-
Estonia	A1	A	A+
Finlandia	Aaa	AAA	AAA
Francia	Aaa	AAA	AAA
Alemania	Aaa	AAA	AAA
Grecia	Caa1	CCC	CCC
Irlanda	Ba1	BBB+	BBB+
Italia	Aa2	A+	AA-
Luxemburgo	Aaa	AAA	AAA
Malta	A1	A	A+
Holanda	Aaa	AAA	AAA
Portugal	Ba2	BBB-	BBB-
Eslovaquia	A1	A+	A+
Eslovenia	Aa2	AA	AA
ESPAÑA	Aa2	AA	AA+

ESCALA DE CALIFICACIÓN						
Aaa/AAA	Aa/AA	A/A	Baa/BBB	Ba/BB	B/B	Caa/CCC
Riesgo mínimo	Muy bajo	Riesgo bajo	Riesgo moderado	Riesgo importante	Riesgo alto	Muy alto

Fuente: Expansión.es

No obstante, esta clasificación es muy general ya que no se basa ni en el tama o ni en el potencial económico ni en la credibilidad política a largo plazo. Además tampoco presta atención a la liquidez macroeconómica, sólo nos da un marco general para los cálculos.

Las propias entidades de crédito son las primeras responsables en analizar la situación de los países en que invierten y en consecuencia, poner límites por países, lo cual dependerá de la política de riesgos de cada entidad. Por tanto se puede decir que no existe un enfoque único del riesgo-país y que la simple clasificación general no es suficiente.

El paso siguiente en el análisis sería concretar más los riesgos, puesto que después de haber comprobado los primeros resultados, aparece que no todos los riesgos incluidos en cada una de las categorías son iguales. Aparecen dos tipos de aproximaciones al riesgo-país:

a) Análisis de solvencia: Se trata de una clasificación donde se responde a la cuestión "si aparecen retrasos o renegociaciones de la deuda, cuál ha sido la experiencia de pérdida en los préstamos a este grupo de países".

b) Análisis de liquidez: Se trata de una valoración donde se trata de responder a la cuestión " cuál es la probabilidad de que puedan surgir retrasos o renegociaciones de la deuda". En esta segunda aproximación existen a su vez dos enfoques:

1) El análisis de riesgo de transferencia (a corto plazo): las causas directas de los riesgos de transferencia se basan en crisis de confianza y principalmente de liquidez. Los impagos como consecuencia de bloqueos reforzados por las acciones de los gobiernos de las plazas financieras principales a nivel mundial (caso de Irán o de la antigua Yugoslavia) constituyen un buen ejemplo.

Para hacer un análisis de la valoración del riesgo a corto plazo debemos basarnos, en primer lugar, en la experiencia reciente en el pago. Los indicadores de liquidez principales se pueden obtener a partir de la información suministrada por: a) El FMI en su publicación “*International Financial Statistics*”. En ella podemos encontrar los siguientes indicadores de liquidez mensuales con un retraso relativamente reducido; b) El Banco Mundial. A través de sus publicaciones podemos obtener información para elaborar los siguientes indicadores de la deuda y su crecimiento, el *Debt Service Ratio*; la deuda/PNB; y, la estructura del vencimiento de la deuda existente; c) El Banco de Pagos Internacionales. De él se puede extraer información sobre la posición externa de los bancos en los países que los forman. Aunque esta información no sea tan relevante como la del FMI o el Banco Mundial, sí sirve de ayuda para valorar el impacto de posibles bloqueos a la liquidez de un país determinado; d) La Morgan Guaranty Trust y el Banco Europeo de Inversiones, proporcionan información sobre préstamos y bonos en eurodivisas; e) A partir de las fuentes locales podemos extraer datos presupuestarios, proyecciones y avances de la balanza de pagos, planes quinquenales etc.; y; f) Por último se pueden consultar informes por países que hayan realizado otras entidades financieras. Así como la prensa diaria del país de que se trate o la prensa internacional financiera y revistas especializadas por áreas o sectores.

2) El análisis de riesgo soberano (a largo plazo): el análisis de liquidez no debe limitarse a la tenencia de reservas sino que debe tener en cuenta siempre la existencia de excepciones a la regla. Un país con abundancia de recursos, con un grado aceptable de industrialización y con un mercado atractivo por su potencial de crecimiento le puede ser aplicado el calificativo de “clima no apto” para la inversión (por ejemplo Siria) por cuestiones políticas. Por otra parte, un país aquejado de considerables fluctuaciones políticas no implica necesariamente que se produzcan cambios significativos en el riesgo asociado a la inversión privada y a la inversión extranjera en particular.

Los indicadores de riesgo a largo plazo pueden ser los siguientes: a) El grado de pobreza del país; b) el grado de dependencia de un único producto; c) los procesos de desarrollo gubernamental que cambian la estructura de oferta que existía en el país previamente; d) el caos político interno persistente; e) el déficit persistente del sector público; y, f) el riesgo político externo.

Para aquellos países en los que pueda existir duda, es decir, países con dificultades transitorias, dudosas, muy dudosos y fallidos, convendría realizar informes anuales de seguimiento. En los análisis por países se toman en consideración las materias relevantes para el riesgo de transferencia y el riesgo soberano bajo los siguientes encabezamientos: a) el entorno social y político (políticas internas y externas); b) Estado de la economía y sus proyecciones; c) la política monetaria y financiera, presupuesto, planes quinquenales etc.; y, d) la posición exterior y sus previsiones (relaciones financieras internacionales).

## RESUMEN

Las operaciones de comercio internacional conllevan mayores riesgos y necesidades de financiación que las efectuadas en el ámbito del mercado local. El grado de incertidumbre que soportan las operaciones de comercio internacional precisa identificar y gestionar los riesgos

empresariales tales como el riesgo comercial, el riesgo país, los riesgos extraordinarios y catastróficos, el riesgo de transporte, así como el riesgo de cambio. Una buena gestión del riesgo permite reconocer la mejor alternativa entre una gestión interna que minimice el impacto en la cuenta de resultados o su traslado a un tercero mediante un contrato de seguro.

El Seguro de Crédito a la Exportación permite a las empresas exportadoras dotarse de cobertura frente a los riesgos comerciales, políticos o extraordinarios, así como aportar asistencia técnica, de cooperación y documentación de las exportaciones. No cabe duda que la reducción de impagos afectará positivamente a la liquidez y la estabilidad de la empresa. El Seguro de Crédito a la Exportación lo comercializa tanto empresas públicas como privadas. En el caso de España, La Compañía Española de Seguros de Créditos a la Exportación (CESCE) se encarga de la cobertura del riesgo de impago con fondos públicos. Esta entidad dispone de 14 pólizas con el fin de que los exportadores y las entidades financieras puedan cubrir adecuadamente sus riesgos. Por otro lado, Crédito y Caucción y Mapfre son las dos empresas privadas que ofrecen pólizas para cubrir los riesgos comerciales.

En las transacciones internacionales es habitual el uso de una divisa diferente al del país o zona geográfica del exportador, esta circunstancia genera incertidumbre por la gran volatilidad que soporta el mercado de divisas lo que implica que el exportador necesita de gestionar el riesgo de tipo de cambio. La cobertura del riesgo de cambio se puede realizar mediante seguro de cambio, futuros, opciones y swaps sobre divisas. Por otro lado, el riesgo país mide la exposición a una pérdida a consecuencias de razones inherentes a la soberanía y a la situación económica de un país.

Una de las variables más importantes a tener en cuenta en las operaciones de comercio internacional es la elección del medio de pago con el fin de asegurar el buen fin de las operaciones. Tradicionalmente se identifican siete medios de pagos diferentes: cheque personal y bancario; la orden de pago simple y documentario; la remesa simple y documentaria; y, el crédito documentario. Generalmente, son cuatro los factores que se utiliza para elegir entre uno u otro medio pago: el grado de confianza entre los sujetos que intervienen, la solvencia del cliente, la agilidad del mismo y sus costes y comisiones. A medida que se afianza la experiencia comercial y el comprador se convierte en un cliente habitual y cumplidor, se irán reduciendo la incertidumbre y por tanto se podrán utilizar medios de pago menos seguros y por lo tanto de menor coste. Las entidades financieras desempeñan un papel relevante en las operaciones de comercio internacional ya que no sólo intermedian en el pago y en la concesión de financiación a los distintos agentes sino que pueden asumir funciones de vigilancia de las operaciones y dotándolas de validez y garantía a los documentos requeridos en las distintas operaciones. Por otro lado, en la fase de pos-financiación, la elección del medio de pago condicionará el instrumento de financiación a utilizar.

La puesta en marcha y desarrollo del proceso de internacionalización en sus distintas fases incrementa las necesidades financieras de la empresa. En el caso de las operaciones de compra venta internacional (exportación) las necesidades de financiación a corto plazo están ligadas, fundamentalmente, a los créditos de pre-financiación, que tiene como objetivo financiar las necesidades derivadas de la fabricación de los productos y constitución de los stocks de inventarios necesarios; y los créditos de post-financiación, cuya finalidad consiste en financiar las necesidades derivadas del pago aplazado concedido al importador. Para ambos casos el exportador cuenta con un amplio abanico de instrumentos financieros de naturaleza bancaria (préstamos, pólizas de crédito, líneas de descuento y anticipo sobre documentos de exportación) y no bancaria (*factoring*). Con objeto de facilitar y consolidar

la actividad exportadora de la empresa española, además de los instrumentos existentes con apoyo público u oficial (Contrato de Ajuste Recíproco de Intereses, ayudas existentes en el marco del Fondo para la Internacionalización de la empresa española –FIEM–), también existen instrumentos de financiación privados a medio y largo plazo como: el *forfaiting*, el *leasing* y las operaciones de *project finance*. Además de los instrumentos financieros de apoyo a la exportación cabe mencionar los mecanismos de ayuda a la inversión directa en el exterior como: las líneas del Instituto de Crédito Oficial, los mecanismos financieros de la Compañía Española de Financiación al Desarrollo, la Financiación de estudios de viabilidad, consultoría y asistencia técnica, los Programas de Conversión de Deuda por inversiones y las líneas de financiación del ICEX o Extenda.

## CASO PRÁCTICO FINAL

Hace ahora unos 5 años se constituyó Solar Sol S.A. con el objetivo de convertirse en una de las principales empresas fabricantes de captadores solares planos para el aprovechamiento de la energía solar térmica para ACS. En estos años las principales líneas de actividad desarrolladas por la compañía se habían concretado en las siguientes áreas:

- La Investigación y desarrollo de productos y sistemas para el aprovechamiento de la energía solar para ACS;
- El Diseño de instalaciones y sistemas de energía solar para ACS a medida;
- La Fabricación y venta de captadores solares térmicos planos (pieza fundamental en las instalaciones para generar ACS);
- La venta de equipos auxiliares y componentes; y
- Y el Asesoramiento técnico y especializado a instaladores, arquitectos, ingenieros y otros profesionales interesados

En el periodo 2000-2008 el mercado solar térmico experimentó en España un crecimiento constante que alcanzó su máximo en el ejercicio 2008. Si bien, la caída de actividad de la edificación que comenzó en 2007, unido a la crisis financiera y de consumo ha terminado afectando al sector de energía solar térmica a partir del año 2009, provocando el desplome del sector en los últimos años. La nueva situación ha supuesto: un exceso de la oferta de captadores fabricados, la desaparición de algunas empresas fabricantes e instaladoras, y en especial, el incremento significativo del nivel de competencia entre los distintos fabricantes. La situación actual que atraviesa la economía internacional, y en particular la española, no prevé una recuperación del sector en España a corto y medio plazo. Ante esta situación muchas empresas del sector intentan aprovechar las oportunidades de negocio que se ofrecen en los mercados internacionales.

Solar Sol S.A. no había quedado al margen de las circunstancias actuales que atravesaba el entorno. Así, tras los primeros años en los que la compañía incrementó de manera sustancial la cifra de negocio, en 2011 la empresa ha visto como sus ventas han caído de manera drástica, un 36,20% en el último año.

Desde 2010 el Consejo de Administración de la compañía había apostado por la internacionalización como la mejor estrategia posible para lograr la sostenibilidad

de la cuenta de resultados. Con el apoyo del Plan PIPE de la Cámara de Comercio y distintas ayudas de Extenda, se habían efectuado estudios prospectivos y efectuado algunas misiones comerciales a Francia, Portugal, Méjico y Túnez. Fruto de su esfuerzo para 2012 la Solar Sol S.A. había cerrado dos contratos bastantes interesantes.

**Contrato A.** El contrato se efectuará con un distribuidor francés con alta reputación comercial, con el que unos de los socios principales de Solar Sol lleva manteniendo relaciones comerciales durante los últimos 10 años. El contrato en cuestión consiste en el suministro, durante 2012, de un total de 400 captadores planos a un precio unitario de 165 euros/captador en las siguientes condiciones:

Número Captadores	Fecha Entrega/Factura	Fecha Pago
100	15 de enero	28 de febrero
100	15 de marzo	30 de abril
100	15 de mayo	30 de junio
100	15 de junio	31 de julio

**Contrato B.** Este contrato se ha cerrado con un distribuidor marroquí que la gerencia conoció en la última feria de energías renovables, EnergyMed en Nápoles, con el fin de suministrar durante 2012 un total de 800 captadores planos a un precio CIF unitario de 1927 Dirhams Marroquí /captador en las siguientes condiciones (el cambio previsto se sitúa en 1 Dirham Marroquí = 0,0896 Euros):

Número Captadores	Fecha Entrega/Factura	Fecha Pago
200	15 de enero	28 de febrero
200	15 de marzo	30 de abril
200	15 de mayo	30 de junio
200	15 de junio	31 de julio

Suponiendo que la empresa precisa financiar unas Necesidades de Capital Circulante (Necesidades Operativas de Fondos) equivalentes al 35% de las ventas, el Gerente de la compañía desea:

1. Analizar los riesgos, su cobertura y la necesidad de financiación que la empresa SolaR Sol S.A. soporta en su proceso de internacionalización.
2. Estudiar los medios de pago más ventajosos para la empresa exportadora en los dos contratos firmados.
3. Las opciones de financiación existentes para las distintas necesidades de financiación existentes, sus ventajas e inconvenientes.
4. Analice el riesgo de cambio existente en la operación con el distribuidor marroquí, los instrumentos de cobertura posibles, así como sus ventajas e inconvenientes.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRÁFICAS

Asscodes & Asner International (1999): Instrumentos financieros del comercio internacional. Edita Fundación Confemetal.

Brun, X.; Elvira, O.; y, Puig, X. (2008): Mercado de renta variable y mercado de divisas. Editorial Profit.

Díaz Moreno, A. (1996): "Nota introductoria acerca de la Convención de las Naciones Unidas sobre garantías independientes y cartas de crédito contingente", Revista de Derecho Bancario y Bursátil.

Díaz Moreno, A. (2011): "Las nuevas Reglas Uniformes de la CCI relativas a las garantías a primer requerimiento", Revista de Derecho Bancario y Bursátil, Año nº 30, Nº 124.

Elvira, O y Lagarra P. (2008): Mercados de productos derivados: futuros, forwards, opciones y productos estructurados. Editorial Profit.

García Estévez, P. y Díez de Castro, L.T. (2009): Mercados Financieros Internacionales. Edit. Delta Publicaciones.

Guerrero Lebrón, MJ. (2001): "Los créditos documentarios. Los bancos intermediarios", Editorial Marcial Pons.

Guerrero Lebrón, MJ. (2001): "Los documentos de transporte en las Reglas y Usos Uniformes relativos a los créditos documentarios", editorial Edersa.

Guerrero Lebrón, MJ. (2001): "Las cobranzas sometidas a las Reglas Uniformes de la CCI en el Derecho español", Revista de Derecho Bancario y Bursátil, núm. 81, enero-marzo.

Guerrero Lebrón, MJ. (2003): "El crédito documentario electrónico y su nueva regulación", Revista de la Contratación Electrónica, nº 34.

Guerrero Lebrón, MJ. y Díaz Moreno, A.(2007): "La revisión 2007 de las Reglas y Usos Uniformes relativos a los créditos documentarios: las nuevas RUU 600", Revista de Derecho Bancario y Bursátil 107.

ICEX (2005): Estrategia y gestión del comercio exterior. Editado por Ices y Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España.

López Domínguez, I. (1995): Cobertura de riesgo de interés y de cambio. Análisis práctico de los instrumentos financieros aplicables. Edita Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias S.L.

Martín Marín, J.L. y Téllez Valle, C. (2006): Finanzas Internacionales. Edit. Thomson Mascareñas, J. (2005): El tipo de cambio. Apuntes editados por la Universidad Complutense de Madrid

Mochó Morcillo Fco. Aguilera, Fco. y Gómez, Migueláñez (1994): "La financiación de la empresa en el exterior". McGraw Hill. Madrid.

Pardo Lidón, F.J.(2003): "Medios de cobro y pago en el comercio internacional", Editorial Universidad de Alicante.

Serantes, P. (1993): "Gestión Financiera del Comercio Exterior". Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Madrid.

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

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

<http://www.comercio.mityc.es/es-ES/comercio-exterior/instrumentos-apoyo/Paginas/instrumentos-apoyo.aspx>

<http://www.comercio.mityc.es/es-ES/comercio-exterior/instrumentos-apoyo/instrumentos-financieros-apoyo/Paginas/instrumentos-financieros.aspx>

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

[http://empresa.lacaixa.es/comercioexterior/financiacionexp\\_es.html](http://empresa.lacaixa.es/comercioexterior/financiacionexp_es.html)

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

[www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_6791685\\_5589197\\_0\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_6791685_5589197_0_0_-1,00.html)

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

# **CAPÍTULO 6: FISCALIDAD INTERNACIONAL**

Dr. F. Fernández Marín, Dr. Á. Fornieles Gil y Dra. I. M. Román Sánchez.

Universidad de Almería

# ÍNDICE

Objetivos del capítulo .....	4
1. Fiscalidad de las inversiones en el exterior .....	5
1.1. Libertades fundamentales de la Unión Europea y consecuencias en la fiscalidad .....	5
1.2. Convenios para la eliminación de la Doble Imposición .....	7
1.3. Cambio de residencia societario e imposición .....	11
1.4. Rendimientos de fuente extranjera y doble imposición. Reglas sin vinculación empresarial .....	12
1.5. Fiscalidad de sociedades vinculadas internacionales .....	15
1.6. Régimen de establecimientos permanentes en el extranjero .....	26
1.7. Exención de rendimientos por trabajos realizados en el extranjero .....	28
1.8. Inversión relacionada con paraísos fiscales .....	29
2. La fiscalidad del comercio internacional .....	30
2.1. Los derechos aduaneros en el comercio internacional .....	30
2.1.1. Marco jurídico de los derechos de aduana en la UE .....	31
2.2. La imposición indirecta en las operaciones internacionales .....	46
2.2.1. Armonización europea y dimensión transfronteriza del principio de neutralidad .....	46
2.2.2. Territorio de aplicación y lugar de realización del impuesto .....	46
2.2.3. Régimen de las importaciones y exportaciones en el IVA .....	49
2.2.4. Régimen de las operaciones intracomunitarias en el IVA .....	56
2.2.5. Regímenes especiales de IVA y operaciones transfronterizas .....	59
2.2.6. Aspectos destacables de los Impuestos Especiales .....	60
Resumen .....	61
Caso práctico final .....	62
Cuestiones a debate .....	63
Referencias bibliográficas y webgráficas .....	63

# OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Conocer la fiscalidad de las inversiones que se realicen desde España en el exterior, tanto por la normativa interna como, muy especialmente, por la aplicación de los Convenios de Doble Imposición y por las exigencias del Derecho de la Unión Europea. Se debe distinguir entre tributación en la fuente y tributación en destino y conocer las ventajas fiscales que se conceden a la exportación de inversiones.
- Conocer la imposición que recae sobre el tráfico de mercancías y de servicios internacional, comprendiendo las diferencias de trato que surgen por la aplicación del Derecho de la Unión Europea entre operaciones intracomunitarias y con terceros Estados y localizando bajo qué poder tributario y en qué condiciones tributará una operación de comercio internacional.

La fiscalidad aplicable al comercio internacional debe tener en cuenta tanto la tributación por inversiones en el exterior, como del tráfico de mercancías internacional; factores que justifican la estructura del presente capítulo. En relación con el primer factor, es de sumo interés la cuestión de doble imposición, en el caso de que tanto España como el Estado donde se invierte graven la misma operación. Debe, por tanto, analizarse las formas de evitar esta doble imposición. El marco de la Unión Europea confiere un interés diferenciado; porque protege las libertades de circulación y establecimiento de los operadores económicos, eliminando las barreras fiscales a la inversión. En relación con el segundo factor, la Unión Europea unifica la cuestión aduanera (como competencia exclusiva) y armoniza la imposición indirecta sobre el tráfico de mercancías y servicios.

La sociedad A, con domicilio fiscal y sede de la actividad económica en España, decide ampliar su actividad e iniciar, en consecuencia, una actividad en otro Estado. A tal fin, traslada bienes desde España a dicho Estado para iniciar dicha actividad. Desde la perspectiva fiscal, ¿debe instalarse mediante una sociedad filial o simplemente como un establecimiento permanente en el nuevo Estado? ¿Tendrá que soportar gravamen por la salida o la entrada de bienes desde España al nuevo Estado?

R: En todos los casos, como veremos en este capítulo, va a depender en buena medida de en qué Estado se instale. Debe analizarse, en primer lugar, el régimen fiscal del Estado donde se invierte. Por lo general, allí una filial tributará como residente y un establecimiento permanente tributará como no residente. Las rentas que distribuya la filial serán pagadas a un no residente. En segundo lugar, debe analizarse la existencia de Convenio de Doble Imposición para ver si se modifica lo anterior (eliminando o disminuyendo el gravamen en origen de las rentas) o se evita el gravamen en España. Finalmente, debe tenerse en cuenta las medidas fiscales españolas para evitar, en ausencia de Convenio, la doble imposición y favorecer la inversión al exterior. Con respecto a la salida o entrada de bienes, puede tener que pagar IVA y/o derechos de aduanas: habrá que atender al país de destino y ver cómo grava la entrada de bienes desde otro Estado.

# 1. FISCALIDAD DE LAS INVERSIONES EN EL EXTERIOR

## 1.1. LIBERTADES FUNDAMENTALES DE LA UNIÓN EUROPEA Y CONSECUENCIAS EN LA FISCALIDAD

Toda exposición que se haga sobre la fiscalidad de las inversiones realizadas desde España en otro Estado debe partir, inexcusablemente, de una mínima contextualización a través del **Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE)**; para entender tanto muchas normas fiscales del ordenamiento interno como el hecho de que las reglas básicas serán distintas en el caso de **inversiones intracomunitarias e inversiones extracomunitarias**.

**Prohibición de discriminación por razón de nacionalidad/residencia.** El TFUE prohíbe la **discriminación por razón de nacionalidad** entre nacionales de distintos Estados Miembros. El Tribunal de Justicia de la Unión Europea (en adelante, TJUE) ha reconducido la nacionalidad a la **residencia**, especialmente en el caso de las sociedades; prohibiendo, por tanto, toda discriminación realizada a residentes de otro Estado de la Unión Europea. El Tribunal de Justicia ha reconocido que el trato global de un residente debe ser distinto al trato global de un no residente salvo que exista una situación de comparabilidad, pero, a partir de ahí, quedan prohibidas las medidas concretas que discriminen por razón de nacionalidad/residencia por esa misma comparabilidad.

**Prohibición de restricción a libertades de circulación.** Además, se prohíben las **restricciones a las libertades de circulación de personas, capitales, mercancías y servicios**, incluyendo el derecho de establecimiento en cualquier Estado de la Unión Europea. Estas libertades suponen un derecho al libre movimiento propio y a la libre inversión en cualquier Estado miembro. Fiscalmente, eso va a suponer la prohibición de cualquier gravamen que desincentive la circulación protegida; lo que incluye gravámenes con efectos equivalentes a los derechos aduaneros y cualquier tratamiento fiscal que desincentive las libertades señaladas.

**Prohibición de restricción a la libertad de establecimiento.** La libertad de establecimiento pretende garantizar que un nacional/residente de un Estado miembro pueda establecerse libremente en cualquier otro Estado miembro para el desarrollo de una actividad económica (sea laboral, empresarial o profesional). Desde ahí, se puede decir, como línea general, que la jurisprudencia de la Unión Europea ha considerado que existe restricción a la libertad de establecimiento cuando se da un trato diferente por parte del Estado de acogida a quien en él se establece con respecto a los nacionales.

**Situaciones comparables.** En el estudio de si un tratamiento fiscal resulta discriminatorio o restrictivo, la jurisprudencia comunitaria hace hincapié en la **comparabilidad** de las situaciones. Sólo será restrictivo o discriminatorio cuando las situaciones sean comparables. Debe destacarse que la comparabilidad es absoluta en las personas físicas y relativa en las personas jurídicas. Así, no es comparable la tributación de residentes y no residentes (especialmente en IRPF) con carácter general; pero si es comparable la tributación de **sociedades residentes con establecimientos permanentes** localizados en el mismo territorio o la aplicación de una misma medida concreta a residentes y no residentes. En consecuencia, las únicas medidas diferenciadoras que se admiten son aquellas que se refieren a cómo

tributan unos y otros en el marco del sistema; esto es, en el caso más evidente, la consideración de la progresividad sólo es posible con los residentes en la mayoría de casos.

**Límites a las libertades.** La jurisprudencia europea ha reconocido algunos límites a esas libertades, como son el **abuso del derecho, la coherencia fiscal y el interés recaudatorio**. Del abuso del derecho, debe decirse que no se protege las libertades cuando el desplazamiento no muestra **motivos económicos válidos**. La búsqueda de menor tributación es un motivo económico válido si se acompaña de un desplazamiento efectivo. No es tutelable, en cambio, el cambio de la sede sin cambio de la estructura productiva con el único fin de someterse a una presión fiscal menor. La coherencia fiscal podría justificar normas específicas en la estructura del sistema. Se justificaría así la diferencia global de trato entre residentes y no residentes por la distinta posición frente al Estado correspondiente. Sin embargo, no se justifica una medida restrictiva o discriminatoria por la existencia de otra medida que pudiera resultar ventajosa; a no ser que haya una relación directa entre la ventaja y la desventaja y, en conjunto, se equilibren.

Podemos mencionar algunas de las **conclusiones concretas** más interesantes que derivan de la jurisprudencia del Tribunal de Justicia:

- Un Estado debe dar mismo trato fiscal a una sociedad filial residente que a un establecimiento permanente en su territorio de una empresa no residente (asunto Halliburton); igualdad de trato que no es exigible para el Estado de residencia de la matriz (asunto X Holding BV).
- El Estado de la fuente de un dividendo no debe gravar tal dividendo cuando se encuentra exento en el Estado de residencia (asunto Denkavit).
- Un Estado no debe gravar a un tipo de gravamen mayor a establecimientos permanentes de sociedades no residentes que a establecimientos permanentes de sociedades residentes (asunto Royal Bank of Scotland).
- No puede limitarse la compensación de pérdidas de la filial sólo a los casos en que la filial sea residente si las pérdidas de la filial no son recuperables fiscalmente en futuros ejercicios (asunto Mark & Spencer).

**Principio de primacía.** Debe tenerse claro que, por aplicación del principio de primacía del Derecho de la Unión Europea, cualquier norma que proceda de la Unión Europea va a ser aplicada por encima de cualquier norma nacional. Ello no significa que la norma nacional se derogue, sino que **se inaplica** en el caso concreto. El problema que surge de ahí es que los jueces pueden inaplicar la ley, pero no puede hacer lo mismo la Administración, con lo que se obliga a acudir a los Tribunales, salvo que la Administración pueda ampararse en una interpretación razonable.

**Jueces nacionales.** Son los propios jueces nacionales los que están obligados a inaplicar el Derecho nacional cuando vulnera el Derecho de la Unión Europea y tanto de la prohibición de discriminación como de las libertades antes mencionadas se derivan **derechos subjetivos** de los ciudadanos. Esto significa que cualquier ciudadano que se considere discriminado o que estime que se ha vulnerado una de sus libertades comunitarias puede acudir a los Tribunales del Estado Miembro que haya provocado esa vulneración, reclamando que se aplique directamente el ordenamiento europeo y se inaplique la medida discriminatoria.

**Ayudas de Estado (1). Concepto general.** Otra cuestión a tener en cuenta es la de las ayudas de Estado. Se considera ayuda de Estado toda **ventaja económica** de origen público –con

cargo a los fondos públicos, con independencia de que ente las concede- concedida a una empresa de **manera selectiva** (sólo a determinadas empresas, lo que incluye el caso en que sean todas las empresas de una región. No es necesario que se determine en la ayuda las empresas concretas, sino que basta con que de su aplicación no sea aplicable a todas. Como ejemplo, la Comisión ha considerado selectiva una ayuda a las sociedades que adquieran participaciones en el exterior, porque no se aplica a las empresas que no adquieran participaciones en el exterior) que **amenace falsear la competencia** en el seno de la Unión Europea (no es necesario un falseamiento real, bastando con que sea potencial).

**Ayudas de Estado (2). Beneficios fiscales.** En el concepto de ayudas de Estado se incluyen los **beneficios fiscales**, razón por lo que es interesante en este punto. En consecuencia, los beneficios fiscales que, por su destino o naturaleza, sólo afecten a determinadas empresas, pueden ser considerados ayudas de Estado. La consecuencia de que una medida sea considerada como ayuda de Estado es que el receptor debe devolver la ayuda obtenida en los últimos 10 años (prescribe en 10 años), con inclusión de los intereses.

**Ayudas de Estado (3). Ayudas permitidas.** Hay determinadas categorías de ayuda que se permiten, dentro de los límites marcados por la Comisión Europea: ayudas de *minimis*, ayudas a la investigación y el desarrollo, ayudas a PYMES, etc. Puede verse todo en [http://europa.eu/legislation\\_summaries/competition/state\\_aid/index\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/competition/state_aid/index_es.htm)

Finalmente, hay que señalar que, cuando se crea que una empresa está recibiendo una ayuda de Estado, cabe la opción de denuncia pública a la Comisión.

## 1.2. CONVENIOS PARA LA ELIMINACIÓN DE LA DOBLE IMPOSICIÓN

Los Convenios para la eliminación de la Doble Imposición son Tratados internacionales firmados entre dos Estados (pueden ser multilaterales) para evitar o disminuir el doble gravamen en operaciones económicas que afecten a los dos Estados. Se aplican con **preferencia** sobre cualquier norma estatal y están dirigidos a eliminar la doble carga fiscal que puede surgir por la aplicación de las normas tributarias de dos países distintos, lo que enlaza directamente con la inversión internacional. Debe señalarse, no obstante, que la aplicación del Derecho de la Unión Europea tiene preferencia sobre la existencia de Convenios. Así, por ejemplo, en las ocasiones en las que el Convenio no elimine una discriminación por nacionalidad/residencia, ello no obsta a que no se aplique la norma discriminatoria por aplicación del Derecho de la Unión Europea.

Ello no obstante, no hay una eliminación de la doble imposición absoluta en el marco de la Unión Europea. A pesar de declaraciones del TJUE que apuntan a que debe ser el **Estado de residencia** de la entidad correspondiente el que elimine la doble imposición y de una obligación genérica en el Tratado a adoptar Convenios entre los Estados a tal fin, no se puede eliminar la doble imposición en todos los casos a través de la aplicación del Derecho de la Unión Europea; pues lo único que cabe es aplicarlo cuando haya un trato diverso entre nacional y no nacional o que suponga un obstáculo a las libertades comentadas anteriormente.

**Convenios firmados por España.** Siendo normas convencionales entre dos Estados, es claro que el régimen fiscal depende del Convenio concreto suscrito entre España y cada Estado. Pueden localizarse todos los Convenios suscritos por España en [http://www.minhap.gob.es/es-ES/Normativa%20y%20doctrina/Normativa/CDI/Paginas/CDI\\_Alfa.aspx](http://www.minhap.gob.es/es-ES/Normativa%20y%20doctrina/Normativa/CDI/Paginas/CDI_Alfa.aspx)

**Modelos de Convenio OCDE.** La diversidad de disposiciones que pudieran provenir de los distintos convenios se suaviza por el hecho de que la OCDE tiene publicados **Modelos de Convenio** que son seguidos por la mayoría de los Estados, de manera que los Convenios suscritos por España con otros Estados responden a estos Modelos, por lo que es de interés comentar brevemente estos modelos. Así, los Convenios para eliminar la doble imposición son textos que, partiendo del Modelo, se separa de él -en su caso- en disposiciones específicas por conveniencia de los concretos Estados firmantes. Además, la OCDE emite cada cierto tiempo **normas de interpretación** de sus modelos, lo que facilita la interpretación de los Convenios que hayan seguido tales modelos.

**Clases de doble imposición.** Los Convenios de Doble Imposición tienden a la eliminación de la doble imposición, tanto jurídica como económica. La primera se produce cuando una misma persona es gravada por dos Estados distintos por el mismo hecho. La segunda se produce cuando un Estado grava a una persona jurídica y otro Estado grava a la persona física o jurídica de la que la primera es accionista. Esto último ocurre, por ejemplo, cuando un Estado grava el beneficio societario y otro Estado grava la percepción de dividendos.

*Ejemplo: La sociedad A es residente en España y es la única accionista de la Sociedad B, residente en Francia. La sociedad B obtiene 100.000 € de beneficio neto y distribuye 50.000 € de dividendos a la sociedad A. Si Francia grava el beneficio de la sociedad B de 100.000 € y el dividendo que recibe A de 50.000 € (podría hacerlo, ya que el dividendo que recibe A se produce en Francia) y España, a su vez, grava en el conjunto del beneficio de A, incluyendo el dividendo de 50.000 €; tendremos: 1) Una doble imposición económica interna en Francia, que grava el beneficio de A y el dividendo de B, que procede del beneficio de A que ya ha sido gravado (esto no es internacional, no entraría el Convenio); 2) Una doble imposición jurídica internacional, ya que Francia y España gravan el dividendo que recibe A; y 3) Una doble imposición económica internacional, ya que Francia grava el beneficio de B y España grava el dividendo de A, que procede del beneficio de B ya gravado en Francia.*

**Métodos de eliminación de la doble imposición.** Para evitar la doble imposición, hay dos métodos principales: **exención e imputación**. El método de **exención** consiste en la exención de los rendimientos o derechos por parte de uno de los Estados, de manera que se grava exclusivamente en el otro Estado. Una variedad bastante habitual es la de **exención con progresividad**, en la que hay efectiva exención de la renta, pero ésta es tenida en cuenta sólo para calcular el tipo de gravamen que corresponda (tipo de gravamen que no se aplica a esa renta, porque está exenta; pero sí al resto, lo que influye en los impuestos progresivos). En el método de **imputación**, los rendimientos o derechos tributan en ambos Estados; pero en uno de ellos se tiene en cuenta la cuota tributaria pagada en el otro Estado y se permite la deducción de esa cuantía. De esta manera, la renta que tributa en el otro Estado sirve a la progresividad del impuesto, aunque deduciendo lo ya pagado en otro Estado. El método de imputación tiene, a su vez, dos modalidades. La **imputación total** permite deducir la cuantía exacta pagada por el sujeto pasivo en el otro Estado. La **imputación parcial** permite deducir no la cuantía pagada, sino la que se pagaría si el Estado de la fuente tuviese el mismo tipo de gravamen que el Estado de residencia.

**Reglas generales de tributación.** En la eliminación de la doble imposición internacional, debe decidirse en cuál de los dos Estados tributa. Suele diferenciarse, a tales efectos, el **Estado de la fuente o Estado de origen** (lugar donde se produce la riqueza) y el **Estado de residencia**

o **Estado de destino** (lugar de residencia del perceptor de la riqueza). Estos conceptos serán claves, junto a la diferencia entre doble imposición jurídica y doble imposición económica, para entender lo que se expone aquí y en los siguientes apartados. La existencia de los Modelos de Convenio OCDE permite, ante la amalgama de Convenios, establecer **reglas generales** sobre el lugar de tributación de cada tipo de renta. Ello no obstante, es siempre recomendable atender a **cada Convenio concreto** para comprobar especialidades.

- *Ejemplo: Si la sociedad A residente en España del ejemplo anterior obtiene un dividendo de la sociedad B residente en Francia, Francia será el Estado de la fuente/Estado de origen y España será el Estado de residencia/Estado de destino.*

Las reglas generales que se pueden extraer son:

- **Beneficios empresariales:** Tributan en el **Estado de residencia**, con excepción de la obtención mediante establecimientos permanentes, cuando sean imputables a estos últimos.

- **Dividendos, intereses y cánones:** Tributan en los **dos Estados**, el de fuente y el de residencia. Este último debe corregir la doble imposición. Aunque en el caso de los cánones, el Modelo de Convenio establece tributación en residencia del perceptor; los Convenios firmados por España suelen seguir el mismo esquema que para dividendos e intereses. En general, el Estado de la fuente establece un tipo de gravamen máximo, que da lugar a derecho a deducción en el Estado de residencia de quien los percibe.

- **Plusvalías:** Tributan, como norma general, en el **Estado de residencia**.

- **Rentas inmobiliarias:** Se incluyen aquí tanto los frutos de la titularidad inmobiliaria como la ganancia patrimonial derivada de su transmisión. Tributan tanto en el Estado donde se encuentra el inmueble como en el Estado en el que tiene su residencia el titular del inmueble. La doble imposición se corrige en el Estado de residencia del titular.

- **Rendimientos del trabajo:** La tributación varía según el tipo de rendimiento. Debe destacarse, no obstante, que los **sueldos y salarios** tributan, como regla general, en el Estado de residencia de quien los obtiene; mientras que las retribuciones al **Consejo de Administración** tributan en el Estado donde tenga la residencia la sociedad que los satisface. Las **pensiones públicas** tributan en el Estado que paga la pensión, mientras que las **pensiones privadas** tributan en el Estado de residencia del perceptor. Como particularidad, los **investigadores** contratados tributarán en el Estado de residencia.

- **Rendimientos de actividades profesionales:** Tributan en el **Estado de residencia** del perceptor, salvo que se disponga de base fija en el Estado de la fuente. **Mediadores y comisionistas** tributan en su Estado de residencia, salvo que actúen bajo establecimiento permanente.

**Eliminación de la doble imposición económica.** Todo lo anterior viene referido a la eliminación de la doble imposición jurídica. Algunos convenios también recogen la eliminación de la doble imposición económica, esto es, la que se produce por tributar la renta tanto como beneficio de la sociedad como participación en beneficio (generalmente, dividendo) del socio. Por lo general, esto se produce a través de la concesión de un **derecho de deducción** para el socio correspondiente al impuesto pagado por la sociedad; aunque las técnicas varían en función de la legislación y las fórmulas impositivas de los Estados contratantes. Ello no obstante, la técnica interna española de eliminación de la doble imposición económica

internacional permite una mejor deducción que el Convenio. En ese caso, por el **principio de "no agravación"**, se aplica la norma interna.

**No imposición a través del Convenio.** Como una particularidad de determinados Convenios (sobre todos los firmados por España con algunos países en vías de desarrollo) se prevé la deducción por doble imposición en un supuesto caracterizado precisamente por la ausencia de doble imposición, convirtiéndose en un **supuesto de no tributación**. Es el supuesto en el que incentivos fiscales del Estado de la fuente creados con la finalidad de atraer inversiones extranjeras provocan la **ausencia de tributación en la fuente**. Si se gravara en el Estado de residencia, se eliminaría, al menos parcialmente, la fuerza de la medida en el Estado en vías de desarrollo. Esto es, el Estado donde se produce la riqueza pretende no gravar el fruto de la inversión para atraer inversiones exteriores. Si en el Estado de residencia del inversor hay tributación, al inversor le resultará fiscalmente indiferente invertir en el Estado que no hace tributar o en el propio. Por ello, se pactan cláusulas que hacen que el **Estado de residencia respete la voluntad de no tributación** del Estado de fuente sobre esas rentas; no gravando esas rentas a pesar de que no exista doble imposición.

**Cláusulas anti-abuso.** Para evitar abusos de derecho que pretendan ampararse en los Convenios, suele incluirse en estos una serie de **cláusulas anti-abuso** que restringen su aplicación en el caso de **residencia artificial o fiscalmente interesada**; esto es, de localización de la sociedad en un país en el que no ejerce actividad económica alguna y simplemente presenta su sede allí para beneficiarse de una tributación más baja. No puede ampararse en un convenio para eliminar la doble imposición el traslado de una sociedad a otro Estado sin trasladar la actividad económica real, con el único fin de minorar la presión fiscal.

**Principio de no discriminación.** La gran mayoría de los Convenios para evitar la doble imposición incluyen una cláusula que hace referencia al **principio de no discriminación**, bajo el cual los Estados contratantes se comprometen a no tratar de manera discriminatoria a los sujetos y rentas extranjeros. Claro es que no se refiere a un trato mimético entre nacionales y no nacionales (ni siquiera el TJUE ha reconocido eso en el seno de la Unión Europea); sino que **no haya un empeoramiento** de la situación fiscal fruto de la condición de extranjero. Una de las manifestaciones más claras de este principio es la obligación de tratamiento fiscal a los establecimientos permanentes de las empresas extranjeras de igual modo que a las empresas nacionales.

**Procedimiento arbitral.** El Modelo de Convenio OCDE prevé, además, en su art. 25, un procedimiento amistoso que ha derivado en un procedimiento arbitral que permite resolver controversias en el plazo de dos años desde la presentación del caso a la autoridad competente del otro Estado. Dicho procedimiento se prevé para los casos de **norma interna no acorde** con el contenido del Convenio, **dificultades interpretativas o de aplicación** del convenio o supuesto de **doble imposición no recogido** específicamente en el Convenio.

**Convenio de Arbitraje Unión Europea.** A nivel europeo, existe un Convenio de Arbitraje -por tanto, distinto de los Convenios para evitar la doble imposición- cuyo objeto es la reducción de la doble imposición de la renta empresarial en el caso de **operaciones intragrupo**. Los supuestos a los que resulta aplicable son la corrección de beneficios entre empresas asociadas (precios de transferencia) y la atribución de beneficios obtenidos por los establecimientos permanentes que una empresa de un Estado tenga en otro Estado miembro. No está en vigor, porque el Protocolo que lo proroga está pendiente de ratificación.

### 1.3. CAMBIO DE RESIDENCIA SOCIETARIO E IMPOSICIÓN

El cambio de domicilio de una sociedad puede estar gravado tanto en el Estado de origen como en el Estado de destino. El Estado de origen puede gravar las **plusvalías** que se entiendan producidas en el momento del cambio de Estado y puede someter durante algunos ejercicios fiscales a la sociedad a fiscalidad como si **continuara siendo residente**. Por su parte, en el Estado de destino conviene observar si se acepta la mera traslación o es necesaria una **constitución de acuerdo a su Derecho**, además de si se **grava la traslación** con independencia de la necesidad de constituir una nueva sociedad.

**Unión Europea y cambio de residencia.** Todo lo anterior va a ser distinto según se trate de un traslado a otro Estado Miembro de la Unión Europea o no. **La libertad de circulación de personas y capitales, así como la libertad de establecimiento**, prohíben, como línea de principio, todo gravamen exclusivamente centrado en la traslación de sociedades (o de algunos activos de la misma) entre un Estado Miembro y otro o toda medida que deje sin efecto fiscal una traslación real. Desde esa perspectiva, no cabe considerar como fiscalmente residente por un período de tiempo determinado a quien se ha trasladado a otro Estado. Será, por tanto, en el seno de la Unión Europea donde se encuentren los únicos límites a la tributación por estas operaciones; siendo posibles en el resto de supuestos.

**Unión Europea y cambio de residencia (2). Textos clave.** La Sentencia del TJUE de 17 de abril de 2004, asunto C-9/02, Lasteyrie du Saillant, consideró contrario al Derecho de la Unión Europea que se graven las **plusvalías latentes** por el mero hecho de la traslación de activos (con razón del traslado de la sociedad) de un Estado Miembro a otro. La Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo y al Comité Económico y Social Europeo – Imposición de salida y necesidad de coordinación de las políticas tributarias de los Estados Miembros (COM/2006/825 (final)) profundizó en esta línea, incluyendo el traslado de activos sin traslado de la sociedad. La Directiva 2008/7/CE, del Consejo, de 12 de febrero de 2008, relativa a los impuestos indirectos que gravan la concentración de capitales prohíbe la imposición sobre **aportaciones de capital a sociedades y traslados de residencia societarios**, aunque permite restringidamente los primeros para los Estados en los que se aplicara antes de la Directiva.

**Unión Europea y cambio de residencia (3) Prohibiciones para el Estado de origen.** Desde la perspectiva del Estado de origen, por tanto, se prohíben tanto la consideración como **residente en fecha posterior** al traslado como los llamados **exit taxes o impuestos de salida** que gravan las plusvalías aún no manifestadas (porque no se transmiten los bienes) pero que se entienden producidas en el territorio de origen, pues corresponden al período entre la adquisición de los bienes y la salida de estos del territorio del Estado. Se prohíben tanto con causa en la traslación de la persona o entidad como con causa en el traslado de bienes (piénsese en la constitución de un establecimiento permanente en el extranjero al que se aportan bienes adquiridos en el Estado de residencia de la empresa).

**Normativa española.** El art. 26 del Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre el Impuesto sobre Sociedades (en adelante, LIS), considera devengado el impuesto por el cambio de residencia de la entidad residente en territorio español al extranjero. Ello de por sí no tendría por qué ser considerado contrario al Derecho de la Unión Europea, pues es un adelanto del devengo que puede justificarse en el control del cumplimiento de las obligaciones. Por su parte, el 26.2 sitúa la realización de la plusvalía latente de manera lineal en el Estado español por su parte proporcional al tiempo

que se tuvo en España; pero no obliga, en principio, a su tributación en el momento de la salida. El problema surge con el art. 17.1.a) LIS, que obliga a tributar **en el momento del traslado o de la emisión de activos en el extranjero**; lo que supondría un impuesto de salida si el traslado es a otro Estado Miembro, por lo que hay que considerar la **no aplicación** de esa norma, en cuanto infringe el Derecho de la Unión Europea (no aplicación en el sentido que se mencionó anteriormente: no aplicación por los jueces, pero sí por la Administración). Téngase en cuenta que, no obstante, si hay traslado de la sede de dirección efectiva; pero se puede considerar residente en España por el art. 8 LIS, existirá un problema algo distinto: doble imposición a resolver según el Convenio de Doble Imposición o la normativa interna.

**Unión Europea y cambio de residencia (4). Prohibiciones para el Estado de destino.** Por lo que respecta al Estado de destino, lo primero que debe señalarse es que, desde las libertades de circulación y la libertad de establecimiento; todos los Estados Miembros deben **reconocer la personalidad jurídica** de una sociedad constituida en otro Estado Miembro de acuerdo a las reglas de este último. Una vez constituida la sociedad, su traslado a otro Estado Miembro no puede estar gravado por tributo alguno. Es más, la **Directiva 2008/7/CE** lo prohíbe expresamente e, incluso, tutelando la libertad de capitales en el ámbito interno, prohíbe gravámenes a las aportaciones de capital. Sin embargo, habiendo alegado diversos Estados Miembros la importancia recaudatoria de sus gravámenes por aportación de capitales; para aquellos Estados (incluido el español, a través del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados) que gravaran las aportaciones de capital con anterioridad a 2006, se permite mantener este tipo de imposición, sin que pueda exceder del 1%. Lo que no cabe en ningún caso es el **gravamen por el traslado societario** dentro de la Unión Europea.

**Sociedad Europea y Sociedad Cooperativa Europea.** Los arts. 83 a 96 LIS recogen el régimen especial de las fusiones, escisiones, aportaciones de activos, canje de valores y cambio de domicilio social de una sociedad europea o una sociedad cooperativa europea de un Estado Miembro de la Unión Europea a otro. El régimen fiscal consiste en la no integración en la base imponible de las plusvalías puestas de manifiesto con motivo de las transmisiones de bienes que pudieran corresponder a estas operaciones.

### 1.4. RENDIMIENTOS DE FUENTE EXTRANJERA Y DOBLE IMPOSICIÓN. REGLAS SIN VINCULACIÓN EMPRESARIAL

La existencia de doble imposición internacional tiene, como se ha podido ver, una doble razón: hay doble imposición jurídica como consecuencia de que la mayoría de los Estados gravan a la vez la renta obtenida en su territorio, con independencia de quién la obtiene; y la renta obtenida por los residentes con independencia del lugar en que se produce la renta. Existe doble imposición económica por la multiplicidad impositiva, que incluye gravamen de la renta de sociedades productoras y de socios receptores de beneficios (sean personas físicas o jurídicas o entidades sin personalidad).

**Necesidad de medidas unilaterales.** Se ha visto ya que los Convenios de Doble Imposición y la aplicación del Derecho de la Unión Europea no consiguen eliminar completamente y en todo caso esa doble imposición. Es por ello por lo que la mayoría de los Estados adoptan **medidas unilaterales** para eliminar esa doble imposición, a través de la concesión de exenciones o deducciones que tengan como resultado la tributación en la fuente, siempre y cuando se haya gravado específicamente en la fuente el rendimiento. Y ello porque, por lo general,

estas medidas se producen siempre en el segundo momento de gravamen (como modo de garantía de que ha existido un primer momento de gravamen), por lo que, en consecuencia, suelen presentarse en el Estado de destino. En consecuencia, el estudio de la fiscalidad de las inversiones realizadas en el extranjero por una entidad residente en España puede hacerse, inicialmente, desde la normativa española y de las **medidas que ésta adopta unilateralmente** para evitar la doble imposición. Evidentemente, la tributación específica global que soporte la inversión dependerá del país de destino y de la presión fiscal que tenga.

**Diferencia entre empresas vinculadas y no vinculadas.** Debe diferenciarse el tratamiento que se concede a las empresas vinculadas/asociadas y las no vinculadas/asociadas. Sin que sea momento éste de definir las medidas para eliminar la doble imposición económica suelen afectar sólo a la primera y, en todo caso, las medidas para las empresas no vinculadas son mucho más genéricas; pues nos referimos a relaciones de participación escasa (como se verá) entre las empresas. En consecuencia, en este apartado se presentan las medidas que afectan a las relaciones productivas internacionales, con independencia del grado de vinculación entre las empresas; dedicando el apartado siguiente a la relación entre las empresas que requiere de una determinada vinculación mínima.

**Eliminación de la doble imposición en el Impuesto sobre sociedades.** El art. 31 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades hace frente a la **doble imposición jurídica** a través de una **deducción** que se aplicará siempre que el sujeto pasivo integre en su base imponible rentas obtenidas y gravadas en el extranjero. La deducción alcanzará a la menor de estas cantidades:

- **Importe efectivo satisfecho en el extranjero** por razón de gravamen de naturaleza idéntica o análoga, con el límite de lo que debería haberse satisfecho efectivamente en caso de que exista un Convenio para evitar la Doble Imposición. Se evita así que el sujeto pasivo no aplique el Convenio variando los importes de tributación en cada Estado.

- **Importe de la cuota íntegra que en España correspondería pagar** por tales rentas si se hubieran obtenido en el territorio español. Para ello, se suma el importe neto de la renta extranjera, el impuesto extranjero satisfecho y la retención practicada y se le aplica el tipo de gravamen que corresponda a la entidad. Deben incluirse el conjunto de rentas que correspondan a un mismo país.

- *Ejemplo: La sociedad A, residente en España, obtiene un dividendo de 10.000 € por una sociedad B residente en otro Estado. En el Estado donde reside la sociedad B (Estado de la fuente) se produce un pago por Impuesto sobre no residentes de 2.000 € (20%) y en el Estado español A correspondería un pago de 3.000 € (30%). Existe un Convenio entre ambos Estados para eliminar la doble imposición que permite una retención en la fuente del 15%. En este caso, en España imputaría 3.000 € en la Base Imponible a la que le correspondería un tipo del 30% (suponemos el tipo general). Tendría derecho a deducción la sociedad por lo pagado en el otro Estado. Lo que corresponde pagar en España es 3.000 €, lo que se paga en el tercer Estado es 2.000 €. El menor es este último. Pero si hubiera alegado el sujeto pasivo la aplicación del Convenio, hubiera pagado 1.500 € (15% de 10.000) en el otro Estado. En consecuencia, en España tiene derecho a deducción por 1.500 €.*

Como se ve, el resultado respecto a la **presión fiscal** es, al menos, como hubiera sido de ser la renta obtenida en España. Si la presión fiscal específica del Estado de la fuente es menor, tributará, considerando la tributación en la fuente y en España de forma conjunta, a la misma presión fiscal española. Hablamos ahora de presión fiscal y no de las cuotas que deben pagarse en cada Estado. Si la presión fiscal específica del Estado de la fuente

es mayor que en España, tributará, considerando la tributación en la fuente y en España de forma conjunta, a la presión fiscal española más la diferencia por la presión fiscal foránea.

Si no puede practicarse la deducción por ausencia o insuficiencia de cuota íntegra, se podrá deducir en los períodos impositivos que concluyan en los 10 años siguientes, calculando la cuantía conforme al tipo impositivo vigente en el período en el que efectivamente se aplique.

Esta deducción es incompatible con la deducción por reinversión de beneficios.

**Eliminación de la doble imposición en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.** El art. 80 de la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (en adelante, LIRPF) recoge una deducción para eliminación de la doble imposición internacional por los rendimientos y ganancias patrimoniales que obtenga una persona física (o una entidad sin personalidad jurídica) que hayan sido previamente gravados en el extranjero. Nuevamente, sólo se elimina la doble imposición jurídica, no la económica. El importe de la deducción será la menor de las cantidades siguientes:

- Importe efectivo satisfecho en el extranjero por razón de un impuesto de naturaleza idéntica o análoga al IRPF o al Impuesto sobre la Renta de No Residentes.

- Resultado de aplicar el tipo medio de gravamen a la parte de base liquidable gravada en el extranjero. El tipo medio de gravamen (dos decimales) se obtiene multiplicando por 100 el cociente entre la cuota líquida total y la base liquidable, diferenciando base imponible general y del ahorro. Como quiera que la base liquidable es posterior a la aplicación de reducciones (por planes de pensiones, alimentos a parientes, etc.); hay que aplicar el tipo medio de gravamen no a la renta ganada en el extranjero, sino a la parte de esa renta minorada proporcionalmente por las reducciones.

- *Ejemplo: Un empresario individual se dedica a una actividad económica que desarrolla en España y en el Estado B. Para la realización de esa actividad en el Estado B, tiene un establecimiento permanente allí. Del establecimiento permanente recibe 10.000 € que son gravados al 20%. Su base imponible general (donde se integran esos rendimientos, como rendimientos de actividad económica) es de 60.000 € y se aplica unas reducciones de 1.000 €. Su base liquidable general, por tanto, es de 59.000 €. Su base imponible (y liquidable, pues no le alcanzan las reducciones) del ahorro es de 1.000 €. La cuota líquida (estatal y autonómica) es de 15.000 €. Existe un Convenio de Doble Imposición por el que el gravamen en la fuente no puede ser superior al 15%. En España, el tipo medio de gravamen sería el resultado de dividir la cuota líquida entre la base liquidable y multiplicarlo por 100:  $[15.000 / (59.000)] \times 100 = 25,42\%$ . Sólo se hace con la base liquidable general porque las rentas foráneas no son del ahorro. Si hubiera también del ahorro, habría que hacer la misma operación diferenciadamente para las rentas del ahorro con la base liquidable del ahorro. Si se aplica ese tipo medio de gravamen a la parte liquidable general que corresponde a las rentas extranjeras, se obtiene: 25,42% de 9.833,33 (Esta es la cuantía de la base liquidable que corresponde a la renta extranjera, ya que 10.000 € (renta de fuente extranjera) es un sexto de la renta total (60.000 €) y, por tanto, le corresponde un sexto (166, 67) de la reducción), esto es, 2.499, 63 €. Esto último es, pues, lo que paga en España por esas rentas de fuente extranjera. Como lo pagado en el Estado B es 2.000 €, la deducción es de 2.000 €. No se tiene en cuenta el Convenio porque, en este caso, la ley no dice nada al respecto.*

## 1.5. FISCALIDAD DE SOCIEDADES VINCULADAS INTERNACIONALES

La fiscalidad a la que se someten las sociedades vinculadas entre sí presenta varios aspectos de interés: la posibilidad de consolidación fiscal, la tributación en fuente o en destino, la valoración de las operaciones realizadas entre las sociedades con atención a los precios de transferencia y la subcapitalización, etc.

**Concepto de sociedades vinculadas.** Son sociedades (o personas y entidades en general, se utiliza sociedades como genérico, por ser supuesto común) vinculadas o asociadas aquellas entre las que hay una **relación de participación de capital** al menos en un sentido; esto es, una de las sociedades participa en el capital de la otra. El concepto de vinculación que se sigue aquí es muy genérico y no se refiere a un porcentaje de participación concreto, pues será cada una de las medidas especiales que se comentarán la que señala la extensión de la vinculación. Lo que une todas las medidas analizadas en este apartado es la existencia, pues, de una especialidad fruto de alguna vinculación específica. Más allá de que el **Código de Comercio** defina, en su art. 42, un porcentaje de participación del **50%** para entender que existe **grupo de sociedades** y, en su art. 47, del **20%** para entender que existen **empresas asociadas**; se verán distintos requisitos de participación en capital para cada norma, sin perjudicar a que algunas normas tributarias se remitan a los conceptos mercantiles.

**Marco genérico de la Unión Europea.** De nuevo, el régimen será muy distinto según se trate de Estados de la Unión Europea o no. Todo el estudio que se realice deberá tener en cuenta la importancia de las libertades recogidas en el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. A lo largo de la exposición, pues, se irá plasmando esta diferencia, haciendo especiales referencias a normativa europea que afecte al régimen.

**Consolidación fiscal internacional.** La consolidación fiscal, que permite la integración de rentas positivas y negativas de las sociedades y entidades que forman parte de un mismo grupo de sociedades en el sentido del Código de Comercio, no presenta un régimen armonizado en este sentido en la Unión Europea y, desde luego, tampoco en el ámbito internacional en el marco de los Convenios de Doble Imposición. No obstante, está en preparación la **armonización de la base imponible en los grupos de sociedades** de manera **opcional**, que podría entrar en vigor en breve, por lo que conviene su seguimiento. De la jurisprudencia del TJUE se deriva, no obstante, que no cabe negar la imputación de pérdidas de la filial a una matriz cuando la **filial no puede imputarse esas pérdidas** en los períodos siguientes en su Estado de residencia; cuando esa imputación de pérdidas si se permite para una sociedad residente. En consecuencia, como quiera que la mayoría de Estados Miembros prevea la consolidación fiscal, podrá practicarse esa consolidación también con las pérdidas de una filial residente en otro Estado miembro cuando ésta no pueda deducirse las pérdidas ya en su Estado. Si las pérdidas son aplicables a otros ejercicios fiscales, en cambio, no es contraria al ordenamiento europeo la consolidación fiscal sólo prevista para sociedades residentes. Esto pone en cuestión la compatibilidad de los arts. 64 y ss LIS, en cuanto que no prevén la consolidación fiscal internacional en ningún caso, con independencia de la recuperabilidad de pérdidas de las filiales no residentes. Ello no obstante, como se verá, cabe la imputación de la minusvalía por depreciación del valor de la participación de la filial.

**Directiva Matriz-Filial.** Por lo que respecta a la tributación en origen o en la fuente de los beneficios distribuidos por una sociedad filial a una matriz, la cuestión está armonizada

a través de la Directiva Matriz-Filial (Directiva 90/435/CEE). Esta Directiva adopta **dos medidas** para evitar la doble imposición: **elimina las retenciones en la fuente** cuando la filial distribuye beneficios a la matriz (con lo que se elimina la **doble imposición jurídica**, haciendo tributar en destino) y **garantiza la eliminación de la doble imposición económica** por parte del Estado de residencia del perceptor. Esto último se puede realizar por **dos vías**: **exención de los dividendos en el Estado de residencia** o imputación en base imponible y concesión de **derecho deducción en el Estado de residencia**. Lo más negativo de la Directiva es su **estricto ámbito de aplicación**, pues sólo se aplica a las sociedades matrices que posean un **10%**, al menos, de capital de manera directa en la filial. Se faculta, igualmente a los Estados, a excluir de la aplicación a las sociedades que no mantengan, por un **mínimo de dos años**, la participación del 10%. La Directiva, contiene una **cláusula anti-abuso** que impide su invocación para obstaculizar la aplicación de las disposiciones nacionales o convencionales que sean necesarias para evitar fraudes y abusos.

**Directiva sobre pago de intereses y cánones.** Por su parte, la Directiva 2003/49/CE, del Consejo, armoniza el régimen de pago de intereses y cánones entre sociedades asociadas de diferentes Estados miembros. De manera paralela a la Directiva Matriz-Filial, busca **eliminar el gravamen en origen** de estos pagos. Como quiera que para el pagador serán gastos deducibles, no tiene sentido la eliminación de la doble imposición económica. Sólo cabe la **eliminación de la doble imposición jurídica**. Como tal, obliga a los Estados a declarar **exentos** los intereses y cánones que reciba una matriz no residente de una filial residente; de manera que tributarán en el Estado de residencia de la matriz. La vinculación en este supuesto requiere la participación directa de, al menos, el **25%** de la sociedad filial o la posesión de un establecimiento permanente. Se posibilita a los Estados la exigencia de un mantenimiento de la participación por **dos años**. La Directiva, contiene una **cláusula anti-abuso** que impide su invocación para obstaculizar la aplicación de las disposiciones nacionales o convencionales que sean necesarias para evitar fraudes y abusos; paraguas bajo el que puede resultar admisible la regla de subcapitalización que estudiaremos en este apartado. Ello no obstante, el TJUE exige que se limite la aplicación de las reglas de subcapitalización a la constatación de **elementos objetivos y verificables** que permitan demostrar la existencia de **montajes puramente artificiales**.

**Directivas y libertades del Tratado.** Debe tenerse en cuenta que el contenido de esas Directivas no agota la cuestión, pues deben interpretarse de la manera más favorable a las libertades europeas y, en los supuestos en los que no son de aplicación, se seguirá aplicando directamente el Tratado, en lo relativo a tales libertades. Así, es contrario al ordenamiento europeo permitir la deducción a la sociedad matriz residente de los gastos asociados a la participación en una filial sólo si la filial es también residente.

**Normativa interna. Diferencia entre doble imposición económica y doble imposición jurídica.** La doble imposición jurídica internacional se elimina en todo caso. Sin embargo, para la **doble imposición económica** internacional se requiere una **cierta vinculación**. Recuérdese que la primera se destina a eliminar el doble gravamen por la tributación de un mismo rendimiento tanto en el Estado de la fuente como en el Estado de residencia. La segunda, una vez eliminado esto, evita que el beneficio que tributó en sede de la sociedad participada en el Estado de la fuente tribute ahora como dividendo distribuido o participación en beneficios en sede de la entidad participante en el Estado de residencia de esta última.

**Vías internas para eliminación de la doble imposición económica.** España recoge **dos métodos** para la eliminación de la doble imposición económica internacional.

Ambos métodos se regulan en la LIS, pero son aplicables también a las actividades económicas que tributen por LIRPF. De un lado, el **art. 32 LIS** establece una **deducción por doble imposición económica** que consiste en la deducción del importe satisfecho en el extranjero en sede de la sociedad que genera el beneficio (o del importe que se hubiera pagado en España). Esta deducción es **compatible con la deducción por doble imposición jurídica** internacional del art. 31 LIS. De otro lado, el **art. 21 LIS** establece la **exención de los rendimientos de fuente extranjera**. El régimen del art. 21 LIS es incompatible con el régimen del art. 31 unido al régimen del art. 32 LIS. Dicho de otro modo, el sujeto pasivo puede **optar** o por considerar exentas y no integrar en base imponible las rentas de fuente extranjera o por deducir primero la tributación en el extranjero de los rendimientos percibidos como participante y, segundo, la tributación que haya sufrido la entidad participada por los beneficios de los que derivan esos rendimientos. Recuérdese que tanto para la exención como para la deducción de los beneficios que hayan tributado en sede de la entidad participada se requiere una especial vinculación; lo que no sucede en el caso de la deducción por doble imposición jurídica internacional.

**Deducción por doble imposición económica internacional (1). Marco general.** La deducción por doble imposición económica internacional del art. 32 LIS, pues, permite la deducción de dividendos o participaciones en los beneficios pagados por una entidad no residente en territorio español que se hayan integrado en la base imponible de la sociedad residente en España. La aplicación de tal deducción requiere la **participación directa o indirecta** (con entidades interpuestas) en el capital de la entidad no residente de, como mínimo, el **5%**. Además, esta participación debe realizarse de manera ininterrumpida al menos durante el **año** anterior al día en que sea exigible el beneficio. De ser exigible el beneficio antes de que transcurra el año, debe mantenerse la participación posteriormente hasta completar el tiempo que falte. Como se ve, esta regulación es compatible con la Directiva Matriz-Filial, cuyo régimen generaliza a todas los rendimientos obtenidos desde el extranjero, sea desde un Estado Miembro de la Unión Europea o no. El mantenimiento por dos años que recogía la Directiva era opcional, por lo que es posible exigir un período menor: realmente la Directiva recoge un límite de exigencia máxima de mantenimiento.

**Deducción por doble imposición económica internacional (2). Objeto de la deducción.** En la deducción se incluye tanto el **impuesto pagado** por sus beneficios por la **entidad participada no residente** como el impuesto que hayan pagado **entidades participadas por la entidad participada no residente**. Esto es, si los beneficios en los que participa la entidad residente en España proceden de participaciones que, a su vez, tiene la entidad no residente participada, existirá derecho a la deducción por la doble imposición económica; ya que esos beneficios también habrán tributado en sede de la entidad que los distribuyó. Debe, a tal fin, cumplirse para todas las participaciones de la cadena (no sólo es aplicable para segundas participaciones, sino para todas las existentes; lo que es neutral a efectos de la organización empresarial) los requisitos de porcentaje de participación en capital y tenencia durante un año.

**Deducción por doble imposición económica internacional (3). Límite conjunto de la deducción.** Hay un límite conjunto de las deducciones de los arts. **31 y 32 LIS**: el importe de la suma de ambas deducciones no puede exceder de la **cuota íntegra que correspondería pagar en España** si las rentas hubieran sido obtenidas en el territorio español. Ello debe calcularse aplicando el tipo de gravamen a los dividendos y participaciones de fuente extranjera. El exceso sobre ese límite tiene la consideración de gasto fiscalmente deducible; bien es cierto que será llevado a base imponible y no aplicado directamente en cuota.

**Deducción por doble imposición económica internacional (4). Aplicación a otros períodos.** Las cantidades no deducidas por **inexistencia o insuficiencia de cuota** serán deducibles en los **10 ejercicios impositivos siguientes**, calculándose el importe de la deducción según el tipo de gravamen vigente en el período en el que se esté aplicando la deducción.

**Deducción por doble imposición económica internacional (5). Pérdidas de valor de la participación.** Dentro del art. 32 LIS, se prevé la no integración en la base imponible de la entidad participante de la pérdida por deterioro del valor de la participación que derive de la distribución de beneficios, salvo que el importe de los beneficios tribute en España a través de cualquier transmisión de la participación.

*- Ejemplo: La sociedad A es residente en España. Obtiene un resultado contable (ajustado fiscalmente) por sus actividades en España de -20.000 €. Además, obtiene un dividendo procedente de la sociedad B residente en el país 2 (de la que tiene una participación del 40% desde hace 3 años) de 1.000 €. La sociedad A ha pagado por ello 150 € en el país 2. B ha tributado, por la parte correspondiente a esos dividendos, 375 € en el país 2. Además, de los dividendos distribuidos por B a A, 100 € corresponden a unos dividendos que le fueron pagados a B por la sociedad C (sociedad participada en un 25% por B durante 2 años). B ha podido eliminar la doble imposición jurídica y económica totalmente, pero C había pagado 25 € por esos dividendos. Según lo visto, la sociedad A puede deducirse los 150 € pagados en el país 2 (por el art. 31 LIS), eliminando la doble imposición jurídica. En España hubiera pagado 300 € (suponemos que A tributa al 30%), por lo que puede deducir 150 € (importe menor, según art. 31). Además, A, según el art. 32 LIS (doble imposición económica) podría deducirse 360 € que ha pagado B en el país 2 más 25 € que ha pagado C en su Estado de residencia (Obsérvese que los 375 € que paga B en el país 2 son a resultas de eliminar la doble imposición económica). En conjunto, A podría deducir 150 (art. 31 LIS) + 375 (art. 32 LIS) + 25 (art. 32 LIS). En total; podría deducir 550 €. Pero, si aplicamos el límite conjunto, obtenemos que A hubiera tributado en España (30%) 300 € por esos 1.000 € obtenidos con fuente extranjera. En consecuencia, sólo podrá deducir 300 €. Los otros 250 € se podrán imputar en la base imponible como gasto deducible. Como su base imponible es negativa (-20.000 €); no tendrá cuota. Por tanto, no podrá deducir los 300 € en este ejercicio. Podrá deducirlos en los 10 años siguientes, en cuanto tenga base positiva que dé lugar a cuota.*

**Exención de rendimientos de fuente extranjera (1).** El art. 21 LIS va a eliminar la doble imposición económica internacional (al igual que la internacional), al eximir en España los dividendos y plusvalías obtenidos en otro Estado. Se asume así la otra posibilidad concedida por la Directiva Matriz-Filial, ampliada en su ámbito de aplicación tanto por exigir requisitos de vinculación menores como por aplicarse también a Estados no miembros de la Unión Europea. Se consigue así mejorar la competitividad de las empresas españolas en el extranjero, ya que la inversión en el exterior va a tributar en las mismas condiciones que las residentes en el Estado de la fuente del rendimiento.

**Exención rendimientos fuente extranjera (2). Requisitos.** Para la obtención de la exención se requiere:

a) Una vinculación entre sociedad que distribuye y sociedad que percibe de, al menos el **5%**, de manera ininterrumpida **durante un año**. Si en el momento en el que es perceptible el beneficio no se ha cumplido el año, debe mantenerse durante un tiempo posterior que complete dicho año. Se computa conjuntamente el tiempo en el que la participación está en el grupo de sociedades, con independencia de la sociedad concreta que lo posea.

En consecuencia, puede transmitirse de una sociedad a otra dentro del grupo sin que ello interrumpa el cómputo de un año.

b) **Tributación efectiva del beneficio en el Estado de la fuente en un impuesto sobre la renta idéntico o análogo** al Impuesto sobre Sociedades; lo que se presume en caso de existencia de Convenio para evitar la doble imposición con España que incluya cláusula de intercambio de información. Se excluyen, en coherencia, los países y territorios considerados paraísos fiscales, salvo que sean miembro de la Unión Europea y que la constitución y funcionamiento de la filial responda a motivos económicos válidos y realice actividades empresariales.

c) Beneficios distribuidos **fruto de realización de actividades empresariales** en el extranjero, percibiendo rentas o dividendos. Para ello, se necesita que el **85%** de los ingresos de la sociedad que distribuye en el ejercicio económico relativo corresponda a **comercio al por mayor** (con puesta a disposición del bien en territorio no español); a **servicios** utilizados en territorio no español; a **operaciones crediticias/financieras** otorgadas a no residentes españoles; y a **aseguradoras/reaseguradoras** que aseguren riesgos no residenciados en España. En todos los casos, se requiere que la prestación de las operaciones no sea sólo nominal, sino que se empleen **medios materiales/humanos** de la sociedad que distribuye.

**Exención plusvalías fuente extranjera (1).** También están exentas las rentas obtenidas por la **transmisión de participaciones** en entidades no residentes o en caso de separación de socio o disolución de la entidad. Para ello, deben cumplirse los mismos requisitos que se acaban de relatar para la exención de las rentas obtenidas; excluyéndose, igualmente, para la transmisión con respecto a sociedades residentes en paraísos fiscales.

**Exención plusvalías fuente extranjera (2). Particularidades.** El art. 21 LIS recoge, además, 3 particularidades para la exención de las plusvalías (no aplicable a los rendimientos):

1) Plusvalías procedentes de sociedades no residentes, que a su vez, posean participaciones en entidades residentes o activos situados en territorio español cuya suma de valor de mercado supere el **15%** del valor de mercado de sus activos totales: sólo estará exenta la parte de la renta que corresponda al **incremento neto de beneficios** no distribuidos generados por la entidad participada durante el tiempo de tenencia de la participación.

2) **Corrección de valor** de la sociedad residente en España sobre la participación transmitida que hubiera resultado **fiscalmente deducible**: sólo está exento el exceso de renta manifestado en la transmisión sobre el importe de la corrección.

3) **Participación previamente transmitida por otra entidad del mismo grupo de sociedades**, con renta negativa en esa transmisión incluida en la base imponible del impuesto sobre sociedades: la plusvalía se gravaría hasta el importe de la minusvalía anterior, compensándola. El resto queda exento.

4) Participación valorada según **régimen especial de reorganización societaria de Sociedad Europea** o Sociedad cooperativa Europea en el Impuesto sobre Sociedades que supusiera no integración en base imponible por transmisión de la participación de una entidad residente en territorio español, por transmisión de participación de una sociedad que no cumpla los requisitos de haber tributado por un impuesto idéntico o análogo y de procedencia de rentas empresariales, y por aportación no dineraria de otros

elementos patrimoniales: sólo exenta la diferencia positiva entre valor de transmisión de la participación y valor normal de mercado de la misma.

**Art. 21 LIS. Inaplicación.** No se aplica la exención ni a dividendos ni a plusvalías cuando las rentas de fuente extranjera se obtengan por **agrupaciones de interés económico y por uniones temporales de empresas** o cuando la actividad en el extranjero se realice con la **finalidad principal de disfrutar del régimen fiscal** aquí descrito (esto debe interpretarse de acuerdo a lo que se dijo sobre la libertad de establecimiento en la Unión Europea y el abuso del derecho; pues, de lo contrario, la norma pudiera resultar contraria al Derecho de la Unión Europea).

*- Ejemplo: Si recuperamos el ejemplo anterior, del que obteníamos que, por aplicación de los arts. 31 y 32 LIS, la sociedad A obtenía una deducción de 300 € aplicable en los 10 años siguientes y una pérdida de 250 €; aplicando el art. 21 LIS (recuérdese la opción sobre ambas vías), resultaría que la sociedad A sólo debería incluir en la base imponible los 20.000 € de pérdida y no los 1.000 € de beneficio por dividendos (estarían exentos). En consecuencia, con la opción art. 31+32 LIS, tendría una base negativa de -19.250 € (-20.000 de España + 1.000 de extranjero - 250 € de no deducible extranjero) a imputar en los siguientes años, años en los que también imputaría 300 € de deducción. Con la opción 21 LIS, al año siguiente imputaría pérdida de 20.000 €, sin deducción por doble imposición. En principio, la diferencia resultante va a estar en que (obviando otras deducciones y suponiendo ganancias suficientes); por esas cuantías pendientes tendría que pagar con la opción 31+32 LIS “-19.250 (base) x 0,30 (tipo gravamen) - 300 (deducción doble imposición) = -6.075 (esto es, pagaría 6.045 € menos el año siguiente). Con la opción 21 LIS en las mismas condiciones, pagaría “-20.000 x 0,30 = -6.000 €”. Sería, en consecuencia, más beneficioso la opción 31+32 LIS para este caso concreto, aunque sólo por 75 €.*

**Operaciones vinculadas (1).** El concepto más específico de operaciones vinculadas suele emplearse para operaciones entre sociedades que tienen una vinculación considerablemente importante. No se trata aquí, pues, de la distribución de dividendos o participación en beneficios, sino de la **realización de operaciones concretas cuyos emisario y destinatario se encuentran vinculados**. Volvemos a encontrar la falta de una definición genérica de operaciones vinculadas, más allá de, como se verá, el art. 16.1 LIS. De hecho, en el **ámbito internacional** se utiliza, frente a nuestra denominación de operaciones vinculadas, el término de **“precios de transferencia”**, que pueden entenderse como los precios a los que se transmiten bienes inmateriales o activos intangibles o se prestan servicios entre empresas asociadas. A nivel internacional, lo importante para entender que hay empresas asociadas es la existencia de una **participación en la dirección y/o control de otra empresa**. A partir de ahí, las Directrices de la OCDE sobre interpretación de sus Modelos de Convenio aplican el principio de **at arm's length o libre competencia**; según el cual las operaciones entre miembros de un mismo grupo empresarial deben producirse por el mismo valor que si se hubiesen realizado entre empresas que no tienen **ningún tipo de vinculación entre sí**.

**Operaciones vinculadas (2). Concepto interno.** Atendiendo a la normativa española, el art. 16.1 LIS se ocupa del régimen de tributación de las operaciones vinculadas, que ha sido modificado para adecuarse al citado principio de libre competencia; evitando discrepancias con la interpretación que se realiza del art. 9 del Modelo de Convenio OCDE con respecto a la potestad de los Estados de corregir los precios de transferencia declarados por las sociedades. Así, el art. 16.1.1. LIS señala que “las operaciones efectuadas entre personas o entidades vinculadas se valorarán por su **valor de mercado**.”

Se entenderá por valor normal de mercado aquel que se habría acordado por personas o **entidades independientes en condiciones de libre competencia**".

**Operaciones vinculadas (3). Personas o entidades vinculadas.** Conviene, en primer lugar, aclarar qué se entiende por personas o entidades vinculadas, definición específica para las operaciones vinculadas pero a la que se hace remisión en otras normas tributarias españolas para referirse a operaciones entre personas asociadas. Se considera, según el art. 16.1.3 como personas o entidades vinculadas:

- a. Una entidad y sus socios o partícipes.
- b. Una entidad y sus consejeros o administradores.
- c. Una entidad y los cónyuges o personas unidas por relaciones de parentesco, en línea directa o colateral, por consanguinidad o afinidad hasta el tercer grado de los socios o partícipes, consejeros o administradores.
- d. Dos entidades que pertenezcan a un grupo.
- e. Una entidad y los socios o partícipes de otra entidad, cuando ambas entidades pertenezcan a un grupo.
- f. Una entidad y los consejeros o administradores de otra entidad, cuando ambas entidades pertenezcan a un grupo.
- g. Una entidad y los cónyuges o personas unidas por relaciones de parentesco, en línea directa o colateral, por consanguinidad o afinidad hasta el tercer grado de los socios o partícipes de otra entidad cuando ambas entidades pertenezcan a un grupo.
- h. Una entidad y otra entidad participada por la primera indirectamente en, al menos, el 25 % del capital social o de los fondos propios.
- i. Dos entidades en las cuales los mismos socios, partícipes o sus cónyuges, o personas unidas por relaciones de parentesco, en línea directa o colateral, por consanguinidad o afinidad hasta el tercer grado, participen, directa o indirectamente en, al menos, el 25 % del capital social o los fondos propios.
- j. Una entidad residente en territorio español y sus establecimientos permanentes en el extranjero.
- k. Una entidad no residente en territorio español y sus establecimientos permanentes en el mencionado territorio.
- l. Dos entidades que formen parte de un grupo que tribute en el régimen de los grupos de sociedades cooperativas.

De los supuestos anteriores, habrá relación socio/partícipe con la entidad correspondiente cuando la participación en el capital sea de, al menos, el **5%** o el **1%** si se trata de valores admitidos a negociación en un **mercado regulado**. Por **administradores** se entiende tanto a los de **hecho** como a los de **derecho**.

**Operaciones vinculadas (4). Grupo de sociedades.** Para la definición de grupo, se acude al art. 42 del Código de Comercio para establecer que habrá grupo cuando, según tal artículo, una entidad **ostente o pueda ostentar el control** de otra u otras por poseer la **mayoría de derechos de voto**, por tener la **facultad de nombrar o destituir** a la mayoría de los miembros del órgano de administración, por poder **disponer** -por acuerdos con terceros- **de la mayoría**

**de derechos de voto** o por **designar con sus votos** a la mayoría de los miembros del órgano de administración.

**Operaciones vinculadas (5). Métodos de valoración.** Se prevén 3 métodos para hallar el valor de mercado, métodos que deberán ser seguidos para cuantificar tributariamente la operación en el Impuesto sobre sociedades:

- **Método del precio libre comparable:** se compara el precio de la operación entre personas o entidades vinculadas con el precio de un bien o servicio idéntico o de características similares en una operación entre no vinculados; ajustando el precio de la primera para que sea equivalente al de la segunda.
- **Método del coste incrementado:** se añade al valor de adquisición o coste de producción del bien o servicio el margen habitual de beneficio que se añade a operaciones idénticas o similares con personas o entidades independientes. Si no se suele aplicar ese margen, por ser un producto o servicio no comercializado habitualmente; se le aplica el margen habitual que aplican personas o entidades independientes.
- **Método del precio de reventa:** Se sustrae del precio de venta de un bien o servicio el margen que aplica el revendedor en operaciones idénticas o similares con personas independientes. Si no realiza estas operaciones, se sustrae el margen aplicable habitualmente por personas independientes.

**Operaciones vinculadas (6). Correcciones y métodos residuales.** Los tres métodos admiten correcciones a la equivalencia para considerar las particularidades de la operación. Residualmente, cuando no puedan aplicarse adecuadamente los métodos anteriores por la complejidad o la falta o exceso de información, se aplicarán el **método de distribución del resultado** (en operaciones conjuntas por varias personas o entidades vinculadas, se asigna parte del resultado a cada una según criterio que hubiesen seguido personas o entidades no vinculadas) o el **método del margen neto del conjunto de operaciones** (se atribuye el resultado neto calculado según la magnitud más adecuada (costes, ventas, etc; en función de las características de las operaciones) que hubiera tenido el contribuyente o, en su defecto, terceros hubieran obtenido en operaciones similares entre partes independientes).

**Operaciones vinculadas (7). Obligaciones de documentación.** Para justificar el importe de las operaciones vinculadas, hay obligación de conservar la **documentación que justifique las operaciones y su modo de valoración**. Esto es uno de los principales problemas de las operaciones vinculadas; ya que **cada Estado impone la conservación de una documentación diferenciada**, lo que obliga a tener presente la documentación que puedan requerir el conjunto de Estados donde se opera. Por ello, en el seno de la Unión Europea, ha aparecido el **Código de Conducta sobre la documentación relacionada con los precios de transferencia exigida a las empresas asociadas en la Unión Europea** (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:176:0001:0007:ES:PDF>). Por lo demás, está **exenta** de esta obligación la persona o entidad cuyo importe neto de la cifra de negocios habida en el período impositivo sea **inferior a diez millones de euros**, siempre que el total de operaciones realizadas en dicho período con las personas o entidades vinculadas no superen los **100.000 €**.

**Operaciones vinculadas (8). Valoración previa.** Así mismo, para mayor seguridad jurídica, se puede pedir una valoración previa de la **Administración** para las operaciones que se van a realizar, incluyendo el **número de períodos** por los que tendrá vigencia el acuerdo al que llegue la Administración. A la propuesta hay que acompañar una **propuesta fundamentada** de valor de mercado de las operaciones.

**Operaciones vinculadas (9) Restricciones de gasto.** Finalmente, hay determinadas **restricciones a la deducción de gastos** por operaciones vinculadas. En primer lugar, la deducción de gastos por **servicios prestados a entidades vinculadas** sólo es posible cuando los servicios prestados produzcan o puedan producir ventaja o utilidad al destinatario. Se evita así la prestación de servicios que, aún valorados a coste de mercado, sólo tengan el interés de trasladar beneficios-pérdidas entre personas o entidades vinculadas. En segundo lugar, la deducción de los gastos derivados de un **acuerdo de reparto de costes de bienes o servicios** suscrito entre personas o entidades vinculadas se condiciona al efectivo acceso de las personas o entidades a la propiedad o derecho correspondiente, con previsión de la utilidad o ventaja que se espera obtener del acuerdo y con inclusión en el acuerdo de la variación de sus circunstancias, estableciendo pagos compensatorios y ajustes que se estimen necesarios.

**Subcapitalización (1).** La subcapitalización es la práctica de redistribuir la tributación entre las entidades de un grupo a través del **endeudamiento** de algunas de ellas por tomar crédito de otras. Como se ve, se trata de una especialidad de operaciones vinculadas en la que las operaciones entre las personas o entidades vinculadas consisten en **operaciones financieras**. Al igual que con el resto de las operaciones vinculadas, ello no significa que las operaciones financieras intragrupo estén prohibidas. Lo que pretende la normativa fiscal sobre subcapitalización es **evitar** que, so pretexto de necesidades financieras irreales, se realicen **aportaciones de capital a través de la fórmula del endeudamiento**. Es, por tanto, un supuesto de **simulación relativa** en el que se disfraza una aportación de capital de concesión de préstamo, retribuyéndose nominalmente como intereses lo que en realidad serían dividendos fruto de esa aportación. En consecuencia, se diferencia la subcapitalización de las operaciones vinculadas en que lo aquí discutido no es el valor de las operaciones, sino el **volumen de estas operaciones**.

**Subcapitalización (2). Criterio de capitalización.** Para frenar tales prácticas con criterios objetivos que, a su vez, permitan el **endeudamiento aceptable** entre personas o entidades vinculadas, el legislador debe buscar el criterio razonable de endeudamiento de una sociedad. Por ello, el legislador español opta en el **art. 20 LIS** por considerar como aportación todo **endeudamiento neto remunerado** con entidades o personas vinculadas que supere el resultado de aplicar el **coeficiente 3** a la cifra del **capital fiscal**. En consecuencia, los intereses devengados que correspondan al **exceso** de ese resultado tendrán la consideración de dividendos y no de intereses. Las cifras de endeudamiento neto remunerado y capital fiscal se refieren a su **estado medio a lo largo del período impositivo**, siendo el **capital fiscal** el importe de los fondos propios de la entidad sin el resultado de ejercicio.

**Subcapitalización (3). Inaplicabilidad en la Unión Europea.** La norma no se aplica cuando las entidades no residentes son residentes en otro **Estado miembro de la Unión Europea**; pues lo contrario podría considerarse como un **trato discriminatorio** (la subcapitalización no se emplea entre entidades residentes) y como un obstáculo a la **libre circulación de capitales**.

**Subcapitalización (4). Consecuencias jurídicas.** Considerado el interés como dividendo, **no será deducible por quien recibe el capital** (negocialmente considerado préstamo, legalmente considerado aportación); al contrario que los intereses, como gasto fiscal. Para quien recibe los intereses considerados legalmente préstamos, depende de su situación. Si es una matriz, por ejemplo, situada en España que recibe intereses-dividendos de una sucursal o un establecimiento permanente en el extranjero; los intereses tributarían como beneficio en España, mientras que los dividendos podrían someterse a exención tributaria o a deducción

por doble imposición. Además, téngase en cuenta que, a diferencia de lo sucedido con las operaciones vinculadas, el criterio utilizado no proviene directamente de la normativa o de foros internacionales; por lo que puede ser considerado como **interés en un Estado y como dividendo en otro**. Aunque la existencia de Convenios de Doble Imposición eliminarían la doble imposición internacional, la diferencia de calificación afectaría a la **eliminación de la doble imposición económica**.

**Subcapitalización (5). Propuesta objetiva de coeficiente de endeudamiento.** Ahora bien, se permite proponer a la Administración tributaria un coeficiente distinto; fundamentando tal propuesta en el endeudamiento que el sujeto pasivo hubiera podido obtener en **condiciones normales de mercado de personas o entidades no vinculadas**. No cabe esta propuesta cuando intervengan personas o entidades residentes en territorios que tengan la consideración de **paraísos fiscales**.

*- Ejemplo: La sociedad A residente en España tiene una sucursal B, que controla al 100%, en el Estado 2. El importe de los fondos propios del ejercicio corriente de la sociedad A es de 100.000 € (se computa sin atender a las alteraciones del ejercicio). La sucursal B solicita un préstamo a la sociedad A por importe de 320.000 € al 10% de interés. Como quiera que supera el resultado de multiplicar por 3 el capital social, estaríamos en un supuesto de subcapitalización. De esta manera, el interés correspondiente a los 20.000 € que exceden se considerará como dividendo y la sociedad A imputará 30.000 € de intereses y 2.000 € de dividendos (a los que es aplicable la exención o la deducción correspondientes a dividendos de fuente extranjera). Dependiendo de las reglas de subcapitalización en el Estado 2, la operación tributará de diferente manera.*

**Gastos de gestión de la participación en la filial.** Los gastos producidos por la participación en la filial (gastos de gestión, intereses derivados del préstamos solicitado para adquirir la participación, etc); **no se impone limitación alguna** sobre su consideración como gasto deducible en la imposición sobre la renta en España; con independencia de que la filial esté domiciliada en España o en el extranjero. Igualmente sucede con los **deterioros de valor de las participaciones**, debidos a pérdidas de las filiales. Las dos únicas **excepciones** en este punto se refieren, primero, a minusvalías procedentes de **dividendos** que han quedado **exentos** y, en segundo lugar, a las participaciones que correspondan a sociedades residentes en **paraísos fiscales**.

**Regímenes especiales con vigor transitorio para operaciones realizadas en ejercicios anteriores.** La **deducción por fondo de comercio financiero** generado por adquisición de participaciones en entidades no residentes y la **deducción por actividades exportadoras** son dos beneficios fiscales que pretendían el fomento de la actividad inversora en el exterior; pero que, por ser considerados ayudas de Estado por la Comisión Europea, **no resultan más de aplicación para futuras operaciones**. No corresponde, pues, explicar su contenido; pero sí destacar esta realidad a efectos clarificadores, ya que algunas entidades pueden aplicarlas aún como consecuencia de actividad realizada anteriormente.

**ETVE (1). Régimen especial de tenencia de valores extranjeros.** El régimen especial de entidades de tenencia de valores extranjeros (**ETVE**) es un régimen especial del Impuesto sobre Sociedades que se aplica como beneficio fiscal para fomentar la inversión en el extranjero a través de la adquisición de acciones o participaciones en entidades no residentes. La ETVE es una entidad cuyo objeto social comprenda la **gestión y administración de valores representativos de fondos propios de entidades no residentes en territorio español**, siempre

y cuando emplee para ello medios materiales y humanos. Se requiere que los valores y/o participaciones que administra la ETVE sean **nominativos**.

**ETVE (2). Exclusión del régimen.** No se aplicará el régimen en caso de **uniones temporales de empresas o agrupaciones de interés económico**. Igualmente, no cabe cuando la actividad principal sea la **gestión de un patrimonio mobiliario o inmobiliario** y más del **50% del capital social pertenezca a 10 o menos socios** o a un **grupo familiar de personas vinculadas hasta el cuarto grado**.

**ETVE (3). Beneficios fiscales del régimen:**

- **Exención para evitar la doble imposición de dividendos, participaciones en beneficios distribuidos por las sociedades no residentes a la ETVE y transmisión de participaciones sobre las mismas:** Se requiere una participación superior a **6 millones de Euros** sobre la entidad participada no residente o, en caso de cuantía inferior, que suponga un **5% sobre el capital social** de la entidad participada no residente. Si se trata de un **grupo de sociedades**, no se aplican esos límites y cabe, en todo caso, la exención. Para aplicar este beneficio fiscal, es necesario que la entidad participada por la ETVE tribute por un **impuesto similar o análogo al Impuesto sobre Sociedades** (lo que se entiende cumplido en caso de que exista convenio de doble imposición con España con cláusula de intercambio de información) y que el beneficio proceda de la realización por la entidad participada de **actividades empresariales en el extranjero** (85% de ingresos de la entidad participada por rendimientos de esa actividad o por dividendos y participaciones en beneficios fruto de la realización de ese tipo de actividades por otra sociedad).

- **Beneficios distribuidos por la ETVE con cargo a las rentas que derivan de dividendos, participaciones en beneficios y transmisión de participaciones de la entidad no residente:** se aplica la deducción por doble imposición para los perceptores que tributen por el Impuesto sobre sociedades y se aplica la deducción por doble imposición (se incluye, pues, en la base imponible) para los perceptores que tributen por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. En caso de que el perceptor no sea residente en España, se considera que los beneficios no se han producido en España.

- **Rentas por transmisión de las participaciones en la ETVE:** si el perceptor es sujeto pasivo del Impuesto sobre Sociedades o establecimiento permanente situado en España, se aplica la **deducción por doble imposición interna al 100%** y, además, la **exención para evitar la doble imposición internacional** a la parte de la renta obtenida que corresponda con **diferencias de valor imputables a las participaciones en entidades no residentes** en relación con las cuales la ETVE aplique la exención de rentas de fuente extranjera. Si el perceptor es una entidad o persona física no residente en España, se considera no obtenida en territorio español la renta que corresponda a las reservas dotadas con cargo a las rentas exentas por doble imposición internacional o con diferencias de valor imputables a las participaciones en entidades no residentes que cumplan los requisitos para exención de rentas de fuente extranjera. No hay especialidad alguna para las rentas percibidas por personas físicas.

Como se ve, por tanto, el régimen afecta tanto a los beneficios por los que debiera tributar la ETVE como a los beneficios que correspondan a los socios o partícipes de la misma como consecuencia de la distribución o participación en beneficios, así como por la transmisión de la participación en ella. Se pretende, en definitiva, **hacer tributar en fuente** las inversiones españolas que respondan a fomentar la **actividad en el extranjero** a la vez que se evite

deslocalizar fiscalmente actividades realizadas en España. El régimen no es aplicable cuando el perceptor de las rentas sea una entidad o una persona física residente en un país o territorio calificado como **paraíso fiscal**.

**ETVE (4). Requisitos formales.** La aplicación del régimen requiere de la opción por él que debe comunicarse al Ministerio de Hacienda. Una vez que se ha optado por el régimen, su aplicación será continuada hasta la renuncia al mismo.

**Transparencia Fiscal Internacional (1).** Debe cerrarse este apartado con el análisis de lo relativo a la transparencia fiscal internacional. El art. 107 LIS y el art. 21 LIRPF recogen la **integración en base imponible** de las rentas obtenidas por sociedades no residentes en determinados casos; con la intención de evitar que se utilicen sociedades no residentes con el único fin de tributar en un país con una menor fiscalidad. Tributaría, pues, en base imponible del sujeto residente que participe en ellas; con independencia de la tributación en el país de residencia de la sociedad sometida a transparencia.

**Transparencia Fiscal Internacional (2). Requisitos.** Para que se aplique el régimen de transparencia fiscal internacional se requiere que: 1º) la persona o entidad residente posea, individualmente o con entidades vinculadas (según los criterios del art. 16 LIS), una participación igual o superior al **50% en el capital**, los fondos propios, los resultados o los derechos de voto de la entidad no residente en la fecha de cierre del ejercicio de esta última y 2º) el importe pagado por un **impuesto de naturaleza idéntica o análoga** al impuesto sobre sociedades por la parte correspondiente a las rentas que señalamos en el próximo párrafo sea inferior al **75%** de lo que se hubiera pagado en IS de haber tributado las rentas con ese régimen (se aplica incluso para la transparencia en IRPF). La transparencia afecta exclusivamente a las rentas que procedan de: **titularidad de bienes inmuebles rústicos y urbanos o derechos reales** sobre los mismos (salvo que estén afectos a actividad empresarial), **participación en fondos propios de cualquier entidad o cesión a terceros de capitales propios, actividades crediticias, financieras o aseguradoras, y transmisión** de los bienes y participaciones citados.

**Transparencia Fiscal Internacional (3). Aplicabilidad en la Unión Europea.** En atención a la jurisprudencia del TJUE, que consideraría la medida contraria a la libertad de circulación de capitales salvo que se refiera a una entidad no residente construida artificialmente para obtener un menor ingreso fiscal; la normativa española excluye de aplicación de este régimen a las entidades residentes en otro Estado de la Unión Europea, siempre que se acredite que la constitución y operativa de la sociedad responde a motivos económicos válidos y que se realizan actividades empresariales.

## 1.6. RÉGIMEN DE ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES EN EL EXTRANJERO

La neutralidad económica de la imposición que se inspira en el ordenamiento de la Unión Europea provoca que se intente conceder el mismo tratamiento fiscal a un establecimiento permanente situado en el extranjero que a una sucursal residente de una persona o entidad no residente. Se entiende que existe un establecimiento permanente en el extranjero cuando se disponga, de forma continuada o habitual, de instalaciones o lugares de trabajo en los que se realice toda o parte de la actividad. No importa, a tales efectos, el título bajo el cual se tenga el establecimiento permanente: puede ser en propiedad, usufructo, alquiler, etc.

Se entienden como establecimientos permanentes, en particular, las sedes de dirección, las sucursales, las oficinas, las fábricas, los talleres, los almacenes, tiendas y otros establecimientos, las minas, los pozos de petróleo o de gas, las canteras, las explotaciones agrícolas, forestales o pecuarias o cualquier otro lugar de exploración o de extracción de recursos naturales, y las obras de construcción, instalación o montaje cuya duración exceda de seis meses.

Justificación de la igualdad. Debe tenerse en cuenta que los rendimientos obtenidos por establecimientos permanentes en el extranjero son rendimientos estables que se considerarán como obtenidos en su territorio por el país de la fuente. Así lo hace España, por ejemplo, en el Impuesto sobre la Renta de no Residentes. El hecho de que se obtenga de manera estable hace que se le apliquen medidas fiscales propias de los residentes en el Estado de la fuente; persiguiendo esa neutralidad entre la elección de actuar mediante establecimiento permanente o mediante sucursal. En consecuencia, el Estado de residencia del sujeto pasivo titular del establecimiento permanente debe conceder determinados métodos de eliminación de la doble imposición por gravamen de la renta mundial. Evidentemente, se atenderá en primer lugar a lo dispuesto en los Convenios para evitar la doble imposición.

Medidas nacionales. España recoge determinadas medidas en el impuesto sobre sociedades (aplicables también al IRPF) para evitar unilateralmente la doble imposición para las rentas obtenidas por establecimientos permanentes en el extranjero, que se presentan en la línea de lo previsto para el supuesto de rentas de fuente extranjera obtenidas a través de sucursales.

Exención de rentas. El art. 22 LIS recoge la exención de rentas obtenidas en el establecimiento permanente establecido en el extranjero, de manera que sólo tributarían en la fuente; estableciendo, igualmente, una neutralidad que favorece la competitividad de las empresas extranjeras, sin necesidad de constituir filiales en el extranjero, simplemente a través de la constitución de un establecimiento permanente. La exención requiere que se realicen actividades empresariales en el mismo sentido que se preveía para la exención de dividendos procedentes de sociedades extranjeras: operaciones de entregas de bienes puestas a disposición fuera de España o realización de servicios efectuados fuera de España, siempre con medios materiales y humanos propios del establecimiento permanente. Se requiere, igualmente, que el establecimiento permanente tribute en el Estado donde se halle por un impuesto sobre la renta idéntico o análogo al español; siempre que no se trate de un país o territorio calificado reglamentariamente como paraíso fiscal.

Límite a la exención. La exención sólo se aplicará para rentas positivas desde el momento en el que alcance las negativas integradas en la base imponible. Esto es, si se imputan rentas negativas en base imponible en determinados ejercicios económicos; deberán imputarse las futuras rentas positivas (no estarán exentas) hasta que se alcance el importe de las rentas negativas. No obstante, esta cuestión podría ser considerada como un obstáculo a la libertad de establecimiento en la Unión Europea, pues lo idóneo sería no considerar ni las rentas negativas ni las positivas.

Aplicabilidad de la deducción por doble imposición. Es aplicable a la renta obtenida a través de establecimientos permanentes en el extranjero la deducción por doble imposición internacional del art. 31 LIS que se comentó anteriormente. En consecuencia, la sociedad residente en España puede optar, para cada uno de sus establecimientos permanentes en el extranjero de manera individualizada, por aplicar la exención de las rentas de fuente extranjera del art. 22 o por aplicar la deducción por doble imposición del art. 31 LIS.

Operaciones vinculadas con establecimiento permanente. En cuanto a las operaciones entre el establecimiento permanente y la persona o entidad titular, debe recordarse que se les aplica el régimen de operaciones vinculadas; según lo visto en el art. 16 LIS. Ello no obstante, debe recordarse también lo comentado sobre impuestos de salida, tanto para la constitución y dotación inicial de bienes al establecimiento permanente; como para la cesión de bienes durante su funcionamiento.

*- Ejemplo: La sociedad A, residente en España, tiene un establecimiento permanente en el Estado 2. Este establecimiento permanente tiene pérdidas durante varios ejercicios, por un importe total de 30.000 € hasta 2011, pérdidas que han sido imputadas por la sociedad A en los respectivos períodos. A partir de 2012, durante todos los años sucesivos, el establecimiento permanente obtiene beneficios de 20.000 € (ajustados fiscalmente para su integración directa en base imponible) que son gravados en el Estado 2 al 20%. En 2012, la sociedad A no podrá considerar exentos los beneficios del establecimiento permanente, pues aún no alcanza la cifra a los 30.000 € de pérdidas imputadas. Cabe, en cambio, la deducción por doble imposición. En 2013 no estarían exentos los 10.000 primeros euros del establecimiento permanente (cabe la deducción por doble imposición por el impuesto pagado por esa cifra), pero si podría optarse por eximir los 10.000 € restantes o integrarlos en base y aplicar la deducción por doble imposición. A partir de 2014, la opción entre una vía y otra sería plena.*

## 1.7. EXENCIÓN DE RENDIMIENTOS POR TRABAJOS REALIZADOS EN EL EXTRANJERO

**Objeto de la exención.** A la hora de valorar la fiscalidad de la inversión en el exterior, debe valorarse la norma contenida en el art. 7.p) de la LIRPF. Esta norma declara **exentos** del impuesto los rendimientos del trabajo que se perciban **por trabajos realizados materialmente en el extranjero**. Tal exención tiene, evidentemente, consecuencias para la empresa, en cuanto que el trabajador obtendrá un **rendimiento neto mayor a un mismo coste empresarial**; por lo que se incentiva los desplazamientos y trabajos realizados en el extranjero, minorando con ello los costes de inversión o la realización de operaciones concretas. Téngase en cuenta que la exención parte de asumir que el trabajador es residente en España, pues debe ser sujeto pasivo de IRPF. En consecuencia, sirve para desplazamientos con temporalidad inferior a la mitad del año o para desplazamientos superiores, siempre que el año en el que se inicia el desplazamiento se resida más de la mitad del año en España.

**Límite de la exención.** La exención tiene un límite máximo de **60.100 euros anuales para cada trabajador**, con independencia de los Estados a los que se desplaza. En consecuencia, si un trabajador se desplaza en un mismo año natural a dos o más territorios distintos, el límite se referirá a la suma de las cantidades percibidas por **el trabajo global en el extranjero**, incluyendo todos los desplazamientos. Como quiera que la retribución no diferenciará en principio lo pagado por trabajos internos y externos; deben considerarse aptas para la exención, de un lado, **las retribuciones específicas** que se reciban por el desplazamiento al extranjero y, de otro lado, la cantidad que corresponda, de las **retribuciones generales**, al desplazamiento en el extranjero mediante **prorrateo por días**, según los días en el extranjero de todo el año.

**Requisitos para la exención.** El trabajo debe realizarse **efectivamente** en el extranjero. Debe haber **desplazamiento**, en el sentido que se acaba de comentar. Si el desplazamiento es

entre **empleadores vinculados**, el servicio del trabajador debe suponer una ventaja o **utilidad al destinatario**. El rendimiento debe **tributar en el Estado de la fuente** por un impuesto de naturaleza análoga o idéntica al IRPF. No debe tratarse de un **paraíso fiscal**.

## 1.8. INVERSIÓN RELACIONADA CON PARAÍOS FISCALES

**Concepto internacional de paraíso fiscal.** La definición de los países fiscales es discutida, existiendo distintos criterios según el Estado que los considera. Existe una notable preocupación internacional por la existencia de estos territorios, que se muestra en los trabajos de la OCDE sobre competencia fiscal perjudicial. Partiendo de la **baja tributación**, la OCDE está especialmente preocupada por la **prestación o no de información tributaria**, por lo que la clasificación que realiza entre los Estados va referida al nivel de colaboración en el intercambio de información tributaria ([http://www.oecd.org/department/0,3355,en\\_2649\\_33745\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_33745_1_1_1_1_1,00.html)).

**Concepto nacional de paraíso fiscal.** Para España, es paraíso fiscal el Estado que combina una **tributación anormalmente baja o nula y ausencia de intercambio de información tributaria efectivo**. Además, presenta otras dos categorías: territorios de **nula tributación** y **territorios con efectivo intercambio de información tributaria**. Las consecuencias que se derivan de una u otra varían gradualmente, si bien no se contienen en un solo documento, sino que aparecen esparcidas en medidas concretas en toda la normativa tributaria interna. El Real Decreto 1080/1991, de 5 de julio, señala los Estados que tienen la consideración de **paraísos fiscales**, a efectos de la normativa española: Principado de Andorra, Antilla neerlandesas, Aruba, Emirato del Estado de Bahrein, Sultanato de Brunei, República de Chipre, Emiratos Árabes Unidos, Gibraltar, Hong-kong, Anguila, Antigua y Barbuda, Las Bahamas, Barbados, Bermuda, Islas Caimanes, Islas Cook, República Dominicana, Granada, Fiji, Islas de Guernesey y Jersey (Islas del Canal), Jamaica, República de Malta, Islas Malvinas, Isla de Man, Islas Marianas, Mauricio, Montserrat, República de Nauru, Islas Salomón, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, República de Trinidad y Tobago, Islas Turks y Caicos, República de Vanuatu, Islas Vírgenes Británicas, Islas Vírgenes de Estados Unidos de América, Reino hachemita de Jordania, República libanesa, República de Liberia, Principado de Liechtenstein, Gran Ducado de Luxemburgo (sólo por las rentas percibidas por las sociedades a que se refiere el párrafo 1 del protocolo anexo al convenio, para evitar la doble imposición, de 3 de junio de 1986), Macao, Principado de Mónaco, Sultanato de Omán, República de Panamá, República de San Marino, República de Seychelles y República de Singapur. En cuanto a los territorios de **nula tributación**, no existe listado específico, pero hay que considerar como tales a los que no aplican un **impuesto idéntico o análogo a la imposición sobre la renta** existente en España: Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, Impuesto sobre Sociedades e Impuesto sobre la Renta de No Residentes. Preventivamente, el art. 2 del citado Real Decreto señala que, en caso de que se firme un **Convenio para evitar la doble imposición** con algunos de los Estados/territorios (en el último caso, evidentemente, con el Estado correspondiente, pero sin exceptuar al territorio) que incluya cláusula de intercambio de información, dejará de tener consideración de paraíso fiscal desde la entrada en vigor del Convenio. **Territorios con efectivo intercambio de información tributaria** son, pues, aquellos que tienen cláusula en vigor de intercambio de información, lo que provoca que dejen de tener la consideración de paraísos fiscales y que no se les aplique las medidas específicas para los paraísos fiscales. Ahora bien, cuando el Convenio deje de aplicarse, volverán a ser considerados paraísos fiscales.

**Consecuencias de la consideración como paraíso fiscal.** Aunque la mayoría de supuestos se han relatado ya específicamente para cada caso concreto, conviene relatar aquí, de forma breve, las especialidades que supone la inversión en paraísos fiscales para la normativa española. Estas son: presunción de residencia fiscal en España (art. 8 LIS), no aplicación de corrección de valor por participación en entidades (art. 12.3 LIS), no deducibilidad de gastos por servicios (art. 14 LIS), valor normal de mercado y obligación de documentación de operaciones vinculadas (art. 17.2 LIS), subcapitalización aplicable aún para miembros de la Unión Europea (art. 20.3 LIS), no exención para evitar doble imposición económica internacional (art. 21.1 LIS), no exención de rentas obtenidas a través de establecimiento permanente en el extranjero (art. 22.1 LIS), no reducción de ingresos procedentes de activos intangibles (art. 23.1.c LIS), no deducción por reinversión de beneficios extraordinarios (art. 42.2.b LIS), no aplicación de beneficios por inversión en sociedades y fondos de capital-riesgo (art. 55.2 LIS), tributación por participaciones en instituciones de inversión colectiva (art. 60 LIS), no consideración de establecimiento permanente como sociedad dominante (art. 67 LIS), no aplicación del régimen de canje de valores (art. 87.5 LIS), no aplicación de régimen especial en operaciones de fusión, absorción y escisión total o parcial (art. 88.4 LIS), aplicación cuasi-objetiva de transparencia fiscal internacional (art.107.12 LIS), aplicación limitada de régimen de entidades de tenencia de valores extranjeros (art. 118 LIS), no exención de rentas de trabajadores desplazados (art. 7.p) LIRPF), no cambio de residencia a paraíso fiscal por 5 años (art. 9.2 LIRPF).

## 2. LA FISCALIDAD DEL COMERCIO INTERNACIONAL

### 2.1. LOS DERECHOS ADUANEROS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

Los impuestos que recaen sobre el comercio internacional pueden definirse como aquéllos que gravan las entradas y salidas de mercancías de un territorio, normalmente coincidente con el del Estado, a través de sus fronteras.

Entre los tributos que gravan el comercio internacional se distingue entre los **derechos de aduanas**, que no tienen por objeto ni equiparar la carga fiscal del producto importado a la soportada por otro similar en el interior de un Estado -finalidad propia de los llamados **derechos compensadores**- , ni tampoco garantizar un determinado nivel del precio del producto importado -fin perseguido por los llamados **derechos reguladores**, derechos *antidumping*-. Como última categoría estarían **las exacciones de efecto equivalente a derechos de aduana**, que se definen de forma negativa a los otros tres tipos.

Los más relevantes son los **derechos de aduanas**. Estos presentan una doble vertiente los derechos a la importación y a la exportación. Como todos los impuestos, los que gravan el comercio internacional persiguen junto con una finalidad fiscal o recaudatoria, hoy de escasa importancia, otros objetivos de naturaleza extrafiscal mediante la regulación de la entrada (gravamen sobre la importación) o de la salida (gravamen sobre la exportación -aunque lo normal es que las exportaciones estén exentas, de modo excepcional podrían gravarse para evitar el desabastecimiento del mercado interno-) de estas mercancías en un territorio.

El hecho de que las exportaciones de mercancías estén exentas supone que el criterio adoptado para sujetar el comercio internacional sea el del «**gravamen en el país de destino**». Ello supone realizar **ajustes fiscales en la frontera**, es decir, que en el país de origen se declaren exentos los productos objeto de exportación o bien, se les reconozca el derecho a la devolución de la imposición indirecta soportada en el caso que se destinen tales mercancías a la exportación, de tal modo que cuando sean objeto de importación las mercancías se graven por los mismos impuestos que habrían soportado de haber sido una mercancía interna, en el país de destino.

## 2.1.1 MARCO JURÍDICO DE LOS DERECHOS DE ADUANA EN LA UE

**Derechos aduaneros en la UE (1). El mercado interior en la UE.** La Unión Europea, desde sus orígenes, se fundamenta en el establecimiento de un mercado interior, único, basado en la Unión aduanera -art.9 del Tratado de Roma de 1957-, lo que supone, por un lado, como consecuencia de la libre circulación de mercancías, la prohibición de los derechos de aduana (a la importación y a la exportación) y de cualquier tributo de efecto equivalente en el comercio entre Estados miembros -art.28 a 30 TFUE-, la prohibición de establecer restricciones cuantitativas y medidas de efecto equivalente a la importación y exportación de mercancías -arts. 34 y 35 TFUE- y la prohibición de una tributación interna discriminatoria respecto de los productos de otros EEMM -110 a 113 TFUE-, y, por el otro, la adopción frente a terceros países de un arancel común -arts. 28 y 30 Tratado Funcionamiento UE-. Incluso con posterioridad, con el Tratado de Maastricht, con la supresión material de las aduanas entre los Estados miembros (EEMM) las operaciones comerciales entre ellos, dejan de calificarse importaciones y exportaciones a efectos del IVA que grava el consumo, y pasan a denominarse adquisiciones y entregas intracomunitarias, reservándose el término de importaciones y exportaciones en el IVA a las operaciones realizadas por los Estados miembros con terceros países, o determinados territorios excluidos del ámbito de aplicación del IVA.

**Derechos aduaneros en la UE (2). El territorio aduanero de la UE.** En consecuencia, las fronteras de los Estados miembros han sido sustituidas por las de la UE que son las que determinan el territorio aduanero. Por tanto, los derechos a la importación y a la exportación se refieren a la entrada y salida de mercancías de este territorio. La definición del TAUE (art.3 CAM) coincide con el territorio de los Estados miembros, pero con algunas exclusiones -exclusiones que no están coordinadas con la delimitación del Territorio de aplicación del IVA-. En España no forman parte del TAUE Ceuta y Melilla, por lo que las operaciones comerciales con el resto del Estado deben estar sujetas por el gravamen a la importación -derecho de aduana- y el correspondiente IVA en concepto de importaciones. Sin embargo, Canarias, sí forma parte del TAUE, pero no le resulta de aplicación el IVA, y por tanto las operaciones con el resto del Estado deben estar sujetas al IVA en concepto de importaciones.

**Derechos aduaneros en la UE (3).Competencia exclusiva y Recurso propio de la UE. Gestión aduanera de los EEMM.** Dado su carácter basilar para la consecución del mercado interior, la UE tiene la competencia exclusiva en materia aduanera, art.3.1 a) TFUE, siendo el Consejo a propuesta de la Comisión quien fija los derechos del arancel aduanero común. El núcleo normativo central de desarrollo de esta competencia es el Código Aduanero Modernizado (CAM) aprobado por el Reglamento (CE) nº 450/2008, que sustituye al Reglamento (CEE) nº 2.913/1992 por el que se aprobaba el Código Aduanero Comunitario (CAC) y el Reglamento

(CEE) nº 2.454/1993 de Aplicación del Código Aduanero Comunitario (ACAC). Los derechos de aduana, además, constituye uno de los recursos propios de la UE de naturaleza tributaria, recogido en la Decisión del Consejo nº 2007/436/CE, Euratom, sobre el sistema de recursos propios de la Comunidades Europeas, a pesar de ello, son las Administraciones tributarias de los Estados miembros los encargados de su gestión, recaudación y de su puesta a disposición de la UE, previa detracción del 25% en concepto de gastos.

**El código aduanero (1).Hecho imponible, Devengo y obligados tributarios.** La importación o exportación de una mercancía del TAUE constituye el hecho imponible que da origen a una deuda aduanera -arts. 44 a 49 CAM-.

**El hecho imponible.** La deuda aduanera por **derechos de importación** nacerá:

**a) Con el despacho a libre práctica**, es el destino aduanero habitual de las mercancías no comunitarias. Supone el cumplimiento de los trámites de la importación y la aplicación de los derechos aduaneros correspondientes, de este modo se le confiere el estatuto aduanero de mercancía comunitaria y podrá circular libremente por el TAUE. **Despacho a consumo** a diferencia del anterior, supone además del cumplimiento de las formalidades aduaneras y pago de los derechos de importación, el pago de los distintos impuestos indirectos que resulten aplicables (IVA, Impuestos Especiales) de tal modo que la mercancía pueda ser objeto de consumo.

**b) Con la inclusión de una mercancía no comunitaria en el régimen de importación temporal con exención parcial de los derechos de importación**, en este régimen estas mercancías destinadas a la reexportación podrán ser utilizadas, sin sufrir más cambio que el de su depreciación, en el TAUE con exención total o parcial de derechos de importación.

**c) Por incumplimiento de:**

- La legislación aduanera relativa a la introducción, circulación, transformación, depósito, importación temporal o disposición de «mercancías no comunitarias»; o por la retirada de éstas de la vigilancia aduanera.
- Una de las obligaciones establecidas en la legislación aduanera relativa al destino final de las mercancías dentro del TAUE.
- Una condición que regule la inclusión de una «mercancía no comunitaria» en un régimen aduanero o la concesión, según su destino final, de una exención de derechos o reducción del tipo de los derechos de importación.

La deuda aduanera por **derechos de exportación** nacerá:

**d) Al incluirse las mercancías en el régimen de exportación**, es decir, como consecuencia de una salida del TAUE de manera regular.

**e) Al incluirse en el régimen de perfeccionamiento pasivo**, este régimen supone que las mercancías comunitarias salen temporalmente del TAUE para someterse a determinadas operaciones de transformación.

**f) Por incumplimiento:**

- de una de las obligaciones que establece legislación aduanera o
- de las condiciones que se establecieron para la salida de mercancías

**Devengo y obligados tributarios:** El devengo supone la realización del hecho imponible y en consecuencia de la obligación de pago de la deuda aduanera a cargo del obligado tributario, llamado deudor.

El **devengo** de los derechos de importación en el caso a) y b) se produce con la admisión de la declaración en aduana, siendo **deudor del derecho aduanero** el declarante, en el caso de representación indirecta, la persona por cuya cuenta se presenta la declaración, y la persona que haya facilitado una información errónea para la declaración que suponga un menoscabo de los derechos exigibles. El **devengo** en el caso de la letra c) se produce cuando se produzca el correspondiente incumplimiento. En los dos primeros casos, serán **deudores**, las personas a las que se les exigiera el cumplimiento de la obligación; o que participara en el acto que condujo al incumplimiento, toda persona que adquiera o reciba mercancías sin haberse cumplido con las obligaciones de la legislación aduanera. Y en el último, la persona que deba cumplir con las obligaciones que regulan la inclusión en un régimen aduanero o que conceden una exención o reducción del tipo.

Para las **letras d) y e)** el derecho a la exportación se devenga en el momento de la admisión de la declaración en aduana, y el declarante será el deudor, también la persona por cuya cuenta se haga la declaración, y la persona que haya facilitado una información errónea para la declaración que suponga un menoscabo de los derechos exigibles. Para la **letra f)**, en el momento en que las mercancías salga sin una declaración en aduana, cuando alcancen un destino distinto al que fueron autorizadas para abandonar el TAUE, sino fuese determinable, cuando finalice el plazo para la presentación de pruebas del cumplimiento de las condiciones que permiten beneficiarse de la exención.

El **representante aduanero** que actúe sin poder será deudor –art.12.1 CAM-.

Los distintos supuestos de deudores, permite que pueda darse una **pluralidad de deudores**, en este caso, serán responsables de manera conjunta y solidaria del monto total de la deuda –art.51 CAM-.

Los representantes aduaneros y los operadores económicos que obtengan el status de operador económico autorizado (OEA) –arts-13 a 15 CAM- podrán operar en otros EEMM. Los OEA rectos y fiables pueden aprovechar al máximo la simplificación administrativa y beneficiarse de unos niveles de control aduanero más reducidos. El estatuto da dos tipos de autorización en el ámbito de la «simplificación aduanera» y en el ámbito de la «seguridad y protección».

**El código aduanero (2). Exenciones.** Las exenciones son supuestos en los que a pesar de realizarse el hecho imponible, la importación o la exportación, no nace la deuda aduanera, exención total, o nace de un modo parcial, exención parcial o bonificación fiscal.

**Destinos especiales:** En determinados casos el **despacho a libre práctica** se beneficia de una suspensión o de una reducción de derechos por el destino que se quiere dar a las **mercancías no comunitarias** en un futuro (determinados productos petrolíferos, productos destinados a aeronaves, barcos...). Esto exige arbitrar algún mecanismo que constate el cumplimiento de dicho destino, quedando sometidas a un control aduanero, siendo posible la exigencia de una garantía que asegure el pago del derecho aduanero. Este control cesará cuando no resulten aplicables las condiciones establecidas para su concesión, cuando se exporten o destruyan o se acepte, previa liquidación de los derechos correspondientes, dar otro destino a las mercancías.

**Contingentes arancelarios**, hacen referencia a la cantidad máxima que pueden alcanzar las importaciones, durante un determinado tiempo, normalmente un año, de un producto con el beneficio de derechos reducidos. Su finalidad es evitar desabastecimientos en la UE. A veces, se condiciona a que tales productos tengan su origen en un determinado país. Superado el límite se pierde el beneficio y se aplican los derechos a la importación que correspondan. Por el contrario, la finalidad de los **contingentes cuantitativos o comerciales (cuotas o cupos)** es limitar la importación de determinados bienes, pagando el derecho correspondiente, no hay exención, de tal modo que colmado el cupo, no se puede seguir importado.

**Productos de la pesca y otros productos extraídos del mar** –art.133 CAM-, están exentos una vez que se despachen a libre práctica.

**Mercancías de retorno** –art. 130 CAM-, están exentas de los derechos a la importación las mercancías que habiendo sido exportadas se reintroduzcan en el TAUE y se despachen a libre práctica en un plazo de tres años, prorrogable en determinadas circunstancias. Es una exención rogada y se requiere que las mercancías tengan el mismo estado de cuando salieron, sin perjuicio de operaciones de mantenimiento. Se aplica incluso si sólo se reintroduce una parte de las exportadas o piezas o accesorios de éstas, también a las mercancías transformadas al amparo del régimen del perfeccionamiento pasivo, sucesivamente exportados y posteriormente reintroducidos.

**Exportación temporal** las mercancías comunitarias podrán ser exportadas temporalmente fuera del territorio aduanero de la UE y acogerse a una exención de derechos de exportación, que estará supeditada a que se reimporten las mercancías –art.182 CAM-

**Franquicias aduaneras** son objeto de regulación en el Reglamento (CEE) nº 918/83 estableciéndose tanto para la exportación como para la importación. La franquicia impide el nacimiento de la deuda tributaria y se establece por causas heterogéneas, personales, educativas, por ser bienes de escasa cuantía, o para incentivar actividades económicas (traslados de bienes de inversión).

**El código aduanero (3). La determinación del derecho de aduanas.** A la hora de la determinación del derecho de aduanas hay que tomar en consideración tres elementos fundamentales, la base imponible del derecho aduanero; el arancel aduanero común y el origen de las mercancías.

**La determinación del derecho de aduanas (1). La Base imponible de los derechos aduaneros** está constituida, en la gran mayoría de los casos, por el valor en aduana de la mercancía expresado en euros, estaríamos ante los llamados **derechos ad valorem**, supuesto en los que la deuda aduanera se determinará aplicando una alícuota proporcional al valor de las mercancías importadas o exportadas. Si estuviéramos ante un **derecho arancelario específico** la base imponible estaría constituida por magnitudes físicas de la mercancía (peso, volumen, número de unidades, grado alcohólico..) y la deuda aduanera se calcularía linealmente aplicando alícuotas fijas, es decir, determinados euros por cada unidad física.

Como puede fácilmente deducirse los problemas de determinación de la base imponible se refieren a los **derechos ad valorem**, ello exige que se adopten criterios uniformes e imparciales que permitan una valoración objetiva en el comercio internacional, evitando que la cuantificación de la base, del valor de la mercancía, se utilice con fines proteccionistas. Para ello también es necesario unas reglas precisas que regulen la **conversión de divisas** –art.31 y ss CAM- siendo el tipo de cambio aplicable, cuando el valor de la mercancía no esté

expresada en la moneda del EEMM de la UE, el que haya sido debidamente publicado por las autoridades competentes en la materia –arts.168 a 172 ACAC-.

Estos criterios de valoración en el ámbito de la UE se recogen en los arts.40 a 43 CAM y son coincidentes con el Código de valoración de mercancías del GATT (OMC) de aplicación internacional.

El principal método de valoración, utilizado en la práctica generalidad de operaciones, es el del **valor de transacción de las mercancías presentadas a despacho** –art.41 CAM-. La aplicación de este criterio precisa del cumplimiento de determinados requisitos:

- las mercancías deben ser objeto de una venta (lo que excluye los suministros gratuitos, las entregadas en préstamo, las importadas en ejecución de un contrato de alquiler o leasing, mercancías para ser destruidas).

- Que la venta se realice para la exportación de las mercancías con destino a TAUE (el destino es fundamental para determinar el valor de un bien, se puede demostrar si la mercancías se ha fabricado según especificaciones del derecho de la UE, o para un comprador comunitario).

- Que no existan restricciones para la cesión o utilización de las mercancías por el comprador (estas restricciones normalmente tienen consecuencias sobre el precio facturado y no reflejarían el verdadero valor de la mercancía presentada para su despacho), salvo que las impongan o exijan el Derecho o autoridades de la UE; o limiten el territorio geográfico donde pueden revenderse y no afecten sustancialmente al valor de la mercancía.

- Que la venta o precio no dependa de condiciones o prestaciones cuyo valor no pueda determinarse con relación a las mercancías objeto de valoración (que se fije el valor mercancías importadas subordinándolo a que el comprador adquiera otras mercancías o les venda otras al exportador, o valor productos semiacabados condicionado por el reenvío de productos acabados).

- Que ninguno de los beneficios derivados de la reventa, cesión o utilización posterior de las mercancías por el comprador revierta directa o indirectamente al vendedor, a menos que se pueda realizar el correspondiente ajuste positivo.

- Que no exista vinculación entre comprador y vendedor, o si existe que no tenga influencia en el precio.

Este criterio no es sino el **precio efectivamente pagado o que debe pagarse por unas mercancías** sometido a determinados **ajustes positivos y negativos**. Ajustes pendientes del desarrollo normativo previsto en el art. 43 CAM, estos se recogían, respectivamente, en los arts. 32 y 33 CAC. Sólo se pueden tomar en consideración las siguientes variables:

Ajustes positivos art. 32 CAC	Ajustes negativos art.33 CAC, siempre que aparezcan diferenciados del precio
<p>a) los siguientes elementos en la medida en que los soporte efectivamente el comprador y no estén ya incluidos en el precio:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comisiones y gastos de corretaje (no comisión de compra)</li> <li>2. coste envases, que se considere que forman un todo con la mercancía</li> <li>3. coste de embalaje, mano de obra y material (coste de fabricación o coste de adquisición)</li> </ol>	<p>a) Gastos de transporte de la mercancía, tras su entrada en el TAUE</p>
<p>b) valor imputado de los siguientes bienes y servicios cuando han sido suministrado directa o indirectamente por el comprador a un precio reducido o gratuitamente, y hayan sido para la producción y venta para la exportación</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Materiales, componentes, partes y elementos similares incorporados a la mercancía importada</li> <li>2. Herramientas, matrices, moldes y objetos similares empleados en la producción de la mercancía importada</li> <li>3. materiales consumidos en la producción</li> <li>4. trabajos de ingeniería, de desarrollo, artísticos y de diseño realizados fuera de la UE y necesarios para la producción de la mercancía importada</li> </ol>	<p>b) Gastos relativos a trabajos de construcción, instalación, montaje, mantenimiento o asistencia técnica, realizados después de la importación y relacionada con la mercancía importada (instalaciones, maquinas o material industrial)</p>
<p>c) Cánones y derechos de licencia que deba pagar el comprador como condición de venta, siempre que no estén incluidos en la factura</p>	<p>c) importe de los intereses derivados de un acuerdo de financiación concertado por el comprador, relativo a la compra de la mercancía importada, con independencia de que la financiación corra a cargo del vendedor, siempre que conste por escrito, se pueda demostrar que la mercancía se vende al precio realmente declarado y que el tipo de interés no excede del de mercado.</p>
<p>d) el valor de cualquier parte del producto que revierta al vendedor como consecuencia de una reventa, cesión o utilización posterior de la mercancía</p>	<p>d) los gastos relativos a los derechos de reproducción en la UE de la mercancía importada</p>
<p>e) gastos de transporte, gastos de carga y manipulación asociados al mismo y de seguro de la mercancía importada, hasta el punto de entrada en el TAUE</p>	<p>e) comisiones de compra</p>
	<p>f) derechos de importación y otros gravámenes pagaderos en la UE como consecuencia de la importación o venta de la mercancía</p>

En los códigos INCOTERMS se especifican las condiciones de entrega de las mercancías del vendedor al comprador, delimitando el valor de la transacción, el precio de las mercancías,

por tanto, es fundamental para el cálculo por el importador del valor en aduana, estos se deben detallar en la factura.

El pago no tiene porque realizarse en efectivo y puede ser directo o indirecto (asunción de deudas del vendedor por parte del comprador). Además -según el art. 145 ACAC-, si las mercancías declaradas para su **despacho a libre práctica** son parte de una cantidad mayor compradas en la misma operación, el precio pagado o por pagar será calculado proporcionalmente en función de las cantidades declaradas y la cantidad total comprada. Del mismo modo si se produce una pérdida parcial del envío o si las mercancías están dañadas antes de su despacho a libre práctica. Tras el **despacho a libre práctica** la modificación del precio por el vendedor a favor del comprador se puede tomar en consideración para la determinación del valor en aduana, si no han transcurrido más de doce meses, si se demuestra a satisfacción de las autoridades aduaneras: que la mercancía era defectuosa, que el vendedor efectuó la modificación de conformidad con las condiciones contractuales sobre la garantía en el contrato de venta concluido antes del despacho a libre práctica y que en el contrato de venta pertinente no se tuvo ya en cuenta la naturaleza defectuosa de la mercancía.

El valor en aduana se corresponde con el valor en factura, con los ajustes positivos y negativos citados, cualquier **descuento** otorgado por el vendedor al comprador, por pronto pago, por cantidad de compras, debe aceptarse siempre que se haya otorgado antes del despacho a libre práctica, según la Instrucción 1/2004, de 27 de febrero de la DG de la AEAT, no se pueden tomar en consideración los descuentos que se realicen en base a una expedición anterior.

**La valoración debe realizarse en la fecha en que la Administración de aduanas admite la declaración de importación**, es decir, en el momento del **devengo**. Si en dicho momento no se conociese el valor de todos los elementos de la transacción, bien porque existe una cláusula de revisión del precio, bien porque no constan todos los documentos, el valor en aduana debe basarse en el importe de la factura definitiva que expida el vendedor. Mientras tanto, se practicará una contracción inmediata (liquidación provisional) sobre el valor provisional y se exigirá, en su caso, la constitución de una garantía suficiente para cubrir la diferencia entre los derechos contraídos y los derechos a los que en definitiva pudiera quedar sujeta la mercancía -art. 257.3 ACAC-.

**Métodos de valoración secundarios en aduana** -art.42 CAM- resultan de aplicación cuando no sea aplicable el **método de valor de transacción**, estos métodos son de aplicación sucesiva, según el orden recogido en las letras de dicho precepto, pudiéndose invertir el orden de las dos últimas a petición del declarante.

**a) Método del valor de transacción de mercancías idénticas**, exportadas a la UE en el mismo momento que las mercancías objeto de valoración o en un momento muy cercano. Por **mercancías idénticas** se entiende aquellas producidas en un mismo país y que tengan las mismas características físicas, calidad y prestigio comercial -art.142 ACAC-.

**b) Método del valor de transacción de mercancías similares**, exportadas a la UE en el mismo momento o en un momento muy cercano. Por **mercancías similares** se entiende las producidas en un mismo país y que, sin ser iguales en todos los aspectos, presenten unas características y una composición semejantes que les permitan cumplir las mismas funciones comerciales y ser intercambiables -art.142 ACAC-.

**c) Procedimiento sustractivo (o deductivo)**, el valor se basa en el precio unitario al que se venda en el TAUE a personas no vinculadas con los vendedores la mayor cantidad de las mercancías importadas o de otras mercancías idénticas o similares también importadas, a

este valor se le restan los conceptos que no forman parte del valor en aduana -comisiones, márgenes de beneficio, seguros, transportes. -art.152 ACAC-.

**d) Método del valor «reconstruido» o «calculado»**, es un procedimiento basado en el coste de producción de la mercancía importada. Dada la limitación establecida para obtener información de personas no residentes por las autoridades aduaneras parece ser un método de valoración reservado a operaciones vinculadas.

**e) Procedimiento del «último recurso»** -art.42.3 CAM-, si no resulta útil ninguno de los anteriores métodos, la determinación del valor se hará basándose en la información disponible en el TAUE y utilizando medios adecuados y criterios razonables que se ajusten a los principios general de valoración del GATT. Lo que supone volver a los anteriores pero flexibilizando los requisitos de su aplicabilidad. **Excluyéndose** de manera expresa determinados criterios de valoración: el precio de venta en la UE de mercancías producidas en las mismas; un sistema que prevea la aceptación del valor más alto entre dos posibles; el precio de las mercancías en el país de exportación; precios de exportación a un país no miembro de la UE; valores en aduana ficticios....

**La determinación del derecho de aduanas (2). El arancel aduanero común (o Tarifa Integrada Comunitaria -TARIC-), se recoge en el Reglamento (CEE) nº 2.658/1987.** Una vez determinada la base imponible, la cuota tributaria se obtiene aplicando sobre ella los tipos de gravamen que figuran en el arancel aduanero común. Este arancel comprende según se deriva del art.33 CAM, la **nomenclatura combinada (NC)**, los **tipos de gravamen y otras medidas arancelarias**. La **NC** consiste en una clasificación ordenada de todas las mercancías basada en el Convenio Internacional del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, que supone el establecimiento de unos códigos formados por seis cifras, a las que para lograr una mayor delimitación y precisión, la UE le ha añadido más llegando hasta diez cifras -art.34 CAM-. El arancel aduanero común regula los **tipos de gravamen o la tarifa** aplicables a las distintas clases de mercancías, de ahí la importancia de la clasificación de éstas y sobre todo para que el deudor pueda conocer su clasificación. Por tanto, resulta especialmente trascendente que las autoridades aduaneras, cuando se les solicite formalmente, emitan decisiones relativas a información arancelaria vinculante en materia de clasificación arancelaria -«**decisiones IAV**»-. La vinculación se mantiene sólo en relación con las mercancías cuyas formalidades aduaneras se cumplimenten después de la fecha en que surta efecto y durante un periodo de tres años -art. 20 CAM-.

Los tipos de gravamen, cuando la base imponible es el «**valor en aduana**», el tipo de gravamen «**derecho ad valorem**» es una alícuota o un porcentaje sobre dicho valor monetario. Si la base no se expresa en unidades monetarias, sino en unidades o magnitudes físicas, el tipo de gravamen «**derecho específico**» será una cantidad de euros por cada unidad de la magnitud utilizada. Los tipos de gravamen pueden ser compuestos «**derechos compuestos**», cuando se combinan la aplicación de un porcentaje (alícuota) con un tope máximo o mínimo de percepción determinado por un tipo de gravamen específico. Los tipos de gravamen también se pueden clasificar en **convencionales o autónomos**. Los primeros son los que aplican los Estados que pertenecen al GATT (OMC) o los estados con los que la UE haya concluido un acuerdo que incorpore la cláusula de nación más favorecida. La practica sin embargo, es que los tipos convencionales son de aplicación general a todos los países salvo disposición en contrario. Por tanto, la aplicabilidad unilateral por la UE de los tipos autónomos es reducida y siempre de carácter temporal, en todo caso, se aplicarán siempre que no resulten superiores a los convencionales.

- Ejemplo: En la aduana del puerto de Almería se presentan a despacho 1000 relojes de pulsera, con código de mercancía 91021100 originarios de Sri Lanka (LK) y con un valor en aduana de 10.000.000 de rupias de Sri Lanka, el cambio con el euro es de 1 rupia= 0,00616 €. Los derechos exigibles según los datos de las medidas que obran en el TARIC son 4,50%, con un mínimo de 0,30 € por unidad, con un máximo de 0,80 € por unidad. Con un valor en aduana de 61.622,87 €. Estamos ante un derecho compuesto. La aplicación del derecho ad valorem daría 4,50% x 61.622,87 € = 2.773,03. Que sólo sería aplicable si está por encima del mínimo valor del derecho específico (1.000 x 0,30 € = 300) y por debajo del máximo (1.000 x 0,80 € = 800). En consecuencia no se puede exigir el derecho ad valorem sino el resultado de aplicar el derecho máximo específico 800 €.

**La determinación del derecho de aduanas (3). El origen de las mercancías**, a diferencia de los otros elementos necesarios para la determinación de la deuda aduanera que están mucho más reglamentados, tenemos que señalar que no existe una definición internacional del origen. Si bien, interesa señalar que origen es distinto a la simple procedencia. Las diferencias en las consecuencias aduaneras según que una misma mercancía sea originaria de una u otra zona, da lugar a multitud de posibles situaciones fraudulentas para obtener beneficios fiscales indebidos: tener un tratamiento arancelario indebido, evitar la aplicación de las restricciones cuantitativas, gozar de alguna medida de economía arancelaria reservada sólo a las mercancías de determinados Estados; eludir controles sanitarios. En otras palabras, **el origen de las mercancías puede condicionar el contenido de la deuda aduanera hasta eliminarlo**. Los motivos que justifiquen esta diferencia de trato son variados, bajo nivel desarrollo económico, proximidad geográfica e incluso países precandidatos a entrar en la UE.

- Ejemplo: Se presenta en la Aduana de Almería a despacho 500.000 kilos de tomate cherry (cereza) con código de mercancía 0702000007, los derechos específicos exigibles según obran en el TARIC varían: si son originarios de Marruecos-MA (79,20€/100kgr), de Argelia-DZ (86,40€/100kgr), de Túnez-TN (87,50€/100kgr), de Turquía-TR (97,80€/100kgr) de Israel-IL (94,20€/100kgr).

La complejidad de la determinación del origen de la mercancía y las importantes consecuencias que se derivan de la atribución de un origen u otro a una mercancía, ha forzado a la UE a armonizar los criterios de origen utilizados por todos los EEMM, (arts. 35 a 39 CAM y arts. 35 a 123 ACAC). En materia de origen se establece un tratamiento diferenciado según estemos ante un **origen no preferencial** (un trato común) y un **origen preferencial** (más favorable). Éstos, a su vez, se clasifican según surjan de una decisión **unilateral** de la UE -art.39.3 CAM, (este sería el caso de Ceuta y Melilla art.39.4 CAM)- o bien de un convenio bilateral entre la UE y un tercer Estado -art.39.2 CAM-.

Un producto, con carácter general, es **originario de un país** bien, por haber sido **obtenido enteramente** en el mismo (productos minerales, vegetales, animales...) o bien, porque en él se han **efectuado transformaciones suficientes** de las materias primas, previamente importadas en él -art.36 CAM-. En este segundo supuesto, nos encontramos ante una mercancía en cuya producción han intervenido más de un país. En este caso se entiende que será originaria del país donde se haya producido la **última transformación o elaboración sustancial, económicamente justificada**, efectuada por una **empresa equipada al efecto** y que dé como resultado la fabricación de un **producto nuevo** o que represente una **fase importante de fabricación**. Por lo general, en los **acuerdos preferenciales** se señalan como **insuficientes** para conferir el carácter originario a las siguientes actuaciones: manipulaciones destinadas

a conservación de los productos durante su transporte o almacenamiento, operaciones simples de desempolvado, cribado, selección, clasificación; cambios de envases, división y agrupamiento de bultos; la colocación sobre los envases o productos de marcas; la simple mezcla de productos -si alguno no es originario-, el ensamblaje o montaje.

También, es conveniente destacar, que para el **otorgamiento de la preferencia** es un **requisito previo el transporte directo de un territorio a otro**, anterior, por tanto, a comprobar si las mercancías son o no originarias o si están cubiertas por el correspondiente certificado de origen, o si es válido o no. Si el requisito del transporte previo no se ha cumplido, resulta estéril el resto de comprobaciones y no se concederá la preferencia. Se cumple este requisito si la mercancía se traslada del país de origen al de destino, sin pasar por ningún otro Estado, o pasando sólo a través del territorio de países firmantes del mismo acuerdo. En el caso de pasar por otros países distintos, por razones geográficas o por fuerza mayor, se entiende cumplido este requisito si la mercancía en tales territorios ha permanecido bajo vigilancia aduanera, no se han destinado al consumo y las operaciones realizadas sobre ellos son de mera conservación.

En todo caso, la **prueba del origen** recae sobre el declarante sin perjuicio de que por las necesidades del comercio se puedan expedir documentos en la UE que prueben el origen -art.37 CAM-. Para poder acogerse al régimen preferencial es preciso la presentación, ante las autoridades aduaneras de importación de la UE, de un **certificado de origen previsto** y normalizado en las disposiciones que aprueban el régimen preferencia que permite justificar la aplicación de dicho régimen (modelo A -anexo 17 ACAC-, Certificado de circulación EUR-1). También se prevé en los acuerdos que en determinados casos y condiciones estos certificados de origen puedan **sustituirse por una diligencia en la factura**. No obstante, de manera residual se puede gozar del tratamiento preferencial **sin necesidad de justificar** el origen en **envíos comerciales de escaso valor** y en las mercancías contenidas en los **equipajes de viajeros**.

La difícil concreción de estos requisitos, sin perjuicio de los esfuerzos sistematizadores y clarificadores de la UE, como lo demuestra los anexos 10 y 11 del ACAC, hacen que adquiera un especial significado de que el operador económico pueda disponer de una **información vinculante** en materia de origen -«**decisiones IVO**»- cuyo régimen se regula en el art. 20 CAM, en paralelo al de las «**decisiones IAV**» al que ya hemos hecho referencia.

**El código aduanero (4). La gestión aduanera:** abarca tanto a las importaciones como a las exportaciones, si bien en este último caso, dado su carácter generalmente exento su regulación es menor si bien no por ello menos importante a efectos, si bien no recaudatorios si del oportuno control.

Las mercancías introducidas en TAUE deben ser objeto de una **declaración sumaria** de entrada, está se presentará por la persona que introduzca las mercancías (el titular del medio de transporte) mediante una técnica de tratamiento electrónico de datos (excepcionalmente en papel). También se puede presentar la declaración sumaria de entrada por el importador, el destinatario o cualquier persona que esté en condiciones de presentar o de disponer que se presenten las mercancías, si bien en este caso, el titular del medio de transporte deberá presentar en la aduana competente un aviso de llegada en forma de manifiesto de carga -arts. 87 y 88 CAM-. La **declaración sumaria puede ser rectificada**, salvo que las autoridades aduaneras: hayan comunicado su intención de examinar las mercancías; hayan comprobado la inexactitud de sus datos; o hayan permitido la retirada de la mercancía del lugar en que fueron presentadas -art.89 CAM-. Las mercancías introducidas deben trasladarse sin demora

bien a la aduana designada por las autoridades aduaneras o a cualquier otro lugar designado o autorizado por éstas, bien a una zona franca. Las mercancías ya introducidas en el TAUE se hallan **bajo vigilancia aduanera y pueden ser objeto de controles aduaneros** -art. 91 CAM-. La declaración sumaria no es necesaria si dentro del plazo de su presentación, se formula la declaración en Aduana -si bien hasta que sea admitida, tendrá el estatus de declaración sumaria- art. 90 CAM-.

Después de la declaración sumaria, las mercancías se considerarán en situación de **depósito temporal**, salvo cuando las mercancías se incluyan inmediatamente en un régimen aduanero para el que haya sido admitida la declaración en aduana o se hayan introducido en una zona franca -art. 98 CAM-. La **declaración en aduana**, por tanto, es el acto por el que una persona expresa en la forma y el modo establecidos la voluntad de incluir las mercancías en un determinado régimen aduanero. Ésta y sus documentos justificativos se presentan electrónicamente y excepcionalmente en papel o verbalmente -art. 107 CAM-. También se prevé una **declaración simplificada** cuyo contenido debe integrarse a posteriori con una **declaración complementaria** -art. 109 y 110 CAM-.

Las declaraciones en aduana deben **ser admitidas inmediatamente** por las autoridades aduaneras. La **fecha de admisión**, salvo disposición contraria, **determina la normativa** aduanera aplicable a la declaración de las mercancías y para cualquier formalidad de importación o exportación -art. 112 CAM-. Estas declaraciones deben realizarse cumplimentado un impreso normalizado el **Documento Único Aduanero (DUA)**. La declaración podrá **rectificarse** por el declarante previa solicitud, excepto que se haya informado al declarante de que se va a examinar las mercancías, se haya comprobado la inexactitud de los datos o se haya autorizado el levante de las mercancías -art. 113 CAM-. Previéndose también la posibilidad de **invalidar** una declaración por las autoridades aduaneras a solicitud del declarante. Las autoridades aduaneras sobre las mercancías presentadas a despacho pueden efectuar **comprobaciones**, controles tanto de la documentación como físico de la mercancía, para ello se ha diseñado un sistema de análisis de riesgo que, de acuerdo con las bases de datos aduaneras y fiscales hacen fluir las declaraciones presentadas por distintos circuitos: rojo, reconocimiento físico y documental, naranja, reconocimiento documental y verde, sin reconocimiento. Los gastos del reconocimiento van a cuenta del titular, quien podrá estar presente.

Una vez admitida la declaración aduanera, la administración debe proceder a **liquidar los derechos de aduanas y notificar** su importe al deudor. No se podrán notificar deudas aduaneras una vez transcurridos **tres años** desde su nacimiento, este plazo se suspende en el caso de interposición de recursos frente a la liquidación y se amplía a **diez años** si la deuda nace por un acto que dio lugar a un **procedimiento judicial penal** -art.68 CAM-.

El **pago** debe realizarse en un plazo máximo de diez días desde la notificación. El pago se puede realizar en metálico o por cualquier otro medio que tenga un poder liberatorio similar, puede ser efectuado por una tercera persona -arts. 72 y 73 CAM-. Se prevé la posibilidad de un **aplazamiento del pago** y otras facilidades condicionadas a la **constitución de una garantía** y el pago de los correspondientes **intereses** -arts. 74 a 77 CAM-.

El **derecho de retención** sobre las mercancías que se reconoce a la administración aduanera (art. 80 Ley General Tributaria) constituye por sí una **salvaguarda del cobro de la deuda aduanera y fiscal** que se pueda generar. Sin embargo, es frecuente que el importador necesite retirar la mercancía, con anterioridad a la ultimación de los trámites del despacho aduanero, por esto resulta necesario articular unas medidas que aseguren el cobro de los

derechos aduaneros mediante la **garantía de la deuda aduanera**. En efecto, este derecho de retención tiene sentido en el caso de no garantizarse de forma suficiente el pago de la deuda. La garantía debe cubrir el importe de la deuda aduanera que haya nacido o que pudiera nacer, es decir, existente o potencial, en caso de resultar insuficiente cabe una **garantía adicional o de sustitución** (art. 64 CAM), cuando lo establezca una norma se podrá **extender a otros gravámenes**. La garantía se puede constituir por el deudor u otra persona y es **exigible**, sólo respecto de **mercancías concretas o una declaración determinada**, sea ésta correcta o no. No obstante, a **solicitud** se puede admitir una **garantía global**, que abarque la deuda de más operaciones, declaraciones o regímenes aduaneros, con los requisitos del art. 62 CAM. **No se exigirá garantía** a los **entes públicos** territoriales u otros organismos de derecho público respecto a las actividades en las que participen **como autoridades públicas**, se podrá **renunciar** a exigir garantía cuando el importe de la deuda aduanera no sobrepase un umbral estadístico -art. 56 CAM-.

La garantía podrá ser un **depósito en metálico** o cualquier otro medio de pago equivalente; un **compromiso suscrito por un fiador** -con los requisitos del art. 61 CAM-, o cualquier otra que proporcione una seguridad equivalente -art. 59 CAM-. Normalmente la modalidad de garantía se elige por el deudor, ahora bien, la administración aduanera puede rechazarla si la elegida no es compatible con el adecuado funcionamiento del régimen aduanero y puede exigir que la garantía elegida sea mantenida por un plazo específico -art. 60 CAM-. La **liberación de la garantía** -art. 65 CAM- será inmediata cuando la deuda aduanera se extinga o ya no pueda originarse.

Cuando la **deuda aduanera** haya sido **pagada o garantizada** se procederá por las autoridades aduaneras al «levante» de las mercancías, que es el acto por el que tales autoridades ponen las mercancías a disposición de los fines concretos del régimen aduanero en el que se hayan incluido -arts. 123 y 124 CAM-. Dentro de los catorce días siguientes al levante debe procederse a la «**contracción de la deuda**» -arts. 69 y 70 CAM-. También se prevé la **devolución y condonación** del importe de los derechos de importación o de exportación -art. 79 a 85 CAM-.

En relación con las mercancías que salen del TAUE la gestión aduanera de estas se regulan en los arts. 175 a 181 CAM. Estableciéndose la obligación de presentar una **declaración previa a la salida** por las mercancías destinadas a salir del TAUE, que adoptará alguna de las **siguientes formas** (art. 175 CAM): de **declaración en aduana**, si la mercancía estaba incluida en un régimen aduanero que requiere la declaración en aduana; de **notificación de reexportación** de mercancías no comunitarias, del art. 179 CAM, y si no se exige ni uno ni otro, una **declaración sumaria de salida**, tal y como prevé el art. 180 CAM-. La declaración previa de salida debe contener como mínimo el contenido de la declaración sumaria de salida -art. 175 CAM-.

**El código aduanero (5). Regímenes aduaneros.** Cuando una mercancía se presenta en una aduana se le debe aplicar alguno de los regímenes aduaneros del CAM. Por «régimen aduanero» -art. 4 CAM- se entiende cualquiera de los regímenes en los que puedan incluirse las mercancías con arreglo al presente código: a) **despacho a la libre práctica**; b) **regímenes especiales** y c) **exportación**. De estos ahora debemos centrarnos en los regímenes especiales, dentro de los cuales nos encontramos -art. 135 CAM-: a) **el tránsito**, que incluirá el tránsito interno y el tránsito externo, b) **el depósito**, que incluirá el depósito temporal, el depósito aduanero y las zonas francas; c) **destinos especiales**, que incluirán la importación temporal

y el destino final; y d) el **perfeccionamiento**, que incluirá el perfeccionamiento activo y el perfeccionamiento pasivo.

**El tránsito externo e interno.** La regulación del **tránsito externo** permite la circulación de las **mercancías no comunitarias** de un punto a otro del TAUE, sin estar sujeto al abono de los derechos de importación, de los gravámenes a la importación ni a medidas de política comercial en la medida en que no prohíban la entrada de las mercancías en el territorio aduanero de la Comunidad o su salida de él -art. 144 CAM-. Por su parte, el **tránsito comunitario interno** resulta aplicable a la circulación de mercancías comunitarias entre dos puntos del territorio aduanero de la Comunidad, pasando por otro territorio no comunitario, sin que su estatuto aduanero se modifique, existiendo la obligación de circular bajo este régimen cuando el movimiento sea desde una zona donde se aplique el IVA a una zona donde no se aplique.

**El depósito** comprende al **depósito temporal**, el **aduanero** y las **zonas francas**. En el marco del depósito las **mercancías no comunitarias** podrán ser almacenadas en el territorio aduanero de la Comunidad sin estar sujetas a derechos de importación, de los gravámenes a la importación ni a medidas de política comercial en la medida en que no prohíban la entrada de las mercancías en el territorio aduanero de la Comunidad o su salida de él. También las **mercancías comunitarias** pueden incluirse en el régimen de **depósito aduanero o de zona franca** o con el fin de beneficiarse de una decisión que conceda la devolución o condonación de los derechos de importación -art.148 CAM-. El período de inclusión de una mercancía en este régimen no está limitado -art.149 CAM-

Al «**depósito temporal**» ya hemos hecho referencia en la gestión aduanera -arts. 98 y 151 CAM-. El «**depósito aduanero**» bajo el régimen de depósito aduanero, las mercancías no comunitarias podrán ser depositadas en instalaciones u otros lugares autorizados para dicho régimen por las autoridades aduaneras y bajo supervisión aduanera, que serían los «depósitos aduaneros». Estos pueden ser «públicos o privados» en función de quien lo pueda usar, respectivamente, cualquier persona o un depositario autorizado. Las mercancías pueden retirarse temporalmente, previa autorización de la autoridad aduanera, o fuerza mayor -art. 153 CAM-. A la salida, las mercancías se podrán despachar a libre práctica, ir a otro régimen aduanero o a la exportación.

A raíz del CAM las «**zonas francas (ZF)**» dejan de ser un destino aduanero, y pasan a ser un régimen aduanero con lo que las mercancías se someten a control aduanero y control de registro. Los EEMM pueden designar determinadas partes del territorio aduanero como ZF, (en España: Barcelona, Cádiz y Vigo), fijando su extensión y definiendo los puntos de entrada y salida. Su perímetro cercado y los puntos de acceso y salida están sometidos a supervisión aduanera y su tránsito a control aduanero. Las mercancías no tienen que presentarse en aduana, salvo que se introduzcan directamente desde fuera del TAUE, hayan sido incluidas en un régimen aduanero que finalice o se ultime al incluirlas en el régimen de zona franca; se incluyan para beneficiarse de una decisión que conceda la devolución o la condonación de los derechos de importación, o se disponga así por una normativa distinta de la aduanera. Las mercancías en una ZF podrán ser sometidas a operaciones de manipulación destinadas a su conservación, mejorar su presentación, su calidad comercial o preparar su distribución o reventa -art. 141 CAM-. Las **mercancías comunitarias** pueden ser introducidas, almacenadas, trasladadas, utilizadas, transformadas o consumidas en una ZF, en cuyo caso, no se entenderán incluidas en el régimen de zona franca. Las autoridades aduaneras certificarán a solicitud el estatuto aduanero de mercancías comunitarias a las mercancías

comunitarias que entren en la ZF, que hayan sido objeto de transformación en una ZF; o despachadas a libre práctica en una ZF -art. 158 CAM-. Las **mercancías no comunitarias** que estén en una ZF pueden ser despachadas a libre práctica o incluidas en los regímenes de perfeccionamiento activo, importación temporal o destino final -art. 159 CAM-.

Las mercancías que salen de la ZF pueden ser exportadas o reexportadas fuera de la UE, o bien, introducidas en el resto del TAUE de conformidad con cualquier régimen aduanero. Estas mercancías se considerarán no comunitarias salvo que se demuestre su estatuto aduanero comunitario -arts. 160 y 161 CAM-.

**Destinos especiales**, dentro de este régimen está la **importación temporal**, ésta permite la importación de determinadas mercancías con **exención total** -dedicadas a prestaciones de servicios sociales o caritativos y para fines de promoción- o **parcial de derechos** -bienes de inversión aplicados a la actividad empresarial-, con la condición de que sean reexportadas en un plazo máximo de veinticuatro meses, susceptible de ampliación razonada. La utilización de este régimen se supedita a una previa autorización administrativa. Su utilización requiere de las mercancías que no sufran modificaciones, que sea posible la identificación de las mercancías, que el titular del régimen esté establecido fuera del TAUE; y que se cumplan las condiciones necesarias para la exención total o parcial de los derechos -arts. 162 a 165 CAM-. También se incluye el «**régimen de destino final**», las mercancías podrán ser despachadas a libre práctica con exención de derechos o con un tipo reducido de derechos atendiendo a su destino específico. Este régimen exige que las mercancías **permanezcan bajo vigilancia aduanera**, la cual finalizará cuando las mercancías se destinen a los fines establecidos para la exención o aplicación de tipos reducidos; se hayan exportado, destruido o abandonado en beneficio del Estado; o se hayan destinado a fines distintos previo abono de los derechos de importación aplicables.

**El régimen aduanero de perfeccionamiento.** El **perfeccionamiento activo** permite la importación temporal de mercancías no comunitarias para ser utilizadas en operaciones de transformación, sin que tales operaciones estén sujetas a derechos de importación, a otros gravámenes o a medidas de política comercial. Dentro de este régimen, al **dejar de ser necesario el propósito de reexportar** se funden el desaparecido régimen de transformación bajo control aduanero, incluyéndose también la destrucción, que antes era considerada un destino aduanero, salvo que sea efectuada por las aduanas o bajo vigilancia aduanera. Y desaparece el régimen del reintegro del perfeccionamiento activo. En consecuencia los productos transformados no deben reexportarse obligatoriamente -art. 170 CAM- sino que pueden acogerse a cualquier régimen aduanero. Las autoridades aduaneras fijan el plazo de ultimación del régimen tomando en consideración el tiempo necesario para llevar a cabo la transformación. El perfeccionamiento activo sólo podrá utilizarse en casos distintos de la reparación y la destrucción si las mercancías incluidas en el régimen puedan ser identificadas en los productos transformados. Además puede aplicarse a mercancías destinadas a ser objeto de operaciones encaminadas a garantizar su conformidad con los requisitos técnicos establecidos para su despacho a libre práctica, o mercancías que deban ser objeto de operaciones usuales de manipulación del art. 141 CAM. -art. 168 CAM-.

El **perfeccionamiento pasivo** permite la exportación temporal de mercancías comunitarias para someterlas a operaciones de perfeccionamiento, y despachar a libre práctica, con exención total o parcial de derechos, los productos, llamados «productos compensadores», resultantes de tales operaciones. No se pueden acoger a este régimen las mercancías comunitarias cuya exportación provoque una devolución o condonación de los derechos de

exportación, las que antes de su exportación hayan sido despachadas a libre práctica de manera exenta o bonificada por el destino final, mientras tal destino no se haya cumplido salvo para realizar operaciones de reparación; cuya exportación de lugar a la concesión de restituciones por exportación, o se les haya concedido una ventaja financiera distinta a esta en el marco de la política agrícola común. El importe de los derechos de importación se calculará en función del coste de la operación de transformación realizada fuera del TAUE, si esta fuera de reparación y gratuita habría una exención total –arts.171 y 172 CAM-. Una **modalidad de este régimen** es el **sistema de intercambios estándar**, de acuerdo con él se permite la importación con exención total o parcial de derechos, para ello el producto de sustitución debe tener el mismo código de ocho dígitos de la NC, idéntica calidad comercial y poseer las mismas características técnicas que las mercancías exportadas temporalmente. La exención requiere que el producto importado sustituya a las mercancías comunitarias mientras éstas son reparadas en el exterior, se admite, previa constitución de una garantía la importación previa a la exportación –arts. 173 y 174 CAM-.

**El código aduanero (6). Otros destinos aduaneros. La destrucción.** Las autoridades aduaneras con motivos razonables podrán disponer que se destruyan las mercancías presentadas en aduana e informarán de ello al titular de las mercancías. Los costes de la destrucción correrán a cargo del titular de las mercancías –art.125 CAM-.

**Abandono.** Las mercancías no comunitarias y las mercancías incluidas en el régimen de destino final podrán, con la autorización previa de las autoridades aduaneras, ser abandonadas en beneficio del Estado por el titular del régimen o, cuando así proceda, por el titular de las mercancías. Sin que el abandono ocasione gasto al Estado –art.127 CAM-.

**Reexportación.** Las mercancías no comunitarias destinadas a salir del TAUE están sujetas a una **notificación de reexportación**, salvo las mercancías incluidas en el régimen de tránsito externo, en una zona franca o en un depósito temporal. –art.179 CAM-.

*- Ejemplo: Un avión ha aterrizado en el aeropuerto de Almería con reproductores mp4 originarios de Japón que despacha a libre práctica en la aduana del aeropuerto citado, una vez despachados envía parte de la carga a las Islas Canarias. En un segundo envío el importador envía a Canarias parte de la carga pero sin haberla despachado a libre práctica. Y en un tercer envío el importador los envía sin despacho a libre práctica a Melilla. ¿Qué regímenes aduaneros deben aplicarse? En el primer envío la mercancía al despacharse a libre práctica adquiere el estatus de mercancía comunitaria, lo que supone libertad de circulación, sin embargo, el desplazamiento aunque se realice dentro del mismo territorio aduanero existe la peculiaridad de que en Canarias no se aplica el IVA. En consecuencia el envío se debe hacer al amparo y con las formalidades del régimen de tránsito comunitario interno, para acreditar el carácter ya comunitario de los mp4. El segundo envío las mercancías que no son aún comunitarias se moverán a Canarias desde Almería por tanto sería aplicable el régimen de tránsito externo, pues se produce un moviendo de mercancía no comunitaria entre dos puntos del territorio aduanero. En el tercer envío las mercancías no son comunitarias y se envían fuera del territorio aduanero de la UE (Melilla), por tanto parece que debe ser aplicable el destino de reexportación.*

## 2.2. LA IMPOSICIÓN INDIRECTA EN LAS OPERACIONES INTERNACIONALES

### 2.2.1. ARMONIZACIÓN EUROPEA Y DIMENSIÓN TRANSFRONTERIZA DEL PRINCIPIO DE NEUTRALIDAD

El Impuesto sobre el Valor Añadido está armonizado a nivel europeo, a través de la **Directiva 2006/112/CE**, que sustituyó a varias Directivas de armonización precedentes. La armonización tiene como principio inspirador el **principio de neutralidad**, que persigue la **no influencia del impuesto en las decisiones económicas**. Ese principio se manifiesta, a **nivel interno**, en que el IVA no suponga un coste para el empresario (y de ahí el mecanismo de deducción-repercusión bien conocido) y, a **nivel externo**, en que las decisiones económicas de empresarios no puedan depender de las diferencias de tributación (a pesar de la armonización) entre los distintos Estados y de las diferencias de tratamiento con respecto a la neutralidad interna.

El principio de neutralidad, en su **dimensión internacional**, va a exigir que los bienes salgan sin IVA de un Estado Miembro y que, al entrar en un Estado Miembro libres del IVA de origen (siempre, claro, que sea IVA armonizado, no se puede eliminar el IVA de terceros Estados), adquieran el **IVA propio del Estado en el que entran**. Además, va a exigir la **deducibilidad del IVA** soportado/satisfecho en otros Estados con las **mismas condiciones** que si se hubiera soportado o satisfecho el IVA en el propio Estado de actuación. Esto sólo puede conseguirse con el IVA armonizado, con el IVA soportado/satisfecho en otros Estados miembros.

### 2.2.2. TERRITORIO DE APLICACIÓN Y LUGAR DE REALIZACIÓN DEL IMPUESTO

La armonización de IVA deriva en la existencia de un conjunto de impuestos sobre el valor añadido armónicos, pero diferenciados, a razón de uno en cada Estado miembro. A nivel internacional, debe armonizarse la interrelación entre ellos, lo que parte de señalar qué operaciones se entienden realizadas bajo qué IVA nacional, lo que a su vez requiere delimitar el **territorio de cada Estado** miembro. En consecuencia, el territorio de aplicación de cada IVA nacional será el territorio del Estado miembro correspondiente, con la posibilidad de que se **excluyan algunos territorios** de su aplicación. De ahí surgen los conceptos de “**interior del país**” (territorio donde se aplica un IVA nacional), “**Comunidad y territorio de la Comunidad**” (asincronía con la actual consideración de Unión Europea; no obstante, referido al territorio de otro Estado Miembro en el que se aplique el IVA, en el entendido de que algunos territorios de otros Estados Miembros pueden no aplicar el IVA) y “**territorio tercero o de un país tercero**” aquél en el que no se aplica el IVA (incluido los territorios donde no se aplica el IVA, a pesar de pertenecer a Estados Miembros).

En el caso de España, el territorio de aplicación es el territorio español, incluyendo las islas adyacentes, el mar territorial hasta el límite de 12 millas náuticas y el espacio aéreo; pero con exclusión de Canarias, Ceuta y Melilla. En consecuencia, las operaciones entre el resto de España y Canarias o Ceuta o Melilla tendrán, a efectos de IVA, la consideración de operaciones con un país tercero (serán exportaciones/importaciones).

Delimitado el territorio, la Directiva 2006/112/CE realiza un **reparto de poder tributario** por operaciones entre los Estados. Resumidamente, las **entregas de bienes** tributan en el lugar de **origen del transporte** del bien para su puesta a disposición (con algunas reglas especiales) y las **prestaciones de servicio** tributan en **destino** (país de residencia de quien

recibe el servicio) si las recibe un empresario o profesional y en **origen** (país de residencia de quien presta el servicio si quien recibe no es empresario o profesional).

Tabla con lugar de realización de servicios en reglas especiales:

PRESTADOR del Servicio	DESTINATARIO del Servicio	SERVICIOS ART. 70 Uno 4º y 8º		
		Vía electrónica (4º)	Telecomunicaciones Televisión y radio (8º)	Resto (69. Dos y 70.Dos)
Empresario UE (establecido en otro Estado miembro)	Empresario E	Si sujeta TAI. Sede destinatario, por regla general.	←Idem	←Idem
	Empresario UE	No sujeta TAI. Sede destinatario en la UE. (Consecuencia regla igual a la española del país comunitario de que se trate).	←Idem	←Idem
	Empresario 3er P	No sujeta TAI ni en UE, (tributación en destino)	←Idem, salvo que se utilicen o presten efectivamente en TAI	No sujeta TAI ni en UE, salvo que se utilicen o presten efectivamente en TAI (o en UE, y el Estado correspondiente lo haya previsto)
	Consumidor E (domiciliado en España, (*TAI: territorio de aplicación del impuesto)	No sujeta a TAI (sede del prestador)	←Idem	←Idem
	Consumidor UE (domiciliado en un Estado Miembro distinto TAI)	No sujeta TAI. Sede del prestador	←Idem	←Idem
	Consumidor 3er P (domiciliado en un país tercero)	No tributa TAI ni en UE.	No tributa TAI ni en UE. Tributará en Europa si se efectúa realmente en el territorio y el Estado comunitario así lo ha previsto	No tributa TAI ni en UE

Empresario E (empresario establecido en el territorio de aplicación del impuesto)	Empresario E	Si sujeta TAI. Sede destinatario	←Idem	←Idem
	Empresario UE	No sujeta TAI Sede destinatario en la UE. (Regla igual a la española del país comunitario de que se trate).	←Idem	←Idem
	Empresario 3er P	No tributa TAI ni en UE	←Idem, salvo que se utilicen o presten efectivamente en TAI	No sujeta TAI ni en UE, salvo que se utilicen o presten efectivamente en TAI (o en UE, y el Estado correspondiente lo haya previsto)
	Consumidor E	Si sujeta TAI Sede del prestador	Si sujeta TAI Sede del prestador	←Idem
	Consumidor UE	Si sujeta TAI Sede del prestador	Si sujeta TAI Sede del prestador	←Idem
	Consumidor 3er P	No tributa TAI ni en UE.	No tributa TAI, ni en UE, (Art. 70 Dos), salvo que se preste utilicen o exploten efectivamente en TAI.	No sujeta TAI ni UE
Empresario 3er P (empresario establecido en país tercero)	Empresario E	Si sujeta TAI Sede destinatario	←Idem	←Idem
	Empresario UE	No sujeta TAI. Sede destinatario en la UE. (Regla igual a la española del país comunitario de que se trate).	←Idem	←Idem
	Empresario 3er P	No tributa TAI ni en UE	No tributa TAI, ni en UE, (Art. 70 Dos), salvo que se preste utilicen o exploten efectivamente en TAI. O tributa en UE si se utiliza allí y el Estado correspondiente lo ha previsto.	No sujeta TAI ni en UE, salvo que se utilicen o presten efectivamente en TAI (o en UE, y el Estado correspondiente lo haya previsto)
	Consumidor E	Si sujeta TAI Domicilio destinatario (TAI) [art.70 Uno 4º]	Si sujeta TAI Domicilio destinatario [art.70 Uno 8º], si además se utiliza de modo efectivo tales servicios TAI	No sujeto TAI (Aplicación regla general y no especialidad similar a 70.Uno 5º y 8º)
	Consumidor UE	No sujeta a TAI Domicilio destinatario en la UE.	No sujeta TAI Domicilio destinatario UE, si se utiliza o se explota de modo efectivo en la UE.	No sujeto a TAI ni en UE
	Consumidor 3er P	No tributa TAI ni en UE	No tributa TAI, ni en UE, (salvo utilización del servicio tenga lugar en el TAI)	No sujeto a TAI ni en UE

### 2.2.3. RÉGIMEN DE LAS IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES EN EL IVA

El objeto de gravamen del IVA es el consumo allí donde se realiza, por tanto, si bien se conecta con el comercio internacional su objeto no es gravar éste, sino el consumo de las mercancías una vez introducidas en el mercado de la UE. Desde esta perspectiva, se sujetan a IVA las importaciones, país de destino del bien donde será objeto de consumo, y se declaran exentas las exportaciones.

**Importaciones (1). Están sujetas al IVA las importaciones de bienes**, cualquiera que sea el fin a que se destinen y la condición del importador (empresario o particular) -art. 17 LIVA-. Las importaciones de bienes se refieren a la entrada de productos **procedentes de terceros países no miembros de la UE**, que no estén en libre práctica, o los **procedentes de territorios** (territorios terceros) de los Estados miembros, aunque estén en libre práctica, que quedan fuera del ámbito de aplicación del IVA, bien por ser territorios excluidos de la Unión Aduanera, por estar excluidos del TAUE, como sería el caso de **Ceuta y Melilla**, bien, por estar excluidos del sistema de armonización de los impuestos sobre el volumen de negocios (**Canarias**), que sin embargo, si pertenece al TAUE. Las operaciones con **Gibraltar** están sujetas como importaciones. En consecuencia, conviene tener presente que el Territorio de aplicación del Impuesto en el IVA (TAI) no coincide con el Territorio Aduanero de la UE (TAUE).

**No** se produce la **importación** a efectos del IVA si los bienes en el momento en que se introducen en el TAI se colocan en las **áreas exentas (zonas francas o depósitos temporales)** -art. 23 LIVA- o se vinculen a un **régimen especial aduanero o fiscal** -art. 24 LIVA- y mientras **permanezcan en esta situación**. En consecuencia, estamos ante **unos supuestos de no sujeción**, la importación se entenderá realizada: cuando **salga** de las **áreas exentas**; cuando se **ultimen los regímenes especiales**, salvo que se produzca su reexportación o su envío a otro EEMM, o cuando **se incumplan los requisitos** de permanencia en tales regímenes -art.19 LIVA en cuanto que operaciones asimiladas a las importaciones-.

Como **excepción** a esta regla, se sujeta al IVA la vinculación de un bien al **régimen de depósito distinto de los aduaneros (RDDA)**, si bien gozan de **exención de IVA** mientras permanezcan en dicha situación -art. 65 LIVA-, o al **régimen de importación temporal con exención parcial** de derechos (al no recogerse en el art. 24 LIVA que sólo se refiere a la **exención total**, por lo que no se originaría IVA) pues son objeto de utilización temporal en el TAI, siendo exigible la totalidad de la cuota que correspondiera a la importación definitiva.

Tanto en el caso de no sujeción y de exención apenas expuestos no surge la obligación de pagar el IVA en concepto de importaciones, en el primer caso, porque no se ha realizado el hecho imponible y en el segundo, porque habiéndose realizado no nace la obligación tributaria.

**Las importaciones se sujetan en el Estado miembro (EM) donde se produce la entrada** en la UE procedentes de terceros países o territorios terceros, sin embargo, si la importación se produce en España pero su destino es otro EM, tenemos que realizar la siguiente apreciación: **que los bienes lleguen en régimen de tránsito (comunitario) externo** la importación se produce en el EM de destino, no gravándose en el EM de entrada (España); **que los bienes no lleguen en tal régimen**, la importación se produce en España -si bien está exenta art. 27. 12 LIVA- y el traslado a otro EM se sujetará como **operación intracomunitaria** (estando exenta la entrega intracomunitaria del bien (EIB) -art. 25 LIVA-), salvo que el importador y el destinatario sean la misma persona en cuyo caso estaremos ante una **transferencia de bienes**, operación asimilada a una EIB.

**Importaciones (2). Las exenciones en el IVA.** La regulación de los **supuestos de exención de las importaciones** es muy densa y prolija arts.27 a 67 LIVA. Por lo general, las exenciones coinciden con las establecidas en la normativa aduanera, de ahí la continúa remisión en la normativa del IVA a los requisitos y condiciones previstas en ella, lo que facilita la coordinación de los impuestos y su gestión. Estas exenciones se podrían sistematizar, siguiendo a Abella, del siguiente modo:

- **Importación de bienes cuya entrega en el interior está exenta** -art. 27 LIVA-, la finalidad es equiparar el trato que se concede al consumo de determinados bienes.

- **Importación definitiva de bienes que se benefician de franquicia aduanera**, son resultado de la coordinación del IVA con los derechos aduaneros, establecidas por distintas finalidades: facilitar los traslados de residencia, las importaciones con fines sociales o de investigación. Entre ellas podemos destacar, a los efectos del manual: Exención por traslado de sede de actividad empresarial -art. 37 LIVA-; exención para proteger explotaciones limítrofes -art. 38 y 39 LIVA-; exenciones para garantizar el libre tráfico internacional de mercancías, animales o personas -arts. 55 a 58 LIVA-

- **Importación de productos de pesca** -art. 59 LIVA-.

- **Importación en régimen diplomático consular y las efectuadas por Organismos Internacionales** -arts. 60 a 62 LIVA-

- **Reimportación de bienes efectuada por quien realizó la exportación temporal de los mismos o los envió, con carácter temporal a Canarias, Ceuta o Melilla** -art. 63 LIVA-, la finalidad no es otra que evitar la doble imposición, para su aplicación se requiere una identidad en el sujeto que exporta y reimporta (pues de lo contrario estaríamos ante una exportación definitiva y una nueva importación) y una identidad en el objeto, que no haya sido modificado (pues de lo contrario estaríamos ante un régimen aduanero de perfeccionamiento pasivo).

- **Prestaciones de servicio cuyo valor esté incluido en la base imponible de las importaciones de bienes** -art. 64 LIVA-, la finalidad es evitar la doble incidencia del IVA, es una exención de carácter técnico, pues si no se estableciera tales servicios gravados en importaciones serían gravadas nuevamente como prestaciones de servicios internas.

- **Importación de bienes que se vinculen al régimen de depósito distinto del aduanero (RDDA)** -art. 65 LIVA-, a diferencia de los otros regímenes aduaneros, que están no sujetos inicialmente, la LIVA sujeta desde el inicio a gravamen los bienes en RDDA, pero para mantener la coherencia con la exención de derechos aduaneros a ella reconocida se establece su exención. Gravándose en el momento de su abandono.

- **Exenciones a la importación reconocidas para evitar la doble imposición** -art. 66 LIVA-, se refieren a los bienes que tras su importación vuelven a gravarse en el IVA al ser objeto de entrega de bienes o prestaciones de servicio en el interior de un EM, pero que recaerían sobre el mismo valor añadido gravado en la importación, p.ej. las importaciones de bienes adquiridos con instalación y montaje en el TAI, cuya regla de localización en el mismo como operación interior (art. 68 dos,2º LIVA), determina la exención de la importación, o las importaciones temporales con exención parcial de derechos aduaneros, de bienes distintos de los medios de transporte que sean cedidos en arrendamiento por su propietario, en estos casos se producen dos hechos imponibles sujetos al IVA: pues al estar sujeta al arancel se sujeta parcialmente la importación al

IVA y el arrendamiento de bienes que se sujeta en España como prestación de servicios interna (art. 69.Uno 1º LIVA), para evitar la doble imposición se declara exenta la importación; y las importaciones de gas y electricidad.

**Importaciones (3). El devengo.** Con carácter general cuando hubiera tenido lugar el devengo de los derechos aduaneros, es decir, en el momento de admisión de la declaración por la que se solicita el despacho a libre práctica con independencia de que la importación hubiera estado o no sujeta a los derechos de importación. **Además**, si los bienes provienen de territorios que pertenecen a la Unión Aduanera, pero no se incluyen en el TAI (Canarias) cuando hubiera tenido lugar el devengo de los derechos de importación en el caso de haber sido exigible; en el caso de abandono del RDDA en el momento del abandono.

**Importaciones (4).La base imponible.** Ésta resulta de adicionar al **valor en aduana** los siguientes conceptos, si no están incluidos en el mismo: (1) los **impuestos, derechos, exacciones y demás gravámenes que se devenguen fuera del TAI**, y los **que se devenguen con motivo de la importación**, lógicamente salvo el IVA. Esto es, los derechos de importación (derechos de arancel, exacciones de efecto equivalente y demás gravámenes a la importación previstos en la política agrícola común, por el importe de las cuotas efectivamente satisfechas, los impuestos especiales (IIEE) de fabricación cuyo hecho imponible sea la importación. No se incluyen las tasas de inspección del control aduanero que tienen cabida como gastos accesorios. (2) los **gastos accesorios** (comisiones, gastos de embalaje, transporte y seguro hasta el primer lugar de destino de los bienes en el interior de la UE) -art. 83.Uno LIVA-.

La base imponible en las **reimportaciones** de bienes exportados temporalmente fuera de la UE para realizarles trabajo de reparación, transformación, adaptación o trabajos por encargo será la contraprestación de los referidos trabajos, incluyendo los impuestos y gastos accesorios a los que se ha hecho mención.

**Importaciones (5). La liquidación.** La liquidación del IVA de las importaciones se hará según la forma prevista en la legislación aduanera para los derechos arancelarios -art. 167.2 LIVA-, ello conlleva que no se autoliquide, sino que su cálculo tras la declaración tributaria es cuantificado por la administración con la correspondiente liquidación. Lo que si tendrá que hacer el empresario importador es computar en su autoliquidación de este impuesto el IVA satisfecho por las importaciones como IVA deducible si cumple los requisitos para su deducción.

**Importaciones (6). Los obligados tributarios. Los sujetos pasivos** son quienes realicen las importaciones -art. 86 LIVA-, con independencia de su condición. Se consideran importadores: los destinatarios de los bienes importados, sean adquirentes, cesionarios o propietarios o bien consignatarios que actúen en nombre propio, los propietarios de los bienes no contemplados en los anteriores casos.

**El responsable tributario** -art. 87 LIVA-, son **responsables solidarios** en las importaciones, las asociaciones garantes en los casos determinados en los Convenios internacionales, la RENFE, cuando actúe en nombre de terceros en virtud de Convenios internacionales, y las personas o entidades que actúen en nombre propio y por cuenta de los importadores. **Serán responsables subsidiarios** del pago del impuesto los Agentes de Aduanas que actúen en nombre y por cuenta de sus comitentes

**Las operaciones asimiladas a las importaciones (1).** Las operaciones asimiladas a la importación -art. 19 LIVA- se plantean como consecuencia del posible incumplimiento de los requisitos que condicionan las exenciones de los siguientes bienes:

- **buques y aeronaves afectos a la navegación internacional.**
- **buques afectos al salvamento, asistencia marítima o pesca costera.**
- **buques de guerra.**

En relación con estos sería la desafectación del buque o aeronave de la navegación internacional o la no afectación exclusiva al salvamento, asistencia marítima o pesca costera.

- **los adquiridos por la embajada, consulados u organismos internacionales o por personas que prestan sus servicios en ellos.**

La venta de de estos bienes adquiridos sin comunicación previa a la AEAT determina la ineficacia de la exención.

- **los introducidos en áreas exentas o vinculados a regímenes suspensivos y las entregas de bienes y prestaciones de servicios vinculados a esos bienes, mientras permanezcan en dicha situación.**

Son operaciones asimiladas las salidas de las áreas exentas o el abandono del régimen suspensivo, excluyéndose expresamente la salida de determinados metales que cotizan en bolsas internacionales.

En consecuencia, constituyen una vía para recuperar el Impuesto no recaudado por la aplicación de las exenciones correspondientes cuando dejan de cumplirse los requisitos que las condicionan.

**Las operaciones asimiladas a las importaciones (2). El Devengo** se producirá en el momento en que se incumple las condiciones de la exención -art. 77 LIVA-.

**Las operaciones asimiladas a las importaciones (3). La Base imponible** -art.83 dos LIVA- de las importaciones a que se refiere a los **buques y aeronaves** incluirá el importe de la contraprestación de todas las operaciones relativas a los correspondientes medios de transporte, efectuadas con anterioridad a estas importaciones, que se hubiesen beneficiado de la exención del impuesto; en el caso de las **adquisiciones diplomáticas** la contraprestación de dicha entrega; en el caso de **bienes que salen de áreas exentas o abandonan regímenes suspensivos aduaneros distintos del RDDA**, la base imponible será: si son bienes procedentes de terceros países se aplican las reglas de la importación, si se trata de bienes de otros EEMM o del interior del EM, la base imponible sería la suma de las contraprestaciones de la última adquisición intracomunitaria o entrega y la de los servicios prestados después de las mismas. La base imponible para los bienes que **abandonen el RDDA**, si los bienes proceden de terceros países se aplican las reglas de la importación, si los bienes proceden de otros EEMM o del interior del EM la base será el importe de la contraprestación de la entrega previa por la que se vinculó al RDDA aumentada en el importe de las contraprestaciones de las entregas incorporadas y de los servicios prestados durante la permanencia en el régimen suspensivo

**Las operaciones asimiladas a las importaciones (4). El sujeto pasivo** -art.86 dos 4º LIVA- sería el adquirente o, en su caso, el propietario, el arrendatario o fletador de los bienes a que se refiere el artículo 19 LIVA.

**Regímenes fiscales suspensivos en las importaciones (1). El régimen fiscal del perfeccionamiento activo** -art.24.dos LIVA- permite la entrada en el TAI de mercancías excluidas del régimen aduanero de igual denominación, aplicándose su mismo régimen. La entrada y vinculación de los bienes a este régimen **no se grava como importación a efectos**

**del IVA.** Se trata de un régimen aplicable a bienes que proceden de territorios integrados en la Unión Aduanera, pero en los que no se aplica el IVA (Canarias), o de Países terceros que no están gravados o lo están a un tipo cero por los derechos aduaneros.

**Regímenes fiscales suspensivos en las importaciones (2). Régimen fiscal de importación temporal** –art.24.dos LIVA-. Permite la entrada y utilización en el TAI, sin gravar la importación, de bienes provenientes de territorios integrados en la Unión Aduanera, pero en los que no se aplica el IVA (Canarias), para ser reexportadas fuera de él sin modificaciones. Se puede aplicar a los bienes que si procedieran de otros países se beneficiarían de una exención total de derechos de importación por serles de aplicación el **régimen aduanero de importación temporal con exención total.**

**Regímenes fiscales suspensivos en las importaciones (3). Régimen de depósito distinto de los aduaneros (RDDA)** -art. 24 LIVA-, las entregas, adquisiciones intracomunitarias e importaciones de bienes vinculadas a este depósito están exentas, así como las prestaciones de servicio relativas a éstos, mientras permanezcan en el mismo. Se pueden vincular a él, bienes de la UE o bienes de terceros países una vez que, previo pago de los derechos aduaneros, se hayan despachado a libre práctica. La vinculación de éstos al RDDA da lugar al hecho imponible importación del IVA, si bien está exenta. Dentro del RDDA se tiene que distinguir entre: **(a) los bienes objeto de Impuestos Especiales (IIEE)** donde el RDDA será el régimen suspensivo aplicable en los supuestos de fabricación, transformación o tenencia de los productos objeto de los IIEE de fabricación en fábricas o depósitos fiscales, de circulación de los referidos productos entre dichos establecimientos y de importación de los mismos con destino a fábrica o depósito fiscal. Supone la suspensión de los IIEE y del IVA **(b) los demás bienes** donde el RDDA será el régimen suspensivo aplicable a los bienes excluidos del régimen de depósito aduanero por razón de su origen o procedencia (bienes comunitarios o no comunitarios previo pago derechos importación) con sujeción, en lo demás, a las mismas normas que regulan el mencionado régimen aduanero. Supone la suspensión del IVA.

**Las exportaciones (1)** Estas operaciones del comercio exterior se declaran exentas al optarse por el criterio de tributación en el país de destino, en consecuencia se sujeta a gravamen la importación de bienes, lo que es coherente con el objeto del tributo del IVA, que no es otro sino gravar el consumo allí donde se produce. En realidad la operación que se declara exenta son las operaciones interiores, las entregas de bienes, destinadas a la exportación. Es decir, sólo van a estar sujetas las exportaciones que sean consecuencia de una entrega de bienes. En consecuencia, el concepto de exportación/importación aduanera es distinto, a veces más amplio que la exportación/importación en el IVA, pues el art. 21 LIVA exige que exista una entrega de bienes transportados o expedidos fuera de la UE, no basta con la mera salida de los bienes.

*- Ejemplo: un empresario establecido en Almería envía una mercancía a un establecimiento permanente suyo situado en Tetuán (Marruecos). En este caso existe conceptualmente una exportación tanto económica como aduanera, sin embargo, no se puede hablar de exportación/importación a efectos del IVA pues no se produce una entrega de bienes sujeta (es decir, no hay transmisión del poder de disposición sobre dicha mercancía). Existe tal descoordinación cuando se declara exenta a efectos del IVA una importación, cuando si ha existido, como consecuencia del criterio de localización de las operaciones en el TAI en el caso de la importación de bienes corporales que deben ser objeto de instalación o montaje, cuando su instalación se ultime en el TAI, se considera que es una operación interior, entrega de bienes, y se declara exenta la importación a efectos del IVA, cuando si ha existido tal importación -arts. 68. Dos.2º y 66.1º LIVA-.*

**Las exenciones a la exportación, se denominan plenas,** y suponen a parte de no nacer la obligación tributaria (en concepto de IVA devengado), efecto común a todas las exenciones tributarias, la posibilidad de **deducirse, de recuperar el IVA soportado** en el bien que se destina a la exportación, o, en su caso, su **devolución.**

Los exportadores pueden aplicar el **régimen de devolución mensual** previsto en el arts.116 LIVA y 30 RIVA, para ello deberán estar inscritos en el registro de devolución mensual de la AEAT, en el caso de entidades acogidas al régimen especial del grupo de entidades la inscripción sólo procede si todas las entidades lo acuerdan. Estar al corriente de sus obligaciones tributarias, no estar incurso en alguna de los supuestos que podrían suponer la baja cautelar de este registro o la revocación del NIF (número de identificación fiscal), presentar mensualmente las declaraciones-liquidaciones de IVA por vía telemática, junto con los libros registro de IVA por el modelo 340. Se aplica siempre que no realicen actividades sujetas al régimen simplificado el IVA.

**Las exportaciones (2). Las exenciones. Las exportaciones directas** son aquellas en las que la expedición y transporte los realiza el transmitente o un tercero en nombre y por cuenta de éste, la exención se condiciona a la salida del territorio de la UE de conformidad a la normativa aduanera. Las exportaciones se formalizan en el DUA (documento único administrativo). Por tanto, de existir sucesivas entregas sólo estará exenta la última que salga del territorio. Para gozar de la exención el transmitente debe conservar, durante la prescripción del impuesto, todos los documentos acreditativos de la operación (factura, contrato, transporte..) y la aduana de salida de la UE debe acreditar la salida de los bienes -art. 21.1º LIVA-.

**Las exportaciones indirectas** son aquellas realizadas por el adquirente no establecido en la UE o por un tercero que actúe en nombre y por cuenta de éste. Los bienes se ponen a disposición en el interior del país, corriendo por cuenta del adquirente su salida del territorio de la UE. El adquirente debe presentar un documento aduanero de exportación, donde conste el proveedor –que es el que tiene la condición de exportador- y la factura por éste expedida, también debe remitir una copia al proveedor del documento de exportación con la diligencia de la aduana que acredite su salida definitiva. Se excluyen los bienes destinados al equipamiento o avituallamiento de embarcaciones deportivas o de recreo, de aviones de turismo o de cualquier medio de transporte de uso privado. Dentro de esta modalidad se encuentra las entregas en régimen de viajeros y las tiendas libres de impuestos.-art. 21.2º LIVA,- entregas de bienes a organismos sin fin lucrativo -art. 21.4º LIVA-.

**Las exenciones de servicios vinculados a las exportaciones. Trabajos sobre bienes que se exportan** -art. 21.3º LIVA-, tras las nuevas reglas de localización de los servicios estos se entienden prestados fuera del territorio, por tanto no estarían sujetas al IVA español. Estaríamos ante un supuesto de no sujeción y no de exención, si bien no se impide la devolución del IVA soportado, a pesar de la no sujeción, pues de haberse localizado en el TAI sería de aplicación esta exención. **Servicios relacionados con las exportaciones** -art. 21.5º LIVA-, están exentos los servicios que se presten a quienes realicen dichas exportaciones, a los destinatarios de los bienes o a quienes actúen por cuenta de unos y otros y que se realicen a partir del momento en que los bienes se expidan directamente con destino a un punto situado fuera del territorio de la UE o a un punto situado en zona portuaria, aeroportuaria o fronteriza para su inmediata expedición fuera de dicho territorio. Esta exención requiere que la exportación se realice a los tres meses siguientes de la prestación del servicio; la salida de los bienes debe acreditarse y los documentos acreditativos de la exportación deben remitirse dentro de los tres meses siguientes a la exportación. **Servicios de mediación** -art.

21.6º LIVA- están exentas las prestaciones de servicios realizadas por intermediarios que actúen en nombre y por cuenta de terceros cuando intervengan en las operaciones exentas anteriores.

**Exenciones de operaciones asimiladas a las exportaciones** -art. 22 LIVA- se refieren fundamentalmente a bienes y servicios relacionados con ellos que generalmente actúan fuera del TAI (buques y aeronaves de navegación internacional: operaciones relativas a ellos reparaciones, mantenimientos, relativas a los objetos incorporados, prestaciones de avituallamiento, prestaciones de servicios ) y a personas o instituciones que por su condición (diplomáticos, embajadas, OTAN, Organismos Internacionales: entregas de bienes para uso oficial, para uso y consumo miembros con estatuto diplomático) opera sobre ellos el principio de extraterritorialidad, escapando a la soberanía nacional. Estas operaciones se caracterizan por **no tener la misma delimitación territorial del concepto ordinario de exportaciones**, aquí la distinción se realice sobre la diferenciación entre el TAI de España y el resto de los países sin distinguir entre comunitarios o terceros países. La navegación marítima internacional lo será tanto Valencia-Nueva York como el trayecto Valencia-Nápoles. También están exentos los servicios de mediación relacionadas con estas operaciones asimiladas -art. 22.15º LIVA-, ahora bien estos servicios se entenderán prestados en el TAI, si el destinatario no tiene la condición de empresario y la operación a la que se medie se localice en el TAI (art. 70.Uno, 6º LIVA) y cuando se presten por un empresario situado dentro o fuera del TAI para el establecimiento de otro empresario situado en el TAI (art. 69.Uno LIVA).

**Tanto las entregas de bienes y las adquisiciones intracomunitarias que se introduzcan en las áreas exentas o se vinculen a los regímenes aduaneros y fiscales suspensivos** (regímenes aduanero y fiscal de perfeccionamiento activo, régimen de importación temporal con plena deducción, régimen de tránsito externo o del comunitario interno, en régimen de depósito aduanero, o en régimen de depósito distinto al aduanero (RDDA), como las prestaciones de servicios relativos a los mismos están exentas y darán derecho a la devolución del IVA soportado.

**Exenciones en áreas exentas** -art. 23.Tres LIVA-. Estas áreas son las **zonas francas**, los **depósitos aduaneros** y el **depósito temporal** a los que ya hemos hecho referencia, tanto en el arancel aduanero, como en su no sujeción, en cuanto que hecho imponible de importación a efectos del IVA. Desde el punto de vista de la exportación, la introducción de mercancías comunitarias en estas áreas se considerará como una exportación exenta -art. 23.Uno 1º LIVA- y darán derecho a la devolución del IVA soportado. La exención se mantiene mientras permanezcan en dicha situación, no obstante, también está exenta la entrega de un área exenta a otra. Además, estas exenciones están condicionadas, en todo caso, a que los bienes a que se refieren no sean utilizados ni destinados a su consumo final en las áreas indicadas. Sin embargo, no se consideran utilizados en estas áreas lo bienes introducidos para ser incorporados a proceso de transformación en curso que se realicen en ellas al amparo del régimen de perfeccionamiento activo o del **régimen fiscal** de perfeccionamiento activo.

- *Ejemplo general: Se presenta para su despacho a libre práctica en la Aduana del Puerto de Almería 250 cajas, conteniendo cada una cuatro botellas de vermut, de un litro cada una, con uno grado alcohólico adquirido de 17º GL, inferior por tanto a 18 % vol. con código aduanero 22051010 originario de EEUU. El valor en aduana de la expedición es de 5000 \$ USA. 1 \$ USA= 0,7512€. Luego el valor en aduana en euros será 5.000 x 0,7512= 3.756,01€. Los derechos arancelarios según consta en el TARIC son 10,90€/hectolitro. Además, este bien destinado a consumo en España se grava tanto por IIEE por el Impuesto sobre productos intermedios a*

*55,53€ por hectolitro dado su grado alcohólico volumétrico –art.34 LIIEE-, y su importación se grava al tipo general del IVA del 18%. Veamos como se liquida esta operación para su despacho a libre práctica o para su despacho a consumo, en estas hipótesis: A) despacho a libre práctica para su envío a un depósito fiscal: El despacho a libre práctica supone la liquidación de los derecho aduaneros, en este caso de importación, en este caso supone el abono de un **derecho específico** de 10,90€ por hectolitro, son 1.000 botellas de un litro, por tanto 10 hectolitros= 10,90€ x 10 hectolitros= 109€. Al enviarse a un depósito fiscal (RDDA) se activa un régimen suspensivo tanto de los IIEE que graven el producto como del IVA que grava su consumo. En consecuencia el importador deberá abonar sólo 109€, sin perjuicio de que la Aduana pueda exigir una fianza al importador o al titular del depósito fiscal que cubra el importe de tales tributos. B) importación por una sociedad dedicada a la comercialización del vermut, estaríamos ante un despacho a consumo, lo que supone la exigibilidad de los derechos de importación (iguales al anterior supuesto 109€ a satisfacer por el importador), y los IIEE e IVA que graven dicho bien. El IIEE se aplica así: 10 hectolitros x 55,53€= 555,30€ a satisfacer por el importador. El IVA que se aplica será del 18% sobre la base imponible constituida por el valor en aduana del bien, más la cuota del derecho aduanero (derecho específico) más la cuota del IIEE (3.756,01€+109€+555,30€) x 18%= 795,66€ cuota de IVA a satisfacer el importador. El importador satisfará 1.459,96€ (109€ arancel; 555,30€ impuestos especiales y 796,66€ por IVA).*

#### 2.2.4. RÉGIMEN DE LAS OPERACIONES INTRACOMUNITARIAS EN EL IVA

El IVA armonizado tiende a la tributación en origen de los productos y servicios. Sin embargo, la falta de entendimiento entre los Estados Miembros por las obligaciones de deducción y la compensación a los Estados más importadores que exportadores impide que se haya conseguido esta realidad. En consecuencia, actualmente se presenta un régimen supuestamente provisional en tanto que no se superen tales dificultades. En este régimen, se diferencia la tributación intracomunitaria de entregas de bienes y prestaciones de servicios.

**Tributación intracomunitaria de bienes. La entrega intracomunitaria de bienes está exenta**, mientras que la **adquisición intracomunitaria** de bienes está **sujeta**. De esta manera, se consigue que los bienes salgan **liberados** de la cuota de IVA de un **Estado miembro** y, nada más entrar en otro Estado miembro, adquieran, por el valor del bien, el tipo de gravamen como si se hubiera adquirido en ese Estado miembro. Se consigue así la neutralidad para que sea indiferente si se adquiere del Estado propio o de otro Estado miembro. Para perfeccionar esta **neutralidad**, la exención de IVA para el bien que sale del territorio de un Estado debe dar derecho a deducción del IVA soportado/satisfecho por los costes para fabricar o adquirir el bien; salvo que la entrega interior de ese bien esté exenta. Siendo exenta la entrega intracomunitaria, se sujeta la adquisición intracomunitaria, de la que será sujeto pasivo el empresario que adquiere el bien procedente de otro Estado miembro (Hay que distinguir esa cuota de IVA de la que surge por la posterior entrega del bien del sujeto pasivo). Evidentemente, el empresario o profesional que adquiere intracomunitariamente podrá **deducirse** el IVA si lo destina a operaciones que den derecho a deducción.

**Elemento subjetivo de la adquisición intracomunitaria.** A diferencia, como se verá, de lo que sucede en importaciones, están sujetos a **adquisición intracomunitaria** exclusivamente los **empresarios y profesionales** (y las sociedades mercantiles, en todo caso). En coherencia, cuando un sujeto pasivo entregue un bien a otro Estado de la Unión Europea y el destinatario no sea un empresario o profesional; la entrega no estará exenta y no habrá adquisición

intracomunitaria. En ese supuesto, el bien tributará efectivamente en origen, pues sale del territorio de un Estado con el IVA de ese Estado y llega al otro Estado sin adquirir nuevo IVA. Hay excepciones a esto: 1) supuesto en el que el empresario que entrega el bien haya realizado, en el ejercicio anterior o en el presente, entregas al mismo Estado de destino del bien por un importe que señala la legislación de cada Estado (para bienes que llegan a España, 35.000 €), 2) supuesto que tribute en destino por requerir de instalación o montaje en destino con un coste de instalación superior al 15% del precio total, 3) bienes entregados por un empresario que haya tributado por el régimen de bienes usados, 4) bienes entregados por un empresario en régimen de franquicia, 5) entregas de gas o de electricidad, con determinados requisitos. La más destacable es la primera regla, en la que el sujeto pasivo será quien entrega el bien; a pesar de no estar instalado en el Estado de destino. Ello se justifica en que el volumen de ventas lo capacita para gestionar el IVA en destino. El resto de excepciones provocan que sea sujeto pasivo no quien entrega, sino quien recibe (al igual que la inversión del sujeto pasivo que se verá más adelante).

**Operaciones asimiladas a adquisiciones intracomunitarias.** El traslado de bienes de un Estado miembro a otro por parte de un empresario establecido en ambos Estados requiere de un tratamiento similar al de las adquisiciones intracomunitarias. Piénsese que el empresario habrá adquirido/producido los bienes en el Estado A al tipo de gravamen de ese Estado; mientras que lo venderá/utilizará en el Estado B, con el tipo de gravamen distinto. Si no se ajusta de algún modo, los empresarios con medios internacionales podrían optar por producir en el lugar con el **tipo de gravamen más bajo**. Es por ello por lo que surgen las **operaciones asimiladas a adquisiciones intracomunitarias**. Se sujetan tanto la salida del bien desde el Estado A como la entrada del bien en el Estado B. La primera es una operación asimilada a entrega de bienes, que estará exenta en las mismas condiciones que las entregas intracomunitarias (exención con derecho a deducción). La entrada en el Estado B estará sujeta, siendo el sujeto pasivo de la operación el empresario que realiza toda la operación, en las mismas condiciones que si hubiera realizado una adquisición intracomunitaria. La cuota de IVA satisfecho en ese concepto será deducible.

**Base imponible de las adquisiciones intracomunitarias.** La base imponible se calcula de acuerdo con las reglas de las operaciones interiores. Será, como norma general, el precio. En el supuesto de operaciones asimiladas a entregas de bienes, será el coste de adquisición si no ha habido transformación y el coste de adquisición más transformación en caso contrario. En las operaciones entre personas o entidades vinculadas, la base imponible será el valor del mercado del bien.

*- Ejemplo de entrega de bienes: El empresario A está establecido en España y en Portugal. En Portugal tiene una fábrica de muebles, mientras que en España tiene la tienda desde la que los vende. En el mes actual, ha trasladado muebles de la fábrica de Portugal a la tienda de España. El coste de producción de esos muebles en Portugal es de 10.000 €. Para producirlos, ha soportado/satisfecho 2.000 € de IVA. En España, vende esos muebles por 20.000 €. Uno de los muebles, por valor de 100 € lo vende a un señor portugués, por lo que se lo envía por transporte. En ese supuesto, el empresario deberá declarar el IVA español y el IVA portugués. En el IVA portugués, deberá declarar (suponiendo que no realizaran ninguna otra operación) una operación asimilada a entrega de bienes (salida de muebles hacia España: sujeta, pero exenta) y deducirá el IVA soportado/satisfecho en Portugal. Tendrá una devolución de 2.000 €, por el IVA que pagó en su momento. En España, deberá declarar una operación asimilada a entrega intracomunitaria de bienes (llegada de muebles desde*

*Portugal) por valor de 1.800 € (18% de 10.000 €: con la mera entrada los muebles llevan el IVA español por todo lo que ha supuesto su proceso de fabricación anterior) y una entrega de bienes sujeta y no exenta por valor de 18€ (la venta del mueble al señor portugués: tributa en España porque el transporte tiene origen en España. Si el señor que recibe el mueble fuese un empresario, estaría exenta en España y daría lugar a adquisición intracomunitaria en Portugal. Al no ser así, tributa en España; a pesar de que el empresario de muebles opera también en Portugal) y podrá deducir el IVA satisfecho por la operación asimilada a adquisición intracomunitaria. Su declaración, será, pues de 1.800 + 180 - 1.800 = 180 €. No hay coste real, porque los 180 € que debe ingresar corresponden a lo que habrá repercutido al señor de Portugal.*

**Prestaciones de servicios intracomunitarias.** Las entregas de bienes, en paso transfronterizo, se bifurcan entre entregas exentas y adquisiciones intracomunitarias sujetas; si el destinatario es empresario. Ello no sucede con la **prestación de servicios**, que dará lugar en todo caso a **una sola operación**. Como tal y según se adelantó, tributará en el país de origen del prestador o de destino (residencia del destinatario) según la **naturaleza del destinatario**. A pesar de las medidas adoptadas, es más **sencilla la deducción** en el país propio que en otro. Por ello, si el destinatario es empresario o profesional, el servicio tributará en el país de éste y no del empresario que presta; para que pueda deducir el destinatario más fácilmente el IVA que surge por el servicio. Ahora bien, para minorar las cargas fiscales de quien presta, si el prestador no está establecido en el territorio, hay una **inversión de sujeto pasivo** y el sujeto pasivo será no el prestador, sino el destinatario, que, al ser tributación en destino, está establecido en ese país y es empresario o profesional, por lo que gestionar esa cuota de IVA no le va a suponer una carga especial.

*- Ejemplo: Un empresario español se dedica a la prestación de servicio de fontanería y está establecido tanto en España como en Portugal. De las operaciones que realiza, nos interesan las siguientes: Ha recibido un curso de formación en Francia, por el que ha pagado 200 €. Realiza un trabajo de reparación de tuberías para una empresa portuguesa, por un coste de 1.000 €. Además, realiza una reparación de tuberías para una empresa francesa por coste de 2.000 € y otra para la casa del profesor que le impartió el curso en Francia por valor de 100 €. Se presentan, pues, cuatro prestaciones de servicio. 1) La recepción del curso en Francia tiene como destinatario al empresario de fontanería español y, por tanto, tributa en destino. Tributa en España. Como el empresario francés -entendemos- no está establecido en España, del IVA de 36 € (18% de 200€) por el servicio de formación es sujeto pasivo el propio empresario español (inversión de sujeto pasivo). 2) El trabajo que realiza de fontanería en Portugal también tributa en destino (Portugal), pues lo recibe un empresario. Pero como el empresario fontanero está establecido en Portugal, no hay inversión de sujeto pasivo. El empresario fontanero es sujeto pasivo y repercutirá el IVA al empresario portugués. 3) El trabajo de reparación de tuberías tributa, igualmente, en destino, pues lo recibe un empresario. Tributa en Francia. Como el empresario fontanero no está establecido en Francia, hay inversión de sujeto pasivo y es sujeto pasivo el empresario francés. 4) El trabajo de fontanería para el profesor no lo recibe un empresario. Tributa, pues, en origen. Tributa en España y el sujeto pasivo es el empresario español, que debe repercutir el IVA español al profesor francés.*

**Recuperación del IVA soportado/satisfecho en otros Estados Miembros.** La neutralidad interna prevé la deducción del IVA soportado/satisfecho, como recuperación del coste de IVA

para la producción. Esta deducción, al menos en el estadio actual, sólo puede producirse respecto al IVA del Estado en el que se **opera y se declara**. Dicho en el caso concreto, un empresario que declara IVA español sólo podrá deducirse el IVA soportado/satisfecho que corresponda a otras cuotas de IVA español; pues España no va a devolver cuotas de IVA de otros Estados Miembros. Esto podría provocar problemas de **neutralidad externa**. En consecuencia, debe paliarse con dos tipos de medidas: la deducción del IVA cuando se producen operaciones que no tributan en el propio Estado, sino en otro; y la recuperación del IVA soportado/satisfecho en Estados donde no se declara, porque no se opera.

La primera de las posibilidades ya se ha visto con la **exención por entregas transfronterizas** que dan derecho a deducción. A ello se ha de añadir la deducción por IVA soportado/satisfecho en **servicios que tributen en destino**, tanto si el empresario que los presta es sujeto pasivo como si no.

Respecto a la segunda de las posibilidades, las **reglas de tributación** que hemos visto están pensadas para evitar que haya de recuperarse IVA soportado/satisfecho de Estados donde no se opera. Así, en el caso de bienes, se exige la entrega y se hace tributar la adquisición (intracomunitaria o importación) con el IVA propio. En el supuesto de servicios, se hace tributar en destino. Sin embargo, hay excepciones que impiden que esto ocurra siempre. Para esos supuestos, se habilitan **mecanismos de recuperación de IVA soportado/satisfecho**.

A tal fin, debe realizarse una **solicitud de recuperación específica** ante la Administración tributaria del Estado a **quien correspondan las cuotas** de IVA cuya recuperación se pretende. Ello, no obstante, para facilitar el sistema; se obliga a las Administraciones Tributarias propias a establecer un **servicio de recepción de solicitudes** de sus nacionales/residentes para gestionarlo con el resto de Administraciones Tributarias. En consecuencia, el empresario español que quiera recuperar el IVA soportado/satisfecho en otros Estados debe comunicarlo a la **AEAT** solicitando la tramitación de la recuperación de IVA soportado/satisfecho a los Estados correspondientes. Ello podrá hacerse a través del modelo 360. (<https://www.agenciatributaria.gob.es/AEAT.sede/tramitacion/GZ09.shtml>).

## 2.2.5. RÉGIMENES ESPECIALES DE IVA Y OPERACIONES TRANSFRONTERIZAS

La normativa española sobre IVA recoge determinados **regímenes especiales** que surgen para aligerar la carga de gestión (en el caso de pequeños empresarios) o atienden a su conexión con objetos usados (adquiridos en ocasiones a través de ITPAJD) o su especial complejidad (agencia de viajes) o, finalmente, por su relación con lo internacional. No corresponde aquí explicar estos regímenes, sino, a título esquemático, señalar las **especialidades** que aparecen en las operaciones internacionales con respecto al régimen.

- **Régimen simplificado:** las operaciones internacionales no se calculan por estimación objetiva, sino directa.
- **Régimen de agricultura, ganadería y pesca:** no se aplican a las operaciones internacionales.
- **Régimen de agencias de viajes:** se eximen las prestaciones de servicios en la parte que corresponde a entregas de bienes y prestaciones de servicios prestados en beneficio del viajero realizados fuera de la Comunidad.
- **Régimen de servicios prestados por vía electrónica:** Es específico para prestadores no establecidos en la Comunidad que presten a particulares establecidos en ella.

## 2.2.6. ASPECTOS DESTACABLES DE LOS IMPUESTOS ESPECIALES

Los impuestos especiales siguen un régimen parecido a IVA, con la diferencia esencial de que son impuestos **monofásicos** cuyo objeto no es el consumo general, sino **consumos específicos**. Por tanto, existe una única tributación en la salida de fábrica o la importación que sólo conlleva repercusión. Debe destacarse aquí sólo lo relativo a la importación y adquisición intracomunitaria de los bienes gravados por IIEE de Fabricación (IIEEF). Debe tenerse en cuenta que el **espacio de territorio español a efectos de impuestos especiales es el mismo de IVA**. Ahora bien, **algunos impuestos especiales**, pese a ello, sí se aplican en **Canarias, Ceuta y Melilla**.

La importación sería la entrada de los productos gravados en el ámbito territorial de la UE -sin perjuicio de los regímenes aduaneros especiales, donde se exige su ultimación para que se entienda realizada la importación-. Sin embargo, la mera realización de aquéllas no supone el devengo del impuesto, sino que se condiciona a otras circunstancias distintas de las descritas en el aspecto material. Debido a ello se prevé, para evitar la aparición de costes financieros como consecuencia del desfase temporal entre la realización del hecho imponible y el momento en que se produce la puesta a consumo, el establecimiento de un **régimen suspensivo** (que es aplicable tanto a la fabricación, transformación, tenencia y circulación de productos objeto de los IIEEF) en el que, habiéndose realizado el hecho imponible, no se ha producido el devengo y, en consecuencia, no es exigible el impuesto (*art.4.20*). De este modo, el tributo **no se exigirá hasta la ultimación del régimen aduanero (art. 11), o del régimen suspensivo del depósito distinto de los aduaneros** es decir, cuando se realicen los supuestos que provoquen el devengo del impuesto.

No existe una referencia expresa a las operaciones intracomunitarias en la definición del hecho imponible, si bien estas no son indiferentes para la exacción del tributo. La creación del Mercado Único Europeo provoca una definición espacial del hecho imponible sin distinguir entre un hecho imponible nacional y otro hecho imponible en los Estados miembros de la Unión, ya que el producto fabricado o importado puede ser objeto de consumo en el propio Estado o en otro Estado miembro. De ahí la importancia de la **regulación de la circulación intracomunitaria** de estos productos; pues se extiende el régimen suspensivo del gravamen (previsto con carácter general para cuando las mercancías no salen de la fábrica o del depósito fiscal en el que se almacenan, así como su transporte de una a otro) cuando se destinan a un depósito de recepción en ámbito territorial interno y a ciertos operadores registrados en otro Estado miembro, o salen con destino a un operador no registrado, y ello para extender al máximo la libertad de adquisición de estos productos (*art.16.2 a),b) y c)*), y de gravar el consumo allí donde se produce.

Con el mismo fin, pero fuera del régimen suspensivo, se permite la circulación intracomunitaria de productos objeto de los IIEEF por los que ya se haya satisfecho el gravamen en un Estado miembro, gravándose en el Estado de destino, y en consecuencia generándose el derecho de devolución del gravamen en el Estado de expedición. Tal sería el caso cuando los bienes con destino u origen en otro Estado miembro, que se encuentren fuera del régimen suspensivo, son destinados a un receptor autorizado o circulan dentro del sistema de ventas a distancias (*art. 16.2 d) y e)*).

Para la delimitación del hecho imponible y evitar situaciones de doble imposición, resulta importante la cuestión de las **irregularidades en la circulación comunitaria (art. 17)** y la **determinación de las pérdidas** (distintas de las no sujetas).

Cabe la **devolución de los IIEEF** cuando se expiden los bienes objeto de gravamen a otro Estado miembro o un tercer país. En la **expedición de productos a otro Estado miembro procede la devolución**, con las condiciones que reglamentariamente se determinen, cuando:

a) los empresarios introduzcan productos, por los que se hubiera exigido el IIEEF en el ámbito territorial interno, en un depósito fiscal con la finalidad de enviarlos a otro Estado miembro. La devolución consistirá en el importe de las cuotas de los bienes introducidos y se condiciona a su recepción en el Estado de destino;

b) los empresarios entreguen productos, por lo que se hubiera pagado los IIEEF en el ámbito territorial interno, a receptores autorizados domiciliados en otro Estado miembro. Por receptor autorizado se entienden los empresarios y organismos de derecho público que deseen recibir de otros Estados miembros productos gravados a través de lo que se denomina sistema de envíos garantizados. La garantía la presta el receptor. La devolución será de las cuotas de los productos entregados y se condiciona al pago del impuesto en el Estado de destino;

c) los empresarios envíen o transporten, directa o indirectamente, ellos mismos o por su cuenta, productos objeto de los IIEEF por los que se haya devengado tal impuesto en el ámbito territorial interno con destino a personas domiciliadas en otro Estado miembro, en el ámbito de la circulación intracomunitaria de ventas a distancia. La devolución se extiende a la cuota correspondiente a tales productos enviados y la exacción se condiciona al pago del impuesto en el Estado miembro de destino, del que responderá en su caso como sustituto el representante fiscal.

En el caso de la **exportación la devolución procede**:

a) en la exportación de productos objeto de los IIEEF, o de otros que no siéndolo, contengan otros que sí lo sean. La devolución a los exportadores alcanza a las cuotas previamente satisfechas de los productos exportados

b) en la exportación de productos que no sean objeto de IIEEF, ni los contengan, pero en los que se hubiera consumido para su producción otros que sí lo sean. La devolución alcanza a las cuotas que prueben haber satisfecho mediante repercusión o incorporadas en los precios de los productos empleados. No originan derecho a la deducción los empleados como combustibles o carburantes.

Además, se permite la devolución para algunos IIEEF cuando los productos son devueltos a fábrica o se destruyen bajo control de la Administración tributaria.

## RESUMEN

La inversión en el exterior puede ser gravada en España, en el país donde se invierte o en ambos sitios. Los Convenios de Doble Imposición, basados en el Modelo OCDE, eliminan esta doble imposición a través de los métodos de exención e imputación. En defecto de Convenio, tanto el Derecho Europeo como el Derecho interno, inspirado en el primero, eliminan, por lo general, la doble imposición; a través de dos vías: exención de rendimientos de fuente extranjera o deducción por esos rendimientos

El Impuesto sobre el Valor Añadido va a gravar tanto el traslado transfronterizo de mercancías como la prestación o recepción de servicios internacional. Este gravamen viene determinado, principalmente, por el lugar de realización y por la condición empresarial o no del adquirente.

En todo caso, en el marco de la Unión Europea, el IVA está configurado de tal manera que sólo tribute una vez (en destino o, excepcionalmente, en origen) y que facilite, en todo caso, la deducción del IVA soportado/satisfecho, con independencia del Estado que grave ese IVA.

Finalmente, la Unión Europea posee competencia exclusiva sobre la materia aduanera. En consecuencia, en el territorio aduanero comunitario hay libertad de circulación, no pudiendo gravarse -por aranceles o por exacciones de efecto equivalente- esa circulación. Los productos procedentes de fuera de la Unión Europea deben pagar derechos aduaneros con la primera entrada en el territorio aduanero comunitario. A partir de ahí, quedan sometidos a libre práctica y no cabe un gravamen transfronterizo en el interior de dicho territorio. Se prevén regímenes especiales para evitar el gravamen de importaciones o exportaciones que resulten transitorias.

## CASO PRÁCTICO FINAL

La sociedad A, con domicilio fiscal y sede de la actividad económica en España, decide ampliar su actividad e iniciar, en consecuencia, una actividad en Francia y en Marruecos. A tal fin, traslada bienes desde España tanto a Francia como a Marruecos para iniciar dicha actividad. Desde la perspectiva fiscal, ¿debe instalarse mediante una sociedad filial o simplemente como un establecimiento permanente en Francia? ¿Y en Marruecos? ¿Tendrá que soportar gravamen por la salida o la entrada de bienes desde España a Francia? ¿Y en el caso de Marruecos?

R: Debe distinguirse entre el caso de Francia y el caso de Marruecos. En el caso de Francia, la filial tributará en todo caso como sociedad residente en Francia; mientras que, en caso de establecimiento permanente, será directamente la sociedad A quien tribute en Francia. Ahora bien, por obra de la jurisprudencia del TJUE, tributará de forma parecida en los dos casos (lo que es sobre todo importante en lo que se refiere a la imputación de pérdidas). Igualmente, las pérdidas deberán ser integradas en la base imponible de la matriz de manera parecida. El art. 7 del Convenio entre España y Francia hace que las rentas por establecimiento permanente tributen en Francia. En cuanto a la obtención de las ganancias por la sociedad A, si se constituye una sociedad, el dividendo se gravará en Francia con un máximo del 15% y en España será gravado como beneficio de la Sociedad al tipo normal del Impuesto sobre Sociedades. No se elimina, para el caso concreto, la doble imposición (tanto jurídica como económica); lo que sí hace la aplicación de la LIS. De esta manera, el dividendo tributa en Francia y el beneficio que supone no tributa en España (siempre que se cumplan los requisitos de la exención de rentas o de deducción de impuesto pagado). Si se actúa mediante establecimiento permanente, ocurrirá algo similar: la sociedad A tributará en Francia por el establecimiento permanente y en España podrá aplicar la exención o la deducción. En cuanto a las mercancías, sea mediante establecimiento permanente o mediante filial; no hay derechos de aduana (por ser dentro de la Unión Europea) y habría una adquisición intracomunitaria (filial) o un operación asimilada a la adquisición intracomunitaria (transferencia de bienes, en el caso de establecimiento permanente). Ambas opciones dan el mismo trato y tienen el objeto de que los bienes se liberen del IVA español (ni la entrega a la filial ni la transferencia al establecimiento permanente se gravan; pero, a pesar de que estas operaciones están exentas, se permite deducir el coste de IVA soportado/

satisfecho en su adquisición) y adquieran el IVA francés (que será, en su caso deducible).

En el caso de Marruecos, no existe la garantía europea de la igualdad de trato entre filiales y establecimientos permanentes. Por lo demás, va a suceder lo mismo; por aplicación del Convenio para evitar la doble imposición entre ambos Estados y por aplicación de la LIS. La diferencia más destacable es fruto de la diferencia entre los dos Convenios: el dividendo distribuido desde Marruecos en caso de filial no podrá superar un tipo de gravamen del 10%. En cuanto a las mercancías, se gravará la entrada a España en ambos casos por derechos de aduana. No se gravará, en cambio, la salida. En cuanto a IVA, en caso de filial; la salida de bienes de España estará exenta (con derecho a deducción del IVA soportado/satisfecho por esos bienes) y la entrada de bienes se gravará como importación (deducible). En el caso de establecimiento permanente, no habrá IVA por la salida (no sujeto, porque no hay transmisión de poder de disposición) y sí por la entrada, como importación.

## CUESTIONES A DEBATE

- Si el Estado de origen de las rentas tiene una presión fiscal sobre las mismas más alta que el Estado de destino, ¿qué resulta más beneficioso para el contribuyente, el régimen de exención o el régimen de imputación?
- ¿Puede estar justificado que un filial en un Estado distinto al de la matriz reciba un trato fiscal distinto al que recibe un establecimiento permanente en ese Estado distinto?
- ¿De qué depende que resulte más conveniente la opción por una de las dos alternativas que ofrece el Impuesto sobre sociedades entre exención de rentas de fuente extranjera y deducción de gravamen soportado por rentas de fuente extranjera?
- ¿Está justificada la existencia de un régimen suspensivo en el Código Aduanero? ¿Y un régimen fiscal suspensivo?
- ¿Puede, en algún caso, la venta de mercancías que no sale del territorio español ser considerada importación en el Código Aduanero? ¿Y en el IVA? ¿A qué se debe esto?
- ¿Cuáles son las principales diferencias de tributación entre el hecho de invertir en un Estado miembro de la Unión Europea e invertir en un Estado no miembro?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRÁFICAS

Abella Poblet, E.; Manual del IVA, La Ley- El Consultor, 2006.

Collado Yurrita, M.A (Dir.); Internacionalización de las inversiones, ed. Bosch, 2009.

Martín Queralt, J. (et al.); Manual de Derecho Tributario – Parte Especial, ed. Aranzadi, 2011.

Martín Jiménez, A. J.; “Oportunidades de planificación fiscal para la empresa española derivadas de los artículos 21 y 22 TRLIS”, en Carta Tributaria. Monografías, nº5, Marzo 2005.

OCDE. Harmful Tax Competition. An Emerging Global Issue. 1998. Disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/33/0/1904176.pdf>

Pérez Royo, F. (et al.); Curso de Derecho Tributario. Parte Especial (4ª edic.), ed. Tecnos 2011.

# **CAPÍTULO 7: MARKETING INTERNACIONAL**

Dr. J. L. Ruiz Real  
Universidad de Almería

Dr. A. Leal Jiménez  
Universidad de Cádiz

# ÍNDICE

Objetivos del capítulo .....	398
1. Introducción al marketing internacional .....	399
1.1. El marketing como disciplina .....	399
1.2. Definición y conceptos del marketing internacional .....	402
1.3. Necesidad de una cultura internacional .....	404
1.4. Motivos para la internacionalización de las empresas .....	406
1.5. Barreras a la internacionalización .....	407
2. Sistemas de información e investigación en marketing internacional .....	408
2.1. Elementos y fuentes de un sistema de información internacional .....	408
2.2. La investigación de mercados internacionales .....	416
2.3. Técnicas analíticas para la investigación en mercados internacionales .....	418
3. Marketing-mix internacional .....	423
3.1. Producto Internacional .....	423
3.1.1. Atributos del producto .....	424
3.1.1.1. Atributos intrínsecos .....	424
3.1.1.2. Atributos externos .....	425
3.1.1.3. Atributos intangibles .....	426
3.1.2. La marca y el efecto “made in” .....	427
3.1.2.1. País de origen: imagen de marca país .....	427
3.1.2.2. Estrategia internacional de la marca .....	427
3.1.3. Estandarización versus adaptación del producto internacional .....	439
3.1.4. Determinantes del mix producto/mercado .....	430
3.1.4.1. Factores internos .....	431
3.1.4.2. Factores externos .....	431
3.1.5. Ciclo de vida internacional del producto .....	432
3.2. Precio Internacional .....	433
3.2.1. Determinantes del precio internacional .....	433
3.2.1.1. Factores controlables por la empresa .....	433
3.2.1.2. Factores relativos a los mercados exteriores .....	434
3.2.1.3. Factores relativos al ciclo de vida del producto .....	435
3.2.1.4. Factores comparativos .....	435
3.2.2. Fijación del precio internacional .....	436
3.2.2.1. Fijación del precio internacional en función de los costes .....	436

3.2.2.2. Fijación del precio internacional en función de la competencia .....	436
3.2.2.3. Fijación del precio internacional en función de la demanda .....	436
3.2.3. Estandarización o adaptación de los precios internacionales .....	437
3.3. Distribución internacional .....	438
3.3.1. Longitud y canales de la distribución internacional .....	438
3.3.1.1. Canales de distribución internacional .....	438
3.3.1.2. Distribución larga .....	439
3.3.1.3. Distribución corta .....	439
3.3.1.4. Distribución directa .....	440
3.3.2. Estrategias en la distribución internacional .....	440
3.3.3. Tendencias en la distribución comercial internacional .....	442
3.4. Promoción internacional .....	444
3.4.1. Instrumentos de promoción internacional .....	444
3.4.1.1. Las ferias internacionales .....	446
3.4.1.2. Las misiones comerciales .....	448
3.4.2. Comunicación y publicidad internacional .....	449
3.4.3. Las nuevas tecnologías aplicadas a la promoción internacional .....	451
3.5. Plan de marketing internacional .....	453
Resumen .....	454
Caso práctico final .....	454
Cuestiones a debate .....	456
Referencias bibliográficas y webgráficas .....	457

# OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

1. Comprender el concepto de marketing internacional
2. Aprender a definir los objetivos de la organización
3. Identificar y valorar las posibles barreras a la internacionalización
4. Localizar las principales fuentes de información, datos y estadísticas
5. Seleccionar los mercados exteriores
6. Saber definir qué entendemos por “tener éxito” en los mercados internacionales
7. Conocer los elementos que se han de gestionar en la planificación de marketing internacional
8. Diseñar las estrategias de producto, precio, distribución y comunicación internacional

En el presente capítulo se realiza, en primer lugar, una introducción al marketing internacional, donde se analizan los principales conceptos relativos a esta disciplina. Asimismo, se identifican los motivos para internacionalizarse, así como las posibles barreras que pueden encontrar las empresas en su proceso de internacionalización. A continuación, se estudian los sistemas de información e investigación de que disponen las empresas para adquirir conocimiento acerca de diferentes aspectos de los mercados internacionales, así como algunas técnicas analíticas para la investigación. En el último apartado se hace un recorrido por las principales estrategias de marketing internacional y las decisiones sobre cada uno de los elementos del marketing mix internacional. Finalmente, se presenta un caso práctico de internacionalización de una empresa andaluza, Inés Rosales, con algunas cuestiones para la reflexión.

## EN TORNO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El VII acuerdo de concertación social de Andalucía firmado por la Junta de Andalucía, la Confederación de Empresarios de Andalucía y las Organizaciones Sindicales Unión General de Trabajadores y Comisiones Obreras (2009), en su punto 2.1.3. se refleja:

Las partes firmantes acuerdan continuar con el desarrollo de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) como elemento estratégico de un “nuevo modelo de empresa”, que promueva un cambio en el modelo productivo actual incorporando elementos sociales y medioambientales a las actividades y funciones tradicionales de las empresas andaluzas. El objeto de las nuevas medidas, acordadas en los órganos correspondientes, ha de ser el impulso de la RSE de las empresas andaluzas como valor añadido de los productos y servicios y fomentar las prácticas de ética social y medioambiental, dentro del marco del desarrollo sostenible definido por las instituciones de la Unión Europea.

De otro lado, se activarán y reforzarán los valores de la RSE entre los emprendedores y emprendedoras, potenciando la estabilidad, la calidad y la igualdad en el empleo y, finalmente, se potenciarán las acciones informativas y formativas para dar a conocer y extender el modelo en las empresas públicas y privadas.

En este sentido, se establecieron los siguientes objetivos:

- Activar y reforzar los valores de RSE entre las personas emprendedoras y las empresas, especialmente los relativos a la estabilidad, la calidad y la igualdad en el empleo así como la cultura preventiva y la fluidez en el marco de las relaciones laborales con los trabajadores y trabajadoras.

- Avanzar, dentro de las Administraciones Públicas, en el modelo de RSE.

Actuaciones acordadas dentro de la presente medida:

142. Creación, en el ámbito de la Junta de Andalucía, de un órgano de la RSE en el que participen los agentes firmantes del acuerdo.

143. Implantación de códigos de buenas prácticas en RSE, y creación de los premios andaluces que reconozcan las buenas prácticas en materia de RSE.

144. Programa de impulso de la RSE en Andalucía como valor añadido de los productos y servicios y de aquellas actuaciones de formación e información que faciliten una adecuada divulgación de la RSE en la sociedad andaluza.

145. Impulsar acciones de sensibilización sobre la Responsabilidad Social en materia de igualdad de género.

TEMAS DE REFLEXIÓN:

1. Por qué se considera importante incluir el paradigma del pensamiento complejo en la dinámica de la Responsabilidad Social corporativa
2. Piense algunas fórmulas para evaluar la eficacia de las medidas señaladas en el contenido del Acuerdo estudiado e indique en cuánto tiempo se puede obtener beneficios.

## 1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING INTERNACIONAL

### 1.1. EL MARKETING COMO DISCIPLINA

En la actualidad vivimos en un mundo globalizado que dirige la mayoría de los mercados. Mientras que las economías de Norteamérica, Europa Occidental y Japón crecieron alrededor de un 1,5% en el año 2011, el resto del mundo avanza con firmeza en mejora del nivel de vida. Los países desarrollados retroceden ante el avance de los menos y a los que la gran recesión de 2008-2009 apenas les afectó, por lo que las distancias entre ambos empiezan a reducirse. Los países causantes de este cambio mundial son: China, India, Brasil y Rusia, que con economías muy distintas han cambiado las reglas establecidas en el comercio internacional.

Estos cuatro países poseen por sí solos, cerca de 1/4 del territorio, y casi 1/3 de la población mundial. En la próxima década se espera que Rusia se concentre en la reconquista de su antiguo territorio y de su zona de influencia inmediata; que la expansión global de China se mantenga en el campo económico y diplomático; y que India siga involucrada en la

construcción de barreras y alianzas que protejan sus fronteras, al norte, donde se siente amenazada por Pakistán y por Afganistán, y al sur, donde se siente amenazada por el nuevo poder naval de la propia China.

También otros países que se encuentran en Europa del Este, en América Latina, en Asia y en África con economías abiertas al comercio y a la inversión exterior, con notable capacidad tecnológica, con condiciones favorables a niveles institucionales y un razonable nivel formación del capital humano están favoreciendo los intercambios mercantiles.

Las tendencias que permite determinar caracterizar la empresa del futuro vienen determinadas por:

- la globalización de los mercados, lo que conlleva una reducción de ellos.
- una consolidación sectorial como elemento clave en la creación de valor para los accionistas.
- Un proceso de innovación dinámico donde el componente principal es el conocimiento.
- Las fuentes de creación de riqueza se encuentran en las capacidades de la empresa.
- La aparición de nuevos diseños organizativos gracias a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

#### Entorno de la empresa/ respuestas de futuro.



Fuente: Elaborado por Álvaro Cuervo García (2009)

Uno de los elementos básicos en un programa empresarial es el marketing. En término generales, se trata de un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica. Resulta pues, indispensable que sea conocido por las personas que forman parte de las organizaciones. La naturaleza y definición del concepto de "marketing" ha ido evolucionando en las últimas décadas. El concepto original se basaba

en el producto y en hacerlo mejor que la competencia. El objetivo era conseguir beneficios mediante su venta. El concepto actual se basa en el cliente. La evaluación según la American Marketing Association ha sido la siguiente:

<b>AÑOS '60</b>	Resultado de las actividades que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor
<b>1985</b>	Proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones
<b>2004</b>	Marketing es una función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que benefician a la organización y a todos los interesados.

Los años finales a la década del '90 y el comienzo del siglo XXI son incorporados términos totalmente nuevos que vienen a formar parte de los nuevos conceptos de la disciplina como son, entre otros, valor, gran énfasis en las relaciones con el cliente, redes, Internet, stakeholders y holístico, desapareciendo conceptos como la creación de intercambios y las cuatro P's.

La actividad principal en una organización del marketing consiste en valorar y satisfacer las necesidades del cliente, sin embargo existen otras personas, grupos que interactúan y conforman la naturaleza de esta actividad. Es la empresa la que determina la misión, visión y valores, así como el área de negocios a actuar y los objetivos a conseguir. El departamento de marketing ha de trabajar en unión con todas las áreas implicadas y con las fuerzas del entorno.



Fuente: Elaborado por Kerin, Hartley y Rudelius (2006)

En la nueva concepción de marketing se contempla la característica del intercambio como una serie de permutas a través de la red de ofertas de valor entre los clientes/usuarios, socios y la sociedad en su conjunto. Esto le aporta a la definición un nivel extra de afinidad proveniente de los beneficios indirectos del marketing en su aspecto social, implicando un reconocimiento de valor por los usuarios finales.

## 1.2. DEFINICIÓN Y CONCEPTOS DEL MARKETING INTERNACIONAL

La disciplina de Marketing Internacional ha experimentado un cambio importante a lo largo de los últimos años. Estos cambios han afectado a su contenido de conocimientos y a su denominación. Originariamente, era Comercio Exterior donde aspectos logísticos (transporte y seguros), financieros (cobros, pagos y divisas) y de derecho internacional (legislación aduanera y de comercio) formaban una parte importante de los contenidos de la misma junto con los propiamente comerciales. Se pueden establecer tres fases en marketing internacional: orientación al comercio exterior, a las ventas en mercados internacionales y al marketing internacional.

Cuando una empresa inicia actividades internacionales lo hace para ofertar productos y servicios en lugares que tienen oportunidades y por la gran competencia que tienen en los mercados donde se encuentran situadas.

El Marketing Internacional es "la realización de actividades de negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios de una compañía hacia sus consumidores o usuarios en más de una nación para obtener beneficios" (Cateora, 2008).

Evolución comparada del Marketing y del Marketing internacional en cuanto a filosofía empresarial y organización de actividades:

HORIZONTE TEMPORAL	EVOLUCIÓN FILOSÓFICA Y ORGANIZATIVA	
	MARKETING EN GENERAL	MARKETING INTERNACIONAL
ANTIGÜEDAD 1900 SIGLO VEINTE 2000	<b>Comercio en al antigüedad:</b> trueque, intercambios: Actividades esporádicas de ventas, promoción ventas, etc.	<b>Comercio entre pueblos</b> (germen del comercio exterior) Actividades esporádicas de ventas, promoción ventas, etc.
	<b>ORIENTACION A LA PRODUCCION</b>	<b>ORIENTACION AL COMERCIO EXTERIOR</b>
	<b>ORIENTACION A LAS VENTAS</b>	<b>ORIENTACION A LA VENTA EN MERCADOS EXTERIORES</b>
	<b>ORIENTACION AL MARKETING</b>	<b>ORIENTACION AL MARKETING INTERNACIONAL:</b>  <i>ESTRATEGIA GLOBAL vs. MULTIDOMÉSTICA</i>

Fuente: Elaborado por Alfonso Pedro Fernández del Hoyo (UPCO, 2006)

El marketing internacional se desarrolla conjuntamente con el marketing en general, apreciándose su misma evolución conceptual que da lugar al resurgimiento de una filosofía que gira en torno al debate de globalización versus adaptación. Sin embargo existen algunas diferencias entre el marketing nacional y el marketing internacional que han de tenerse en cuenta: el entorno internacional con diferentes culturas, sistemas políticos, sistemas financieros y económicos, idiomas, moneda, etc., influyen en las decisiones estratégicas.

La llegada de la globalización ha dado lugar al desarrollo de un nuevo tipo de marketing denominado global que surge en contraposición al marketing multidoméstico cuya estrategia entiende que los distintos mercados internacionales son diferentes por lo que propugna una adaptación de cada una de las estrategias del mix a las circunstancias particulares de cada mercado. Con ello, se consigue una mejor adaptación a las necesidades de cada mercado.

Por otro lado, la estrategia global entiende que los mercados mundiales son homogéneos y, por tanto, establece una estrategia única de estandarización. Vender el mismo producto y de iguales formas trae como consecuencia un cambio significativo que obliga a adoptar nuevas formas de gestión dentro de las empresas, ya que la base de apoyo de este proceso es un alto nivel de competitividad. Entre los beneficios que se derivan de esta estrategia se encuentran las economías de escala y aprovechamiento de sinergias por el empleo de marcas e imagen únicas de la empresa en todo el mundo. La elección de un tipo de estrategia u otra requiere del análisis de los distintos entornos externos (económico, político-legal, tecnológico, cultural-social, etc.) y estudiar en los mismos el distinto grado de homogeneidad. Theodore Levitt ya en el año 1983 en su famoso artículo sobre la "globalización de los mercados" planteó el hecho de que se lleve a cabo un análisis de identificación de las cuestiones en común que se dan en los distintos mercados a los que acudamos internacionalmente. Este pensamiento se ha resumido en la famosa frase "Piensa en global y actúa en local" que representa una corriente estratégica mayoritaria en marketing internacional en este momento.

Las empresas que pretendan sobrevivir en el actual orden económico deberán tener en cuenta, entre otras, consideraciones como: a) Las formas de operar deberá contar con una fuerte especialización y automatización lo que lleva implícito una alta tecnología de vanguardia. Ello le proporcionará ventajas competitivas dando respuestas ágiles y eficientes; b) El concepto de calidad en todas las actividades que realiza como respuesta a la satisfacción de nuevas demandas; c) Flexibilidad en cuanto a los mecanismos internos de programaciones, organización y control que permita una rápida adecuación al mercado donde quiere operar y d) gran capacidad financiera, organizacional, comercial y experiencia para la implantación de las ventajas competitivas.

La gestión del marketing internacional requiere el estudio de una serie de variables que permita tomar decisiones y que están relacionadas dando respuesta a preguntas como:

1. El análisis de si una empresa debe iniciar sus actividades a nivel internacional.
2. Definir las estrategias que servirán de base para la puesta en marcha del plan de marketing internacional.
3. Seleccionar los mercados en los que se va a operar, definir los productos/servicios y las formas de entrada.
4. Tener claramente definidos los objetivos.
5. Puesta en marcha del plan de acción que le permita la consecución de los objetivos fijados.



### ROMATE en China: Una decisión compleja

China podría ser un mercado muy importante para el futuro de ROMATE dado que, en los últimos años ha experimentado un proceso de transformación económica y social de una gran importancia. Sin embargo el comercializar productos de origen occidental es un difícil reto que habrá que afrontar. Nos encontramos ante un mercado que se necesita invertir tiempo en alcanzar conocimiento de su cultura, formas de negociar, comportamiento de compra de los consumidores, etc. La introducción en el mercado chino puede tener consecuencias muy positivas para la empresa, a medio plazo si se hace de forma inteligente.

Fuente: Tomado de: ROMATE en China: Una decisión compleja Preparado por el profesor Dr. Antonio Leal Jiménez. Casos de Internacionalización de Empresas Andaluzas.EXTENDA (2011)

## 1.3. NECESIDAD DE UNA CULTURA INTERNACIONAL

El término cultura proviene del latín *cultus* que a su vez deriva de la voz *colere* que significa cuidado del campo o del ganado. La cultura hace referencia al conjunto de las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad se manifiesta. Desde otro punto de vista la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano. El concepto de cultura es fundamental para las disciplinas que se encargan del estudio de la sociedad, en especial para la psicología, la antropología y la sociología. La UNESCO declaró:

...que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden. (UNESCO, 1982: *Declaración de México*).

El marketing debe tener siempre en mente que para orientar mejor los productos y servicios hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los distintos mercados objetivos teniendo que conocer, comprender, entender e interpretar con profundidad la cultura de las personas que la componen. El proceso de la globalización, obliga a las empresas en sus transacciones a que sus directivos se ilustren en su formación en lo relativo a las condiciones, formas y contenido que presenta el intercambio de bienes y servicios; exactamente, son las leyes y regulaciones nacionales operaciones comerciales, importaciones y exportaciones, inversión directa, financiación internacional, mercadeo, etc., que se realizan con el mundo exterior. Los negocios internacionales son esto y mucho más. Las costumbres y tradiciones culturales priman en las negociaciones internacionales.

La sociedad alemana, por ejemplo, está muy concienciada con temas relacionados con el desarrollo sostenible. Se debe mostrar interés por temas relacionados con ecología, eliminación de residuos, reciclaje, envases y embalajes, etc. La puntualidad es obligada. Una actitud poco comprometida en este aspecto lo asimilará de igual forma en los compromisos acordados.

En Arabia Saudí deberá evitarse hablar de temas relacionados con la religión o el papel de las mujeres en la sociedad. Puede resultar favorable hablar de progreso económico del país, de historia de arte, etc. Durante el Ramadán no se debe comer, beber o fumar delante de los saudís.

A los australianos les gusta investigar acerca de sus posibles proveedores. Suelen pedir informes comerciales de la empresa extranjera con la que van a negociar. El regateo no es práctica habitual y la oferta inicial tiene que ajustarse a la del cierre final. Pueden llegar a ser clientes fieles si se les corresponde adecuadamente.

En Brasil. La semana de carnaval y la siguiente no son propicias para hacer negocios. Es aconsejable conocer las fechas de celebración antes de planificar un viaje de negocios. El adaptar actitudes arrogantes o de superioridad suelen herir susceptibilidades. La cultura empresarial brasileña es individualista y jerárquica. Las decisiones las suele toma el directivo de mayor posición en el organigrama.

La estrategia negociadora en China se fundamenta en dos obras clásicas de su literatura: *“El arte de la guerra”* y *“El arte secreto de la guerra”*. Son muy desconfiados y maestros en el uso de los silencios. Lo que no se dice suele ser más importante que lo expresado en directo.

Para hacer negocios en la India hay que contar con un colaborador local. Nunca dicen no directamente ya que lo consideran una falta de cortesía. Suelen utilizar expresiones evasivas. Dado que existen grandes diferencias culturales no debe asumirse que lo que tuvo éxito en una zona, funcionará necesariamente en otra.

Estados Unidos es la principal economía del mundo. El contacto visual es percibido como un símbolo de confianza, interés y sinceridad. La profesionalidad es la característica más valorada y ha de utilizarse un lenguaje directo y les gusta utilizar técnicas intimidatorias. Especial cuidado con no criticar su cultura o forma de vivir. Su gran patriotismo les impide aceptar críticas del mundo exterior.

La globalización de los mercados y las empresas es un proceso irreversible que se acelera año tras año y una de sus principales consecuencias es el incremento de la intensidad competitiva global. El mercado es ahora todo el mundo. En este entorno, la empresa tiene que adaptarse constantemente a estos cambios, desarrollando e implantando estrategias de internacionalización de sus productos y marcas que le permitan crear las ventajas y sinergias competitivas necesarias para, en primer lugar, defender los mercados ya consolidados y, en segundo lugar, desarrollar estrategias de crecimiento en otros nuevos. Es importante que las organizaciones conozcan el ambiente internacional que los rodea para, de esta forma, buscar nuevas formas de incrementar su crecimiento y tener la oportunidad de explorar nuevos mercados.

## 1.4. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

La decisión de internacionalizarse es crítica para la empresa. Generalmente se busca diversificar el mercado para poder crecer y ampliar la cifra de facturación. No obstante, los motivos que pueden motivar a una empresa a internacionalizarse pueden ser diversos y, además cambiantes a lo largo del tiempo. Algunas de las causas pueden tener un carácter interno, mientras que otras pueden venir de los mercados. De acuerdo a Hollensen (2001), los motivos de internacionalización de las empresas se pueden clasificar en proactivos y reactivos.

A continuación se indican algunos de los principales motivos para la internacionalización de las empresas:

Saturación del mercado doméstico. El mercado doméstico se ha quedado pequeño y la empresa pretende buscar una diversificación de mercados que le permita aumentar sus ventas y su rentabilidad.

- Compensar una crisis en el mercado interno.
- Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.
- Ganar prestigio en el mercado interno. La imagen de las empresas internacionalizadas suele favorecer sus ventas, incluso en el mercado doméstico.
- Aprovechar la capacidad ociosa de fabricación.
- Acceder a un mercado más amplio para poder aprovechar las economías de escala.
- Búsqueda de fácil acceso a avances tecnológicos y materias primas.
- Ganar competitividad al luchar con competidores más eficientes.
- Reacción ante la competencia, ya sea en el mercado interno, o debida al ataque de un competidor internacional que amenaza su posición local.
- Vocación internacional de sus directivos.
- Solicitudes de pedidos del extranjero imprevistos, como etapa previa a una posible consolidación de las exportaciones.
- Aparición de nuevos mercados muy atractivos.
- El mercado internacional es más rentable para el producto, o es el mercado natural por escasez de los productos. Puede derivar de la búsqueda de mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto.
- Incentivos gubernamentales. Son muchos los países que incentivan y favorecen los procesos de internacionalización de las empresas locales.
- Proximidad a los clientes Internacionales. Determinadas empresas concentran su actividad comercial en un reducido número de clientes, por lo que es posible que se internacionalicen cuando uno de ellos decida hacerlo. De esta forma la empresa puede seguir a sus clientes importantes en su aventura internacional. Es el caso de algunos bancos importantes, o de empresas como Agro Sevilla, suministrador de aceitunas de mesa de importantes cadenas internacionales de pizzas, o de multinacionales como Subway.

## 1.5. BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Existen una serie de obstáculos o barreras que pueden dificultar el proceso de internacionalización de la empresa. Las razones por las que el gobierno de un país establece barreras normativas pueden ser diversos: recaudatorias, de protección al consumidor, a un determinado sector industrial o a la economía nacional, de protección al patrimonio cultural del país, para la protección del medio ambiente, etc. Entre los principales obstáculos podemos mencionar: listas de mercancías de importación o exportación prohibida, cuotas, contingentes, cupos, aranceles aduaneros, licencias, controles de tipo de cambio, subsidios, depósitos previos, precios de referencia, reglamentos técnicos, asuntos relacionados con la propiedad intelectual, medidas sanitarias y fitosanitarias, etc.

Algunas de las barreras a la internacionalización tienen un origen interno, de la propia organización, otras vienen impuestas por el mercado. Encontramos barreras comerciales y no comerciales, arancelarias y no arancelarias. También puede hablarse de barreras legales, resultado de disposiciones de la autoridad administrativa, económicas, relacionadas con el bajo poder adquisitivo de los consumidores de un determinado mercado, y culturales, que pueden limitar o impedir la comercialización de ciertos productos en un mercado. Existen, por tanto, diversos criterios de diferenciación de las barreras a la internacionalización empresarial. En cualquier caso, todas ellas representan un factor a considerar cuando la empresa realiza la selección de mercados.

Hamill (1997) habla de cuatro tipos de barreras a la internacionalización: las psicológicas, las de tipo organizacional, las operacionales, y aquellas referentes al producto/mercado. Las barreras psicológicas se refieren a los costes, al nivel de aversión al riesgo del equipo directivo de la empresa o al bajo compromiso con la internacionalización. Las barreras organizacionales tienen que ver con la escasez de recursos de la empresa, ya sean materiales o cognitivos. En esta categoría se incluyen la ausencia de personal experimentado en comercio exterior, la falta de conocimiento sobre los mercados internacionales, o las dificultades para encontrar distribuidores, entre otras. Las barreras operacionales están relacionadas con problemas derivados del idioma, de la gestión de la documentación necesaria para las exportaciones, o del riesgo financiero. Finalmente, las barreras referentes al producto/mercado derivan de la falta de adecuación del producto a los mercados internacionales, de los problemas en la selección de mercados, o de la falta de competitividad en precios.

Una clasificación muy extendida es la que agrupa a las barreras en arancelarias y no arancelarias. Las barreras arancelarias son un impuesto o derecho de aduana cobrado sobre las mercancías que ingresan como importaciones a un país, de forma definitiva.

La Organización Mundial del Comercio reconoce tres tipos de aranceles:

- *Ad Valorem*, o porcentaje sobre el valor en aduana de la mercancía.
- Específico. Establecido por unidad de medida, con independencia del valor de la mercancía.
- Mixto. Combinación de los dos tipos de aranceles anteriores.

Para saber qué arancel debe aplicarse a un producto, la empresa debe localizar, en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, la nomenclatura arancelaria que le afecta. Es habitual que los países negocien los niveles de los aranceles cuando firman tratados comerciales o acuerdos de libre comercio, pudiendo establecerse acuerdos dentro

del denominado Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG), por el cual se concede un trato especial a determinados productos provenientes de los países firmantes.

Las barreras no arancelarias son medidas, al margen de los aranceles, que limitan o incluso impiden la entrada de determinados productos a un mercado. Entre estas medidas se encuentran las restricciones cuantitativas, ya sean cuotas (límite de mercancías que pueden ser importadas o exportadas en un país determinado), prohibiciones o autorizaciones discrecionales de importación, obstáculos técnicos al comercio derivados de la aplicación de medidas de normalización, como las normas, los reglamentos técnicos y los procedimientos de evaluación de la conformidad, etc.

Para el análisis de las barreras comerciales, pueden consultarse diversas fuentes. La Comisión Europea gestiona la *Market Access Database* (<http://madb.europa.eu/>), base de datos con tres líneas de información: sobre barreras comerciales, por sectores industriales y países, sobre la documentación necesaria para la exportación, y sobre las partidas arancelarias. Para información concreta sobre las barreras en el mercado interior europeo es muy útil la web del Ministerio de Economía y Competitividad (<http://www.comercio.mityc.es/>).

## 2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN E INVESTIGACIÓN EN MARKETING INTERNACIONAL

### 2.1. ELEMENTOS Y FUENTES DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN INTERNACIONAL

*Cualquier transferencia de información a lo largo de la empresa termina difuminando el mensaje. Por eso es necesario en el futuro que las empresas dispongan de pocas capas directivas, aunque con gran habilidad en el manejo de información. Para ello, necesitamos profesionales con un conocimiento actualizado, porque la información, como bien sabes, se queda obsoleta con increíble rapidez".* (Javier Huertas, entrevista a P. Drucker-2003-).

Una condición básica de éxito para *hacer marketing internacional* es la gestión útil de la información, tanto de la información externa (principalmente del mercado) como de la propia empresa. Sin duda alguna, los sistemas de información tienen un papel muy importante en las empresas. Esta necesidad es mayor en la actualidad dado que, la globalización requiere aumentar la presencia en otros mercados, y por lo tanto, disponer de una información veraz y actualizada. La complejidad creciente del entorno, así como el desenvolvimiento de las empresas en mercados cada vez más competitivos y la necesidad de tomar decisiones rápidamente son causas principales que fuerzan a integrar los Sistemas de Información y la investigación de mercados en los procesos de planificación en las empresas. (I. Grande Esteban y E. Abascal Fernández, 1994:77-80).

Sin la habilitación de un sistema de información de mercado (SIM), no sería posible conocer situaciones específicas de los potenciales clientes, características generales u otros requerimientos que contribuyan de una manera eficiente a disminuir la incertidumbre que conlleva la toma de decisiones. Sin embargo los datos requieren un proceso de elaboración

que nos permita aprovechar toda su información. Boone y Kurtz (1971) concluyeron que la estructura fundamental de un sistema SIM es que contiene entradas, proceso y salidas. El objetivo principal es la información, y para ello es necesario disponer de la metodología adecuada que requiere el tratamiento de la información operando de una forma continuada. Un sistema de información de marketing internacional puede definirse como:

*"un conjunto organizado de sistemas formado por diferentes recursos humanos y materiales cuya finalidad es obtener, procesar, almacenar, actualizar y elaborar información que permita obtener y analizar datos útiles, para tomar decisiones en los mercados internacionales".*

Desde este punto de vista se establece un flujo continuo de información constante entre la empresa y su entorno. Resulta pues, una solución para las organizaciones que necesitan afrontar el reto de los mercados internacionales, basado en las tecnologías de la información y de la comunicación ante el reto que presenta el entorno.

#### EXTENDA AGENCIA ANDALUZA DE PROMOCIÓN EXTERIOR: ENCUESTA DEL SECTOR EXPORTADOR. UNA PRUEBA PILOTO.

Brenes Ríos, Verónica

Resumen:

El sector exterior influye en el crecimiento económico, contribuyendo al aumento o reducción

del PIB, y provocando efectos directos sobre el tejido económico y empresarial. Las empresas exportadoras e internacionalizadas causan un efecto positivo sobre el resto de las empresas y sobre la economía en general. A pesar de que es clara la necesidad de un conocimiento detallado de cómo se gestan estas relaciones internacionales, cuáles son los factores que los propician así como cuáles son las principales limitaciones y dificultades que suponen un freno, son pocas las fuentes oficiales que arrojan luz sobre la situación actual de las empresas que operan en los mercados exteriores.

El objetivo de la Encuesta del Sector Exportador de Andalucía 2008 es identificar cuáles son las principales características de las empresas que operan en los mercados internacionales, conociendo sus cualidades así como sus limitaciones y dificultades, lo que puede propiciar la identificación de empresas potencialmente exportadoras así como el impulso de aquellas que ya se encuentran en él, constituyendo una herramienta de política económica a tener en cuenta para la consecución del crecimiento económico andaluz.

En este trabajo se presenta cuáles han sido los pasos seguidos a la hora de realizar la investigación, el diseño del cuestionario y de la metodología, cuáles han sido las fuentes de información utilizadas, la limitación de las mismas y la dificultad que presenta su consecución. Así mismo se presentan cuáles son las técnicas previstas para el tratamiento de los datos que permita un aprovechamiento óptimo en la oferta de resultados.

El trabajo fue presentado en el Cáceres (2010): XVII Jornadas de Estadística de las Comunidades Autónomas y puede consultarse en:

Para más información consultar:

<http://www.jecas.org/ponencias/miercoles/tarde/economicas/EXTENDA.pdf>

En un entorno como el actual en el que se producen cambios continuamente y en el que hay que dar respuesta al mercado con gran celeridad, en el que los competidores avanzan rápidamente, las organizaciones necesitan conocer realmente sus mercados potenciales. Los sistemas de información de marketing son estructuras permanentes, organizadas, holística y actualizadas formados por personas, por tecnología y por procedimientos que tienen como objetivo la captura, mantenimiento, tratamiento y difusión de información con el fin facilitar y proporcionar las herramientas necesarias para la toma de decisiones de los responsables en el ámbito internacional de las organizaciones. Los sistemas de información de marketing internacional no son herramientas tecnológicas, sino algo estructurado y adaptado a la cultura de la empresa que debe de ser continuamente actualizado de manera que la información sea relevante y de la máxima actualidad posible.

Antes de poner en marcha un sistema de información de mercados internacionales es necesario tener muy claro los objetivos a conseguir y tratar de que sea útil para la definición de las diferentes estrategias. Es más necesario que se vea su utilidad que las herramientas tecnológicas que se dispone para facilitar la información.

### Etapas elementales para la puesta en marcha de un sistema de información en los mercados internacionales

1. Establecimiento de objetivos a cumplir	6. Guardar la información
2. Definir las fuentes de información internas y externas y las técnicas	7. Crear los sistemas de acceso y difusión de la información
3. Definir las herramientas a establecer	8. Elaborar los sistemas que permitan conservar y actualizar la información
4. Instaurar herramientas y procesos	9. Herramientas que permitan la extracción de informes
5. Recogida de información	10. Definir los parámetros de control de la información

Existen distintos sistemas de información dependiendo de los mercados y de las organizaciones. En principio se ha de contar con una relación de contenidos, siendo lo más básico el procesamiento de los intercambios que registra información sobre pedidos, los procesos, los cobros y los pagos, etc. También se hace necesario disponer de la información relativa a costes, rentabilidad de productos y programas de producción. Una información más general sobre presupuestos anuales, controles de inventarios y aquella derivada de los datos básicos y claves sobre la marcha del negocio para facilitar la planificación a largo plazo. En cualquier caso en mercados internacionales es necesario conocer diversos aspectos clave que se resumen a continuación.

### Resumen de Información

I. INFORMACIÓN DE MERCADO	
1. Potencial del mercado	Demanda potencial de los productos en los mercados ya existentes
2. Actitudes, comportamiento de los consumidores-clientes	Información y actitudes, comportamientos y necesidades de los consumidores hacia los productos existentes y potenciales de una empresa
3. Canales de distribución	Disponibilidad, eficacia, actitudes y preferencias de los agentes del canal
4. Medios de comunicación	Disponibilidad de los medios de comunicación, eficacia y costes
5. Fuentes de merca	Disponibilidad, calidad y coste
6. Productos nuevos	Información no técnica relativa a productos nuevos de la competencia
II. INFORMACIÓN COMPETITIVA	
7. Estrategia y planes de negocio competitivos	Objetivos y metas
8. Estrategias funcionales competitivas, planes y programas	Mercados objetivo, productos, precios, posición, promoción, financiación I+D
9. Operaciones competitivas	Información detallada sobre actuaciones de la competencia
III. OPERACIONES EN EL EXTRANJERO	
10. Balanza de pagos	Informes gubernamentales
11. Tipos de interés nominal y real	Estimación de los expertos
12. Índice de inflación comparado con la media ponderada de los socios comerciales	
13. Estimación de la competitividad internacional	A juicio de los expertos
14. Atractivo del sistema monetario y activos de un país, para los inversores globales	Demanda monetaria
15. Política gubernamental con relación a la competitividad nacional	Evaluación de los expertos
16. Política nacional, monetaria y fiscal	Evaluación de los expertos
17. Actividad del mercado actual y futuro	Informes de mercado
18. Expectativas y opiniones de analistas, comerciantes, banqueros, economistas, negocios	Evaluación general
IV. INFORMACIÓN NORMATIVA	
19. Impuestos extranjeros	Información referente a decisiones, intenciones, actitudes de las autoridades extranjeras con relación a impuestos, beneficios, dividendos e intereses
20. Otra normativa extranjera y leyes	Toda la información concerniente a regulaciones locales, regionales, internacionales y asuntos impositivos que afectan a las operaciones, activos o inversiones en una empresa
21. Prescripciones del país de origen	Incentivos, limitaciones, controles, etc
V. INFORMACIÓN DE RECURSOS	
22. Recursos humanos	Disponibilidad de individuos para el empleo
23. Dinero	Disponibilidad y costes del dinero
24. Materias primas	Disponibilidad y coste
25. Adquisiciones y fusiones	Adquisiciones potenciales, fusiones o empresas de capital riesgo
VI. CONDICIONES GENERALES	
26. Factores económicos	Movimientos de capital, índices de crecimiento, estructura económica, etc
27. Factores sociales	Estructura social, costumbres, actitudes y preferencias
28. Factores políticos	Clima de inversión, interpretación de elecciones, cambios políticos
29. Factores científicos y tecnológicos	Principales desarrollo y tendencias
30. Prácticas administrativas y de dirección	Referentes a asuntos como compensaciones de laborales, procedimientos de informes
31. Otra información	Que no esté incluida en las anteriores

Fuente: Rosario Cruz García. Marketing Internacional. ESIC (1999), págs. 134/135

Existe un gran número de fuentes de información a las que se puede acudir en esta etapa, para realizar una primera selección de los mercados potenciales de manera que, los datos analizados permitan preparar los pasos siguientes mediante investigaciones de mercado. A continuación resumimos algunos de los servicios de información que pueden recabarse. Se hace referencia a los facilitados por EXTENDA y el ICEX y otros recursos, que forman parte de las principales fuentes de asistencia a la empresa exportadora.

**EXTENDA, AGENCIA ANDALUZA DE PROMOCIÓN EXTERIOR**, tiene establecido un Observatorio de la internacionalización de la economía andaluza realiza un seguimiento permanente de la evolución del sector exterior andaluz, cuyas implicaciones afectan a cualquier rama productiva de la economía andaluza. Ello permite conocer la situación actual sobre la estructura y evolución del sector exterior de Andalucía con una metodología que garantiza la fiabilidad de la información. Entre sus contenidos se encuentra: Dar a conocer estadísticas sobre los intercambios comerciales y las inversiones exteriores en Andalucía. Mediante la publicación y difusión de las estadísticas oficiales a través de la Web de Extenda, proporcionando:

- Datos sobre valor y cantidades de las importaciones y exportaciones clasificadas por países, por productos y/o provincias.
- Un índice sobre el valor unitario de los productos intercambiados desde Andalucía con el extranjero.
- Datos de inversiones exteriores en Andalucía.
- Un calendario de difusión de actividades estadísticas.
- Demanda de información estadística sobre comercio exterior.

Para más información consultar:

[http://www.extenda.es/web/opencms/servicios/cuales-son/informacion/programa\\_0004.html](http://www.extenda.es/web/opencms/servicios/cuales-son/informacion/programa_0004.html)

### **ICEX: INFORMACIÓN PERSONALIZADA DE MERCADOS EXTERIORES**

La información se estructura en base a las necesidades de la empresa solicitante y permite valorar las posibilidades específicas de introducción de sus productos o servicios en cada mercado. Los servicios a ofrecer pueden ser:

- Análisis de la competencia o Informes comerciales y financieros sobre posibles socios, distribuidores, compradores, agentes.
- Comparativa de precios
- Normativa de comercio exterior, financiera, laboral, fiscal, aduanera
- Información contractual en los mercados objetivo
- Informes de oferta y demanda
- Información para valorar inversiones directas, planes de inversión de los países para su producto o servicio
- Licitaciones, órganos licitadores, procedimiento, financiación Multilateral

### **TRÁMITES Y DOCUMENTACIÓN BÁSICA PARA LA EXPORTACIÓN**

El ICEX ha elaborado un Manual que pretende ser un apoyo básico para las empresas que buscan acceder de manera rápida y sencilla a información general sobre documentos comerciales, de transporte y de seguro y su legalización.

#### **FORMULARIO MERCADOS EXTERIORES**

Ofrece la posibilidad de localizar información específica sobre los mercados exteriores, estudios de mercado exterior, guías de negocios, etc.

#### **INFORMACIÓN PARA INVERTIR EN EL EXTERIOR**

El ICEX, en colaboración con la red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior, presenta el Catálogo de Costes de Establecimiento, la Guía de Organismos de Apoyo a la Inversión y Directorio de Empresas implantadas en el exterior

#### **ASESORAMIENTO JURÍDICO**

Ayudas a resolver sus dudas acerca de determinadas cuestiones de naturaleza tributaria y mercantil que una empresa debe considerar en el marco de sus actividades en el exterior

#### **ESTADÍSTICAS ESPAÑOLAS DE COMERCIO EXTERIOR**

##### **ESTACOM**

En tiempo real facilita estadísticas sobre el comercio exterior español en valor, peso y unidades para los países, productos/sectores, CC.AA./Provincias y meses/años de su elección, según distintos modelos de informes (balanza comercial, desgloses, Evolucion, Ranking, etc.)

##### **BASE DE DATOS ESTACOM**

ESTACOM ofrece una visión detallada de las exportaciones e importaciones españolas desde enero de 1.993, que pueden ser consultadas por:

- Países y Áreas de origen / destino
- Provincias y CC.AA. de origen / destino
- Productos o Sectores
- Cantidades en Valor, Peso y Unidades
- Fechas (meses, años)

##### **INFORMES DE ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL**

Refleja la situación del comercio exterior español y su evolución en los últimos cuatro años, así como la concentración por sectores, países y CC.AA./provincias, según los valores seleccionados en: 1. Sectores / Producto/s; 2. Países; 3. CC.AA. / Provincias

##### **INFORMES DE PERFIL DE LA EMPRESA EXPORTADORA ESPAÑOLA**

Ofrecen una visión de la situación actual de la oferta empresarial exportadora española en su conjunto y su evolución en los cuatro últimos años, indicando el

número de empresas exportadoras españolas y su volumen de exportación, según los valores seleccionados en: 1. Países/destino; 2. Sector/es productos; 3. CC.AA/Provincias de origen.

#### **INFORMACIÓN BÁSICA DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL**

Informes simples sobre la Balanza Comercial, Rankings exportación/importación por sectores o por Países.

#### **ESTADÍSTICAS DE COMERCIO EXTERIOR**

ICEX ofrece a las empresas y particulares el Servicio de Estadísticas de Comercio Exterior, con todos los datos del comercio mundial y comparativas de exportación e importación, para conocer de inmediato la realidad del comercio exterior a través de tablas y gráficos actualizados mensualmente.

#### **ESTADÍSTICAS EUROPEAS DE COMERCIO EXTERIOR**

EUROESTACOM: En tiempo real ofrece las estadísticas de intercambio comercial de la Unión Europea y de cada uno de sus Estados miembros con el resto del mundo, utilizando como fuente la información facilitada por la agencia estadística europea EUROSTAT.

#### **INFORMES DE ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR EUROPEO**

Estos informes analizan el comercio intracomunitario y exterior europeo, reflejando la situación actual en su conjunto, su evolución en los últimos años, y la concentración por países UE, por sectores/Productos, y Países de destino.

#### **ESTADÍSTICAS ESPAÑOLAS DE COMERCIO EXTERIOR**

A partir de los datos suministrados por la AEAT/ Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria de España se proporcionan tres potentes herramientas de análisis, que ofrecen una visión detallada de las exportaciones e importaciones españolas para una serie de diez años.

#### **ESTADÍSTICAS MUNDIALES DE COMERCIO EXTERIOR**

Utilizando como fuente las estadísticas de comercio exterior facilitadas por el Departamento de Estadísticas de la ONU, se puede acceder a tres tipos de informes preelaborados sobre el comercio mundial:

##### **INFORME PRODUCTO/S - PAÍS:**

Ofrecen una descripción de la situación actual de los principales mercados para los productos de su interés e identifican mercados potenciales para la exportación española.

##### **INFORME PAÍS - PRODUCTO/S:**

Proporciona una descripción de la situación del mercado de su interés, junto con un análisis específico del producto/s indicado para dicho mercado.

##### **INFORME PAÍS - PAÍS :**

Generan un análisis detallado de la evolución del comercio bilateral entre los dos países seleccionados, así como de los principales productos que intervienen en dicho comercio.

#### **INFORMES ESTADÍSTICOS DE INVERSIÓN**

La información estadística que a continuación se presenta es elaborada trimestralmente por la Subdirección General de Inversiones Exteriores (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) a partir de la explotación del Registro de Inversión Extranjera en España y del Registro de Inversiones Españolas en el Exterior.

Para más información consultar: ICEX. Instituto Español de Comercio Exterior – ICEX [www.icex.es/](http://www.icex.es/)

#### **OTROS RECURSOS DE INFORMACIÓN EN EMPRESA: INFORMES, ESTUDIOS DE MERCADO Y SECTORIALES**

##### **SECTOR EXTERIOR EN ESPAÑA: FUENTES DE INFORMACIÓN**

##### **BANCO DE ESPAÑA**

El proceso de internacionalización de las empresas comprende tanto sus operaciones de comercio exterior como su presencia en otros mercados vía inversión en el extranjero. Una fuente primaria de datos sobre la internacionalización de la economía española sería la balanza de pagos. La balanza de pagos, elaborada por el Banco de España, es un «estado estadístico de un período dado que resume sistemáticamente las transacciones entre una economía y el resto del mundo.

##### **DEPARTAMENTO DE ADUANAS**

El Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria es el encargado de registrar todas las operaciones de comercio exterior través de dos instrumentos: Mediante el Sistema Intrastat: para flujos de comercio con países pertenecientes a la UE y DUA: Documento Único Administrativo para flujos de comercio con países no pertenecientes a la UE.

##### **CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO**

El Consejo Superior de Cámaras de Comercio junto con la Agencia Estatal de Administración Tributaria ha creado un directorio de empresas con operaciones de comercio exterior disponible en Internet.

##### **MINISTERIO DE ECONOMÍA: SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DEL SECTOR EXTERIOR**

Elabora con carácter trimestral la «Encuesta de Coyuntura del Comercio Exterior» La encuesta se realiza a una muestra estratificada de entre 1.001-1.010 empresas, según trimestres, de una población de más de 10.000 empresas exportadoras de mercancías que, según la base de datos OFERES del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX),

##### **FLASHES COMUNIDADES AUTÓNOMAS**

Recomendación de las fuentes de información más relevantes (a partir de datos facilitados por Consejerías de Economía e Industria, Cámaras de Comercio, Institutos de Promoción Económica) para obtener una panorámica de la actividad económica de las Comunidades Autónomas españolas.

## FLASHES INTERNACIONALES

Recomendación de las fuentes de información más relevantes (a partir de datos facilitados por Ministerios de Comercio, Economía e Industria, Institutos de Comercio Exterior, Agencias para la Promoción Exterior) para obtener una panorámica de los sectores y la industria de más de 90 países.

## EUROMONITOR

Base de datos internacional que facilita el acceso a estudios de mercado de diferentes países y regiones por sectores. Permite descargar gratuitamente un sumario de contenidos y una información somera.

## DATAMONITOR

Base de datos internacional que facilita el acceso a estudios de mercado por sectores con datos muy actualizados. Permite descargar gratuitamente un sumario de contenidos y una información somera.

## 2.2. LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

El Comité de definiciones de la *American Marketing Association* (1961) definió la Investigación de Mercados Internacional como: “la recopilación sistemática, registro, y análisis de datos sobre los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios a nivel internacional”.

Una definición más actual establece que se trata de “un enfoque sistemático y objetivo asumido en el desarrollo y adquisición de información internacional para el proceso de toma de decisiones de la administración de marketing”. Kinnear y Taylor (2000; 6).

La investigación de mercado, que incluye la investigación social y de opinión, es la sistemática recopilación e interpretación de información sobre personas u organizaciones que utilizan el métodos estadísticos y analíticos y técnicas de las ciencias sociales aplicadas a la ganancia visión o la toma de decisiones de apoyo. La identidad de los encuestados no será revelada

### Tipo de información necesaria

### Dónde, para qué, cuándo y cuál sería el coste en conseguirla

Objetivos: que una empresa internacional puede llegar a conseguir con un buen estudio de mercados contenidos como:

- Información necesaria y actualizada para la selección de mercados internacionales que puedan resultar de mayor interés.
- Analizar la oferta y la demanda del sector que opera su sector en un mercado potencial.
- Conocer todos los requisitos para acceder al mercado.
- Acceder a todas fuentes de información del país estudiado.
- Disponer de información fiable y actualizada para establecer estrategias de exportación.

al usuario de la información sin el consentimiento expreso y sin enfoque de ventas se hará a ellos como un resultado directo de la información que proporcionan (ICC/ESOMAR, 2008).

La investigación es una herramienta primordial de toda organización Se trata, en definitiva, de un potente instrumento, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses en los mercados internacionales lo que resulta que sea más compleja. No se debe prescindir de ella para decidir la entrada en ámbitos internacionales. Para que una investigación resulte efectiva para la toma de decisiones es necesario tener muy claro aspectos como:

### Proceso en Investigación Internacional

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2. DESARROLLAR EL PLAN DE INVESTIGACIÓN	3. OBTENER INFORMACIÓN	4. INFORME
FRANJUBA PAN, S.L.: Una Oportunidad en el Mercado Gourmets en EE.UU.			
El origen de la empresa data de 1948, cuando D. Bartolomé Reyes, abuelo del actual Gerente, a partir de un molino de trigo, fundó una pequeña panadería conocida comercialmente como Horno La Gañanía, la mayor productora de picos de Jerez.			
“Estamos orgullosos de la calidad de los productos “La Gañanía”, que nos permite diferenciarnos del resto de los competidores, ofreciendo a nuestros consumidores un producto sabroso, saludable y que cumple con todas las exigencias de seguridad alimentaria. Por qué no comercializar nuestro producto dirigido al canal de distribución gourmets y hacerlo en el mercado más importante del mundo: EE.UU. Ello nos obligaría a redefinir el producto, precio, diseño de envase y embalaje y creación de marca”			
La empresa de comunicación que asumió la responsabilidad de diseñar la gama de productos a comercializar en las tiendas gourmets en el mercado americano, desarrollaron prototipos que podían satisfacer las necesidades de los consumidores de productos selectivos. Debido a la demanda actual de una mejora de la calidad de los productos alimentarios que adquieren, así como del incremento de la vida útil de estos, existe una continua necesidad de mejora de las propiedades intrínsecas de los envases. El problema era constatar si realmente gustaría a los potenciales consumidores.			
Como parte del sistema de investigación establecido FRANJUBA, S.L. se realizó un test con diferentes propuestas de envases con el fin de obtener conclusiones relativas a las reacciones iniciales, impacto atencional, imágenes y sensaciones producidas a partir de los bocetos preparados al efecto. La prueba se realizó en un determinado número de tiendas seleccionadas al efecto. Se obtuvo información referida a: Alternativas de envase y etiquetado mejor percibidos, las que mejor describían los productos, las mejores para obtener un reconocimiento espontáneo, el mejor diseño que podía influir en la compra.			
La prueba dio respuesta al cómo tomar mejores decisiones acerca de los elementos específicos del envase como tamaño, forma, materiales, colores, textos, definir el problema, establecer los objetivos e identificar las posibles acciones de marketing sugeridas por la investigación. Se pudo determinar cuál era el mejor diseño de envase del producto mediante la información arrojada por los potenciales consumidores. Se obtuvo información y un conocimiento en profundidad acerca de las necesidades, motivaciones, actitudes, deseos y comportamientos consumidores, que ayudará a tomar las decisiones correctas acerca del mejor diseño de envase y etiqueta para los productos de la empresa. De esta manera se lograría un mejor posicionamiento que ayude a obtener mejores ventas.			
Fuente: Extracto del caso “Fanjuba Pan”, elaborado por el profesor Dr. Antonio Leal Jiménez para el libro “Casos de Internacionalización de Empresas Andaluzas”, editado por EXTENDA (2011).			

## 2.3. TÉCNICAS ANALÍTICAS PARA LA INVESTIGACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES

Los mercados internacionales presentan un conjunto de características que hay que tener presente para poder operar en ellos y, con un buen conocimiento, incidir de manera tal que las organizaciones cumplan sus objetivos de desarrollo. Por medio de la realización de estudios de mercado se puede conocer las distintas variables que afectan al comportamiento de los consumidores en relación al uso o consumo de los servicios y productos.

Para la toma de decisiones se ha de proponer una serie de medidas específicas que son criterios generales utilizados en la evaluación de las soluciones propuestas. En el caso que nos ocupa, continuar con el formato utilizado hasta la fecha y abandonar la idea ó presentar el nuevo formato. Definir un problema es una tarea difícil. Muchos investigadores están de acuerdo con el dicho “un problema bien definido está así resuelto”.

Las organizaciones hoy en día, ya no pueden permitirse el lujo de tomar decisiones basadas en la intuición o en las corazonadas. Los datos están en todas partes. El verdadero reto es reunir, extraer, analizar y presentar datos. El tomar buenas decisiones requiere datos que permitan actuar y reaccionar. El paso segundo en el proceso nos lleva a identificar los datos necesarios para las decisiones finales y determinar el cómo agrupamos la información. Dos elementos son necesarios para decidir la forma de agrupar los datos: los criterios y los métodos o procedimientos. Los criterios en marketing se refieren a las normas conforme a las cuales se toma una decisión y los procedimientos son los modos de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar un estudio o investigación. Aportan soluciones que ayudan a solucionar un problema.

Los métodos a aplicar para investigar los mercados internacionales varían en función de lo propósitos y circunstancias de cada caso en particular. La tipología considera cuatro clases de investigaciones: exploratorias, descriptivas, explicativas, predictivas y evaluativas.

La investigación exploratoria se utiliza, fundamentalmente, en las ocasiones que no hay información previa sobre un determinado fenómeno, de modo que el investigador la utilizará cuando desee realizar una primera “toma de contacto” con un objeto de estudio que no es muy conocido, ó para tener una primera familiarización con el problema de la investigación.

Los estudios exploratorios se efectúan, en definitiva, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Generalmente, determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el ‘tono’ de investigaciones posteriores más rigurosas.

La investigación descriptiva se pregunta por la naturaleza de un fenómeno social, y su objetivo es ofrecer una definición de la realidad, examinar un fenómeno para caracterizarlo del mejor modo posible o para diferenciarlo de otro. A través de ella, se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1989). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

INFORMACIÓN DEL PAÍS (Ficha país/sector)

DEFINICIÓN DEL SECTOR (Delimitación del sector y clasificación arancelaria)

ANÁLISIS DE LA OFERTA (Cuantificación mercado)

ANÁLISIS DE LA DEMANDA (Estructura y volumen)

ACCESIBILIDAD AL MERCADO (Reglamentación arancelaria y documentación)

### FICHA PAÍS FRANCIA

FICHA PAÍS	NOMBRE DEL PAÍS			
Importaciones de UE (MC)	282.898	233.343	268.326	194.223(8 meses)
IED recibida (MC)	42.500	42.900	28.800	9.000( 8 meses)
IED emitida (MC)	110.000	105.900	92.800	48.000(8 meses)
Saldo por cuenta corriente ( % PIB)	-2,01	-2,12	-1,96	
Reservas exteriores <sup>7</sup> , excluido oro (MC)	89.179	50.893	58.247	56.750(31/08/11)
Saldo presupuestario (% PIB)	-3,4	-7,5	-7,0 <sup>1</sup>	-5,7 <sup>1</sup>
Deuda externa (MC)	3.546.029	3.633.387	3.843.011	3.777.602(1erTrim)
% servicio de la deuda/exportaciones	11,0	11,3	10,4	
Tamaño sector público (% PIB)				
Deuda pública (MMC corrientes)	1.319	1.493	1.591	1.693 ( 2º Trim)
Intereses de la deuda (MC)	44.500	37.900	40.500	46.800 <sup>1</sup>
<b>RIESGO SOBERANO (Rating)</b>	<b>Fitch: AAA</b> <b>Moody's: Aaa</b> <b>S&amp;P: AAA</b>			
<b>RELACIONES BILATERALES</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Ultima cifra disponible</b>
Exportación española (MC)	34.210	30.922	33.955	24.796(8 meses)
Cuota del mercado (%)	18,2	19,1	18,3	17,7(8 meses)
Importación española (MC)	31.472	24.136	25.556	18.740(8 meses)
Cuota del mercado español (%)	11,1	11,7	10,7	11,0(8 meses)
Stock Inversiones españolas (MC)	13.177	13.625	n.d	
Stock Inversiones en España (MC)	44.039	40.280	n.d	
Flujo Inversión española (bruta, MC)	1.057	503	263(1)	207 (6 meses)
Idem flujos acumulados desde 93(M C)	24.014	24.477	24.805(1)	25.025
Flujo Inversión en España (bruta, MC)	2.379	2.370	2.148(1)	5.337(6 meses)
Idem flujos acumulados desde 93(M C)	23.919	26.289	26.753(1)	33.584
Deuda bilateral (MC)				
FAD:				
CESCE:				
Principales capítulos exportados por ESPAÑA a Francia durante los ocho primeros meses de 2011. (% sobre Total).	<b>-Automóviles y sus componentes (31,1%);</b> <b>-Máquinas y aparatos mecánicos (6,2%);</b> <b>-Máquinas Y material eléctricos (4,7%);</b> <b>-Materias plásticas (4,1%)</b> <b>-Fundición, hierro y acero (3,4%)</b> <b>-Frutas comestibles (3,0%);</b>			

<sup>1</sup> Previsión del FMI para 2010

<sup>7</sup> Incluye las reservas oficiales en divisas, posición de reservas en el FMI y DST, al 31 de diciembre de cada año

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en París

4

# CHINA

Marzo - 2012



DATOS GENERALES	
Superficie:	9.561.000 Km <sup>2</sup>
Población (2011):	1.347 millones de habitantes
Forma de estado:	República Popular
Gobierno:	Unipartidista
Jefe de Estado:	Hu Jintao
Primer Ministro:	Wen Jiabao
Moneda:	Yuan ó Reminbi (RMB)

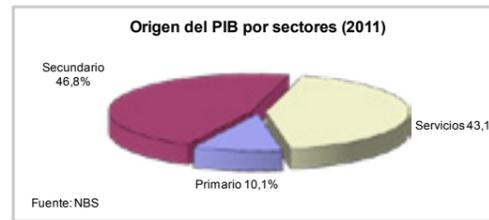
Fuente: NBS, National Bureau of Statistics

RÁNKING MUNDIAL (2011)	
	Posición
PIB a precios corrientes	2
Exportaciones de bienes	1
Importaciones de bienes	2
Reservas de divisas	1

Fuente: International Financial Statistics (FMI)

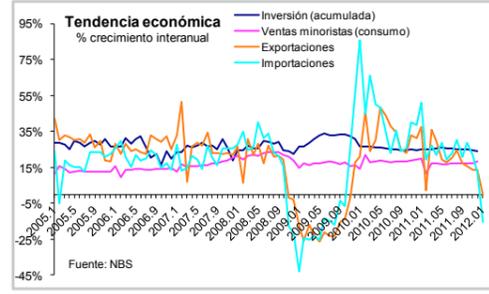
ESTRUCTURA ECONÓMICA			
	2009 <sup>a</sup>	2010 <sup>a</sup>	2011 <sup>b</sup>
PIB (mM USD)	5.069	5.824	7.052
PIB per cápita (USD PPP)	7.030 <sup>a</sup>	7.804 <sup>a</sup>	8.603
Tasa de crecimiento real (%)	9,2	10,4	9,2 <sup>a</sup>
Inflación (IPC, %, media del período)	-0,9	3,2	5,4
Exportaciones (FOB, mM USD)	1.203,8	1.581,4	1.903,6
Importaciones (FOB, mM USD)	954,3	1.327,2	1.659,8
Balanza por cuenta corriente (mM USD)	261,1	305,4	201,1
Reservas de divisa extranjera (mM USD)	2.425,9	2.875,9	3.212,6
Deuda externa (% s/ PIB)	8,53 <sup>a</sup>	9,42 <sup>a</sup>	9,32
Coefficiente del servicio a la deuda (% s/ exp.)	3,31 <sup>a</sup>	3,96 <sup>a</sup>	2,06
Tipos de interés preferencial (%)	5,31	5,81	6,56

<sup>a</sup>Actual. Fuente: EIU <sup>b</sup>Estimaciones. Fuente: EIU



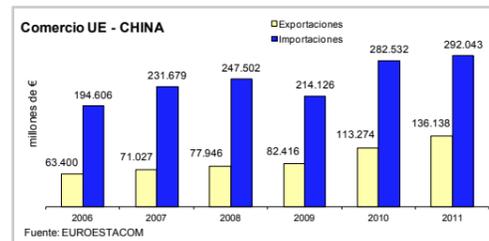
Clientes y Suministradores de China 2011 (MUSD)					
País/Región	Clientes		País/Región	Suministradores	
	Valor	%		Valor	%
UE-27	356.020	18,74	UE-27	211.193	12,13
Estados Unidos	324.300	17,07	Japón	194.410	11,16
Hong Kong	267.516	14,09	Corea Del Sur	161.673	9,28
Japón	147.290	7,76	Taiwán	124.895	7,17
Corea Del Sur	82.925	4,37	China	122.382	7,03
Alemania	76.433	4,02	Estados Unidos	118.121	6,78
Países Bajos	59.482	3,13	Alemania	92.759	5,33
India	50.489	2,66	Australia	80.930	4,65
Reino Unido e Irlanda	44.113	2,32	Malasia	62.017	3,56
Rusia	38.886	2,05	Brasil	52.649	3,02
<b>España (puesto 23)</b>	<b>19.713</b>	<b>1,04</b>	<b>España (puesto 40)</b>	<b>7.556</b>	<b>0,43</b>
<b>Total Exportaciones</b>	<b>1.899.281</b>	<b>100</b>	<b>Total Importaciones</b>	<b>1.741.430</b>	<b>100</b>

Fuente: World Trade Atlas, China's Customs Statistics



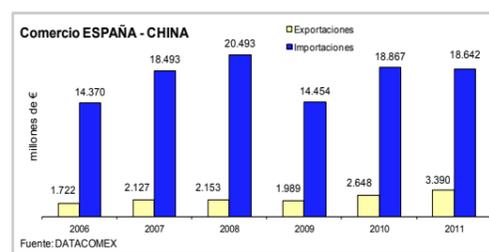
Comercio España - China: principales sectores 2011	
<b>Exportaciones</b>	
Equipos, componentes y accesorios de automoción	10,61%
Materias primas y semimanufacturas de plástico	6,56%
Farmaquímica	4,50%
Productos siderúrgicos	4,27%
Otros productos no comprendidos en otro sector	4,11%
Productos semielaborados de cobre y sus aleaciones	4,11%
<b>Importaciones</b>	
Confección femenina	10,98%
Equipos de telecomunicaciones	7,86%
Informática hardware	7,55%
Calzado	4,50%
Productos siderúrgicos	3,99%
Química orgánica	3,89%

Fuente: ESTACOM



Inversiones España - China (m €)				
	2009	2010	2010 (III)	2011 (III)
Recibidas por España	2.712	2.210	2.187	54.875
% s/ total del mundo en España	0,03%	0,03%	0,03%	0,34%
Emtidas por España	101.783	1.283.916	1.219.466	100.529
% s/ total de España en el mundo	2,84%	8,51%	5,65%	1,06%

Fuente: DATAINVEX. Flujos de inversión neta



Fuente: [www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4566880](http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4566880)

Así como los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. Como menciona Selltitz (1965), en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir qué, se va a medir y cómo se va a lograr precisión en esa medición. Asimismo, debe ser capaz de especificar quién o quiénes tienen que incluirse en la medición.

La investigación descriptiva es la más utilizada en marketing. Los tipos de diseño de investigación descriptiva son: los estudios longitudinales y los estudios transversales. Un estudio longitudinal se basa en el seguimiento de los mismos sujetos a lo largo de un cierto periodo de tiempo, es decir, implica la observación repetida (al menos dos veces, dos medidas) de una misma muestra de sujetos en distintos niveles de edad (al menos dos niveles). Los estudios longitudinales recogen datos sobre un grupo de sujetos, siempre los mismos (la muestra), en distintos momentos a lo largo del tiempo. Se trata de un diseño de medidas repetidas y, por tanto, relacionadas. El objetivo fundamental del estudio longitudinal es conocer no sólo los cambios o perfiles individuales, sino determinar si el cambio es significativo y si se dan diferencias entre los distintos sujetos de la muestra.

En un estudio transversal, por el contrario, se comparan en un único momento temporal distintos grupos de edad; es decir, son diferentes sujetos los que se observan en cada edad de interés, lo que supone un diseño de medidas independientes. En los estudios transversales, se trabaja con los sujetos de una o varias muestras, en un solo momento. Los estudios transversales pueden realizarse de forma repetida con distintas muestras en distintos momentos a lo largo de un período determinado de tiempo, los individuos estudiados son distintos en cada ocasión. Los estudios transversales se dividen en estudios en profundidad y encuestas. Los primeros se refieren a investigaciones cualitativas, no tratan de obtener muchas respuestas, sino mejor comprensión de los problemas. Las principales técnicas que suelen usarse para el análisis de datos son dos:

- Las técnicas de categorización y
- las técnicas de análisis de contenido.

Las técnicas de categorización son técnicas de reducción y organización de datos cualitativos. Los datos se revisan rigurosamente y se reducen a unidades llamadas categorías. Lo importante es transcribir la información dentro de cada categoría. Las categorías sirven para ordenar los datos cualitativos en categorías que luego podrán ser analizadas.

El análisis de contenido es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa de los archivos de documento textual. Es una técnica de procesamiento de cualquier tipo de información acumulada en categorías de variables. Permite reducir y sistematizar cualquier tipo de información cualitativa acumulada (documentos escritos, filmes, grabaciones, etc.) en datos, respuestas o valores correspondientes a variables que investigan en función de un problema. Es una técnica de codificación, donde se reducen grandes datos textuales a categorías que pueden representar numérica o gráficamente. Utilizan generalmente diversas técnicas como las proyectivas, de asociación de frases incompletas, entrevistas en profundidad, dinámica de grupos, etc.

Los estudios basados en grandes muestras representativas de la población, se denominan de investigación cuantitativa. Se basan en estadísticas y sirven para describir, analizar, comparar, relacionar y resumir los datos obtenidos con los instrumentos cuantitativos.

Para describir variables	se utilizan distribución de frecuencias, porcentajes, promedios de desviación estándar
Para comparar grupos	análisis de la varianza
Para analizar la relación entre variables	análisis de regresión, análisis de correspondencia, r-Pearson, Chi-Cuadrado
Para determinar el coeficiente de fiabilidad	Alfa de Cronbach
Para analizar la validez de constructo de los instrumentos de medición	análisis clúster o de conglomerados, análisis factorial o de componentes principales

La investigación explicativa, está dirigida a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. Busca establecer las posibles causas o razones de los hechos, tratando de determinar las relaciones de causa y efecto entre los fenómenos. Las variables explicativas: constituyen el objetivo de la investigación. Son aquellas variables que pretendemos medir. Dentro de éstas es posible diferenciar entre variables independientes o *predictoras* que recogen la causa de la explicación, y variables dependientes o pronosticadas, definidas como el efecto producido por las variables anteriores.

### ¿QUIÉN COMPRA LOS PRODUCTOS DE INFRICO EN MÁS DE CUARENTA PAÍSES?

**INFRICO** es la empresa andaluza líder en la fabricación de equipamiento de frío industrial. Vanguardia tecnológica y calidad certificada son las garantías que avalan su compromiso de innovación: generar las mejores ideas y soluciones para cada cliente.

Con 1.800 clientes en todo el mundo y una cuota de mercado nacional del 60% la compañía se sitúa en primera línea del sector, con una posición muy ventajosa respecto a sus competidores en cuanto a volumen de mercado y cobertura. Existen diferentes tipos de consumidores de frío comercial: Pastelerías y Panaderías, Hostelería y Alimentación, Colectividades y Grandes superficies de Alimentación. La Hostelería y Restauración, y grandes colectividades es el mercado objetivo que marca la pauta en el sector del frío comercial. Cada vez más, las cadenas hoteleras demandan proyectos conjuntos que les aporten soluciones integrales por lo que el frío pasa a integrarlo dentro de sus proyectos. El mercado de la restauración es el que termina absorbiendo la mayor parte de la oferta existente. Es un mercado diverso donde el tipo de producto de refrigeración se centra en muebles bajo mostradores, armarios, y expositores. Otro sector es la Pastelería y Panadería, sector que hace algunos años no tenía mucha incidencia en el mercado de frío, últimamente se ha desarrollado con las tiendas mixtas de bocadillos, pizzas, croissant, pan, etc. Este mercado sufre de estacionalidad en el año, siendo su punto álgido el otoño invierno. Por último, los Centros Hospitalarios, Sociales y Geriátricos comienzan a ser un nuevo mercado objetivo debido a su demanda sobre armarios refrigerados y muebles bajos con la característica HACCP.

Fuente: Tomado de: INFRICO, EN BUSCA DEL SIGUIENTE RETO. Preparado por F.C. Javier Climent Machado (ETEA). Casos de Internacionalización de Empresas Andaluzas EXTENDA (2011)

*Investigaciones predictivas.* La predicción supone un “paso más” dentro de este desarrollo de tipos de investigación, puesto que es necesario conocer la explicación de los fenómenos antes de tratar de establecer una predicción de éstos. Busca predecir variaciones en la demanda de un bien, niveles de crecimiento en interés por los aspectos culturales, potencial de mercados a futuro, número de usuarios en x tiempo, comportamiento de la competencia etc. En cualquier estudio predictivo, generalmente se deberán tener en cuenta elementos como el comportamiento histórico de la demanda, cambios en las estructuras de mercado, aumento o disminución del nivel de ingresos. La investigación predictiva, es la más complicada e interesante y es la que realmente puede hacer diferencia entre el éxito y el

fracaso de empresas en el largo plazo, acertar en el comportamiento de un mercado a futuro, es claramente la mejor manera de garantizar estabilidad.

Por último nos referimos a la investigación evaluativa cuyo fin es enjuiciar el grado de ejecución y los efectos conseguidos al aplicar un programa de acción social. Se trata de la aplicación sistemática de los procedimientos de investigación social para la evaluación, diseño, implantación y utilidad de programas de carácter social. Fundamentalmente establece las normas éticas que deberá cumplir el investigador de mercados.

Por lo que respecta a la dimensión mundial de la investigación de mercados ESOMAR publicó el primer Código para la Práctica de la Investigación Social y de Mercados en 1948. A éste le siguieron otros códigos redactados por organismos nacionales y por la Cámara de Comercio Internacional (ICC). En 1976, ESOMAR y ICC decidieron que era preferible tener un código internacional único en lugar de dos códigos diferentes, por lo que al año siguiente, en 1977, se publicó el Código conjunto ICC/ESOMAR. Este documento fue revisado y actualizado en 1986 y en 1994, de modo que la versión actual, que lleva un título ligeramente modificado, es la cuarta edición del Código ICC/ESOMAR.

Uno de los más importantes métodos de recopilación de información es mediante el uso de estudios de mercado, que en este Código se entiende que incluye la investigación social y de opinión. La investigación de mercado depende para su éxito en la confianza pública - que se lleva a cabo con honestidad, objetividad y sin intrusión no deseada o una desventaja para sus participantes. La publicación de este Código está destinada a fomentar la confianza pública y demostrar el reconocimiento de los practicantes de sus responsabilidades éticas y profesionales en la realización de estudios de mercado. En cuanto a las inversiones a nivel mundial predominan los estudios cuantitativos, representando Europa y EE.UU. más de un 80 por ciento de realización de estudios.

## 3. MARKETING-MIX INTERNACIONAL

Una vez que la empresa ha realizado un proceso de selección de mercados y ha decidido la forma de entrada más conveniente en cada caso, habrá que analizar cada uno de los componentes del marketing mix internacional y determinar en qué medida se estandarizarán o serán adaptados a los mercados locales. Evidentemente, la empresa debe conocer los costes y riesgos que pueden suponer sus decisiones de marketing mix, así como los posibles beneficios. Para ello, es muy importante tener una idea clara de cuáles son sus ventajas competitivas reales y si son extrapolables a otros mercados. El objetivo último de la empresa al internacionalizarse no debe ser simplemente incrementar sus ventas, sino alcanzar un mayor beneficio, lo que implica tratar de maximizar la rentabilidad en cada uno de los mercados, adaptando su estrategia de marketing mix a cada región.

### 3.1. PRODUCTO INTERNACIONAL

El producto es un elemento de enorme valor para el marketing. La finalidad de la empresa debe ser proporcionar el producto que mejor se adapta a las necesidades de los potenciales clientes. El análisis de la política de producto internacional debe permitir contestar a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué líneas de productos comercializaremos y qué productos concretos?

- ¿Con qué modificaciones?
- ¿Qué nuevos productos agregar?
- ¿Qué nombre de marcas utilizar?
- ¿Qué envases emplearemos?
- ¿Qué etiquetas?
- ¿Qué garantías y qué servicios posventa vamos a ofrecer?
- ¿Cuándo entrar, en función del ciclo de vida del producto internacional?

### 3.1.1. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Un enfoque tradicional del producto argumentaría que este no es sino la suma de una serie de atributos físicos, intrínsecos, como son las características funcionales, la composición física y técnica, así como su calidad y diseño. Sin embargo, el producto también posee unos atributos externos, como el *packaging*, el envase y el etiquetado, y unos atributos intangibles, como la marca, el efecto “made in” o país de origen y, en su caso, la garantía y servicio al cliente.

El producto para cualquier empresa es aquello que produce y/o comercializa en los mercados. Sin embargo, desde una óptica más orientada al mercado, centrada en las necesidades del consumidor, el producto no es sólo una serie de características físicas y técnicas, sino más bien el conjunto de utilidades que aprecia el cliente en aquello que le ofrece la empresa. En este sentido, principalmente cuando nos movemos en el ámbito del comercio internacional, hay que considerar que los clientes realmente no compran productos, sino satisfacciones, y que el significado de cada atributo puede variar considerablemente de un mercado a otro. La valoración sobre cuándo y cómo se produce la satisfacción en los diferentes mercados es un elemento clave en las decisiones de la empresa sobre el producto internacional. Diferentes mercados pueden tener percepciones distintas sobre un mismo producto, su utilidad, los beneficios que proporciona y el precio que estarían dispuestos a pagar. Así, productos muy bien valorados en determinados mercados pueden ser prácticamente ignorados en otros.

Las decisiones de la empresa sobre el producto internacional estarán condicionadas, entre otros, por dos factores: cuál es el nivel de desarrollo o madurez del producto y cuán amplio es su surtido, especialmente en términos de anchura de la cartera de productos. A partir de aquí, habrá que estudiar cuál es la oferta de la competencia en el mercado analizado y si las ventajas competitivas de la empresa, en cuanto a producto, se mantienen intactas.

#### 3.1.1.1. Atributos intrínsecos

Se trata de las características físicas o técnicas del producto, su composición, calidad y diseño. Estos atributos están condicionados por los objetivos de la empresa, así como por su capacidad productiva y por las imposiciones de los clientes de los diferentes mercados.

Las preferencias o gustos de los consumidores en cuanto a características técnicas, materiales, diseños o calidades pueden variar sustancialmente de unos mercados a otros. Incluso el entorno de cada mercado tiene influencia, al modificar las condiciones operativas del producto. Así, las decisiones sobre la estandarización o la adaptación del producto a cada mercado es de suma importancia y se verá condicionada, en gran medida, por el nivel de exigencias de estos. Por otro lado, la legislación de cada país y la necesidad de obtener algún

tipo de certificación de calidad del producto, también condicionarán los atributos intrínsecos del producto, pues las respectivas normativas marcarán unos criterios de calidad mínimos exigibles.

#### 3.1.1.2. Atributos externos

Estos atributos son principalmente, el envase, el embalaje y el etiquetado del producto. Todos ellos también pueden tener un papel relevante en la comercialización de la empresa en mercados internacionales. Si bien lo más rentable, en términos de costes, sería la estandarización del envase, que evitaría el incremento de los costes de producción, esto no siempre es posible ni siquiera recomendable desde el punto de vista de la rentabilidad económica. Muchas veces es posible adaptarse a los mercados manteniendo un formato común, pero personalizando colores o determinados símbolos, que no requiere un esfuerzo económico tan elevado.

Por lo que respecta al envase y el embalaje, suelen considerarse cinco aspectos básicos: protección, promoción, legislación, tamaño y forma. El nivel de protección que debe tener el producto en cuanto a su envase y embalaje estará condicionado por factores como la distancia geográfica, el sistema y las condiciones de transporte y almacenamiento, la longitud de los canales de distribución y el clima. Además, existen reglamentaciones de obligado cumplimiento que especifican las características, composición y dimensiones de envase y embalaje tanto en el país de importación como en el de exportación. En numerosos países es obligatorio adaptarse a la normativa ecológica para la obtención del denominado “punto verde”. De esta manera, los envases tienen que ser totalmente desechables, siendo responsable el fabricante. Esta es una tendencia creciente en los mercados internacionales, donde cada vez se valora más el denominado marketing medioambiental.

El envase desempeña una función física, de protección y soporte del producto, pero también psicológica. Para profundizar en los aspectos promocionales y de reclamo del envase habrá que conocer, en primer lugar, los hábitos de los consumidores. Los materiales y colores del envase pueden ser determinantes para la elección o no de nuestro producto por parte de clientes potenciales. Por ejemplo, el uso de envases de cristal, metal, plástico, o cartón para determinados tipos de productos está muy asociado a las costumbres de cada mercado. Lo mismo ocurre con los colores, muy influenciados por condicionantes culturales; en China, por ejemplo, el rojo es un símbolo de buena suerte, y el amarillo está asociado al poder y a elementos sagrados, de hecho, en la antigüedad sólo se permitía vestir este color a la familia imperial.

El tamaño del envase puede depender de los hábitos de consumo del producto. Así, por ejemplo, en algunos países asiáticos, como es el caso de Japón, el arroz se vende en los supermercados en sacos de 5 o de 10 kilos. La frecuencia habitual de compra es otro factor a tener en cuenta. Allí donde han penetrado fuertemente las grandes superficies y se hacen compras más espaciadas, los envases deben ser mayores que en aquellos mercados donde la compra diaria, en pequeños establecimientos, tiene mayor arraigo. Además, si la comercialización del producto se hace principalmente vía hipermercados, habrá que tener en cuenta la importancia de la exposición y visibilidad del producto en los lineales de venta. También el nivel de renta de los consumidores es un elemento a considerar. Un nivel de renta bajo puede llevar a adquirir un producto en cantidades más pequeñas. Es el caso, por ejemplo, del tabaco, que en algunos países se vende por unidades o en cajetillas más pequeñas.

Para la comercialización de las tortas de la empresa Inés Rosales hubo que adaptar el envase a diferentes mercados. Así, por ejemplo, en determinadas zonas donde la humedad es mayor se decidió vender paquetes de 3 unidades, en lugar de los paquetes de 6 comercializados en otras regiones. Del mismo modo, la empresa hubo de modificar el envase en mercados como el alemán, utilizando durante un tiempo un envase de cartón que les permitiera poner una imagen de una taza de café junto a las tortas, para informar a los consumidores alemanes de que el producto podía tomarse también como desayuno (Vázquez *et al.*, 2011).

En líneas generales, a la hora de tomar decisiones sobre el envase habrá que satisfacer a los diferentes agentes que intervienen en el proceso comercial del producto. A los gobiernos, en cuanto a la legislación, mientras que a los distribuidores, en lo relativo al aprovechamiento del espacio y a la facilidad de manejo. De cara a los transportistas se valorará la eficiencia del envase. Finalmente, considerando a los clientes se dará la importancia debida a la estética, forma, colores, frases descriptivas, calidad, tamaño, seguridad y funcionalidad.

Para las decisiones sobre el etiquetado del producto internacional debemos tener en cuenta aspectos como la legislación local, el idioma y su función informativa hacia el consumidor. La legislación sobre etiquetado es muy diversa, por lo que habrá que estudiar cada caso. En general, y dependiendo también del tipo de producto, la etiqueta debe incluir información sobre el nombre del fabricante, el país de procedencia, descripción del contenido, composición o ingredientes y peso o talla. Dada la existencia de varios sistemas internacionales métricos y de diferencias entre tallas según zonas comerciales, hay que conocer las tablas de equivalencia para proporcionar a los consumidores una información útil, adaptada al mercado. Esto ocurre, por ejemplo, con los productos textiles y el calzado. En muchos países es obligatorio que la etiqueta esté impresa en el idioma local. En Canadá, por ejemplo, las etiquetas deben estar en inglés y en francés. Algunas empresas, como Inditex con su marca Zara, utilizan etiquetas en varios idiomas, lo que les permite cubrir un amplio grupo de mercados. La etiqueta proporciona, además, un instrumento de comunicación con los clientes, desempeñando un papel de estímulo de la demanda y de información sobre formas de uso del producto.

### 3.1.1.3. Atributos intangibles

Conforman lo que podemos denominar como la personalidad del producto. Incluyen la marca, el efecto “made in”, la garantía y los servicios ofertados. Dado que dedicaremos a continuación un apartado a la estrategia internacional de marca y a la importancia del país de origen, nos centraremos aquí en garantía y servicios.

La garantía puede ser un elemento de diferenciación con respecto a los competidores. Es un instrumento promocional importante, especialmente cuando la percepción sobre la calidad del producto no está consolidada, o no existe una fuerte y positiva imagen del país de origen en relación al sector o al tipo de producto que comercializa la empresa. Evidentemente, habrá que conocer las diferentes legislaciones sobre las garantías del producto, pues pueden existir importantes diferencias entre ellas. La empresa debe considerar si mantener la misma garantía que ofrece en el mercado doméstico en los mercados internacionales, o si adaptar el tipo de garantía a cada país.

Los servicios que ofrecen las empresas constituyen uno de los elementos de diferenciación y de generación de valor añadido más poderosos de que disponen, especialmente considerando que las diferencias técnicas y de calidades entre sus productos son cada vez menores. Esto se agudiza en el caso del comercio internacional, donde la proximidad geográfica del proveedor podría ser un elemento a favor de los productos locales. La atención al cliente es, por tanto,

un factor decisivo para el éxito comercial, ya sea en las actividades del servicio preventa, como el asesoramiento técnico, los plazos de entrega o la instalación, o en las del servicio postventa, es decir, asesoramiento operativo, mantenimiento y reparaciones. La calidad del servicio de la empresa en los mercados internacionales dependerá con frecuencia de la capacidad de sus distribuidores en cada país, lo que complica la existencia de una oferta uniforme de servicios en los diferentes mercados. La empresa deberá decidir qué servicios gestionará de forma directa y cuáles se subcontratarán.

## 3.1.2. LA MARCA Y EL EFECTO “MADE IN”

### 3.1.2.1. País de origen: imagen de marca país

La imagen de marca país, a veces denominado efecto “made in”, es la asociación de ideas que aparece de manera espontánea en la mente de los consumidores de un determinado país al mencionarle otro. Se trata, por consiguiente, de ideas preconcebidas que afectan también a las decisiones de compra de un producto. La importancia de la imagen de marca país afecta a la estrategia de marketing internacional de la empresa (Chowdhury y Ahmed, 2009).

Larouche *et al.*, (2005) entienden la imagen de marca país como un concepto tridimensional formado por componentes cognoscitivos, afectivos y de conducta que tendrán sus consecuencias en el proceso de decisión de compra de los consumidores.

Samiee (1994) sostiene que el efecto “made in” está determinado por tres tipos de factores: los relacionados con el consumidor, como la notoriedad de marca, o las tendencias al etnocentrismo, los que tienen que ver con el producto y el mercado, y los factores del entorno del país. La imagen de marca país se constituye, por tanto, como un atributo externo del producto que facilitará o perjudicará la entrada en un determinado mercado. En la creación de esta imagen influyen diferentes factores, como la experiencia en relaciones comerciales previas con empresas o productos del país, el grado de relación existente entre los países considerados, la distancia cultural, el nivel de desarrollo económico y político, o la tradición comercial en un sector industrial específico.

El país de origen o imagen de marca país puede cambiar a lo largo del tiempo. Además, la percepción puede variar de un mercado a otro y afectar de forma diferente según el sector de que se trate. De esta manera, por ejemplo, Alemania tiene una excelente imagen como fabricantes de automóvil, mientras que Italia la tiene en el sector de la moda, principalmente masculina, o Francia en de los perfumes.

### 3.1.2.2. Estrategia internacional de la marca

Desde hace algún tiempo, existe una importante batalla empresarial en el terreno de los intangibles. En un mundo cada vez más global, la empresa tiene que luchar para conseguir diferenciarse de sus competidores. Para ello debe buscar argumentos racionales, pero también emocionales, que favorezcan la relación con sus clientes. Una parte importante de la competitividad actual de las empresas se sitúa en los intangibles; la imagen de la empresa, su posicionamiento en la mente de los consumidores y sus vínculos con los clientes son cada vez más determinantes en la mejora de su competitividad, y es aquí donde la marca resulta determinante (Cerviño, 2002). En estas circunstancias, y sobre todo a nivel internacional, la marca se configura como una variable estratégica de gran relevancia, con especial incidencia en los productos de consumo, si bien alcanza a todos los sectores.

Las decisiones en torno a la estrategia internacional de marcas tratan cuestiones como la selección de marcas internacionales y el empleo de una marca global o su adaptación a los diferentes mercados.

Antes de seleccionar una marca internacional la empresa debe realizar una investigación de mercados y elegir la que se considere idónea. Las recomendaciones estratégicas para la elección de marca internacional incluyen elementos comunes a las clásicas para las marcas destinadas al mercado doméstico, tales como que sea eufónica, fácil de recordar y de pronunciar, o que la ideografía tenga connotaciones positivas, entre otras. Sin embargo, cuando se trata de marcas internacionales se añaden elementos como el prestigio internacional de la marca, la posible fuerza que tenga su identificación con el mercado de origen, su significado en nuevos contextos culturales, e incluso los denominados nombres “con suerte”, es decir, elementos de la marca que son apreciados por los consumidores como favorables. Este sería el caso del número ocho en el mercado chino, dada que según la numerología china tiene un significado favorable para la buena fortuna. De hecho, justo a la entrada de la Bolsa de Hong Kong hay una gran escultura del número ocho presidiendo la plaza.

En Europa es frecuente que los nombres de las marcas no tengan significado en sí mismos y pocos consumidores son conscientes de sus orígenes, pero para los consumidores chinos sí es importante saber su significado (Czinkota y Ronkainen, 2008). Además, en muchos países asiáticos el impacto visual de la escritura de la marca es muy importante, realizando casi las funciones del logotipo.

Una de las decisiones importantes relativas a la marca es el uso de una estrategia de marca global o de marcas locales; es decir, si utilizar una misma marca para todos los mercados, o diferentes marcas según las características particulares de los distintos mercados.

Entre los factores determinantes para tomar la decisión de qué estrategia emplear podemos diferenciar entre los internos de la empresa, como su orientación estratégica internacional, y los externos, como el entorno. En ocasiones, algunos de estos motivos externos a las propias empresas, como la existencia de marcas comerciales de difícil pronunciación, que pierden su sentido en otra lengua, o tienen significados negativos o peyorativos en otros idiomas, imposibilitan desarrollar una estrategia de marca única o global. Este es el caso de la marca “Nike”, internacionalmente reconocida, pero rechazada en Qatar y Arabia Saudí debido a que en árabe esta palabra tiene connotaciones sexuales vulgares (García, 2002). En cualquier caso, la globalización de los mercados está llevando a la proliferación de marcas muy internacionalizadas, y al desarrollo de marcas comerciales que minimicen las posibles barreras de los mercados, facilitando su transferibilidad. Esta tendencia a impulsar la creación de marcas globales se ha visto reforzada por diferentes factores, como la aparición de nuevos mercados emergentes, la creciente movilidad internacional de los clientes, o la globalización de los distribuidores y de los medios de comunicación, (Douglas, 2001).

Las principales ventajas de utilizar una estrategia de marca global son la posibilidad de obtener economías de escala y una mayor identificación del producto a nivel internacional. Aaker y Joachimsthaler (1999) señalan las siguientes ventajas: mejor percepción sobre la calidad de los productos en los diferentes mercados, eficiencias en coordinación y en costes de comunicación y promoción, y mayor facilidad de entrada a los canales de distribución. No obstante, en determinadas ocasiones es preferible desarrollar una estrategia de marcas locales, pues los beneficios alcanzados al adaptar la marca a los mercados son superiores al incremento en los costes de diseño, lanzamiento y promoción de la nueva marca.

Cerviño (2011) identifica cuatro posibles estrategias para la creación de marcas globales:

- La extensión geográfica gradual de la marca en todos los mercados. Prevalece una notable homogeneidad.
- Lanzamiento simultáneo de la marca en varios países. Es el caso de multinacionales que crean marcas nuevas para un mercado objetivo internacional.
- Adquisición de marcas locales y unificación posterior de las carteras de marca.
- Establecimiento de una alianza de marca temporal con una marca notoria de ese mercado.

En general, puede hablarse de las siguientes estrategias internacionales de marca:

- Utilizar un mismo nombre de marca para todos los mercados donde opere la empresa. Puede ser el caso de marcas renombradas, sin conflicto con los entornos culturales locales.
- Modificar el nombre de la marca para cada mercado. En ocasiones, esta estrategia puede utilizarse para soltar el lastre del efecto “made in” en un mercado determinado.
- Emplear diferentes marcas para diferentes mercados. Puede ser porque la marca tiene connotaciones diferentes en otro idioma, ya está registrada, o se pretende que sea percibida como una marca local. También es el caso de la adquisición de una empresa con marcas reconocidas.
- Emplear el nombre de la empresa como nombre de marca. Se trata de trabajar bajo un paraguas corporativo. Sería también el caso de las marcas verticales.

Finalmente, es importante proteger la marca en los diferentes mercados en los que se tenga previsto comercializar los productos. La legislación y el proceso de registro de marcas pueden ser muy diferentes de unos países a otros, por lo que la empresa debe buscar asesoramiento. Llegados a este punto, es conveniente diferenciar entre imitación y falsificación. La primera se trataría de la fabricación de copias del producto original, es decir, cualquier marca que se parezca a otra ya registrada y que podría generar confusión o error. En estos casos, en general, se puede llegar a considerar, como mucho, una infracción. El caso de la falsificación es diferente, pues está considerada delito y consiste en buscar una identificación fraudulenta con la marca original siendo, muchas veces, prácticamente indistinguibles. Últimamente, está aumentando la denominada “piratería de marcas”, consistente en anticiparse al registro de una determinada marca en los mercados potenciales de una empresa, con el propósito de negociar con ella su venta.

### 3.1.3. ESTANDARIZACIÓN VERSUS ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO INTERNACIONAL

Se trata de uno de los debates clásicos en marketing internacional. La estandarización consiste en comercializar en mercados internacionales el mismo producto y con la misma estrategia de marketing que en el mercado doméstico. Por su parte, con la estrategia de adaptación la empresa busca optimizar su oferta a los diferentes mercados, acomodándola a sus gustos y características. La adaptación puede ir desde la realización de pequeñas modificaciones en el producto, hasta el diseño de una estrategia de comercialización diferente o incluso la oferta de una versión distinta del producto.

Entre los elementos considerados para optar por una u otra estrategia podemos citar: la naturaleza del producto, el ciclo de vida internacional del producto, los requerimientos

legales, la competencia, las exigencias de los agentes comercializadores, el entorno físico, el tipo y condiciones del mercado y, lógicamente, la relación costo/beneficio. Como puede comprobarse, habría que diferenciar entre una adaptación voluntaria por parte de la empresa, o una adaptación obligatoria.

La estrategia de estandarización suele recomendarse cuando existe un alto grado de homogenización en los gustos y demanda de los consumidores, así como para productos industriales. Sus principales ventajas son las economías de escala, tanto en producción, como en gestión y marketing, y la obtención de una imagen consistente y coherente a nivel internacional.

Por su parte, la estrategia de adaptación del producto es recomendable cuando existen diferencias significativas en el comportamiento o demanda de los consumidores en los distintos mercados, o en las condiciones de uso de los productos, así como en aquellos casos en los que así lo exige la legislación sobre composición o modo de presentación de los productos. La estrategia de adaptación requiere una mayor disponibilidad de recursos, por lo que hay que valorar si realmente el esfuerzo aportará mayor rentabilidad a la empresa.

Cada una de las dos opciones estratégicas consideradas presentan una serie de ventajas e inconvenientes, si bien es cierto que, normalmente, las empresas no se sitúan en estas posiciones extremas, sino que se inclinan por estrategias intermedias que mantengan los elementos comunes entre los mercados y diferencien aquellos elementos que sean real y significativamente distintos. Con estas estrategias intermedias se busca conseguir, por un lado las economías de escala y las ventajas de la uniformidad en la estrategia de producto que proporcionan las estrategias estandarizadas o globales, y por otro lado la mayor efectividad y personalización de la oferta de las estrategias de adaptación a los mercados o diferenciadas, que permite una mayor satisfacción de las necesidades concretas de los consumidores de cada mercado. Empresas como McDonald's desarrollan una estrategia de estandarización, pero algunos de sus productos tienen determinados niveles de adaptación a los mercados, como la introducción del pollo *Tatsuta* en Japón, adaptado al gusto local al estar cocinado con salsa de soja, o la *McAloo Tikki* Burger en India, un sandwich vegetariano con especias.

La política de planificación y desarrollo del producto debe estar integrada en la estrategia de marketing internacional de la empresa y los objetivos deben quedar bien definidos. En líneas generales, las empresas que operan en mercados internacionales podrán optar por una estrategia de desarrollo de la línea de productos internacional basada en una extensión de los productos comercializados en el mercado doméstico, por la introducción de nuevos productos, por la creación de nuevos usos para el mismo producto, por la modificación de algunas de sus características, como se vio anteriormente, o incluso por no comercializar determinados productos en los mercados exteriores. Normalmente las estrategias de las empresas combinan estas diferentes opciones llevando a cabo distintas políticas de producto en distintos mercados.

### 3.1.4. DETERMINANTES DEL MIX PRODUCTO/MERCADO

La empresa debe fijar el mix de productos que puede ofrecer a los diferentes mercados, de forma que optimice sus resultados. Es decir, tomará la decisión sobre qué productos o líneas de productos introducirá en cada uno de los mercados, si optará por introducir todo el surtido de productos comercializado en el mercado doméstico, o sólo una parte de ellos.

Todos los productos tienen un ciclo de vida que puede ser diferente en cada mercado. Por ello, un producto que en el mercado doméstico se encuentra en su fase de declive, puede ser introducido, tal vez con algunas modificaciones, en un mercado exterior en el que se encontrará en una fase distinta de su ciclo de vida. Así, para definir su mix de producto/mercado la empresa deberá realizar un análisis en profundidad de su cartera de productos. Una correcta decisión en el mix de productos para cada país o grupo de mercados puede ser una de las claves para su éxito en los mercados internacionales.

Los factores determinantes en las decisiones sobre el mix de producto/mercado pueden clasificarse en internos y externos, según el tipo de control que pueda ejercer la empresa sobre ellos.

#### 3.1.4.1. Factores internos

Entre los factores internos, es decir, aquellos sobre los cuales la empresa puede tener un determinado control, encontramos: los objetivos de la empresa, sus recursos, sus expectativas de beneficio y el modo de entrada en los mercados internacionales.

Los objetivos de la empresa para su internacionalización pueden ser muy variados: buscar economías de escala, aprovechar su capacidad productiva ociosa, dar salida a excedentes, diversificar riesgos, hacer frente a la competencia, etc. Estos objetivos tendrán consecuencias lógicas en la definición del producto/mercado.

Los recursos e infraestructuras de la empresa determinan la amplitud de productos a comercializar y su capacidad de entrada a los mercados internacionales. Si los recursos son limitados, la empresa deberá optar por entrar sólo en los mercados más accesibles.

La expectativa de beneficio también servirá para definir los productos y mercados que recibirán una atención prioritaria por parte de la empresa. Generalmente, la búsqueda de unos beneficios potenciales más elevados suele conllevar asumir mayores riesgos. Si la empresa tiene una mayor aversión al riesgo, es probable que opte por un mix de producto/mercado más conservador, aún a costa de menores beneficios potenciales. Para la elección de los productos y mercados se tendrá en cuenta, por tanto, su rentabilidad y riesgo potenciales, en función del grado de adaptación exigido.

Finalmente, el modo de entrada de la empresa en los mercados exteriores tiene una gran repercusión en su libertad de elección sobre su estrategia de producto/mercado. Si la empresa accede mediante venta directa, por ejemplo exportaciones o sucursales propias, el poder de decisión será sólo suyo, atendiendo al resto de factores determinantes. Sin embargo, cuando la empresa opta por un modo de entrada basado en la colaboración con otras empresas, como la joint venture o el piggy back, la decisión deberá ser compartida.

#### 3.1.4.2. Factores externos

Los determinantes o factores externos de la elección del mix producto/mercado son numerosos. En primer lugar, el tipo de demanda de los consumidores, es decir, sus necesidades, gustos, hábitos, etc. Por otro lado, la competencia, pues la empresa debe conocer cuáles son sus competidores directos en cada una de las posibles líneas de productos, así como cuál es su ventaja competitiva en cada mercado. Las exigencias legales sobre los productos, ya sean técnicas, sanitarias, medioambientales, así como posibles aranceles u otras barreras a la importación, pueden incentivar la comercialización de un determinado producto en un mercado. Otros factores, como las infraestructuras en el mercado exterior, los canales de

distribución existentes, o su nivel de desarrollo económico, también jugarán un importante papel como determinantes de la estrategia a emplear por parte de la empresa, al facilitar o dificultar la comercialización de sus productos.

Finalmente, y de acuerdo a la teoría del ciclo de vida internacional del producto, éste se comercializará en primer lugar en el país de origen, es decir, el mercado doméstico, para pasar ser introducido, posteriormente, en los mercados con mayor desarrollo económico. En su última etapa, el producto entrará por fin en los países menos desarrollados.

### 3.1.5. CICLO DE VIDA INTERNACIONAL DEL PRODUCTO

La teoría sobre el denominado ciclo internacional del producto (CVI) desarrollada por Vernon en 1966, se refiere al papel de la innovación en la comercialización del producto. Debido a la existencia de diferentes grados de innovación de las industrias locales y a los niveles de difusión de los productos en los mercados menos desarrollados, el ciclo de vida internacional del producto se puede ir extendiendo, superponiendo ciclos sucesivos en los países menos desarrollados. Así, un producto que ya ha sido desplazado de los países más desarrollados, se puede vender en los países de menor desarrollo.

Las diferentes etapas por las que puede pasar un producto nuevo son las siguientes:

- Producción en el país de origen de la empresa innovadora. En la primera etapa del producto los métodos de producción y el diseño van cambiando; los fabricantes deben mejorar continuamente para adaptarse a la exigente demanda del mercado doméstico, por lo que las empresas necesitan realizar una importante inversión en I+D+i, algo que resulta más factible cuando se encuentran en países altamente industrializados. Así, durante un tiempo, los únicos fabricantes serán empresas de estos países, que iniciarán la exportación. Es decir, el país industrializado domina el mercado y comienza a exportar.
- Deslocalización de la producción. Los clientes extranjeros, especialmente los residentes en países más desarrollados, tienen suficiente poder adquisitivo para comprar el producto y aumentan su demanda. El volumen de exportaciones crece hasta alcanzar un punto en el que puede resultar rentable comenzar a producir en el extranjero, ya sea a través de filiales o de licencias de fabricación.
- Inicio de la competencia extranjera en el mercado exportador. Los fabricantes extranjeros adquieren suficientes conocimientos y experiencia por lo que sus costes se ven reducidos. El mercado doméstico comienza a saturarse y deben buscar alternativas. En esta etapa, por tanto, las empresas extranjeras compiten con los mercados exportadores.
- Competencia en el propio país de origen de la empresa innovadora. Las empresas extranjeras logran alcanzar economía de escala gracias a las ventas en sus mercados locales y en el extranjero. De esta manera, pueden competir con las empresas del país originalmente exportador, que terminará adquiriendo el producto mediante importaciones. Es decir, en el momento en que los países en vías de desarrollo cuentan con la tecnología apropiada, al tener unos costes salariales más bajos, adquieren una ventaja en coste sobre los países más desarrollados.

## 3.2. PRECIO INTERNACIONAL

El precio tiene un impacto claro sobre las ventas de la empresa y sobre su rentabilidad. De hecho, es la única variable del marketing mix que genera ingresos directamente. Además, es una variable que permite reaccionar de forma rápida ante la competencia y los posibles cambios en el mercado, teniendo un efecto casi inmediato sobre los consumidores. Por otro lado, y dada la asociación precio-calidad, el precio tiene una influencia directa sobre la imagen del producto y la percepción de la marca.

La estrategia de precio internacional deberá resolver cuestiones como:

- ¿Cuáles son los determinantes que debemos considerar para la fijación de los precios en los mercados exteriores?
- ¿Qué tipo de estrategia emplearemos? ¿Estandarizaremos precios u optaremos por adaptarlos a los diferentes mercados?
- ¿Es coherente nuestra política de precio internacional con nuestra estrategia de posicionamiento?
- ¿Cómo vamos a realizar la coordinación internacional de precios entre países y cómo gestionaremos los precios internos de transferencia?

### 3.2.1. DETERMINANTES DEL PRECIO INTERNACIONAL

El proceso de fijación de precios internacionales es complejo, dado que el número de variables que intervienen es considerablemente superior al del mercado doméstico. Los determinantes del precio para los mercados exteriores incluyen, además de los habituales para el mercado doméstico, como son los costes, la demanda y la competencia, variables tales como los objetivos empresariales, el posicionamiento internacional o la regulación vigente en los mercados. Además, habrán de tenerse en cuenta los costes logísticos derivados del transporte y la documentación exigida, y los costes de distribución, como consecuencia del papel desarrollado por los intermediarios en función del modo de entrada seleccionado por la empresa.

Los factores determinantes del precio internacional pueden agruparse en aquellos relacionados con la propia empresa, el mercado, o el producto; por otro lado, nos encontramos con los denominados factores comparativos, que pueden servir de referencia para la fijación del precio.

#### 3.2.1.1. Factores controlables por la empresa

Aquí incluimos los costes, los objetivos empresariales y el marketing mix.

Los costes son determinantes para establecer los precios. La empresa debe realizar un análisis de su estructura de costes en profundidad, incluyendo tanto los de fabricación del producto, como los de su comercialización en mercados internacionales. Los costes totales de exportación suelen ser mayores que los del mercado doméstico, pues incluyen elementos adicionales, como transporte, intermediarios, aranceles, etc.

La formación de costes de un producto exportable suele incluir: costes fijos a imputar, como las materias primas, la mano de obra, suministros, gastos de estructura, parte alícuota de los gastos generales; costes estructurales, principalmente investigación de mercados y gestión internacional; costes variables, como la red comercial exterior y los servicios y

garantías ofrecidos; costes financieros, la intervención bancaria en operativa internacional y, en su caso, la cobertura del riesgo de cambio; y los costes de adaptación y homologación del producto a los mercados internacionales, si la empresa decide no estandarizar.

Los objetivos establecidos por la empresa para su internacionalización también tienen influencia en el precio internacional. Si bien a largo plazo, el objetivo último debe ser el mayor beneficio posible, a corto plazo la empresa puede perseguir otros propósitos. Por ejemplo, si la empresa busca fundamentalmente la obtención de economías de escala, los precios pueden ser más bajos. Los objetivos pueden, además, variar de un mercado a otro. De este modo, puede estar interesada en tener presencia en un determinado mercado, por imagen, incluso aunque la rentabilidad no sea muy alta, o pretender mantenerse en un mercado a la espera de rentabilidad futura, o contrarrestar los movimientos de la competencia, etc.

Finalmente, los precios deben fijarse atendiendo a las otras variables del marketing mix internacional. Por un lado, porque debe existir coherencia entre dichas variables. Si el precio internacional del producto no está en sintonía con la calidad del producto ofertado, el diseño de su envase, su imagen de marca, o el mensaje promocional, estaremos enviando al mercado un mensaje muy confuso. Las decisiones estratégicas sobre cada variable del marketing mix deben servir de refuerzo de las demás.

Pero además, dependiendo de la estrategia de marketing mix de la empresa, la repercusión en los costes será distinta, lo que influirá en la fijación de precios. Por ejemplo, la selección del modo de entrada en los mercados exteriores y de los canales de distribución empleados afectará a los costes del producto, lo que tendrá una posible repercusión en sus precios internacionales.

### 3.2.1.2. Factores relativos a los mercados exteriores

Nos referimos a la demanda, la competencia, las limitaciones políticas y legales, las leyes antidumping, los tipos de cambio y el efecto marca país.

Los consumidores de diferentes mercados internacionales pueden valorar de forma muy distinta un mismo producto. Las características socioculturales desempeñan aquí un importante papel, ejerciendo una fuerte influencia sobre las necesidades y utilidades por parte de los potenciales clientes.

Entre las variables que condicionan en mayor medida la fijación de precios se encuentra la competencia. Si bien no deberemos olvidar los objetivos de posicionamiento de la empresa, es evidente que cuanto más similares sean nuestros productos a los de la competencia, o cuanto menor sea la diferenciación percibida por los consumidores, más importancia tendrán los precios de los competidores.

Para establecer los precios internacionales se deben considerar también las limitaciones políticas y legales impuestas por los mercados. Las barreras al comercio exterior, más concretamente a la importación de productos, como las tarifas arancelarias o los contingentes, son medidas de tipo proteccionista, que tratan de beneficiar a la industria nacional encareciendo el coste del producto del exportador y, por tanto, sus precios, de manera que la industria y la producción nacional puedan salir beneficiadas. Algunos gobiernos llegan incluso a no conceder licencias de importación si consideran demasiado extremos los precios del exportador.

Una de las posibles limitaciones legales a la libre fijación de precios internacionales son las leyes antidumping. El dumping consiste en la práctica de vender en el mercado exterior a un

precio más barato que en el mercado doméstico, o por debajo del coste real. En la mayoría de los países existe una legislación antidumping, que suele establecer un precio mínimo. El dumping está considerado como una práctica desleal del comercio internacional, por lo que puede ser denunciada antes las autoridades pertinentes en el país importador. Si el país exportador no está conforme con las medidas antidumping impuestas por un determinado país, puede acudir a la Organización Mundial de Comercio. En cualquier caso, para que el dumping pueda ser denunciado deben darse dos premisas, que se infrinja un daño a la industria nacional y que dicho daño venga provocado por los menores precios cobrados al importador.

Si la empresa quiere entrar en mercados con una moneda de curso legal distinta a la del mercado doméstico, tendrá que considerar las fluctuaciones del tipo de cambio. Los gobiernos pueden intervenir tratando de devaluar su moneda para favorecer las exportaciones de las empresas locales, con lo que la situación competitiva de las empresas se verá alterada.

El efecto país de origen puede favorecer o perjudicar la imagen de marca de los productos de una empresa, lo que puede tener también consecuencias sobre lo que los consumidores de un determinado país estarían dispuestos a pagar. Si la percepción del "made in" es favorable, los productos serán considerados como de mejor calidad y los precios podrán ser más altos.

### 3.2.1.3. Factores relativos al ciclo de vida del producto

Conocer la situación del ciclo de vida del producto en cada mercado es muy importante para la empresa pues, entre otras cosas, le ofrece la posibilidad de aplicar precios distintos. Por ejemplo, un determinado producto puede estar en su fase de introducción en un determinado país, mientras que otros se encuentra en su etapa de madurez. Las distintas etapas del ciclo de vida del producto exigen estrategias de marketing distintas y, por tanto, precios diferentes. Así, por ejemplo, si en un mercado el producto se encuentra en la fase de introducción y existen pocos competidores, los márgenes para la fijación de precios serán mayores que cuando vaya alcanzando etapas posteriores.

### 3.2.1.4. Factores comparativos

La consideración de los factores comparativos permite determinar el precio para los mercados en función del precio de lugares semejantes, previa valoración de las posibles diferencias. En comercio exterior suele hablarse, entre otros, de los siguientes elementos como integrantes de los factores comparativos:

- Precio en el mercado doméstico.
- Capacidad de producción disponible en el futuro y precio potencial para los excedentes de producción en el mercado doméstico.
- Precio para la valoración a efectos aduaneros.
- Precio mínimo de transferencia.
- Precio mínimo para posibles licencias administrativas.
- Partidas arancelarias con precios prefijados para determinados bloques comerciales.
- Precio máximo para organismos oficiales, por licitaciones.

### 3.2.2. FIJACIÓN DEL PRECIO INTERNACIONAL

Los sistemas para establecer los precios internacionales son múltiples, si bien, suelen basarse fundamentalmente en algunos de los siguientes factores: los costes, la competencia o la demanda existente en los mercados.

#### 3.2.2.1. Fijación del precio internacional en función de los costes

Uno de los sistemas más empleados en la fijación del precio internacional es partiendo de los costes totales del producto en los diferentes mercados, es decir, directos e indirectos, y tanto de producción como de comercialización, y añadirle unos márgenes comerciales. Es un método muy sencillo, que señala un precio mínimo y suele utilizarse cuando no se conoce bien el mercado exterior.

El precio internacional del producto puede ser bastante superior al del mercado doméstico, pues hay que considerar muchos de los factores vistos anteriormente, como aranceles, costes de adaptación del producto, seguros, seguros de cobro y por fluctuaciones de la moneda, transporte, intermediarios, etc. Por ello, cuando es posible, las empresas experimentadas en comercio exterior deslocalizan la fabricación con la apertura de filiales de producción en el mercado de destino, o en mercados con bajos costes en materias primas y/o mano de obra.

En ocasiones, si el volumen potencial de ventas es elevado, las empresas pueden optar por una estrategia de penetración, consistente en la entrada a los mercados con precios bajos, de forma que sus productos puedan tener una fuerte demanda, lo que repercutirá en economías de escala y, por consiguiente, reducción de costes y mantenimiento de márgenes comerciales incluso con precios moderados.

#### 3.2.2.2. Fijación del precio internacional en función de la competencia

Para establecer el precio internacional del producto en función de la competencia, la empresa analiza la estructura competitiva del mercado y los precios de venta de sus principales competidores, que son tomados como referencia para los de la propia empresa. Este sistema de fijación de precios es muy habitual en las pequeñas y medianas empresas, aunque también en empresas mayores cuando operan en mercados altamente competitivos.

Según el posicionamiento buscado por la empresa, sus precios serán similares, superiores o inferiores a los de su competencia, y cualquier variación de los precios de sus competidores deberá ser considerado para actualizar sus propios precios. Evidentemente, si la empresa opta por establecer precios que se sitúen por encima de los de su competencia, el mercado deberá percibir que sus productos aportan algún tipo de elemento diferencial y de valor añadido.

#### 3.2.2.3. Fijación del precio internacional en función de la demanda

En este método de fijación del precio el elemento clave es el análisis en profundidad de los consumidores. La empresa debe conocer las percepciones y preferencias de los consumidores de cada mercado, así como el precio que están dispuestos a pagar por un determinado producto. Es decir, se conoce cuál sería el precio máximo. Para ello puede realizarse un test de precios de mercado, que dará unos resultados distintos atendiendo a la demanda y capacidad de compra de los consumidores, aunque en algunos mercados es muy costoso conocer realmente el precio potencial aproximado del producto.

Cuando la empresa quiere entrar en determinados mercados con baja capacidad adquisitiva, una de las maneras de rentabilizar el producto es modificarlo, de forma que se puedan reducir

los costes y el precio de venta sea más bajo. Dichas modificaciones del producto pueden ser ofreciendo versiones más básicas, o presentando formatos de venta más pequeños. En ambos casos se consigue llegar a consumidores muy sensibles al precio.

Aunque generalmente hablamos de países o mercados, hay que aclarar que en la fijación del precio según la demanda puede ser muy importante realizar una correcta segmentación del mercado, ya sea por zonas geográficas, por ejemplo, regiones concretas dentro de un país, o por diferentes tipos de público objetivo.

### 3.2.3. ESTANDARIZACIÓN O ADAPTACIÓN DE LOS PRECIOS INTERNACIONALES

La empresa debe decidir si estandarizar el precio y fijar el mismo para todos los mercados, o aplicar una política de precios diferentes en función de cada mercado. La aplicación estricta de un precio estandarizado es muy complicada, pues entre los determinantes del coste del producto encontraremos diferencias en cuanto al transporte, comercialización, barreras arancelarias, etc. Algunas empresas prefieren partir de un precio base común, al que le añaden los costes diferenciales de cada mercado.

La teoría del precio sostiene que la empresa puede obtener mejores resultados si aplica una estrategia de diferenciación de precios, pues de esta manera podrá adaptar el precio ofertado a las características específicas de cada mercado. Sin embargo, esta política dificulta la consecución de una imagen y marca uniformes, además de correr el riesgo de que se genere un mercado gris, es decir, que se produzcan importaciones paralelas, movimientos internacionales del producto fuera de los canales de distribución oficiales y sin control por parte del fabricante.

No obstante, puede afirmarse que el precio es la variable de marketing mix que menos se estandariza, si bien los diferenciales de precios se han ido estrechando en los últimos años debido a procesos como la implantación de monedas comunes en determinadas zonas comerciales, o a las posibilidades de acceso a la información que Internet ofrece a los consumidores.

Lo habitual es encontrar empresas que gestionan múltiples precios y que un mismo producto tenga múltiples precios en los diferentes mercados, lo que exigirá implantar un sistema eficiente de gestión conjunta de los precios internacionales. El caso de Zara es muy llamativo pues, a pesar de tener una estrategia de marketing mix bastante estandarizada, los precios se adaptan a los mercados en función de criterios de demanda (Cerviño, 2011), llegando a alcanzar unos diferenciales elevados, que representan como media, y con respecto a los precios en España, un incremento del 70% en América y un 100% en Japón. Esto hace que la empresa tenga, incluso, un posicionamiento diferente según los países.

Trabajar en múltiples mercados y con precios diferentes otorga aún una mayor importancia a la coordinación internacional de precios entre países por parte de la empresa. En primer lugar, la central deberá establecer los márgenes de fijación de precios que tienen sus responsables en los mercados exteriores para adaptarlos a las situaciones de cada entorno. Además, el otro mecanismo de coordinación tiene relación con la forma en que se gestionen los precios internos de transferencia o precios de cesión interna, que son los precios a los que se compran y venden los productos las distintas filiales de una misma empresa. Estos precios de transferencia también concederán a los directivos en los diferentes mercados un mayor o menor margen de maniobra para determinar los precios en sus respectivos mercados.

## 3.3. DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL

La estrategia de distribución internacional de la empresa debe dar respuesta, entre otras, a cuestiones como las siguientes:

- ¿Cuál es la mejor estrategia de comercialización atendiendo al producto, la clientela y los recursos disponibles de la empresa?
- ¿Cómo seleccionar y gestionar los canales de distribución en cada mercado?
- ¿Cuáles son las estructuras de implantación comercial existentes en cada mercado?
- ¿Cuál es la logística más adecuada para cada producto en los mercados internacionales?

### 3.3.1. LONGITUD Y CANALES DE LA DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL

La empresa debe seleccionar la longitud de la distribución en cada mercado, es decir, el número de intermediarios que tomarán parte en la cadena de distribución internacional de sus productos. Para ello cuenta con tres opciones básicas: distribución larga, corta y directa.

#### 3.3.1.1. Canales de distribución internacional

La selección de los canales de distribución adecuados para cada mercado puede ser un elemento clave para el éxito en la comercialización de un producto. Para una correcta selección y gestión es preciso conocer el grado de madurez de los canales, los hábitos de compra de los consumidores, o las infraestructuras y desarrollo del transporte en el país. Pero además es fundamental disponer de información acerca de las características de los diferentes agentes que forman parte de la cadena de distribución, su tamaño y sistema organizativo, su cuota de mercado, qué productos distribuyen y quiénes son sus proveedores, qué tipos de clientes tienen, o qué servicios pueden ofrecer.

En principio, existen dos tipos de intermediarios en la distribución, los mayoristas y los minoristas o detallistas. No obstante, no siempre intervienen en el canal. Por ejemplo, existen canales cortos, en los que la empresa exportadora asume las funciones de los mayoristas, prescindiendo de estos, o incluso el canal directo, en el que desaparece la figura del detallista como intermediario entre fabricante y clientes finales. Hay que ser precavidos a la hora de prescindir del mayorista pues, en ocasiones, el propio mercado impone la distribución larga, debido al control que el mayorista puede ejercer sobre la distribución y a las posibles complicaciones de tipo logístico. Si bien los mayoristas de los países más desarrollados suelen ser empresas grandes, existen excepciones, como en el caso japonés, donde el mercado está muy fragmentado y participan numerosos intermediarios.

Según su localización geográfica, los mayoristas pueden serlo en origen (sería el caso de las cooperativas agrícolas), o en destino, también llamados asentadores, que son aquellos que se encuentran en los mercados de consumo.

A pesar de representar un coste adicional para la empresa, los mayoristas pueden desempeñar funciones muy diversas y representar numerosas ventajas para la empresa exportadora, según su capacidad organizativa y los mercados en los que operan. Así, por ejemplo: facilitan los intercambios comerciales, al reducir el número de transacciones necesarias entre las partes; adaptan oferta y demanda, al vender el producto en los formatos solicitados en el mercado; asumen una parte de la gestión del transporte y almacenamiento del producto; aportan financiación, al anticipar el pago antes de que el producto se venda al consumidor;

al comprar en firme, asumen riesgos; y pueden prestar variados servicios adicionales, como actividades relacionadas con la promoción y comercialización del producto, merchandising, asesoramiento, mantenimiento, etc.

Las características de los detallistas, así como los servicios ofertados, pueden variar también mucho de un mercado a otro. La distribución minorista se adapta a su entorno económico, cultural, legal y a los hábitos de consumo de la población. Los mercados más desarrollados suelen tener detallistas de mayor tamaño y esta situación se está intensificando, como puede verse en el apartado dedicado a analizar las tendencias de la distribución comercial.

Existen muchos tipos y formatos de detallistas, con una importancia relativa muy diferente según el país. En cualquier caso, es resaltable el crecimiento de la distribución detallista agrupada. Los detallistas pueden clasificarse en: grandes almacenes, comercio asociado, franquicias internacionales, cadenas sucursalistas, cooperativas y comercio independiente.

#### 3.3.1.2. Distribución larga

La empresa utiliza múltiples intermediarios y diferentes niveles para la distribución de sus productos hasta el cliente final. Suele utilizarse por empresas con escaso conocimiento del mercado, con pocos recursos y sin presencia física en el mercado exterior. También es frecuente en la fase de introducción en el mercado.

Dentro de la distribución larga podemos diferenciar entre el canal largo tradicional (figura 1) y los canales largos especializados (figura 2).

Figura 1. Canal largo tradicional



Figura 2. Canal largo especializado



La principal ventaja es su bajo coste, además de permitir economías de escala al realizar envíos conjuntos y no tener que organizar pedidos para los minoristas. Por el contrario, la empresa pierde control sobre el producto y sobre el marketing mix, al ser responsabilidad de los distribuidores, y no recibe información directa sobre los clientes finales, al encontrarse lejos del mercado.

#### 3.3.1.3. Distribución corta

La empresa elimina un intermediario de la cadena, pudiendo distribuir directamente a los detallistas (canal corto clásico), o a las centrales de compra de los grandes distribuidores comerciales que tienen venta directa al consumidor (canal corto integrado). Es un modelo muy extendido dentro de la Unión Europea, dado el alto nivel de concentración de las grandes cadenas europeas. Como se ha mencionado, existen diversas modalidades dentro de la distribución corta, como el canal corto clásico, integrado, o especializado, a través de franquicias (véanse figuras 3, 4 y 5).

Figura 3. Canal corto clásico



Figura 4. Canal corto integrado

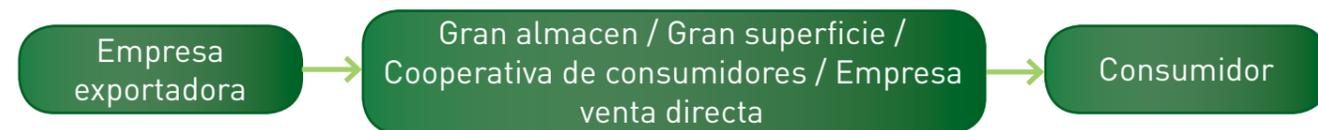


Figura 5. Canal corto especializado

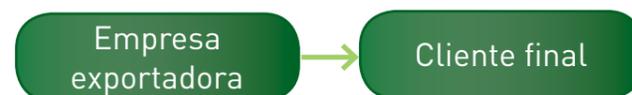


Entre sus ventajas, el ahorro por la eliminación del mayorista y un contacto más directo con los consumidores. Sin embargo, la empresa afrontará gastos de distribución mayores y necesitará una mayor disponibilidad de recursos y de capacidad logística, pues deberá atender una distribución algo más dispersa, especialmente en determinados sectores.

#### 3.3.1.4. Distribución directa

También denominado canal ultracorto, la empresa vende directamente al cliente final, sin intermediarios. Muy habitual para la comercialización de grandes equipos o productos industriales especializados. Puede emplearse también para productos de consumo, pero exige una gran capacidad logística.

Figura 6. Canal ultracorto



Entre sus ventajas, la eliminación de los márgenes comerciales de los intermediarios y el contacto directo con sus clientes, permitiendo conocer sus necesidades. Como inconveniente, la empresa necesita recursos suficientes para acceder directamente a cada mercado. Además, es un sistema muy complejo para la comercialización de determinados productos, especialmente los bienes de consumo.

### 3.3.2. ESTRATEGIAS EN LA DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL

La selección de la estrategia de distribución internacional puede convertirse en una importante ventaja competitiva para la empresa. Además, la distribución, como parte importante del marketing mix internacional, influye en la percepción que el consumidor tiene del producto.

La empresa tiene diferentes vías de acceso a los mercados y en la decisión sobre el modo de entrada a cada mercado habrá optado por aquellos que garantizasen la presencia de sus productos en óptimas condiciones de eficacia, rentabilidad y durabilidad. Lo habitual es que al principio la empresa decida acceder a los mercados exteriores mediante un sistema de comercialización exploratorio, que representa costes y riesgos más pequeños. Con

posterioridad, la empresa puede buscar fórmulas más complejas y con mayor exigencia de inversión, pero que pueden reportar mayor eficacia y beneficio. Una vez seleccionadas las vías de entrada en los mercados exteriores, la empresa tendrá que gestionar la distribución en las mejores condiciones. No obstante, debemos mencionar que en los últimos años están proliferando las denominadas “*born global*”, empresas que nacen, desde sus comienzos, con una clara vocación de internacionalización, ignorando las etapas clásicas y graduales del proceso de internacionalización propuesto por la escuela de Upsala.

El modo de entrada va a condicionar el control que la empresa pueda ejercer sobre los canales de distribución en cada mercado. La venta directa permite un mayor control, llegando incluso hasta el consumidor final. En las modalidades de venta concertada, como por ejemplo la *joint venture*, dependerá de los acuerdos negociados entre las partes. Si la empresa utiliza intermediarios, en mayor o menor medida, el contacto directo con el mercado será menor, y así mismo el control sobre la distribución.

Del mismo modo, la longitud del canal de distribución también influirá en la capacidad de control de los canales por parte de la empresa. Cuanto más corto y directo sea el canal, más control sobre este podrá ejercer la empresa. Cuando se considera que el contacto directo de la empresa con el cliente es esencial para la comercialización de su producto, o se busca un determinado posicionamiento de la marca, es importante utilizar canales más cortos.

Son diversos los factores que influyen en la empresa para tomar decisiones sobre la estrategia de distribución más adecuada en cada caso. Además, es posible que los canales que pueden parecer los más apropiados para una empresa no estén disponibles en ciertos mercados. Entre los elementos que pueden influir en la selección de una estrategia de distribución podemos diferenciar entre aquellos que tienen un carácter interno a la empresa y aquellos otros que vienen impuestos por el mercado.

Entre los elementos internos, podemos mencionar los siguientes: los objetivos que haya establecido la empresa para cada mercado, aunque es importante recordar que pueden ser distintos de un tipo de producto a otro; su nivel de aversión al riesgo; su grado de conocimiento del mercado; o el tipo de producto comercializado. Cuando la empresa vende productos de consumo es probable que busque alternativas que le permitan un mayor control comercial del producto, como la venta directa. En los productos industriales son frecuentes las trading companies, además de la venta directa. Si se trata de bienes de equipo, que necesitan de servicios posventa, la empresa debe implantarse en el mercado, o subcontratar la asistencia técnica.

Otras variables que ejercerán su influencia en la determinación de la estrategia de distribución tienen carácter externo y vienen dadas por las características propias del mercado; por ejemplo: el tipo y estructura de la demanda existente; los hábitos de los consumidores; la capacidad adquisitiva del mercado; la dispersión geográfica de los cliente potenciales; la intensidad competitiva; o las características específicas del sector de la distribución en el mercado en cuestión. Para algunas empresas la clave del éxito puede ser encontrar alternativas de distribución diferentes a las que utilizan habitualmente sus competidores, tratando de llegar a nuevos públicos objetivo.

Los diferentes canales de distribución pueden tener roles muy distintos según los mercados y su peso relativo e influencia puede variar mucho de un país a otro. Así, determinados productos que en un país se comercializan en hipermercados, en otro pueden hacerlo exclusivamente

a través de tiendas especializadas. En Rusia, por ejemplo, las tiendas de proximidad tienen una alta participación en las ventas de productos de consumo.

Modelos de distribución que a la empresa le dan muy buen resultado en un mercado, pueden no resultar operativos o rentables en otros países. Para seleccionar a los distribuidores la empresa debe tener información sobre el tipo de producto que distribuyen actualmente, su cuota de mercado, los segmentos de mercado a los que llegan, la normativa por la que se regulan, los servicios que están en condiciones de ofrecer y, lógicamente, los márgenes comerciales con los que trabajan.

Además, la legislación de cada mercado va a condicionar la estrategia de distribución. Este sería el caso, por citar un ejemplo, del sistema *“three-tier system”*, o modelo de tres escalones, que regula el mercado del vino en Estados Unidos y establece que el productor está obligado a vender al distribuidor y este al minorista, que es el único autorizado para vender directamente al consumidor final (ICEX).

En las estrategias de distribución internacional, como en el resto de variables del marketing mix, también podemos hablar de estandarización o adaptación a los mercados. La primera representa la utilización de un mismo modelo de distribución comercial en todos los mercados. Es posible siempre y cuando existan hábitos de consumo más o menos homogéneos entre los consumidores y la empresa pretenda dirigirse a un mismo público objetivo en todos los mercados. Esta es la estrategia seguida normalmente por las franquicias internacionales, aunque no siempre es posible repetir exactamente el mismo sistema de distribución, y por otras empresas también muy globales, como Ikea. La estrategia de adaptación, por su parte, exige una mayor descentralización de la gestión, y es más utilizada por las cadenas de supermercados.

### 3.3.3. TENDENCIAS EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL

Posiblemente podríamos hablar de la distribución comercial internacional como uno de las grandes protagonistas en la evolución y tendencias de los mercados durante los últimos años. Algunos de los cambios producidos, principalmente una elevada concentración de los principales grupos de distribución, con el consiguiente fortalecimiento de su poder de negociación, han provocado la aparición de nuevos modelos de comercialización y un cambio de roles de los distintos agentes de la distribución, es decir, fabricantes, mayoristas y minoristas, e incluso de los hábitos de los consumidores. Las clasificaciones tradicionales de los diferentes formatos comerciales minoristas, por ejemplo, necesitan ser actualizadas cada poco tiempo.

Concretamente en Europa, el sector de la distribución comercial se encuentra en un proceso de reestructuración, debido a los cambios en la situación económica, la competencia entre los canales de distribución, los formatos comerciales y los grandes grupos empresariales. Además, la evolución de la tecnología está provocando importantes cambios en el comportamiento de los consumidores. Es resaltable la heterogeneidad de las estructuras comerciales de los países miembros de la Unión Europea (Casares y Rebollo, 2005). Los canales de distribución varían considerablemente de un mercado a otro, por lo que la empresa debe analizar detalladamente el ciclo de vida de los diferentes formatos de distribución en los mercados donde pretenda entrar.

Entre las principales tendencias de la distribución internacional podemos señalar las siguientes: crecimiento de las marcas de distribuidor, colaboración más estrecha entre

mayoristas-minoristas, modificación y desarrollo de nuevos formatos comerciales, aparición de los denominados canales de distribución alternativos, integración de los canales, aumento del poder de negociación de las grandes cadenas de distribución frente a los fabricantes, y concentración e internacionalización del sector (Sánchez et al., 2011). Habría que añadir, además, otras tendencias comerciales, como la proliferación de estructuras multicanal, la diversificación de negocios y la aparición de nuevos segmentos objetivo en determinados sectores, como el denominado *“mass-prestige”*.

Las cadenas de hipermercados francesas, encabezadas por Carrefour, y las de distribución de productos de consumo alemanas y holandesas están adquiriendo un papel cada vez más destacado en la distribución comercial, aparte de las clásicas como la estadounidense Wal-Mart, líder mundial desde 2000, o la británica Tesco.

La marca de distribuidor ha tenido un crecimiento espectacular durante los últimos años. Se trata de una estrategia que permite a los minoristas un mayor control sobre el canal de distribución, mejorar su poder de negociación frente a los fabricantes y fidelizar a su clientela. Si bien los detallistas comenzaron utilizando marcas de distribuidor fundamentalmente para la comercialización de productos económicos, en la actualidad han llegado a todo tipo de productos, han mejorado su imagen considerablemente ante los consumidores y se han convertido en un importante instrumento de fidelización. Según el Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor de la PLMA (2010), países como Suiza y Reino Unido se encuentran alrededor del 50% en la venta de marcas de distribuidor, concretamente el 52,50% y 46,90% respectivamente.

La relación tradicional entre fabricante y distribuidor ha sido sustituida por el marketing de relaciones en los canales de distribución, que enfatiza la importancia de la colaboración entre ambas partes, así como la necesidad de una coordinación entre sus respectivas estrategias de marketing.

Se están produciendo interesantes cambios en los formatos comerciales, así como la aparición de otros muy novedosos; su ciclo de vida se acorta y alcanzan rápidamente la madurez. Proliferan las cadenas sucursalistas y los centros comerciales evolucionan hacia el parque comercial, impulsados por grandes operadores y con una amplia oferta de ocio. Se consolidan las tiendas descuento y los *hard discount*, basados en precios muy agresivos, están creciendo significativamente en numerosos países, destacando Alemania. Los denominados canales alternativos se mantienen muy vivos, abarcando numerosos formatos, entre los que destacamos, por su enorme importancia y potencial, el comercio electrónico. Las tiendas de conveniencia, con amplios horarios de apertura, también están creciendo. Por otro lado, existe una tendencia hacia la integración de canales de distribución, principalmente de tipo vertical. Algunos fabricantes se han transformado en distribuidores, abriendo incluso sus propios establecimientos al consumidor.

Una de las principales tendencias en la distribución internacional son los procesos de concentración e internacionalización empresarial, que lleva a la unión, absorción y fusión entre cadenas, y a la formación de grandes centrales de compra, en busca de una mejora de su posición competitiva y de su poder de negociación con los fabricantes. Pero no sólo se da una concentración de la propiedad, sino también a través del comercio asociado. Los acuerdos de cooperación entre minoristas, por ejemplo asociándose a cadenas de tiendas, les permite la obtención de una importante reducción de costes en actividades como el aprovisionamiento o la promoción.

## 3.4. PROMOCIÓN INTERNACIONAL

La promoción internacional se refiere al conjunto de actividades, instrumentos y estrategias empleados con el propósito de incrementar las ventas en los mercados internacionales. Las herramientas de promoción son desarrolladas por las empresas para dar a conocer sus productos y generar el deseo de compra por parte de los consumidores.

Como parte del marketing mix internacional, las acciones de promoción deberán ser coordinadas con el resto de estrategias, de forma que se facilite la consecución de los objetivos empresariales en cada país, como por ejemplo, un determinado posicionamiento. Además, la empresa puede estar desarrollando en otros mercados una estrategia de adaptación de producto y/o marca, una política de precios diferente, o estar utilizando canales de distribución distintos, lo que debe tener sus consecuencias en el diseño de su estrategia de promoción internacional. Por otro lado, cada mercado tiene sus propias características en cuanto al entorno económico, político y sociocultural, lo que también ha de considerarse en el plan de promoción internacional de la empresa.

La empresa podrá decidirse, una vez más, por una estrategia de promoción global o por la adaptación a los mercados. Con el desarrollo de una estrategia homogénea a nivel internacional la empresa tiene la posibilidad de obtener sinergias, pero también puede ser peligrosa si los países tienen valores culturales muy distintos entre sí y la empresa no es capaz de adaptarse a las diferentes circunstancias de los mercados.

En cualquier caso, al definir su política de promoción internacional la empresa deberá dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los instrumentos de promoción más eficaces en cada situación?
- ¿Cuáles son las ferias internacionales más importantes para las empresas de mi sector?
- ¿Qué nivel de seguimiento y credibilidad tienen los diferentes medios publicitarios?
- ¿Cuál es el tono o estilo de comunicación recomendable?

### 3.4.1. INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN INTERNACIONAL

La promoción es una de las variables del marketing mix, que incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar las ventajas de sus productos y persuadir a su público objetivo con la intención de que los compren. Desde esta consideración de comunicación, los instrumentos de promoción internacional son numerosos, por lo que cada empresa debe identificar cuáles son los más rentables para la comercialización de sus productos en cada mercado. Las empresas pueden tener distintos objetivos, como introducir sus productos en un determinado país, estimular la demanda, mejorar su posicionamiento, etc., lo que repercutirá en su estrategia de comunicación. Además, es muy probable que empresas con diferentes grados de experiencia internacional, o en etapas distintas del proceso de internacionalización, tengan necesidades diferentes y requieran también, por tanto, diferentes programas y medidas de promoción comercial.

Las empresas con una experiencia internacional diferente, o que se encuentran en niveles distintos del proceso de internacionalización, tienen necesidades distintas, demandando por tanto tipos de apoyos que difieren bastante entre sí. Parece clara, por tanto, la necesidad de

desarrollar diferentes programas y medidas de apoyo a la promoción comercial por parte de los organismos competentes (Diamantopoulos *et al.*, 1993).

La mayoría de los gobiernos centrales, regionales, o federales, han desarrollado diferentes tipos de programas de promoción y apoyo al desarrollo de las exportaciones, tratando de cubrir las diferentes necesidades mencionadas (Seringhaus y Rosson, 1990). Actualmente, la internacionalización de las empresas es un proceso complejo que difícilmente puede ser abordado por una pequeña o mediana empresa en solitario, por ello, los organismos públicos ofrecen sus respectivos programas de ayuda. El empleo de estos programas de promoción proporciona a la empresa un mayor conocimiento de los mercados y puede ayudarla a poner en práctica estrategias internacionales de comunicación de marketing más proactivas y efectivas (Cavusgil y Zou, 1994). En cualquier caso, los servicios de promoción de las exportaciones no resultan en un aumento automático de las ventas de la empresa (Gençtürk y Kotabe, 2001); las características de las distintas empresas pueden influir sobre el grado de conocimiento y aprovechamiento de las diversas actividades de promoción internacional.

A grandes rasgos, es posible distinguir entre grupos de medidas horizontales, destinadas a cualquier tipo de empresa, y verticales, orientadas preferentemente hacia las pymes en proceso de internacionalización. Otra clasificación de los programas de promoción comercial internacional se realiza en función de sus destinatarios, pudiendo hablar de programas generales, sectoriales e individuales, que incluyen acciones muy variadas, como: seminarios especializados, jornadas técnicas e informativas, estudios sectoriales, participación individual o agrupada en ferias internacionales, misiones comerciales directas e inversas, visitas de prospección comercial, promociones en punto de venta, publicidad, etc.

Manera y Martín (2006) establecen una clasificación de los distintos instrumentos de apoyo a la promoción, en función de varios criterios, según se resume en la figura 7:

Figura 7. Clasificación de los instrumentos de promoción internacional

Tamaño de la Empresa	Grande	- Seminarios especializados en inversiones	
		- Información de oportunidades de inversión	
	Ayudas Individuales	- Seminarios especializados en inversiones	
		- Información de oportunidades de inversión	
		- Seminarios especializados en inversiones	
		- Información de oportunidades de inversión	
	Pequeña	Ayudas Colectivas	- Ferias agrupadas
			- Misiones directas
		- Misiones inversas	
		- Estudios sectoriales de un mercado	
- Jornadas técnicas			
- Publicidad			
- Portales			

Tangibilidad de las Ayudas	Tangibles	Comerciales	- Misiones directas, inversas, ferias especiales, ferias agrupadas, jornadas técnicas, estudios sectoriales y apoyo a la publicidad
		Implantación	- Estudios de viabilidad, o ayudas a las implantaciones de las empresas
		Inversiones productivas	- Estudios de viabilidad, o antenas que detecten oportunidades comerciales
	Intangibles		- Becarios en el exterior
			- Gabinetes de estudios comerciales
			- Normalización y Homologación (N+H)
Forma de las Ayudas	Con compromiso		- Asesores
			- Apoyo informativo
	Sin compromiso (Única)		- Consorcios
Modo de Entrada en los Mercados Exteriores			- Antenas
	Directo		- Viajes de prospección
	Contractual		- Misiones inversas, ferias agrupadas, jornadas técnicas, misiones de degustación, visitas de periodistas especializados, establecimiento de filiales, gastos de referenciación, plataformas logísticas
	Inversión Productiva		- Apoyo a los estudios y gastos de licitación en proyectos, participaciones individuales en ferias, prospección de mercados
			- Estudios de viabilidad de proyectos, antenas de formación

Fuente: Manera y Martín (2006)

Dada la variedad de instrumentos de promoción existentes, una de las responsabilidades de los directivos de marketing internacional de la empresa será seleccionar aquellos que mejor se adapten a cada mercado, además de a su producto y público objetivo.

Además de los conocidos instrumentos de promoción también empleados en los mercados domésticos, como las promociones en punto de venta, las actividades de patrocinio, la participación u organización de seminarios y las acciones de marketing directo, dentro de los instrumentos de promoción internacional destacamos, por su importancia, las ferias internacionales y las misiones comerciales.

### 3.4.1.1. Las ferias internacionales

Se trata de uno de los instrumentos de promoción más utilizados, con una larga tradición en Europa, si bien tanto el número de ferias como el de países organizadores sigue creciendo en todo el mundo. Las ferias son un excelente instrumento promocional, al concentrar oferta y demanda en un mismo lugar durante varios días, siendo un medio muy efectivo para conocer y entrar en nuevos mercados.

Las principales ventajas de las ferias internacionales son, entre otras: la posibilidad de adquirir conocimientos sobre diferentes mercados, localización de posibles empresas colaboradoras y de canales de distribución del producto, información directa sobre la reacción de los clientes a los diferentes productos de la empresa y evaluación de la situación actual de los competidores. Además, mediante los contactos durante la feria, la empresa puede

evaluar el potencial de sus productos en los mercados, como fase previa a la realización de actividades de promoción que requieran una mayor inversión.

La empresa debe considerar diversos aspectos relacionados con la participación en ferias internacionales. Por un lado, debe establecer claramente cuáles son sus objetivos en la feria. Lo más evidente puede ser la venta, e incluso la compra, pero no hay que olvidar otras finalidades, como la recogida de información sobre el sector y el mercado, conocer las tendencias del sector, el establecimiento de contactos, etc.

Por otro lado, la participación en la feria requiere una correcta planificación; hay que seleccionar adecuadamente la feria, recoger información sobre las diferentes actividades que se desarrollarán, buscar posibles ayudas públicas, y preparar el stand y el material promocional, además de considerar ciertos aspectos logísticos, como qué productos exponer o qué personal desplazar. El material de promoción más frecuente está formado por vídeos, cartelería, catálogos y folletos. En su diseño hay que considerar no sólo que sea coherente con la imagen de la empresa, sino además, el tipo de público al que va dirigido y las características del mercado.

La selección de la feria debe centrarse en localizar aquella que ofrezca las mejores posibilidades para alcanzar los objetivos de participación. Para ello, la empresa puede consultar información sobre cifras de la feria en ediciones pasadas, perfil de los expositores y de los visitantes, entidad organizadora, coste de participación, número de visitantes, etc. Existen determinadas ferias internacionales, de gran relevancia y tradición, que reúnen a las empresas más importantes del sector, como WTM de Londres, ITB de Berlín y FITUR en Madrid, en el sector turismo, o WOP de Dubai y Fruitlogistica en Berlín, del sector hortofrutícola, o la Big 5 Show, del sector de la construcción, que se celebra anualmente en Dubai, por citar sólo algunos ejemplos.

Podemos hablar de distintos tipos de ferias. Por su ámbito geográfico y el tipo de empresas participantes podemos clasificarlas en locales, regionales e internacionales. Atendiendo a los sectores a los que se dirija, puede hablarse de ferias generales o universales, donde se presenta todo tipo de productos, y ferias especializadas o monográficas, centradas en un solo sector industrial o en unos pocos previamente definidos. En algunas ferias los visitantes son mayoritaria o exclusivamente profesionales del sector, mientras que en otras, más orientadas a la presentación y promoción de productos para el consumidor final, la entrada está abierta al público en general.

Una vez seleccionada la feria, hay que decidir si participar de manera individual o agrupada, por ejemplo, en un pabellón oficial, en el que distintas empresas de un mismo sector acuden bajo un mismo espacio, normalmente organizado por una institución de apoyo al comercio exterior, como el ICEX o EXTENDA. Esta institución ofrece a los expositores un servicio llave en mano que incluye alquiler de espacio, decoración, logística y promoción. Si se opta por acudir de manera individual, es recomendable contratar con empresas especializadas el diseño y montaje del stand.

Lógicamente, habrá que preparar una agenda de trabajo de forma que se pueda optimizar la participación en la feria. Para ello es importante conocer las empresas que asistirán, ya sea como expositores o como visitantes, así como determinados asuntos relacionados con las costumbres y cultura del lugar. Durante la celebración de las ferias suelen tener lugar actividades complementarias, como seminarios, conferencias y mesas redondas, además de ser frecuente la presencia de los medios de comunicación.

Finalmente, existen actividades posteriores a la feria que son de gran utilidad para la empresa, como la elaboración de un informe de conclusiones, reuniones de trabajo con el personal, o el seguimiento de los contactos realizados. Hay que tener en cuenta que, si bien durante la feria pueden cerrarse algunas ventas, la mayoría de los pedidos se realizan con posterioridad.

#### 3.4.1.2. Las misiones comerciales

Las misiones comerciales son visitas coordinadas de promoción, en las que un grupo de empresas de un determinado país o región acude a un mercado foráneo para reunirse con potenciales clientes o distribuidores, por lo que es frecuente que acudan empresas que pretenden entrar en nuevos mercados. Suelen ser planificadas y organizadas en colaboración con organismos públicos y con el apoyo de las Cámaras de Comercio de los países involucrados. Los participantes pagan un importe como inscripción, además de las dietas y gastos de viaje (pasajes aéreos, hoteles, comidas, etc.), si bien, las misiones comerciales cuentan, a menudo, con ayudas públicas, de manera que las empresas pueden recibir algunas subvenciones para sufragar parte de los costos.

Las misiones suelen incluir un paquete de servicios: reuniones informativas, seminarios, visitas a fábricas, reuniones individuales o "one to one", recepciones oficiales y cenas, e incluso una agenda social y cultural. A menudo, además, la misión coincide con una feria o pequeña exposición. Por todo ello, la asistencia a una misión comercial debe planificarse adecuadamente, seleccionando las actividades y el programa de visitas de mayor interés para la empresa y preparando una completa agenda de reuniones de trabajo.

Entre las numerosas ventajas para la empresa derivadas de su participación en misiones comerciales, señalamos las siguientes: acceso a información relevante y actualizada, establecimiento de contactos personales, posibilidad de contactar con directivos y personas influyentes en el sector, evaluación de oportunidades, análisis de la demanda potencial, aprendizaje sobre el entorno sociocultural y de negocios del mercado y, lógicamente, la posibilidad de cerrar ventas y contratos como consecuencia directa de la misión.

Generalmente se habla de la existencia de tres tipos de misiones comerciales: misiones directas, en las que varias empresas, ya sean de un mismo sector o de varios, se desplazan a un determinado mercado para contactar personalmente con clientes potenciales; misiones comerciales inversas, donde los clientes potenciales son invitados a conocer las instalaciones de empresas de un determinado país, desplazándose hasta este. En este tipo de misiones es habitual que se invite también a periodistas y líderes de opinión del mercado; y misiones de estudio y/o prospección de mercados, muy útiles para recoger información de los mercados de forma directa que suelen consistir en viajes de los representantes de asociaciones sectoriales u otros organismos para conocer el potencial y oportunidades de un determinado mercado para las empresas locales. A simple modo de ejemplo sobre las numerosas misiones comerciales organizadas por EXTENDA, podemos citar las siguientes: misión de estudio a la Feria "Project Qatar" en Doha (Qatar) para empresas andaluzas del sector de materiales, maquinaria y equipos para la construcción, con el apoyo de la Oficina de Promoción de Negocios de Dubai; misión comercial directa del sector hábitat a Panamá; misión comercial inversa de las energías renovables y eficiencia energética en Chile, a celebrar en Andalucía (Extenda).

### 3.4.2. COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD INTERNACIONAL

La empresa cuenta con herramientas y materiales promocionales diversos: documentación promocional, como folletos o catálogos, vídeos, *mailing* o publicidad. Para el desarrollo de la mejor estrategia de comunicación de la empresa en los distintos mercados, la empresa debe considerar una serie de factores determinantes. Entre ellos podemos indicar: idioma, tono o estilo, aspectos culturales, estructura social, desarrollo económico, aspectos políticos y legales, país de origen, competencia y el nivel de desarrollo y penetración de los medios.

El idioma es un elemento decisivo. La comunicación comercial no consiste simplemente en transmitir un mensaje, sino que debe ser persuasiva. No se trata por tanto de realizar una traducción literal, sino que deben utilizarse las expresiones y giros propios de cada país, el tono adecuado. Además, dentro de cada mercado la empresa debe dirigirse a públicos objetivo determinados, cada uno de los cuales puede tener su propio estilo de comunicación.

Aspectos culturales tales como la religión o los valores fundamentales de una sociedad, pueden tener un elevado carácter local y deben ser muy tenidos en cuenta en el estilo de comunicación utilizado por la empresa. Elementos como el humor o el erotismo pueden conectar muy bien con una sociedad concreta y ser muy eficaces, mientras que pueden resultar incluso ofensivos en otros mercados. En ciertos países existen temas sobre los que es preferible no ahondar, como la familia real o la religión en Tailandia, o determinados grupos o sectas de Japón. En ciertos mercados, como Estados Unidos, la publicidad comparativa funciona mucho mejor que en otros; en algunos puede estar incluso prohibida.

El nivel educativo puede marcar el nivel de complejidad del mensaje, así como la preferencia por el empleo de imágenes o textos.

La estética predominante en un mercado, el diseño, los símbolos, los colores, pueden modificar la percepción de los consumidores sobre la empresa. La esvástica, un elemento cuyo origen se encuentra en el sánscrito hinduista y que simboliza la rueda de la vida, se encuentra en numerosos templos hinduistas de India y Nepal, al interpretarse como señal de buena suerte; sin embargo, tiene una pésima imagen para los occidentales, al ser asociada principalmente con la cruz gamada utilizada por los nazis.

Elementos de la sociedad como la estructura familiar, las clases sociales, o la consideración social asociada a la edad del individuo también son importantes. La amplitud y composición de la unidad familiar puede variar mucho y, con ellas, el mensaje y estilo de comunicación más adecuados. El papel desempeñado por la mujer en la sociedad tiene importantes consecuencias, tanto en el diseño del mensaje, como en los medios de comunicación utilizados, o en los hábitos de compra. El desarrollo económico de los mercados influye en las preferencias de los consumidores y condiciona el estilo de comunicación comercial de la empresa.

Finalmente, los aspectos legales también condicionan la estrategia de comunicación de la empresa, muy especialmente en aquellos productos sometidos a fuertes controles públicos, como los destinados al público infantil, los productos farmacéuticos o las bebidas alcohólicas.

Dentro de los instrumentos de comunicación, las relaciones públicas son un elemento de gran importancia en el ámbito internacional, especialmente en el contexto actual de globalización. Las relaciones públicas internacionales existen desde el momento en que aparece la necesidad de emplear métodos de comunicación entre dos o más países, dado que las organizaciones que desarrollan su actividad en diversos países son susceptibles a tener una imagen diferente en cada uno de ellos.

Wilcox (2001) define las relaciones públicas internacionales como la “campaña planificada y organizada por una empresa, institución o gobierno para establecer relaciones de beneficio mutuo con públicos de otros países”. En esta definición se incluye tanto a los distintos grupos de personas que se ven afectados por la empresa (o la institución o gobierno), como los que pueden influir en sus operaciones y resultados. Los programas de las relaciones públicas internacionales suelen incluirse dentro de la comunicación corporativa de la empresa, siendo su objetivo el mantenimiento o la mejora de su imagen, y la de sus productos, ante todos los agentes del mercado (incluidos los integrantes de la propia entidad) y la sociedad en general.

Las relaciones públicas internacionales deben ser encargadas a profesionales, ya sea como asesoramiento interno o externo. Sus principales funciones son aconsejar a la empresa sobre cómo se hacen las cosas en el país de destino, cómo funciona el mercado, cuáles son los hábitos empresariales, etc. Para ello existe una amplia variedad de actividades posibles, entre ellas: organizar encuentros con otras organizaciones del sector y con medios de comunicación locales, planificar reuniones con líderes de opinión, o favorecer contactos con responsables de las administraciones públicas.

Es recomendable que la gestión de las relaciones públicas tenga lugar desde el propio mercado en cuestión, ya sea por parte de los responsables locales de la compañía, por intermediarios, o por agencias locales, que conocen la idiosincrasia de cada mercado y cómo funcionan los medios de comunicación del lugar. Con frecuencia, algunas actividades de relaciones públicas se realizan conjuntamente por las empresas y entidades públicas.

En relación a las decisiones sobre el diseño de la estrategia publicitaria internacional, la empresa debe tener claro cuáles son los objetivos perseguidos en cada mercado, los tipos de medios y soportes existentes, el mensaje más adecuado, las agencias publicitarias con las colaborará y la asignación presupuestaria.

Los objetivos de la empresa pueden ser diversos y depender de su situación en cada mercado. Así, por ejemplo, puede buscar dar a conocerse, o presentar un nuevo producto, mejorar las ventas actuales, fortalecer su imagen, diferenciarse de la competencia, etc. Los objetivos pueden ser, por tanto, distintos en cada mercado.

Otra decisión importante es determinar quién será el público objetivo de la comunicación publicitaria de la empresa. La promoción internacional puede ir dirigida a los clientes actuales y/o potenciales, pero también puede tratarse de una promoción indirecta, dirigida a los intermediarios, grupos de influencia o a la sociedad en general.

La empresa debe conocer los diferentes tipos de medios disponibles para las campañas publicitarias internacionales, puesto que varían considerablemente de un país a otro, así como sus características en cada país. Existen medios de masas y otros más especializados, que permiten dirigirse directamente a un determinado público objetivo. Por otro lado, un mismo medio puede tener una penetración diferente en cada mercado e incluso dirigirse a una audiencia diferente. La estrecha colaboración con los distribuidores locales ayudará a realizar una mejor selección de los medios y soportes publicitarios para cada mercado.

Prensa escrita, revistas especializadas, radio, televisión, publicidad exterior, social media, pueden coexistir en el mercado como parte de la estrategia publicitaria de la empresa, pero esta debe conocer el grado de desarrollo y penetración de los diferentes medios y soportes publicitarios en cada mercado. Así, deberá tener información sobre aspectos como los siguientes: qué grado de desarrollo tienen los diferentes medios de comunicación locales, qué audiencia tiene la radio y qué emisoras escucha nuestro target, cuáles son los canales y

formatos de televisión disponibles y los que nos permiten llegar a nuestro público objetivo, a qué precios, cuál es la influencia de medios como el cine, tan popular en India, por ejemplo, etc. Para insertar publicidad en prensa escrita debe considerarse la tirada, el idioma, el formato y los hábitos de lectura; en determinados países los niveles de alfabetismo y hábito de lectura de la población hacen recomendable la utilización de campañas muy visuales, relegando a la publicidad en prensa a un segundo plano. La periodicidad de las revistas y su clasificación es muy diversa, por lo que habrá que estudiar cada mercado. Las franjas horarias en “prime time” también pueden variar notablemente entre países relativamente próximos, como España y Alemania. En cuanto a la publicidad exterior, que incluye, entre otros, vallas publicitarias, marquesinas, cartelería, letreros, y medios de transporte, como autobuses y taxis, la elección del formato habrá de adaptarse a los diferentes mercados.

Otro tema relevante en la estrategia publicitaria internacional de la empresa es la selección de la agencia de publicidad. La empresa puede decidir trabajar con una sola agencia en todos los países, o contratar agencias locales en cada mercado. La contratación con una sola agencia ahorra numerosos costes a la empresa, pero las locales ofrecen la ventaja de poder adaptar mejor las estrategias publicitarias y el tipo de mensaje a cada mercado. En cualquier caso, muchas de las grandes agencias publicitarias internacionales tienen acuerdos de colaboración con las agencias locales.

Para la asignación del presupuesto publicitario internacional, la empresa debe buscar una distribución óptima de sus recursos entre los diferentes mercados. Puede basarse en criterios distintos, como la asignación por el porcentaje sobre ventas, sin olvidar que los primeros años en la comercialización de un producto exige una mayor inversión publicitaria, así como aquellos mercados con mayor intensidad competitiva. La empresa puede también observar lo que hace la competencia, de forma que le sirva de orientación, o asignar el presupuesto según los objetivos establecidos en cada mercado.

Es frecuente que las empresas agrupen a los mercados según determinados criterios, en función de sus objetivos de marketing, de forma que puedan asignar el mismo presupuesto a estos mercados similares entre sí.

### 3.4.3. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA PROMOCIÓN INTERNACIONAL

No podemos olvidar la importancia creciente del uso de las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación y la promoción internacional. Por un lado, el comercio electrónico sigue creciendo significativamente, llegando incluso a nuevos sectores. Por citar un ejemplo, las ventas online de ropa y calzado aumentaron un 15% en Dinamarca durante 2011, y del total de adquisiciones online un 19% se efectuó en páginas extranjeras. Ante esta evolución, son muchas las empresas que optan cada vez más por estrategias multicanal, en las que el comercio online gana cuota de mercado cada año, como sería el caso de la marca española Zara. Las plataformas de venta online han crecido de manera importante, como por ejemplo *Bestseller*, especializada en moda y cuyas marcas cuentan con un servicio de venta electrónica (<http://www.bestseller.com/>).

El mercado virtual de la red está permanentemente abierto y mucha de la información que los consumidores internacionales tienen sobre los productos de una empresa les llega a través de Internet. De ahí la importancia de diseñar una web corporativa atractiva, dirigida tanto a distribuidores como a los consumidores, con carácter informativo, pero también comercial, que enfatice el posicionamiento de la empresa y las ventajas de sus productos.

Desde el punto de vista de la comunicación, la red permite alcanzar un buen equilibrio entre estandarización y adaptación del mix de marketing (Cerviño, 2011). Si bien la *corporate site* debe comunicar los valores esenciales de la empresa, los *local micro sites* favorecen la estrategia de localización, permitiendo gestionar las diferencias locales, los mensajes, idioma, etc.

Entre las numerosas ventajas del empleo de las TICs en este marketing relacional, podemos citar (Caldevilla, 2010): interactividad y retroalimentación, coste bajo, sistema de medición de eficacia sofisticado, automatización de los procesos, máxima capacidad de personalización, posibilidad de creación de comunidades y flexibilidad máxima de mensajes. Tanto Internet como las redes sociales ofrecen múltiples formas de mensaje y soportes aceptados, desde el clásico correo electrónico, presentaciones, folletos y mensajes en los tabloneros de las redes sociales, hasta las imágenes, audios y vídeos.

Las redes sociales desempeñan un papel cada vez más relevante. Compartir comentarios en Facebook o fotos en Flickr, seguir a alguien en Twitter, tomar parte en grupos profesionales en LinkedIn, se han convertido en actividades habituales, tanto a nivel particular como empresarial.

Nos encontramos ante una nueva realidad en la que la opinión de las personas, organizadas en comunidades virtuales, y el intercambio de información entre ellas adquieren un protagonismo sin precedentes, superando el rol tradicional de los contenidos empresarial. Las *fanpages* (páginas de admiradores) sobre empresas o productos concretos permiten segmentar y personalizar, pues son los propios internautas quienes se acercan a las empresas buscando información, pudiendo hacerse seguidores de dichas páginas según sus propias preferencias. La denominada revolución social digital plantea a las empresas la necesidad de crear y mantener una buena reputación e imagen en estas redes sociales; de hecho, aumentar su presencia en ellas, se ha convertido en un objetivo fundamental muchas compañías.

Posicionar a la empresa en las redes sociales debe formar parte de su estrategia de internacionalización. De cara a planificar de dicho posicionamiento, la empresa puede dibujar un mapa Web 2.0, que le dará una visión global sobre cómo posicionarse en cada país, en función de los objetivos que haya establecido para los mercados internacionales. Determinadas redes sociales, como *Facebook*, *Twitter* o *Youtube*, son lugares donde la empresa debe estar si quiere tener presencia virtual, sin embargo, es importante realizar el estudio por países y, adicionalmente por segmentos de mercado, pues una red puede tener una influencia muy diferente en un mercado u otro, así como en determinados grupos de clientes potenciales. Las *socialmetrics* permitirán evaluar el nivel de consecución de los objetivos que haya fijado la empresa.

Finalmente, la importancia del teléfono móvil como soporte publicitario es cada día mayor. Las acciones de marketing y comunicación a través de la telefonía móvil, especialmente con la aparición de los *smartphones*, se sitúan entre el marketing directo, el interactivo y el relacional (Hermoso de Mendoza, 2004).

El marketing móvil suele definirse como el empleo de medios inalámbricos interactivos para proporcionar a los clientes información personalizada sensible a la hora y al lugar, que promociona productos, generando valor para todos los grupos de interés. Esta definición incluye no sólo telefonía móvil, sino también PDAs (*Personal Digital Assistant*), localizadores GPS, etc. Como resulta evidente, a la hora de diseñar la estrategia de comunicación de la empresa, esta deberá conocer el grado de penetración que tiene esta tecnología en los diferentes mercados.

### 3.5. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

El plan de marketing internacional es un documento que se configura como una guía de trabajo para la empresa y como una herramienta de análisis de las diferentes alternativas que pueden permitirle cumplir sus objetivos. Dado que el éxito en los mercados internacionales suele llevar tiempo, el plan de marketing internacional debe plantearse a largo plazo. Su principal diferencia con un plan de marketing para el mercado doméstico es la necesidad de coordinar múltiples mercados de países distintos. Las inversiones y acciones de la empresa en los diferentes mercados deben ser coordinadas por el plan de marketing internacional; por ello, se recomienda que la empresa incentive la participación en el plan de los diferentes directivos y de las filiales afectadas.

La estructura del plan de marketing internacional debe incluir un análisis de la situación, la fijación de objetivos y el diseño de determinadas estrategias de marketing mix, con el conjunto de medidas y acciones que llevará a cabo en el mercado objetivo durante un determinado período de tiempo.

Para recoger información sobre el mercado la empresa cuenta con dos métodos de investigación: el trabajo de despacho o gabinete, y la investigación de campo. El primer método se basa en información secundaria, obtenida fundamentalmente de publicaciones privadas o de organismos oficiales, así como de Internet. En la investigación de campo se trabaja con información primaria, obtenida directamente de los consumidores o de los diferentes agentes, como los distribuidores.

La empresa debe recopilar información relevante sobre los siguientes aspectos: el mercado y su entorno económico, cultural, legal y político; aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes actuales y de la demanda potencial; principales competidores, así como el posicionamiento de cada uno de ellos; banda de fluctuación de precios y márgenes comerciales; posibles canales de distribución de sus productos. El análisis de la información deberá hacerse para cada mercado, lo que permitirá conocer la posición de la empresa en relación a cada uno de ellos. A partir de la información y conclusiones obtenidas del estudio de mercado objetivo se puede realizar el análisis DAFO que identifica y valora los elementos propios de la empresa, es decir sus debilidades y sus fortalezas, así como los propios del mercado, las amenazas y oportunidades.

A partir de la información y del análisis resultante, la empresa puede fijar sus objetivos generales y de marketing. Los objetivos en los distintos mercados internacionales pueden ser muy diversos, desde el incremento de las ventas o la consecución de una determinada cuota de mercado, hasta la consecución de una determinada imagen y posicionamiento del producto, o la obtención de una rentabilidad concreta. Habrá que fijar estrategias generales y las particulares para cada mercado. El plan de marketing general de la empresa especificará, por ejemplo, qué mercados conviene potenciar, cuáles hay que mantener, e incluso de cuáles es mejor retirarse, buscando la rentabilidad global de la empresa.

Una vez realizada la investigación, el plan debe incluir una propuesta de selección de mercados internacionales, así como el modo de entrada para cada uno de ellos. Por supuesto, deberá diseñarse la estrategia de marketing mix internacional, en la que se recoja una detallada definición del producto, del posicionamiento esperado y de la posible segmentación de mercado, se establecerán las estrategias de precios en los mercados, los canales de distribución y las soluciones para los distintos problemas logísticos, así como las estrategias de comunicación, con las diferentes actividades a realizar.

El plan debe incluir la temporalización de las diferentes actividades de marketing previstas por la empresa, es decir, debe existir una planificación temporal. Además, para una correcta implementación del plan, cada acción prevista debe tener asignados los medios pertinentes, así como un responsable. Para finalizar, el plan recogerá los sistemas de control y evaluación de las estrategias y de cada una de las acciones de marketing a desarrollar por la empresa. El análisis de las posibles desviaciones respecto a los objetivos previstos facilitará la aplicación de medidas correctoras.

## RESUMEN

Actualmente, tanto los mercados como las propias empresas están inmersos en un importante y creciente proceso de globalización. De hecho, la internacionalización no sólo es una gran oportunidad, sino que se está convirtiendo casi en una necesidad para muchas empresas. Con el desarrollo de las nuevas tecnologías, entre otros factores, el tamaño empresarial ha dejado de ser un elemento determinante, por lo que los mercados internacionales se abren a cualquier empresa; además, los procesos de internacionalización empresarial han ido cambiando, apareciendo organizaciones que tienen una clara vocación internacional desde sus inicios, las denominadas “born global”.

La expansión internacional ayuda a las empresas a aumentar su competitividad, pero para alcanzar el éxito, para identificar y explotar adecuadamente las ventajas competitivas empresariales, es imprescindible contar con un conocimiento especializado sobre la gestión comercial internacional, así como sobre las diferentes estrategias e instrumentos. En este entorno empresarial, la importancia del marketing internacional es cada vez mayor, en la medida en que permite desarrollar todo el potencial comercial de las empresas. Una buena gestión de marketing internacional puede ayudar a una empresa a competir con otras que tengan más experiencia, costos más bajos, o mejores productos. Las empresas que gestionan adecuadamente el marketing internacional centran sus recursos en las oportunidades y amenazas de los mercados internacionales, tratando de satisfacer las necesidades de sus clientes con productos y servicios que les permitan ofrecer un alto valor competitivo.

## CASO PRÁCTICO FINAL

### “Inés Rosales”

*Extracto del Caso “Inés Rosales, S.A.U. Un dulce tradicional que cruza fronteras”, incluido en el libro “Casos de Internacionalización de Empresas Andaluzas”, editado por Extenda - Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A. en 2011. Para la lectura íntegra de este caso de internacionalización recomendamos consultar este manual.*

La empresa Inés Rosales fue creada en 1910 en Castilleja de la Cuesta (Sevilla), siendo su producto estrella la torta de aceite, dulce elaborado a base de ingredientes naturales propios de la Dieta Mediterránea, recientemente reconocida como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad (harina de trigo, aceite de oliva virgen de calidad superior y azúcar).

El fundamento de la internacionalización de la empresa partió de la creencia en que producto diferenciado en España también tenía que verse como tal en otros

países. Se pensaba que. En todo el mundo, se tenía en consideración el que un producto fuera artesanal y fabricado a mano; y si era con aceite de oliva virgen de calidad superior todavía más. De hecho, la empresa se vio beneficiada por el mensaje que se transmitía a nivel internacional sobre las bondades del aceite de oliva, dentro de la Dieta Mediterránea. Por otra parte, la empresa era consciente de que el mercado nacional cada vez se iba haciendo más maduro.

En 1995 se inició la actividad exportadora con ventas esporádicas, a través de contactos en ferias internacionales y en 1998 la empresa crea un departamento de exportación. El objetivo de referencia en la selección de mercados foráneos fue la presencia en ellos de importadores de productos españoles. Estos distribuidores comenzaron a promocionar y vender el producto en su red comercial, en sus tiendas propias o en tiendas *gourmet-delicatessen*. La empresa había buscado siempre establecer relaciones a largo plazo con sus importadores, así como posicionar su producto y marca. La distribución era un tema clave para la empresa, pues el punto de venta tenía que ser coherente con la imagen que se quería transmitir del producto, como gourmet.

En 2004 las tortas de aceite comenzaron a venderse en EE.UU., el mayor mercado internacional de la empresa hasta la fecha, si bien el producto está presente, entre otros, en países como Alemania, Reino Unido, Francia, México, Holanda, Canadá, Australia, Nueva Zelanda o Suecia. En 2009 la empresa exportaba el 19% de su producción.

La torta Inés Rosales era un producto de consumo popular en España, pero se comercializaba en los mercados internacionales como producto de consumo diferenciado. Así, en España podía adquirirse un paquete de seis unidades por aproximadamente 1,50 euros, mientras que en el resto del mundo su precio era bastante más elevado (5/5 dólares en EE.UU., 3/5 libras en Reino Unido, 2,50/3,50 euros en el resto de la Unión Europea). En su comercialización exterior entró en juego la experiencia que se habían llevado los extranjeros de España. El volver a consumir estos productos en su país de origen suponía una “emoción”, al evocar una experiencia positiva.

La torta de aceite no sufría modificación alguna para su venta en los mercados exteriores. Incluso se mantenía la palabra “torta” en el envoltorio, ya que definía qué era el producto y no tenía traducción a ningún idioma. La principal dificultad residía en explicar qué era exactamente el producto y cómo se consumía. Por ello, junto a la palabra torta se incluía alguna otra para aclarar o explicar en qué consistía el producto. Por ejemplo, en Reino Unido se incluye la palabra “*biscuit*” y en EE.UU. el término “*snack*”. Algunos consumidores, como en Alemania, no tenían costumbre de comer determinados productos con las manos, por lo que la empresa elaboró folletos para explicar que el envoltorio cumple las funciones de “plato” a la hora de consumir la torta.

Era en el envase donde se realizaban modificaciones. El papel interno parafinado que envolvía cada torta era igual al empleado en España, utilizando incluso el idioma español. El envase exterior sí contemplaba modificaciones, adaptándose a factores legales y de comunicación, añadiendo la información necesaria para cada país. Así, en Reino Unido la leyenda aparece en color negro, adaptándose a

la sofisticación del consumidor británico, mientras que en EE.UU. se incluye el dibujo de unas aceitunas y se sugería que se consumieran con queso, cosa que no se hacía en otros países.

En 2009, persiguiendo un aumento en el volumen de ventas, la empresa se planteó lanzar a determinados mercados tortas de aceite que, basándose en la receta original, incluían modificaciones para adaptarse al gusto de los consumidores foráneos, como la torta de aceite con naranja de Sevilla, o las que incluían aceite de romero y tomillo, o sésamo y sal marina.

Respecto a la comunicación, la promoción se realizaba de forma conjunta con los intermediarios. El material mantenía un estilo uniforme, cambiando sólo el idioma y determinados mensajes específicos adaptados según el país. Se perseguía que los distribuidores se convirtieran en portavoces de la empresa y que trasladaran las "emociones" del producto a los consumidores potenciales. Las expresiones claves se dejaban en manos del importador, al ser el que mejor conocía su mercado. Se buscaba la asociación con la percepción que tenía el consumidor sobre Sevilla, Andalucía, España y el aceite de oliva. También se publicaron anuncios en prensa, en suplementos de gastronomía y restauración y en revistas de cadenas de supermercados de prestigio.

Además, se hicieron promociones en el punto de venta y la empresa se benefició de las campañas de comunicación de instituciones como el ICEX o EXTENDA, con las que participó también en numerosas ferias internacionales. EXTENDA fue un apoyo especialmente importante, ayudando a la compañía a confeccionar un programa de actividades promocionales con el importador a través del Programa PAMA (Programa de Apoyo a Marcas Andaluzas), demostraciones en puntos de ventas, degustación e inclusión en los folletos promocionales de determinados detallistas, etc.

Finalmente, en 2009 se contrataron por primera vez los servicios de una agencia de comunicación, destinando la empresa una mayor inversión a esta actividad que en períodos anteriores.

## CUESTIONES A DEBATE

1. ¿Cuáles han sido las principales barreras para la internacionalización de la empresa Inés Rosales?
2. ¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa que le permiten afrontar un proceso de internacionalización?
3. ¿Cuál es la estrategia de marketing mix internacional desarrollada por la empresa (estandarización o adaptación a mercados, público objetivo, formatos de presentación del producto, envases, etiquetado, estrategia de comunicación, canales de distribución, precios...)?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRÁFICAS

Aaker, D. A. y Joachimsthaler, E. (1999). "The Lure of Global Branding", *Harvard Business Review*, 77 (6), pp. 127-144.

Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor 2010 de la PLMA (Private Label Manufacturers Association).

Boone, L.E. y Kurtz, D.L. (1971). "Marketing Information System: Current status in American industry. In F.C. Allvine, Ed. *Marketing in Motion: Relevance in Marketing*.

Caldevilla, D. (2010). "Nuevas lecturas del concepto de publicidad a partir de las TIC." *Questiones Publicitarias*, 1, 15, pp. 35-51.

Casares, J. y Rebollo, A. (2005). "Distribución comercial", 3ª edición. Thomson- Civitas, Navarra.

Cateora R. Philip (1995). "Marketing Internacional". R. D. Irwin, inc. Octava edición

Cavusgil, S.T. y Zou, S. (1994). "Marketing strategy performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures." *Journal of Marketing*, 58, 1, pp. 1-21.

Cerviño, J. (2002). "Marcas Internacionales: Cómo crearlas y gestionarlas". Editorial Pirámide, Madrid.

Cerviño, J. (2011). "Marketing internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado". Ed. Pirámide, Madrid.

Chowdhury, H.K.; Ahmed, J.U. (2009). "An examination of the effects of partitioned country of origin on consumer product quality perceptions". *International Journal of Consumer Studies*, 33 (4), pp. 496-502.

Climent, F.C. (2011). "Infrico. EN busca del siguiente reto". En "Casos de Internacionalización de Empresas Andaluzas". Ed. Extenda - Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A., Sevilla.

Cuervo García, A.(2009). "La Empresa del futuro". Colección Mediterráneo Económico: " El futuro de la economía española". N.º. 16, 417-434

Czinkota, M.R. y Ronkainen I.A. (2008). "Marketing Internacional, 8ª edición". Cengage Learning Editores.

Dankhe, G. L. (1989) "Investigación y Comunicación," en C. Fernández-Collado y G. L. Dankhe (comps.), *La Comunicación Humana: Ciencia Social*, Ed. McGraw--

Diamantopoulos, A.; Schlegelmilch, B.B. y Tse, K.Y. (1993). "Understanding the role of export marketing assistance: empirical evidence and research needs." *European Journal of Marketing*, 27, 4, pp. 5-18.

Douglas, S. P. (2001). "Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Market: Building International Brand Architecture", *Journal of International Marketing*, 9, (2), pp. 97-114.

EXTENDA – Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.: <http://www.extenda.es/>

Fernández del Hoyo, A.P. (2006). "Comercio exterior. Estrategias y técnicas." European Business Solution, S.L.

García-Cruz, R. (2002): "Marketing Internacional". 4ª Ed. ESIC, Madrid.

Gençtürk, E.F. y Kotabe, M. (2001). "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation." *Journal of International Marketing*, 9, 2, pp. 51-72.

Grande-Esteban, I. y Abascal-Fernández, E. (1994). "Fundamentos y técnicas de investigación comercial". ESIC Editorial, Madrid.

Hamill, J. (1997). "The Internet and international marketing". *International Marketing Review*, 14, 5, pp., 300-323.

Hermoso de Mendoza, C. (2004). "Móviles, nuevas vías de comunicación". *Revista IPMark*, 616, pp. 30-34.

Hollensen, S. (2001). "Global Marketing: A market-responsive approach". 2ª edición, Prentice Hall Europe.

Huertas, J. (2003) "Entrevista a PeterDdrucker" Las empresas deben liderar el cambio, no la innovación.

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX): <http://www.icex.es>

Kerin, R.A.; Hartley, S.W. y Rudelius, W. (2006). "Marketing. The Core". Ed. McGraw-Hill Education.

Kinnear, T. C. y Taylor, J. R. (2000). "Investigación de Mercados, un enfoque aplicado. (5º Edición). Ed. Mc Graw-Hill. México.

Larouche, M.; Papadopoulos, N.; Heslop, L.A.; Murali, M. (2005). "The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products". *International Marketing Review*, 22 (1), pp. 96-115.

Leal, A. (2011). "Romate en China. Una decisión compleja". En "Casos de Internacionalización de Empresas Andaluzas". Ed. Extenda - Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A., Sevilla.

Leal, A. (2011). "FRANJUBA PAN, S.L.: Una Oportunidad en el Mercado Gourmets en EE.UU". En "Casos de Internacionalización de Empresas Andaluzas". Ed. Extenda - Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A., Sevilla.

Levitt Theodore (1983). "The Globalization of Markek". *Harvard Bussines Review*. Article. 10, págs.

Manera, J. y Martín, M. (2006). "Percepción de los instrumentos de promoción comercial de apoyo a la internacionalización de las empresas en las Comunidades Autónomas de España." *Información Comercial Española (ICE)*, Tribuna de Economía, 828, pp. 249-268.

Samiee, S. (1994). "Customer evaluation of products in a global market". *Journal of International Business Studies*, 25, pp. 579-604.

Sánchez Pérez, M.; Estrella Ramón, A.; Ruiz Real, J.L. y García Ramírez, A. (2011). "La distribución comercial en Europa: situación actual y tendencias". *Revista de Estudios Empresariales*, Segunda Época, 2, pp. 67-95.

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. y Cook, S. (1965). "Métodos de investigación en las Relaciones Sociales". Rialp. Madrid.

Seringhaus, F.H.R. y Rosson, P.J. (1991). "Export development and promotion and public organizations: the state-of-the-art". *Export Development and Promotion. The Role of Public Organizations*, London, Kluwer Academic Publishers, pp. 3-19.

Vázquez, R.; Berbel, J.M. y Cambra, J. (2011). "Inés Rosales. Un dulce tradicional que cruza fronteras". En "Casos de Internacionalización de Empresas Andaluzas", Ed. Extenda - Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A., Sevilla.

Vernon, R. (1966). "International investment and international trade in the product cycle". *Quarterly Journal of Economics*, LXXX, pp. 190-207.

Wilcox, D., Autt, P.; Agee, W. y Cameron, G. (2001). "Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas". Ed. Pearson Educación. Madrid.

# **CAPÍTULO 8: NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

Dr. D. Juan Manuel Berbel Pineda  
Universidad Pablo de Olavide, Sevilla

# ÍNDICE

Objetivos del capítulo .....	463
1. Introducción: Conceptos Esenciales .....	465
1.1. Concepto de negociación internacional .....	467
1.2. Requisitos para poder negociar .....	467
2. Tipología de Negociación .....	470
2.1. Negociaciones competitivas vs. Negociaciones colaborativas .....	471
2.2. Criterios para elegir el tipo de negociación más apropiado .....	473
2.3. Diferencia entre negociación internacional y negociación nacional .....	475
3. Principios de Negociación. Modelo de Harvard .....	477
3.1. El proyecto harvard de negociación .....	478
4. Estrategias y Tácticas en la Negociación: Tácticas en Negociación Internacional .....	482
4.1. Factores determinantes en la elección de las tácticas .....	482
4.2. Tipos de tácticas .....	484
5. Proceso de Negociación Internacional: Etapas .....	487
5.1. La toma de contacto .....	489
5.2. La preparación .....	490
5.3. El encuentro .....	493
5.4. La propuesta .....	494
5.5. La discusión .....	496
5.6. El cierre .....	498
6. Diversidad Cultural en la Negociación Internacional .....	500
6.1. Elementos culturales .....	501
6.2. Riesgo cultural .....	503
6.3. Métodos de entrenamiento cultural .....	504
6.4. Protocolo y negociación .....	505
6.5. Características en la negociación según la cultura. ....	507
7. Factores de Éxito en la Negociación Internacional .....	509
8. El Uso de las Nuevas Tecnologías en la Negociación Internacional .....	516
8.1. Comunicación síncrona y asíncrona .....	516
8.2. Redes sociales: el proceso comercial en un mundo interconectado .....	518
Resumen .....	520
Caso práctico final .....	523
Referencias bibliográficas y webgráficas .....	526

# OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

El objetivo fundamental de este capítulo se centra en que el lector sea capaz de entender cuáles son las pautas fundamentales a seguir en negociaciones comerciales, diferenciando las peculiaridades que suponen las Negociaciones Internacionales debidas, fundamentalmente, a culturas diferentes.

A partir de este objetivo general, podemos determinar varios objetivos mas específicos que pretendemos que el lector alcance, con la lectura del capítulo. Por tanto, una vez estudiado el presente, el lector ha de ser capaz de:

- Obtener una concepción teórico-práctica del campo de la negociación internacional y de sus diferentes expresiones y aplicaciones.
- Diferenciar entre diferentes conceptos relacionados con la negociación, así como sus diferentes tipos.
- Desarrollar habilidades para poder analizar debidamente el proceso de negociación y tener conocimiento sobre las distintas tácticas de negociación.
- Distinguir características de cómo llevar una negociación, así como diferenciar entre los distintos estereotipos de negociadores, en los diferentes países/culturas más relevantes en comercio internacional.
- Saber cuales son los principales puntos a considerar para que las negociaciones lleguen a ser exitosas.
- Conocer diferentes herramientas encuadradas en las nuevas tecnologías que pueden emplearse en negociación internacional.

El capítulo se centra en que el lector sea capaz de entender cuáles son las pautas fundamentales a seguir en negociaciones comerciales, diferenciando las peculiaridades que suponen las Negociaciones Internacionales debidas, fundamentalmente, a culturas diferentes.

Los aspectos culturales, son quizás, los elementos más relevantes a considerar para que las Negociaciones Internacionales no estén condenadas al fracaso. El principio de "relativismo cultural" deja claro este aspecto. Tener presente estos elementos y desarrollar el proceso negociador de la forma más estructurada, coherente y racional posible, con un correcto conocimiento del mismo, ayudará a incrementar las posibilidades de cerrar con éxito Negociaciones Internacionales.

## CASO RELACIONADO CON EL CAPÍTULO PARA REFLEXIONAR

### CASO 1: El Dilema del Prisionero. (Un ejemplo extraído de la teoría de juegos)

El dilema del prisionero fue creado por Melvin Dresher y Merrill Flood de la Corporation Rand en el año 1950. Sin embargo, a pesar de los años que transcurrieron desde que fue enunciado, lo vamos a tomar como ejemplo base de negociación e iremos viendo como las conclusiones sobre el mismo, siguen teniendo vigencia en cualquier proceso negociador. Pasamos a describirlo:

“Dos sospechosos de robo, Carlos y Juan, son llevados a prisión y puestos en celdas separadas. El fiscal se halla seguro que ambos son culpables del robo a una joyería cercana pero no tiene pruebas concretas. Para lograr una condena necesita la confesión de ambos o al menos de uno de ellos. Cada uno de los sospechosos es colocado en una celda de modo que no puede comunicarse con el otro. El Fiscal se dirige a cada uno con la siguiente propuesta: “Usted tiene dos alternativas, confesar o no confesar”. Si ambos sospechosos se niegan a confesar y guardan silencio, entonces el Fiscal solo podrá ficharlos por un cargo menor, como es posesión ilegal de un arma o falta a la propiedad, pero no por un delito grave como robo. Si ambos confiesan, entonces ambos serán encausados judicialmente pero con una recomendación por parte del Fiscal a la Corte de ser benignos en la sentencia. Si uno de ellos confiesa y el otro no, entonces el que confiesa aportará evidencia contra el otro y en consecuencia recibirá una leve sanción, en tanto que el que no confiesa recibirá todo el peso de la ley”. Podemos representar gráficamente este caso:

		CARLOS (prisionero B)	
		No confiesa	Confiesa
CARLOS (prisionero A)	No confiesa	1 año para A 1 año para B	10 años para A 3 meses para B
	confiesa	3 meses para A 10 años para B	8 años para A 8 años para B

El dilema del prisionero es un ejemplo claro de intereses contrapuestos. Existe una solución cooperativa en la cual ninguno confiesa y los beneficios conjuntos se maximizan. Sin embargo, cada uno de ellos se halla tentado de lograr una utilidad máxima individual a expensas del otro, confesando y esperando que el otro no confiese. Si ambos razonan de este modo terminarán con el peor resultado para ambos. Lo interesante es que lo racional puede llevarlos a confesar. Paul Vatter, distinguido profesor de Harvard Business School, ha señalado que esta decisión es la lógica, pues si confieso y la otra parte no confiesa entonces obtengo la máxima ventaja. Si confieso y la otra parte también lo hace termino mal pero no terrible. En ambos casos quedo mejor confesando.

Si los prisioneros pueden comunicarse, ellos podrían negociar un arreglo de cooperación y lograr el mejor resultado conjunto, siempre y cuando ambos confíen que el otro no hará trampa confesando y rompiendo el acuerdo que han celebrado.

De esto podemos concluir que toda negociación exitosa requiere:

1. Una habilidad para comunicar intereses y metas conjuntas.
2. Confianza mutua o mecanismos de verificación.
3. Obligatoriedad en el cumplimiento.

Lewicki y Litterer al referirse al dilema del prisionero señalan que “asuntos fundamentales de confianza y honestidad, cooperación o competencia son traídos a colación en este problema; otros temas vinculados se hallan referidos a cómo las partes ven sus metas e intereses”.

En el caso del dilema del prisionero, si ambos detenidos fueran elementos de la “Cosa Nostra”, conocida mafia Siciliana, sus valores relativos al silencio y protección del grupo los colocarían se declinarían por No Confesar (no negociar), por lo que podemos ver que no se trata de valores morales, tales como la lealtad o amistad, sino normas claras de conducta que reducen la incertidumbre. Otro factor relevante es la extensión y continuidad de la interacción. No es lo mismo el acuerdo que obtendremos de una negociación eventual que el que podemos convenir con nuestra pareja o con el sindicato de nuestra empresa. Si somos honestos y abiertos corremos el riesgo de sufrir graves pérdidas al ser tomados por ingenuos. Si esta idea es compartida por la contraparte, las negociaciones desembocarán necesariamente en la confesión por ambas partes, que llevados a términos de negociación, estaríamos hablando de que ambas partes se verían abocadas a negociar. La mutua desconfianza nos llevará inexorablemente a un raciocinio por ambas partes.

## 1. INTRODUCCIÓN: CONCEPTOS ESENCIALES

Las relaciones comerciales entre países han recorrido un largo camino, desde sus primeras manifestaciones, como el trueque, hasta la actual diversificación y especialización. La economía lucrativa en la que vivimos, se desenvuelve a través del proceso de cambio que lo comercializa todo, hecho por el que adquiere importancia significativa en el estudio del comercio.

Al realizar operaciones comerciales de tipo internacional es necesario llevar a cabo negociaciones. En ellas se tratan asuntos que interesan a dos o más personas que buscan obtener una solución conveniente que los deje satisfechos.

En el ámbito internacional la negociación ha cobrado fuerza en los últimos años debido a que las fronteras están sufriendo aperturas al firmarse tratados comerciales entre países. Lo anterior provoca que existan frecuentemente operaciones comerciales y, por consiguiente, **negociaciones internacionales**.

Para lograrlo se tienen que resolver los conflictos que puedan existir entre las partes que intervienen, donde uno tiene algo que el otro desea y trata de llegar a un compromiso aceptable y duradero. No es fácil lograrlo, porque en muchas ocasiones algunas de las partes no están dispuestas a ceder, por lo que es importante y necesario planificar estrategias que colaboren a llegar a un acuerdo.

Cuadro 1: Actitudes frente al conflicto

<b>COMPETIR</b>	Cuando tratamos de convencer a otro que acepte nuestros intereses. También se le conoce como negociación distributiva o posicional. Específicamente equivale al estilo de negociación duro que Fisher describe como especie del género distributivo.
<b>CEDER</b>	Estrategia en la cual una parte trata de ayudar a la otra a conseguir sus objetivos. En vez de centrarnos en nuestros intereses lo hacemos en los del contrario. Esta perspectiva equivale al estilo suave descrito por Fisher como variante del modelo distributivo.
<b>COMPROMISO</b>	Cuando las partes se dividen las diferencias. Ninguna gana, ninguna pierde. Las partes desarrollan fórmulas de solución a sus diferencias ante problemas que se les presentan como de suma fija. Esto equivale a dividir la naranja en dos partes iguales.
<b>COLABORAR</b>	Cuando los negociadores trabajan en forma conjunta para maximizar ganancias conjuntas. Es un proceso de resolución de problemas. Las dos partes reflexionan y están de acuerdo en que comparten un problema común y definen al mismo en términos de metas y fines compartidos.
<b>EVITAR</b>	Cuando las partes deciden evitar el conflicto y retirarse de la situación conflictiva postergándola. El efecto de esto es que una de ellas puede hacer lo que desea. Se presenta cuando los puntos en discusión son insignificantes o bien para demorar o bloquear el proceso.

Fuente: Elaboración Propia

Es aquí donde las estrategias para alcanzar una negociación internacional satisfactoria cobran importancia. Dichas estrategias tienen que ser manejadas buscando una mayor eficiencia de los objetivos de una negociación que son la confiabilidad y relaciones constantes y duraderas. El uso de dichas estrategias nos permite conocer más y mejor las situaciones a negociar, lo cual nos lleva a lograr un punto satisfactorio para ambos negociadores.

En este capítulo, nos centraremos en la negociación internacional de tipo comercial, es decir, en aquella que tiene lugar entre empresas, con la finalidad principal, de llegar a acuerdos sobre la comercialización de bienes y servicios en países distintos al del proveedor del bien o servicio. Las negociaciones internacionales en este ámbito, pueden tratar desde una operación de compraventa internacional, a un acuerdo con un intermediario (por ejemplo, agente o distribuidor) o a la realización de una alianza estratégica (*joint-venture*, cesión de tecnología, acuerdos de distribución, etc.). Generalmente, el interés de este tipo de alianzas surge de complementar la capacidad de un producto para competir en un mercado con la habilidad o conocimiento para venderlo en ese mercado. Como los intereses de cada una de las partes son distintos también lo serán las prioridades a la hora de negociar.

Aunque una negociación internacional puede ser muy compleja, siempre se podrá desglosar en una serie de puntos o apartados que se deberán negociar para llegar al acuerdo final. De entre ellos el que siempre estará presente y será objeto de negociación será el precio, aunque no necesariamente es el más importante. Como norma general, cuanto más compleja es la negociación menor será la importancia que se atribuya al precio. Si por ejemplo, se trata de vender vino a granel el precio será el elemento de referencia, pero si lo que se vende es maquinaria para la destilación de líquidos habrá otros criterios como adaptabilidad, rendimiento, garantía, etc.

## 1.1. CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Se define a la negociación como el proceso mediante el cual las distintas partes involucradas (donde una posee o puede hacer algo que la otra desea y viceversa) se comunican recíprocamente con el objetivo de lograr un acuerdo que brinde las bases para un correcto entendimiento que ayude a la consecución de las necesidades y por lo tanto la satisfacción de las partes interesadas.

Toda negociación es un proceso de comunicación entre dos partes cuyo objetivo es llegar a un acuerdo, a partir de necesidades y planteamientos diferentes. Se trata de ir acercando posiciones hasta llegar a una situación aceptable para ambas partes de forma que les permita crear, mantener o desarrollar una relación. Es aquí donde el concepto de Margen de Negociación toma importancia.

Negociar consiste en utilizar técnicas persuasivas, más que en el uso del poder para obtener las mayores ventajas de la otra parte, aunque en los negocios internacionales se dan situaciones en el que el desequilibrio de poder entre las partes es tan acusado que se altera el proceso de negociación habitual (piénsese por ejemplo en la relación de una PYME suministradora de productos de alimentación con una gran central de compras europea). El aprendizaje de esas técnicas incluye conocimientos de ventas, marketing, psicología, sociología, comunicación, resolución de conflictos, etc.

El éxito de una negociación consiste sobre todo en comprender las necesidades de la otra parte y persuadirle de hacer algo que realmente también se ajusta a nuestros intereses; es decir, que se sienta satisfecho con el resultado final de la negociación.

En la negociación comercial internacional, se busca lograr condiciones en las cuales ambas partes ganen, logrando acrecentar la confianza y por lo tanto se favorezca la relación a largo plazo.

Si en todo este proceso encontramos que las partes negociadoras pertenecen a países distintos, es cuando estamos ante la denominada negociación internacional.

## 1.2. REQUISITOS PARA PODER NEGOCIAR

Para que efectivamente se produzca la negociación deben darse al menos dos requisitos insoslayables:

- Tiene que existir una **interdependencia** entre las diferentes partes. Es decir, que lo que una consiga no depende únicamente de lo que decida por sí misma sino también de lo que decida la otra parte, y viceversa.
- En mayor o menor grado, se produce un **conflicto de intereses**, es decir, una incompatibilidad relativa entre lo que quiere conseguir cada una de las partes.

La negociación es, precisamente, el mecanismo de ajuste que permite gestionar al mismo tiempo la necesidad de cooperar con la otra parte y la de resolver el conflicto entre lo que ambas quieren. De aquí se deduce que la negociación es pura estrategia, es decir, un plan dinámico, que nos facilita la consecución de nuestros objetivos.

Otros elementos que pertenecen a la arquitectura de la negociación son los siguientes:

- Existe una percepción de objetivos incompatibles, de hecho la esencia de muchas negociaciones implica cambiar las percepciones del otro. Se dan ambas situaciones simultáneamente.
- Es una relación de motivaciones contradictorias: por un lado existe una motivación hacia el logro de los propios objetivos, pero también existe una motivación hacia el acuerdo. El dilema entre cooperar y competir. Se reconoce que el acuerdo es más beneficioso que una ruptura de las relaciones. Este reconocimiento trae adjunta una tensión entre obtener y conceder, entre satisfacer y quedarse satisfecho, de nuevo la tendencia a competir y a cooperar.
- En el proceso negociador se desarrollan relaciones de poder, deseos de ejercer influencia en la voluntad del otro a través de herramientas de comunicación (argumentación y persuasión).
- Aunque se desate un juego de posible dominación entre las partes, la negociación requiere que ambas tengan algo que les interese mutuamente y que equilibre la relación de poder. Si una parte posee un poder mucho mayor, lo que suele acontecer es un acto de mera imposición, no de negociación.
- La percepción del propio proceso de negociación por las partes es fundamental para su evolución.
- El medio es la interacción verbal. No hay negociación sin comunicación.
- e da una "batalla de ingenio". Entre las habilidades del negociador hay una esencial: la creatividad, la capacidad para encontrar soluciones que satisfagan a todos los implicados.
- Se establece como pista de despegue un compromiso mutuo de alcanzar un acuerdo, la acción conjunta para resolver el conflicto, es decir, una inclinación a utilizar todos los protocolos de este modo de resolución.

Otro aspecto relevante a considerar, es que toda negociación consiste en un intercambio en el cual las dos partes tratan de obtener el mayor beneficio. Cada una de ellas comienza, implícitamente o de forma precisa, con tres posiciones a negociar:

- La posición de partida (PP): refleja la posición más favorable, en la cual se cumplen todas las expectativas.
- La posición de ruptura (PR): es la posición mínima, a partir de la que ya no puede realizar más concesiones y se retira de la negociación.
- La posición esperada (PE): es una posición objetiva y realista que se traduce en lo que el negociador piensa obtener y que, en su criterio, representa a su vez una solución aceptable para la otra parte.

El intervalo entre las posiciones de ruptura de ambas partes constituye el margen sobre el que se negociará el acuerdo. Por ello, tan importante como fijar las posiciones propias es analizar las posiciones de la otra parte.

El margen de negociación es dinámico; las posiciones extremas de cada parte se van modificando a medida que se negocian los distintos apartados de un acuerdo. También, en

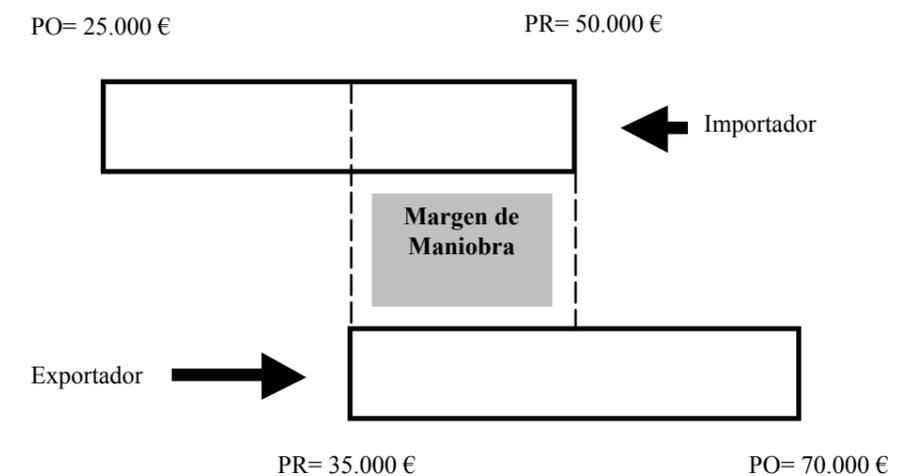
algún momento se pueden alterar las posiciones iniciales. Las posiciones de partida y de ruptura de cada parte dependerán básicamente de tres factores:

- El poder de negociación.
- El papel que se juegue (vendedor o comprador).
- Las prácticas comerciales de cada país.

Es ampliamente reconocido que en una negociación con un desequilibrio de poder, la parte menos poderosa es la que debe ir acercando posiciones hacia la parte que detenta más poder. Ésta esperará a que la oferta de la otra parte cumpla los requisitos de su posición de ruptura y, a partir de ahí, negociará permaneciendo lo más cerca posible de su posición de partida.

Figura 1: Margen de Negociación.

	IMPORTADOR	EXPORTADOR
POSICION ÓPTIMA (PO)	25.000 €	70.000 €
POSICION DE RUPTURA (PR)	50.000 €	35.000 €



Fuente: Elaboración Propia

El planteamiento sobre el papel que juega cada parte es similar si equiparemos vendedor a menor poder de negociación y comprador a mayor poder. En todo el mundo se asume que el vendedor parte de una posición de inferioridad y, por tanto, es el que debe hacer los mayores esfuerzos para acercarse a la posición del comprador. El vendedor debe adoptar un comportamiento de inferioridad controlado, incluso cuando ofrezca un producto innovador o con una clara ventaja diferenciadora. Por su parte, el comprador se puede permitir un cierto aire de superioridad. En las negociaciones de alianzas, en las que se negocia con posibles socios, el papel del vendedor lo realiza la empresa que hace la primera aproximación, aunque a medida que avanza la negociación el desequilibrio desaparece.

A diferencia de los dos anteriores, que son comunes a todos los países, las prácticas comerciales en cuanto al margen de negociación difieren sustancialmente de un país a otro y, en este sentido, constituyen una característica propia de la negociación internacional. Estas prácticas determinan no sólo la amplitud del margen de negociación sino también la forma y el momento en que se realizan las concesiones.

**Cuadro 2: El margen de negociación en diferentes países (porcentajes sobre el total de concesiones que se realizan en una negociación).**

PAISES	PRIMERA OFERTA	SEGUNDA OFERTA	TERCERA OFERTA	ACUERDO FINAL
Estados Unidos, Sudafrica, Brasil	0	0	0	100
Hong Kong, Singapur, Malasia, Indonesia, Filipinas, India Y Kenia	10	20	30	40
Canada, Australia, Nueva Zelanda, Taiwan Y Tailandia	40	30	210	10

Fuente: Adaptado de D.W. Hendon. Como hacer negocios en cualquier parte del mundo.

## 2. TIPOLOGÍA DE NEGOCIACIÓN

De entrada, con independencia del ámbito donde se desarrolle la negociación, interesa distinguir entre los dos tipos de negociaciones que la mayoría de los estudios han establecido con fines analíticos:

- a) las negociaciones distributivas
- b) las negociaciones integradoras

También, existe una tercera nacida de la hibridación de estas dos:

- c) las negociaciones mixtas

En las **negociaciones distributivas** las ganancias de una parte implican pérdidas en la otra (generalmente son negociaciones sobre aspectos cuantitativos como los salarios, horas de trabajo, precios, etc.). En las **negociaciones integradoras** se buscan ganancias conjuntas integrando intereses en procesos de solución de problemas (generalmente en torno a aspectos no cuantitativos). En las **negociaciones mixtas** se dan de forma simultánea elementos distributivos e integradores. El negociador se encuentra frecuentemente en situaciones donde se le presenta el dilema de elegir entre cursos de acción competitivos o cooperativos. Es lo que se conoce como el *dilema del negociador*.

Por otro lado, se afirma que la forma más común de negociar es la que se denomina *Negociación por Posiciones*. En ella, cada parte toma una posición sobre el tema tratado (consistente, por ejemplo, en estimar un precio para la compraventa de un determinado bien o presentar la solución a un determinado conflicto) y trata de convencer al otro para que acepte su propuesta. Para lograr esta aceptación, los negociadores argumentarán y discutirán la bondad de cada una de sus soluciones particulares y los inconvenientes de la propuesta por la parte contraria, haciendo concesiones recíprocas, y tratando con ello de alcanzar un acuerdo.

En este sencillo proceso, vamos a considerar que existen dos formas extremas de "posicionarse": una dura y poco transigente, en la que cada negociador defenderá su idea y atacará con vehemencia la idea del contrario, y otra más flexible y condescendiente, que tratará, no tanto de conseguir la victoria para una de las partes, como encontrar la mejor solución posible al conflicto planteado.

Estos dos tipos de actitudes extremas, a la hora de negociar, dan lugar a otros tantos tipos de negociaciones, las que denominaremos en lo sucesivo **Negociaciones Competitivas** y **Negociaciones Colaborativas**. Basándonos en esta simple diferenciación, profundizaremos un poco más en el conocimiento de ellas. En el Cuadro adjunto se relacionan las características que definen los dos tipos señalados.

**Cuadro 3: Principales características de las negociaciones competitivas y colaborativas.**

NEGOCIACIONES COMPETITIVAS	NEGOCIACIONES COLABORATIVAS
- Los participantes son adversarios.	- Los participantes son "amistosos".
- El objetivo es la victoria.	- El objetivo es el acuerdo.
- Se desconfía en el otro.	- Se "confía" en el otro.
- Se insiste en la posición.	- Se insiste en el acuerdo.
- Se contrarrestan argumentos.	- Se informa.
- Se amenaza.	- Se ofrece.
- No se muestra el límite inferior.	- Se muestra el límite inferior.
- Se exigen ganancias para llegar al acuerdo.	- Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte.
- Se intentan sacar los mayores beneficios.	- Se puede llegar a aceptar pérdidas para llegar al acuerdo.

Fuente: Elaboración Propia

### 2.1. NEGOCIACIONES COMPETITIVAS VS. NEGOCIACIONES COLABORATIVAS

En el cuadro anterior se han definido las características de las negociaciones competitivas o colaborativas. Así, frente a una consideración de la otra parte como "amiga", por parte del negociador colaborativo, existirá la consideración de "adversario" que establece el negociador competitivo; frente a la insistencia en alcanzar el acuerdo del colaborativo, el competitivo insistirá en que triunfe su posición; frente a la posibilidad de llegar a aceptar pérdidas del colaborativo, el negociador competitivo sólo aceptará acuerdos que le supongan una ganancia, y así sucesivamente.

Vemos así que hay una notable diferencia en la actitud de los negociadores, según se planteen uno u otro estilo de negociación. Es más, pudiera ser que estas diferentes formas de pensar, esas distintas actitudes, sean tomadas antes incluso de que los negociadores lleguen a conocerse, en respuesta a un planteamiento personal del concepto de negociación. En efecto, hay personas que entienden que negociar es, por naturaleza y antes que nada, un proceso en el que uno gana y otro pierde, lo que les lleva a presuponer que hay que tratar, desde el principio, de sacar el mejor partido posible. Para ellos la negociación sólo tiene sentido en forma de competencia. Por el contrario, otras personas están convencidas de que todas las negociaciones deben llevarse adelante con el espíritu de que ambas partes ganen y, por consiguiente, entienden que su deber como negociadores consiste en adoptar desde el inicio una actitud condescendiente con el otro.

Como crítica a estos planteamientos genéricos debemos decir que ninguno de los dos extremos tiene razón. La correcta elección del estilo negociador sólo depende de la naturaleza de la negociación de que se trate, y en consecuencia, la idoneidad de mantener un estilo competitivo o colaborativo vendrá definido por ella.

Cuadro 4: Concepciones en la negociación.

NEGOCIACIONES COMPETITIVAS (YO GANO, TU PIERDES)	NEGOCIACIONES COLABORATIVAS (YO GANO, TU GANAS)
Se establecen en términos de “confrontación”.	Se establecen en términos de “colaboración”.
No importa lo que siente el otro.	La otra parte debe quedar satisfecha con el acuerdo.

Fuente: Elaboración Propia

**Ejemplo 1: Negociación de una transacción única y Negociación de una transacción continuada.**

No será lo mismo negociar la venta de una vez, y sin posibilidad de relación posterior, de un único artículo a una persona desconocida, que negociar un acuerdo de suministro por varios años de una complicada maquinaria a un Cliente habitual.

En el primero de los ejemplos el acuerdo puede resolverse de una manera simple: tal precio, apretón de manos, intercambio de artículo por dinero,..., y “si te he visto no me acuerdo”.

En el segundo de los casos la posibilidad de acuerdo no será tan fácil, pues a la vista de la naturaleza de la negociación, ya se aprecia que la obtención del mismo será bastante más compleja. Aquí no se tratará sólo de determinar un precio, también influirá el plazo de entrega, las garantías, las condiciones de pago, el servicio de postventa, el mantenimiento y el apoyo al usuario, quizás la formación, el conocimiento y la experiencia previa que tengan entre sí los negociadores..., y lo que es más importante, el riesgo en el que ambas partes incurren caso de no poder culminar el acuerdo (tanto puede perder el Cliente si a mitad del proyecto el Proveedor le falla, como el Proveedor si, después de grandes desembolsos, le es anulado el contrato).

En el primero de los casos está claro que se podrá actuar de una manera competitiva. Es más, hacerlo de manera colaborativa sería posible, pero ciertamente innecesario: una vez cerrado el trato y culminada la transacción, ninguna de las partes tendrán posibilidad de deshacer el acuerdo y hasta es posible que nunca más vuelvan a verse. En consecuencia, haber establecido una buena relación con el otro habrá servido de poco si ello no ha servido para obtener futuras ganancias.

De momento, sirvamos estos sencillos ejemplos para ilustrar que, la naturaleza de las situaciones en las que ha de realizarse la negociación, es la que nos puede servir de guía para indicar el estilo más apropiado para desarrollarla, sin que en ello deban influir las consideraciones particulares sobre si negociar es combatir o colaborar en sentido estricto.

## 2.2. CRITERIOS PARA ELEGIR EL TIPO DE NEGOCIACIÓN MÁS APROPIADO

Si el estilo de negociación es una cuestión de actitud, y eso es algo que debe ser elegido por el negociador antes incluso de iniciar las conversaciones, ¿qué criterios existen para determinar el estilo más conveniente?

### *Negociación Simple y a Corto Plazo o Negociación Compleja y a Largo Plazo.*

Se entiende por **Negociación Simple** aquella en la que la discusión gira sobre una única variable -por ejemplo, el precio-. Por contra, **Negociación Compleja** será aquella en la que la consecución del acuerdo depende de un gran número de variables: precio, plazo, garantías, etc.

La segunda condición, la del corto o largo plazo, pretende tener en cuenta la posibilidad de que pueda “frustrarse” el acuerdo. Antes de explicar más en detalle en qué consiste esta posibilidad, hay que dejar bien sentado el siguiente principio de negociación: Los acuerdos sólo son tales cuando se cumplen.

En efecto, existe la creencia generalizada de que las negociaciones terminan cuando se ha logrado firmar el contrato, y que por tanto, el trabajo del negociador, finaliza una vez que se ha redactado y firmado el correspondiente convenio. Nada más lejos de la realidad. Un contrato, un convenio, sólo es un papel. El hecho de firmarlo representa, sin duda, un gran paso en la resolución del conflicto, pero nada más que eso. Ahora queda lo más difícil que es llevar a la práctica lo que dice el papel. Si los negociadores no han conseguido el suficiente compromiso de la otra parte y no se han asegurado de que existe la capacidad y voluntad necesaria como para llevar a término lo estipulado de palabra o en el papel, no habrán hecho otra cosa más que perder el tiempo. En base a este principio, tiene sentido la condición de referencia al corto/largo plazo. Así, una Negociación Competitiva en sentido estricto puede llegar con facilidad a plantear una solución tan beneficiosa para una de las partes como perjudicial para otra.

En tanto y cuanto la solución pueda ser llevada a la práctica de manera inmediata, casi sin tiempo de reacción, la parte perjudicada no dispondrá de oportunidades para percatarse de cuánto pierde al aceptar semejante acuerdo, y posiblemente llegará a materializarlo, cerrando así el ciclo negociador. Para cuando su información llegase a ser más completa, ya sería demasiado tarde: el acuerdo no sólo se firmó si no que; además, llegó a realizarse. Por el contrario, en una negociación a más largo plazo una solución francamente injusta tiene más posibilidad de ser mediada antes de llegar a materializarse, de manera que plantea más dificultades para culminar un proceso en los términos “Gano/Pierdes” característicos de la Negociación Competitiva. En consecuencia, hay más posibilidades de “frustrar” el acuerdo.

Lo mismo podría decirse de un acuerdo beneficioso para ambas partes pero que, con el tiempo y el cambio de circunstancias, se convierte en no tan ventajoso para una de ellas. Nuevamente la posibilidad de “frustrar” el acuerdo se hace patente.

Se observa, por tanto, que la consideración respecto a la simplicidad o complejidad de la negociación a la que vamos a enfrentarnos, y la estimación del tiempo en que puede llegar a materializarse, nos facilitará, con carácter general, información sobre qué estilo negociador puede resultar más idóneo de aplicar en cada caso.

### ***Necesidad de llegar a un acuerdo.***

En ocasiones, ya antes incluso de empezar a negociar, se ve la necesidad de tener que alcanzar el acuerdo, bien sea porque la otra parte tiene una posición monopolística sobre el tema tratado y la única alternativa posible habrá de contar con su aceptación, bien sea porque entendemos que cualquier solución negociada será preferible para evitar males mayores.

En el mundo empresarial son ciertamente escasas las ocasiones en las que alcanzar el acuerdo se convierte en una cuestión obligatoria para una de las partes, pero hemos de reconocer que tales situaciones, aunque infrecuentes, se dan.

El que en estas circunstancias el acuerdo en sí se convierta en un objetivo de la negociación, predispone a ceder y a contemplar los intereses de la otra parte. Puede que incluso se esté dispuesto a aceptar pérdidas con tal de llegar a un acuerdo. Cabría recordar que todas estas eran, entre otras, características de la Negociación Colaborativa, por tanto, en ella deberá recaer nuestra elección del estilo negociador.

### ***Posición Dominante.***

En el caso opuesto al anterior. Si tenemos una situación dominante respecto al otro (por ejemplo y refiriéndonos al caso comentado en el criterio anterior, por estar en una posición monopolística), podremos elegir un planteamiento negociador competitivo.

No obstante, pese a la obviedad del caso, sería conveniente hacerse la pregunta de si se podrá hacer cumplir el acuerdo antes de decidirse a tomar la elección final.

### **Ejemplo 2: Poder de Negociación del Cliente.**

Imaginemos una situación en la que un gran Cliente viene consumiendo el 80% de la capacidad productiva de un Proveedor. En base a su **posición dominante**, en la negociación de un nuevo contrato de suministro, este Cliente puede obligar al Proveedor a que se comprometa a suministrarle productos por un volumen anual superior a su capacidad productiva, o en otro ejemplo, a que lo haga a unos precios muy inferiores a sus costes.

La tesitura del Proveedor es difícil. Si su total de ventas depende en un 80% de un único Cliente, quiere decir que la pérdida del mismo podría acarrearle el cierre de su empresa a corto plazo, pues no es creíble pensar que con el 20% de su producción pueda seguir manteniendo su fábrica. Tampoco resultaría muy realista pensar que, de la noche a la mañana, pueda conseguir otro Cliente con igual volumen de facturación, o reunir un número de nuevos Clientes con similar capacidad de compra.

En definitiva, el Proveedor se verá obligado a aceptar cualquiera de las dos condiciones impuestas si quiere no cerrar de inmediato. Pero, ¿podrá cumplirlas?, ¿por cuánto tiempo?

En lo que se refiere al primer caso, si la demanda a la que el Cliente va a someter al Proveedor supera su "capacidad productiva", el "acuerdo" se habrá firmado, pero nunca llegará a cumplirse por incapacidad física para hacerlo: la fábrica no da más de sí. Si la condición fuese la de vender por debajo del coste, el Proveedor sí podrá empezar a cumplir el acuerdo en un primer momento, pero ya se ve que

terminará quebrando, puesto que si lo que vende lo da a menor precio de lo que cuesta producirlo, cuanto más venda más pierde, y será cuestión de tiempo el que se le acabe el dinero necesario para mantener el proceso. Ya se ve por esta razón, que ambas situaciones pueden resultar también malas para el Cliente pues, por incapacidad o por quiebra, terminará quedándose sin un Proveedor. Si esta historia fuese repetida sucesivamente, llegaría el caso en que el Cliente no tendría Proveedores a los que recurrir. Se habrían firmado acuerdos, pero todos terminarían por no poder ser cumplidos.

La conclusión de este criterio es por tanto que, cuando tengamos una situación dominante podemos aplicar un estilo competitivo, pero cuidado, no vaya a ser que lo que al final tengamos sea sólo un papel. Insistimos, **los acuerdos no sólo hay que firmarlos**, lo auténticamente útil de la negociación es que, además, **después se cumplan**.

## **2.3. DIFERENCIA ENTRE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL Y NEGOCIACIÓN NACIONAL**

Si bien a medida que la globalización avanza, la cultura de los negocios tienden a parecerse cada vez más. Sin embargo, cabe distinguir ciertas diferencias entre la negociación que se realiza con una empresa local y la que se realiza en mercados exteriores. Incluso cuando se negocia con una multinacional las pautas de comportamiento, los procesos y las estrategias serán algo distintos en función del país en que se encuentre la filial.

Estas diferencias pueden analizarse teniendo en cuenta el entorno en el que se va a realizar los negocios. Cabe distinguir entre entorno político, entorno legal, entorno económico y entorno comercial.

La evolución de la economía presenta también grandes diferencias. Evidentemente la situación económica también afecta a la negociación: no es lo mismo negociar en un país cuya economía está creciendo que en un país en recesión. La actitud de la otra parte será muy distinta: en el primer caso se mostrará abierto, interesado y receptivo a nuevas ofertas; en el segundo adoptará una posición pasiva y será reacio a entablar relaciones con nuevos proveedores o socios.

El entorno comercial también modifica la negociación internacional, básicamente, en tres aspectos: la toma de contacto, la adaptación de las propuestas y el margen de negociación. En la toma de contacto el negociador deberá decidir a qué tipo de empresa se dirige: si trata de buscar un cliente final, un intermediario o un socio. La elección vendrá marcada, entre otros factores, por la situación geográfica, la concentración empresarial del país y la forma de acceso al mercado. En las propuestas que se realicen en el exterior habrá que cotizar en la divisa que se utilice en el país, usar sus unidades de medida, proponer unos medios de pago conocidos y establecer unos plazos de pago y de entrega acordes con las condiciones del mercado. Todo ello será susceptible de negociación, si bien el negociador extranjero deberá adaptarse a las prácticas comerciales de cada país. Finalmente, como ya hemos visto el margen de negociación con el que se parte es muy diferente según los países.

Todos estos conceptos nos ayudarán a prepararnos para negociar en cualquier ámbito, especialmente en el internacional. Eso sí, conviene comprender desde el principio que la negociación internacional se ve afectada por muchos factores. Aunque el más destacado en la literatura sobre negociación suele ser la diferencia cultural, no es el único factor que influye en el proceso de negociación.

Los estudios más rigurosos sobre las negociaciones internacionales sugieren que en las negociaciones internacionales influyen dos contextos generales: el contexto ambiental y el contexto inmediato.

Figura 2: Contextos de las Negociaciones Internacionales.



Fuente: Salacuse (1988).

En primer lugar, la negociación internacional es más vulnerable a cambios repentinos y decisivos en las circunstancias del país en el que se va a realizar el negocio, especialmente si se trata de mercados emergentes en los que existe un riesgo-país elevado. Acontecimientos tales como cambios de gobierno, revoluciones, guerras, catástrofes naturales, etc. tienen un impacto en la negociación internacional que no existe cuando se negocia en el mercado nacional.

Además del riesgo político hay que valorar la aceptación de los productos que se van a exportar y la actitud hacia la implantación de empresas extranjeras. Hay países con un marcado carácter nacionalista, como por ejemplo Francia o Japón, que valoran más favorablemente los productos locales frente a los de importación. En otros se limita la participación de empresas extranjeras en ciertos sectores o se les obliga a establecer algún tipo de acuerdo con un socio local (este sería el caso de China o de Cuba). Todo ello afectará a la estrategia negociadora.

En la negociación internacional, las partes deben negociar sobre un marco legal distinto. La normativa fiscal, mercantil, laboral, técnica o medioambiental no suele coincidir en los distintos países sino más bien al contrario y este hecho puede impedir, retrasar o condicionar el proceso negociador. En lo referente a la normativa sobre comercio exterior (aranceles, licencias, contingentes, certificados, etc.), a pesar de los procesos de integración económica

que persiguen liberalizar las relaciones económicas internacionales, todavía siguen existiendo muchas diferencias y restricciones entre países y bloques económicos. Por el contrario en la negociación nacional el marco legal es el mismo y, además, las partes se sienten más cómodas ya que es conocido por ambas y están acostumbradas a negociar en él.

Las diferencias en el entorno económico son también muy significativas. Existen países con una renta cápita por encima de las 30.000 \$ (Noruega, Suiza), mientras que otros no llegan a los 4.000 (India, Egipto, Nigeria). Si embargo, la cifra de renta per cápita puede ser engañosa ya que la distribución de la renta presenta también variaciones. Así por ejemplo en países como Rusia, México o Brasil con rentas per cápita medias (entre 8.000 y 10.000 \$) existen grupos importantes de población con una renta muy elevada.

Figura 3: Índices de Riesgos Regionales.



Fuente: Elaboración propia a partir de COFACE (2004).

### 3. PRINCIPIOS DE NEGOCIACIÓN. MODELO DE HARVARD

También denominado **Modelo de los Siete Elementos**, tiene su origen en las investigaciones realizadas por Roger Fisher y William Ury a finales de los años 70 como parte del "Proyecto Harvard de Negociación". La base teórica inicial quedó recogida en el libro "Getting to YES" (1981), cuya segunda edición (1991) -en la que también participó Bruce Patton- se convirtió en el libro de negociación de referencia a nivel mundial.

### 3.1. EL PROYECTO HARVARD DE NEGOCIACIÓN

Con sus investigaciones, Fisher y Ury trataron de responder a una pregunta: ¿cuál es la mejor manera de que las personas tratan sus diferencias? Según ellos, hasta entonces existían dos formas de negociar:

- La **Negociación Blanda**, en la que el negociador hace concesiones fácilmente para llegar a un acuerdo evitando el conflicto personal.
- La **Negociación Dura**, en la que el negociador considera la situación como una lucha de voluntades y adopta una posición extrema para “ganar”.

El “Proyecto Harvard de Negociación”, con Fisher y Ury a la cabeza, proponía una tercera vía:

- La “**Negociación basada en Principios**”.

Los cuatro “Principios” sobre los que se pusieron las bases del “Método” eran los siguientes:

1. “Separe a las personas del problema”.
2. “Céntrese en los intereses, no en las posiciones”.
3. “Invente opciones en beneficio mutuo”.
4. “Insista en utilizar criterios objetivos”.

A partir de ahí se extrajeron los cuatro primeros “Elementos” que irían definiendo el Modelo:

- **La Relación.** Con este elemento se subrayaba que un acuerdo nunca podrá ser bueno si con él se deteriora la relación entre los negociadores.
- **Los Intereses.** El corazón del Modelo: todos los asuntos que preocupan realmente a las partes en una negociación.
- **Las Opciones.** Destacando aquí la importancia de la etapa creativa, fundamental en cualquier proceso negociador.
- **La Legitimidad.** Apostando por la argumentación y la persuasión en lugar de la coerción y el engaño.

En el libro “Getting to YES” (editado en España por Gestión 2000.com con el título “Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder”) se hablaba también de un concepto que terminó convirtiéndose en el importantísimo quinto elemento del Modelo: **la Alternativa a la negociación**, es decir, lo que el negociador podría hacer en caso de que no se llegara a un acuerdo con la otra parte.

El Modelo de los Siete Elementos se completó con otros dos que, de alguna manera, estaban implícitos:

- **La Comunicación.** El punto de partida, ya que como suele decirse, no hay negociación sin comunicación.
- **El Compromiso.** El punto final de la negociación, lo que las partes acuerdan por escrito o verbalmente.

Cada vez que negociamos, ya sea en el ámbito doméstico o en el internacional, tarde o temprano tendremos que tomar decisiones sobre lo que vamos a decir o hacer para influir en el comportamiento de otra persona a la que necesitamos convencer. ¿Qué decisiones tomar entonces? ¿Cómo podemos empezar a pensar estratégicamente antes de sentarnos a negociar? La mayoría de las personas actúan basándose en su intuición o en lo que le

ha funcionado en otras ocasiones similares. Actuar sin entender del todo el proceso de negociación pone en riesgo nuestros propósitos. Necesitamos un modelo de negociación que consiga dos objetivos:

- Ayudarnos a entender lo que funciona y qué decisiones tomar (la teoría).
- Guiarnos para preparar y conducir el proceso (la práctica, el método).

Para que la “teoría” pase a ser un “modelo”, debe ser lo suficientemente específica para ayudarnos y, al mismo tiempo, lo más flexible posible para cubrir todo el espectro de negociaciones en las que nos vemos involucrados a diario. Es decir, debe ser aplicable tanto en nuestro entorno profesional (jefes, empleados, proveedores, clientes, etc.) como personal (familia, amigos, etc.).

El Modelo desarrollado en la Universidad de Harvard cumple con estos propósitos, poniendo a nuestra disposición los Elementos (la teoría) y los Principios (el método) de la Negociación.

**Cuadro 5: Utilidad del Modelo de los Siete Elementos.**

FASE	UTILIDAD
Preparación de la Negociación	- Seleccionar los objetivos. - Centrar la atención en aquello que es importante en cada momento.
Conducción de la Negociación	- Ayuda a no perder de vista los puntos definidos como importantes. - Evita manipulaciones o abusos.
Revisión y Evaluación de la Negociación (una vez cerrada)	- Cuantifica la calidad de la actuación realizada. - Mejora los puntos débiles detectados.

Fuente: Elaboración Propia

El Modelo de los Siete Elementos es una herramienta conceptual que nos ayuda a ver los componentes de la negociación de manera más clara. Los Siete Elementos siempre están en la negociación pero a menudo se encuentran mezclados y convendría separarlos. A continuación analizaremos cada uno de los siete elementos.

#### 1. Alternativas

*“Medidas de acción que podemos adoptar, ya sea individualmente o con una tercera persona, sin obtener el permiso o acuerdo de la otra parte. Las alternativas son lo que nos queda si se rompe la negociación”.*

En muchas negociaciones llega un momento en que una de las partes tiene que escoger entre lo que se le propone en la mesa y otras posibilidades reales que tiene de conseguir lo que pretende (ya tiene, por ejemplo, dos propuestas de la competencia), sobre la que el negociador NO PUEDE INFLUIR. Esto es lo que llamamos ALTERNATIVAS.

De todas las alternativas que se nos presentan en una determinada situación, es importante identificar la mejor de todas, aquella que se ajusta más a nuestros objetivos, porque marca, ni más ni menos, que nuestro mínimo en la negociación, si no nos ofrecen algo “mejor” que éste, no vamos a aceptar.

**Es fundamental identificar aquella alternativa que mejor se ajusta a nuestro objetivo / su objetivo.**

Cualquier posibilidad de acuerdo que surja durante la negociación y no mejore la mejor alternativa no debe ser aceptada. A simple vista, puede parecer que la medida de la mejor alternativa es equiparable a lo que hemos denominado “Expectativas a la baja”. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que esta medida representa el mínimo a considerar, esto es, el indicador de cuándo abandonar una negociación. Nuestra mejor alternativa, por el contrario, ha de indicarnos hacia qué punto nos dirigimos dentro de ella, ya que indica las posibilidades externas a la negociación que nos resultan favorables.

## 2. Intereses

*“Necesidades, preocupaciones, metas, motivos, esperanzas y miedos que motivan a la negociación”.*

**Los intereses son distintos de las posiciones.**

Cuanto más satisface un compromiso o acuerdo los intereses de ambas partes, mejor es el trato. Por otra parte, los intereses de las distintas partes no siempre coinciden ni son necesariamente conflictivos; a veces pueden ser incluso complementarios. Una posición no es más que un modo de satisfacer un interés. Una posición es lo que pido o exijo para satisfacer mi interés, y muchas veces, ni es la única solución ni tan siquiera es la mejor.

## 3. Opciones

*“Son todas las posibilidades que tienen las partes para llegar a un compromiso negociado”.*

**Las opciones son distintas de las alternativas.**

Productos similares suelen ser distintas opciones de satisfacer intereses. Un fondo, un plan o un seguro pueden ser distintas opciones de “garantizar mi futuro”. En general, nos lanzamos a hacer tratos rápidos en los que pretendemos obtener el máximo beneficio posible, sin pararnos a pensar en el coste que esto puede suponer. En muchos casos, es posible hacer concesiones a la otra parte sin coste adicional para nosotros, o incluso consiguiendo beneficios de otro tipo.

## 4. Legitimidad

*“Argumentar basándonos en normas independientes o en criterios objetivos”.*

La legitimidad surge en las negociaciones a la hora de invocar criterios que van más allá de la mera voluntad de los participantes. El caso más evidente puede ser el de las leyes, pero podemos citar otros tales como los precedentes, valores del mercado, e incluso principios comúnmente aceptados como el de la reciprocidad: “Yo lo hago si tú también lo haces”. En las negociaciones comerciales es común esgrimir “criterios subjetivos” (caro, barato, eficaz, novedoso, largo plazo) que pueden ser interpretados de distinta forma por las partes. Por ello, se hace necesario recurrir a argumentos “legítimos” que acerquen las posturas y convenzan a ambas partes.

**La legitimidad es una persuasión basada en criterios objetivos.**

Al introducir un principio de objetividad, la medida de la legitimidad es precisamente la **sensación de no haber sido engañado** en el resultado, el cliente no contrata un fondo “muy rentable” sino “con un tipo X de interés un 25% por encima de la media en el mercado”.

## 5. Compromisos

*“Declaraciones verbales o escritas acerca de lo que harán o no las partes”.*

Puede llegarse a ellos durante el transcurso de las negociaciones, o bien pueden ser recogidos en un acuerdo alcanzado al final.

**Los compromisos constituyen la esencia de las negociaciones.**

En general, un compromiso será mejor en la medida en que sea:

- Realista: Puede cumplirse por ambas partes.
- Suficiente: Cubre los términos y condiciones necesarios para alcanzar el resultado deseado, sin necesidad de negociaciones futuras.
- Operativo: Cada participante sabe lo que tiene que hacer, y cómo ha de hacerlo.

Cualquier medida de éxito puede cuantificarse a la luz de los términos del compromiso alcanzado; porque no es lo mismo alcanzar un “acuerdo” o “firma” que un “compromiso”. Cuando un cliente considera que ha firmado “algo bueno y justo” será el primer interesado y preocupado por que se cumpla lo pactado. Sin embargo, tan importante como la esencia es el proceso de negociación en sí mismo, y en él son esencialmente relevantes los dos últimos elementos: **la comunicación y las relaciones.**

## 6. Comunicación

*“Intercambio de pensamientos e ideas, mensajes, o información a través de actos verbales, incluyendo señales, escritura o cualquier otro mensaje”.*

**La COMUNICACIÓN efectiva se produce de una forma equilibrada en dos direcciones.**

La primera medida del proceso de negociación comercial es la calidad de la comunicación que se mantiene. Ésta debe ser:

- **Efectiva:** Existe un entendimiento claro y conciso de los mensajes.
- **Eficaz:** Dicho entendimiento se produce en un plazo de tiempo óptimo.

Una comunicación efectiva ha de ser bidireccional y equilibrada. Cada parte escucha a la otra y comparte con ella sus intereses y percepciones. Es muy común en las negociaciones comerciales guardarse “ases” debajo de la manga, lo que en multitud de ocasiones nos impide llegar a acuerdos 100% eficaces y eficientes, y, peor aún, nos da la falsa sensación de haber “ganado”. También es común encontrar clientes que quieren aparentar más de lo que son, saben o pueden; hay que estar muy atentos a los detalles de la comunicación si queremos responder eficazmente.

## 7. Relaciones

*“La habilidad de las partes para manejar sus diferencias de forma efectiva”.*

Una BUENA RELACIÓN es aquella en la que ambas partes manejan sus DIFERENCIAS de una manera EFECTIVA.

Una relación perfecta no implica el acuerdo permanentemente entre las partes.

**Las diferencias son virtualmente inevitables**, y hay que saber manejarlas. Una buena relación es la mejor garantía de acuerdos futuros (cumplir campañas “a costa” del cliente significa pan para hoy y hambre para mañana) ¿Recuerdas algún cliente al que se le hubiera “decepcionado”? ¿Era más o menos fácil después conseguir que volviera a confiar?

## 4. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS EN LA NEGOCIACIÓN: TÁCTICAS EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Seguendo al diplomático suizo Raymond Saner (2003), la **estrategia** es un camino, una línea maestra que nos muestra la dirección de los deseos y necesidades hacia los objetivos que perseguimos. Si elegimos la estrategia errónea con los intereses y objetivos dados, tomaremos el rumbo equivocado desde un principio, logrando nuestro objetivo sólo si tenemos suerte.

La **táctica**, por su parte, siempre sigue a la estrategia y contribuye con procedimientos concretos. La estrategia es la idea, la táctica su concreción. Si queremos que nuestro mensaje llegue a destino son necesarios ambos conceptos, pero la idea precede a la palabra. La táctica no debería orientarse a los objetivos, sino a la estrategia. No obstante, puede tomar también un rumbo sorprendente al parecer que se aleja de la dirección marcada. Mientras sirva a los propósitos de la estrategia, la táctica estará bien elegida.

Figura 4: Estrategias y Tácticas.



Fuente: Elaboración Propia

En la práctica no siempre el mejor camino es el más corto. Suele ocurrir que primero haya que sortear o esquivar algún obstáculo. Cualquier táctica es adecuada mientras alcance el objetivo; mejor es por supuesto la que suponga menos esfuerzo. El procedimiento táctico es mucho más flexible que la estrategia, también es bastante más versátil y variable. La visión estratégica de una negociación cualquiera exige analizar en primer lugar los elementos que influyen en ella y, en segundo lugar, el proceso que se pone en marcha.

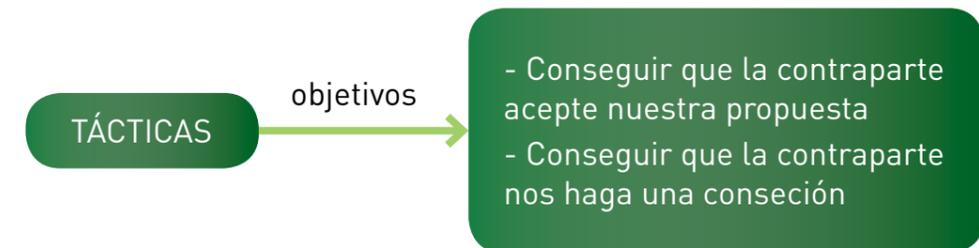
### 4.1. FACTORES DETERMINANTES EN LA ELECCIÓN DE LAS TÁCTICAS

La negociación no es simplemente un debate intelectual sobre distintos temas de interés común o de conflicto, es también un intento deliberado de convencer al oponente para que nos ofrezca lo que deseamos, a cambio de algo que estamos dispuestos a dar, pero al menor coste posible. Las tácticas son las maniobras que utilizan ambas partes durante el proceso de negociación para intentar persuadir o forzar al contrario para que nos conceda aquello que anhelamos (en el caso de las tácticas más agresivas). Son un medio para conseguir un fin. Aunque presentes en todo el proceso, alcanzan un especial protagonismo durante la etapa de intercambio.

En una negociación, lo importante es no alejarse de los objetivos que se persiguen. Las tácticas irán dirigidas a deteriorar la confianza de la parte contraria, a generar incertidumbre, a confundir, a sonsacar más información, etc., pero siempre aplicadas para un fin concreto.

A lo largo de una negociación no se utiliza solo un tipo de tácticas; lo habitual es ir variando los movimientos y maniobras según vaya avanzando el proceso. Hay que estar alerta para identificar las tácticas que utiliza el adversario con el objeto de contrarrestarlas o superarlas. Sin embargo, no se trata de cambiar nuestra estrategia en función de lo que ha hecho el contrario. Antes de cambiar nuestras tácticas, debemos comprobar si dicho cambio se debe precisamente a que nuestra estrategia está funcionando. Su nueva postura no tiene por qué ser más efectiva, y de hecho, quizás lo sea menos.

Figura 5: Fines de las tácticas en la negociación internacional.



Fuente: Llamazares y Nieto (2002)

Saber utilizar de forma más eficaz las tácticas tiene una relación directa con la experiencia negociadora. Aunque a priori hay determinadas características de la personalidad de un negociador que pueden favorecer la capacidad de persuasión (autocontrol, saber negociar con incertidumbre, asimilar diferencias de tipo cultural, etc.), son las horas de experiencia en diferentes negociaciones las que forman a un buen negociador capaz de utilizar eficazmente las tácticas.

El tipo de táctica a elegir dependerá de una multitud de variables. Algunas de las más significativas son:

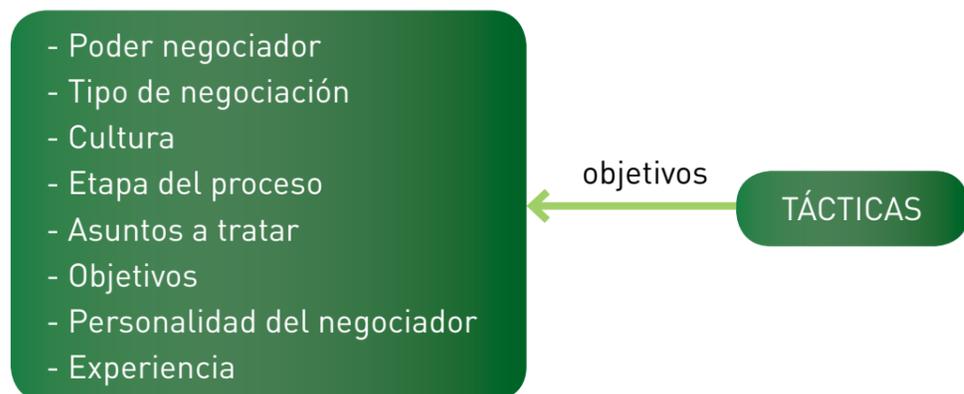
- **El poder negociador.** La relación de fuerzas influye en el sentido de que la parte más fuerte está en disposición de poder utilizar las tácticas más agresivas y viceversa.
- **El tipo de negociación.** No es lo mismo negociar un contrato de compraventa que la constitución de una joint-venture.
- **La cultura.** La nacionalidad y la cultura de la contraparte influyen en el tipo de maniobras que se utilizan para convencer y conseguir los objetivos. De hecho, los aspectos culturales son determinantes a la hora de utilizar con mayor profusión unas tácticas que otras.
- **La etapa del proceso negociador.** Hay tácticas más adecuadas para las etapas de toma de contacto y de discusiones iniciales, otras para la etapa de intercambio, donde adquieren gran protagonismo, y otras para la etapa de cierre.
- **Los asuntos a tratar.** A lo largo de toda negociación se van discutiendo diversos temas. El tipo de asunto que se trata en cada momento y su importancia también influyen en la elección de las tácticas.
- **Los objetivos a alcanzar.** Este factor tiene mucha relación con el anterior. No se utilizan las mismas tácticas cuando se discuten temas que constituyen un objetivo prioritario.

que cuando pertenecen a objetivos más colaterales. En cualquier caso, las distintas maniobras que se utilizan deben dirigirse hacia la consecución de los objetivos.

- **La personalidad del negociador.** Es más eficaz utilizar tácticas en las que uno se siente más cómodo y seguro por ser más acordes a la personalidad del individuo. Utilizar tácticas que van contra el carácter del negociador puede poner en evidencia con más facilidad la verdadera intención de las mismas.

- **La experiencia negociadora.** Este factor, sobre todo si se trata de experiencia negociadora en el entorno internacional (mayor incertidumbre), determina el tipo de tácticas que se utilizan. También el hecho de negociar con alguien con el que ya se negoció con anterioridad condiciona los movimientos y maniobras posteriores.

Figura 6: Factores determinantes en la elección de las tácticas.

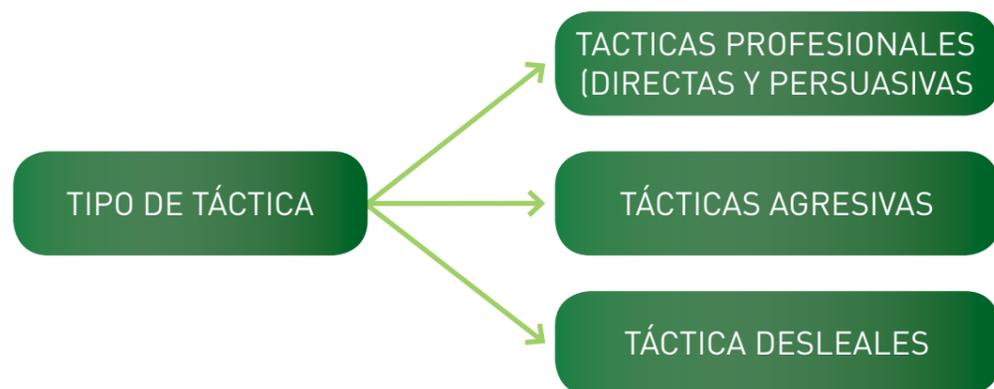


Fuente: Llamazares y Nieto (2002)

## 4.2. TIPOS DE TÁCTICAS

La variedad de tácticas que se utilizan en las negociaciones internacionales hace posible referirse a todas ellas. La lista no puede ser exhaustiva. Las posibilidades y las sorpresas que afloran en una mesa de negociación son infinitas. Por tanto, nos referimos sólo a aquellas que ocurren con mayor frecuencia. Podemos agruparlas en tres grupos distintos: tácticas profesionales (directas y persuasivas), tácticas agresivas y tácticas desleales.

Figura 7: Tipos de tácticas.



Fuente: Elaboración Propia

**Las tácticas profesionales** son las que mayoritariamente se utilizan en las negociaciones. Son maniobras que intentan influir en la conducta y el comportamiento de la contraparte con el fin de conseguir algo (una concesión, forzar un acuerdo, etc). Una condición necesaria para que estas maniobras consigan su objetivo es que la contraparte no perciba precisamente que está siendo objeto de una táctica. Estas tácticas profesionales pueden dividirse en dos grupos:

Cuadro 6: Actuación ante tácticas profesionales.

TÁCTICAS DIRECTAS	TÁCTICAS PERSUASIVAS
Apostar alto	Deteriorar la confianza
Control y utilización del espacio	Generar incertidumbre
Control y utilización del tiempo	Simular
Uso de la información	Aparentar pasividad/indiferencia
Hacer referencia a los competidores	La excusa del idioma
“Si, pero a cambio de...”	“El bueno y el malo”
La demanda final	Ser imprevisible
Apelar al prestigio	Halagar
No ceder/soportar la presión	La excusa de la autoridad
Adelantarse a las objeciones	El enfoque inocente
Promesas y recompensas	
La práctica habitual	
Conseguir un aliado	

Fuente: Llamazares y Nieto (2002)

Las tácticas persuasivas pretenden influir de una forma indirecta en los factores psicológicos de la contraparte con objeto de obtener lo que se desea. En la siguiente figura se recogen los principales aspectos del comportamiento humano sobre los que tratan de influir las tácticas de tipo persuasivo.

Figura 8: Influencia de las tácticas persuasivas sobre la conducta humana.



Fuente: Llamazares y Nieto (2002)

Las **tácticas agresivas** utilizan como arma la coacción en lugar de los argumentos o la persuasión. Se trata de forzar al contrario a realizar algún movimiento. Son muy habituales en negociaciones en las que se fuerza la confrontación y en donde la sensación es la de que lo que uno pierde lo gana el otro. En determinados momentos de una negociación pueden resultar muy eficaces. Para que surtan efecto tienen que responder a comportamientos racionales y estrategias bien planificadas. El negociador que aplica una táctica agresiva debe estar preparado para una posible respuesta, también agresiva, de la contraparte. Poner entre las cuerdas al oponente puede tensar la negociación hasta el punto que termine rompiéndose.

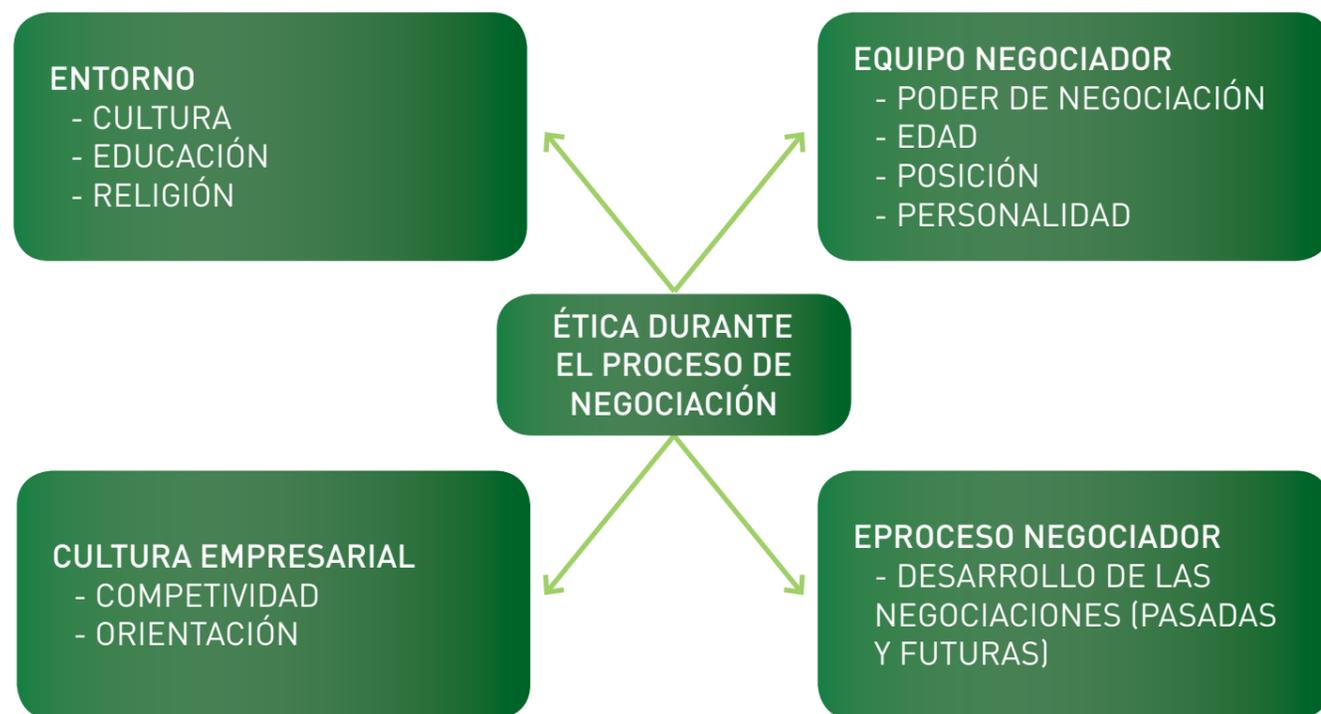
Figura 9: Tipos de tácticas agresivas.



Fuente: Elaboración Propia

Las tácticas desleales se basan en el principio de que "el fin justifica los medios". Rompen reglas o violan derechos en aras a conseguir un beneficio. Las tácticas desleales no sólo se aplican en condiciones extremas, cuando un negociador se siente acorralado, también pueden constituir el paso previo al inicio del proceso negociador o ser la tónica general en cierto tipo de negociaciones, culturas y empresas. La frontera de la ética en el planteamiento y uso de tácticas no es una línea perfectamente delimitada. Lo que para unas culturas constituye un comportamiento normal, para otras puede considerarse una actitud fuera de toda ética. Estas tácticas están al borde, o entran de lleno, en el ámbito de la ilegalidad.

Figura 10: Condiciones de la ética en la negociación internacional.

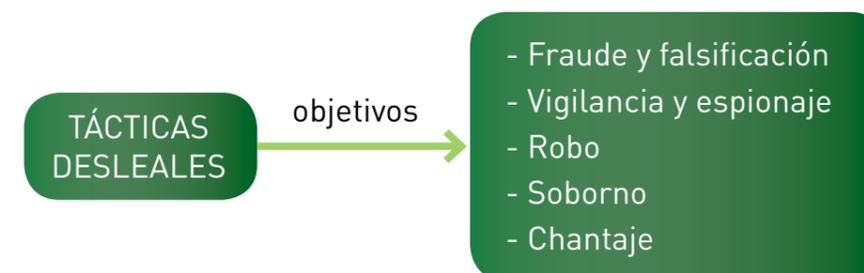


Fuente: Elaboración Propia

Según se refleja en la figura anterior, la decisión sobre el nivel ético que se aplica en las tácticas depende de factores como el entorno (cultura, educación y religión), las características profesionales y personales del equipo negociador (poder de negociación, edad, capacidad de decisión/posición y personalidad), la cultura de la empresa (nivel de competitividad, su orientación: al beneficio rápido, a la satisfacción del cliente, etc), así como el desarrollo del proceso de negociación y sus perspectivas.

El efecto en la aplicación de una táctica desleal es poco previsible. El objetivo no siempre se alcanza, y el riesgo de que la otra parte abandone las negociaciones o responda con otras tácticas "sucias" es elevado. La mejor actitud para no caer en las tácticas desleales es la desconfianza. Algunas de las tácticas desleales que en algún momento el negociador puede encontrarse cuando trata de cerrar acuerdos en cualquier parte del mundo son:

Figura 11: Tipos de tácticas desleales.



Fuente: Elaboración Propia

## 5. PROCESO DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL: ETAPAS

La negociación se desarrolla en tres momentos cruciales que la definen y condicionan su éxito:

1. **Antes de sentarse a negociar.** La preparación es la piedra angular del éxito de una negociación. Es el momento de estudiar la situación y elaborar una estrategia que nos permita alcanzar nuestros objetivos.
2. **En la mesa de negociación.** El momento más temido corresponde a la interacción con la otra parte. La comunicación y el despliegue de tácticas caracterizan esta etapa.
3. **Después de la interacción.** Tanto si se ha alcanzado un acuerdo como si no, el proceso debe cerrarse con un análisis de lo ocurrido. Si la relación con la otra parte es importante, lo que hagamos en esta etapa condicionará el posible compromiso alcanzado y las futuras negociaciones.

En negociaciones simples, es decir, en aquellas que involucran a dos partes, tratan pocos asuntos y se resuelve en un plazo cerrado. En las negociaciones complejas, como son las negociaciones internacionales, que suponen rondas sucesivas e implican múltiples partes, la fase de Evaluación adopta una importancia extrema: corregir el rumbo que toma la estrategia.

La fase denominada Negociación corresponde a la interacción entre las partes y suele dividirse a su vez en tres fases:

1. Intercambio de información.
2. Apertura y Concesiones.
3. Cierre y Compromiso.

Cuando no hay posibilidad de un planteamiento estratégico, cuando no hay tiempo para preparar la negociación, el proceso se simplifica peligrosamente y se concentra en esta fase, puramente táctica, donde los negociadores duros encuentran su hábitat natural.

Todos los investigadores coinciden en que la Preparación es la fase que más condiciona el éxito de una negociación. La improvisación es el principal enemigo de la negociación, lo que no quiere decir que no debamos estar preparados también para improvisar cuando sea necesario. En una negociación internacional, partiendo desde el principio, es decir desde una situación en la que no se conoce con quién se va a negociar, pueden distinguirse seis etapas (Llamazares, 2004). El conocimiento de estas etapas ayuda a tener una visión completa del proceso.

- **Toma de contacto:** Se trata de identificar quién va a ser la empresa o entidad con la cual se va a negociar y, de acceder a ella, es decir de conseguir una entrevista.

- **Preparación:** Incluye las gestiones que hay que realizar antes de sentarse en la mesa de negociaciones. Consiste en obtener información que nos permita fijar posiciones.

- **Encuentro:** Es el tiempo que transcurre, en la primera reunión o en reuniones sucesivas, que las partes utilizan para conocerse antes de empezar a negociar. La finalidad es crear un clima de confianza y despertar interés en la otra parte.

- **Propuesta:** Marca el inicio de la negociación propiamente dicha. Una de las partes (generalmente, el vendedor) establece los términos en los que pretende que se realice el negocio.

- **Discusión:** Consiste en el acercamiento de posiciones para llegar a un acuerdo. Es la fase más intensa y en la que los negociadores utilizan la mayoría de las técnicas de negociación, especialmente las concesiones.

- **Cierre:** Es la fase de mayor incertidumbre y tensión. Consiste en llegar a un acuerdo o, bien, en abandonar la negociación.

El tiempo, la dedicación y el esfuerzo que se dedique a cada una de las etapas serán distintos en cada negociación. Generalmente, las dos primeras etapas tienen lugar en el propio país, mientras que las restantes se realizarán en el exterior. En el cuadro 7 se describen los aspectos más relevantes de cada etapa.

Cuadro 7: Etapas del proceso de negociación.

<b>TOMA DE CONTACTO</b>	- Elección de la forma de entrada - Identificación de empresas - Concertar entrevistas
<b>PREPARACIÓN</b>	- Delimitación de objetivos - Información de la contraparte - Objetivos GTP - Planificación estratégica - Análisis de la capacidad Negociadora - Asuntos a tratar
<b>ENCUENTRO</b>	- Primera impresión - Información sobre necesidades - Presentación y argumentación
<b>PROPUESTA</b>	- ¿Quién la realiza? - Al alza/a la baja - Firme/flexible - Recepción de propuestas
<b>DISCUSIÓN</b>	- Tratamiento de objeciones - Técnicas de respuesta - Concesiones
<b>CIERRE</b>	- Requisitos de cierre - Tipos de cierre - Acuerdo - Aplicación y Seguimiento

Fuente: Elaboración Propia (adaptado de Llamazares, 2004).

## 5.1. LA TOMA DE CONTACTO

La primera decisión que tiene que tomar la empresa cuando decide hacer negocios en el exterior es elegir la forma de entrada en el mercado al cual se dirige. Básicamente existen tres formas de entrada: buscar directamente clientes, utilizar los servicios de un intermediario (agente, distribuidor o empresa de *trading*) o establecer una alianza con un socio local. Una cuarta alternativa sería la implantación en el mercado a través de una delegación o filial, pero en este caso no se produciría una negociación con una empresa local ya que la propia empresa desarrollaría el negocio por sí misma.

Esa elección viene condicionada por la situación geográfica del país y las facilidades de acceso al mercado. En Europa, debido a la ausencia de barreras y a la concentración empresarial lo más habitual es buscar clientes finales aunque en mercados de productos que se venden

al detalle todavía se siguen utilizando intermediarios, sobre todo en Alemania e Italia. En América Latina, África y Países Árabes la figura del intermediario es clave ya que facilita la resolución de las trabas administrativas y tiene las conexiones necesarias para llegar a las personas adecuadas. En países como los Países del Este y, sobre todo, en China las empresas extranjeras suelen optar por algún tipo de alianza (preferentemente *joint-venture* de fabricación) con un socio local. Con ello se compagina el conocimiento sobre cómo hacer un producto con el potencial de unos mercados que se está abriendo y que, además, ofrecen buenas condiciones para fabricar.

La facilidad para identificar empresas dependerá del nivel de desarrollo del país. En la UE y en distintos estados de los Estados Unidos existen directorios en Internet que por un coste muy bajo, incluso gratuitamente, facilitan esa identificación (*Europages, Kompass* o *Thomas Register* son algunos de los más conocidos). Para países menos desarrollados sería aconsejable utilizar los servicios de los organismos que promocionan el comercio exterior (Oficinas Comerciales de las representaciones diplomáticas, Institutos de Promoción Exterior, Agencias para la Inversión Extranjera, Cámaras de Comercio, etc.). Otra posibilidad son las asociaciones empresariales y los bancos que operan a nivel internacional.

No es sencillo obtener entrevistas cuando se prepara un viaje de negocios al exterior. Si se trata de mercados lejanos o de difícil acceso una buena alternativa es participar en misiones comerciales (generalmente de carácter sectorial) organizadas por instituciones que apoyan la internacionalización (p.e. EXTENDA). Como un servicio adicional a la organización del viaje y la estancia se suele ofrecer una agenda de contactos con empresas del país que se visita. En países desarrollados el contacto en frío puede dar resultado siempre a que la primera comunicación que se establezca sea adecuada. También hay que tener presente que en mercados muy competitivos como Holanda o Estados Unidos las empresas a las que se contacte pueden llegar a pedir ofertas para ver si se está en precio y no perder el tiempo en una entrevista personal.

## 5.2. LA PREPARACIÓN

Una vez que se ha logrado acceder a la empresa es esencial preparar la negociación. Si se descuida este aspecto sea por inexperiencia, falta de formación o de profesionalidad, el acuerdo resultante (si es que se obtiene), probablemente será peor que el que se podría haber alcanzado.

Cuanto mayor rigor tenga la otra parte (los nórdicos y japoneses están a la cabeza en este sentido) con más profundidad habrá que preparar las reuniones. Siempre hay que acudir a una negociación con unos objetivos claros acerca de lo que se quiere conseguir. Al establecerlos, estamos fijando los criterios para juzgar el grado de éxito que se desea alcanzar. Para fijar objetivos es útil el modelo de clasificación GPT (Gustar, Pretender, Tener) que exponen los autores G. Kennedy, J. Benson y J. McMillan en su libro "Cómo Negociar con éxito". Consiste en clasificar los objetivos en tres grupos:

Cuadro 8: Reglas de comportamiento durante el desarrollo de la negociación.

COMPORTAMIENTO	
ENCUENTRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser puntual.</li> <li>- Ser amable.</li> <li>-Mostrar apariencia personal agradable y digna.</li> <li>- Dejar claro el rango jerárquico de los negociadores.</li> <li>- Mostrar respeto hacia los valores y costumbres de la contraparte.</li> <li>- Evitar expresiones negativas, dubitativas, de sumisión, de oposición o de minusvaloración de la contraparte.</li> </ul>
POSICIONES INICIALES Y PROPUESTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber escuchar.</li> <li>- Claridad en las exposiciones.</li> <li>- Pedir aclaraciones sobre oposiciones de la contraparte.</li> <li>- Hacer preguntas positivas.</li> <li>- Realizar respuestas constructivas.</li> <li>- Ponerse en el "lugar del otro".</li> <li>- Mantenerse sereno, confiado y persistente, sin ser agresivo.</li> <li>- Evitar acusaciones, amenazas, "marcar faroles", etc.</li> </ul>
INTERCAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar reacciones, señales y lenguaje no verbal de la contraparte.</li> <li>- Pensar con claridad y rapidez.</li> <li>- Paciencia y perseverancia.</li> <li>- Comprensión intuitiva de los sentimientos e intereses de la contraparte.</li> <li>- Autocontrol de las emociones.</li> <li>- Habilidad para persuadir.</li> <li>- Seguridad en uno mismo.</li> </ul>

Fuente: Llamazares (2004).

- **Objetivos G:** Son los que nos gustaría alcanzar. Son los objetivos más favorables que coinciden con la posición de partida (PP) en el margen de negociación. Incluye una lista amplia con los objetivos más ambiciosos que se obtendrían en circunstancias optimistas. Si tuvieran que eliminarse el negociador no consideraría que ha salido perjudicado.

- **Objetivos P:** Se trata de eliminar de la lista anterior los objetivos menos importantes. Quedan aquellos, que en condiciones normales se pretenden conseguir. Estos objetivos constituyen el centro de la negociación y sobre ellos se suelen realizar las concesiones.

- **Objetivos T:** Son los que obligadamente tenemos que conseguir. Coinciden con la posición de ruptura o posición mínima del margen de negociación. Si no se consiguen sería preferible retirarse de la negociación, sin llegar a un acuerdo.

- Los objetivos con los que se acude a una negociación se modifican a lo largo de la misma. Las circunstancias, las personas, el equilibrio de poder, el tiempo o la información de que se dispone son elementos que pueden alterar los objetivos y su importancia relativa. En negociaciones complejas será necesario examinar y revisar constantemente los objetivos.

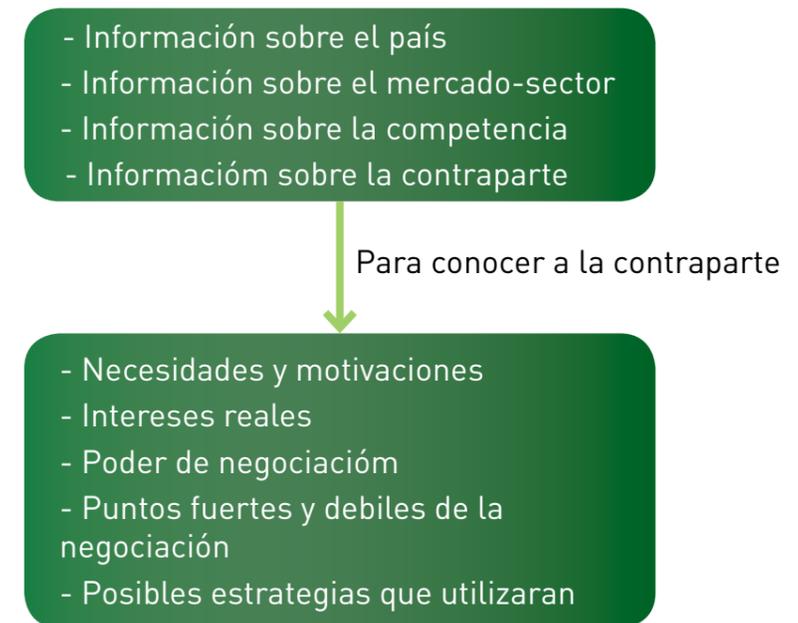
Al elaborar la lista de objetivos GPT es deseable realizar una lista similar de la contraparte. Si éstos no se conocen al principio, irán apareciendo a lo largo de la negociación. En la mayoría de las negociaciones la información más relevante es conocer cuáles son los objetivos y prioridades de la otra parte. En esta etapa se trata más bien de estimar las prioridades de la otra parte, a partir, de la experiencia que se ha adquirido en negociaciones similares. Cuando se avance se podrá valorar con mayor precisión las prioridades de la otra parte. Cualquier diferencia entre nuestros objetivos y los de la otra parte crean oportunidades que facilitarán el acuerdo final. Para establecer los objetivos y, en general, para todo el proceso de negociación es esencial disponer de información. La información que más interesa es, en primer lugar, la relativa a la empresa con la que se va a negociar, pero también la de nuestra competencia en ese mercado.

Hay que tener en cuenta que, en una negociación internacional, nuestra propuesta casi siempre se va a comparar con la de otros proveedores que ya están trabajando con nuestro interlocutor. Una vez más el nivel de información dependerá del grado de desarrollo del país. En Estados Unidos y la UE existe un gran volumen de información empresarial, mientras que en Arabia Saudita, la India o Nigeria la información que se obtenga será de tipo verbal y habrá que buscarla en el propio país.

En la etapa de preparación también hay que analizar la información que estamos dispuestos a dar a la otra parte así como el momento y la forma de hacerlo. La experiencia demuestra que los negociadores tienden más a ocultar información que a comunicarla. Siempre se ha dicho que "información es poder" y esto es especialmente cierto en las negociaciones internacionales en las que existe una mayor desconfianza y falta de conocimiento entre las partes. Sin embargo, esto no quiere decir que se oculte información por todos los medios. Al contrario, si se ofrece de forma selectiva servirá para orientar la negociación y para obtener a cambio información valiosa que facilite la estrategia negociadora.

El último aspecto de esta fase de preparación consiste en elaborar una agenda de asuntos a tratar. En negociaciones complejas o en ciertos países (como por ejemplo Japón) esa agenda habrá que enviársela a la otra parte y consensuarla con ella antes de la reunión. En un primer momento se trata de limitar los temas que se van a tratar durante el proceso de negociación, es decir, de qué se va a negociar. Hay que distinguir entre aspectos principales y colaterales, y establecer un orden para abordarlos. Conviene hacer una lista exhaustiva para prever de antemano cualquier asunto que pueda surgir durante la negociación, no sólo aquellos que nos interesa tratar a nosotros, sino también aquellos que pueda plantear la otra parte.

Figura 12: Información previa al inicio de la negociación internacional.



Fuente: Llamazares (2004).

### 5.3. EL ENCUENTRO

El primer contacto con la contraparte es decisivo para un buen desarrollo de la negociación. La primera impresión no se olvida, sobre todo si es negativa. El negociador debe adoptar un comportamiento que permita crear un clima favorable. Tiene que ofrecer una información favorable de la empresa que representa, de los productos y de él mismo, ya que a través de su comportamiento está transmitiendo la imagen de su empresa. En el primer encuentro conviene respetar una serie de reglas generales tal y como se recoge en el siguiente cuadro.

Cuadro 9. Cómo comportarse en el primer encuentro.

- Sea puntual, aunque en el país que se visite haya flexibilidad en las citas
- Respete las normas de saludo y de presentación del país en el que negocie.
- Utilice correctamente los nombres y los títulos de sus interlocutores
- Trate de decir algunas palabras en el idioma de su interlocutor
- Cuide el aspecto personal. Es preferible vestir de forma conservadora
- Sea amable. Respete las normas de cortesía, aunque caiga en servilismos
- Mantenga una actitud formal. Evite chistes y bromas
- Controle el tono de voz. No se ría a carcajadas
- Sea optimista. Utilice argumentos positivos
- Evite expresiones negativas, dubitativas o de sumisión
- Demuestre empatía. Póngase en el lugar de la otra parte.

Fuente: Llamazares y Nieto (2002).

Al principio de la reunión se dedicará un tiempo a hablar de temas intrascendentes tales como el viaje, la estancia en el país, el tiempo, el tráfico, etc. (es lo que se llama en inglés *little talk*). Es preferible esperar a que sea el interlocutor el que comience la conversación de negocios y dejarle a él la iniciativa.

En la primera parte de la negociación hay que tratar de conocer las necesidades de la otra parte a través de lo que se denomina “escucha activa”:

#### Escucha activa = Escuchar + Observar + Cuestionar

En una escucha activa se entiende que la otra parte tiene la palabra la mayor parte del tiempo. Se estima como correcta la norma del 60-30-10: 60% del tiempo habla la otra parte, 30% nosotros y 10% de silencio. No debe interpretarse lo que dice el interlocutor ni tratar de inducir sus respuestas. Es importante prestar atención a los gestos y a las posturas como reacción a nuestras preguntas, sobre todo en las culturas de “alto contexto”.

Para obtener información es mejor realizar preguntas abiertas (¿por qué?, ¿cómo? ¿cuál es su opinión?) que preguntas cerradas (¿cuánto?, ¿dónde?, ¿tiene Usted...?). Hay que evitar preguntas que supongan un compromiso para el interlocutor o que impliquen algún tipo de información confidencial. En este sentido no se ha de hablar de, márgenes comerciales, clientes, proveedores, organización interna de la empresa, niveles de responsabilidad, remuneraciones, etc. Muchas de las negociaciones fracasan por que en el primer encuentro no se ha hecho el esfuerzo de captar correctamente las necesidades de la otra parte.

La fase del primer encuentro termina con una presentación de las empresas con la cual se pretende que el interlocutor adopte una posición favorable durante la negociación. Los argumentos deben apoyarse sobre la motivación del cliente. Las características técnicas o comerciales de la propuesta que se va a realizar, se adaptan a las necesidades del cliente, mediante la exposición de unas ventajas que el negociador está en condiciones de probar. La argumentación sigue pues una secuencia: características-ventajas-pruebas.

El número de argumentos que se utilicen debe ser limitado, ya que en caso contrario pierden efectividad. En la negociación internacional hay que tener en cuenta que los atributos o ventajas competitivas más importantes de los productos, difieren de un país a otro. En unos puede ser la calidad o la garantía, mientras que en otros prima el diseño, la marca o el país de origen. Es necesario tener presente estas preferencias para adaptar la argumentación a cada mercado en que se negocie.

Una forma de mejorar la presentación de una propuesta es distinguir entre las explicaciones y las justificaciones. Primero se debe exponer el contenido y luego justificarlo. Si se mezclan ambas cosas se debilita la argumentación y la contraparte procederá rápidamente a pedir concesiones.

## 5.4. LA PROPUESTA

La primera propuesta debe parecer justa y razonable. Al principio de la negociación es mejor evitar los conflictos de intereses y los obstáculos potenciales que podrían hacer fracasar la negociación. Al preparar la primera propuesta el negociador debe plantearse tres cuestiones que marcarán el intercambio de opiniones que va a tener lugar:

- ¿Quién debe hacer la primera propuesta?

- ¿Es mejor realizarla al alza o a la baja?

- ¿Debe adoptarse una actitud firme o flexible?

En la mayoría de las negociaciones comerciales internacionales se espera que sean los vendedores (exportadores) los que hagan la primera oferta, ya que se entiende que los compradores (importadores) están en una posición de fuerza. No obstante en algunos mercados (sobre todo en aquellos en los que el precio es el argumento de compra decisivo) los compradores toman la iniciativa desde el principio, hasta que se consigue el acuerdo definitivo. El primero que presenta la propuesta toma una ventaja práctica, ya que define el marco de referencia de la negociación. Este marco influirá probablemente en la respuesta de la otra parte, que ahora conoce las aspiraciones de su interlocutor y tendrá que presentar objeciones o realizar una contrapropuesta. Si no se conoce el mercado en el que se negocia es mejor forzar una situación en la que sea la otra parte la que haga el primer movimiento. Otra ventaja de esta alternativa es que permite conocer la profesionalidad y seriedad del interlocutor cuando expone sus condiciones.

Es una idea comúnmente aceptada que quienes comienzan a negociar con exigencias ambiciosas consiguen mejores resultados que aquellos que fijan unas metas más modestas. En este sentido, los exportadores deben realizar sus ofertas al alza y los importadores a la baja. No obstante cada negociación es diferente. Para fijar la posición de salida habrá que tener en cuenta el margen de negociación con el que se trabaja en el país (ver cuadro 2), la competencia directa que exista en el sector y el deseo que se tenga de cerrar la operación. También hay que considerar con qué urgencia se necesita llegar a un acuerdo y si existen otras alternativas comerciales.

Realizar propuestas a la baja está justificado cuando se trata, no tanto de conseguir el contrato, sino más bien de ser invitado a negociar. Esta circunstancia se produce en la venta internacional de productos con poco valor añadido (materias primas, ciertos componentes industriales, alimentación perecedera) en la que los precios y las condiciones están predeterminados, lo cual no deja apenas margen para hacer una oferta diferenciadora. Otras veces, en su afán por entrar en un nuevo mercado o de conseguir un cliente importante, las empresas (sobre todo en las PYMES) realizan ofertas incluso por debajo del nivel mínimo de rentabilidad. Esta estrategia comercial coloca al negociador desde el comienzo en una posición de debilidad. Si se consigue un primer acuerdo con una propuesta baja, en el momento de renegociarlo al alza, lo más probable es que el comprador busque alternativas más ventajosas entre los competidores.

En el momento de realizar la propuesta es mejor adoptar una posición de firmeza sobre los temas generales a la vez que se evita el compromiso en temas concretos; esta estrategia nos permitirá redefinir lo que queremos proponer a medida que van revelándose los objetivos y la forma de negociar de la otra parte. De igual manera hay que evitar que nuestro interlocutor se muestre demasiado rígido en cuestiones concretas, sobre todo si éstas superan claramente nuestro límite de negociación.

La recepción de una propuesta es el reverso de la presentación, por lo cual la forma de actuar en esos momentos es igualmente importante. Hay dos reglas que deben respetarse. En primer lugar no se debe interrumpir la exposición de la otra parte; los negociadores suelen ofrecer una concesión al final de la propuesta, y una interrupción puede eliminar esa concesión; además las interrupciones suelen generar un antagonismo, con el resultado de irritar a la otra parte, que podría endurecer sus condiciones. En segundo lugar, al recibir una

propuesta no se debe mostrar rechazo, al menos, al principio. Aún en el caso de que resulte inaceptable es mejor mantener una actitud de respeto, explicando que no se corresponde con lo esperado. Cuando una propuesta está muy lejos de nuestras aspiraciones, es mejor permanecer inamovible en nuestra posición sin entrar a negociar ningún aspecto. De esta forma se obliga a la otra parte a modificar su postura inicial si quiere seguir negociando.

## 5.5. LA DISCUSIÓN

La etapa de discusión es la más intensa y la que suele ocupar la mayor parte del tiempo. Ambas partes deben estar muy atentas a lo que tienen que hacer y a lo que hace el otro. Generalmente, comienza con las objeciones que hace la parte a la que se ha realizado la propuesta y continúa con un intercambio de posiciones. Cada parte trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Para ello se utilizan tácticas negociadoras, de entre las cuáles, las más utilizadas son las concesiones.

En principio las objeciones son buenas ya que demuestran el interés de la otra parte para seguir negociando. Permiten conocer los intereses del interlocutor y si se resuelven favorablemente se habrá avanzado mucho en la negociación.

**Cuadro 10. Tipos de objeciones y tratamiento.**

TIPOS DE OBJECIONES	CARACTERÍSTICAS	TRATAMIENTO
OBJECIONES FALSAS (sin fundamento)	Generalmente son pretextos. Se traducen en una resistencia a la idea de llegar a un acuerdo, pero sin una razón concreta.	Ignorarlas con el fin de evitar un enfrentamiento con la contraparte que no tendría solución.
OBJECIONES SINCERAS (sin fundamentos)	Se producen por una mala comprensión de los argumentos, malas experiencias o prejuicios.	Habría que explicar nuevamente los argumentos para convencer y transmitir seguridad a la otra parte.
OBJECIONES SINCERAS (con fundamentos)	La propuesta no se ajusta verdaderamente a lo que la otra parte necesita.	Hay que aceptar la objeción pero tratar de compensarla mostrando otras cualidades o ventajas que contrarresten lo que falta.

Fuente: Elaboración Propia

En el transcurso de la discusión se produce un diálogo entre las partes para superar las objeciones que cada una de ellas plantea. Las técnicas de respuesta que más se utilizan son las siguientes:

- **Reformulación negativa:** Esta técnica permite desdramatizar la objeción, reformulándole de una manera positiva y favorable para el que ha realizado la propuesta.
- **La continuidad:** Consiste en aceptar la observación del interlocutor y proseguir la argumentación sin contradecirle abiertamente.
- **El apoyo:** Utiliza abiertamente la objeción para demostrar que no se trata de un punto débil como entiende la otra parte, sino de una ventaja que se ha concebido así de forma deliberada.

- **El debilitamiento:** Consiste en reformular la objeción, atendiendo el argumento de la contraparte.

- **El testimonio:** Consiste en citar la experiencia positiva de otro cliente, preferiblemente una empresa conocida en el sector.

- **El silencio:** Se trata de ignorar la objeción cuando es puramente formal o bien el cliente la realiza únicamente para demostrar sus conocimientos. Un simple movimiento afirmativo con la cabeza bastará antes de pasar a otro tema. No obstante esta táctica debe utilizarse con precaución ya que pueden dejarse pasar objeciones verdaderas.

- **La anticipación:** El negociador introduce él mismo la objeción cuando está seguro de que el cliente la va a poner sobre la mesa. De esta forma reduce su importancia.

La regla más importante en esta fase de discusión es que prácticamente todo lo que se proponga o conceda debe ser condicional. Nada se da gratuitamente. Por todo lo que se concede, se tiene que recibir algo a cambio. En principio, para mantener el equilibrio de la negociación, se trata de que cada concesión que haga una de las partes sea correspondida con una de igual valor realizada por la otra parte. Si embargo, la importancia de cada concesión dependerá de los intereses de las empresas negociadoras por lo que esta equivalencia es difícil de establecer. El uso que se hace de las concesiones marca el ritmo y el estilo negociador no sólo de la primera negociación sino de las que puedan sucederse en el tiempo. En el futuro, cada una de las partes establecerá su estrategia negociadora a partir del conocimiento que ha adquirido acerca del manejo de concesiones de la otra parte. Por ello, en el primer contacto es aconsejable ser muy cautelosos en la realización de concesiones. Como norma general, cuantas menos concesiones, mejor.

**Cuadro 11: Cómo manejar las concesiones en una negociación internacional.**

- Deje un margen suficiente para negociar, en función de las prácticas comerciales del país en que negocia.
- Nunca acepte la primera propuesta, aunque sea muy favorable.
- Evite ser el primero en hacer una concesión sobre un tema importante; sin embargo, conviene hacerlo en cuestiones secundarias.
- Obligue a la otra parte a reducir una oferta inicial muy elevada; no entre a negociar dicha oferta mediante una contraoferta.
- Haga pequeñas concesiones; menores de las que espera la otra parte.
- Haga que la otra parte se esfuerce en conseguir cualquier concesión, con el fin de que la aprecie más.
- Realice concesiones lentamente; más bien final que al principio de la negociación.
- Retrase la negociación de concesiones en asuntos que considere importantes.
- No se sienta en la obligación de conceder algo siempre que obtenga una concesión.
- Alégrese de obtener concesiones; no se sienta culpable.

- Mantenga permanentemente bajas las expectativas de la otra parte al no ceder con frecuencia, demasiado pronto, ni en exceso.
- Lleve un registro de las concesiones que haga la otra parte para ver si sigue algún patrón; al estudiarlas conocerá mejor la estrategia que usará en próximas negociaciones.

## 5.6. EL CIERRE

Una vez que se han negociado las concesiones se acerca el momento final. El negociador se enfrenta a dos tipos de tensión. La primera es la incertidumbre básica de toda negociación: ¿se conseguirá un acuerdo o habrá que abandonar y echar a perder todo el esfuerzo realizado? La segunda es aquella que nos empuja a terminar la negociación antes de que la contraparte nos pida más concesiones. Todo ello hace que la decisión de cerrar sea una cuestión de criterios. Es más fácil saber cómo cerrar que cuando cerrar.

El momento para tratar de cerrar una negociación con éxito es aquel en que se cumplen cuatro requisitos:

- **Satisfacción de las necesidades de la otra parte:** Con la negociación de la propuesta queda claro que se va a obtener un beneficio si se llega al acuerdo. Para que sea aceptable, la propuesta debe satisfacer un número suficiente de necesidades de la otra parte.
- **Credibilidad en el mensaje:** La otra parte tiene que interpretar que nosotros vamos a finalizar la negociación. Por ello, en esta etapa es aconsejable ser firme ya que la reacción de nuestro interlocutor dependerá de la credibilidad que nos conceda.
- **Clima de confianza:** En las etapas anteriores las partes se han conocido lo suficiente como para aceptar que las propuestas que se han realizado se van a respetar. Tiene que ver más con la relación profesional que se establece que con la argumentación profesional.
- **Agotamiento del margen de negociación:** Tenemos que convencer a la contraparte de que hemos llegado al límite de nuestra capacidad negociadora, aunque todavía reste margen de maniobra. Si no estamos decididos a aceptar el fracaso de la negociación porque todavía tenemos un amplio margen, plantear el cierre es peligroso. La otra parte puede descubrir nuestra verdadera posición, con lo que quedará debilitada la confianza entre las partes y resultará difícil cerrar posteriormente. En cualquier caso, deberemos hacer nuevas concesiones.

Existen varias **técnicas para cerrar una negociación**. Deberá elegirse aquella que mejor se adapta a la situación y la personalidad de la otra parte. Algunas de las más utilizadas son las siguientes:

- **La última concesión:** Consiste en cerrar la fase de discusión con una concesión, siempre que se llegue a un acuerdo. Es mejor cerrar con una concesión pequeña que con una importante, sobre todo si ésta afecta a un principio también importante. En resumen, se trata de hacer balance de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, haciendo hincapié en las concesiones que la otra parte ha conseguido y en las ventajas que supondría llegar a un acuerdo. Esta técnica se puede utilizar antes o después de la del cierre con la última concesión.

- **La doble alternativa:** Se ofrece a la contraparte la elección entre dos soluciones, siempre dentro de los límites del margen de negociación. Tiene la ventaja de que la otra parte toma la iniciativa para cerrar. Puede que solicite un reajuste sobre alguna de las dos alternativas, facilitando así la oportunidad de hacer un cierre con concesión. Este tipo de cierre se suele utilizar cuando se está al límite de las posibilidades.

- **La inversión de roles:** Se adopta la posición de la otra parte, preguntándole cuáles son las ventajas que encuentra en la propuesta. Si responde positivamente se está reafirmando sobre el deseo de llegar a un acuerdo y habría llegado el momento de proponer el cierre.

- **Hechos consumados:** Se da por supuesto que ya se ha llegado a un acuerdo y se hacen preguntas sobre la puesta en práctica del mismo.

- **La urgencia:** Se apremia a la contraparte a tomar una decisión rápida con la amenaza de: a) las condiciones no se pueden mantener durante más tiempo o b) si no se llega a un acuerdo se negociarían con otras empresas.

- **El ultimátum:** Es la forma más extrema de cerrar. Consiste en comunicar que no se está en condiciones de realizar ninguna concesión más y que la última propuesta es la definitiva. Es la técnica de cierre más arriesgada y conviene pensarlo muy bien antes de utilizarla. A diferencia de los demás, en este tipo de cierre si conviene crear cierta tensión para transmitir firmeza a nuestra posición.

- **La pausa:** Si ninguna de las técnicas de cierre ha tenido resultados inmediatos podríamos combinarlas con una interrupción de las negociaciones, pero manteniendo la posibilidad de llegar a un acuerdo. A veces conviene utilizar este tipo de cierre para dar tiempo a la contraparte a estudiar nuestra propuesta y a valorar las consecuencias que tendría no llegar a un acuerdo.

El objetivo de la fase de cierre es conseguir un acuerdo sobre las propuestas que se han realizado. El principal riesgo consiste en dejar cabos en algunos de los detalles que se han acordado. Para evitar caer en esta situación que puede dar lugar a malentendidos y problemas en el futuro ambas partes deben poner por escrito, leer y aprobar un resumen detallado de cada uno de los puntos negociados. En las negociaciones formales cada parte suele tener un borrador de trabajo que sirve para redactar los documentos y contratos en los que se van a plasmar las negociaciones. Si la negociación no es tan formal conviene enviar a la otra parte un resumen escrito de lo que se ha acordado y conseguir su conformidad, de forma tan explícita como sea posible.

Existen negociaciones internacionales -incluso aquellas en las que se ha invertido mucho tiempo- que terminan sin acuerdo. En esta situación hay que hacer el esfuerzo de dejar una puerta abierta para el futuro. En la despedida, hay que actuar sin precipitación y agradecer el tiempo que se ha dedicado para obtener el acuerdo.

Cualquiera que haya sido el resultado de la negociación, es útil analizar qué es lo que ha sucedido: si se ha fracasado para descubrir los puntos débiles y remediarlos; en caso de éxito para valorar los puntos fuertes y sacar el mayor partido posible en futuras negociaciones.

**Cuadro 12: Análisis de una negociación: Cuestiones a plantearse el negociador.**

EN CASO DE ÉXITO	EN CASO DE FRACASO
- ¿Qué preguntas han servido para obtener la información más valiosa?	¿Qué indicios, a priori, permiten anticipar el fracaso de la negociación?
- ¿Cuáles han sido los argumentos que se han causado mejor efecto?	- ¿Qué información hubiera sido útil para negociar mejor?
- ¿En qué momento de la negociación se ha tenido la percepción de que la contraparte iba a tomar una decisión favorable? ¿Qué ha dicho? ¿Qué gestos ha realizado?	- ¿En qué momento el interlocutor se ha mostrado contrario a un acuerdo?
- ¿Cuál ha sido la objeción más importante? ¿Cómo se ha superado?	- ¿Cuáles han sido las verdaderas razones para su negativa?
- ¿Qué concesiones se han valorado más? ¿Se podría haber evitado?	- ¿Qué le falta a la propuesta para ser más atractiva?
- ¿Qué técnica de cierre se ha utilizado?	- ¿Qué errores se han cometido en la negociación de las concesiones?
- ¿Hubiera sido posible haber cerrado antes?	- ¿Se ha intentado cerrar en el momento oportuno?
- ¿En qué tipo de situaciones se puede aplicar las técnicas utilizadas en esta negociación?	- ¿Hubiera sido más eficaz utilizar otra técnica de cierre?
	- ¿Merece la pena preparar un próximo encuentro para retomar la negociación?

Fuente: Llamazares (2004).

## 6. DIVERSIDAD CULTURAL EN LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

En los negocios internacionales, la entrada en contacto de agentes procedentes de distintas sociedades, con distintas visiones de las cosas y diferentes idiomas o costumbres, hace que se complique el proceso negociador.

Más aún, si el negocio internacional no supone una simple exportación directa, sino que se trata de la implantación de la empresa en el extranjero, las consecuencias de una mala gestión de las diferencias culturales pueden ser preocupantes.

Cuando se interpreta una cultura ajena con los mismos parámetros utilizados para la propia, etnocentrismo, o utilizando estereotipos creados sobre personas y situaciones, se pueden producir juicios erróneos que suelen acarrear malentendidos y son un riesgo a considerar.

La cultura es dinámica y evoluciona con el tiempo. Por ello, una buena información actualizada sobre la misma es clave en el proceso de internacionalización. Si nos enfrentamos a una IDE no sólo hemos de tener en cuenta la cultura local de destino, sino también la corporativa. La cultura organizacional o corporativa se configura como el conjunto de percepciones, valores, creencias y actitudes compartidas por los miembros de una organización. Los nuevos socios extranjeros han de familiarizarse con aquélla ya que, de esta forma, se facilita la comunicación, la convivencia y el logro de los resultados, tanto a nivel individual como grupal. La dirección de las empresas filiales ha de basarse, por tanto, en la cultura corporativa y en la local.

En este epígrafe detallaremos las pautas de comportamiento de los miembros de una sociedad dada, es decir, los elementos culturales que la definen, el riesgo cultural que surge en el contexto internacional y las formas de tratarlo, desde la no consideración de las diferencias culturales hasta el entrenamiento concreto ofrecido a los directivos que van a trabajar en el extranjero, en pos de su rápida adaptación al nuevo entorno social y laboral.

### 6.1. ELEMENTOS CULTURALES

Podríamos definir la cultura como un sistema integrado de pautas de comportamiento aprendidas y compartidas por los miembros de una sociedad dada. Entre estas pautas pueden encontrarse ideologías, dichos, valores y sentimientos.

Las culturas no tienen por qué coincidir con los Estados políticos o geográficos. Así, podemos encontrarnos la cultura norteamericana, compuesta a su vez por varios grupos culturales como hispanos, afro-americanos, chino-americanos, entre otros. De otro lado, aunque existan divergencias entre los países árabes, sus elementos comunes lingüísticos, de religión o de historia, les identifican como colectividad.

El proceso de culturización, por su parte, consiste en la adaptación de nuestra cultura a otra y, como hemos apuntado, puede ser clave en el éxito de la internacionalización de nuestro negocio.

Como paso previo a la culturización debemos tener en cuenta los distintos elementos culturales; destacamos el lenguaje, verbal o no, los valores, la religión o las costumbres, elementos materiales, estética, educación e instituciones sociales. Aunque también se podrían considerar la historia, sistema político, económico o el grado de interdependencia con el exterior.

En cuanto al lenguaje verbal, se diferencian dos tipos de culturas, aquélla en que el lenguaje no verbal tiene más valor que el mensaje en sí mismo, propio de culturas de alto contexto, como los países latinos, Japón y Arabia Saudita; y aquella en que lo importante son las palabras, el mensaje que se transmite de forma explícita, propio de culturas de bajo contexto, como la británica. Así, por ejemplo, en un mismo idioma, si al finalizar una presentación se le apunta a un americano que estuvo "bastante bien", se sentirá satisfecho con su trabajo; en cambio, si se le comenta a un inglés, te preguntará qué ha hecho mal.

**Cuadro 13: Estereotipos de negociadores en distintos países/culturas.**

<b>MEDITERRÁNEOS</b>	Afectivos, apasionados, desorganizados.
<b>AFRICANOS</b>	Desconfiados, susceptibles.
<b>BRITÁNICOS</b>	Arrogantes, reservados, excéntricos, justos
<b>MEDIO ORIENTE</b>	Agresivos, tradicionales, impulsivos.
<b>ESTADOUNIDENSES</b>	Arrogantes, impacientes, individualistas, idealistas, materialistas.
<b>ASIÁTICOS</b>	Reservados, cuidadosos, hablan poco, autoridad definida por la antigüedad, evitan conflictos, valorizan relaciones interpersonales.
<b>ALEMANES</b>	Disciplinados trabajadores, rígidos, dominantes, duros, imponentes.

Fuente: Elaboración Propia

Nos encontramos con una amplia diversidad lingüística, unos tres mil idiomas y diez mil dialectos. La empresa que se dirige a mercados exteriores debe adaptar la denominación

del producto, la documentación promocional y los mensajes publicitarios, al idioma local. Además, tendrá que hacerlo con las expresiones, giros lingüísticos y argot propios del público objetivo al que se dirige. Hay que poner especial cuidado en la traducción de determinadas marcas o anuncios a otras culturas, por la posibilidad de que surjan dobles sentidos. Para detectar posibles problemas se debe llevar a cabo una retro traducción, que consiste en la traducción por otra persona del mensaje ya traducido, al idioma original.

Dentro del lenguaje no verbal consideramos la variable tiempo, espacio, lenguaje corporal o nivel de amigabilidad. Los árabes y latinos, por ejemplo, hablan muy cerca de su interlocutor; los ciudadanos de Europa del Norte, en cambio, mantienen el espacio con su interlocutor y no utilizan las manos. Para cerrar un acuerdo es costumbre dar la mano y el saludo suele ser este gesto o un número de besos que oscila entre uno y tres.

Las creencias religiosas constituyen poderosas pautas de comportamiento, como el confucionismo, responsable del éxito de Japón, Corea del Sur o la República de China. Este código de conducta persigue el bien del grupo antes que el individual, manteniéndose leales a la autoridad central y a sus superiores directos, que les compensan, por ejemplo, con una seguridad laboral de por vida en la empresa japonesa. Las sociedades de Europa oriental, en cambio, consideran esta sumisión como una violación de los derechos humanos.

El fundamentalismo islámico favorece el funcionamiento de la libre empresa y la generación de un beneficio legítimo derivado del comercio. En los países musulmanes se prohíbe el cobro de intereses, por considerarse usura; esto se mitiga con el cambio de denominación hacia el de sistema de participación en los beneficios derivados de las inversiones financiadas.

Distintos valores culturales afectan a la forma de implantar estrategias o evaluar al personal. Así, si un valor de la cultura americana es que el individuo pueda influir en el futuro, afectará a la función de planificación; si la ética protestante induce a trabajar duro para lograr los objetivos planteados, afectará a la función de motivación y a los sistemas de recompensa. En EEUU o Brasil existe una cultura orientada hacia la juventud, mientras que la oriental se inclina más hacia la vejez. En las sociedades alemana o japonesa se valora el ahorro mientras que, en los países mediterráneos, el consumo.

Mc Donald's es el ejemplo más común para explicar que su éxito radica en la exportación de las costumbres norteamericanas y que su fracaso se da en países reacios a la occidentalización, como Arabia Saudita.

Cateora (1995) agrupa a las costumbres en tres categorías:

- **Imperativas.** Han de ser adoptadas por las empresas extranjeras, ya que harán las relaciones más satisfactorias.
- **Adiáforas.** Pueden ser adoptadas por los extranjeros, lo que es visto como un mayor interés por familiarizarse con la cultura local, pero no es imperativo el participar de las mismas.
- **Exclusivas.** No debe adoptarse por individuos ajenos a dichas costumbres.

Dentro de elementos materiales encuadramos la forma en que una sociedad organiza su actividad económica, con qué resultados tecnológicos cuenta en su infraestructura económica, social, financiera o de investigación. Actualmente, con la implantación de nuevas tecnologías de información, el lanzamiento al mercado de productos innovadores se puede hacer al unísono en cualquier parte del mundo.

La estética representa el buen gusto de cada cultura expresado en su arte y en su simbología de colores, formas y músicas. Hay que tener especial cuidado, por tanto, en los rasgos de los anunciadores, los estereotipos o los colores empleados. Así, por ejemplo, el color de luto es el blanco en Japón y en el mundo árabe y el negro en occidente; el color verde simboliza esperanza en España y muerte en Singapur.

La sofisticación del producto dependerá del nivel educacional de los futuros usuarios. Otro aspecto a tener en cuenta es la división de clases sociales, los elementos integrantes de una familia, si la forman exclusivamente padres e hijos u otros ascendientes y parientes.

## 6.2. RIESGO CULTURAL

La posibilidad de efectos adversos en los negocios internacionales, como consecuencia de diferencias culturales, constituye el denominado riesgo cultural. No es muy extraño que una negociación finalice por malentendidos en determinadas expresiones o gestos o que un producto no pueda venderse en cierto país porque su campaña de marketing tenga connotaciones contrarias a la religión mayoritaria o que la traducción del nombre del producto sea inapropiada o risible.

Este riesgo supone la interacción de personas de distintas culturas que comparten los mismos conceptos pero desde distintas perspectivas, de forma que, lo que para una parte puede ser apropiado, para otra puede ser contradictorio o amenazante.

Se podrían citar multitud de ejemplos al respecto: un acto de bienvenida puede ser visto por un alemán como una pérdida de tiempo; la hora de una reunión puede ser flexible para un mejicano, acostumbrado a la densidad del tráfico. Para estos últimos es normal, cuando las relaciones se producen con agentes gubernamentales, que se les ofrezca un trato especial a los mismos. Este mismo hecho puede ser visto por un árabe como un soborno, aunque sea un simple detalle de presentación.

También se observa que si una empresa líder de un sector oligopolístico decide invertir en un país culturalmente distante, reduce esta distancia para las empresas seguidoras que decidan emprender una IDE en dicha zona, aunque no compartan sector o país de origen. Así, por ejemplo, Pizza Hut, empresa estadounidense, con su IDE en Moscú, facilitó la de Pepsi-Cola, seguida de la de Burger King, empresa británica.

Por todo ello, las competencias culturales deben considerarse capacidades claves de dirección. De forma que, cuando una compañía se plantea su apertura al exterior, debe tener en cuenta dos aspectos:

- Asimilación de las diferencias culturales, con paciencia y flexibilidad.
- Detección de las similitudes culturales para poder explotarlas de forma favorable con determinadas estrategias.

Sabiendo de las diferencias culturales, la empresa puede optar por globalización sin convergencia, caso de *Pepsi* o *McDonald's* o por ajustar su negocio a las distintas culturas, estableciendo políticas y procedimientos distintos en cada zona. Seguidamente trataremos los métodos más usados de entrenamiento cultural, si se opta por seguir esta última escuela.

Una manera de reducir el riesgo cultural en las negociaciones internacionales es a través de la contratación de interpretes. Este profesional, no solamente podrá ejercer de traductor en una negociación, sino lo que es más relevante, puede ayudar a interpretar de manera

correcta la cultura del negociador extranjero. Para ello, una serie de consideraciones que se habrá de tener con esta figura son las siguientes:

### LECTURA 1: Reglas para la utilización de intérpretes.

Presentamos aquí siete consejos para el buen uso de los intérpretes en una negociación internacional:

1. Cada equipo negociador debe tener su propio intérprete. En una negociación hay que ser confiable, pero no confiado. Por esta razón no deberíamos confiar en el intérprete de la contraparte, salvo que existan razones de especial confianza. Salacuse advierte que antes de contratar a un intérprete, una fuente independiente y fiable debería determinar su pericia y experiencia.
2. La reunión previa a la negociación con el intérprete es crucial. En esta reunión debemos explicar al intérprete la naturaleza de la transacción, cómo queremos que se haga la traducción (palabra por palabra, síntesis, etc.) y por qué.
3. Tener en cuenta los intereses o incentivos del intérprete. Sobre todo si trabaja como agente mediador ya que pueden intentar controlar las negociaciones o inclinarlas hacia determinada dirección.
4. En el momento de la negociación, hablemos con brevedad y concisión, con frases cortas y pausadas, para facilitar la labor de traducción.
5. Preguntarse en cada momento si existe alguna posibilidad de que la otra parte malinterprete lo que decimos. Preparemos los argumentos con cuidado y claridad, sin abreviaturas, modismos ni jergas específicas.
6. La labor de traducción es difícil y extremadamente fatigante. Por esta razón, permitamos que el intérprete descanse con cierta frecuencia.
7. El intérprete no es un 'actor secundario'. Su función es esencial en el camino hacia el acuerdo. No descuidemos, por tanto, el respeto debido a estos profesionales, tanto a los nuestros como a los de la otra parte.

Fuente: Salacuse (1998)

## 6.3. MÉTODOS DE ENTRENAMIENTO CULTURAL

Una vez conocida e interpretada la cultura, la forma de hacer frente al riesgo cultural es diversa. Sea cual sea la opción elegida de entre las siguientes, se debe controlar la tendencia al etnocentrismo de la compañía para que la estrategia tenga éxito:

- Introducción de cambios culturales en destino.
- Reducción de la influencia cultural.
- Entrenamiento cultural en origen.

En el primer caso, siendo conscientes de las diferencias culturales existentes, se estudia el estilo de vida de los individuos de destino y se introducen cambios, como la realización de prácticas en empresas multinacionales o la mejora en los canales de comunicación con los empleados para aumentar su participación.

En una estrategia concreta, que pueda plantear algún problema de enfrentamiento cultural, como puede ser la introducción de un nuevo producto en un mercado local, se realizan una serie de recomendaciones para reducir las diferencias culturales existentes:

1. Definición de la meta o del problema en términos de cultura local, sin realizar juicios.
2. Aislamiento de nuestra referencia inconsciente sobre la cultura de destino y examen cuidadoso del problema para ver en qué medida lo complica.
3. Redefinición del problema sin nuestros criterios culturales, buscando la solución óptima.

Como la forma de actuar en distintas culturas la da la experiencia, lo más indicado es el seguimiento de un programa de entrenamiento o asimilación cultural, en que se responde a situaciones específicas de determinados países, evaluándose los resultados obtenidos. Estos programas se desarrollan en los países árabes, Tailandia, Grecia o Centroamérica, entre otros.

Cuando la apertura de la empresa al exterior se realiza en forma de inversión directa y ésta es importante, este entrenamiento cultural de los empleados, que se desplazan a trabajar al extranjero durante un periodo de tiempo considerable, debe ser más exhaustivo, no sólo para que "sobrevivan" en la nueva sociedad, sino para que aporten a su trabajo valores válidos en la cultura de destino. Debido a ello, los departamentos de recursos humanos deben incluir planes de formación en origen, tanto para directivos a expatriar como para sus familias, donde se traten diversos aspectos:

- Experiencia en un campo concreto de trabajo (exclusivo del directivo).
- Formación en el idioma.
- Análisis de otras religiones.
- Programas de sensibilización cultural que incluyan una estancia corta en el país de destino.

## 6.4. PROTOCOLO Y NEGOCIACIÓN

Tanto la negociación como el ceremonial que la acompaña se entienden como arte y como ciencia, porque ambas tienen dos características comunes: son consideradas transdisciplinas y no son estáticas, es decir, incorporan los cambios en todas sus variables. Entre estos dos grandes temas existe un hilo conductor: la cultura.

Existe un continuo e incesante crecimiento de la actividad negociadora en todos los ámbitos y en todos los niveles: empresariales, sindicatos y gobiernos, que participan activamente en negociaciones, utilizando principios básicos en cuanto a la preparación de sus estrategias. Es aquí donde las diversas culturas entran en juego.

El Protocolo se ha instalado en las empresas como un importante elemento de organización y orden, pues en ella interactúan muchas personas tanto interna como externamente. Teniendo como objetivo organizar actos públicos y privados de la empresa, debe disponer del ordenamiento interno de sus cargos y definir las relaciones humanas dentro y fuera de la misma. Su objetivo principal es la optimización de sus beneficios.

La protocolización en la empresa sirve, por tanto, para optimizar el beneficio, primera obligación a la que se enfrenta cualquier institución privada. Una empresa que tiene una

buena imagen ante sus clientes, proveedores o personal, ve mejorada la confianza de todos estos colectivos en sus relaciones comerciales, haciendo más fácil la consecución de sus compras y ventas. En definitiva, está consiguiendo optimizar su cuenta de resultados.

Los aspectos y características de una negociación internacional pueden abarcar desde el intercambio de tarjetas de visita, el uso correcto de horarios habituales en cada país, las normas de cortesía, las técnicas o estrategias de negociación, la comunicación verbal, las costumbres o rituales, la comunicación no verbal, el protocolo en la mesa, el regalo institucional o corporativo, y una serie de normas habituales. Todos estos aspectos y costumbres culturales propias de un país, son muy importantes, porque beneficiarán y ayudarán a conseguir nuestros fines empresariales y comerciales.

Por el contrario, el mal uso del Protocolo en las relaciones internacionales de empresa, o la mala gestión de equipos multiculturales dentro de cada organización, pueden manifestar una palpable imagen negativa de la empresa, y especialmente refleja poca profesionalidad; pudiendo llegar a provocar la ruptura de relaciones comerciales, y verse reflejado en los resultados de la misma, debido a los malos entendidos o a previsibles y evitables situaciones comprometidas.

Hay que tener en cuenta, que la imagen y el prestigio de las empresas están expuestos continuamente a la opinión pública, y es por tanto una necesidad que el personal que compone la empresa debe de tener una formación en Protocolo, para que se logre actuar con naturalidad, profesionalidad, eficacia, agudeza y confianza en cualquier situación o circunstancia que se le presente.

El desarrollo de una buena comunicación estratégica a nivel internacional y de unas relaciones empresariales multiculturales exitosas, con independencia del tamaño o actividad que ostenta cada organización empresarial, necesita conocer los aspectos de protocolo de cada país y cultura que van necesariamente ligados a ella. Debemos conocer, aplicar y adaptar dichas normas de organización, ordenación y buenas maneras, a cualquier circunstancia empresarial y social, actuando correctamente sea cual sea el escenario de actuación.

Desde la planificación de una reunión, a la recepción de sus participantes, a una junta de accionistas, comidas de negocios, inauguraciones, presentaciones de productos, etc, hasta la forma correcta de saludar según el lugar donde nos encontremos, nos ayudan a transmitir la imagen corporativa de la empresa y a "comunicar" correctamente en todo momento. Es por tanto, de vital importancia, que exista una comunicación correcta, porque sin ella, es imposible que nuestra negociación llegue a buen término.

Por tanto, las diferencias culturales hay que tenerlas presente en cualquier proceso de negociación, ya que en ellas podemos encontrar la clave entre tener negociaciones exitosas o negociaciones que fracasan. De manera general, encontramos los siguientes tipos de cultura más relevantes en el planeta:

- La cultura oriental, distinguiendo entre ellas especialmente la cultura china, la hindú y la japonesa.
- La cultura árabe o islámica.
- La cultura occidental, y dentro ésta se puede distinguir: La europea, la norteamericana y la latina.

Actuar conforme a las directrices marcadas en cada cultura, se hace fundamental para el éxito negociador.

## 6.5. CARACTERÍSTICAS EN LA NEGOCIACIÓN SEGÚN LA CULTURA

Los negociadores de cada país/cultura presentan formas diferentes de actuación ante las negociaciones que emprenden.

Vemos a continuación, en el siguiente cuadro, algunas de las consideraciones más importantes cuando se hace negociación en los diferentes países/culturas más relevantes en el comercio internacional:

**Cuadro 14: Características en la Negociación. Principales países/culturas.**

PAISES-CULTURAS	CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACION
RUSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firmar un "Protokol" luego de cada encuentro sólo delinea lo que fue discutido. De ninguna manera es un acuerdo formal.</li> <li>- "Oferta Final" nunca es final. Esté preparado para esperar!</li> <li>- Los rusos esperan que uno se "pare" de la mesa y grite que el "acuerdo" ha terminado (buscan desesperar a la contraparte).</li> <li>- Nunca espere renegociar mas tarde un mejor acuerdo.</li> </ul>
JAPONESES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se "cierran" de la influencia externa, pero están abiertos a las ideas del "grupo".</li> <li>- El grupo y no los individuos son "reconocidos".</li> <li>- El respeto por las personas mayores de un grupo es incuestionable.</li> <li>- Para conocer los mercados externos envían a los gerentes a "vivir y estudiar" en exterior.</li> </ul>
CHINOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilicen colores en el material promocional Tienen un gran significado para ellos.</li> <li>- Tratarán de renegociar casi todo hasta el último día de su visita.</li> <li>- Sea paciente, espere "demoras", exprese pocas emociones y no hable nunca sobre "deadlines".</li> <li>- Esperan que una "fuerte relación" se construya antes de cerrar el acuerdo.</li> </ul>
ESTADOUNIDINENSES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los negocios se llevan a cabo a mayor velocidad que en otras culturas.</li> <li>- Se comienza hablando de negocios luego de un breve intercambio de saludos.</li> <li>- La mayoría de los ejecutivos tiene tarjetas, pero no serán intercambiadas a menos que Ud. esté interesado en hacerlo.</li> <li>- Si su tarjeta es puesta en la billetera no significa "falta de respeto".</li> </ul>
AMERICA LATINA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los negociadores latinoamericanos buscan obtener elevados beneficios, que se van reduciendo de forma paulatina a lo largo de la negociación.</li> <li>- Hay que partir con un margen amplio y realizar concesiones poco a poco, aunque las más significativas tienen lugar al final de la negociación.</li> <li>- Cuando se logra una concesión conviene reconocérselo a la otra parte como una iniciativa suya, en vez de insistir en que se ha conseguido por los argumentos propios.</li> </ul>

## ARABIA SAUDITA

- Cada visitante necesitará un "sponsor" para entrar al país.
- La elección del "sponsor" es la clave.
- Los árabes encuentran muy difícil de aceptar toda información exterior y que no refleje los "valores islámicos".
- Debido al calor del verano, la gente trabaja hasta altas horas de la noche.
- El hombre es considerado el que "toma la decisión".
- "La vida pública" es exclusiva para el hombre.
- Los sauditas hablan a una "distancia mucho más cercana" que los norteamericanos.
- No retroceda para no ofenderlos.
- Las conversaciones generalmente involucran "toques". Hay "más contacto físico".
- No hablar de mujeres a menos que los sauditas lo hagan primero.
- A pesar que a las mujeres de negocios extranjeras le den la visa para ingresar al país, es poco lo que se les permitirá.
- Los funcionarios están prohibidos por ley a "trabajar más de 6 horas por día".

Fuente: Elaboración Propia

Además de los aspectos en negociación señalados anteriormente, resumimos una serie de aspectos de especial importancia a considerar en diferentes aspectos protocolarios (tarjetas, saludos, gestos, regalos, entre otros):

### RUSOS:

- **Tarjetas:** Guarde las tarjetas que reciba ya que la Guía Telefónica está sólo en "cirílico".
- **Saludos:** El nombre de los rusos suele ser de orgien "*patronymico*" (deriva del primer nombre del padre). Por ejemplo: *Nikolaievich Medvedev* (hijo de Nikolai). A los nombres de las mujeres se le agrega la letra "a" al final. Ej: Mrs. Medvedeva.
- **Trato:** En el trato, no hay que sorprenderse si los porteros de hoteles, restaurantes y la policía no los tratan muy bien.
- **Otros:** Siempre tengan buena provisión de bebidas (*vodka*) cuando se reúnen con rusos.

### JAPONESES:

- **Saludos:** El "*bow*" es el saludo tradicional, pero habitualmente le extenderán la mano. Al final del nombre se agrega "san" (Sr. o Sra.).
- **Tarjetas:** Las tarjetas, deberán estar impresas en inglés y en japonés. El intercambio se produce tras el saludo. Léala detenidamente. Nunca las coloque en el bolsillo, significa "mala educación".
- **Gestos:** En cuanto a los gestos, eviten movimientos exagerados con brazos y manos.
- **Regalos:** La ceremonia de entrega de los regalos es más importante que el objeto en sí.

### CHINOS:

- **Saludos:** Se saluda con el "*bow*", aunque el "*handshake*" es común.

- **Tarjetas:** Tienen que estar impresas de un lado en inglés y del otro en "chino mandarín".
- **Gestos:** Evite hacer movimientos exagerados. Los chinos no "mueven" sus manos cuando hablan. Además no les gusta ser "tocados".
- **Regalos:** Muy importante. Tenga presente que el color rojo es "suerte" y el blanco se usa para "funerales".
- **Otros:** Al comer arroz es costumbre sostener el recipiente con la mano y aproximarlos a la boca. Las intenciones de usar "*chopstick*" para comer serán muy apreciadas. Nunca coma hasta dejar el plato vacío (significa que se "ha quedado con hambre").

### ESTADOUNIDINENSES:

- **Saludos:** En negocios, el "*handshake*" (choque de manos) es usado. Si éste es flojo es síntoma de debilidad. Demuestre respeto usando títulos como: Dr , Miss, Mrs. or Mr.
- **Gestos:** Para mostrar aprobación: "*OK*". El contacto directo a los ojos demuestra sinceridad para los estadounidenses.
- **Regalos:** El intercambio de regalos no es tan importante como en otras culturas.
- **Otros:** Usualmente los encuentros de negocios se hacen durante el almuerzo. En fines de semana, mucha gente prefiere el "*brunch*" (*breakfast & lunch*).

### ARABIA SAUDITA:

- **Saludos:** Lo mejor es esperar a que los árabes saluden primero. Muchos árabes saludan extendiendo la mano. Los árabes saludan con la mano a las mujeres occidentales. Las mujeres árabes no se involucran en los negocios. Los nombres árabes son confusos y de difícil pronunciación. Preguntar al "sponsor" por la traducción al inglés. El título de "Sheikh" es usado por cual líder importante y bien versado sobre el Korán.
- **Gestos:** La mano izquierda es considerada "sucias" para los árabes. Nunca use esta mano para comer y también evite hacer gestos con ella. Los árabes "no cruzan" las piernas cuando se sientan.
- **Otros:**
  - » *Vestimenta:* No se vista como nativo!. Los árabes pueden considerarlo ofensivo. A pesar del calor del desierto, "la mayoría del cuerpo debe permanecer cubierto".
  - » *Religión:* La policía religiosa -The Matawain- procura la modestia en la vestimenta en público. Tienen el poder de arrestar a los infractores. Los no-musulmanes no pueden entrar al país sin una "invitación". Cuando lo hacen están sujetos a la "Ley Islámica". Hay que quitarse los zapatos antes de entrar a un edificio religioso.

## 7. FACTORES DE ÉXITO EN LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Para tener éxito en una negociación internacional se deben considerar los diferentes aspectos que conforman las culturas de cada país evitando comportamientos basados en falsas concepciones.

En los últimos años se han realizado varios estudios en los que se agrupa a los países por sus semejanzas culturales. Los elementos culturales identificados en dichos estudios facilitan al negociador internacional la comprensión de las actitudes de su interlocutor y la adaptación a su cultura. Se han analizado distintos elementos, desde la distancia al poder hasta la forma en que se adoptan los compromisos.

- **Distancia al poder.** Es el grado en que los miembros de una organización aceptan el hecho de que existan otros miembros con más poder y, en consecuencia, se someten a ellos con más o menos agrado. En los países donde existe una gran distancia al poder (Asia, América Latina, África), los jefes o gerentes de cualquier tipo de organización toman decisiones y los subordinados las ejecutan sin cuestionarlas. La estructura de las organizaciones es vertical, los jefes no tienen muchos subordinados reportándoles directamente y existe poca responsabilidad individual. En los países con moderada o baja distancia al poder (Estados Unidos, Canadá, UE), los gerentes consultan con sus subordinados antes de tomar sus decisiones, la organización es más plana, cada jefe supervisa a un cierto número de empleados, existiendo un alto grado de independencia y responsabilidad entre los empleados.

- **Relaciones personales/profesionales.** En ciertos países (América Latina o Países Árabes) establecer relaciones personales es esencial para hacer negocios mientras que en otras culturas como la europea o la norteamericana prima la relación personal. En América Latina, por ejemplo, las personas toman decisiones y cierran negocios en nombre de sus empresas, pero las relaciones se establecen a nivel personal, no profesional. Por el contrario en Estados Unidos las relaciones se centran en las empresas y no en las personas que llevan a cabo la negociación. Además, si se consigue crear una relación personal –lo cual es muy difícil teniendo en cuenta la movilidad profesional de los directivos puede ser incluso perjudicial ya que se pondría poner en peligro la credibilidad o la ética de las personas que negocian.

- **Confrontación/cooperación.** La negociación también se ve afectada por la actitud que tenga el negociador hacia situaciones de tensión. En Rusia, Estados Unidos o Francia, los negociadores se sienten cómodos enfrentándose a los argumentos de la otra parte. Por el contrario en la mayoría de países asiáticos y latinoamericanos se tiende a evitar situaciones de tensión. En Japón, por ejemplo, se busca la armonía por encima de cualquier otra consideración; una sonrisa indica más bien dificultades, que una actitud favorable.

- **La relación con el tiempo.** Otra dimensión cultural importante es el concepto que se tiene del tiempo y la forma de utilizarlo. En Estados Unidos y centroeuropa la puntualidad es obligada, mientras que en otras culturas se permite cierto grado de impuntualidad. Asimismo, el tiempo requerido para la consecución de acuerdos y las expectativas de obtención de resultados, también difieren según las culturas. Así, por ejemplo, las negociaciones con japoneses y chinos requieren mucho tiempo pero una vez tomada la decisión, la puesta en práctica es muy rápida. Por el contrario las empresas occidentales, aún cuando toman decisiones de forma rápida, tardan más tiempo en ponerlas en marcha. También existen diferencias en la forma de administrar el tiempo: se habla de culturas “monocrónicas” (Tiempo M) cuando las tareas o problemas se tratan de forma separada, y de culturas “policrónicas”(Tiempo P), en las que diferentes actividades se realiza de manera simultánea. En el cuadro 15 se sintetizan las características de cada una de ellas. Alemania sería un ejemplo de las primeras y países como Francia o España de las segundas.

**Cuadro 15: Uso del tiempo por los ejecutivos y directivos**

Culturas “monocrónicas” (Tiempo M)	Culturas “policrónicas” (Tiempo P)
- Se hace una sola cosa a la vez.	- Se hacen varias cosas a la vez.
- Concentración en el trabajo en curso.	- Se pasa de una tarea a otra.
- Compromiso con las fechas y plazos son prioritarios.	- Las fechas y plazos son un objetivo revisable.
- Compromiso con la tarea que se realiza.	- Compromiso con las personas que encargan la tarea.
- Se solicita y se valora disponer de mucha información.	- Interesa disponer de información hasta cierto punto.
- Se trabaja de forma metódica y a ritmo regular.	- Se trabaja de una manera intensa pero a un ritmo no sostenido.
- Argumentos basados en cifras, causas y consecuencias.	- Argumentos basados en razonamientos.
- Respeto a las citas establecidas y puntualidad.	- Flexibilidad en las citas y en la puntualidad.

Fuente: Llamazares (2004)

- **Compromisos verbales y escritos.** La negociación internacional también se ve afectada por el concepto que se tenga de la confianza personal. En ciertos países el compromiso oral no se considera relevante, mientras que otras la base del acuerdo es oral y constituye un compromiso personal. Para los negociadores japoneses el acuerdo verbal tiene una gran importancia. Por el contrario en las culturas anglosajonas los compromisos escritos son necesarios. Los negociadores chinos usan *memorandums* que reflejan por escrito las conclusiones y los acuerdos a los se ha llegado en cada reunión. En los países árabes, los contratos se consideran más como una orientación que sirve de guía que como unos pactos que hay que cumplir estrictamente.

**LECTURA 2: ¿Qué debe usted hacer para lograr negociaciones exitosas?**

Cuestiones que se consideran fundamentales en cada una de las fases de la negociación.

**Antes: (En la preparación).**

**1-Recopile la mayor cantidad posible de información sobre “B”.**

Algunas preguntas clave para esto son: ¿quién es?, ¿a quién representa?, ¿qué tipo de persona es, a la hora de negociar?. Sobre esta base: ¿qué tácticas podrá emplear?, ¿cómo podemos neutralizarlo?.

Para preparar el intercambio debemos preguntarnos, además: ¿qué tiene?, ¿situación financiera?, ¿en qué negocios se mueve?, ¿cuáles pueden ser sus intereses con respecto a nosotros?, ¿cuáles son sus fortalezas y debilidades?, ¿qué podría ofrecerme?, ¿qué podríamos ofrecerle que le interesara? (Cosas de alto valor para B y bajo costo para nosotros).

**2-Analice lo que están ofreciendo sus competidores en negociaciones parecidas y trate de identificar (y fundamentar) sus “ventajas competitivas”.**

Usted debe tratar de conocer, mejor que “B”, lo que ofrece su competencia. No es ético criticar a la competencia, pero usted debe estar preparado para fundamentar las ventajas de la oferta suya con respecto a la de otros. Si usted es vendedor y sus precios son superiores a los de la competencia, debe tener bien claro qué ventajas adicionales recibiría “B” de comprarle a usted. ¿Mayor calidad? ¿Servicio de postventa? ¿Mejores condiciones de pago?.

**3-Identifique en forma realista cuáles son sus fortalezas y debilidades, para esa negociación.**

Conociendo lo que puede interesarle a “B”, lo que ofrece la competencia y las “ventajas competitivas” que Ud. tiene, debe identificar bien las fortalezas en las que debe apoyarse y prepararse para las debilidades que pueda señalarle “B”.

**4-Prepare una lista de opciones de lo que podría interesarle a “B” y determine sus posibles prioridades.**

Un aspecto que distingue a negociadores exitosos de los “negociadores promedio” es que los primeros generan el doble de opciones para el intercambio. Esto les permite moverse en un espectro mucho más amplio en el intercambio.

**5-Genere una lista de las posibles “ofertas” que Ud. piensa que “B” podría hacerle.**

Con esto, valore el interés que cada una podría tener para Ud. y las respuestas que convendría darle sobre las mismas, o lo que podría pedirle usted a cambio de su aceptación.

**6-Recopile información sobre negociaciones anteriores sobre ese asunto, (suyas, de “B”, de otros), que usted pueda utilizar como referencia.**

En derecho hay algo que se llama, “sentar jurisprudencia”. Se trata de situaciones en las cuales se han emitido resoluciones que, ante la ausencia de regulaciones sobre el asunto, se toman como referencia para juicios posteriores. Utilice las que puedan resultarle favorables y prepare sus argumentos sobre las que puedan no favorecerlo.

**7-Prepare una lista de “posibles concesiones” que puede hacerle a “B”.**

No es posible negociar acuerdos sin tener que ceder. Si no se cede “nunca”, no se está negociando. La concesión es parte del proceso del intercambio. Tres recomendaciones, para el momento en que resulta necesario (o conveniente) hacer una concesión:

- 1.Pedir algo a cambio.
- 2.Concederla “agonizando”, es decir, como “algo muy excepcional”, “pedir discreción”, lo “último que podemos hacer”.
- 3.“Sobrevalorarla”, como algo que tiene mucho valor para Ud. y que la hace solamente por tratarse de “B”, de nuestras relaciones futuras, etc.

**8-Trate de identificar el “Balance de Poder” que pueda existir entre Ud. y “B”.**

John Maynard Keynes dijo: “Cuando Ud. le debe mil dólares al Banco, Ud. está en manos del Banco. Pero, cuando Ud. le debe un millón de dólares, el Banco está en manos de Ud”. En los años sesenta, Cuba hizo una compra grande de ómnibus a una empresa británica, podía haberla hecho en otra empresa pero, para la que se seleccionó, la compra cubana representaba un 40% de la producción de ese año. La empresa inglesa dependía más de la compra cubana que, en esa circunstancia tenía mayor poder de negociación.

**9-Defina su “Punto de inicio” en niveles lo suficientemente altos como para poder garantizar el intercambio, pero no tan alto que lo obligue a hacer concesiones en el inicio.**

Se dice que la negociación, al igual que la administración, es una mezcla de “ciencia” y de “arte”. La “ciencia” está en las regularidades que han demostrado ser efectivas en situaciones anteriores. Según experiencias, se obtienen mejores resultados cuando se inicia en niveles relativamente altos (o bajos si vamos a comprar). El “arte” está en definir “hasta donde” mas alto (o más bajo), de manera que no nos obligue a realizar concesiones unilaterales en el inicio, es decir, por las que no podamos pedir algo a cambio. Para orientarse sobre esto, debe acudir a las informaciones que ha recopilado en los puntos anteriores, sobre “B”, sobre la competencia, sobre usted.

**10-Determine cuál es su MAAN (Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado) y utilícelo como referencia para determinar su “Punto de Abandono”.**

La técnica del MAAN es un aporte de Fisher y del grupo de Negociaciones de la Harvard. Fisher plantea “La razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar. Si Ud. decide vender una casa, cuando vaya a definir el precio, la pregunta que debe hacerse no es ¿qué debería obtener? sino ¿qué debe hacer?, si después de cierto tiempo no ha podido venderla. ¿La mantendrá en venta indefinidamente, la arrendará, la demolerá, etc.? Considerando todo esto ¿cuál de esas posibilidades es la más atractiva?. Tal vez alguna de esas opciones sea más atractiva que vender la casa en un precio X.

Si usted puede obtener 10 000 euros arrendando la casa, eso es lo que Ud. “ya tiene”. No tiene sentido negociar la venta si no obtiene un ingreso superior. Eso es lo que Ud. puede utilizar para determinar su “Punto de Abandono”.

**Durante: (Etapas de la negociación cara-cara).**

**11-Fundamente sus posiciones con pocos argumentos, los más sólidos, sea flexible, cambie su estrategia inicial si puede identificar nuevas oportunidades.**

Generalmente, pensamos que mientras más argumentos tengamos para fundamentar nuestras posiciones e intereses, somos más convincentes. Las experiencias dicen lo contrario, cuando Ud. utiliza muchos argumentos, todos no tienen el mismo valor, entonces, “B” puede refutar su presentación, objetando los que sean más débiles. Los negociadores exitosos presentan pocos argumentos, pero sólidos.

**12-Haga muchas preguntas a “B”, para conocer mejor sus necesidades e intereses. Con esto, puede verificar las percepciones que Ud. tenía y ajustar su estrategia, si resulta conveniente.**

Los negociadores exitosos hacen el doble de preguntas de las que hacen los “negociadores promedio”. La pregunta es una herramienta muy útil en las relaciones interpersonales, transmite la idea a su interlocutor de que a Ud. le interesa y valora lo que diga. Al mismo tiempo, le ofrece a Ud. la oportunidad de obtener más información y tener más libre su mente para preparar su exposición. Recuerde que la velocidad del pensamiento es 10 veces la de la exposición. Mientras el otro habla Ud., además de escuchar, tiene más tiempo para pensar.

**13-Controle sus emociones y sea paciente.**

Este es un comportamiento de la inteligencia emocional, que caracteriza a los negociadores exitosos. Según Goleman, cuando ud. no controla sus emociones puede llegar a las peores conclusiones y comportamientos. Su pensamiento pierde capacidad de análisis y la exposición de sus ideas resulta incongruente. “Las emociones juegan un papel muy poderoso (y peligroso) en las negociaciones. Si Ud. no puede controlarlas, estará en desventaja”, dice Mc Cormarck, en “Lo que no le enseñarán en la Harvard”.

**14-Declare sus sentimientos, cuando se presentan situaciones que no debe aceptar.**

La mejor forma de expresar algo que no podemos aceptar es revelando los sentimientos que nos provoca. “Sr. Fernández, siento que no estamos recibiendo un trato justo, que no hay un balance entre nuestras propuestas y las suyas, que uds. no están siendo sinceros”.

**15-Separe las personas de los problemas.**

Es una de las tácticas del modelo de la “Negociación basada en Principios” que propuso el “Proyecto de Negociación de la Harvard”, presentado por Fisher-Ury-Patton en “Si...!de acuerdo!...”! un libro “clásico” de inicios de los ochenta. Implica ponerse en el lugar del otro (empatía), para entender mejor lo que plantea, ser fuerte con el problema y suave con las personas, tratar de crear una relación de trabajo con “B”, escuchar más que hablar, involucrarlo en la búsqueda de soluciones de “ganar-ganar”.

**16-Separe las posiciones de los intereses.**

Otra táctica del modelo de la Harvard. Según Fisher, la discusión sobre posiciones genera acuerdos insensatos, es ineficiente y pone en peligro una relación. Un ejemplo clásico es la discusión que se produce entre dos hermanas por la posesión de una naranja. La mayor reclama su derecho por ser la primera; la menor, por considerar que sus necesidades son mas vitales. No llegan a un acuerdo, deciden partir la naranja a la mitad. La mayor exprime la naranja, se toma el zumo y tira la cáscara; la menor, tira el zumo y coge la cáscara para preparar un dulce. Si en vez de discutir sus posiciones, se hubieran preguntado, ¿para qué? cada una quería la naranja, ambas hubieran quedado más satisfechas, hubieran logrado una solución de “ganar-ganar”. Este enfoque fue el utilizado en

la negociación entre Israel y Egipto sobre la ocupación del Sinaí que concluyó en los acuerdos de Camp David a fines de los años setenta, que Fisher ilustra en el libro mencionado.

**17-Identifique las “trampas” que le ponen, los objetivos que persiguen y sepa manejarlas adecuadamente.**

Las “trampas” o “trucos” en las negociaciones se incluyen entre los “procesos de negociación” y se abordan en los libros sobre esta temática. Los especialistas han identificado tres tipos de trampas: el engaño deliberado, cuyo objetivo es distorsionar la realidad; la guerra psicológica, que pretende incomodar, para que el partner pierda el control de sus emociones y; las presiones, cuyo objetivo es obtener concesiones a cambio de nada. Algunas de estas tácticas son: manejar información falsa, autoridad ambigua, el juego del “bueno y el malo”, amenazas, exigencias exageradas, atrincheramiento, demoras premeditadas, entre otras. La forma más efectiva de enfrentarlas es revelarlas, con los sentimientos que nos provocan. “Estimados amigos, no somos nuevos en estas cosas, no queremos sentirnos manipulados, con estos planteamientos, por favor avancemos en nuestros objetivos comunes”.

**18-Perciba el momento en que resulta necesario producir (o amenazar con) una “ruptura”.**

Hay momentos en que es necesario transmitir a “B” nuestra disposición a no continuar negociando, o detener el proceso. En ocasiones, esto nos permite disminuir tensiones, buscar más elementos, contener las pretensiones de “B”. Es preferible no llegar a un acuerdo, que adoptar una decisión de la que Ud. tenga que lamentarse posteriormente.

**Después: (Concluída la negociación).**

Algunos especialistas destacan la necesidad de que los negociadores se preocupen de lo que sucede después de concluir una negociación. Los dos comportamientos principales que se proponen son los siguientes:

**19-Analice las experiencias y resultados obtenidos, ¿qué hizo Ud. bien o mal? ¿qué hizo “B”? ¿qué resultados se lograron?.**

Cada negociación es una experiencia única, pero puede proporcionar enseñanzas y experiencias útiles para procesos posteriores. No pierda la oportunidad de aprender de todo lo que haya pasado, incluyendo sus errores.

**20-Déle seguimiento a los acuerdos y ocúpese de cultivar las relaciones con “B”.**

Muchas veces, el negociador no es el responsable de cumplimentar muchas de las cosas que se acordaron, pero fue el que “dio la cara”. Los incumplimientos que se produzcan pueden afectar negociaciones posteriores. Además, debe tratar de cultivar las relaciones posteriores con “B”, que puede ser un cliente, un abastecedor, con el que, aunque no se continúen relaciones, puede ser un informante valioso para otros “B” con los que Ud. tenga que negociar y, por tanto, debe interesarle que su prestigio no se vea afectado.

Para concluir, es conveniente tener en cuenta que una negociación es una actividad inherente al ser humano, negociamos con nuestros jefes, con compañeros, con subordinados, con todos los que nos rodean. Por eso, negociar, merece la pena ser estudiado y aprendido.

## 8. EL USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Las nuevas tecnologías (aplicaciones de Internet, videoconferencias, etc.) proporcionan en muchos sentidos una opción muy adecuada para la negociación internacional. El principal motivo es también el más obvio, el abaratamiento de costes. Aún así, muchos negociadores consideran que los nuevos medios telemáticos no han eliminado la necesidad de negociar cara a cara.

Actualmente se ve más como un complemento que como una alternativa. No obstante, hoy en día es un medio adecuado al menos en dos situaciones muy concretas:

- a. Transacciones relativamente sencillas, como la venta de un producto estándar, en la que ambas partes obtienen información *on-line* suficiente.
- b. Negociaciones en las cuales ambas partes ya se conocen bien.

### 8.1. COMUNICACIÓN SÍNCRONA Y ASÍNCRONA

Mientras que en la comunicación síncrona se exige la presencia en ese momento de todos los participantes, en la comunicación asíncrona no es necesario que coincidan en ese preciso momento. Hoy en día, cobra cada vez más importancia el uso por parte del negociador de ambos tipos de comunicación. La habilidad de saber gestionar en cada momento el medio o herramienta que mejor sirva para los objetivos de la negociación resulta cada vez más importante.

En el primer grupo de herramientas o medios síncronos, englobaríamos al teléfono, las videoconferencias, la mensajería instantánea y los *chats*. En cada uno de ellos se requiere la presencia en el mismo momento de todos los interlocutores para que se produzca una comunicación.

En el segundo entrarían el e-mail, los *sms* y las nuevas herramientas surgidas alrededor del término 2.0, *blogs*, *wikis*, redes sociales (*Twitter*, *Yammer*, e incluso *Facebook*). En este proceso de comunicación no es necesario que todas las partes coincidan o estén presentes en el mismo momento. El mensaje puede ser leído y contestado con posterioridad. El proceso negociador puede seguir su curso sin necesidad de recibir respuesta inmediata.

El entorno de trabajo del negociador internacional se nos presenta como el marco idóneo para sacar el máximo partido a estas herramientas. Su uso eficaz, aparte del evidente ahorro en costes, nos permitirá planificar y ejecutar el proceso negociador de una manera mucho más óptima.

El hecho de que utilicemos diferentes medios o tecnologías no debe distraernos de todo lo anterior. La mejor tecnología es la que no se nota, la que hace más eficiente la comunicación en cada momento del proceso.

Entre las diferentes tecnologías utilizadas puestas a disposición de negociaciones internacionales encontramos las siguientes:

- **El Teléfono.** Hemos de ser conscientes de las limitaciones de cada una de las herramientas o medios. Resultará más complicado empatizar con la otra parte a través del teléfono ya que sólo escuchamos su voz pero no podemos interpretar con exactitud sus gestos. En esta situación, debemos esforzarnos todavía más en mantener una escucha activa. En cambio a la hora de ser asertivos es probable que podamos defender mejor nuestra posición ya que no estamos influidos por los gestos o miradas de la otra parte. No es frecuente cerrar una negociación a través del teléfono, no obstante, es tremendamente útil para recabar información de la otra parte en la fase de preparación.

- **La Videoconferencia.** Herramienta muy útil cuando queremos mantener contacto visual con la otra parte. Nos resultará más fácil detectar los mensajes de la comunicación no verbal y poner en práctica con mayor seguridad tanto la empatía como la asertividad. También es muy práctico utilizar la videoconferencia cuando participan en el proceso negociador diferentes partes ubicadas en territorios distantes. El hecho de no tener que desplazar a todas las partes contribuye a crear un mejor ambiente en el proceso negociador. El negociador debe saber manejar los tiempos de intervención de cada una de las partes, y ser consciente de los problemas técnicos que pudieran surgir, que dificultarán la comunicación. Así pues, recurrir a técnicas como parafrasear cobra especial importancia en este escenario. Es muy recomendable hacerle ver al interlocutor del otro lado de la pantalla que al menos hemos recibido correctamente su mensaje. No obstante, aunque podamos caer en la tentación de creer que al utilizar esta herramienta, la comunicación va a ser más difícil, el hecho de que todas las partes deban esperar su turno para hablar facilita una comunicación más fluida y respetuosa con todas las partes.

- **Mensajería Instantánea y Chats.** Muy utilizados para relacionarse con determinados grupos sociales (amigos, compañeros de trabajo, profesionales del sector). Desde el punto de vista de la negociación nos pueden ayudar para establecer contactos previos, preparar la negociación y posteriormente realizar un seguimiento del cumplimiento del acuerdo firmado. Se caracterizan por la fluidez en la comunicación y es una manera rápida y económica de conseguir información. Se ha institucionalizado una serie de símbolos o *smileys* que nos ayudan a mostrar nuestros sentimientos o estados de ánimo a la otra parte, lo que supone una ventaja a la hora de empatizar entre ambas partes.

- **E-Mail.** La principal herramienta en la comunicación asíncrona. Nos permite utilizar tanto la persuasión como la argumentación. Podemos ser tan escuetos como queramos o explayarnos todo lo necesario. Tenemos la posibilidad de adjuntar cualquier tipo de información que creamos que vaya a ser relevante en el proceso negociador y que queramos que la otra parte tenga en su poder. Especialmente útil en procesos de negociación internacionales. Del buen cierre de un acuerdo tiene gran parte de responsabilidad el uso adecuado que hagamos de esta herramienta. Es conveniente trabajar al máximo la asertividad, debemos tener en cuenta que todo lo que digamos quedará escrito y podrá ser utilizado por ambas partes.

- **Los SMS.** Herramienta complementaria al uso del teléfono, muy recomendable para recordar eventos, citas, ampliar determinada información, recibir feedback. Dentro de las reuniones, es una herramienta que puede ser utilizada para realizar consultas sin interferir en el proceso negociador.

- **Blogs, Wikis.** Espacios donde podemos trabajar sobre todo la argumentación y el trabajo colaborativo, tanto con miembros del mismo equipo negociador como con las otras partes implicadas en el proceso negociador. El *Blog* será la herramienta idónea para explicar debidamente nuestras posturas. En él argumentaremos debidamente nuestras ideas, creando una base de conocimiento que posteriormente podremos utilizar en la negociación. Las *Wikis* en cambio, nos permitirán dibujar un escenario más colaborativo, ya no solo entre nuestro propio equipo, sino también entre las diferentes partes que participan en el proceso. Llevado esto a la mesa negociadora, sería ese momento en el que todas las partes tienen que ser creativos y plantear todo tipo de opciones. El negociador debe fomentar, animar a las diferentes partes a utilizar esta herramienta. Todo lo que se avance en creación de contenido u opciones, redundará en un mejor acuerdo.

- **Redes Sociales.** Las relaciones entre personas que habitualmente se establecían de manera física, ahora se han virtualizado. Al igual que en nuestro entorno tenemos grupos de amigos, grupos de compañeros de trabajo, grupos de gente con las mismas aficiones, en Internet actuamos de la misma manera pero sin llegar en la mayoría de las ocasiones a tener ese contacto físico. Desde el prisma de la negociación, con las redes sociales entran en juego la empatía y sobre todo determinadas leyes de persuasión (conectividad, validación social, reciprocidad,...). Somos seres sociales y tenemos muy arraigada la necesidad de pertenencia a un grupo. El negociador debe desarrollar la habilidad de detectar cuáles son las redes sociales que pueden influir o ayudar en el proceso negociador.

## 8.2. REDES SOCIALES: EL PROCESO COMERCIAL EN UN MUNDO INTERCONECTADO

Es cada vez más evidente que las redes sociales virtuales están teniendo más influencia en el comportamiento de las personas. Las empresas, instituciones e incluso los países, son cada vez más conscientes de la importancia de estas plataformas, como centros de opinión, pero sobre todo como fuentes de información y tendencias.

Cada red social requiere de estrategias diferentes ya que su razón de ser es diferente. Tenemos redes sociales profesionales (*Linkedin, Xing,...*), redes sociales personales (*Facebook, Orkut,...*) y plataformas sociales de comunicación (*Twitter, Yammer*). En *Twitter* o *Yammer* gestionamos la información, creándola, compartiéndola, buscándola. Algunos autores afirman que *Twitter* no es propiamente una red social. Según ellos, tampoco es un medio de comunicación, pero participa de la información. No sólo distribuyéndola, sino acercándola, localizándola, sirviéndola al alcance del usuario, no exenta de ruido.

El negociador tiene que trabajar mucho las habilidades comunicativas con estas plataformas, es un reto ser persuasivo en 140 caracteres, redactar mensajes que destaquen dentro de todo ese ruido. Su influencia en el proceso negociador dependerá del uso que le demos. Nos permitirá preparar mejor la negociación, incorporando información propia, recopilando

información de las otras partes. Pero también podríamos incluso utilizar esta plataforma durante la negociación presencial. Cada vez más, se están dando situaciones en las que las partes *twitean* (argot técnico para definir la creación y envío de un mensaje) lo que está sucediendo en ese momento en la reunión. Si todas las partes están de acuerdo en utilizar esta herramienta, se nos presentan escenarios muy interesantes, sobre todo por su característica de medio asíncrono. El envío de información no interrumpe el proceso negociador, pero sí que puede servir para que otras partes que no están físicamente en la mesa de negociación conozcan de primera mano lo que está sucediendo y respondan con otros mensajes aportando más información que puede ayudar en dicho proceso negociador.

Ni que decir tiene que, en las negociaciones internacionales, esta plataforma puede ser tremendamente útil, ya que nos encontramos en escenarios donde la distancia es una barrera importante y no siempre es posible contar con todo el equipo negociador en el sitio donde finalmente se realiza la negociación.

Otro aspecto que no debemos obviar es la influencia que podemos tener sobre la opinión pública, variable muy importante en toda negociación internacional. En la actualidad estamos asistiendo a fenómenos sociales en los que estas redes o plataformas juegan un papel clave a la hora de expresar y condicionar opiniones. Un buen negociador tiene que ser consciente del papel que juegan estas herramientas y sobre todo detectar en el mapa de la negociación quién está fuera de esa mesa, pero es influido y puede influir en todo el proceso negociador al tener acceso a estas redes sociales. Esta característica puede llevarnos a utilizar estas herramientas desde un prisma de manipulación. Los objetivos del negociador deben estar claros. Hacer ver a la otra parte nuestra postura, e incluso convencerles, pero siempre desde la persuasión y argumentación.

Las redes sociales profesionales se usan mayoritariamente con un fin comercial, lo que siempre se ha conocido como el *networking*. Nos ayudará para posicionarnos dentro de nuestro sector y contactar con aquellas personas o empresas con las que nos interese realizar un intercambio. Se plantean principalmente como una herramienta para crear marca. Los contactos que realizamos son mucho más profesionales y específicos. El uso combinado de esta plataforma y otros medios nos ayudará a dotar de contenido nuestro perfil. Es bastante habitual enlazar contenidos de un *blog* o portal corporativo al perfil profesional en estas redes.

En la negociación internacional, es muy utilizado sobre todo para contactar con otros profesionales o responsables políticos de otros países. Suele ser la tarjeta de presentación de cada uno de ellos.

Debemos fijar unos objetivos claros, es decir, saber a quién queremos contactar. Es probable que ese contacto de primer nivel no sea posible al inicio. Aquí es donde entra en juego el verdadero potencial de estas plataformas. Lo importante es generar un contenido que sea susceptible de ser reenviado o compartido por las personas que forman mi red social de primer nivel. La persuasión es clave en esta fase, ya que el mensaje debe ser lo suficientemente atractivo para que incite a mis contactos a compartirlo con los suyos, y que para mi estarían en una situación de segundo nivel.

Así pues el mensaje se amplifica enormemente llegando a personas o empresas sobre las que no tengo un contacto directo.

Por último nos quedarían las redes sociales personales, con similar funcionamiento que las redes profesionales. Las empresas y organismos cada vez utilizan más estas redes por una

razón obvia, desde el punto de vista comercial es un mercado muy atractivo, donde confluyen millones de usuarios, y al postre, posibles clientes.

Desde el punto de vista profesional y sobre todo en el ámbito de la negociación, no se utiliza tanto como fuente de contactos y si más como generación de contenido. No llegan a ser un blog, pero si es cierto que por sus características nos permite crear un contenido más extenso en el que resulta más sencillo argumentar.

Como resumen, hemos visto que cada herramienta tiene su función. Es un reto para el negociador dar el uso correcto a cada una de ellas, respondiendo a preguntas del tipo: ¿cuándo la uso? ¿con quién? ¿cómo?

Algunas de ellas las utilizaremos durante todo el proceso negociador y otras en momentos puntuales. Todos los medios o plataformas forman parte ya de nuestro día a día, tanto personal como profesional. Obviar su relevancia en el proceso negociador es un error que no podemos permitirnos. Especializarse en el uso de estas herramientas debe ser una de las tareas primordiales en el negociador del siglo XXI.

## RESUMEN

El presente capítulo ha tenido como principal objetivo hacer entender al lector de la importancia que supone negociar. Por nuestra propia naturaleza somos negociadores. Se negocia todos los días, convirtiéndose la negociación en un medio básico para obtener lo que queremos.

Las habilidades de negociación se consideran, por muchos especialistas, de las más importantes que deben aprender y desarrollar los que dirigen. Los gerentes efectivos tienen que ser capaces de lograr buenos acuerdos, en contratos, en alianzas, etc. También, tienen que negociar con otros de los que dependen para obtener resultados, recursos y autoridad.

En todo lo relacionado con la negociación, nos encontramos con una palabra clave “**proceso**”. Esto debe darnos la idea de que, una negociación no es un “acto”, ni un “momento”, sino una secuencia de actividades y tareas, que transita por distintas etapas, lo que sucede antes, durante y después de una negociación.

Hay coincidencia entre los especialistas en considerar que, tan importante como lo que se hace “durante” una negociación, es decir, en la etapa de la “negociación cara-cara”, es lo que se hace “antes”, en su preparación. En lo que no hay coincidencia es en el peso que tiene cada etapa en el logro del éxito de una negociación. Mientras unos especialistas consideran que el 70% del éxito depende de la preparación, otros consideran que este porcentaje lo determina lo que sucede “durante”. Un tercer grupo le concede proporciones iguales a ambas etapas. En cualquier alternativa, lo importante es tener claro que no puede subestimarse ninguna de las etapas y todas han de considerarse para conseguir negociaciones exitosas.

El otro gran aspecto que lleva al éxito en las negociaciones tiene que ver con la “**cultura**” y con conocer las diferentes maneras de actuar según se este tratando con negociadores de un determinado país o una determinada cultura. También este aspecto es el que distingue las negociaciones nacionales de las internacionales.

Por tanto, conocer las etapas del proceso negociador, las diferentes tácticas a utilizar y las normas protocolarias relacionadas con la cultura se convierte en los aspectos claves para poder realizar **Negociaciones Exitosas**.

### Lectura 3: Pautas para concertar entrevistas en mercados exteriores.

- Analice el listado de empresas de que dispone. Empiece por aquellas que le ofrecen mayores posibilidades (por tamaño, gama de productos, localización geográfica, etc.)
- Personalice la comunicación: al director gerente si es una PYME o a un cargo directivo (jefe de compras, jefe de producción) si es una gran empresa. Trate de obtener el nombre de esas personas.
- En Europa y Estados Unidos, el contacto telefónico es útil, sobre todo a primera hora de la mañana.
- Si utiliza el e-mail ponga un título sugerente al “Asunto” para que los destinatarios abran el mensaje. No adjunte archivos; la mayoría de la gente no los abre por miedo a los virus.
- Realice una breve presentación de la empresa: a qué se dedica y que productos comercializa. Facilite la dirección de su página web, siempre que esté en inglés.
- Informe al destinatario de cómo ha localizado su empresa (directorio electrónico, listado de la Oficina Comercial, Cámara de Comercio, etc.). Con ello generará confianza.
- Resalte su experiencia internacional y sus principales ventajas competitivas.
- Justifique por qué desea penetrar en ese mercado.
- Anuncie su visita al mercado para unas fechas determinadas.
- Trate de concertar las entrevistas con 3 o 4 semanas de antelación.
- No establezca más de dos entrevistas diarias –salvo en núcleos urbanos con muy buenas comunicaciones-. Cuando viaje al país es fácil que le surja alguna otra visita.
- Reconfirme las entrevistas dos o tres días antes.
- Deje media jornada libre. Una vez en el propio país puede surgir visitas interesantes.

### Lectura 4: ¿Es Vd. un buen negociador internacional?

Resultado de una encuesta a cien directivos y ejecutivos con experiencia en mercados exteriores realizada por *Global Marketing Strategies* durante el año 2009.

¿Cuáles son las características que definen a un buen negociador internacional?

1. Tener claros los objetivos que se persiguen en la negociación.

Los objetivos son el punto de agarre que nos ayuda a no perdernos ante los movimientos propios de un proceso negociador y conducirnos hacia el acuerdo que buscamos. Respuestas: 94%.

2. Preparar y planificar la negociación.

## CASO PRÁCTICO FINAL

La empresa Nectarfruit, S.A., empresa localizada en Andalucía, lleva muchos años encargándose del 90% de la producción de cítricos (naranja y mandarina en fruta o zumo) para la exportación, lo que le ha permitido alcanzar un gran prestigio no sólo a nivel nacional, sino también internacional. La recolección de los cítricos se hace en los meses de septiembre y octubre para su posterior embarque. La empresa necesita en el período de cosecha, previo al embarque para su exportación, almacenar sus productos.

Nectarfruit, S.A, para la conservación de sus productos requiere un Frigorífico de amoniaco con capacidad de 10.000 toneladas. Sin embargo, la empresa no cuenta con un frigorífico propio, por lo que siempre tiene que arrendar los de otras empresas. Esto le implica costes muy elevados, tanto por la transportación, la falta de concentración del producto, el arrendamiento en sí mismo, recargo por demora en el embarque, entre otros conceptos.

Por todo lo anteriormente expuesto se evidencia que la empresa productora de cítricos necesita urgentemente contar con un frigorífico propio, pues de esta forma tendrían un ahorro de hasta 15 mil euros. Sin embargo la producción de los cítricos reclamaba, por parte de la empresa, total atención lo que limitaba la posibilidad de que ellos se enfrascaran en un proyecto de esa índole. Por otro lado la construcción del frigorífico debía terminarse antes del mes de octubre (duración de no más de 10 meses) para asegurar el almacenamiento de ese año, lo que era vital para ellos. Ante esta situación debían acudir a terceros para lograr su cometido.

La empresa dispone de un terreno (naves en el puerto de salida) con suficiente capacidad para sus objetivos de almacenamiento. Por el arrendamiento de su terreno una empresa agrícola estaba dispuesta a pagar hasta 20 mil euros anuales, lo cual le permitía a Nectarfruit, S.A cubrir gran parte de sus costes. Sin embargo, Nectarfruit, S.A prefería la idea del frigorífico propio por razones de independencia. Así que comenzaron a investigar al respecto.

Analizando su situación se percataron que se enfrentaban a un primer problema: no tenían financiación para el proyecto. Además, el país había establecido, como norma de política de crédito, pautas para la gestión de crédito donde las inversiones con recuperación lenta se debían realizar con financiamiento externo.

La empresa, desde hacía algunos años mantenía un contrato de Administración con un socio extranjero, por financiación de compra para el producto, asesoría y producción de cítricos para la exportación. Este socio era partícipe de la situación por la que atravesaban y aceptó ser el financista del proyecto, ya que le gustaba el trabajo que hacía allí sintiéndose comprometido con el mismo. Por lo que establecieron otro contrato entre ambas partes por concepto de financiación o garante y en donde el socio externo recibía un concurso por licitación.

Llegados a este punto se dedicaron a contactar con algunas empresas constructoras del país para ver quien se encargaría de llevar a cabo la obra, garantizando hacerlo en la fecha tope.

Los ejecutivos con más experiencia negociadora dedican hasta un 80% del tiempo de duración del proceso negociador a preparar la negociación. Respuestas: 90%.

3. Conocimiento técnico y comercial de la materia con la que se negocia.

El primero tiene que ver con las características del producto o servicio. El segundo se refiere a las condiciones del mercado y a las técnicas de comercio internacional. Respuestas: 89%.

4. Capacidad para desarrollar relaciones con personas de otras culturas.

Las relaciones sociales son básicas para generar confianza y para sortear barreras y conflictos durante la negociación. La empatía y el conocimiento sobre los aspectos culturales de la contraparte son el soporte para alcanzar esta práctica. Respuestas: 83%.

5. Analizar y tener en cuenta los posibles objetivos de la otra parte. Respuestas: 80%.

6. Escuchar y valorar la información que transmite la otra parte.

La mejor forma de conocer los intereses subyacentes y los objetivos de la contraparte es escuchando y preguntando. Respuestas: 75%.

7. Soportar la ambigüedad e incertidumbre generada por la otra parte.

Parte de la dificultad de comprensión procede del desconocimiento sobre la forma en que se verbalizan y expresan sus ideas. Respuestas: 67%.

8. Ser paciente durante todo el proceso negociador.

Las negociaciones internacionales suelen ser lentas y largas. Una de las claves del éxito es saber esperar, aguantar y no "tirar la toalla", a pesar de que nuestros jefes pidan resultados rápidos o el avión de regreso esté a punto de salir. Respuestas: 64%.

9. Conocer el proceso de toma de decisiones en cada país.

Incluso en el mundo occidental hay grandes diferencias, desde el individualismo propio de Estados Unidos hasta las estructuras centralizadas de Francia o el sistema de consenso habitual en Holanda. Respuestas: 61%.

10. Conocer las normas de protocolo.

Conocer las costumbres y usos sociales de los países que se visitan facilita las relaciones personales, tan importantes en una negociación. Respuestas: 58%.

Fuente: [www.globalmarketing.es](http://www.globalmarketing.es)

Una vez analizado la situación de las posibles empresas nacionales de experiencia, se percataron que no podían encargarse del trabajo solas, pues no contaban con la tecnología ni los recursos financieros necesarios, por tanto se hacía imprescindible asociarse con una empresa extranjera que garantizase el suministro de los materiales requeridos, así como que fungiera de respaldo monetario. Se vio la posibilidad, dado las limitaciones de las empresas nacionales, de contratar sólo a una extranjera, lo que se desechó inmediatamente por restricciones legales existentes para las mismas para operar en el país. Se decidió, de esta forma, contratar un binomio nacional-extranjero, lo que finalmente llevaría a un "contrato a cuatro manos".

En poco tiempo aparecieron tres contrapartes. Pero luego de un proceso minucioso de depuración y teniéndose en cuenta que aproximadamente todos ofrecían el mismo precio (20 mil euros) por el trabajo y además, teniendo en cuenta que las características del frigorífico, condiciones de trabajo y la tecnología que se requería, no daba margen a muchas diferencias entre las ofertas, la decisión de priorizar a uno u otro oferente se basó en la experiencia de trabajo en el país con ofertas similares que tenía la parte extranjera. Por otro lado el socio extranjero había tenido en otras oportunidades negocios con la otra parte extranjera, quedando muy satisfecho, es decir, había una relación madura entre ambos.

En el período de planificación de la negociación la empresa de cítricos identificó, con respecto a la empresa nacional que realizaría el trabajo, que tenía mucha expectativa en el proyecto pues llevaban algún tiempo en una especie de recesión por carencia de trabajos de esta magnitud, y que no les robaría exceso de tiempo. Su interés estaba dirigido, fundamentalmente, a obtener el mayor margen de utilidad posible y de paso ganar en prestigio al realizar ese trabajo a una empresa reconocida. El grupo que trabajaría tenía gran dominio del sector y amplia experiencia en estos trabajos.

En lo referente a la empresa extranjera, esta tenía una sucursal en el país y otros contratos (menores) de trabajo. Dominaba en gran parte las leyes y se manejaba bien en el sector económico español, además de la ya sabida relación que tenía con la otra parte extranjera, donde ponía un particular interés hacerlas duraderas porque tenía otros negocios exitosos en el sector hotelero del país. Por su experiencia en este tipo de trabajo, el extranjero tenía asegurado los proveedores y posibilidades de crédito del banco.

Después de obtener toda la información pertinente para llevar a cabo la negociación, la empresa Nectarfruit, S.A preparó su oferta, la cual quedó conformada como sigue:

- 1.- Contrato llave en mano: construcción, montaje y garantía (la empresa de cítricos no se iba a involucrar en el proceso).
- 2.- Contratarían a una empresa de proyectos para que acompañara el proceso (se resguardan de errores).
- 3.- Precio que pagarían: 12 mil euros.
- 4.- El tiempo de construcción del frigorífico sería de no más de 10 meses, e incorporaría el diseño del mismo, todos los suministros, más equipamiento

y tecnología. (Incluye el montaje de los equipos)

5.- Prueba de puesta en marcha hasta el funcionamiento óptimo.

6.- Las obligaciones de Inversionista y contratista son plenamente garantizadas por el garante (extranjero) y una cláusula penal por retraso de obra y sistema de indemnización por defectos.

Forma de pago:

- Anticipo del 25% del total de la inversión contra garantía bancaria. A la fecha de entrega definitiva de la obra otro 10 % y lo restante se distribuiría en 8 pagos trimestrales. En cuanto a la contraparte esta ofrecía:

- La empresa extranjera sólo tenía que aportar con un contrato a terceros la construcción y diseño del frigorífico y algunas otras cuestiones menores en divisa. La parte extranjera proveía la garantía financiera del proyecto y se aseguraba de establecer relaciones futuras con la otra parte extranjera. Pedían 20 mil euros por el trabajo, exigiendo un adelanto a acordar.

Durante el proceso de negociación Nectarfruit, S.A se percató que existían desacuerdos entre las otras partes involucradas en la negociación, lo que no le convenía por lo que decidió intervenir.

Estas discrepancias estaban dadas en los intereses de cada uno en relación a la oferta que Manila les hacía. La empresa nacional no le interesaba las cuestiones de pago o de obligaciones porque con el anticipo ya tenían un margen de utilidad propicio (cubre sus costos y obtiene ganancia). Sin embargo justamente ese aspecto para el extranjero no estaba seguro, por la cantidad de dinero que ponía en juego y el tiempo y complicación de la obra (Limitación en licitaciones de medio ambiente), es decir, era más bien cuestiones de miedo ante el incumplimiento. Ambos socios no aceptarían un precio por debajo de 12 mil euros pues no obtenían el margen mínimo deseado, y contaban con otras opciones mejores.

Siendo así, y teniendo en cuenta que la negociación estaba en juego debido a la parte extranjera, se le propuso que la garantía se le daba a él y que se encargara de administrarla al contratista nacional como entendiera. Por supuesto, debía garantizarle al mismo la utilidad y el dinero para pagos en su debido momento. Se diferiría el pago en dos años, pero se le demostró que él tenía la posibilidad de ajustarse con su proveedor. Por otro lado, le pagarían por la financiación un interés del euríbor +1, esto lo cubriría para cualquier necesidad de pedir préstamo. Y se le dio valor al hecho de que él tenía una sucursal en el país que le permitiría estar cerca de las operaciones (siempre y cuando no le quitara potestad a la parte nacional).

Finalmente se llegó a un arreglo beneficioso por ambas partes, donde se aceptaban los términos que le ofreció la empresa de cítricos, con los ajustes realizados durante la negociación y actualmente se está construyendo el frigorífico.

**Un proceso de negociación consta de tres etapas fundamentales: Planificación, Negociación cara-cara y Después. Con la información facilitada, responda a lo siguiente:**

1.- Analice cada fase dentro de la etapa de planificación como sigue.

a) Diagnóstico

- ¿Qué tipo de negociación está presente: competitiva o colaborativa? Justifique. ¿Quiénes son los oferentes?

b) Estrategia

- ¿Cuál es la necesidad que llevó a esta negociación?
- ¿Cuál es el objeto o instrumento a través del cual los negociadores tratan de resolver esa necesidad?
- ¿Cuáles son los objetivos que se proponen alcanzar con la negociación?
- ¿Cuál consideras que es el MAAN (mejor alternativa de acuerdo negociado) en esta negociación?
- ¿Qué opciones tienen el negociador?

c) Tácticas

- Valor inicial de la negociación
- Valor de abandono de la negociación
- ¿Quién hace la primera oferta?
- ¿Qué actitud siguen en la negociación: cerrada o abierta; suave o dura?
- ¿se hacen concesiones en la negociación? ¿Cuáles?
- ¿Qué roles se evidencia en esta negociación?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRÁFICAS

- Cateora, P. (1995): Marketing Management, Prentice-Hall Internacional, Inc.
- Czinkota, M.R.; Ronkainen, I.A. y Moffett, M.H. (1999): International Business, Harcourt Brace College Publishers.
- Díaz Mier, M. A. (2003): Negocios internacionales, Pirámide.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1991): Obtenga el SI, El Arte de Negociar sin Ceder (2ª edición), Gestión 2000.
- Flint, J. y Pinkas, R. (1988): Principios y Técnicas de la Negociación Internacional, Alacci.
- Hendon, D. (2000): Cómo Negociar en Cualquier Parte del Mundo, Limusa.
- Kennedy, G., Benson, J. y McMillan, J. (1995): Cómo Negociar con Éxito, Deusto.
- Llamazares, O. (2006): Cómo Negociar con Éxito en 50 Países, Global Marketing Strategies, S.L.
- Llamazares, O. y Nieto, A. (2002): Negociación Internacional: Estrategias y Casos, Pirámide.
- Martín, J.L. y Téllez, C. (2006): Finanzas Internacionales, Thomson.

Salacuse, J. W. (2004): "Negotiating: The Top Ten Ways that Culture Can Affect your Negotiation", Ivey Management Services, septiembre/octubre.

Salacuse, J. W. (1988): "Making Deals in Strange Places: A Beginner's Guide in International Business Negotiations", Negotiation Journal, enero.

Salacuse, J. W. (1998): "Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results", Negotiation Journal, vol, 14.

Saner, R. (2003): El Experto Negociador, Ediciones Gestión 2000.

### FUENTES DE INFORMACIÓN

En la siguiente relación de páginas web, podrá encontrar información sobre países (guías en informes de distintos países), información sobre empresas (información económica, financiera, oportunidades comerciales, directorios, etc), información sobre viajes internacionales (requisitos y formalidades de entrada en los distintos países) e información sobre protocolo en costumbres en distintos países.

[www.china.com](http://www.china.com)

[www.coface.com](http://www.coface.com)

[www.confind.com](http://www.confind.com)

[www.dialog.com](http://www.dialog.com)

[www.dun.es](http://www.dun.es)

[www.el-exportador.com](http://www.el-exportador.com)

[www.europages.es](http://www.europages.es)

[www.executiveplantet.com](http://www.executiveplantet.com)

[www.extenda.es](http://www.extenda.es)

[www.globalmarketing.es](http://www.globalmarketing.es)

[www.globalnegotiator.eu](http://www.globalnegotiator.eu)

[www.icex.es](http://www.icex.es)

[www.jetro.go.jp](http://www.jetro.go.jp)

[www.kompass.com](http://www.kompass.com)

[www.mac.coc.gov](http://www.mac.coc.gov)

[www.mcx.es](http://www.mcx.es)

[www.omc.com](http://www.omc.com)

[www.spainindustry.com](http://www.spainindustry.com)

[www.thomasregister.com](http://www.thomasregister.com)

[www.trade-india.com](http://www.trade-india.com)

[www.traveldocs.com](http://www.traveldocs.com)

[www.worldbank.es](http://www.worldbank.es)

# **CAPÍTULO 9: FOMENTO Y ATRACCIÓN DE INVERSIONES**

Dr. D<sup>a</sup> Cecilia Téllez Valle

Universidad Pablo de Olavide, Sevilla

# ÍNDICE

Objetivos del capítulo .....	531
1. El proceso de internacionalización .....	534
2. Definición de la Inversión Extranjera Directa (IED) .....	540
3. Factores clave en la decisión de invertir .....	541
3.1. Motivos estratégicos generales .....	541
3.2. España: Factores clave como país receptor e IED .....	544
3.3. El proceso de planificación estratégica .....	555
4. Evolución de la IED a nivel mundial, tanto de entrada como de salida .....	557
5. Rasgos principales de la IED en España .....	564
5.1. Evolución de la entrada de IED en España .....	564
5.2. IED recibida y proyectos greenfield .....	568
5.3. Evolución de la IED de España al exterior .....	570
6. Instituciones y programas de apoyo a la IED .....	571
6.1. Apoyo a la entrada de Inversión Directa .....	571
6.2. Apoyo a la salida de Inversión Directa .....	575
Resumen .....	580
Caso práctico final .....	581
Cuestiones a debate .....	582
Referencias bibliográficas y webgráficas .....	583

# OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

El objetivo global del capítulo consiste en que el lector sea capaz de diferenciar una Inversión Extranjera Directa de otro tipo de inversión en el exterior, así como determinar la importancia de la primera para un país en general y para una compañía y sector en particular, dirimiendo los posibles motivos estratégicos que mueven a la misma, así como los actores intervinientes.

Por tanto, sin ánimo de ser exhaustivos, podemos citar varios objetivos específicos:

- El lector debe ser capaz de definir e identificar una Inversión Extranjera Directa entre la multitud de entradas y salidas de tesorería producidas en una economía, diferenciándola, entre otras posibilidades, de una inversión en cartera.
- El lector debe ser capaz de diferenciar las etapas en la evolución de la IED en los últimos años y cómo afecta a una determinada economía, teniendo un impacto distinto la actual crisis económica en las desarrolladas o en vías de desarrollo.
- El lector debe estar familiarizado con la terminología (adquisiciones, proyectos greenfield, ...), así como con las distintas fuentes de información y su forma de acceso.
- El lector debe ser capaz de identificar los actores principales en el proceso de Inversión Extranjera Directa, desde la empresa con iniciativa, la empresa objetivo, en su caso, o los entes públicos o privados que puedan incentivar la operación.
- El lector debe ser capaz de analizar las ventajas que conlleva la atracción de IED para un país o una compañía, teniendo en cuenta el escenario de competitividad global en el que nos encontramos
- El lector debe ser capaz de analizar un caso de una compañía concreta para establecer la mejor forma de entrada en una economía objetivo.
- El lector debe ser capaz de analizar una compañía para extraer posibles motivos estratégicos que le hagan salir al exterior o ser objeto de inversión extranjera.
- El lector debe ser capaz de argumentar la procedencia de una inversión, el sector o región a la que pertenezca, evaluando su oportunidad.
- El lector debe ser capaz de exponer unas pautas de actuación a una compañía interesada en IED, tanto emisora como receptora, así como establecer un boceto de la estrategia a seguir.

Este capítulo se centra, por tanto, en el fomento y atracción de inversiones a España, explicando los motivos estratégicos como país receptor de Inversión Extranjera Directa (IED) y de cada una de sus Comunidades Autónomas, ofreciéndose información de datos macroeconómicos, sectoriales o programas de apoyo a dicha inversión, así como casos de éxito. Adicionalmente, se estudian los flujos de entrada y salida a nivel mundial, tanto fusiones y adquisiciones como proyectos greenfield.

## La relevante y compleja inversión china en Europa

La inversión extranjera directa (IED) de China ha despertado el interés mundial en los últimos años.

No obstante, aún se conoce poco de ella, de sus cantidades, destino geográfico y motivaciones estratégicas. En Europa, las inversiones chinas se perciben con una mezcla de inquietud y esperanza. Inquietud derivada del desconocimiento, y esperanza asentada, especialmente en las periferias europeas, en la necesidad de atraer inversión a unas economías maltrechas.

También existen dudas relativas al respaldo político y financiero del Estado chino de muchas de estas empresas, que se antojan poco transparentes. Cuando se trata de adquisiciones, hay desconfianza sobre la supervivencia a largo plazo de las empresas adquiridas, el eventual impacto sobre las condiciones del empleo, y el riesgo de pérdida de control sobre capacidades tecnológicas claves.

En el lado positivo, la entrada de capital en la empresa es atractiva en tiempos de bajo crecimiento y problemas financieros generalizados. Estos sentimientos confusos se basan en la escasa información, interpretaciones personales circunstanciales, y, en el mejor de los casos, en unos pocos ejemplos de inversión muy conocidos – Haier, Huawei, la adquisición de IBM por Lenovo, o de Volvo por Geely–.

Un primer problema es que, en base a las estadísticas oficiales (UNCTAD), es imposible establecer la cuantía, distribución sectorial o patrón geográfico del destino de la inversión china. Abunda en China la manipulación fiscal de los flujos de inversión extranjera y la mayoría de las inversiones se canalizan a través de Hong Kong y otros paraísos fiscales británicos, que en 2009 recibieron el 80% del total de la IED china.

Holdings en Luxemburgo o Suiza también operan como distribuidores de la inversión en terceros países. Según estadísticas oficiales, en los últimos diez años, la cantidad de IED originaria del gigante asiático en el resto del mundo ha crecido desde los 4.000 millones de dólares estadounidenses en el año 2000 a más de 300.000 millones en 2010.

En términos de flujo, la cantidad total anual ha pasado de menos de 1.000 millones en el año 2000 a 60.000 millones en 2010. Fue relevante el crecimiento de los tres últimos años, de modo que durante la crisis financiera, mientras la IED global decrecía, las compañías chinas incrementaron fuertemente su presencia internacional. Un indicador de esa tendencia en Europa es la apertura reciente en varios países de filiales de bancos chinos (ICBC abrió su filial de Madrid hace un par de meses). Oficialmente, Europa directamente sólo recibió en 2009 el 3,5% del total de la IED china.

Mercados y activos estratégicos. A pesar de la dificultad para realizar un análisis cuantitativo de la inversión china en Europa, es pertinente reflexionar sobre los motivos de su crecimiento. Un estudio empírico (Pietrobelli, Rabellotti, Sanfilippo, 2010 [http://www.chathanhouse.org.uk/files/16054\\_pp0210italy.pdf](http://www.chathanhouse.org.uk/files/16054_pp0210italy.pdf)) concluye que las compañías chinas invierten en Europa por dos razones: la búsqueda de mercados y la búsqueda de activos estratégicos.

En cuanto al primero, las inversiones están evolucionando desde un patrón tradicional de apoyo al comercio exterior, a un modelo más decidido en el que las compañías quieren estar en la UE para abrir mercados, acercarse al cliente europeo y conocer sus gustos más sofisticados.

También buscan mejorar el reconocimiento de la marca para luego posicionarse en el mercado chino. Un ejemplo es Haier, la segunda mayor compañía china de electrodomésticos y la cuarta del mundo, que inicialmente penetró el mercado occidental como exportador de equipos. En el año 2000 se estableció en Varese (Italia) para coordinar sus ventas en el continente, y en 2003 adquirió Meneghetti, un productor de frigoríficos.

En 2009 compró otra compañía italiana, Elba, fabricante de electrodomésticos. Estas adquisiciones se realizaron para evitar las tarifas de importación de la UE y para mejorar su capacidad de diseño, desarrollo y producción de productos adecuados para el mercado europeo y la élite china. En Varese, región con larga tradición y un cluster sólido en la producción de electrodomésticos (Philips, Whirlpool...), encontraron activos estratégicos tales como conocimiento, tecnología, marcas reconocidas, trabajadores formados, capacidad de gestión y reputación, que de otro modo tardarían en conseguir.

### Incertidumbre

La percepción del carácter político-estratégico de la inversión china se ve reforzada por el hecho de que muchas de las empresas inversoras son de propiedad estatal, lo que permite a las empresas adquiridas comportamientos ventajosos respecto de las empresas europeas que se financian en los mercados y deben retribuir a los accionistas.

Esta argumentación, junto con la escasez de experiencia internacional, alimenta dudas acerca de la capacidad para gestionar las empresas adquiridas. Hay incertidumbre y falta de conocimiento empírico sobre la capacidad de absorción por parte de los nuevos gestores de los activos estratégicos adquiridos.

La diferencia cultural, en varios casos, ha supuesto una barrera insuperable para transferir las capacidades y tecnología del país huésped. Un caso fue la adquisición en 2005 de Benelli por la empresa pública QJ, la mayor compañía china de fabricación de motocicletas, donde los problemas de comunicación en el área técnica ralentizaron el desarrollo de importantes proyectos.

Pero también hay ejemplos en los que investigadores chinos trabajan en estrecha colaboración con ingenieros europeos, como ocurre en los dos centros de diseño de Jac Anhui Janghuai y Changan en el Politécnico de Turín, un centro de excelencia, con la meta de desarrollar el conocimiento técnico del que la creciente industria automovilística china aún carece.

La principal conclusión que se puede extraer sobre la presencia de empresas chinas en Europa es la relevancia de este hecho y su complejidad. Una dificultad que se ve acrecentada por la ausencia de transparencia en la propia cuantificación de los flujos y actores que intervienen, y por el carácter estatal de los inversores, los recursos financieros y los resultados obtenidos. En cualquier caso, la IED china

es clave en la política exterior del país. Son necesarios estudios empíricos para la mejor comprensión del fenómeno.

En caso contrario, existe el riesgo de no entender un proceso que definirá probablemente la dinámica económica mundial de los próximos decenios y sustituir el desconocimiento por prejuicios y desconfianza hacia la inversión y política exterior chinas, que tendrá un resultado negativo en la relación entre China y Occidente.

08.04.2011 Roberta Rabbellotti y José Luis Curbelo

**Roberta Rabbellotti es profesora de la Universidad del Piemonte Orientale e Investigadora de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad**

**José Luis Curbelo es director general de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.**

<http://www.expansion.com> (febrero 2012)

## 1. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Antes de profundizar en la Inversión Extranjera Directa (en adelante, IED) se hace necesario tratar de nuevo, brevemente, varios aspectos para una mejor comprensión del fenómeno de la IED. Entre estos se encuentran la diversidad cultural y el proceso de globalización e internacionalización de las compañías.

En el ámbito empresarial y, particularmente, en su vertiente de apertura al exterior, con la puesta en contacto de agentes procedentes de distintas sociedades, con distintas visiones y diferentes idiomas o costumbres, se complica el proceso negociador.

Más aún, si el negocio internacional no supone una simple exportación directa, sino que se trata de la implantación de la empresa en el extranjero, las consecuencias de una mala gestión de las diferencias culturales pueden ser preocupantes. Tal es el caso del etnocentrismo, que se produce cuando se interpreta una cultura ajena con los mismos parámetros utilizados para la propia, o si se utilizan estereotipos creados sobre personas y situaciones, que pueden producir juicios erróneos (ver el último párrafo de la noticia sobre la IED China que encabeza el presente capítulo).

La **cultura** se define como un sistema integrado de pautas de comportamiento aprendidas y compartidas por los miembros de una sociedad dada, que no tiene por qué coincidir con los Estados. Entre estas pautas pueden encontrarse ideologías, dichos, valores y sentimientos, así como la historia, sistema político, económico o el grado de interdependencia con el exterior. La cultura es dinámica y evoluciona con el tiempo. Por ello, una buena información actualizada sobre la misma es clave en el proceso de internacionalización. El proceso de culturización consiste en la adaptación de nuestra cultura a otra, que puede ser clave en el éxito de la internacionalización de nuestro negocio, cubriéndose el denominado riesgo cultural.

Actualmente estamos inmersos en un **proceso de globalización** donde los mercados están sufriendo una rápida transformación. La apertura de economías locales, hace que las compañías que en ellas operan se vean retadas a la integración en mercados globales con su consiguiente ampliación de clientes potenciales y reducción de márgenes, al existir mayor competencia en el sector. Este hecho, unido a la acentuación de la crisis económica en la que

estamos inmersos, provoca que se incremente la competencia y se reduzcan los márgenes de beneficios de las compañías implicadas en la misma.

Los factores que inducen a esta evolución son de todo tipo: financiero, de mercado, ambientales y competitivos. Estamos asistiendo a un mayor impulso político hacia la globalización, a un vertiginoso cambio tecnológico, a una masiva concentración de empresas, a una mejora en los transportes y comunicaciones, a una estrategia empresarial dirigida al exterior y a una mayor deslocalización.

La globalización refleja una orientación empresarial que se basa en la creencia de la existencia de un progresivo acercamiento entre los agentes básicos que intervienen en la vida económica de un gran número de países, consiguiéndose una paulatina homogeneización de los mercados. Entre estos agentes se encuentran los gobiernos, a través de sus políticas liberalizadoras e integradoras; las empresas que buscan optimizar sus recursos y ampliar su clientela y los consumidores, cuyas preferencias son cada vez más similares debido a la amplia cobertura de los medios de comunicación de masas.

No obstante, una compañía que desee seguir la estrategia de implantarse en el extranjero debe tener presente que el proceso de globalización que estamos sufriendo no supone la homogeneidad absoluta en los mercados y en sus agentes, por lo que será primordial la asimilación de determinados aspectos del mercado en el que va a competir, como los culturales o del lenguaje.

El proceso de globalización de la economía se transforma en un **proceso de internacionalización** de las empresas. En las últimas décadas asistimos a la modificación de la forma tradicional de competir internacionalmente, pasando de la exportación a la implantación comercial o productiva en el exterior reasignándose, de esta forma, los activos.

Desde un punto de vista estratégico y operativo se pueden distinguir, según Martín y Téllez (2006) cuatro tipos de empresas internacionales tradicionales: exportadora, multinacional, global y transnacional.

Se han producido importantes cambios en la configuración de los mercados internacionales: las pymes consiguen protagonismo y amplían sus relaciones con el exterior; asistimos al aumento de la cooperación interempresarial y a la utilización de nuevos métodos, de manera que la selección de socios y de fórmulas contractuales pasa a ser un aspecto clave en la estrategia internacional de la empresa; se crea una amplia variedad de opciones mixtas y contractuales de acceso a mercados internacionales, que permiten un despliegue más ágil y flexible de las capacidades competitivas en entornos cambiantes.

La cooperación interempresarial surge ante el choque producido por las exigencias de la internacionalización y las limitadas capacidades que tiene la empresa para asumir en solitario los costes y riesgos que entraña la misma. Con esta estrategia unificada se consiguen dos objetivos simultáneos:

- Máxima flexibilidad, mediante un sistema de relaciones entre unidades independientes, más ágil y versátil.
- Mayor eficacia, complementándose las especializaciones y los recursos de cada una de las unidades comprometidas.

Todo esto provoca que la anterior clasificación de empresas, en su proceso de internacionalización, sea más complejo.

El proceso de internacionalización se define, por tanto, como el conjunto de compromisos que permite el establecimiento de vínculos más o menos estables entre las empresas y los mercados internacionales. A su vez, conlleva la internacionalización tanto del comercio, como de la producción y de las finanzas, contribuyendo a la integración de las economías mediante mecanismos de asignación internacional de recursos, para conseguir la especialización y la división internacional del trabajo.

En su actividad internacional, una empresa puede comerciar con el exterior, realizar determinadas inversiones y operaciones financieras puras, como préstamos, dando lugar a flujos reales y monetarios, con sus contraprestaciones financieras.

Para que una empresa adquiera una dimensión internacional, ésta ha de poseer ventajas competitivas diferenciadas susceptibles de ser transnacionalizadas, o sea, que puedan crear valor añadido en el exterior, y tomar la decisión de internacionalizarse, fundamentada con estudios de viabilidad económica y con estrategias empresariales concretas.

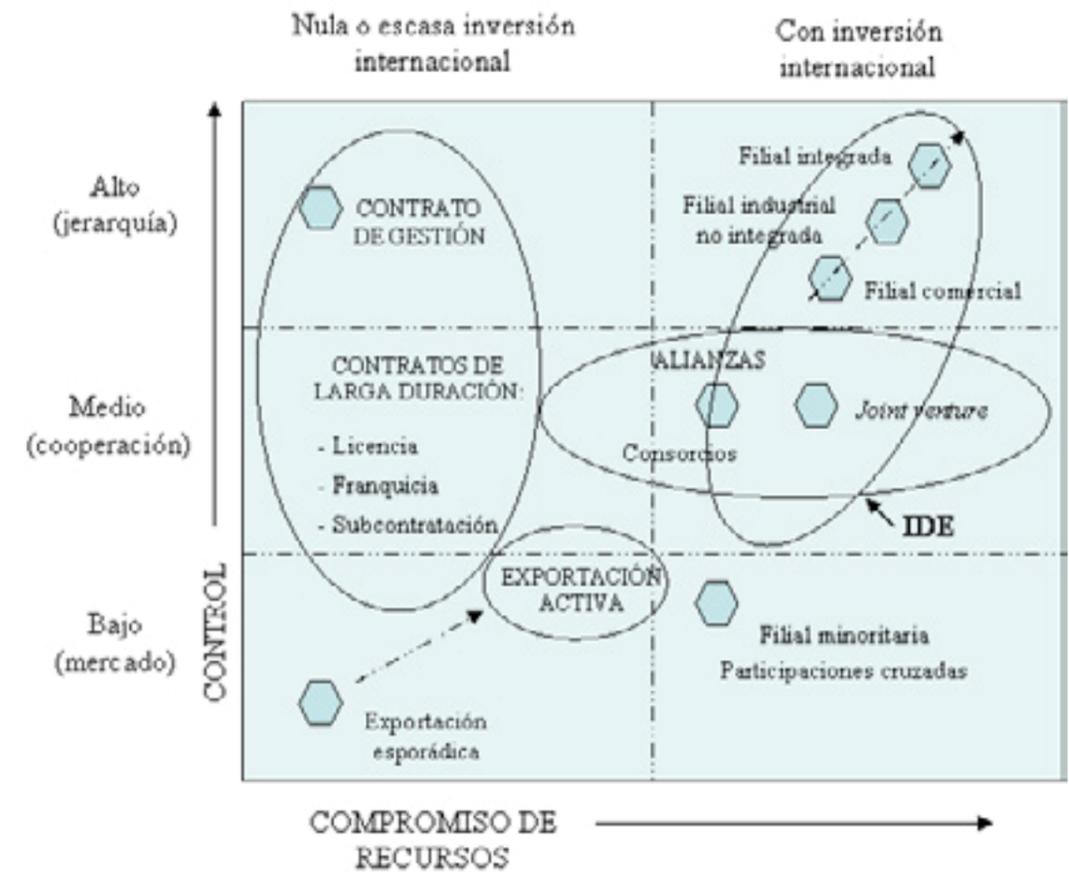
Estas ventajas deben ser específicas de la empresa, transferibles, trasladables por encima de las fronteras nacionales, susceptibles de perdurar, que no sean fácilmente accesibles para las empresas rivales y lo suficientemente poderosas como para compensar a la compañía por las desventajas de operar en el extranjero. El origen de las mismas puede ser la posesión de una tecnología superior debido al énfasis en sus investigaciones, a la experiencia administrativa y de mercadotecnia; a la diferenciación de productos en calidad, servicio o diseño. Las ventajas pueden deberse también al acceso prioritario o exclusivo a un input estratégico; a economías de escala en producción, adquisición de recursos, distribución o promoción; al poder de negociación con gobiernos, clientes o proveedores, y a economías de internacionalización, como la fiscalidad o el arbitraje internacional. Además, debe tenerse en cuenta la competitividad de los mercados locales conocida como el diamante de la ventaja nacional según Porter. Las empresas japonesas serían ejemplo de poseedoras de esta última ventaja, teniendo que afinar sus estrategias operativas y de control, y sus capacidades de mercadotecnia y producción, para llegar a sus clientes, al tenerse que enfrentar diariamente a un mercado local competitivo.

Cuando una empresa decide tener presencia y control efectivo sobre actividades empresariales en el exterior, comienza el proceso de multinacionalización y, por consiguiente, la IED.

Una vez explicado el proceso de internacionalización, quedan claras las **opciones de internacionalización**, posibilidades generales que tiene una compañía que trate de rentabilizar sus ventajas competitivas más allá de su mercado nacional:

- Exportación, para rentabilizar esas ventajas desde su mercado de origen.
- Licencias o franquicias, cediendo la explotación de su ventaja a una empresa extranjera.
- Creación de filiales o empresas mixtas, desplazando capacidades productivas y comerciales al exterior.

Figura 1. Opciones de internacionalización.



Fuente: Durán, 2001.

Posibilidades específicas hay muchas, como se puede apreciar en la figura 9.1, donde las agrupamos en función de cuatro variables interrelacionadas, estudiadas por Durán (2001), como son: el grado de control deseado en las operaciones, el nivel de recursos comprometidos, el coste de salida y la potencialidad para mejorar la ventaja competitiva.

En cuanto al control deseado, se distinguen tres niveles:

- Alto: cuando una de las partes intervinientes tiene la capacidad de imponer sus decisiones.
- Medio: cuando la toma de decisiones exige consenso y negociación. A veces, las estructuras llevan implícitas la transferencia de conocimiento entre las partes, que puede perder valor con la utilización del mismo por otra empresa distinta a la generadora.
- Bajo: cuando la actividad económica se rige por lo estipulado en un contrato mercantil, que implica un control relativo y minoritario de la actividad internacional.

El caso práctico reflejado en el recuadro 2 es interesante al utilizar una *Joint Venture* como forma de entrada y al realizar la inversión una empresa pública de Abu Dhabi.

## RECUADRO 2. Caso práctico Torresol Energy

El modo de entrada de la inversión en Torresol Energy ocurrió a través de la formación de una empresa conjunta (joint-venture) entre una sociedad española y una empresa extranjera. La empresa española es el grupo de ingeniería Sener, que tras una década trabajando en el desarrollo de tecnología en el campo de la energía termosolar buscaba un socio internacional para iniciar la línea de negocio de instalación de plantas termosolares propias por el mundo. En ese contexto, en 2008 firmó un acuerdo con Masdar, una empresa pública de Abu Dhabi, que condujo a la creación de la empresa Torresol Energy controlada al 60 por ciento por Sener y al 40 por ciento por Masdar. A partir de su constitución, con sede social en Getxo, Vizcaya, la nueva empresa ha construido tres plantas solares de gran dimensión en España (en Sevilla y Cádiz), y está previsto el desarrollo de una planta adicional en Abu Dhabi en un futuro próximo.

Esta colaboración ha permitido también dar un mayor impulso a las actividades de I+D, centradas en el desarrollo y explotación de grandes plantas solares y en el estudio de sistemas avanzados de ayuda para la operación y mantenimiento de esas plantas. De esta forma, Torresol Energy ha desarrollado soluciones tecnológicas pioneras para plantas de torre central y heliostatos como por ejemplo el sistema receptor de alta concentración y el almacenamiento térmico de alta temperatura en sales fundidas. La empresa colabora activamente en sus actividades de I+D con distintas universidades y centros de I+D españoles, como por ejemplo el Centro Tecnológico Andaluz de Energías Renovables (CTAER), la Corporación Tecnológica de Andalucía (CTA), la Universidad de Almería y la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Sevilla, entre otras. Al igual que en el caso de Alstom analizado anteriormente, este otro desvela el atractivo de España como centro de I+D en energías renovables. Estos casos demuestran el potencial de la inversión extranjera como mecanismo para reforzar la posición de liderazgo mundial de España en un campo tecnológico estratégico como son las energías renovables.

ICEI - Invest In Spain (2011)

En el capítulo 2 se han detallado algunas **teorías sobre la internacionalización**, que explican el por qué, el cómo y el cuándo de la internacionalización de las compañías. Hemos de decir que muchas de ellas se basan en puntos comunes y son complementarias.

Así nos encontramos, entre otras, con la teoría clásica del comercio internacional, que conduce a que la empresa desplace su capital, tecnología y know-how a países cuyas características les sean favorables para abastecer la demanda; la teoría contractual, en la que la empresa nace para integrar bajo su jerarquía organizativa las transacciones que el mercado realiza de forma ineficiente hasta la igualación de costes; la teoría del enfoque ecléctico propuesta por Dunning (1988), donde se hace necesaria una ventaja específica de la empresa asociada a activos intangibles, inaccesible temporalmente a empresas locales competidoras; o las teorías gradualistas del ciclo de internacionalización del producto de Vernon (1979) y del ciclo de internacionalización de la tecnología, propuesto por Contractor (1984).

Asimismo la teoría del ciclo de desarrollo de la IED y la teoría de las redes multinacionales se centran en la concepción de la IED, por lo que vamos a tratarlas independientemente, basándonos en Martín y Téllez (2006).

El ciclo de vida de la inversión directa exterior (*Investment Development Path, IDP*), base de la **Teoría del Desarrollo de la IED**, se basa en dos premisas:

- Los países experimentan cambios estructurales ante el crecimiento.
- La estructura y el nivel de desarrollo de un país están relacionados con el tipo de IED que emiten y reciben, existiendo una relación dinámica entre los mismos.

En un principio, el país es importador de productos. Cuando logra desarrollar los activos necesarios que le permitan competir, inicia una etapa de crecimiento de la producción nacional que redundará en una menor importación. Si la economía logra consolidar su ventaja competitiva se convertirá en exportadora y, con la paulatina pérdida de competitividad del sector, reducirá su producción y exportaciones.

El modelo del IDP considera la existencia de cinco etapas en el desarrollo económico de los países, coincidentes con cinco formas de coexistencia entre la inversión directa de entrada y de salida:

- Fase I. Ausencia o escasa IED: Países cuyas ventajas de localización son insuficientes para atraer la inversión directa, excepto por la explotación de sus recursos naturales.
- Fase II. Receptores netos de IED (nivel fuerte): Países donde el Estado promueve infraestructuras sociales y económicas.
- Fase III. Receptores netos de IED (nivel débil): Países donde la ventaja competitiva de sus empresas es la generación de activos diferenciadores de carácter tecnológico o empresarial, reduciéndose las industrias ineficientes y transnacionalizándose el tejido empresarial.
- Fase IV. Países fuertemente integrados en la IED mundial, cuando la salida de IED supera a la entrada. La ventaja competitiva no se centrará en la dotación de recursos naturales, sino en factores creados, como la capacidad de coordinar una red internacional de suministradores, integrando economías y tecnologías dispares.
- Fase V. Equilibrio internacional. Las alianzas estratégicas y las fusiones y adquisiciones de empresas son relevantes, en esta etapa, para la búsqueda de eficiencia.

Por tanto, un país económicamente desfavorecido que posea unos factores adecuados y un buen impulso político, entre otros aspectos, puede pasar por todas y cada una de las etapas anteriores en el desarrollo de la IED de las compañías radicadas en el mismo.

La **Teoría de las Redes Multinacionales** percibe a cada multinacional como un miembro de una red internacional, cuyos nodos representan a cada una de las subsidiarias extranjeras, así como a la misma empresa matriz. El control centralizado o jerárquico ha cedido su posición frente al control descentralizado o heterárquico. Muchas de estas compañías se han convertido en coaliciones políticas con redes internas y externas. Adicionalmente, la red que configura la empresa multinacional forma parte de otra red mundial con base en su sector industrial.

## 2. DEFINICIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED)

Hemos de comenzar teniendo en cuenta que existe disparidad en la información ofrecida sobre la IED según sea la fuente nacional o internacional, así como diferencias de tipo conceptual y metodológico entre países. Además, hay cierta falta de colaboración de algunas empresas inversoras en la difusión de la información.

Definiciones oficiales de este tipo de inversión la encontramos en el 5º Manual de Balanza de Pagos del FMI y en la OCDE, *benchmark definition*. Estos organismos internacionales indican que la Inversión Directa Extranjera se refiere a inversiones en adquisiciones de empresas cuya operativa se realiza fuera de la economía del inversor. Además, el propósito del inversor directo, es el de poder ejercer el control de la gestión de la compañía en cuestión. Para hacer efectivo dicho control debe poseerse, al menos, el 10% de las acciones con derecho a voto. La OCDE amplía la definición a aquellos inversores, propietarios de un menor porcentaje de acciones, pero que ejercen una influencia efectiva sobre la gestión de la empresa objetivo. La intención de ejercer el control es la característica que distingue la IED de una mera cartera de inversión extranjera.

La IED representa, por tanto, una inversión en el exterior en actividades empresariales nuevas (*greenfield*) o ya existentes, generadoras de valor añadido, con el ánimo de ejercer un control efectivo sobre las mismas. A estas inversiones se las dota individualmente, o conjuntamente con otras unidades, de personalidad jurídica. Desde la óptica del país de destino se cuentan como empresas y, desde la perspectiva del inversor, son filiales en el exterior.

En realidad, una parte importante de las IED responden a ampliaciones de inversiones previamente realizadas, a desplazamientos de inversiones de unos lugares a otros o a otras totalmente nuevas que únicamente pretenden mejorar la rentabilidad del conjunto de la multinacional.

La empresa puede captar recursos financieros en el exterior emitiendo deuda o vendiendo acciones y puede invertir sus ahorros en los mercados internacionales, a través de su matriz, creando filiales financieras en el exterior o mediante alianzas internacionales.

Mediante la IED, la empresa se inclina a ser el mecanismo asignador de recursos a nivel internacional, decidiendo directamente sobre la actividad empresarial correspondiente. La compañía apuesta por trasnacionalizar internamente su ventaja competitiva y, combinándola con otros activos en el exterior, producir, abastecer mercados y obtener nuevas capacidades y recursos. La IED es el modo a través del cual la empresa se hace multinacional.

Como se estudió en las opciones de internacionalización del epígrafe anterior (figura 9.1.), las opciones que representarían IED serían aquellas en las que se mantiene un grado de control medio- alto por parte de la matriz, y son consecuencia de una inversión internacional con recursos altamente comprometidos: como la constitución de empresas filiales tanto comerciales como productivas y determinadas alianzas, como *joint ventures* o algunos consorcios de empresas. No se incluyen estos últimos en su totalidad ya que, para el grupo de exportadores o el club de empresas, aún considerándose alianzas, puede que su finalidad no sea la IED sino compartir simplemente recursos, riesgos y capacidades en su internacionalización, reduciendo costes de búsqueda de información y minimizando el nivel de compromiso de sus recursos. Los acuerdos entre empresas pueden llevar implícita la

creación de una compañía con estructura de poder compartido (IED). Hay autores que no incluyen en las IED ningún tipo de alianza, porque aunque existan riesgos compartidos, con frecuencia implican un intercambio de acciones entre las empresas matrices.

Una vez identificados al inversor directo y a la compañía objeto de inversión, el siguiente paso sería definir los flujos de caja clasificados como IED. Como tales se consideran exclusivamente los flujos derivados del capital del inversor directo destinados a la compañía objetivo, por él mismo o a través de otras compañías relacionadas. Las formas de inversión consideradas IED serían, por tanto, el capital propiamente dicho, la reinversión de ganancias y la concesión, tanto a corto como a largo plazo, de préstamos intraempresariales entre matrices y filiales o afiliadas. La primera de dichas formas de inversión es la más utilizada y la que mayor volumen de fondos mueve. Asimismo, la IED se puede materializar en aportaciones en efectivo, tecnológicas, comerciales, inversiones financieras y capitales físicos, además de en activos inmateriales que generalmente no son cuantificados ni contabilizados por las empresas. Como ejemplo de éstos últimos, podemos citar el acceso a mercados internacionales o a las capacidades empresariales de la empresa multinacional.

Los organismos internacionales citados incluyen en el concepto de IED los préstamos entre matriz y filial, y la inversión en inmuebles. En cambio, nuestra legislación interna sobre inversiones exteriores, el RD 664/1999, de abril, la OM de mayo de 2001 y la Resolución de febrero de 2002 de la Dirección General de Comercio e Inversiones, no obliga, o lo hace parcialmente, a la declaración de estas operaciones en el Registro de Inversiones Extranjeras. Es ésta la principal causa de discrepancia entre los datos ofrecidos por la UNCTAD y por la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, como tendremos oportunidad de comprobar.

## 3. FACTORES CLAVE EN LA DECISIÓN DE INVERTIR

En este epígrafe estudiaremos tanto los motivos estratégicos que mueven a una compañía a considerar IED, como los pasos a seguir para llevarla a cabo o proceso de planificación estratégica.

### 3.1. MOTIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES

El proceso de selección de la forma de penetración de la compañía en los mercados internacionales está sujeto a una serie de factores evolutivos, por lo que habrá que estudiar, para cada empresa en concreto, todos los **factores** determinantes en cada etapa de internacionalización. A dichos factores los agruparemos, sucintamente, en externos e internos.

#### Factores externos

##### - Mercado objetivo

» **Tamaño actual y futuro:** Los mercados pequeños favorecen las formas de penetración de bajo compromiso, como exportaciones indirectas y licencias o acuerdos empresariales. En los mercados mayores y más dinámicos, en cambio, se propicia la formación de filiales y *joint ventures*.

» **Competencia:** Si ésta es elevada, se opta por la exportación. En cambio, si el mercado es de tipo oligopolístico, se ve favorecida la inversión directa.

» Infraestructura de marketing: Si no existe, la empresa debe optar por sus propios canales de distribución.

- Condiciones de costes del país destino: Si se da una ventaja en localización, como bajos costes, la empresa tratará de invertir. Si los costes comparativos son elevados, buscará otra fórmula sin presencia directa en el mercado de destino.

- Factores ambientales: conforman las condiciones económicas, políticas, legales y culturales del país de destino. La legislación, en la localización de destino, puede facilitar la repatriación de capitales, favoreciendo la IED. Por otra parte, la distancia geográfica y psicológica hace que se opte por las fórmulas de penetración menos comprometidas.

- Condiciones del mercado doméstico: Una importante dimensión del mercado o de la compañía favorece determinadas fórmulas de IED. Si existe estructura oligopolística, surge la rivalidad entre empresas en sus estrategias de internacionalización. La existencia de impulsos políticos y ayudas oficiales a la internacionalización de las compañías, estimularán las IED.

#### Factores internos:

- Características del producto:

» Capacidad de diferenciación: A mayor capacidad, mayor acción de marketing de la empresa en los mercados de destino.

» Intensidad tecnológica: La utilización de licencias o de la IED se ve favorecida cuando la empresa posee una tecnología relevante y exclusiva.

- Activos comprometidos: Existe una relación directa entre la importancia de los recursos comprometidos y las posibilidades de la IED.

- Experiencia internacional: Si ésta es importante, favorecerá la rápida expansión mediante la IED.

Además de considerar los factores del entorno e internos, la compañía debe realizar un análisis que identifique los principales obstáculos y ventajas de introducirse en los mercados exteriores, llevando a cabo una reflexión interna de su caso concreto.

Podemos clasificar la IED, en función de los objetivos perseguidos y de los **motivos estratégicos** que la guían, de la siguiente forma:

- Búsqueda de nuevos mercados o ampliación de los existentes. Esta estrategia consiste en producir, en los países extranjeros, para satisfacer la demanda local o para exportar a mercados diferentes del original.

- Obtención de recursos o búsqueda de materias primas, como es el caso de las compañías pertenecientes a la industria petrolera, minera, agrícola o forestal.

- Mejora de la eficiencia económica, reduciendo costes y ampliando ingresos. Por ejemplo, el caso de los componentes electrónicos fabricados en Taiwán, Malasia y México, tiene como motivación la búsqueda de factores de producción a bajo coste, al considerarse procesos que requieren mano de obra intensiva.

- Mantenimiento o mejora de la ventaja competitiva, muy relacionado con el resto de motivos estratégicos.

- Búsqueda de seguridad institucional. El marco institucional del país de destino puede facilitar la IED de una compañía, en su región, si presenta estabilidad económica, social

y política. Es conveniente la existencia de un ordenamiento jurídico que garantice la propiedad privada y la intelectual; que la estructura y funcionamiento de los mercados sea óptima; que existan acuerdos internacionales e incentivos a la IED y que las políticas de privatizaciones, comercial y fiscal sean satisfactorias. Así, por ejemplo, las empresas de Hong Kong invirtieron mucho en manufacturas, servicios y bienes raíces en Estados Unidos, Canadá y Australia, previniendo las consecuencias de la absorción de la colonia británica por China en 1997.

- Búsqueda de activos estratégicos. En este apartado incluiremos a los buscadores de conocimiento, que operan en países extranjeros para tener acceso a la tecnología o a la experiencia administrativa. Por ejemplo, compañías alemanas, holandesas y japonesas adquieren empresas, localizadas en Estados Unidos, por las tecnologías en ellas empleadas.

Los motivos estratégicos mencionados no son mutuamente excluyentes; por ejemplo, las empresas de productos madereros que buscan fibras en Brasil, encontrarán en este país un mercado potencial para una parte de su producción.

Una IED puede considerarse de tipo proactivo o defensivo. Las inversiones proactivas están diseñadas para aumentar el crecimiento y la rentabilidad de la misma empresa. Las inversiones de defensa están diseñadas para impedir el crecimiento y la rentabilidad de los competidores de la empresa, teniendo sentido, por tanto, si la industria se caracteriza por una competencia oligopolística mundial. Ejemplos de esta última son las inversiones que tratan de adueñarse de un mercado, antes de que los competidores se establezcan en él, o intentos por captar las fuentes de las materias primas para negárselas a los competidores.

Otro determinante de la expansión internacional son las relaciones proveedor-cliente y la rivalidad entre economías. Así, por ejemplo, puede producirse una IED como estrategia de seguimiento del líder en el sector. En las industrias oligopolísticas, cuando un empresario realiza una inversión extranjera directa, los demás competidores le siguen muy rápidamente con inversiones directas defensivas dentro del mercado. Se observa, por tanto, que las empresas vienen entrando prematuramente en grandes mercados potenciales, mediante inversiones extranjeras directas para tratar de lograr economías de escala.

En definitiva, la decisión de IED responde a dos orientaciones, la demanda y la oferta. En la primera de ellas, el objetivo fundamental consiste en atender al mercado local del país de destino; básicamente será la estimación de los costes de producción y de los precios de venta la que determine la decisión de la IED en un área integrada. Para ello tendrá que realizarse un estudio de viabilidad donde la variable coste de oportunidad es relevante. En el momento en que la empresa se plantee abastecer al mercado mediante exportaciones, el estudio tendrá que contemplar, por un lado, los costes de producción en el país de origen más los seguros, gastos de transporte y comercialización en el país de destino. Si la fabricación se realiza en el exterior, tendrá que contemplar los costes de producción en el país de destino más los correspondientes de distribución y venta.

La IED orientada a la oferta, en cambio, se basa en los recursos, en las economías y ventajas de localizaciones específicas asociadas a la producción, no a la demanda local. En este caso, el volumen de producción se destina, principalmente, a servir a terceros mercados.

## 3.2. ESPAÑA: FACTORES CLAVE COMO PAÍS RECEPTOR DE IED

Centrándonos en España como país receptor de IED, al considerarse moderno e innovador, dotado de recursos humanos y tecnológicos importantes, lo hacen atractivo para la comunidad internacional inversora.

Entre los datos macroeconómicos que le avalan se encuentran los relacionados a continuación: España representa a finales de 2010 la duodécima posición respecto al PIB en la economía mundial, y la quinta en la Unión Europea; séptimo país por stock de IED directa recibida, por encima de los Países Bajos, China o Canadá; décimo inversor en el mundo en términos de stock, con compañías como Telefónica, Banco Santander o Inditex; segundo en Latinoamérica; así como séptimo mayor exportador de servicios comerciales, detrás de EEUU, Alemania, Reino Unido, China, Francia y Japón; o tercer destino turístico del mundo, detrás de Francia y EEUU y segundo a nivel de ingresos.

Pero, ¿por qué este país es un destino atractivo para compañías foráneas? Una idea de ello nos lo puede dar el caso Boing reflejado en el recuadro 3.

### RECUADRO 3. Caso práctico BOEING.

#### Sector Aeroespacial

BOEING ha desarrollado importantes centros de I+D en España:

- El primer centro de I+D fuera de EEUU.
- Áreas principales: seguridad, gestión del tráfico aéreo y tecnologías limpias.
- En abril de 2008: primer vuelo de un avión propulsado por pilas de combustible de hidrógeno – Ocaña (Madrid).

Según Boeing:

“La razón para elegir España fue el destacado papel del país en la UE y plataforma para Latino América. Además de la posición que la industria aeroespacial española ha adquirido en los últimos años y las capacidades del país en materia medio ambiental y de gestión del tráfico aéreo”.

<http://www.investinspain.org>

(último acceso febrero 2012)

Siguiendo a *Invest In Spain* (enero 2012), entidad pública de ámbito nacional responsable de la atracción, promoción y mantenimiento de la inversión extranjera directa en España, las razones detalladas para invertir en España, se pueden clasificar:

- Estabilidad y potencial de crecimiento.
  - » Estabilidad macroeconómica y potencial de crecimiento, como se desprende de un crecimiento sostenido del 3,4% notablemente superior a la media de la UE en la primera década del siglo XXI.
  - » Posición equilibrada para afrontar la actual crisis. En estos años de crisis, se ha aprobado una Ley de Economía sostenible que tiene entre sus líneas de actuación el

impulso de los sectores de alto aporte tecnológico e I+D, repercutiendo en la IED de entrada al ser un sector muy atractivo para la misma. Además, existe un compromiso del gobierno para reducir el déficit presupuestario recortando el gasto público en 50.000 millones de euros hasta 2013, así como una amplia reforma del mercado laboral y del sistema financiero. Esta última reforma conllevaría un proceso de bancarización de las cajas de ahorro, lo que supone una oportunidad para inversores extranjeros del sector.

#### - Acceso a mercados.

» Mercado español. El mercado español es muy amplio en número de consumidores ya que, aparte de los 47 millones de residentes, se le suman los 52 millones de turistas que visitan España todos los años. En el mundo existen más de 500 millones de hispanoparlantes, constituyéndose el español como lengua oficial en 22 países.

» Localización estratégica. Geográficamente, España está posicionada estratégicamente como punto de acceso a un mercado potencial de 1.250 millones de consumidores de Europa, América Latina y Norte de África.

» Europa, en cuanto a su pertenencia a la UE-27, con 500 millones de consumidores potenciales.

» América Latina, por el liderazgo que mantienen empresas españolas en determinadas economías latinoamericanas a nivel de servicios financieros, consultoría, TIC o energía. Adicionalmente, hay que considerar un importante número de tratados con dichos países en materia de doble imposición y protección de los inversores, así como la excelente comunicación vía Madrid.

» El Norte de África por su proximidad geográfica, los acuerdos bilaterales para evitar la doble imposición con Egipto, Marruecos, Argelia y Túnez o los acuerdos de protección de inversiones (APPRIS) firmados con cinco países del norte de África. Además, la Zona Especial Canaria se establece como puente con África y América Latina, teniendo el régimen fiscal más ventajoso de toda la UE.

» ETVEs. Las Entidades de Tenencia de Valores son holdings que tienen en España un régimen fiscal muy beneficioso, ya que no tributan ni por dividendos percibidos de las filiales, ni por beneficios generados por la venta de participaciones de las filiales.

#### - Clima de negocios.

» Capital humano. La mano de obra disponible está altamente cualificada. Prueba de ello es que ostenta el cuarto puesto en Europa en términos de número de personas con educación terciaria científico- técnica, tras Alemania, Gran Bretaña y Francia. España cuenta con tres de las mejores escuelas de negocio del mundo. Los científicos españoles destacan en formación y capacitación, contribuyendo al rápido desarrollo de la investigación y la tecnología en España. Como muestra citar que España representa el noveno país en producción científica a nivel mundial y el quinto en la Unión Europea, o que tres de sus escuelas de negocio se sitúan entre las 20 primeras a nivel mundial en 2010, según Financial Times (tabla 1).

» Infraestructuras. Dispone de una moderna y completa red de infraestructuras que le comunican interna y externamente por tierra, mar y aire. Se considera la primera red europea de trenes de alta velocidad y de autovías, y dos de los mayores aeropuertos de Europa, que son Madrid y Barcelona y se encuentra en la tercera posición de transporte marítimo de mercancías, con 46 puertos, detrás de Reino Unido y Países Bajos. Por todo ello, a España se le considera como la plataforma logística del Sur de Europa. Posee 80 parques tecnológicos, en los que operan más de 5.000 empresas y 67 centros tecnológicos, con más de 27.000 empleados.

» Impuestos. El marco legal es favorable para la inversión, por ello están instaladas más de 11.000 empresas extranjeras. Aunque en el capítulo sexto se desarrollan ampliamente las características fiscales, solo citaremos aquí que el IVA es uno de los más bajos de la UE, el tratamiento fiscal a la I+D uno de los más favorables de la OCDE, en segundo lugar después de Francia, y ofrece un régimen fiscal especial muy beneficioso para los grupos empresariales extranjeros. Los costes laborales en España en industria y servicios son la mitad de los de Alemania y Reino Unido, y casi un 35% menores que los de Francia.

» Incentivos. Se establece un sistema de ayudas a nivel regional, con subvenciones a la inversión de activos fijos, líneas de actuación concretas al sector TIC o de las energías renovables, y seis líneas de actuación concretas en el Plan Nacional de I+D+i. Con el nuevo modelo de desarrollo sostenible que se impulsa, se genera la creación de nuevas oportunidades de negocio.

» Oportunidades de negocio. En España se encuentran localizadas un gran número de compañías extranjeras. Asimismo, Barcelona y Madrid se encuentran entre las 10 principales ciudades de negocios europeas, según un informe de Chusma & Wakefield (2010), como se observa en la tabla 2.

» Calidad de vida. España se considera como el segundo país en Europa en calidad de vida para los expatriados, según un informe de 2009 de HSBC, tiene un sistema sanitario moderno y de excelente calidad, una oferta de 160 escuelas internacionales, dispone de 8.000 km. de costa, un clima excelente y una gastronomía única, así como un rico patrimonio histórico y cultural. En cuanto a calidad de vida, según un informe del Banco Internacional HSBC, España ha mejorado una posición respecto al año 2009, considerándose el país mejor valorado en Europa por sus expatriados, y el cuarto a nivel mundial, en 2010 (tabla 3.). Como ítems mejor valorados se encuentran el sistema sanitario, el horario laboral, las posibilidades de vida social y familiar, la gastronomía, el idioma o las posibilidades financieras.

Tabla 1. Principales escuelas de negocio, 2010.

Ranking	Escuela	País
1	London Business School	Reino Unido
2	University of Pennsylvania: Wharton	EEUU
3	Harvard Business School	EEUU
4	Stanford University GSB	EEUU
5	Insead	Francia / Singapur
6	Columbia Business School	EEUU
7	IE Business School	España
8	MIT Sloan School of Management	EEUU
9	University of Chicago: Booth	EEUU
10	Hong Kong UST Business School	China
11	IESE Business School	España
12	Indian School of Business	India
13	New York University: Stern	EEUU
14	Dartmouth College: Tuck	EEUU
15	IMD	Suiza
16	Yale School of Management	EEUU
17	University of Oxford: Said	Reino Unido

18	HEC París	Francia
19	ESADE Business School	España
20	Duke University: Fuqua	EEUU

Fuente: Global MBA ranking, 2010. Financial Times.

Tabla 2. Principales ciudades de negocios europeas, 2010.

Raking	Ciudad	Puntuación
1	Londres	0,85
2	París	0,55
3	Frankfurt	0,36
4	Bruselas	0,29
5	Barcelona	0,27
6	Ámsterdam	0,25
7	Berlín	0,24
8	Madrid	0,22
9	Múnich	0,22
10	Düsseldorf	0,14

Fuente: European City Monitor, Cushman & Wakefield, 2010.

Tabla 3. Ranking de países por calidad de vida para los expatriados, 2010.

Países	Experiencia		Asentam		Integración		Calidad de vida	
	P	R	P	R	P	R	P	R
España	0,59	1 (4)	0,6	(10)	0,81	(1)	0,53	(6)
Francia	0,58	2 (6)	0,6	(11)	0,79	(2)	0,52	(7)
Suiza	0,53	3 (10)	0,49	(17)	0,65	(13)	0,5	(8)
Alemania	0,52	4 (11)	0,52	(15)	0,72	(6)	0,47	(12)
Bélgica	0,52	5 (14)	0,53	(13)	0,68	(10)	0,47	(13)
Países Bajos	0,48	6 (18)	0,45	(21)	0,61	(19)	0,45	(17)
Reino Unido	0,44	7 (20)	0,49	(19)	0,69	(9)	0,37	(23)

Donde "P" se refiere a la puntuación obtenida, "R" al puesto del ranking ocupado y "(I)" a la posición en el ranking mundial.

Fuente: HSBC Bank International, Expat Explorer Survey 2010.

En cuanto a los **sectores** que resultan atractivos se encuentran los que poseen un fuerte potencial de crecimiento, como son los sectores con alto valor añadido, tecnológicos con alto grado de I+D+i, representando, en los últimos cinco años, uno de cada tres proyectos recibidos. Entre estos sectores se encuentran Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), biotecnología, farmacia y ciencias de la salud, sector aeronáutico y aeroespacial, las energías renovables, el sector de la automoción, medioambiente y tratamiento de aguas, y transporte. A continuación, en el recuadro 9.4 se establece un caso práctico de un sector prioritario con alto potencial de crecimiento.

#### RECUADRO 4. Caso práctico IBM.

Sector: Tecnologías de la información

IBM se instaló en España en 1926, y hoy en día tiene más de 7.200 empleados.

IBM España coordina las actividades de IBM en Portugal, Grecia e Israel.

Proyectos desarrollados en España:

- Centro de excelencia en Barcelona para el desarrollo de soluciones para el sector financiero y de la salud.
- INSA (grupo IBM) ha instalado en Cáceres y Salamanca 2 centros para casos de éxito desarrollos de software a nivel mundial.
- MareNostrum, un superordenador instalado en el “Barcelona Supercomputing Centre” en colaboración con la Universidad de Cataluña.
- Technology Expert Council (TEC), el cual integra a los mejores talentos de IBM en España para desarrollar sus conocimientos técnicos.

<http://www.investinspain.org>

[último acceso febrero 2012]

Por su parte, el sector de las TIC se consolida hoy día como uno de los cinco mercados europeos más importantes, con un gran apoyo gubernamental y un rápido crecimiento en inversión por este concepto, duplicándose, en el periodo 2003-2009.

En cuestión de Biotecnología España ostenta el quinto puesto a nivel mundial en bioquímica y biología molecular, el tercero a nivel de campos experimentales de agrobiotecnología. Adicionalmente, acoge a 942 compañías involucradas en actividades biotecnológicas, entre las que se encuentran las multinacionales líderes en el sector.

La industria aeroespacial es líder mundial en materiales compuestos, motores y gestión del tráfico aéreo y ocupa la quinta posición en Europa en cuanto al volumen de ventas y número de empleados.

En el sector de las energías renovables se considera líder mundial. España es el primer productor mundial de energía solar termoeléctrica instalada, el segundo productor mundial de energía solar fotovoltaica y el cuarto productor mundial de energía eólica, consolidándose España como la tercera tecnología en el sistema eléctrico. De hecho, el sector solar termoeléctrico ha contribuido al PIB español en 2010 en 1.650,4 millones de €, un 40% superior al año anterior (según informe de Deloitte, 2011).

En automoción, España es el segundo país de Europa fabricante de vehículos y octavo mundial y el principal fabricante europeo de vehículos industriales. Esto se une al nuevo plan anunciado por el Gobierno de impulso al coche eléctrico.

El sector del medio ambiente experimenta un crecimiento por las políticas de responsabilidad ambiental de las empresas y por el fuerte apoyo gubernamental que recibe. Así, España se considera el primer productor de agua desalada en Europa y América, con un alto grado de innovación en su tecnología.

El sector de logística y transporte aporta casi el 7% al PIB. Como acabamos de ver, España tiene la mayor extensión en autovías de la UE-27, más de 14.000 km. y 46 puertos comerciales, tres de los cuales se encuentran entre los diez europeos más importantes. Es un mercado con alto grado de concentración empresarial que ocupa el quinto puesto europeo a nivel de volumen y empleo.

Todas las **regiones** españolas son interesantes desde el punto de vista de la inversión directa. A continuación listaremos los puntos fuertes de cada comunidad o ciudad autónoma, elaborados por ellas mismas (a mediados de 2011) y ofrecidas por *Invest In Spain*, que le hacen atractivas de cara a una inversión, por orden alfabético:

#### Andalucía:

- Excelente conectividad interior y exterior con seis aeropuertos y nueve puertos.
- Una de las regiones españolas con un mayor índice de población joven cualificada y unos costes laborales por debajo de la media española y de la zona euro.
- Moderna red tecnológica, conformada por diez parques, dieciséis centros tecnológicos, quince de innovación y tecnología y tres centros europeos e empresas e innovación.
- Importantes incentivos que se tratarán como ejemplo en el recuadro 9.6. del epígrafe seis de este capítulo.

#### Aragón:

- Región en plena renovación con el parque empresarial Expo, Milla Digital, Ciudad del Motor “Motorland”, el Parque tecnológico del Reciclado, la Plataforma logística PLAZA, entre otros.
- Las empresas aragonesas valoran en gran medida las competencias lingüísticas de los empleados. Los costes laborales son competitivos y hay una baja rotación de la mano de obra.
- Situación estratégica en el cetro más próspero de España con amplia red de carreteras e infraestructuras como el tren de alta velocidad.
- Ofrece más de 3.000 hectáreas de suelo industrial.
- Los aragoneses se encuentran entre los europeos con mayor calidad de vida.
- Aragón Exterior presta un servicio individualizado a los inversores extranjeros.

#### Asturias:

- Arraigada tradición industrial.
- Mano de obra cualificada para la industria y los servicios.
- Modernas infraestructuras terrestres, marítimas, de telecomunicaciones, con numerosos centros tecnológicos y de investigación.
- Disponibilidad de suelo industrial y espacios de oficinas a precios competitivos para la instalación de empresas innovadoras, como la Zona de Actividades Logísticas e Industriales de Asturias, de 44 hectáreas.
- Entre otros incentivos financieros, subvenciones de hasta un 20% de la inversión.

- Apoyo al inversor extranjero para la puesta en marcha de su negocio a través del Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA).

- Extraordinaria calidad de vida, con intensa vida cultural o un increíble entorno cultural.

#### **Baleares:**

- Localización geográfica privilegiada, considerándose situado en una zona estratégica de las más dinámicas de España.

- Gran red de comunicaciones que facilita las conexiones locales entre municipios y con la capital de cada isla.

- Por su entorno, experiencia e infraestructuras es un centro idóneo para combinar negocio y ocio.

- PIB en crecimiento y renta per cápita por encima de la media de la UE.

- Segundo destino turístico de España, con más de 10 millones de turistas internacionales por año.

- Estabilidad institucional, legal y fiscal que anima a la actividad económica.

- Espíritu emprendedor, es la comunidad autónoma con más empresas por mil habitantes.

- Capital humano profesional y cualificado.

- Una de las regiones con mayor calidad de vida, con buen clima y paisajes de gran belleza.

- Se realizan actuaciones para aprovechar el potencial de las telecomunicaciones para la atracción de industrias limpias y actividades de alto valor añadido.

#### **Canarias:**

- Incentivo fiscal Reserva para Inversiones en Canarias (RIC) de 4.000 millones de €, generado por el crecimiento del sector servicios y destinado a nuevos proyectos de inversión que favorezcan la diversificación de la economía canaria.

- Excelente nivel de vida, temperaturas que oscilan entre los 16º C y 25º C todo el año, parques nacionales y reservas de la biosfera hacen que conste con más de doce millones de turistas anuales.

- Privilegiada situación geoestratégica, por su vinculación con Latinoamérica y África Occidental, constituyéndose en una excelente plataforma comercial integrada entre las principales rutas del comercio internacional.

- Excelentes infraestructuras de servicios y comunicaciones, con ocho aeropuertos, puertos líderes en España en movimiento de pasaje y mercancías, cobertura satelital y cableado submarino de fibra óptica.

- Investigación tecnológica puntera en energías renovables, astrofísica, óptica, tecnología de la información,

- Población joven y cualificada, numerosos colegios bilingües, los costes de personal relativamente más bajos que en el resto de España, y una baja rotación de personal.

- Zona de tributación muy atractiva para la inversión, al tener un Régimen Económico y Fiscal (REF) propio con incentivos fiscales a la creación de empresas, con un tipo

impositivo de sociedades del 4%, una reducción en la base imponible del impuesto de hasta el 90% de los beneficios no distribuidos, exención del ITPAJD por adquisición de bienes de empresa, el Impuesto General Indirecto Canario (IGIC) más bajo que el IVA, hasta un 50% de bonificación fiscal por el beneficio por venta de bienes corporales producidos en Canarias y, dos de las cinco zonas francas de España.

#### **Cantabria:**

- Capital humano altamente cualificado, muy motivado y con un elevado nivel formativo. Profunda cultura industrial, el 70% de la población en edad de trabajar con estudios universitarios o secundarios.

- Innovación y desarrollo tecnológico, valores prioritarios. Inminente apertura del Parque Científico y Tecnológico de Cantabria, centro de referencia mundial en el campo de las energías renovables vinculadas al poder de las olas, con una universidad entre las más importantes de España en el campo de I+D.

- Costes laborales competitivos, elevada productividad con una de las mayores jornadas medias efectivas anuales del sector industrial y un clima social favorable.

- Completa red de transporte terrestre, aéreo y marítimo que facilita las conexiones con el resto de España y con las principales capitales europeas.

- Calidad de vida elevada, con clima suave, arte, naturaleza, ocio, tradición y gastronomía, Santander se considera como una de las ciudades más bellas de Europa.

#### **Castilla y León:**

- Situación estratégica de comercio entre sur de Europa y el resto del continente, al limitar con Portugal y nueve regiones españolas.

- Extensa red de infraestructuras, contando con cuatro aeropuertos, cinco puertos secos o tren de alta velocidad.

- PIB superior a la media europea y tasa de cobertura de las exportaciones superior a la española.

- Índice de población universitaria mayor de España, con ocho universidades y excelente clima social.

- Amplio abanico de oferta de suelo industrial a precio competitivo.

- Propicia el desarrollo de la actividad tecnológica e innovadora de las empresas, con la Red de Centros Tecnológicos, la Estrategia Regional de Innovación y la Red de Parques Tecnológicos.

- Área de captación de inversiones de ADEuropa, que ofrece servicio de apoyo y asesoramiento integral al inversor potencial con incentivos adicionales a la inversión, innovación y a la I+D+i.

- Líder en turismo interior, siete enclaves declarados por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad. Según la ONU, posee una elevada calidad de vida.

#### **Castilla – La Mancha:**

- Ubicada en el centro de España, próxima a áreas estratégicas de negocio como son Madrid y Valencia.

- Importantes infraestructuras de comunicación, con amplia red vial, líneas de AVE, dos aeropuertos, un puerto seco, le configuran como centro de distribución de cargas de la meseta destinadas a Madrid.
- Profesionales altamente cualificados, con más de medio centenar de especialidades universitarias.
- Comunidad Autónoma que dispone de más suelo industrial a disposición del tejido empresarial, más de 60 millones de m<sup>2</sup>.
- Ayudas a la inversión en proyectos de innovación mejora de la competitividad.
- El precio del suelo industrial es muy competitivo.
- Importantes deducciones fiscales para empresas instaladas en los olígonos industriales en el pago de impuestos municipales.

#### **Cataluña:**

- Localización geográfica estratégica, plataforma para Europa, los mercados iberoamericanos, norteafricanos y de Oriente Medio. El nivel anual de creación de empresas en Cataluña es el 20% del total español.
- Excelente red de suministradores y proveedores de calidad.
- Extensa red de infraestructuras, carreteras, ferrocarril, tres aeropuertos internacionales, siendo el de Barcelona uno de los principales puertos del Mediterráneo y del sur de Europa, dos puertos y la futura alta velocidad.
- Recursos humanos cualificados, eficientes y motivados, 12 universidades y escuelas de negocio de las más prestigiosas de Europa (IESE y ESADE). La disponibilidad de personal multilingüe y cosmopolita se combina con la habilidad para atraer talento multinacional.
- Mejor ciudad europea en calidad de vida, con playas soleadas, campos de golf, estaciones de esquí, puertos deportivos, ...
- El gobierno de Cataluña impulsa la actividad empresarial y el cambio estratégico, reforzando además la investigación y el desarrollo. *Invest in Catalonia* ofrece asistencia a empresas potenciales inversoras.

**Ceuta:** (Información no disponible).

#### **Comunidad Valenciana:**

- Estabilidad institucional con entorno privilegiado, buen clima, dieta y playas mediterráneas.
- Dinamismo social y emprendedor, con gran tejido industrial y de PYMES.
- Políticas de innovación en I+D+i, creando Institutos Tecnológicos, Centros del Consejo Superior de Investigaciones Científicas y Centros de Investigación propios con proyectos de innovación universitarios.
- Infraestructura de transporte importante, con cinco puertos marítimos, entre los que se encuentra el de Valencia, líder en tráfico de contenedores de España, dos aeropuertos internacionales.
- Oferta de suelo industrial a precio competitivo, con un único agente gestor del mismo

- Ubicación geográfica estratégica con fácil acceso a mercados europeos y del mediterráneo.

#### **Extremadura:**

- Sofiex aporta un máximo del 49% del capital social a empresas de nueva creación, con compromiso de recompra.
- Territorio libre de grandes aglomeraciones con reducido coste de la vivienda.
- Alto potencial humano y profesional, tanto a niveles superiores como intermedios, de formación profesional.
- Situada entre el Tajo y el Guadiana, constituye una de las más importantes reservas de agua del país, aportando junto con las horas de sol, el 10% de la energía nacional.
- Situación estratégica dentro del entramado Madrid- Lisboa- Sevilla.

#### **Galicia:**

- Entorno natural inigualable y disposición al trabajo e identificación con la empresa como aspectos característicos del carácter gallego.
- Aumento porcentual de las exportaciones superior al conjunto español, con tasa de cobertura del comercio exterior tres veces superior a la española.
- Punto de acceso al mercado europeo y con la red de gallegos en el exterior que facilita el acceso además a otros mercados, como los de Latinoamérica.
- Modernas infraestructuras, con amplia red de autopistas, red ferroviaria, inversiones en los puertos, destacando Vigo como uno de los principales puertos exportadores de España, tres aeropuertos, Vigo posee Zona Franca, multitud de polígonos industriales. Centros de Investigación y Tecnológicos, como el Cis-Madera, Centro Tecnológico del Mar, Centro de Automoción de Galicia, Laboratorio de Metrología, Centro de Supercomputación o Centro Tecnológico del Granito y la Pizarra.
- Galicia es objetivo de convergencia de la UE, por lo que se conceden ayudas a fondo perdido de hasta el 30% de la inversión subvencionable. El IGAPE ofrece apoyo al inversor extranjero.

#### **La Rioja:**

- Economía dinámica y estable, con elevado PIB per cápita, estabilidad institucional y clima social favorable.
- Entorno competitivo e innovador con centros tecnológicos y de investigación especializados. Costes laborales competitivos, por debajo de la media española y europea.
- Capital humano, eficiente y muy motivado.
- Situación y comunicación privilegiadas. Pequeña región de las más prósperas de España con conexiones a Madrid, Bilbao, Barcelona, Valencia y salida natural a Francia. Importante red de carreteras, alta velocidad de ferrocarril y aeropuerto.
- Amplio número de polígonos industriales repartidos por toda su geografía.
- Gran calidad de vida, con ciudades de pequeña dimensión sin renuncia a amplia oferta de servicios en educación, sanidad, cultura, ocio y deporte.

#### Madrid:

- Economía en constante crecimiento, supone el 18% del PIB español. Tercera región europea con mayor poder adquisitivo.
- Capital política y empresarial, principal concentración de negocios de España, una de cada cinco empresas que se crean en España tiene su sede en Madrid.
- Profesionales cualificados, flexibles y a costes competitivos. 16 universidades y algunas de las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo, como el Instituto de Empresa, ESADE, IESE. EOI, CEF, ESIC o IEB.
- Acceso a un mercado potencial de 1.300 millones de personas: UE (500 millones), Mediterráneo (450 millones) y Latinoamérica (600 millones), centro radial de carreteras y ferrocarril, Barajas se constituye como el aeropuerto más importante de España y el primer puerto seco de Europa.
- Centro líder de desarrollo científico y tecnológico, la tercera región europea en número de trabajadores en sectores de alta tecnología. Excelente red de parques tecnológicos y científicos (Madrid Network) con 11 clusters sectoriales y 6 parques tecnológicos.
- Proveedor de servicios de excelencia y sólido sector industrial. Reconocida solvencia en energías renovables y aeronáuticos, entre otros.
- Calidad de vida única, con 35 colegios internacionales, sistema de sanidad universal, riqueza de ocio, cultura y actividades deportivas para todas las edades.

En el recuadro 9.5. se explica un caso de una compañía de origen chino situada en dos comunidades autónomas, Madrid y Andalucía.

#### RECUADRO 5. Caso práctico Huawei

Huawei, el segundo mayor proveedor de tecnología de redes del mundo, se estableció en España en 2001 y desde entonces se ha expandido con gran rapidez, tanto en cuanto a facturación y número de empleados, como en lo relativo al desarrollo de un mayor número de proyectos de alcance global y contenido innovador. Actualmente esta empresa de origen chino cuenta con 700 empleados en España, de los cuales aproximadamente un 20 por ciento se dedican a actividades de I+D.

Las actividades de I+D se realizan en estrecha colaboración con los clientes, entre los que se encuentran la mayoría de operadores de telecomunicaciones españoles. Desde 2006 la empresa ha creado varios centros de innovación con Telefónica y Vodafone, así como un centro de soporte técnico con responsabilidad para todos los países de habla hispana situado en el Parque Tecnológico de Andalucía, en Málaga. En 2009 Huawei firmó una alianza estratégica con Telefónica, cuyo primer objetivo es desplegar una plataforma de distribución de servicios que preste servicio a los 13 países de Latinoamérica donde opera Telefónica. El paso más reciente en la ampliación del mandato de la filial española ocurrió el 21 de junio de 2011 con la inauguración en Madrid de un centro de operaciones con competencia internacional para la gestión y mantenimiento de redes de distintos operadores. Aunque la colaboración con clientes en actividades de I+D es muy intensa, la colaboración con universidades españolas es todavía prácticamente inexistente.

ICEI - Invest In Spain (2011)

#### Melilla: (Información no disponible)

#### Murcia:

- Infraestructura de transporte con un puerto y dos aeropuertos.
- Suelo industrial disponible a precio competitivo, parque tecnológico y científico.
- Mercado local amplio de suministradores con presencia de grandes empresas en sector servicios.
- Sector transporte desarrollado con una importante flota de camiones que cubre las principales rutas españolas y europeas, líneas regulares por barco a EEUU, Norte de Europa y África.
- Salarios competitivos, tres universidades, escuela de negocios y 10 centros tecnológicos.
- Bajo coste de vida, colegios internacionales y turismo de playa, interior, club de golf o náuticos.
- Incentivos a la inversión y al desarrollo empresarial.

#### Navarra:

- PIB per cápita muy superior a la media de la UE, con bajas tasas de desempleo. Costes salariales por debajo de la media de la UE, telecomunicaciones modernas y régimen fiscal propio y diferenciado que incentiva las inversiones productivas. Plan Tecnológico de Navarra promueve la innovación en Navarra.
- 3 Universidades e importantes centros tecnológicos especializados.
- Comunidad Autónoma con mayor gasto en I+D de España.
- Calidad de vida excepcional, con parques naturales, infraestructuras deportivas o, sistema sanitario modélico.

#### País Vasco:

- Entorno innovador con cinco universidades, dos grandes corporaciones tecnológicas, parques tecnológicos de reconocido prestigio internacional, una de las áreas europeas con mayor densidad de certificaciones de calidad.
- Alto grado de autonomía para administrar la recaudación fiscal, industria y promoción económica.
- Excelentes infraestructuras tanto portuarias como aeroportuarias, comunicaciones ferroviarias y terrestres.
- Situado en el noreste de la península ibérica, constituye la más importante concentración industrial del país.

### 3.3. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Antes de explicar el proceso de planificación, contestaremos brevemente una serie de preguntas sobre el momento y la ubicación oportuna de la IED, recopilando lo estudiado hasta este momento.

¿Qué internacionalizar y de qué forma? La empresa puede internacionalizar todo o parte de su proceso de fabricación, distribución y comercialización de productos y prestaciones de

servicios. La estrategia seguida puede ser de expansión horizontal, fabricando los mismos productos que hace localmente; vertical, añadiendo fases en el exterior al proceso productivo actual, o mediante algún acuerdo internacional, de entre los ya estudiados. Influyen sobre dicha decisión los factores económicos y de comportamiento, así como la etapa del desarrollo histórico de la empresa. Una empresa aprende de sus primeras inversiones en el extranjero y este conocimiento influye en las siguientes operaciones.

¿Estrategia de entrada o de salida? La IED es de carácter secuencial, dando lugar a relocalizaciones y reorganizaciones de actividades en una empresa multinacional. Los motivos de una desinversión pueden centrarse en la escasa rentabilidad de una filial, pérdida de valor estratégico, cambios significativos en el entorno, ausencia de sinergias esperadas o existencia de un elevado coste de integración.

Las barreras de entrada y salida evolucionan con el nivel de competencia local. Como causas generadoras de barreras de entrada podemos citar las economías de escala, la diferenciación de productos, necesidades de capital, ventajas en costes de las empresas establecidas, acceso a los canales de distribución y regulaciones gubernamentales. En cuanto a las fuentes que producen barreras de salida, la existencia de activos muy especializados con elevados costes de transferencia, los costes de desinvertir, la importancia estratégica de la filial a liquidar, las barreras emocionales y las restricciones tanto sociales como gubernamentales.

Las barreras de salida afectan más a empresas con activos muy especializados con altos costes de desinversión. Sin embargo, a las empresas con filiales autónomas o activos poco especializados no les afectan tanto, pudiendo decidirse la desinversión de forma fluida. No obstante, estas últimas compañías están más expuestas al riesgo político, ya que son más fácilmente expropiables.

Cuando los costes de salida sean pequeños y los beneficios o incentivos derivados de la misma sean considerables, se tomará la decisión de llevar a cabo una retirada de la IED o desinversión.

¿Dónde localizarse? Esta pregunta está relacionada con los motivos que llevan a la IED. Si el objetivo es la búsqueda de mercados o la explotación de recursos, la IED se llevará a cabo allí donde se cumplan las expectativas y características de la demanda o se encuentren los recursos. Si buscamos la eficiencia, donde los costes sean menores. También deberemos considerar, entre otros indicadores ya estudiados, la distancia geográfica y “psicológica” de las regiones de destino con respecto a la de origen.

¿Cuándo realizar la IED? El momento oportuno depende de una serie de condicionantes propios de la empresa y del exterior. Así, desde una perspectiva interna, se deben estudiar las fortalezas y debilidades de la compañía, y si se posee la información y experiencia necesarias para dar el siguiente paso en el proceso de internacionalización. Desde el contexto externo, una vez elegida la zona, país o mercado de destino, deben analizarse aspectos tales como su comportamiento político, la evolución de la divisa, las posibilidades de obtención de recursos financieros o los contactos con nuevos socios.

Es interesante, para precisar el momento oportuno, la realización de simulaciones de escenarios posibles del impacto de la internacionalización en el conjunto de la empresa, para estudiar su viabilidad. En este sentido se realizan estudios utilizando los modelos de opciones reales.

Dadas las nuevas oportunidades y retos que nos brinda el mercado, las decisiones de los fabricantes se desarrollan mediante **planes estratégicos** para fortalecer la ventaja competitiva de la empresa.

Cada vez resulta más importante el análisis de la dirección estratégica, que se realiza en varios niveles. El primer nivel estratégico abarca el campo de actividad de la empresa, definiendo líneas de negocio y, por tanto, su ámbito de aplicación. A nivel de negocio se hace referencia al desarrollo de estrategias o competitividad de las empresas. Por último, a nivel funcional, se estudia la utilización y aplicación de los recursos y capacidades dentro de cada área. En este proceso es relevante el control continuo del mismo, íntimamente relacionado con la unidad de decisión estratégica central y las distintas unidades técnicas y de negocio.

La secuencia general de la planificación estratégica es como sigue:

1.- Fijación y ajuste del núcleo de la estrategia. El proceso de planificación debe empezar con una definición clara del negocio para el que se va a desarrollar la estrategia. Generalmente la unidad estratégica de negocio es la base en torno a la cual se van a tomar decisiones.

En esta fase se requiere la participación de ejecutivos procedentes de diferentes áreas, realizándose análisis internos, identificándose puntos fuertes y débiles, y externos, analizando la competencia y el mercado. Para esto se utilizan, entre otros instrumentos, varios modelos DAFO que tienen como indicadores de fortalezas la cuota relativa de mercado o la contribución al margen. Por otro lado los atractivos del mercado u oportunidades se miden con el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento del mismo, el número y tipo de competidores, y las actuaciones del gobierno, así como teniendo en cuenta la estabilidad política y económica.

2.- Formulación y desarrollo de la estrategia global. El primer paso al formular la estrategia global es decidir en qué mercados vamos a introducirnos posteriormente, dependiendo del objetivo perseguido. Para ello, la organización debe considerar los atractivos del mercado y su posicionamiento en el mismo.

Un segundo paso consiste en la elección de la estrategia competitiva, como liderazgo en costes o diferenciación. La estrategia elegida puede ser de tipo competitivo o negociador y de colaboración con otras organizaciones empresariales o de índole política. En este último caso es relevante la elección de socios estratégicos.

Se debe proceder seguidamente al desarrollo de un plan y programa global a medio y largo plazo, de planes específicos y operativos, llevándose a cabo constantemente labores de control y seguimiento. Las decisiones que se tomen al respecto deben considerar los factores de globalización dentro del marco de los retos competitivos y los recursos con que cuenta la organización.

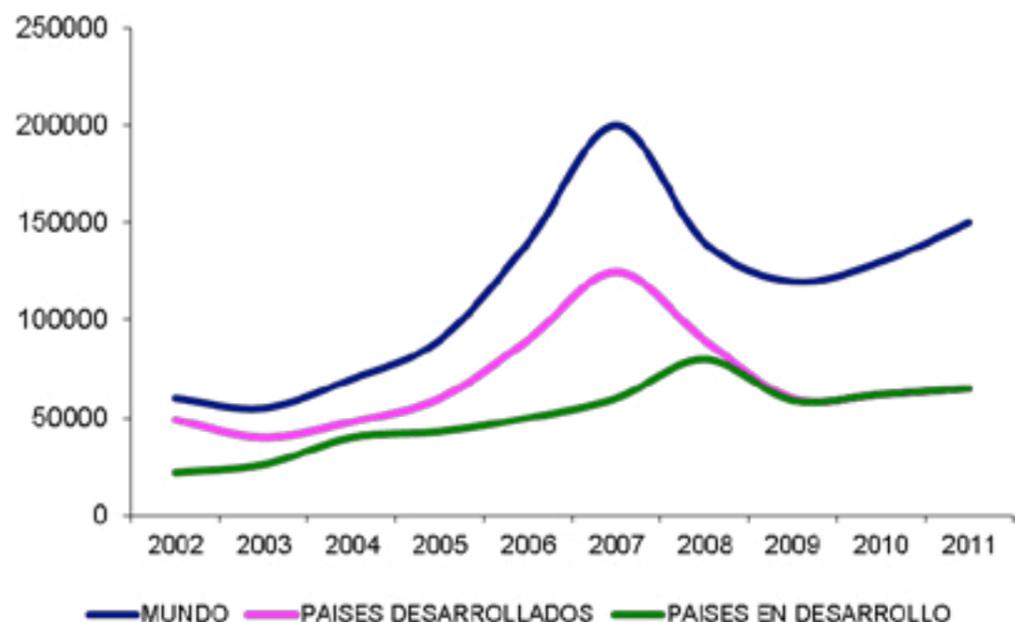
## 4. EVOLUCIÓN DE LA IED A NIVEL MUNDIAL, TANTO DE ENTRADA COMO DE SALIDA

En este epígrafe ofreceremos datos oficiales de flujos de entrada y salida de IED en las principales economías mundiales, diferenciándose entre las adquisiciones de compañías ya existentes y los nuevos proyectos de inversión *greenfield*. También se relacionan, como información de interés, las diez mayores operaciones de ambos tipos en los últimos años y, la posición neta de España respecto al resto del mundo. Hay que indicar que al ser las

fuentes múltiples, las distintas tablas pueden que no sean completamente comparables entre sí, debido a la denominación en distinta moneda o en el tipo de dato que recoge. Así, algunos organismos no incluyen en el dato ofrecido de IED las ganancias reinvertidas, las transmisiones entre no residentes o las reestructuraciones de grupos, y otros sí.

En cuanto a la evolución general de la recepción de IED en la última década (ver figura 9.2.) podemos detectar cómo, durante los primeros años de estudio, los flujos de caja de entrada a los países desarrollados supera a los correspondientes en vías de desarrollo. No obstante, se observa cómo el impacto de la crisis económica afecta, en primera instancia, a la entrada de IED a los países desarrollados y, posteriormente y en menor medida, a los países en vías de desarrollo. En los dos últimos periodos se aprecia una mejora de la situación, aunque todavía no se llegan a alcanzar los niveles pre-crisis.

Figura 2. Principales economías receptoras de IED en el mundo. 2002- 2011 (en millones de dólares).



Fuente: UNCTAD.

Las siguientes tablas, desde la cuarta a la séptima se relaciona con datos concretos de compañías y flujos de entrada y salida, diferenciándose las dos vertientes, adquisición o generación de nueva compañía.

Tabla 4. Flujos de Inversión Directa, por región y economía, 2005-2010 (Millones de dólares).

Region/economy	Flujos de entrada de Inversión Directa						Flujos de salida de Inversión Directa					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Mundo</b>	982.593	1.461.863	1.970.940	1.744.101	1.185.030	1.243.671	882.132	1.405.389	2.174.803	1.910.509	1.170.527	1.323.337
<b>Developed economies</b>	619.134	977.888	1.306.818	965.113	602.835	601.906	745.679	1.154.983	1.829.044	1.541.232	850.975	935.190
Europe	503.730	635.832	895.753	514.975	387.825	313.100	686.671	792.652	1.274.118	983.284	434.171	475.763
European Union	496.075	581.719	850.528	487.968	346.531	304.689	606.515	690.030	1.199.325	906.199	370.016	407.251
Austria	10.784	7.933	31.154	6.858	7.011	6.613	11.145	13.670	39.025	29.452	7.381	10.854
Belgium	34.370	58.893	93.429	142.041	23.595	61.714	32.658	50.685	80.127	164.314	-21.667	37.735
Bulgaria	3.920	7.805	12.389	9.855	3.351	2.170	310	177	282	755	-119	238
Cyprus	1.186	1.864	2.234	4.050	5.725	4.860	558	902	1.245	4.142	5.052	4.220
Czech Republic	11.653	5.463	10.444	6.451	2.927	6.781	-19	1.468	1.620	4.323	949	1.702
Denmark	12.871	2.691	11.812	2.216	2.966	-1.814	16.193	8.206	20.574	14.142	6.865	3.183
Estonia	2.869	1.797	2.725	1.731	1.838	1.539	691	1.107	1.746	1.114	1.549	133
Finland	4.750	7.652	12.451	-1.035	-4	4.314	4.223	4.805	7.203	9.297	3.831	8.385
France	84.949	71.848	96.221	64.184	34.027	33.905	114.978	110.673	164.310	155.047	102.949	84.112
Germany	47.439	55.626	80.208	4.218	37.627	46.134	75.893	118.701	170.617	77.142	78.200	104.857
Greece	623	5.355	2.111	4.499	2.436	2.188	1.468	4.045	5.246	2.418	2.055	1.269
Hungary	7.709	6.818	3.951	7.384	2.045	2.377	2.179	3.877	3.621	3.111	2.699	1.546
Ireland	-31.689	-5.542	24.707	-16.453	25.960	26.330	14.313	15.324	21.146	18.949	26.616	17.802
Italy	19.975	39.239	40.202	-10.845	20.073	9.498	41.826	42.068	90.778	67.002	21.271	21.005
Latvia	707	1.663	2.322	1.261	94	349	128	170	369	243	-62	16
Lithuania	1.028	1.817	2.015	2.045	172	629	346	291	597	336	217	128
Luxembourg	6.564	31.843	-28.260	9.785	30.196	20.350	9.932	7.747	73.350	10.171	18.726	18.293
Malta	676	1.840	1.006	845	760	1.041	-21	30	14	305	134	87
Netherlands	39.046	13.976	119.383	3.577	34.514	-16.141	123.071	71.174	55.608	67.485	26.927	31.904
Poland	10.293	19.603	23.561	14.839	13.698	9.681	3.406	8.864	5.405	4.414	5.219	4.701
Portugal	3.930	10.902	3.055	4.665	2.706	1.452	2.111	7.139	5.490	2.741	816	-8.608
Romania	6.483	11.367	9.921	13.910	4.847	3.573	-31	423	279	277	-86	193
Slovakia	2.429	4.693	3.581	4.687	-50	526	150	511	600	530	432	328
Slovenia	588	644	1.514	1.947	-582	834	641	862	1.802	1.390	167	151
Spain	25.020	30.802	64.264	76.993	9.135	24.547	41.829	104.248	137.052	74.717	9.737	21.598
Sweden	11.896	28.941	27.737	36.771	10.322	5.328	27.706	26.593	38.836	31.326	25.778	30.399
United Kingdom	176.006	156.186	196.390	91.489	71.140	45.908	80.833	86.271	272.384	161.056	44.381	11.020
Other developed Europe	7.655	54.113	45.225	27.006	41.294	8.411	80.156	102.622	74.793	77.085	64.155	68.512
Gibraltar	122	137	165	159	172	165	-	-	-	-	-	-
Iceland	3.071	3.843	6.824	917	83	2.950	7.072	5.473	10.186	-4.209	2.281	-1.935
Norway	5.413	6.415	5.800	10.781	14.074	11.857	21.966	21.326	13.588	25.990	28.623	12.195
Switzerland	-951	43.718	32.435	15.149	26.964	-6.561	51.118	75.824	51.020	55.305	33.251	58.253
North America	130.465	297.430	330.604	363.543	174.298	251.662	42.907	270.434	451.244	388.090	324.351	367.490
Canada	25.692	60.294	114.652	57.177	21.406	23.413	27.538	46.214	57.726	79.794	41.665	328.905
United States	104.773	237.136	215.952	306.366	152.892	228.249	15.369	224.220	393.518	308.296	282.686	328.905
Other Developed countries	-15.060	44.624	80.460	86.595	40.712	37.144	16.101	91.897	103.682	169.858	92.454	91.937
Australia	-24.246	31.050	45.397	46.843	25.716	32.472	-31.137	25.409	16.786	33.604	16.160	26.431
Bermuda	44	261	577	-146	-88	210	31	579	1.040	563	208	693
Israel	4.818	15.296	8.798	10.875	4.438	5.152	2.946	15.462	8.604	7.210	1.695	7.960
Japan	2.775	-6.507	22.550	24.426	11.939	-1.251	45.781	50.264	73.548	128.019	74.699	56.263
New Zealand	1.548	4.526	3.138	4.598	-1.293	561	-1.521	182	3.703	462	-308	589
Developing economies	332.343	429.459	573.032	658.002	510.578	573.568	122.143	226.683	294.177	308.891	270.750	327.564
Africa	38.160	46.259	63.132	73.413	60.167	55.040	1.968	6.943	10.719	9.750	5.627	6.636
North Africa	12.236	23.143	24.775	24.045	18.468	16.926	287	134	5.545	8.751	2.543	3.384
West Africa	7.126	6.976	9.522	12.718	12.662	11.323	289	342	977	1.341	1.504	1.120
Central Africa	2.675	3.051	5.985	4.395	5.400	7.959	84	127	87	159	117	94
East Africa	1.424	2.588	4.085	3.667	3.638	3.728	91	42	112	109	89	153
Southern Africa	14.699	10.501	18.764	28.588	19.999	15.105	1.218	6.298	3.998	-610	1.373	1.885
Latin America and the Caribbean	78.082	98.459	169.514	206.733	140.997	159.171	33.999	68.129	61.731	80.580	41.544	76.273
South America	44.266	43.916	71.456	92.134	55.287	86.481	11.898	35.449	12.247	34.161	4.066	30.294
Argentina	5.265	5.537	6.473	9.726	4.017	6.337	1.311	2.439	1.504	1.391	712	964
Brazil	15.066	18.822	34.585	45.058	25.949	48.438	2.517	28.202	7.067	20.457	-10.084	11.519
Chile	6.984	7.298	12.534	15.150	12.874	15.095	2.183	2.172	2.573	8.041	8.061	8.744
Venezuela	2.589	-508	1.008	349	-355	-1.404	1.170	1.524	30	1.273	1.834	2.390
Central America	27.932	25.916	37.155	34.029	20.485	24.622	7.747	8.154	11.164	3.213	9.405	16.768
Mexico	24.122	20.052	29.734	26.295	15.334	18.679	6.474	5.758	8.256	1.157	7.019	14.345
Caribbean	5.884	28.626	60.813	80.570	65.226	48.068	14.354	24.526	38.320	43.207	32.073	29.211
British Virgin Islands	-9.090	7.549	31.443	51.742	42.100	30.526	6.380	15.698	29.339	29.121	25.742	20.598
Cayman Islands	10.221	14.963	29.969	18.749	17.878	12.894	7.451	8.333	8.769	13.333	6.379	8.539
Asia and Oceania	216.101	284.741	340.387	377.857	309.414	359.357	86.176	151.611	221.727	218.560	219.579	244.656
Asia	215.834	283.463	339.252	375.665	307.527	357.846	86.051	151.566	221.688	218.436	219.500	244.585
West Asia	44.498	67.112	78.211	91.564	65.993	58.193	12.452	22.570	34.175	40.180	26.309	12.999
East Asia	116.189	131.829	151.004	185.253	161.096	188.291	51.907	85.402	114.391	133.173	142.941	174.283
China	72.406	72.715	83.521	108.312	95.000	105.735	12.261	21.160	22.469	52.150	56.530	68.000
Hong Kong	33.625	45.060	54.341	59.621	52.394	68.904	27.196	44.979	61.081	50.581	63.991	76.077
South Asia	14.411	27.821	34.297	51.901	42.458	31.954	3.524	14.812	17.709	19.897	16.405	15.079
South-East Asia	40.737	56.701	75.740	46.947	37.981	79.408	18.169	28.782	55.413	25.185	33.845	42.223
Oceania	267	1.278	1.134	2.192	1.887	1.511	124	45	39	125	79	71
South-East Europe and the CIS	31.116	54.516	91.090	120.986	71.618	68.197	14.310	23.723	51.581	60.386	48.802	60.584
South-East Europe	4.877	9.875	12.837	12.601	7.824	4.125	273	395	1.448	1.896	1.	

Tabla 5. Valor de Fusiones y Adquisiciones extranjeras (M&A), por economía vendedor/ comprador, 2005- Mayo 2011 (Millones de dólares).

Region/Economy	Ventas Netas							Compras netas						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	E-M 2011	2005	2006	2007	2008	2009	2010	E-M 2011
<b>World</b>	462.253	625.320	1.022.725	706.543	249.732	338.839	224.163	462.253	625.320	1.022.725	706.543	249.732	338.839	224.163
<b>Developed economies</b>	403.731	521.152	891.896	581.394	203.530	251.705	189.614	359.551	497.324	841.714	568.041	160.785	215.654	135.369
<i>Europe</i>	316.891	350.740	559.082	273.301	133.871	123.354	56.764	233.937	300.382	568.891	358.981	102.709	33.825	63.981
<i>European Union</i>	304.740	333.337	527.718	251.167	116.226	113.539	47.314	210.111	260.680	537.890	306.734	89.694	17.328	48.869
<i>Austria</i>	1.713	1.145	9.661	1.327	1.797	432	6.584	3.871	6.985	4.720	3.049	3.345	1.653	1.275
<i>Belgium</i>	4.277	1.794	961	2.491	12.089	9.406	799	4.067	3.640	8.258	30.146	-9.638	-238	-176
<i>Bulgaria</i>	2.551	807	971	227	151	24	-234	-	-	5	7	2	9	-
<i>Cyprus</i>	24	294	1.343	-909	52	684	400	52	1.274	775	1.725	1.395	-12	-2.560
<i>Czech Republic</i>	6.196	1.154	107	5.169	2.669	-457	468	579	812	846	34	1.608	-17	-552
<i>Denmark</i>	12.093	11.235	5.761	6.095	1.651	1.448	-1.181	11.921	2.078	3.226	2.841	3.198	-3.518	-1.066
<i>Estonia</i>	82	3	-57	110	28	3	92	16	179	-	4	0	4	-
<i>Finland</i>	2.923	1.321	8.313	1.153	508	324	-42	2.720	2.169	-1.128	13179	653	391	1.014
<i>France</i>	25.172	19.423	28.207	4.590	724	3.785	4.162	58.255	41.030	78.451	56.806	41.565	7.157	-7.468
<i>Germany</i>	47.501	41.388	44.091	31.911	12.790	10.893	1.668	4.677	16.427	58.795	61.340	24.313	7.138	1.310
<i>Greece</i>	872	7.309	723	6.903	477	-1.185	621	1.159	5.238	1.495	2.697	386	518	0
<i>Hungary</i>	2.470	2.337	721	1.559	1.853	213	1.707	415	1.522	1	41	0	465	17
<i>Ireland</i>	725	2.731	811	2.892	1.712	2.127	674	3.375	10.176	6.677	3.693	-526	2.505	-5.247
<i>Italy</i>	40.445	25.760	23.630	-2.377	1.109	6.762	3.018	23.565	6.887	55.880	21.358	17.505	-5.336	672
<i>Latvia</i>	9	11	47	195	109	72	-	-	-	4	3	-30	-40	-
<i>Lithuania</i>	61	97	35	98	20	462	-10	-	-	30	31	-	-	-
<i>Luxembourg</i>	7.989	35.005	7.339	-3.570	444	2.083	-	6.847	15.539	22.631	8.109	3.382	2.998	-21.147
<i>Malta</i>	12	517	-86	-	13	315	-	-	115	-	-25	-	235	-
<i>Netherlands</i>	21.326	25.560	162.770	-8.156	17.988	4.002	2.176	3.140	51.304	-3.268	53.668	-3.273	14.252	23.065
<i>Poland</i>	1.487	776	728	966	776	1.042	2.958	586	194	128	432	117	292	310
<i>Portugal</i>	1.648	537	1.715	-1.279	504	2.208	984	-1.612	644	4.023	1.164	1.236	-8.885	2.426
<i>Romania</i>	1.851	5.324	1.926	993	314	148	11	-	-	-	4	7	24	-
<i>Slovakia</i>	117	194	50	136	13	-	-	493	-142	-	-	-	-	-18
<i>Slovenia</i>	148	15	57	418	-	332	-	47	29	74	320	251	-50	-
<i>Spain</i>	21.217	7.951	51.686	33.708	32.173	8.669	5.961	24.162	71.481	40.893	-14.654	-1.278	1.898	10.954
<i>Sweden</i>	7.892	15.228	4.563	18.770	1.098	1.439	2.711	11.606	3.199	32.390	6.108	9.024	-128	-4.668
<i>United Kingdom</i>	93.940	125.421	171.646	147.748	25.164	58.309	13.788	50.170	19.900	222.984	54.653	-3.546	-4.068	50.724
<i>Other developed Europe</i>	12.150	17.403	31.363	22.132	17.645	9.816	9.451	23.826	39.702	31.099	52.247	13.015	16.496	15.112
<i>Gibraltar</i>	4	-	50	212	-	-	-	13	404	116	1	253	-	1.757
<i>Iceland</i>	12	39	-227	-	-	14	-	3.714	2.171	4.664	737	-317	-221	-881
<i>Norway</i>	4.568	4.289	7.831	14.997	1.630	7.171	6.318	6.994	9.465	10.641	6.102	611	-4.084	3.016
<i>Switzerland</i>	4.361	11.647	22.206	6.620	15.285	1.910	3.004	13.966	25.010	12.729	45.362	7.385	10.184	8.994
<i>North America</i>	79.865	165.591	265.866	262.698	51.475	94.737	136.322	94.088	138.576	226.646	114.314	40.477	118.670	57.873
<i>Canada</i>	12.644	37.841	100.888	35.253	11.389	14.470	19.516	8.000	20.848	46.751	44.141	16.718	32.328	14.313
<i>United States</i>	67.401	127.750	164.978	227.445	40.085	80.267	113.806	86.088	117.729	179.895	70.173	23.760	86.342	43.560
<i>Other Developed countries</i>	6.985	10.821	66.948	45.395	18.185	33.613	-3.472	31.525	58.366	46.080	94.747	17.598	63.159	13.515
<i>Australia</i>	2.070	10.508	44.222	33.530	22.206	26.530	-5.871	26.602	31.949	43.439	18.454	-2.981	15.323	3.987
<i>Bermuda</i>	1.613	1.083	1.424	850	820	-405	-	400	503	-40.691	4.507	3.248	5.330	-2.045
<i>Israel</i>	1.223	8.061	684	1.363	803	1.024	406	403	9.747	8.408	11.316	167	6.453	835
<i>Japan</i>	662	-11.683	16.538	9.251	-5.771	6.675	1.469	5.012	16.966	30.346	56.379	17.440	31.016	9.506
<i>New Zealand</i>	1.407	2.853	4.081	401	126	-211	514	-892	-799	4.578	4.092	-275	5.037	1.232
<b>Developing economies</b>	63.801	89.163	100.381	104.812	39.077	82.813	25.473	68.680	114.922	144.830	105.849	73.975	96.947	25.395
<i>Africa</i>	8.685	11.181	8.076	21.193	5.140	7.608	454	14.494	15.913	9.891	8.216	2.702	3.184	3.316
<i>North Africa</i>	3.351	6.773	2.182	16.283	1.475	1.141	-	12.892	5.633	1.401	4.665	1.004	1.470	-
<i>Other Africa</i>	5.334	4.408	5.894	4.910	3.665	6.467	454	1.603	10.279	8.490	3.551	1.697	1.714	3.316
<i>Latin America and the Caribbean</i>	14.563	12.768	20.648	15.452	-4.358	29.481	9.024	10.013	28.064	40.195	2.466	3.740	15.710	5.979
<i>South America</i>	8.427	4.503	13.697	8.121	-5.342	18.026	8.240	2.513	19.923	13.152	4.765	3.104	11.686	2.592
<i>Argentina</i>	358	344	877	-3.283	111	3.457	-1.079	-173	160	569	274	-77	92	200
<i>Brazil</i>	2.993	2.637	6.539	7.568	-1.369	8.874	11.006	2.505	18.629	10.785	5.243	2.501	7.757	3.384
<i>Chile</i>	-779	447	1.480	3.264	829	1.642	-131	-80	431	466	-88	55	544	244
<i>Venezuela</i>	26	-443	-760	329	-3.268	4.158	-	-	-	-248	-1.358	-2	-	-1.600
<i>Central America</i>	3.903	2.898	4.889	2.899	153	8.854	166	3.140	3.699	17.452	-1.053	3.434	3.324	3.899
<i>Mexico</i>	2.899	874	3.717	2.304	104	7.990	9	3.036	2.750	18.226	-463	3.247	3.306	3.453
<i>Caribbean</i>	2.232	2.367	2.061	4.432	832	2.601	619	4.359	4.442	9.592	-1.245	-2.799	701	-512
<i>British Virgin Islands</i>	524	19	559	980	242	432	275	2.086	2.900	5.017	-1.635	-1.579	-700	2.264
<i>Cayman Islands</i>	449	49	-	969	-	84	92	1.800	1.563	2.047	2.079	-1.238	759	-3.929
<i>Asia</i>	40.537	65.250	71.423	68.909	38.291	36.706	15.991	44.023	70.792	94.469	94.398	67.310	77.962	16.100
<i>West Asia</i>	13.358	22.431	22.602	16.287	3.543	4.617	3.969	19.983	35.350	40.103	22.099	26.843	-15.560	-2.487
<i>East Asia</i>	20.998	25.456	23.390	17.226	15.741	16.144	3.097	12.597	21.163	-667	39.888	35.851	53.089	-7.070
<i>China</i>	7.207	11.298	9.332	5.375	10.898	5.965	2.825	3.653	12.090	-2.282	37.941	21.490	29.201	13.476
<i>Hong Kong</i>	5.449	9.106	7.102	8.707	3.028	12.024	264	8.195	8.003	-7.980	-1.048	7.461	14.455	-1.325
<i>South Asia</i>	738	7.883	5.371	12.654	6.094	5.556	1.170	1.877	6.745	29.096	13.488	291	26.434	-2.005
<i>South-East Asia</i>	5.443	9.480	20.061	22.743	12.913	10.389	7.755	9.567	7.533	25.936	18.922	4.325	13.998	-1.167
<i>Oceania</i>	16	-36	234	-742	4	9.019	4	150	154	275	770	224	91	-
<i>South-East Europe and the CIS</i>	-5.279	9.005	30.448	20.337	7.125	4.321	9.076	6.188	2.940	21.729	20.617	7.432	9.698	2.352
<i>South-East Europe</i>	955	3.942	2.192	767	529	266	97	-654	-2.092	1.039	-4	-167	325	-
<i>CIS</i>	-6.234	5.064	28.256	19.570	6.596	4.056	8.979	6.842	5.032	20.691	20.171	7.599	9.373	2.353

(\*) E-M 2011: Enero a Mayo 2011

Fuente: UNCTAD

Tabla 6. Valor de Flujos de Caja proyectos greenfield, por economía y región, comprador/ vendedor, 2005-Mayo 2011 (Millones de dólares).

Region/Economy	Destino										Recurso				
	2005	2006</													

**Tabla 7. Las 10 mayores fusiones y adquisiciones internacionales y los 10 mayores proyectos de inversión greenfield, 2006-2010.**

(en millones de dólares y en porcentaje de adquisición).

<b>(a) Fusiones y Adquisiciones</b>							
Año	Valor (millones \$)	Economía receptora	Compañía adquirida	Sector	Última empresa adquirente	Última economía de origen	Acciones adquiridas (%)
2009	16 938	United Kingdom	British Energy Group PLC	Electric services	EDF	France	73
2007	14 684	United Kingdom	Gallaher Group PLC	Cigarettes	Japan Tobacco Inc	Japan	100
2007	11 600	United States	GE Plastics	Plastics materials and synthetic resins	SABIC	Saudi Arabia	100
2009	7 157	Switzerland	Addax Petroleum Corp	Crude petroleum and natural gas	Sinopec Group	China	100
2010	7 111	Brazil	Repsol YPF Brasil SA	Crude petroleum and natural gas	Sinopec Group	China	40
2006	6 899	United Kingdom	Peninsular & Oriental Steam Navigation Co	Deep sea foreign transportation of freight	Dubai World	United Arab Emirates	100
2008	6 086	United Kingdom	British Energy Group PLC	Electric services	EDF	France	26
2007	5 483	Italy	FASTWEB SpA	Information retrieval services	Swisscom AG (Swiss Confed.)	Switzerland	82
2009	4 500	United States	Constellation Energy Nuclear Group LLC	Electric services	EDF	France	50
2006	4 388	Hong Kong, China	Hutchison Port Holdings Ltd	Marine cargo handling	PSA Corp Ltd (Ministry of Finance)	Singapore	20
<b>(b) Inversiones Greenfield</b>							
Año	Valor (millones \$)	Economía receptora	Compañía inversora	Sector	Economía origen		
2006	18 725	Pakistan	Emaar Properties PJSC	Real estate	United Arab Emirates		
2010	16 000	Australia	Petroliam Nasional Berhad	Coal, oil and natural gas	Malaysia		
2007	14 000	Tunisia	Dubai Holding LLC	Real estate	United Arab Emirates		
2006	9 000	China	Kuwait Petroleum Corporation	Coal, oil and natural gas	Kuwait		
2006	6 000	Turkey	Indian Oil Corporation Ltd	Coal, oil and natural gas	India		
2010	5 800	Cuba	China National Petroleum Corporation	Coal, oil and natural gas	China		

2010	5 740	Nigeria	China State Construction Engineering Corporation	Coal, oil and natural gas	China
2008	5 000	Morocco	International Petroleum Investment Company PJSC	Coal, oil and natural gas	United Arab Emirates
2010	5 000	Cameroon	GDF Suez SA	Coal, oil and natural gas	France
2008	4 700	United States	AREVA Group	Alternative/renewable energy	France

Fuente: UNCTAD, 2011.

Estudiando algunos datos de la primera tabla, 4. se observa cómo, a pesar de que en los seis años de estudio los flujos de entrada de IED mundiales han incrementado más del 20%, Europa no ha seguido la misma tónica, comenzó en año 2005 representando el 51% del total de flujos mundiales y al final de la década, tras reducirse en un 40%, su peso específico se reduce a un 25% del total. Esto se debe al crecimiento de países en vías de desarrollo, como comentamos con anterioridad y al incremento de IED en otros países punteros no europeos, como EEUU que aumenta en estos años un 220%. Dentro de Europa, países como Alemania sufre evolución pero finaliza a niveles que comienza, Reino Unido sufre una caída del 75% o, Luxemburgo, que ve multiplicado por 3 su volumen de entrada, debido a se suele utilizar como plataforma desde la que realizar inversiones internacionales a terceros países.

La tabla 9.7. lista las mayores operaciones de inversión directa de los últimos años. Se aprecia cómo en la modalidad de adquisiciones, las economías receptoras de las operaciones más importantes son Reino Unido o EEUU. En cambio, respecto a los proyectos greenfield, existe una gran variedad de posibilidades y regiones, muchas de ellas en vías de desarrollo.

En cuanto a la posición relativa de España, diferenciando Inversiones directas, en cartera, u otro tipo de inversiones (ver tabla 8.), comentar cómo se incrementan la IED de salida en acciones en un 273%, en el periodo de estudio, mientras que de entrada lo hace en un 178%. En cuanto a la inversión en cartera, recordemos que eran adquisiciones menores del 10% de acciones con derecho a voto o sin ánimo de ejercer control sobre la compañía, práctica habitual a la hora de diversificar una cartera de títulos inversión, se aprecia un mantenimiento de las inversiones de los españoles y un crecimiento notable (272%) de la adquisición por no residentes de otros activos negociables de compañías españolas. Por último indicar la novedad de registro de las operaciones de instrumentos financieros derivados desde el año 2006, y de cómo, desde sus inicios aumenta considerablemente la inversión de residentes españoles en éstos activos hasta multiplicarse por cuatro en apenas seis años.

**Tabla 8. Posición de inversión internacional de España frente a otros residentes en la zona del euro y al resto del mundo.**

Detalle de inversiones (Saldo a fin de periodo, millones de euros).

			2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	3T 2011
Inversiones Directas	De España en el exterior	Acc. (*)	160.519	189.622	236.769	307.902	368.306	393.430	404.194	444.891	438.680
		Finan. (*)	14.477	17.627	22.133	23.206	27.086	31.011	30.195	37.373	38.722
	Del exterior en España	Acc.	207.096	231.649	250.641	271.313	307.278	320.664	327.848	351.955	369.675
		Finan.	61.828	67.501	75.322	79.125	90.696	102.489	110.716	113.384	107.005
Inversión en cartera, incluido Banco de España	De España en el exterior	Acc.	62.677	78.053	104.157	133.193	132.966	63.146	81.229	94.830	78.604
		Otros. (*)	273.344	302.067	388.472	373.001	369.758	357.229	357.947	275.052	246.431
	Del exterior en España	Acc.	147.878	183.211	197.347	245.683	282.331	170.143	222.620	182.623	160.625
		Otros.	274.166	379.279	531.035	718.897	804.609	787.812	845.284	776.434	746.857
Otras inversiones, incluido Banco de España	De España en el exterior	222.670	254.992	287.551	355.621	384.714	391.414	375.984	379.517	398.461	
	Del exterior en España	418.202	431.651	504.831	531.211	614.829	726.987	738.048	771.212	846.432	
Derivados financieros, incluido BE	De España en el exterior	-	-	-	32.973	44.642	108.278	77.449	95.116	134.796	
	Del exterior en España	-	-	-	42.569	63.487	114.027	78.498	92.459	127.191	

(\*) Acc: Acciones y otras participaciones en fondos de inversión; Finan: Financiación entre empresas relacionadas; Otros: Otros activos negociables.

Fuente: Banco de España

## 5. RASGOS PRINCIPALES DE LA IED EN ESPAÑA

La esencia del contenido de este epígrafe se basa en un informe elaborado por AFI en 2011 y la información suministrada por *Invest In Spain*. Este apartado se estructura en tres apartados diferenciados, de un lado la evolución en los últimos años de la entrada de IED en España, el estudio separado de la inversión en compañías ya existentes o la creación de nuevas compañías (*greenfield*) y, por último, una breve reseña a la IED española en el exterior.

### 5.1. EVOLUCIÓN DE LA ENTRADA DE IED EN ESPAÑA (2009-2011)

En 2010 se ha producido una ruptura de la tendencia bajista de la inversión extranjera directa de España, que se consolidó durante el comienzo de la crisis económica y financiera global y se mantuvo hasta el año 2009. Por el contrario, las entradas de IED en España continuaron su tendencia bajista, aunque a un ritmo menor al que se venía produciendo hasta 2009.

En 2010, España se configuró como el noveno mayor receptor de IED dentro de la OCDE, avanzando diez posiciones respecto al año anterior, según los datos que ofrece la propia organización. La mejora en la posición relativa viene acompañada, no obstante, de una caída de los flujos de entrada de la IED en España en torno al 5%. Esta caída viene provocada por la inestabilidad de los mercados de capitales, la reducción de los beneficios empresariales, la restricción en el acceso a la financiación y la incertidumbre relativa al proceso de recuperación económica de nuestro país.

Según *Invest in Spain*, el principal componente del total de la inversión bruta productiva fueron las ampliaciones de empresas extranjeras ya establecidas en nuestro país. Por otro lado, las adquisiciones de empresas, que ha sido la forma más tradicional de inversión

extranjera bajaron hasta situarse en torno al 41%. La constitución de nuevas empresas tuvo un peso relativo muy poco relevante, situándose en torno al 1,5% del total.

**Tabla 9. Principales inversores en España por país último, 1º semestre 2011 (millones de euros).**

Economía	IED recibida (1ºS 2011)	% Total
1. Francia	5.338,5	45,8%
2. Reino Unido	1.615,7	13,9%
3. Luxemburgo	972,1	8,3%
4. Alemania	622,3	5,3%
5. Estados Unidos	595,2	5,1%
6. Países Bajos	390,4	3,4%
7. Canadá	154,5	1,3%
8. Italia	132,3	1,1%
9. Suiza	131,4	1,1%
10. Uruguay	92,6	0,8%
Resto	1.600,3	13,7%
<b>Total</b>	<b>11.645,2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Registro de Inversiones Exteriores.

En la tabla 9. se detallan los principales países de origen de las inversiones en España, para el primer semestre de 2011. Hay que aclarar que Holanda y Luxemburgo suelen encabezar la lista de los países que invierten en España, debido a que, como hemos apuntado con anterioridad, son utilizados como plataforma desde la que realizar inversiones internacionales a otros países. En este mismo sentido hay que destacar que la inversión extranjera en España procede de los países más desarrollados, concentrando los integrantes de la OCDE casi el 96% de la inversión total. Al margen de los países europeos hay otros que destacan por sus fuertes inversiones en España, como son Corea del Sur, Estados Unidos, Japón, México o Nueva Zelanda.

Si se analizan los sectores receptores de inversión extranjera en España, en 2009 destacaban los relacionados con las actividades inmobiliarias, que durante la etapa de fuerte crecimiento han sido los grandes protagonistas del mismo, y donde se concentraban las mejores oportunidades de inversión. Llama la atención, no obstante, que este sector siga siendo el líder también en 2010, dado el importante deterioro que ha sufrido en nuestro país. Se apunta como una de las causas la bajada del precio de los inmuebles en estos últimos años, lo que ha incrementado su atractivo. Hay que destacar que la inversión inmobiliaria provino esencialmente de dos países, Francia y Reino Unido, que concentran más del 50% del total en este ámbito.

Otros sectores con capacidad para atraer inversiones han sido los de almacenamiento y actividades anexas al transporte, y los de suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire.

Estos tres sectores, junto con los servicios financieros y textil, concentran más de la mitad de la inversión total recibida por España. Como ejemplo, se citan en la tabla 9.10. las compañías extranjeras con sede en la Comunidad Autónoma andaluza.

Si se analizan los flujos de la IED española en el exterior, en 2010 y 2011 se consolida una tendencia alcista, como es la tónica global, si bien sigue a niveles inferiores previos a la

crisis. No obstante, un estudio empírico de Wrana y otros (2011), realizado a partir de ocho indicadores cuantitativos para catorce países, deduce que, a pesar de encontrarse la economía española inmersa en un reposicionamiento ante el cambio en el patrón de los flujos globales de inversión, España continua siendo competitiva en la atracción de la IED.

**Tabla 10. Compañías extranjeras con sede en la Comunidad Autónoma andaluza.**

Sector	Empresa	País de origen
Farmacia	Abbott Laboratories, SA	EE.UU.
	Merck Farma y Química	EE.UU.
	Prizer Consumer Haelthcare (Prizer INC)	EE.UU.
Químicas	Al Air Liquide España, SA (Air Liquide)	Francia
	Brenntag Química	Holanda
	Gat Fertilíquidos, SA (GAT)	Israel
	Kekkila Iberia (Metsalitto Osuuskunta)	Finlandia
Aeronáutica	EADS Casa, SA	España / Francia / Alemania
	Airbus España, SL	España / Alemania / Francia
	Metal Improvement	EE.UU.
Maquinaria y material eléctrico	Aprisa PLP Spain SA (Perdormed Line Products CO)	Rusia
	Elektro Automation Málaga SA (Autoelektronik Int.)	Alemania
Comercio	Arlesa Semillas (Groupe Euralis)	Francia
	Grodan Med (Grodan BV)	Holanda
	Jannone (FI BE Finanziaria Betica SPA)	Italia
	Grupo Busc Person Telecomunicaciones (Brightpoint IN)	EE.UU.
Agroalimentario	Biolandez	Francia
	Bofrost SA (Bofrost International)	Alemania
	Burns Philp Food SA (Burns Philp Rank Group)	Rusia
	Danone (Danone Groupe)	Francia
	Fromandal (Eurial Poitouaine)	Francia
	Gelagri Espagne (Coopagri Bretagne)	Francia
	Goya en España, SA (Goya Trading Corp)	EE.UU.
	Heineken España (Heineken International B:V)	Holanda
	Kraft Foods España (Kraft Foods Holding)	EE.UU.
	Sovena Aceites Ibérica (Sougna)	Portugal
	SVZ (SVZ International)	Holanda
	Vensy España	Islandia
	Productos minerales metál.	Cobre las Cruces (Inmet Mining Corporation)
Energías renovables	Chromagen	Israel
	Genesis Solar (Genesis)	Hungría
	Schott (Schott Glas)	Alemania
	Solel	Israel
Metalurgia	Crown Cork and Seal	EE.UU.
	Eldon España (Eldon AB)	Suecia
	Siderúrgica Sevillana (Riva Family)	Italia

Agroindustria	De Ruiter Holding Iberia (De Ruiter Zonen BV)	EE.UU.
	Eenza Zaden España (Enza Zaden BV)	Holanda
	Pioneer Hi-Bred Spain SL (Dupont Company)	EE.UU.
Transporte y logística	Eitzen Chemical Spain (Eitzen Axel)	Noruega
	Maersk España SA (Maersk A S)	Dinamarca
Productos minerales no metálicos	Elco Europe (Unifinni Spa)	Italia
	Hark Mármoles (Hark Werner)	Alemania
	Knauf GMBH Sucursal en España (Knauf GMBH)	Alemania
	Mezclas Bituminosas (EIFFAGE)	Francia
	Saint Gobain Weber Cemarkasa (Weber and Broutin)	Francia
Electrónica	Elpo Electric (Ellenberger & Poensgen Gmgh)	Alemania
	Raytheon Microelectronics España (Microelectronics Company)	EE.UU.
Automoción	Robert Bosch (Aurelius AG)	Alemania
	Valeo Iluminación, SA	Francia
	Fasa Renault (Renault)	Francia
	Michelin España Portugal (Compagnie Generale des Etablissements Michelin)	Francia
Material eléctrico	Epcos Electronic Components SA (Epcos AG)	Alemania
	Thomson Telecom España (Thomson)	Francia
	Visteon Holding España (Visteon European Holding Corp)	EE.UU.
Productos metálicos	Fabricados Inoxidables SA (New Artleva Spa Fackelmann)	Alemania
	IBP Atcosa (Advanced Fluid Connections PLC)	Rusia
TIC	Fujitsu Manufacturing España, SA (Fujitsu Limited)	Japón
	Huawei Technologies España (Huawei Technologies Co)	China
	IBM (IBM Corp)	EE.UU.
	Isoft Sanidad (IBA Health)	Reino Unido
	Microsoft Ibérica (Microsoft Corp)	EE.UU.
	Oracle Ibérica (Oracle)	EE.UU.
Industria madera	Manufactura Española del Corcho (Colombin y Figlio Spa)	Italia
Textil	Mediterráneo Algodón (Groupe Geocoton)	Francia
Industria papel	Smurfit España, SA (Jefferson Smurfit Group)	Italia
Construcciones mecánicas	Zardoya Otis (United Technologies Holding)	EE.UU.
Metalmecánico	Santa Bárbara Sistemas (General Dynamics)	EE.UU.

Fuente: <http://www.investinspain.org> (última entrada, febrero 2012).

## 5.2. IED RECIBIDA Y PROYECTOS GREENFIELD (1ºS 2011)

La información tratada en este epígrafe se basa en el informe de la Dirección de Estrategia y Desarrollo, de septiembre de 2011. De acuerdo con datos del Registro de Inversiones, la IED bruta recibida por España alcanzó los 11.645 millones de euros en el primer semestre de 2011 (ver tabal 11), incrementándose un 105% respecto al mismo periodo del año anterior. La inversión neta, por su parte, registró un avance del 118%.

Tabla 11. Datos IED recibida 1º semestre 2010-2011. (Millones de euros).

IED EN ESPAÑA. PRIMER SEMESTRE 2011					
Enero-Junio 2010		Enero-Junio 2011		% variación 11/10	
volumen		volumen		volumen	
BRUTA	NETA	BRUTA	NETA	BRUTA	NETA
5.682	4.549	11.645	9.915	105	118

Fuente: Registro de Inversiones Exteriores, 2011.

Sin embargo, la IED bruta recibida se contrajo un 32,7% respecto al semestre inmediatamente anterior, circunstancia que cabe contextualizar en la excepcional entrada de flujos del último trimestre de 2010, cercanos a 13.000 millones de euros.

Por país último, Francia concentró más del 45% de las inversiones en el primer semestre del año debido a una operación puntual, siendo de este modo el principal inversor en España para ese periodo. El segundo mayor inversor fue Reino Unido (13,8%) del total y el tercero Luxemburgo (8,3%).

El principal sector de inversión fueron las Telecomunicaciones con un 40,3% del total, seguido de los Servicios Financieros (9,7% del total), y Fabricación de Productos Minerales No Metálicos (7,4%). Los demás sectores presentan una cuota sobre el total inferior al 4%.

Como se observa en la tabla 12, durante el primer semestre de 2011, el número de proyectos greenfield y de reinversión en España ascendió a 178, llevados a cabo por 144 empresas. Esta cifra supone una ligera disminución del 3,3% frente al número de proyectos ejecutados en el mismo periodo del 2010, que ascendió a 184.

Según FDI Markets, durante el primer semestre del 2011, la inversión en proyectos greenfield y reinversión en España alcanzó 3.351 millones de euros. Esta cifra es inferior a la obtenida en el mismo periodo de 2010, 4.028 millones de euros, un 17% menos.

Asimismo, dichos proyectos generaron un total de 15.742 puestos de trabajo, cifra que supone un descenso del 25,5% frente al dato del primer semestre del 2010, cuando la generación de empleo alcanzó los 21.121 puestos de trabajo.

El principal sector receptor de proyectos greenfield en el primer semestre del 2011 ha sido Textil, con un 18,5% de los proyectos. Asimismo, ha sido el segundo sector en generación de empleo, con un 15,8%, tras Productos de consumo.

Destacan los sectores de mayor valor añadido y de alto contenido tecnológico como receptores principales de los proyectos greenfield y de reinversión en España en el primer semestre del año, que representaron el 34,3% de los proyectos anunciados y más del 54% de las inversiones estimadas.

EEUU fue el primer país por proyectos realizados en España durante los seis primeros meses de 2011, con un 20% de los proyectos, seguido de Francia con el 19%, Alemania, 13%, Italia con el 9% y Reino Unido con el 7%.

Tabla 12. Proyectos greenfield por sectores de actividad, volumen de inversión y empleo generado, 1er semestre 2011.

Sector	Nº Proyectos	% Proyectos	Inversiones (millones €)	% Inversiones	Empleo (millones €)	% Empleo
<b>10 PRINCIPALES SECTORES</b>						
Textiles	33	18,5%	142,64	4,3%	2.487,00	15,8%
Software & IT services	21	11,8%	97,07	2,9%	746,00	4,7%
Consumer Products	16	9,0%	333,60	10,0%	2.656,00	16,9%
Financial Services	15	8,4%	171,96	5,1%	283,00	1,8%
Food & Tobacco	15	8,4%	171,46	5,1%	1.443,00	9,2%
Electronic Components	7	3,9%	306,20	9,1%	804,00	5,1%
Business Services	6	3,4%	22,46	0,7%	72,00	0,5%
Alternative / Renewable energy	5	2,8%	324,77	9,7%	254,00	1,6%
Metals	5	2,8%	4,60	0,1%	20,00	0,1%
Beverages	4	2,2%	74,39	2,2%	399,00	2,5%
<b>SECTORES ESTRATÉGICOS</b>						
Consumer Electronics	4	2,2%	35,11	1,0%	541,00	3,4%
Automotive Components	3	1,7%	48,72	1,5%	222,00	1,4%
Automotive OEM	3	1,7%	270,37	8,1%	2.374,00	15,1%
Business Machines & Equipment	3	1,7%	11,74	0,4%	144,00	0,9%
Communications	3	1,7%	489,17	14,6%	131,00	0,8%
Medical Devices	3	1,7%	19,50	0,6%	141,00	0,9%
Pharmaceuticals	3	1,7%	21,91	0,7%	37,00	0,2%
Warehousing & Storage	3	1,7%	158,97	4,7%	282,00	1,8%
Transportation	2	1,1%	24,59	0,7%	56,00	0,4%
Aerospace	1	0,6%	1,91	0,1%	20,00	0,1%
<b>RESTO DE SECTORES</b>	<b>23</b>	<b>12,9%</b>	<b>619,87</b>	<b>18,5%</b>	<b>2.630,00</b>	<b>16,7%</b>
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.351,01</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.742,00</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: FDI Markets, 2011

Si se analizan los proyectos por volumen de inversión estimado, se mantiene la misma tendencia que por proyectos. EEUU se mantiene como principal país inversor en España con un 21% de las inversiones, seguido de Reino Unido y Francia con un 18% y 12% respectivamente.

Por empleo generado, ocurre de nuevo lo mismo, los principales países vuelven a ser los países de la OCDE, donde Francia y EEUU ocupan las primeras posiciones con un 16% del empleo generado por sus proyectos greenfield en España durante el primer semestre del año.

## 5.3. EVOLUCIÓN DE LA IED DE ESPAÑA AL EXTERIOR (2009-2011)

La inversión desde España hacia el extranjero ha sido protagonizada por las empresas del sector financiero, muestra de la fortaleza que las mismas cuentan en la economía española e internacional. Este sector invirtió fundamentalmente en Reino Unido, Estado Unidos y México, que concentraron el 75% de dicha inversión.

Otro sector relevante en la inversión española en el exterior es de las telecomunicaciones, que en 2010 arrebató el segundo lugar al sector de la energía. Otros sectores como la fabricación de bebidas y los seguros ocuparon el cuarto y quinto lugar en el ranking respectivamente.

Por países de destino destaca la inversión española en los Países Bajos, si bien hay que tener en cuenta que también son utilizados por los inversores españoles como países de tránsito para sus inversiones en otros países finales. Le siguen en orden de importancia, Reino Unido, Estados Unidos, México y China. Cabe destacar aquí la fuerza con la que ha irrumpido China como destino de las inversiones españolas, debido fundamentalmente al fuerte crecimiento que sigue manteniendo este país a pesar de la crisis global y la apuesta que desde el gobierno español se ha realizado por la potenciación de este mercado, poniendo en marcha programas específicos de apoyo al inversor español en China.

A lo largo de 2011, a pesar que la crisis económica y financiera sigue azotando España, se ha producido un crecimiento en la inversión neta recibida en torno a los USD 25.000 millones, lo que supone un incremento del 1,9% respecto a 2010, desmarcándose del fuerte crecimiento experimentado en el resto de Europa, pero presentando un ligero crecimiento positivo en una coyuntura económica que nos sigue siendo marcadamente adversa.

España se ha situado como la décimoquinta economía del mundo que más IED recibió en 2011 con una cuota de mercado del 1,65%. En la Unión Europea, España fue la octava economía con mayor volumen de inversión exterior recibida y una cuota del 6% sobre el total europeo.

Además, las operaciones de M&A en España crecieron un 99% en 2011, mientras que el volumen de inversión en proyectos greenfield se contraía en un 38,6%.

Una de las grandes operaciones de IED en el mundo en 2009 fue la compra de CEPSA por el fondo emiratí IPIC. El resto de grandes operaciones en las que España está involucrada son de IED emitida, como la compra del banco polaco Zachodni por el Santander, la del banco turco Bankasi por el BBVA o la de teleco brasileña Vivo por Telefónica (predominio del sector financiero en la IED desde España, tal y como ya se comentó anteriormente).

Si establecemos como ejemplo la Comunidad Autónoma de Andalucía, que recibe inversión extranjera de diversos países como EEUU, Francia, Holanda, Israel, Finlandia, Alemania, Italia, Rusia, Canadá, Noruega, Suecia, Reino Unido, Japón o China, entre otros. A continuación, en la tabla 9.9. detallamos las compañías extranjeras situadas en dicha comunidad.

## 6. INSTITUCIONES Y PROGRAMAS DE APOYO A LA IED

En el capítulo 2 se estudiaron en detalle los instrumentos de apoyo a la internacionalización de la empresa, desde las primeras etapas de la misma, cuando la empresa se plantea abrirse al mercado exterior o si la ayuda va encaminada a facilitar la Inversión Extranjera Directa, como cúlmén de dicho proceso.

El apoyo puede tomar multitud de formas, como facilitar información fiscal sobre un país determinado o el acceso de los productos fabricados a una feria internacional; también desde financiar viajes para una primera toma de contacto con un país y sector determinados, hasta financiar una buena parte de un proyecto de inversión. En este epígrafe trataremos algunos programas de apoyo a la IED, como ejemplo de medias de fomento y atracción de inversiones tomadas por distintos organismos.

Para facilitar el proceso de internacionalización, estos organismos, tanto públicos como privados, a nivel europeo, nacional, autonómico o local, crean unos programas de apoyo cuyo fin último es mejorar la competitividad de las empresas en el exterior.

### 6.1. APOYO A LA ENTRADA DE INVERSIÓN DIRECTA

El **Gobierno español**, a través de Invest In Spain, se centra en la atracción de la inversión directa a España. Esta plataforma informa sobre un completo sistema de ayudas e incentivos desarrollado por el Gobierno Central y el resto de Administraciones Públicas, con especial énfasis en el fomento del empleo indefinido, en la investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i), concretándose en:

- Incentivos para la formación, como el crédito asigando a empresas para la formación profesional de demanda, la contratación de ciertas categorías de trabajadores, que suponen para los empresarios importantes ahorros en costes laborales.
- Numerosos incentivos financieros, como las subvenciones a fondo perdido o los préstamos blandos, fiscales, para estimular la innovación, las mejoras tecnológicas y los proyectos de I+D en sectores que se consideran prioritarios por potencial de crecimiento y a su impacto en la economía española.
- Además, España como país miembro de la UE, tiene acceso a los programas de ayudas europeos destinados a regiones deprimidas, los cuales complementan los planes de desarrollo financiados por el Estado español.

Entre los incentivos relacionados con I+D se encuentra el desarrollo del Plan Nacional de I+D+i, que tiene entre sus objetivos situar a España en la vanguardia del conocimiento, promover un tejido empresarial competitivo. Las áreas de aplicación son, entre otras, la generación de conocimientos y capacidades científicas y tecnológicas, el claro fomento a la cooperación en I+D, el desarrollo tecnológico sectorial.

Está en marcha el Plan de Acción de Energías Renovables (PANER) 2011-2020, que ha elaborado el Plan de Energías Renovables en España (PER) 2011-2020 para desarrollar la estrategia concreta para nuestro país, asegurando el suministro eléctrico y respetando el medio ambiente.

El Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE) promueve entre otras, el programa Biomcasa, Geotcasa, Solcasa o Movele, destinado este último a fomentar los vehículos eléctricos.

En 2008 entró en vigor el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, con el Plan de Turismo Español 2008-2012 destinado a incrementar los beneficios por esta causa, mejorando la calidad y manteniendo un equilibrio socio-territorial.

Para apoyar a la PYME se encuentra el programa "InnoEmpresa" (2007-2013), con líneas de ayuda para la mejora en la capacidad innovadora de las empresas y ayudas para desarrollar proyectos a través de consorcios. También disponen de varias líneas ICO relacionadas con las PYMES, como la línea ICO-Inversión. Adicionalmente, se incentiva la iniciativa emprendedora y la creación de empresas con el Plan de Apoyo al Emprendimiento 2011, que establece avales y líneas de crédito para jóvenes emprendedores.

Respecto a los incentivos de la **Unión Europea** complementan los planes de desarrollo que ya financia el gobierno. Como instrumentos podemos encontrar el Banco Europeo de Inversiones, que apoya proyectos para el desarrollo de regiones desfavorecidas o de interés para varios Estados miembros de la EU. El Fondo Europeo de Inversiones, otorgando garantías de préstamos y gestionando participaciones en sociedades con rendes transeuropeas. Los Fondos Estructurales financian iniciativas públicas o privadas que conlleven mejoras estructurales en los Estados miembros de la UE, como el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y el Fondo Social Europeo (FSE). El VI Programa marco de Investigación y Desarrollo tecnológico (7PM) para el periodo 2007-2013, y el programa Innovación/pyme gestionado por la Dirección General de la Empresa de la Comisión Europea con iniciativas a favor de la financiación empresarial.

En cuanto a los incentivos de las **Comunidades Autónomas** a la atracción de inversiones a su zona concreta, al componerse España de 17 Comunidades Autónomas y dos Ciudades Autónomas (Ceuta y Melilla), dichos incentivos son de diversa índole, destinados a contratación o formación de la mano de obra, de tipo financiero con avales, préstamos blandos, ayudas a la puesta en marcha de un negocio, a la inversión en activos o a la inversión en determinado sector, como el I+D.

Algunas Comunidades Autónomas españolas, además, tienen la consideración de Región de Convergencia 1º dentro de la Unión Europea, por lo que disponen de mayores incentivos comunitarios o se consideran Zona Franca. A continuación y, a modo de ejemplo se presenta un gráfico, (Figura 9.3), donde se distribuyen los Fondos Estructurales entre las distintas Comunidades Autónomas en función de su prioridad.

Figura 3. Fondos Estructurales.



Fuente: <http://www.investinspain.org> (última entrada, febrero 2012).

Recuadro 6. Incentivos de la comunidad autónoma andaluza.

#### Incentivos a la Innovación y al Desarrollo Empresarial

La Agencia IDEA es el centro coordinador de los incentivos a la creación de empresas e innovación promovidos por la Junta de Andalucía. Único gestor para agilizar la tramitación de las solicitudes de incentivos. Las ayudas pueden alcanzar hasta un máximo del 60% del importe incentivable.

El plazo máximo para resolver y notificar la resolución del procedimiento es de 2 meses. En caso de ser aprobada y una vez realizada la inversión y/o gasto, tras presentar los justificantes de pago en la Agencia IDEA, se resuelve el pago de los incentivos en un plazo máximo de 3 meses.

Destinatarios:

- Empresas con establecimiento operativo en Andalucía.
- Preferentemente PYMES.
- Las agrupaciones, asociaciones de empresas y fundaciones que tengan relación con el ámbito empresarial.
- Industrias extractivas.

Se apoya de manera especial a los sectores considerados estratégicos: Aeronáutico, Agroindustrial, Biotecnología, Energético y Medioambiental, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Metalmecánico, Sectores Emergentes e Industrias Culturales.

Tipos de incentivos:

- Incentivos directos a fondo perdido.
- Incentivos reembolsables.
- Bonificaciones de tipo de interés.
- Préstamos participativos.
- Capital riesgo.
- Préstamos con fondos del Banco Europeo de Inversiones BEI.
- Auales.

La aportación del beneficiario nunca será inferior al 25% de la inversión, salvo en los proyectos de I+D.

Proyectos incentivables:

- Proyectos de Creación.
- Proyectos de Modernización de Empresas.
- Proyectos de Cooperación Competitiva de las Empresas.
- Proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación Empresarial (I+D+i).

Cabe destacar que los proyectos de I+D+i deben ser realizados en colaboración con un equipo de investigación que participe al menos en un 15% de las actividades. La duración máxima de los proyectos será de 3 años, revisable excepcionalmente.

#### **Ayuda a la Creación de Empleo y la Formación de Trabajadores**

En Andalucía existen diferentes programas de ayudas para fomentar la creación del empleo estable y la formación del trabajador.

En el caso de un inversor extranjero con proyecto de constitución de una planta industrial en Andalucía, los programas a los que podrían acogerse serían los siguientes:

Programas de Creación de Empleo:

- Con carácter general y para todo el territorio andaluz, se establecen ayudas de entre 3.000 y 4.750 Euros por cada contrato indefinido. Asimismo se presta especial atención a zonas con dificultades socioeconómicas, donde las ayudas pueden alcanzar hasta 15.390 Euros por contrato.

Programas de Formación:

- Programas de Formación Ocupacional. Vinculado a compromisos de contratación, este programa tiene por objetivo promover la inserción laboral de las personas desempleadas, facilitando su adecuación a las necesidades concretas del mercado de trabajo.
- Programas de Formación Continua. Los planes de Formación Continua tienen como finalidad tanto la mejora de las competencias y cualificaciones como la actualización y especialización profesional de los trabajadores ocupados, cualquiera que sea el sector o rama de actividad en que el trabajador presta sus servicios.

- Acciones complementarias a la Formación Continua.

Existen ayudas para proyectos que tienen como finalidad el desarrollo de acciones de investigación, de estudios de carácter multisectorial, de productos y herramientas innovadores relacionados con la formación continua y de acciones de evaluación de la misma.

<http://www.investinspain.org> (febrero 2012)

## **6.2. APOYO A LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR**

En este subepígrafe estudiaremos, brevemente, algunas líneas de promoción de IED para compañías con sede en España. Para aquellas empresas que se encuentran en procesos avanzados de internacionalización existen diversos instrumentos de apoyo a su implantación en el exterior facilitándole, en su caso, la búsqueda de socios. Para su explicación, distinguiremos los instrumentos en función de su patrocinador y si un programa concreto tiene suficiente entidad y es cofinanciado por varios organismos, lo trataremos de forma diferenciada.

Trataremos, a modo de ejemplo, algunos incentivos provenientes de la Administración Central y de algún otro organismo español, aunque desde la Unión Europea también se ofrecen incentivos a todos los Estados Miembros, no sólo a las compañías con sede en España.

#### **Administración española**

El Estado español, a través de la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; del Ministerio de Economía y determinadas empresas públicas, colabora en multitud de programas e instrumentos de financiación, como la línea de internacionalización del ICO o en las actuaciones de la Compañía Española de Financiación al Desarrollo (COFIDES).

COFIDES, opera para financiar proyectos de inversión en países emergentes o en desarrollo con cargo a sus propios recursos. De esta forma, ofrece productos financieros como participaciones en capital de la compañía que se crea en el país receptor, instrumentos próximos al quasi-capital (préstamos de coinversión subordinados a resultados, participativos o convertibles en acciones), préstamos a la empresa que se crea o al inversor español, préstamos multiproyecto. En cuanto a las líneas de promoción exterior, son gestionadas por COFIDES:

- Línea de internacionalización del ICO y del Ministerio de Economía y Hacienda, con préstamos a autónomos y PYMES, avales de una Sociedad de Garantía Recíproca para financiar activos fijos o por necesidades puntuales de liquidez para la salida al exterior, financiación a inversiones productivas de más de 15 millones de € o financiación estructurada para proyectos que representen más de 20 millones de €.
- FIEEX (Fondo para inversiones en el exterior), y FONPYME (Fondo para Operaciones de Inversión en el Exterior de la PYME), para realizar inversiones temporales y minoritarias en los fondos propios de las empresas situadas fuera de España, sean PYMES o no.
- FINEC (Línea de Financiación de Inversiones en el Sector de las Energías Renovables).

- FINCONCES (Línea de Financiación de Inversiones en el Sector de Concesiones de Infraestructuras).

- Líneas países.

#### Recuadro 7. Caso Befesa Qingdao, S.L.

Promotor: Befesa Agua, S.A.U.

Actividad: Construcción y explotación de planta desaladora

Sector: Abastecimiento de agua

Producto: Capital

Inversión total: 134,7 millones de euros

Recursos: FIEX (COFIDES)

China cuenta con tan solo el 7% de los recursos hídricos del planeta para abastecer al 20% de la población mundial, lo que convierte en todo un reto el poder garantizar agua potable a la totalidad de sus habitantes. Más de la mitad de las 661 ciudades chinas sufre restricciones periódicas de suministro y, de ellas, más de 100 se enfrentan a problemas graves de abastecimiento de agua. Según el Banco Mundial, en un tercio de los ríos chinos la contaminación ha alcanzado tales niveles que su agua no puede utilizarse ni siquiera para usos industriales. Por lo tanto, el mercado de la desalación china es aún emergente y existen claras perspectivas de que adquiera una gran dimensión en los próximos años, lo que supone un importante reto para España como líder mundial en desalación por ósmosis inversa.

Dentro de este contexto caracterizado por grandes oportunidades de crecimiento y expansión, la sociedad BEFESAAGUA, líder en el mercado español de desalación, ha acometido un nuevo proyecto de inversión consistente en la construcción y explotación de una planta para la desalación de agua de mar en Qingdao (China) por un periodo de 25 años, bajo la modalidad de DBOO (Design, Build, Own and Operate). Con una capacidad de 100.000 m<sup>3</sup> diarios, la planta se destinará al suministro de agua potable.

El volumen de inversión total del proyecto asciende a unos 134,7 millones de euros, de los que el 30% se aportará en forma de capital y el restante 70% corresponderá a deuda. Con un compromiso máximo de 6,7 millones de euros a través de recursos del FIEX, COFIDES tendrá una participación última del 17% en la sociedad de proyecto.

Se trata del primer gran proyecto de desalación de agua de mar destinado al consumo humano en China, y el primero de desalación en el mundo que se financia mediante bancos locales chinos bajo el esquema de Project Finance. La planta se está construyendo en la Municipalidad de Qingdao, ciudad portuaria de la provincia de Shandong y una de las ciudades costeras más importantes del norte de China. Con un elevado interés estratégico en el marco de estímulo global de la economía china, el proyecto viene impulsado por un Plan de la Industria Desalinizadora respaldado por el Comité de Desarrollo y Reforma

Nacional Chino.

BEFESA AGUA es una empresa tecnológica internacional, especializada en la generación y gestión del agua, que promueve, diseña, construye y opera infraestructuras para el ciclo integral de este recurso. Pertenece íntegramente a la cabecera del grupo de negocio de Servicios Medioambientales de Abengoa, Befesa Medio Ambiente. Los más de 60 años de experiencia de la compañía, junto con la inversión permanente en I+D+i, hacen que en la actualidad sea una de las empresas con mayor capacidad instalada o contratada a nivel mundial, posicionándose en una situación privilegiada para abordar el mercado de abastecimiento de agua. BEFESA AGUA se encuentra presente en 16 países y dispone actualmente de concesiones y contratos de operación y mantenimiento de grandes plantas de desalación, repartidos entre España, Norte de África, India y China, que permitirían abastecer a cerca de 8 millones de habitantes.

<http://www.investinspain.org>

(último acceso febrero 2012)

Directamente de la Secretaría de Estado dependen:

- Proinvex, programa de grandes inversiones en el exterior.
- FIEM (Fondo para la Internacionalización de la Empresa).
- Acuerdos de conversión de deuda en inversiones.

Adicionalmente, utiliza como instrumento de apoyo a las inversiones directas en el exterior, los seguros de inversiones, concertados con la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE), del Grupo CESCE. Esta empresa, Agencia del Estado para el fomento de la exportación, asegura los riesgos políticos y extraordinarios a los que están sometidas las inversiones de las empresas españolas en los mercados exteriores, como tendremos ocasión de estudiar en el capítulo siguiente. Pueden conseguirse coberturas individuales para una operación en concreto o pólizas multipaís.

Los acuerdos de conversión de deuda externa en inversiones, por su parte, son instrumentos de gestión de deuda de que dispone la Administración española y consiste en acuerdos bilaterales entre España y ciertos deudores soberanos extranjeros, por los que se convierte, una parte de la deuda que estos países mantienen con España, en financiación en moneda local a proyectos de inversión empresarial con naturaleza tanto privada como pública.

Un programa de conversión de deuda en inversiones privadas supone la transformación de la obligación de pago por el país deudor en inversiones realizadas por empresas del país acreedor. Actualmente se encuentran en vigor programas con Guinea Ecuatorial y con Marruecos. El proceso es el siguiente:

1. El Estado español vende la deuda nominada en euros, a un precio inferior a su valor nominal, a un inversor, normalmente empresa española que opere en el país deudor, lo que supone una condonación parcial.
2. El inversor revende la deuda al Estado deudor a un precio ligeramente superior al que él ha pagado, haciéndose efectiva la venta en moneda local, lo que es ventajoso para

ambas partes. A este precio se le denomina tipo de redención o precio de recompra.

3. El importe de la venta de la deuda, que le irá ingresando periódicamente el Estado deudor, lo debe utilizar el inversor en financiar los gastos locales del proyecto concreto en dicho país.

Un programa de conversión de deuda en inversiones públicas está a disposición tanto de las empresas españolas como de las ONG. En este caso se suele producir una condonación total de la deuda, mediante el siguiente proceso:

1. Se firma el acuerdo de conversión de deuda entre ambos Estados.
2. Se condona la deuda a cambio de la constitución, por parte del país deudor, de un fondo por el contravalor en moneda local de la deuda, cuyos recursos se dedicarán a proyectos de desarrollo o de interés social en dicho país.
3. Periódicamente, por tanto, el país prestatario debe traspasar la devolución parcial de la deuda a dicho fondo, cuya utilización será en la lucha contra la pobreza y el subdesarrollo. En otro caso, la condonación no sería efectiva.

En vigor, hay multitud de programas con diversos países, así se encuentran implicados Bolivia, Perú, Guinea Ecuatorial, Marruecos, Ecuador, Honduras, Paraguay, Tanzania, Senegal o Ghana, entre otros.

#### Recuadro 8. Conversión de deuda externa en inversión.

##### Programa de Conversión de Deuda Externa de Tanzania frente a España en Inversiones Públicas.

El 12 de enero de 2011 en Madrid y el 28 de enero de 2011 en Dar es Salaam se firmó el Programa de Conversión de Deuda por inversiones públicas de Tanzania frente a España.

##### Objetivo.

Contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social en Tanzania a través de proyectos de inversión pública en el país.

##### Proyectos y sectores financiables.

De conformidad con las prioridades presentadas por las autoridades tanzanas, se financiarán proyectos de inversión pública en los sectores de educación, sanidad y agua, que impliquen la participación de empresas u ONGs tanzanas y/o españolas.

##### Cuantía del Programa.

El volumen total de deuda condonada mediante este Programa de Conversión asciende a 11.041.521,67 dólares USA (deuda derivada de créditos FAD).

El mecanismo de conversión acordado supone que España condona a Tanzania el 100% del servicio de la deuda citada. A su vez, Tanzania ingresa el 40% del total del principal de la deuda incluida en el Programa de Conversión, más los intereses correspondientes, en un Fondo de Contravalor en moneda local y se procede a la condonación directa del servicio de la deuda restante. La cantidad ingresada en este Fondo de Contravalor ascenderá a 6.387.292,20 Dólares USA

y es la que se dedicará a financiar los proyectos señalados.

##### Administración de los fondos del Programa.

El Comité Binacional Tanzania-España se encarga de establecer las prioridades de financiación, estudiar y aprobar los proyectos financiados y supervisar la correcta utilización de los fondos. En esta tarea, el Comité Binacional está asesorado por un Comité Técnico en el que se prevé la participación de la sociedad civil española.

##### Ejecución de los proyectos.

Los proyectos financiados con cargo a este Programa se licitarán entre empresas u ONGs tanzanas y/o españolas.

##### Duración del Programa.

La vigencia del Programa se extiende hasta la plena utilización de los fondos

<http://www.minhap.gob.es>

(acceso febrero 2012)

#### Recuadro 9. Conversión de deuda externa en inversión.

##### CONVOCATORIA (extracto)

##### LICITACIÓN PÚBLICA Nº LP-30-07-2011

##### PROYECTO: "ADQUISICIÓN DE EQUIPAMIENTO PARA EL ÁREA DE IMAGENOLÓGIA DEL HOSPITAL MANUEL DE JESÚS RIVERA, LA MASCOTA"

1. EL Ministerio de Salud (MINSa), entidad adjudicadora a cargo de realizar la contratación mediante el procedimiento de Licitación Pública, según Resolución No. 282-2011 de la Máxima autoridad, en el seguimiento al Programa Anual de Contrataciones 2011, invita a todas aquellas Empresas, Instituciones y organizaciones no gubernamentales de desarrollo de España y Nicaragua, incluidas las nicaragüenses con participación española, de conformidad al Programa de Conversión de Deuda de Nicaragua frente a España, interesadas en presentar ofertas selladas para la "Adquisición de Equipamiento para el Área de Imagenología del Hospital Manuel de Jesús Rivera, La Mascota", debidamente autorizadas para ejercer la actividad comercial en su país y con un representante local, sea Residente o Nacional, debidamente inscrito en el Registro Central de Proveedores del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, quien deberá presentar el Certificado de Inscripción del Registro Central de Proveedores o bien hoja de dicho Registro impresa de Internet, a través del portal [www.nicaraguacompra.gob.ni](http://www.nicaraguacompra.gob.ni) adjunto a su oferta.

2. La fuente de recursos para la financiación de este proyecto es el Programa de Conversión de Deuda de Nicaragua frente a España.

3. Los bienes objeto de esta contratación deberán ser entregados en las

instalaciones del Hospital Manuel de Jesús Rivera, La Mascota.

4.El plazo máximo para la entrega de los bienes no debe superar los doscientos (200) días calendarios, después de firmado el contrato y efectuada la notificación correspondiente.

<http://www.minhap.gob.es>

(acceso febrero 2012)

### Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

El ICEX ofrece distintos servicios a la empresa, que desee acometer una inversión o cooperación empresarial en el exterior, de tipo informativo, promocional o de apoyo a proyectos concretos.

En el área informativa mantiene el programa de asesoramiento de inversiones, de tipo legal, fiscal y laboral aplicable en los países donde desean invertir las pymes.

Entre las actividades de promoción de inversiones, el ICEX realiza periódicamente foros de inversión y cooperación empresarial que se instrumentan en la organización de entrevistas cara a cara entre empresarios españoles y potenciales socios extranjeros. En los encuentros empresariales se estrechan las relaciones bilaterales y el desarrollo de acuerdos de inversión conjunta.

Otra actividad promocional son los programas de acompañamiento empresarial que persiguen fomentar el desarrollo de la cooperación empresarial entre pymes españolas y socios locales en el extranjero de su misma dimensión y sector.

En el caso de proyectos en el exterior, existe el Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI) que se centra en las fases de preparación y puesta en marcha del negocio en cuetión. Este programa cubre parte de los costes en los que incurre una empresa al establecerse en el exterior, como viajes y minutas de consultores o expertos.

Adicionalmente, existe un programa de apoyo a proyectos de ingeniería y consultoría que abarca viajes de asistencia técnica y fondos de ayuda integral a dichos proyectos.

### Instituto de Crédito Oficial (ICO)

El ICO establece una serie de líneas de financiación directas, relacionadas con la internacionalización de las empresas españolas o residentes. Con estas líneas financia proyectos e inversión de empresas españolas en el exterior que contribuyan al desarrollo económico y social de sectores como infraestructuras, telecomunicaciones, transporte, energía y medio ambiente. En estos casos, el ICO concede el préstamo y asume el riesgo.

## RESUMEN

Este capítulo se centra en el fomento y atracción de inversiones a España. Para llegar a entender el fenómeno de la Inversión Extranjera Directa (IED), concepto esencial de cara a definir una inversión como directa y no en cartera, se procede a explicar brevemente el proceso de globalización y la crisis actual que sufre la economía, así como las teorías sobre internacionalización que se relacionan con una Inversión Directa.

El siguiente punto vertebrador del tema consiste en la explicación de los posibles motivos estratégicos que puede tener una compañía para buscar una salida al exterior, centrándonos en los motivos estratégicos particulares de España como país receptor de IED y de cada una de sus Comunidades Autónomas, ofreciéndose información de datos macroeconómicos, sectoriales o programas de apoyo a dicha inversión.

Los siguientes epígrafes se destinan al estudio de la evolución de la IED a nivel mundial, por regiones y a nivel particular español, desde todas las perspectivas, se estudian los flujos de caja de entrada y de salida, se diferencian las fusiones y adquisiciones o los nuevos proyectos greenfield, se estudian los países implicados y por sectores estratégicos, dando unas pinceladas del impacto en nuestra economía, con la generación de empleo. Por último, se tratan brevemente algunos programas de apoyo a esa IED.

El capítulo consta de diez recuadros, el primero consiste en una noticia de interés, como es la IED china en España, que abre el capítulo y, le siguen intercalados en el texto, seis casos prácticos de estudio de compañías extranjeras que ha completado con éxito su IED en España, así como información relevante relacionada con la temática. También ofrece tres figuras clarificadoras y doce tablas, en las que se relacionan países, compañías o datos financieros oficiales suministrados por la UNCTAD, OCDE o el Banco de España.

## CASO PRÁCTICO FINAL

### Caso práctico 3M

3M es reconocida como una de las empresas más innovadoras del mundo, y cuenta con una base tecnológica altamente diversificada que le permite ser líder en distintos mercados como salud, consumo y oficina, industria y transporte, sistemas ópticos, electrónica, etc.

La empresa tiene unos 650 empleados en España, de los cuales alrededor de un 5 por ciento se dedican a actividades de I+D. Esas actividades de I+D se concentran especialmente en productos de abrasivos para el hogar y la industria (en conexión con las actividades manufactureras en la fábrica de Rivas) y, más recientemente, energías renovables e infraestructuras (de acuerdo con las fortalezas tecnológicas nacionales). Dentro de infraestructuras, los proyectos de I+D abarcan seguridad en el tráfico, eficiencia energética, construcción y señalización vial, entre otros. En el campo de las energías renovables, la I+D se centra en la energía solar.

3M realiza sus actividades de I+D en distintos puntos de España, y cada vez en mayor medida a través de la colaboración con otras empresas y universidades. En cuanto a empresas, lo más destacable es la colaboración con Telefónica para el desarrollo de fibra óptica. En cuanto a la colaboración con universidades, existen tres líneas fundamentales de investigación que cabe destacar.

Primero, en energías renovables, 3M España colabora con el Instituto de Energía Solar de la Universidad Politécnica de Madrid, tanto a través de proyectos conjuntos como mediante la contratación de servicios de asesoramiento tecnológico y el uso ocasional de sus instalaciones. Se trata de un centro de gran prestigio internacional, que ha atraído la atención de la matriz de 3M, de tal forma que se considera una colaboración estratégica para el grupo.

En segundo lugar, en el campo de la iluminación de túneles, 3M España colabora con la Escuela de Óptica de San Blas de la UCM y, en tercer lugar, en el ámbito de la seguridad vial, colabora con la Universidad de Alcalá, lo cual ha dado lugar al desarrollo de nuevos sistemas para la evaluación de la seguridad vial muy innovadores. Más recientemente, 3M firmó un convenio en 2010 con el Parque de la Innovación La Salle de Madrid para la investigación y difusión de conocimiento en el ámbito del “diseño universal”, así como un acuerdo de colaboración en I+D con la Universidad Carlos III de Madrid.

Además de sus actividades de I+D, 3M apoya la I+D en España en general a través de la Fundación 3M, constituida en el año 2000. La labor de la Fundación 3M se centra en la colaboración con universidades para la formación de investigadores y profesionales. Un ejemplo son los premios a la innovación de la Fundación 3M, desarrollados conjuntamente con las universidades de Alcalá, Valencia, Valladolid y Zaragoza. La Fundación 3M también aporta financiación a la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Alcalá de Henares.

Según el ejecutivo de 3M entrevistado para este estudio, a pesar de los esfuerzos realizados en años recientes por ampliar el mandato de I+D de 3M España, “en estos momentos es especialmente difícil ganar posiciones porque toda la atención está puesta en Asia”. Considera que la financiación pública a proyectos de I+D es importante, más allá de la cuantía, “porque contribuye a dar más relevancia al proyecto y nos sirve para captar la atención de la matriz”.

ICEI - Invest In Spain (2011)

## CUESTIONES A DEBATE

- 1.- 3M realiza su IED en España mediante una vía ¿adquisición, proyecto greenfield, joint venture, ...? Determínela y explique el proceso seguido.
- 2.- ¿Por qué la compañía ha realizado sus actividades de I+D en España? ¿Y en las comunidades autónomas Madrid, Cataluña y Navarra? En definitiva, sus motivos estratégicos.
- 3- Las actividades de I+D citadas en el caso, como el desarrollo de fibra óptica, la energía solar o la iluminación de túneles, ¿son consideradas estratégicas para España?
- 4.- Posibles ayudas e incentivos de que se ha podido beneficiar 3M para realizar su inversión en España.
- 5.- Importancia real de la colaboración con otras empresas y universidades españolas en la creación de competencias y mayor valor añadido a nivel internacional.
- 6.- Beneficios e inconvenientes de esta IED para los siguientes actores:
  - La economía española.
  - La compañía 3M.
  - La economía estadounidense, como origen de la inversión.
- 7.- ¿Qué opinión le merecen las palabras del ejecutivo entrevistado de 3M del último párrafo?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRÁFICAS

Analistas Financieros Internacionales (2011): “La IED española en 2010”, Informe Semanal (SAIE), nº 351, 21 de junio de 2011.

Cateora, P (1995): Marketing Management, Prentice-Hall Internacional, Inc.

Chusma y Wakefield (2010): European City Monitor.

Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE, 2008): Informe “España y la innovación extranjera”. Relaciones Internacionales 2007.

Consejo Superior de Cámaras de Comercio (CSCC) e Instituto de Comercio Exterior (ICEX) (1999): Curso Superior: Estrategia y gestión del comercio exterior. Comunidad Europea, Fondo Social Europeo, Egraf S.A.

Contractor, F.J. (1984): “Choosing between direct investment and licensing: Theoretical considerations and empirical test”, Journal of International Business Studies, nº 15, primavera, pp. 167-188.

Czinkota, M.R.; Ronkainen, I.A. y Moffett, M.H. (1999): International Business, Harcourt Brace College Publishers.

Daniels, J.D. y otros (2004): Negocios internacionales: ambientes y operaciones, Pearson Educación, México.

Deloitte (2011): Impacto macroeconómico del sector solar termoeléctrico en España. Protermosolar, octubre.

Díaz Mier, M. A. (2003): Negocios internacionales, Pirámide, Madrid.

Dirección de Estrategia y Desarrollo (2011): Nota sobre datos IED recibida y proyectos greenfield en el 1er semestre de 2011, Invest In Spain, septiembre.

Dunning, J.H. (1988): “The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions”, Journal of International Business Studies, nº 9, primavera, pp. 1-32.

Durán, J. y Lamothe, P. (1986): Gestión financiera internacional de la empresa, Instituto de Planificación Contable.

Durán, J. (1990): Estrategia y evaluación de la IDE, ICEX, Madrid.

Durán, J. (2001): Estrategia y economía de la empresa multinacional, Pirámide, Madrid.

Eiteman, D.K.; Stonehill, A.I. y Moffet, M.H. (2000): Las finanzas en las empresas multinacionales, 8ª edición, Prentice Hall, Méjico.

Financial Times (2011): “Global MBA ranking 2010”.

Fondo Monetario Internacional (FMI, 2011): World Economic Outlook Database, 2011.

Fondo Monetario Internacional (FMI, 2012): World Investment Report, 2011.

HSBC Bank International (2011): Export explorer survey 2010.

ICEI (Instituto Complutense de Estudios Internacionales), Universidad Complutense de

Madrid (2011): La colaboración de Empresas extranjeras innovadoras en España, Invest In Spain.

International Monetary Fund (1993): Balance of Payments Manual: Fifth Edition. FMI, Washington, D.C.

Johanson, J. y Wiedersheim, P.F. (1975): "The internationalization of the firm. Four Swedish cases", Journal of Management Studies, octubre, pp. 305-322.

Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977): "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", Journal of International Business Studies, vol. 8, nº 1, primavera- verano, pp. 23-32.

Johnson, G. y Scholes, K. (2000): Dirección estratégica, Prentice Hall, D.L., Madrid.

Kozikowski, Z. (2001): Finanzas internacionales. Mc Graw Hill.

Martín, J.L. y Téllez, C. (2006): Finanzas Internacionales, Thomson, Madrid.

Ministerio de Economía y Competitividad, gobierno de España (2012): "Nota sobre la IED en el mundo y en España en 2011, según informe UNCTAD", Invest In Spain.

Muñoz Guarasa, M. (1999): La inversión extranjera en España: factores determinantes, Civitas, Madrid.

Organisation for Economic Co-operation and Development (1996): Detailed Benchmark Definition of Foreign Direct Investment: Third Edition, OCDE, París.

Rugman, A.M. (2011): Internationalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature, Review of World Economics, Volume 107.

Solnik, B. (1995): Inversiones Internacionales, 3ª edición, Addison-Wesley Iberoamericana.

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development, 2012): World Investment Report 2011, UNCTAD.

Vernon, R. (1979): "The product cycle hypothesis in a new international environment", Oxford Bulletin of Economics and Statistics, vol. 41, noviembre, pp. 255-267.

Wrana, J., Álvarez, O. y Martín, J.M. (2011): "España y la atracción de IED tras la crisis", XIII Reunión de Economía Mundial.

Direcciones en Internet:

<http://www.bancomext.com>

<http://www.bde.es>

<http://www.camaras.org>

<http://www.cofides.es>

<http://www.cscamaras.es>

<http://www.el-exportador.com>

<http://www.europa.eu.int>

<http://www.expansion.com>

<http://www.extenda.es>

<http://www.globalmarketing.es>

<http://www.guiafc.com>

<http://www.icex.es>

<http://www.ico.es>

<http://www.investment inspain.org>

<http://www.minhap.gob.es>

<http://www.oecd.org>

<http://www.ppxc.com>

<http://www.programasue.info>

<http://www.subcont.com>

<http://www.unctad.org>

