



# INTERNACIONALIZACIÓN DEL NEGOCIO



El Ayuntamiento de Arganda del Rey, desde el Área de Empleo y Desarrollo Local, tiene como una de sus prioridades el emprendimiento. Fomentar el autoempleo y las iniciativas empresariales, da como resultado el crecimiento de nuestro municipio y la calidad de vida de nuestros vecinos/as.

La guía ha sido elaborada en el marco de la iniciativa "Creating Equality. Emprendimiento en clave de Igualdad": Itinerarios para el Autoempleo y la Economía Social, apoyado por el Mecanismo Europeo de Financiación EEA- Grants a través del Instituto de la Mujer.

Con esta guía pretendemos hacer llegar a todas aquellas personas que quieran iniciar una actividad empresarial, un material didáctico, que les permita resolver dudas relativas a la creación de una empresa de comercio online, siendo ésta una herramienta esencial para elegir la forma empresarial que más se ajusta a sus necesidades, conocer qué trámites se deben seguir para la constitución, creación y puesta en marcha de su futuro negocio. Se intenta con esta iniciativa ayudar e informar de las diversas etapas que conlleva la creación de una empresa de comercio online.

Esperamos que esta guía cumpla con el objetivo de facilitar el apasionante camino a recorrer ante el reto de una nueva iniciativa empresarial por cuenta propia y sea una herramienta que ayude a conseguir los objetivos de las futuras empresarias y empresarios de nuestra localidad.

Recibe un cordial saludo.

*D. Ireneo Vara Gayo*  
Concejal de Empleo, Industria,  
Desarrollo Local, Turismo, Innovación, Medio Ambiente y Medio Rural

---

## Índice

<b>CAPÍTULO 1. ¿Se encuentra mi negocio en el momento de internacionalización? Autoanálisis</b>	<b>7</b>
Introducción	7
Autoanálisis	7
<b>CAPÍTULO 2. La decisión de internacionalizar</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 3. Mi estrategia</b>	<b>15</b>
El mercado	15
Análisis del entorno general	15
Análisis del entorno específico	20
Transporte internacional	30
INCOTERMS	30
Riesgos financieros	41
Impagos	41
Cambio de divisas	42
<b>CAPÍTULO 4. Formas de salir al exterior</b>	<b>45</b>
Exportaciones pasivas	45
Exportaciones activas	46
Subsidiarias comerciales	47
Subsidiarias de producción	47
<b>CAPÍTULO 5. Aspectos financieros del comercio exterior</b>	<b>50</b>
Líneas de financiación	51
Cambio de divisas	53
<b>CAPÍTULO 6. Canal de venta. La relación con la clientela</b>	<b>56</b>
Canal de distribución y venta	56
Aspectos culturales	56
Guanxi	57
Sharia	58
Blat	58
Ubuntu	59
<b>CAPÍTULO 7. Trámites</b>	<b>61</b>
Documentos comerciales	61
Factura proforma	61
Factura comercial	62
Lista de contenido	62
Factura aduanera	63
Factura consular	63
Certificados de origen	63
Cuadernos ATA y CPD	64

Documentos de transporte	64
Conocimiento de Embarque Marítimo	64
Conocimiento de Embarque Aéreo	65
Carta de porte por carretera CMR	66
Cuaderno TIR	66
Carta de porte ferroviario CIM	67
Conocimiento de Embarque Multimodal FIATA	68
Documentos de seguro	69
Seguro de transporte	69
Medios de pago	69
Crédito documentario	70
Orden de pago documentaria	70
Remesa documentaria	70
Transferencia internacional	70
Cheque bancario	70
Cheque personal	71
Orden de pago simple	71
Remesa simple	71
<b>CAPÍTULO 8. Ejemplos y buenas prácticas</b>	<b>73</b>
Caso: On Retrieval. <a href="http://www.onretrieval.com/">http://www.onretrieval.com/</a>	73
<b>Anexos a la guía</b>	<b>76</b>
Recursos, Entidades, Organismos de apoyo	76
Direcciones de interés	76
Glosario	76
Bibliografía	77



# CAPÍTULO 1. ¿SE ENCUENTRA MI NEGOCIO EN EL MOMENTO DE INTERNACIONALIZACIÓN? AUTOANÁLISIS

## INTRODUCCIÓN

La decisión de internacionalizar una empresa es un paso muy importante en la vida de ésta. Si consideramos que los mercados actuales cada vez están más globalizados, casi resulta una decisión incuestionable si se quiere incrementar la competitividad y resistir la entrada de competidores extranjeros.

Para tener éxito en la internacionalización, es necesario que se den una serie de condiciones en la empresa, que van a permitir afrontar el reto con unas bases sólidas. En el transcurso de esta guía vamos a resaltar aquellas más importantes, así como los aspectos externos a considerar.

## AUTOANÁLISIS

A continuación, vamos a plantear una serie de cuestiones para la reflexión. Éstas, servirán de guía para descubrir si la compañía se encuentra en el momento óptimo para comenzar la expansión internacional.

## **1. ¿EXISTE VOCACIÓN INTERNACIONAL ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA?**

---

Este es el punto más importante, dado que es necesario que la alta dirección, lleve en su ADN la visión de una empresa internacional. Internacionalizarse es competir contra empresas en su propio territorio, por lo que los sistemas de gestión y liderazgo deben estar preparados para el cambio de mentalidad que supone. Es necesario saber adaptarse a la forma de hacer negocios en los países de destino.

## **2. ¿CUÁL ES LA CAPACIDAD PRODUCTIVA ACTUAL?**

Al ampliar mercados, se debe tener la certeza de que se podrá hacer frente al incremento de producción. Por lo tanto, es imprescindible medir el nivel de producción máximo al que podremos llegar, y diseñar los planes necesarios una vez superado el punto de máxima producción. Este punto puede tener importantes repercusiones en el precio final del producto, en las inversiones necesarias, así como en el resultado de la compañía.

## **3. ¿EN QUÉ SITUACIÓN COMPETITIVA SE ENCUENTRA LA EMPRESA EN EL MERCADO DOMÉSTICO?**

---

Se debe evaluar la estrategia de marketing del mercado doméstico, así como su adaptabilidad al exterior. La tasa de penetración en el mercado, la intensidad de la competencia, y cualquier otro aspecto que sirva de indicador para conocer cómo de preparada está la empresa para competir fuera de España. Un aspecto resaltable es la calidad necesaria para competir en el mercado doméstico. Una empresa que compite por calidad en Europa, está preparada para hacerlo en cualquier mercado del resto del mundo.

#### **4. ¿EN QUÉ ESTADO DE SALUD FINANCIERA SE ENCUENTRA LA EMPRESA?**

---

Acometer la internacionalización, por norma general, suele ser sinónimo de inversión e incremento de gastos operativos. Es importante conocer si se será capaz de afrontar, ya sea con recursos propios o con endeudamiento.

#### **5. ¿CUENTO CON PERSONAL CUALIFICADO PARA INICIAR LA ACTIVIDAD EXPORTADORA?**

---

Se debe valorar si contamos en la plantilla con personal especializado. La organización interna de la empresa, que orientada hacia el mercado exterior, exige una agilidad en la adopción de decisiones que no es posible sin personal formado adecuadamente. En muchos casos es necesario contratar a una persona responsable de exportación.

#### **6. ¿SE HA MEDITADO SUFICIENTEMENTE LA IDEA DE INTERNACIONALIZARSE?**

---

Es imprescindible que exista solidez y el fundamento en la decisión de expansión internacional. No sólo debe ser asumida al más alto nivel de la empresa, también debe ser comunicada y compartida por todo el equipo de gestión y con visión a largo plazo. La internacionalización también supone involucrar a todo el personal de la empresa.





# CAPÍTULO 2. LA DECISIÓN DE INTERNACIONALIZAR

Son muchos los motivos que pueden llevar a una empresa a internacionalizarse. En términos generales, estas son algunas de las causas más frecuentes:

## **SATURACIÓN DEL MERCADO DOMÉSTICO.**

Es posible que se esté compitiendo en un mercado ya muy maduro o en declive, por lo que la rentabilidad de la empresa ha disminuido considerablemente. No obstante, es posible que haya mercados extranjeros accesibles, en los que el mercado sea incipiente o en crecimiento y se pueda aprovechar la experiencia para hacerse un hueco.

## **DIVERSIFICACIÓN DEL RIESGO.**

Operar en más de un país permite lidiar más fácilmente con los ciclos económicos internos del país. A mayor diversidad de mercados, menor riesgo país.

## **POR PETICIÓN DE LA CLIENTELA.**

Es más habitual en empresas de servicios. Una empresa cliente con presencia internacional que reclama los servicios en otro país.

## **MEJORAS OPERATIVAS.**

Deslocalización por mejoras económicas en el proceso productivo. Ya sea por acceso a materias primas más baratas, por mano de obra más económica, o por acceso a nuevas tecnologías.

## APROVECHAR LA CAPACIDAD OCIOSA DE PRODUCCIÓN.

Con el objetivo de rentabilizar y optimizar la infraestructura productiva cuando el mercado doméstico no puede cubrir el 100% de la oferta.

El proceso de internacionalización debe entenderse como un conjunto de compromisos que permite el establecimiento de vínculos, más o menos estables, entre la empresa y los mercados internacionales.

La internacionalización comienza en el mismo momento en el que el mercado exterior se constituye en referente para las decisiones estratégicas de la empresa, abarcando un amplio abanico de posibilidades.

Este proceso exige una detallada planificación e integración de la empresa, encaminada a obtener una mayor competitividad en el exterior.

Antes de determinar los mercados en los cuales se va a operar y las demás estrategias (marketing, producción, financiero, etc.) la empresa debe realizar un análisis detallado sobre todos los elementos internos relacionados con la internacionalización, con el objeto de analizar si está preparada para prolongar su actividad comercial y productiva en el exterior.

Es importante resaltar que la posibilidad de exportación no depende tanto de la dimensión de la empresa, como de la estrategia y las políticas diseñadas y llevadas a término por los responsables ejecutivos de la compañía y todo el equipo empresarial.

Es conveniente verificar que contamos con los siguientes puntos cubiertos:

- **Oferta exportable.** Que el producto o servicio exportado tenga cabida en el mercado de destino.
- **Mercado.** Una vez identificado el país de destino, disponer de toda la información necesaria para llevar a buen término la exportación. Esto

incluye desde trámites aduaneros al comportamiento de las personas consumidoras.

- **Precio de exportación.** Adecuar el precio al país de destino, tratando de maximizar el beneficio.
- **Capacidad de producción.** Verificar que la empresa puede producir las cantidades necesarias, en plazo, cantidad y calidad.
- **Capacidad financiera.** Contar con los recursos financieros necesarios para abordar el proyecto con garantías.
- **Recursos Humanos.** Disponer del personal adecuado para afrontar las nuevas tareas relacionadas con la exportación.





# CAPÍTULO 3.

## MI ESTRATEGIA

### EL MERCADO

Resulta fundamental analizar correctamente los mercados exteriores a los que nos queremos dirigir. Es importante recopilar información y analizarla de forma coherente. En este capítulo vamos a exponer dos herramientas de análisis que van a permitirnos conocer con profundidad tales mercados. Una es la metodología de análisis del entorno general o macro, conocida como Perfil Estratégico del Entorno. La otra herramienta es útil para analizar el entorno específico, o micro, es decir, el entorno competitivo más próximo. Se trata de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

### ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.

El objetivo del análisis del entorno general es identificar los factores que, desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan a la actuación de la empresa. Este marco genérico determina la prosperidad y el bienestar de la economía, lo que puede afectar al potencial de rentabilidad de la empresa.

El carácter dinámico del entorno, analizado anteriormente, hace conveniente estudiarlo no sólo en el momento presente sino también en el futuro, debido a que los factores varían a lo largo del tiempo, y a que es principalmente a largo plazo cuando se hacen notar estas influencias en la empresa.



El análisis sistemático del entorno general tiene una doble relevancia:

- El entorno puede considerarse como un factor importante que influye en la competitividad general de las empresas de un determinado país o región.
- El análisis del entorno general debe permitir la identificación de las más importantes variables que afecten a la empresa, de modo que ésta pueda decidir su estrategia más adecuada.

Entre los principales factores del entorno general que afectan a la competitividad de las empresas podemos mencionar los siguientes:

**1. Dotaciones del país:** hace referencia a la existencia y a la calidad de infraestructuras adecuadas en ámbitos como el transporte o las telecomunicaciones. También se incluiría aquí el nivel educativo del país.

**2. Marco regulador de los mercados:** incluye las normas que facilitan o dificultan el correcto funcionamiento de los mercados, tanto de bienes y servicios, como de trabajo o de factores.

**3. Políticas públicas:** dependen directamente de los gobiernos, y se vinculan con aspectos tales como el nivel de gasto y el déficit público, la política fiscal y monetaria o el nivel de cargas sociales asignadas a las empresas.

**4. Cultura empresarial:** la valoración que la sociedad realiza de la actividad empresarial, facilita o dificulta la tarea de los empresarios o la propensión a la creación de empresas competitivas.

**5. Comportamiento de los agentes sociales:** el comportamiento de agentes tales como las organizaciones empresariales o los sindicatos promueve una cultura de cooperación o de conflicto en el seno de las empresas.

El primer problema que hay que resolver para estudiar el entorno general es definir sus límites, es decir, identificar qué variables van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa y cuáles no. Para ayudarnos a identificar las variables, vamos a usar la metodología PESTEL.

**Análisis PESTEL**, a partir de las iniciales de las dimensiones consideradas:

- **Dimensión política.**

- o Se relaciona con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que lleven a cabo las Administraciones Públicas en aspectos como fiscalidad, comercio exterior o bienestar social.

- **Dimensión económica.**

- o Afecta a la naturaleza y a la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa, y viene dada por sus principales indicadores económicos.

- **Dimensión sociocultural.**

- o Recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa, como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto.

- **Dimensión tecnológica.**

- o Marco científico y tecnológico que define la situación de un sistema.

- **Dimensión ecológica.**

- o Ha tomado gran relevancia en los últimos tiempos, se refiere a la política de conservación del medio ambiente de las autoridades administrativas.

- **Dimensión legal.**

- o Integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar.

Para cada una de las anteriores dimensiones, se deben definir las diferentes variables que lo configuran. Por ejemplo, la dimensión Política podría estar compuesta de: estabilidad del gobierno, política fiscal, política de bienestar social, etc. Deberán aportar valor al análisis.

Una vez definidas las dimensiones y sus variables podemos comenzar con el Perfil Estratégico del Entorno.

El Perfil Estratégico del Entorno es una sencilla técnica que resume y valora los factores claves del entorno que afectan a la empresa y ayudan al directivo a detectar oportunidades y amenazas de una manera gráfica.

La elaboración de este perfil consta de dos fases:

**1. En la primera**, se elabora una lista de lo que hemos denominado factores clave del entorno, o variables significativas del mismo. Estos factores clave suelen estar agrupados según las dimensiones del análisis del entorno antes citadas.

**2. La segunda** parte consiste en valorar el comportamiento de cada uno de los factores clave en una escala que habitualmente suele ser de uno (1) a cinco (5) o, lo que es lo mismo: muy negativo, negativo, equilibrado, positivo y muy positivo.

Cabe destacar que la valoración se realiza de forma subjetiva por parte de la dirección de la empresa, ya que recoge la forma en la que ésta percibe las distintas variables del entorno. Por lo tanto, existe cierta subjetividad en el uso de la misma. Distintos analistas podrían llegar a conclusiones diferentes.

Este hecho se debe tener en mente para tratar de mantener al margen nuestro sistema propio de creencias, y tratar de ser lo más objetivos posible.

Una vez terminado el perfil estratégico, se podrán identificar fácilmente las oportunidades, dado que quedarán reflejadas como picos a la derecha del gráfico. A su vez, las amenazas quedarán recogidas como picos a la izquierda.

El perfil estratégico del entorno es una herramienta sencilla de interpretar, que pone de manifiesto las influencias que el entorno general ofrece a la actuación de la empresa. Sin embargo, es subjetiva y cualitativa respecto de la identificación de tales influencias, por lo que distintos analistas podrían llegar a resultados diferentes.

Este es un ejemplo práctico de un perfil estratégico del entorno:



## ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.

El entorno específico de una empresa hace referencia a los factores externos que influyen en su estrategia según el tipo de actividad que desarrolla, esto es, a los factores relacionados con el sector industrial en el que la empresa opera.

En una primera aproximación, el sector industrial se define como un “conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos uno del otro”.

En esta definición se encuentra una interpretación de quién es la competencia: todas las empresas que ofrezcan productos sustitutivos entre sí.

Ahora bien, la característica de sustituibilidad puede medirse por dos criterios:

- El criterio tecnológico se aplica desde el punto de vista de la oferta y define un sector como el conjunto de empresas que emplean procesos productivos o materias primas similares en la elaboración de uno o diversos productos. La clave, pues, de esta definición, es el grado de sustituibilidad de los procesos productivos.
- El criterio de mercado se aplica desde el lado de la demanda y selecciona el conjunto de empresas que fabrican productos que son sustitutos próximos unos de otros desde el punto de vista de las necesidades cubiertas a la clientela.

Desde un punto de vista de análisis estratégico, lo más importante es definir el entorno competitivo de la empresa. Éste está formado por la competencia, la clientela y los proveedores. Para ayudarnos a analizar el entorno competitivo, vamos a utilizar las **5 fuerzas competitivas de Porter**.



Se trata de una metodología de análisis estándar para investigar acerca de las oportunidades y las amenazas que ofrece un entorno competitivo. Según este modelo, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores, siempre que se combatan las amenazas y se aprovechen las oportunidades.

Estas cinco fuerzas son las siguientes:



## 1. La rivalidad entre la competencia existente.

La intensidad de la competencia actual mide el grado de rivalidad existente entre la competencia que conforma la industria en un determinado momento. A medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y, por tanto, el atractivo de la industria disminuye.

Para valorar esta fuerza, se analizan las características básicas de la industria que definen el marco genérico para la competencia, así como posibles acciones y reacciones de las empresas ya establecidas que puedan alterar la intensidad de la competencia. De este modo, la intensidad de la competencia es el resultado de los siguientes factores estructurales:

**1.1. Número de competidores y equilibrio entre éstos:** cuanto mayor el número de competidores establecidos y el equilibrio entre los mismos, la intensidad de la competencia será también mayor.

**1.2. Ritmo de crecimiento de la industria:** a medida que el ritmo de crecimiento de la industria se reduce, la intensidad de la competencia se incrementa. Según el modelo de ciclo de vida de la industria, a medida que ésta entra en su fase de madurez o declive, la intensidad de la competencia crece, ya que las ventas totales se estancan o decrecen y los competidores se ven obligados a ser más agresivos para captar nueva clientela o incluso para mantener la actual.

**1.3. Barreras de movilidad:** son aquellos obstáculos o dificultades que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro dentro de la misma industria. Su existencia limita la competencia a los miembros del segmento al reducir la intensidad de la competencia del conjunto de la industria.

**1.4. Barreras de salida:** son aquellos factores que impiden o dificultan el abandono de una industria por parte de una empresa.

Las principales barreras de salida son:

**i. Activos especializados**, cuya utilidad fuera de la industria es muy escasa, por lo que tienen poco valor de liquidación o altos costes de reconversión.

**ii. Costes fijos de salida**, que deben asumirse necesariamente para abandonar la actividad, como indemnizaciones por despido, liquidación de existencias, etc.

**iii. Interrelaciones estratégicas** con otros negocios de la propia empresa, lo que obliga a continuar en todos ellos, sin posibilidad de abandonar ninguno.

**iv. Barreras emocionales**, son factores psicológicos que fuerzan a seguir compitiendo a pesar de los resultados negativos, como la identificación personal con el negocio, la lealtad hacia los y las empleados, el temor por la carrera profesional, el orgullo, etc.

**v. Restricciones sociales y gubernamentales**, como presiones de tipo social (huelgas, manifestaciones, boicots a los productos, etc.) o político (legislación, presión política, etc.) que dificultan el cese de la actividad.

**1.5. Estructura de costes de las empresas:** un mayor peso de los costes fijos sobre los costes variables hace tender a las empresas a operar a plena capacidad para intentar reducir sus costes medios, lo que conduce a altos volúmenes de producción que intensifican la competencia.

**1.6. Diferenciación de productos:** a medida que en una industria se dé un mayor nivel de diferenciación de productos, la intensidad de la competencia se reduce, ya que la clientela es fidelizada por los distintos productos diferenciados.

**1.7. Costes de cambio:** se refieren al coste que la clientela tiene que asumir por cambiar de proveedor. La existencia de costes de cambio reduce la intensidad de la

competencia, ya que dificulta la elección del/de la cliente/a y protege al proveedor de una actuación agresiva de la competencia.

**1.8. Capacidad productiva instalada:** un exceso de capacidad productiva instalada en la industria implica un desajuste entre la oferta y la demanda, por lo que las empresas deben competir para poder dar salida a toda su producción.

**1.9. Diversidad de competencia:** cuando la competencia difiere en estrategias, orígenes nacionales, personalidad, relaciones con sus compañías matrices, objetivos, tamaño y formas de competir, la competencia suele aumentar, por la dificultad para saber a qué atenerse respecto a la competencia.

**1.10. Intereses estratégicos:** a medida que más empresas estén interesadas simultáneamente en lograr el éxito en una industria, la competencia se intensifica.

## **2. La posibilidad de entrada de nueva competencia.**

La competencia potencial son las empresas que quieren entrar en una industria. En general, cuanto más atractiva sea una industria, más competencia potencial habrá. El grado de atractivo de la industria disminuirá si la competencia potencial logran entrar a competir en condiciones similares a los competidores actuales y aumentará si es difícil o imposible la entrada de esta nueva competencia.

La posibilidad de entrada de nueva competencia depende, sobre todo, de dos factores: **la existencia de barreras de entrada a la industria y la reacción de la competencia establecida a un nuevo ingreso.**

### **2.1. Barreras de entrada.**

Las barreras de entrada son factores que dificultan el acceso de nuevas empresas a la industria, normalmente mediante la disminución de las expectativas de rentabilidad de la posible nueva competencia. Su existencia frena la aparición de nueva competencia, protegiendo a los ya instalados y preservando, por tanto, sus expectativas de rentabilidad.

Se pueden diferenciar dos grandes tipos de barreras de entrada:

- Barreras de entrada **absolutas**: son aquellas que resultan imposibles de superar, salvo en casos excepcionales. El caso más típico sería el de industrias en las que se requiere una concesión administrativa para operar como, por ejemplo, emisoras de radio, de televisión, estancos o farmacias.
- Barreras de entrada **relativas**: son aquellas que pueden ser superadas, aunque ofrezcan niveles de dificultad diferentes.

Las principales barreras de entrada a una industria son:

**a. Economías de escala y alcance**, que pueda tener la competencia actual derivada de la reducción de los costes unitarios a medida que aumenta el volumen de producción (escala) o de compartir recursos entre diferentes productos o actividades (alcance). Estas barreras frenan el ingreso de nueva competencia al obligarle a producir en gran escala, con los riesgos que ello conlleva, o a entrar en pequeña escala, soportando desventajas en costes.

**b. Desventajas en costes diferentes de las economías de escala**, debidas a que la competencia ya establecida posee tecnología patentada, acceso favorable a materias primas, ventajas de localización, curva de aprendizaje o de experiencia, etc.

**c. Diferenciación de producto**, cuando las empresas establecidas tienen patentes, identificación de marca, prestigio o una cartera de clientela establecida, obligan a los nuevos entrantes a realizar grandes inversiones para superar la fidelidad de la clientela existente.

**d. Necesidades de capital**, cuando se requieren grandes inversiones para empezar a competir bien sea para adquirir instalaciones productivas, realizar actividades de I+D, cubrir pérdidas iniciales u otras situaciones.

**e. Costes de cambio de proveedor para las personas compradoras.**

Si son elevados, la nueva competencia tendrá que ofrecer una gran reducción de precios o una mejora notable en el rendimiento del producto para que el comprador cambie de proveedor.

**f. Acceso a los canales de distribución** utilizados por las empresas instaladas, que no están disponibles para la nueva competencia, o que solamente lo están a un coste elevado.

**g. Política gubernamental**, generalmente favorable a las empresas establecidas como, por ejemplo, mayor facilidad de acceso a subvenciones, limitación de licencias, legislación ecológica o de seguridad.

En todo caso, la eficacia de las barreras de entrada depende de los recursos y capacidades que tengan los nuevos entrantes. Empresas con altas competencias (en recursos financieros, tecnología, imagen, marca, capacidad de innovación, etc.) podrán superar con relativa facilidad las barreras y se constituirán en amenazas reales para las establecidas en la industria.

## **2.2. Reacción de la competencia establecida.**

En la medida en la que la competencia actual sea capaz de desarrollar una reacción fuerte ante el ingreso en el sector de nuevos entrantes, éstos tienden a ser disuadidos de incorporarse a esa industria.

Las condiciones que señalan una probabilidad alta de represalias contra nueva competencia son las siguientes:

**a. Tradición de represalias en la industria**, como pueden ser guerras de precios, campañas de publicidad masivas, ofertas especiales u otros aspectos emocionales o localistas, que tratan de disuadir al nuevo entrante.

**b. Empresas establecidas con fuertes recursos para defenderse** como, por ejemplo, exceso de liquidez, capacidad de endeudamiento no utilizada, capacidad productiva excedente para atender necesidades futuras o ventajas en canales de distribución o clientela.

### **3. Productos sustitutivos.**

Los productos sustitutivos son aquéllos que satisfacen las mismas necesidades de la clientela que el producto que ofrece la industria. Un producto sustitutivo puede proceder de la misma industria o de otra, siempre que cubra un rango común de funciones a la misma clientela.

A medida que en una industria aparezcan productos sustitutivos, su grado de atractivo tenderá a decrecer y, por tanto, también sus expectativas de rentas superiores a las de otras industrias. La existencia de sustitutivos obliga a las empresas establecidas a convencer a su clientela de las ventajas que tiene consumir sus productos en cuanto a calidad, precio, características, satisfacción de necesidades, facilidad de uso, etc., frente a los provenientes de otras industrias.

La importancia de la amenaza de los productos sustitutivos en una industria depende especialmente de los siguientes factores:

**a. El grado** en el que los productos sustitutivos satisfacen las necesidades de las personas consumidoras mejor que los de la industria.

**b. Los precios** de los productos sustitutivos en relación con los de la industria.

**c. La obsolescencia** que los productos sustitutivos incorporan en los productos de la industria.

**d. Los costes** de cambio a los productos alternativos.

En determinadas ocasiones, el nivel de precios propio de la industria marca el umbral a partir del cual se pueden hacer económicamente rentables productos alternativos como ocurre, por ejemplo, con el petróleo como fuente de energía, frente a otras energías como la solar o la eólica. Por el contrario, cuando los productos sustitutivos se ofrecen a precios inferiores, las empresas de la industria se ven obligadas a reducir los suyos, disminuyendo sus márgenes de rentabilidad, salvo que encuentren formas nuevas de reducir sus costes.

#### **4. Poder negociador de los proveedores y de la clientela.**

Aglutinamos en el mismo punto el poder negociador de proveedores y de la clientela, dado que los factores son similares, pero en sentido contrario.

El poder de negociación de los proveedores o de la clientela viene dado por la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria.

Tener este poder negociador puede traducirse en el logro de descuentos, aplazamientos de pago, exigencias de calidad, plazos de entrega, devoluciones o reclamaciones que captan parte del valor añadido que se genera en la industria y, por tanto, hacen disminuir su rentabilidad y con ella el atractivo de la industria.

Un dato que puede proporcionar un buen indicio sobre el poder negociador de una empresa, segmento o sector es el periodo medio de pago respecto a sus proveedores. Cuando las empresas de un sector tienen un fuerte poder negociador, suelen posponer sus pagos a los proveedores y conseguir, de esta forma, que éstos financien su actividad económica.

Aunque el poder negociador de proveedores y clientela no es siempre homogéneo para todos ellos, ni es igual respecto a todas las empresas de una misma industria, existen algunos factores que influyen, de manera general, en dicho poder negociador y favorecen a unos u otros agentes. Los factores más importantes que afectan al poder negociador de proveedores y/o clientela son los siguientes:

- Grado de concentración en relación con la industria.
- Volumen de transacciones realizadas con las empresas de la industria.
- Grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costes de la clientela.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios objeto de la transacción.
- Costes de cambio de proveedor.
- Nivel de beneficios de la clientela en relación con el proveedor.
- Amenaza real de integración vertical hacia adelante o hacia atrás.
- Importancia del producto o servicio vendido para la calidad de los productos o servicios de la persona compradora.
- Posibilidad de almacenar el producto.
- Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.



## **TRANSPORTE INTERNACIONAL.**

### **INCOTERMS.**

A menudo, las partes implicadas en un acuerdo de comercio internacional, desconocen las distintas prácticas comerciales utilizadas en sus respectivos países. Dicho desconocimiento puede generar conflictos durante el proceso comercial. Para resolver la situación, la Cámara de Comercio Internacional publicó por primera vez en 1936 una serie de reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales. A dichas reglas se las conoce con INCOTERMS. Con el objetivo de mantenerlas actualizadas, se han ido introduciendo enmiendas y adiciones en los años 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000 y, la última, en 2010.

Los **INCOTERMS** (International Commercial Terms) son unas *“Reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales, cuyo objetivo consiste en establecer criterios definidos sobre la distribución de los gastos y la transmisión de los riesgos entre las dos partes, compradora y vendedora, de un contrato de compraventa internacional”*. Destacar que estos términos son de aceptación voluntaria por las partes, por consiguiente, no constituyen una forma de legislar el transporte internacional de mercancías. Su aceptación y uso se debe a que han conseguido simplificar las condiciones a cumplir por las partes implicadas, que así saben a qué atenerse en sus compromisos de entrega.

Para utilizar correctamente los INCOTERMS, es preciso saber qué aspectos regulan y cuáles no.

Los **grandes problemas regulados por los INCOTERMS son cuatro:**

- 1. La entrega de las mercancías.**
- 2. La transmisión de los riesgos.**
- 3. La distribución de los costes.**
- 4. Los trámites documentales.**

**No estando regulados** por el contrario, los siguientes:

- 1. El pago y sus modalidades** (a acordar entre las partes).
- 2. La propiedad de la mercancía** (a acordar en el contrato).
- 3. El derecho aplicable a las cuestiones no contempladas en los INCOTERMS.**

Vamos a enumerar los elementos comunes a todos los INCOTERMS, tanto por el lado de la persona que vende, como de la persona que compra.

### **Aspectos comunes a todos los INCOTERMS.**

Obligaciones de la persona que vende:

- 1. Entregar la mercancía y los documentos según el contrato:** Se trata de hacer que el contrato se cumpla, evitando que la persona que vende pueda jugar con la necesidad de la persona que compra.
- 2. Ponerla a disposición:** El objetivo es acordar el punto geográfico y el momento cronológico, que en cada caso definirán la entrega de la persona que vende a la persona que compra.
- 3. Proporcionar el embalaje habitual:** La mercancía será embalada por la persona que vende según la buena práctica comercial del sector al que pertenezca (salvo que la buena práctica sea enviarla sin embalar - caso de los cereales, por ejemplo-) y en función del medio de transporte utilizado. Si el comprador desea más embalaje deberá pagar la diferencia.
- 4. Avisar a la persona que compra:** Sin cumplir este requisito, la persona que compra no podrá tomar las medidas para retirar la mercancía en origen o recibirla en destino.
- 5. Sufragar las verificaciones necesarias:** Se refiere a las de medida, peso

o recuento precisas, o a las de control de calidad que sean condición previa para el cumplimiento de la obligación principal de la persona que vende. Las que sean deseo de la persona que compra, serán por su cuenta.

**6. Asumir riesgos y sufragar gastos hasta la puesta a disposición:** Este concepto está ligado con el punto y momento de transferencia de gastos y responsabilidades y será comentado más detalladamente en el marco de cada INCOTERM.

**7. Prestar ayuda para documentos:** Se refiere a que la persona que vende deberá ayudar al comprador a obtener aquellos documentos que precise para la exportación (licencias, certificados de origen, etc.), o que le permitan acogerse a beneficios (arancelarios, etc.), en la importación en su país. La persona que vende tiene derecho a que el comprador le resarza de los gastos efectuados.

**8. Contratar transportes:** la persona que vende está obligado a contratar los que sean precisos (accesorios o principales), para llevar la mercancía al punto geográfico de entrega.

**9. Facilitar documento de recepción o transporte “limpio”:** Se trata, según el INCOTERM elegido, de que la persona que vende pueda demostrar que entregó la mercancía en buenas condiciones.

**10. Facilitar certificados de origen / factura consular:** Será en función de las exigencias aduaneras de cada INCOTERM.

**11. Obtener licencia de exportación:** Será en función de las exigencias aduaneras de cada INCOTERM.

**12. Obtener póliza de seguro transmisible:** Será obligación de la persona que vende en los INCOTERMS CIF y CIP.

## Obligaciones de la persona que compra:

**1. Hacerse cargo de la mercancía y pagarla:** Mismas razones que para la persona que vende de entregarla.

**2. Asumir riesgos y sufragar gastos desde la puesta a disposición:** Mismos comentarios que para la persona que vende.

**3. Obtener licencia / pagar derechos de exportación:** Será función de las exigencias aduaneras de cada INCOTERM.

**4. Sufragar gastos adicionales si no da instrucciones:** Si por carencia de instrucciones, el comprador causa gastos extra al vendedor (almacenamiento, horas extraordinarias para carga, etc.), deberá pagarlos.

**5. Sufragar gastos de los documentos:** Se refiere a aquellos para cuya obtención de la persona que vende "le ha prestado ayuda".

**6. Dar instrucciones de envío / recogida:** Ya que sin ellas no se podrá coordinar la entrega.

**7. Contratar transporte:** Excepto en el caso EXW, en que los INCOTERMS no exigen a ninguna de las partes la contratación del transporte, (con que el comprador la retire es suficiente para que no cause trastornos al vendedor), en los demás – o bien la persona que compra o bien de la persona que vende – tendrán que efectuarlo para cumplir con las exigencias.

**8. Obtener licencia / pagar derechos de importación.**



## Diferentes INCOTERMS:

EXW En fábrica (Ex Works)

FCA Franco transportista (Free Carrier)

FAS Franco al costado del buque (Free Alongside Ship)

FOB Franco a bordo (Free On Board)

CFR Coste y flete (Cost and Freight)

CIF Coste, seguro y flete (Cost, Insurance and Freight)

CPT Transporte pagado hasta (Carriage Paid To)

CIP Transporte y seguro pagados hasta (Carriage and Insurance Paid to)

DAT Entregada en Terminal (Delivered At Terminal)

DAP Entregada en el lugar convenido (Delivered At Place)

DDP Entregada. Derechos pagados (Delivered Duty Paid)

A continuación se comentan las principales características de los once términos. Si bien, para conocer en detalle las obligaciones de la parte exportadora y de la parte importadora y, con ello, la asunción de riesgos y costes por ambos, en cada uno de los términos comerciales, ha de consultarse la publicación "Incoterms 2010" de la Cámara de Comercio Internacional.

### EXW (Ex Works)

En fábrica *"significa que la persona exportadora realiza la entrega de la mercancía cuando la pone a disposición de la persona que importa en el establecimiento del exportador o en otro lugar convenido (es decir, taller, fábrica, almacén, etc.), sin despacharla para la exportación ni cargarla en un vehículo receptor"*. Conlleva obligaciones mínimas para el exportador, y máxima asunción de costes y riesgos por parte del importador.

### FCA (Free Carrier)

Franco Transportista *"significa que el exportador entregará la mercancía al transportista o persona indicada por el importador, en el lugar acordado, cargando la mercancía en el medio de transporte provisto por el importador, dentro de las instalaciones del exportador, o poniendo la mercancía a disposición del transportista o persona indicada por el importador, en el medio de transporte del exportador, preparada para su descarga"*.

Transportista *"significa cualquier persona que, en un contrato de transporte, se compromete a efectuar o hacer efectuar un transporte por ferrocarril, carretera, aire, mar, vías navegables interiores o por una combinación de esos modos"*.

### FAS (Free Alongside Ship)

Franco al Costado del Buque *"significa que el exportador entregará la mercancía colocándola al costado del buque designado por importador, en el punto de carga fijado por dicho importador, dentro del puerto de embarque convenido (siguiendo las prácticas operativas de este puerto)"*.

También cabe la posibilidad de que quien exporta obtenga la mercancía así entregada, al costado del buque, para el embarque; como en los casos de materias primas, u otras mercancías asociadas a ventas en cadena.

Este término sólo se puede emplear con medios de transporte marítimo y por vías navegables de interior.

Los costes y gastos de manipulación de la mercancía son variables, de acuerdo con la práctica (operativa) del puerto elegido.

Si la mercancía es transportada en contenedor, este término debería reemplazarse por el FCA, ya que en ese caso, habitualmente, el exportador entregará la mercancía al transportista en la terminal (no al costado del buque).

- Ayudar, de forma oportuna, a quien exporta (a petición y por cuenta de éste) para que obtenga la información y documentos necesarios para el transporte y exportación de la mercancía.
- Avisar, oportunamente, a la parte exportadora sobre los requisitos de información pertinentes, de cara a que aquel (exportador/a) pueda suministrarle la documentación e información necesaria para la importación y desplazamiento de la mercancía hasta destino. En este marco, los correspondientes costes en que incurra quien exporta serán reembolsados por quien importa.
- Aceptar el justificante de entrega de la mercancía suministrado por la parte exportadora.
- Recepción de la mercancía cuando se produzca la entrega.

### FOB (Free On Board)

Franco a Bordo *"significa que el exportador entregará la mercancía a bordo del buque designado por la persona que importa, en el puerto de embarque convenido (en la forma habitual en dicho puerto)".* También es posible que quien exporta obtenga la mercancía ya entregada en estas condiciones (a bordo del buque), como en los casos de materias primas, u otras mercancías asociadas a ventas en cadena.

Este término sólo se puede emplear con medios de transporte marítimo y por vías navegables de interior.

Si la mercancía se transporta en contenedor, este término debería reemplazarse por el FCA, ya que en ese caso, normalmente, el exportador entrega la mercancía en la terminal de contenedores, antes de que sea embarcada.

En la versión "Incoterms 2000", la entrega se produce cuando la mercancía supera la borda del buque (y no cuando ya está colocada a bordo). El término "borda del buque" normalmente se interpreta como la línea imaginaria perpendicular al costado del buque.

### CFR (Cost and Freight)

Coste y Flete *"significa que, al igual que FOB, el exportador entrega la mercancía a bordo del buque designado, de acuerdo con las prácticas del puerto".* Es posible, asimismo, que quien exporta ya obtenga la mercancía así entregada, como en los casos de materias primas, u otros asociados a ventas en cadena. Este término sólo se puede emplear con medios de transporte marítimo y por vías navegables de interior.

La transferencia de la asunción de riesgos (en puerto de embarque) y de costes (en puerto de destino) entre quien exporta e importa se produce en diferentes lugares.

Es importante que en el contrato se especifique el puerto de embarque de la mercancía (no sólo el puerto de destino) ya que es ahí donde quien exporta transmite el riesgo a quien importa.

También resulta conveniente especificar el punto de entrega, dentro del puerto de destino convenido, ya que quien exporta asume los costes hasta ese punto.

La parte exportadora puede tener que satisfacer los costes de descarga de la mercancía en el puerto de destino si así lo recoge el contrato de transporte que ha formalizado; a menos que las partes (exportador e importador) hayan acordado otra cosa.

En la versión “Incoterms 2000”, la entrega se produce cuando la mercancía supera la borda del buque (y no cuando ya está a bordo).

Si la mercancía se transporta en contenedor, este término debería reemplazarse por el CPT, ya que en ese caso, normalmente, quien exporta entrega la mercancía en la terminal, antes de que sea embarcada.

#### CIF (Cost, Insurance and Freight)

Coste, Seguro y Flete *“significa que el exportador entrega la mercancía a bordo del buque designado, de acuerdo con las prácticas (operativa) del puerto”*. También es posible que la parte exportadora obtenga la mercancía ya entregada en estas condiciones para su transporte hasta destino.

Este término sólo se puede emplear con medios de transporte marítimo y por vías navegables de interior.

La transferencia de la asunción de riesgos (en puerto de embarque) y de costes (en puerto de destino) entre quien exporta e importa se produce en diferentes lugares.

Es importante que en el contrato se especifique el puerto de embarque de la mercancía (no sólo el puerto de destino) ya que es ahí donde la parte exportadora transmite el riesgo a la parte importadora.

Resulta asimismo conveniente especificar el punto de entrega, dentro del puerto de destino convenido, ya que la parte exportadora asume los costes hasta ese punto.

El riesgo, asumido por quien importa, de pérdida o daño de la mercancía durante el transporte estará cubierto por el seguro que ha de contratar el quien exporta. No obstante, este último sólo está obligado a adquirir un seguro con una cobertura mínima, por lo que si la parte importadora desea ampliarla, será él quien asuma los costes adicionales.

La parte exportadora puede tener que satisfacer los costes de descarga de la mercancía en el puerto de destino si así lo recoge el contrato de transporte que ha formalizado; a menos que las partes (exportador/a e importador/a) hayan acordado otra cosa.

En la versión "Incoterms 2000", la entrega se produce cuando la mercancía supera la borda del buque (y no cuando ya está a bordo).

Si la mercancía se transporta en contenedor, este término debería reemplazarse por el CIP, ya que en ese caso, normalmente, el exportador entrega la mercancía en la terminal, antes de que sea embarcada.

### CPT (Carriage Paid To)

Transporte Pagado Hasta *"significa que El exportador entregará la mercancía al transportista que haya contratado (u otra persona designada por el propio exportador), en el lugar acordado por el exportador y el importador"*. La persona transportista llevará la mercancía desde este lugar / punto de entrega hasta el lugar / punto de destino.

Transportista *"significa cualquier persona que, en un contrato de transporte, se compromete a efectuar o hacer efectuar un transporte por ferrocarril, carretera, aire, mar, vías navegables interiores o por una combinación de esos modos"*. Si se utilizan transportistas sucesivos para el transporte al destino convenido, el riesgo se transmite cuando la mercancía se ha entregado al primer porteador/a en el punto elegido por quien exporta (no controlado por quien importa).

El lugar o punto de entrega de la mercancía no coincide con el de destino. Es conveniente especificar al máximo ambos puntos en el contrato de compraventa, ya que el reparto de costes y la transmisión de riesgos entre quien exporta y quien importa no se producen en el mismo lugar.

La obligación de la parte exportadora de entregar la mercancía termina con la entrega de la misma al transportista y NO con la llegada de la mercancía al lugar de destino. Sin embargo, quien exporta asume los costes del transporte hasta el lugar / punto de destino acordado.

El riesgo de pérdida o daño de la mercancía es transferido por quien exporta a quien importa en el lugar o punto de entrega de dicha mercancía.

Sin perjuicio de lo anterior, el contrato de transporte que ha de formalizar el exportador determinará quién (exportador/a / importador/a) asume cada uno de los costes asociados a la mercancía durante su tránsito y descarga hasta / en el lugar de destino.

#### DAT (Delivered At Terminal)

Entrega en terminal *“es un término incorporado con los Incoterms 2010, que supone que, tras la descarga de la mercancía, la entrega de la misma se produce con su puesta a disposición del importador, en la terminal designada, en el puerto o lugar de destino convenido”.*

Por terminal *“se entiende cualquier lugar, al aire libre o cubierto (ej.: muelle, almacén, terminal de carga aérea / ferroviaria / de transporte por carretera, depósito de contenedores, etc.), pero conviene especificarlo, detallando incluso el punto concreto de entrega dentro de la terminal”.*

La parte exportadora ha de descargar la mercancía del medio de transporte de llegada a la terminal de entrega.

La transmisión de riesgos de quien exporta a quien importa se produce en el punto de entrega acordado, dentro de la terminal establecida.

Si la parte exportadora y la parte importadora desean que los costes y riesgos asociados al transporte y manipulación de la mercancía desde la terminal hasta otro lugar sean asumidos por quien exporta, han de optar por los términos DAP o DPP.

#### DAP (Delivered At Place)

Este es otro de los Incoterms introducidos con la última actualización de 2010. “*Entregada en lugar convenido*” supone que el exportador entrega la mercancía una vez sea puesta a disposición del importador en el lugar convenido, antes de descargarla.

Quien exporta tendrá que satisfacer los costes de descarga de la mercancía en el lugar de destino si así lo recoge el contrato de transporte que ha formalizado; a menos que la parte exportadora y la parte importadora hayan acordado otra cosa.

Es importante precisar con el máximo detalle posible el punto de entrega de la mercancía, dentro del lugar de destino acordado entre quien exporta y quien importa.

No hay que olvidar que el exportador asume los riesgos de llevar la mercancía hasta ese punto.

En caso de que las partes, exportadora e importadora, deseen que sea quien exporta el que se responsabilice del despacho de importación de la mercancía (en Aduanas del país de destino), deberán optar por el Incoterm DDP.

#### DDP (Delivered Duty Paid)

“*Entregada Derechos Pagados*” significa que quien exporta entrega la mercancía poniéndola a disposición de quien importa, tras realizar los trámites aduaneros de importación (en el país de destino), lista para ser descargada desde el medio de transporte utilizado, en el lugar / punto de destino acordado.

Es el término comercial que conlleva más obligaciones para el exportador y, por consiguiente, obligaciones mínimas para el importador.

Es importante que las partes, exportadora e importadora, especifiquen el punto de entrega dentro del lugar de destino convenido. La parte exportadora asumirá los costes y riesgos hasta ese punto.

Quien exporta puede tener que satisfacer los costes de descarga de la mercancía en el lugar de destino si así lo recoge el contrato de transporte que ha formalizado; a menos que quien exporta y quien importa acuerden otra cosa.

Los impuestos exigibles para la importación de la mercancía han de ser satisfechos por la parte exportadora, a menos que en el contrato de compraventa se indique otra cosa.

Es necesario que quien exporta tenga capacidad para realizar los trámites aduaneros necesarios para el despacho de importación en el país de destino. En este sentido, la parte exportadora ha de contar con presencia en el mercado de destino.

Si las partes, exportadora e importadora, prefieren que los trámites y formalidades aduaneras para la importación de la mercancía en el país de destino corran por cuenta de quien importa, allí establecido, han de elegir el término DAP.

## **RIESGOS FINANCIEROS.**

### **Impagos.**

Cuando se realizan operaciones en otros países, es necesario tener un pleno control de los riesgos financieros. De no ser así, podríamos poner en peligro el plan de internacionalización. En esta situación hay que verificar, permanentemente, la solvencia de las empresas compradoras en el extranjero, así como los mecanismos a través de los cuales se llevan a cabo las transacciones. Igualmente, se debe considerar la estabilidad monetaria del país de destino, así como la tasa de cambio entre ambas divisas, suponiendo que ésta no sea la misma.

El riesgo de impago debe estar siempre presente. Según la agencia de **crédito CECSEMEX**, 7% de las empresas importadoras o exportadoras a nivel mundial han incurrido en impago. Para prevenir esta situación veremos más adelante diversas herramientas que ofrecen garantías de cobro cuando se aborden los métodos de pago.

### **Cambio de divisas.**

Existe siempre un riesgo inherente a las transacciones que se realizan en una moneda diferente a la que la empresa utiliza de base. En el caso de empresas españolas, es el Euro.

El riesgo por cambio de divisas se puede clasificar en función del tipo de exposición al riesgo.

- El **riesgo** por cambio de divisas se puede clasificar en función del tipo de exposición al riesgo.
- **Exposición de transacción:** es el riesgo de que el tipo de cambio vaya a cambiar de forma desfavorable cuándo se va a realizar una transacción que implica una conversión entre divisas.
- **Exposición de conversión:** esta exposición es proporcional a la cantidad de activos contabilizados en moneda extranjera. Estos cambios desvirtúan el valor real de la misma. Se trata de un riesgo de valoración contable.
- **Exposición operativa o económica:** hace referencia al grado en que el riesgo cambiario afecta al valor de mercado de una empresa o inversiones.

### **Consecuencias del riesgo cambiario.**

Si una empresa vende en otra moneda, es posible que incremente el beneficio o lo reduzca, en función del tipo de conversión entre monedas.

Los instrumentos de cobertura del riesgo de cambio son varios. Los principales o más usuales (dependen del volumen de la operación) son los siguientes:

- **El seguro de cambio:** es un contrato de compra o venta de divisas que se han de entregar por parte de una entidad financiera, en una fecha futura concreta y a un cambio determinado. Este contrato permite conocer el contravalor en euros de la divisa que se cobrará en la fecha especificada.
- **Las opciones sobre divisas:** la opción sobre divisas es un contrato que da a su tenedor el derecho pero no la obligación de comprar (call option) o vender divisas (put option) a un tipo de cambio determinado, que es el precio de ejercicio (strike price).
- **Autoseguro:** mantener una cuenta con divisas para pagar compras realizadas con esta divisa o simplemente para especular con el tipo de cambio.





# CAPÍTULO 4. FORMAS DE SALIR AL EXTERIOR

Lo habitual es que las empresas que han tomado la decisión de buscar oportunidades en mercados exteriores, sigan un proceso de expansión continuada, incrementando progresivamente su nivel de compromiso, recursos y estrategias a nivel internacional.

La mayoría de las empresas suelen pasar por un proceso gradual de internacionalización, aunque no necesariamente se pasan todas las etapas de modo secuencial.

En el caso de **pymes**, debido al tamaño y al escaso nivel de financiación, no siempre pueden acometer las inversiones necesarias para las etapas más avanzadas.

Podríamos resumir el proceso de internacionalización de la empresa en **cuatro etapas**, según los diferentes modos de penetración en mercados exteriores: **exportaciones pasivas, exportaciones activas, establecimiento de subsidiarias comerciales y establecimiento de subsidiarias de producción**. En estas últimas, el grado de control, compromiso de los recursos, nivel de riesgo que se debe asumir y flexibilidad operativa, varían en función de los pormenores.

## EXPORTACIONES PASIVAS.

Las primeras exportaciones suelen ser fruto de **pedidos inesperados**, procedentes de clientela extranjera.

La actitud de la empresa es pasiva y realiza las exportaciones como si se tratara de ventas domésticas, limitándose a responder pedidos internacionales.

La empresa no cuenta prácticamente con ningún control sobre cómo llega el producto al cliente final.

En esta fase hay una ausencia de estructura interna especializada para atender a su clientela en el exterior. Por tanto, no cuenta con un departamento específico que se dedique a las actividades internacionales; posiblemente ni siquiera existe un responsable que se ocupe en exclusiva de las exportaciones, con lo que es el propio director o el director de ventas quien asume las funciones de exportación.

Esta primera fase, que se identifica como la exportación no regular o esporádica, no debería entenderse como un primer paso en la internacionalización de la empresa, en tanto en cuanto no supone ningún nivel de compromiso por parte de la misma. Este modo de exportación no tiene por qué desembocar o preceder a la internacionalización de la empresa.

## **EXPORTACIONES ACTIVAS.**

La segunda etapa constituye el **comienzo de una política activa de internacionalización**, con el resultado final de una consolidación en sus exportaciones.

La empresa toma decisiones estratégicas en cuanto a su internacionalización, valorando sus debilidades y fortalezas así como las amenazas y oportunidades existentes en los mercados exteriores.

La expansión internacional se centra en mercados cercanos geográficamente o en aquellos con características económicas, culturales y políticas similares al propio país. En el caso de las empresas españolas, éstas inician mayoritariamente su expansión internacional en mercados de la UE y en menor medida de Latinoamérica y norte de África.

La internacionalización de la empresa en esta etapa consiste básicamente en exportaciones a través de agentes y distribuidores. Al comienzo de la política

activa de las exportaciones, la empresa no cuenta con un gran control sobre el marketing internacional en el mercado exterior, ya que es definido en gran manera por quienes intermedian. No obstante, depende del grado de colaboración existente entre quienes exportan y quienes operan como agentes.

Normalmente, para las gestiones internacionales se crea un departamento de exportaciones independiente, aunque según el grado de internacionalización de la empresa, podría ocurrir que en un inicio fuera el mismo departamento comercial quien se encargase de los mercados exteriores.

### **SUBSIDIARIAS COMERCIALES.**

La **apertura de sucursales o filiales comerciales** exige un importante esfuerzo en recursos financieros, humanos y materiales, por lo que sólo las empresas que han consolidado su expansión en mercados exteriores concretos se deciden a realizar esta inversión. Un compromiso superior con los mercados permite un mayor control sobre el marketing y también un conocimiento más directo sobre la situación, necesidades y características de la demanda.

La estructura organizativa de la empresa se vuelve más compleja. Las decisiones en esta etapa no se toman exclusivamente en el mercado de origen, sino en menor o mayor medida, algunas iniciativas parten de las subsidiarias.

Es idóneo para empresas que suministran determinados bienes de consumo duradero, como electrodomésticos, o bienes industriales que requieren un servicio posventa.

### **SUBSIDIARIAS DE PRODUCCIÓN.**

El **establecimiento de subsidiarias de producción** constituye la última fase del proceso de internacionalización y la etapa en la que se encuentran las principales multinacionales. Sólo las grandes empresas pueden realizar el esfuerzo inversor que requiere la creación de plantas de fabricación.

La empresa ha avanzado en su grado de compromiso internacional creando centros de producción en diferentes partes del mundo, buscando ventajas en costes, sorteando aranceles o cuotas a la importación.

La organización internacional se basa en una división internacional o en una estructura matricial. La empresa considera su mercado local como uno más, de modo que todas las áreas funcionales se encargan conjuntamente de las tareas nacionales e internacionales.

Esta última opción de implantación en el exterior, junto con la subsidiaria comercial, supone, en ambos casos, la realización de inversiones directas en el exterior (IDE), ya sea a través de una filial de plena propiedad de la empresa inversora, o a través de una coparticipación mediante una joint-venture.





# CAPÍTULO 5. ASPECTOS FINANCIEROS DEL COMERCIO EXTERIOR

Un aspecto crucial a la hora de valorar la internacionalización de una empresa, es el **conocimiento de la inversión necesaria para afrontar el proyecto**. Las necesidades de financiación pueden tener su origen en la necesidad de incrementar la capacidad productiva, en las acciones de marketing necesarias, en la necesidad de contratación de personal especializado, etc.

Como toda inversión, se realiza esperando obtener un rendimiento de la misma. Por lo tanto, debemos estimar el rendimiento que esperamos de la inversión realizada. A tal efecto, debemos **desarrollar un Plan Económico-Financiero**.

A su vez, una vez identifica la cuantía que se debe financiar, es necesario disponer de una **f fuente de financiación**. Más allá de la financiación a través de recursos propios, existen unas líneas de financiación desarrolladas para la promoción de la actividad exportadora.

A continuación se incluye un **Cuadro de Líneas Públicas de Financiación de la Internacionalización**, clasificadas en función de las características y necesidades de la empresa, la fase de internacionalización en la que se encuentra, y proyecto para el que busca financiación.

## LÍNEAS DE FINANCIACIÓN.

FASE INTERNACIONALIZACIÓN / TIPO DE APOYO	
<b>1. INICIACIÓN / Nuevos/as exportadores/as</b>	
ICEX	<a href="#">Programa ICEX Next</a> <a href="#">Póliza un millón ICEX-CESCE</a>
COFIDES	
CERSA/SGRs	
ICO	
CESCE	<a href="#">Fondo Apoyo a Empresas</a> (Canal no bancario)
ENISA	<a href="#">Línea Jóvenes Emprendedores</a> <a href="#">Línea Emprendedores</a>
SEC	
<b>2. EXPORTACIÓN. Operaciones a corto plazo, menos de 2 años / Nuevos/as exportadores/as y Exportadores/as habituales</b>	
ICEX	
COFIDES	
CERSA/SGRs	<a href="#">Convenio ICEX-CERSA</a> (garantías)
ICO	<a href="#">ICO Exportadores 2015</a>
CESCE	<a href="#">Fondo Apoyo a Empresas</a> (Canal no bancario)
ENISA	<a href="#">Línea Enisa Competitividad</a>
SEC	
<b>3. EXPORTACIÓN. Operaciones a corto plazo, menos de 2 años /Nuevos/as exportadores/as y Exportadores/as habituales</b>	
ICEX	
COFIDES	
CERSA/SGRs	<a href="#">Convenio ICEX-CERSA</a> (garantías)
ICO	<a href="#">ICO Internacional 2015: Tramo II Exportadores Medio y Largo Plazo</a>
CESCE	
ENISA	<a href="#">Línea Enisa Competitividad</a>
SEC	<a href="#">Convenio de Ajuste Recíproco de Intereses</a> (CARI) <a href="#">Fondo para la Internacionalización de la Empresa</a> (FIEM)

SEC	Convenio de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI) Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM)
<b>4. IMPLANTACIÓN COMERCIAL / Inversión</b>	
ICEX	Programa ICEX Consolida Programa ICEX Target USA
COFIDES	Programa Pyme Invierte Comercial (ICEX-COFIDES) Fining (Línea de Financiación de Inversiones del Sector de la Ingeniería)
CERSA/SGRs	Convenio ICEX-CERSA (garantías)
ICO	ICO Internacional 2015
CESCE	
ENISA	Línea Enisa Competitividad
SEC	
<b>5. IMPLANTACIÓN PRODUCTIVA / Inversión</b>	
ICEX	Programa ICEX Consolida Programa ICEX Target USA
COFIDES	Programa Pyme Invierte Productivo (ICEX- COFIDES)  FONPYME (Fondo para Operaciones de Inversión en el exterior de la Pyme)
CERSA/SGRs	Convenio ICEX-CERSA (garantías)
ICO	ICO Internacional 2015
CESCE	
ENISA	Línea Enisa Competitividad
CDTI	Línea de Innovación Global
<b>6. GRANDES OBRAS. PROYECTOS LLAVE EN MANO / Además...</b>	
ICEX	
COFIDES	FIEX (Fondo para Inversiones en el Exterior)
CERSA/SGRs	
ICO	Fond-ICOinfraestructuras
CESCE	
ENISA	

SEC	Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM)
<b>7. AVALES FINANCIEROS / Además...</b>	
ICEX	
COFIDES	
CERSA/SGRs	Convenio ICEX-CERSA (garantías)
ICO	
CESCE	Seguro a Exportadores por Riesgo de Ejecución de Fianzas Linea de Fianzas para PYMES y empresas no cotizadas Seguro a Fiadores por Riesgo de Ejecución de Fianzas
ENISA	
SEC	
<b>8. AVALES TÉCNICOS (LICITACIONES) / Además...</b>	
ICEX	Líneas de apoyo a acceso al acceso a Licitaciones Internacionales,(ayuda)
COFIDES	
CERSA/SGRs	Convenio ICEX-CERSA (garantías)
ICO	ICO Garantía SGR/SAECA 2015 ICO Garantías Internacionales
ICEX	
ENISA	
SEC	

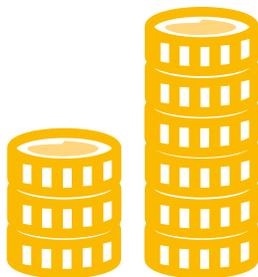
## CAMBIO DE DIVISAS.

Otro aspecto financiero a considerar es el cambio de divisas. Las empresas españolas utilizan el Euro como moneda habitual, pero al realizar operaciones de compraventa con países que usen otra moneda, se debe tener presente que cómo afecta el cambio de divisas.

Vamos a describir los elementos fundamentales:

- **Una divisa**, en sentido amplio, es el dinero legal y cualquier medio de pago cifrado en una moneda distinta de la nacional o doméstica.
- **Una divisa convertible** es aquella cuya cotización viene determinada por el mercado, ya que se puede intercambiar libremente por otra divisa. La convertibilidad puede ser "total", sin ningún tipo de restricción, o "externa", que implica un tratamiento diferenciado para los residentes de ese país.
- **El tipo de cambio** es la cotización de una divisa con relación a otra, es decir, la relación de conversión entre dos divisas. Al igual que sucede en otros mercados, los tipos de cambio están influenciados por los movimientos de la oferta y de la demanda a corto o largo plazo.

Por lo tanto, cuando realizamos operaciones en las que pagamos o recibimos ingresos en monedas extranjeras, se hace necesario controlar el tipo de cambio, dado que el valor de esa divisa, desde la óptica doméstica, puede variar.





# CAPÍTULO 6. CANAL DE VENTA. LA RELACIÓN CON LA CLIENTELA

## CANAL DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA.

Uno de los factores clave en la internacionalización es el **conocimiento que se adquiere de los mercados externos**. Resulta evidente que cuanto más directo sea el contacto con dichos mercados, mayor conocimiento sobre los mismos y mayor control sobre las funciones operativas de la empresa, sobre todo en áreas como el marketing, la atención al cliente o el servicio postventa.

Por lo tanto, al escoger un sistema de entrada en el país de destino, ya sean exportaciones activas, subsidiarias comerciales o subsidiarias productivas, debemos tener en mente el grado de control y conocimiento que nos va a permitir.

Lo habitual es arrancar con las exportaciones activas. Es importante resaltar que la función del partner seleccionado puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso del proceso.

## ASPECTOS CULTURALES.

Otro aspecto importante es conocer **la cultura empresarial de los diferentes países de destino**, que pueden diferir enormemente con respecto a la nuestra. A continuación vamos a hacer un resumen de las culturas empresariales por áreas geográficas.

## Guanxi.

Los **países asiáticos** como Corea, China, Japón, Singapur y Taiwan, así como las comunidades chinas asentadas en otros países, comparten la herencia del Confucianismo y su fuerte componente ético. De acuerdo con esta tradición, existen **cinco relaciones principales** o **wu-lun** que regulan todas las demás relaciones sociales: emperador-súbdito, padre-hijo, esposo-esposa, hermano mayor-hermano menor y amigo-amigo. Con el fin de asegurar la armonía social, el orden y la estabilidad se requiere la existencia de conductas adecuadas. La práctica del guanxi o conexiones sociales no sólo existe en China, sino también en otros países asiáticos como Corea (aquí conocido como kwankye) y Japón (llamado aquí kankei o toyama no kusuri).

En el mundo de los negocios, las relaciones sociales son muy importantes, pero el guanxi, entre los países que lo consideran, es mucho más complejo. De hecho, en los negocios, el producto o servicio que se quiere vender es sólo la mitad de la ecuación comercial, la otra mitad es el guanxi, que en ocasiones es más difícil de conseguir que lo que queremos vender. Para construir guanxi, es imprescindible seguir una estrategia. Por ejemplo, un hombre de negocios chino que busque un socio potencial, investigará si existe algo que tengan en común.

Puede ser algo personal, como ser de la misma ciudad o haberse graduado en la misma universidad. Si no hay nada, intentará encontrar algún contacto en común al que pedir ayuda para presentarle al socio potencial, y les invitará a ambos a una cena de lujo para ganarse su confianza. El contacto que les ha presentado sabe que por haberle ayudado, recibirá un favor de vuelta en algún momento en el futuro. Se suele decir que el Guanxi es una planta que requiere cuidado y atención para que crezca.



## **Sharia.**

Presente en **países musulmanes**, la Sharia (“*lo que está prescrito*”), son el conjunto de normas por las cuales se rige la totalidad de la existencia del musulmán. Se trata de un **código ético-moral y un conjunto de leyes en el Islam.**

El Corán es la primera y principal fuente legal del Islam. La violación de la ley islámica es una ofensa contra Dios.

La Sharia puede entrar en conflicto con las creencias extendidas en Europa, sobre todo en lo referente a la igualdad de género, que podría afectar al rol de las mujeres en los negocios, en función de cómo de estricta se aplique en el país de destino.

Al hacer negocios en países musulmanes, se debe considerar que existen algunas actividades que están expresamente prohibidas por el Corán, como la ingesta de alcohol, de cerdo, el juego, el tabaco, la pornografía o las armas.

Una de las actividades que más se pueden ver afectadas por la Sharia son las financieras, dado que el cobro de un interés (riba) o un cambio incierto (gharar) son considerados usura y por ende, ilegales.

## **Blat.**

Se trata de un sistema de **relaciones interpersonales presente en Rusia** que data de la época imperial. El blat o ‘*enchufe*’ es uno de los rasgos del entorno de los negocios que ha empeorado en la Rusia postsoviética. En todas las sociedades la gente usa sus contactos como ayuda para encontrar trabajo, pero este fenómeno está mucho más presente en Rusia que en la mayoría de los países occidentales modernos.

Se trata de un **sistema para acceder a recursos o favores a cambio de regalos, dinero u otro favor.** Al contrario que en el Guanxi, estas prácticas no están

aceptadas socialmente y las relaciones generadas no son tan profundas. Se trata de una red de personas que buscan su propio beneficio y el del grupo al que pertenecen. El inconveniente es que tal beneficio suele ser en detrimento de otros.

## **Ubuntu.**

En el pasado, el peso de los **países africanos** en los negocios ha sido marginal, hasta que China ha comenzado a buscar allí recursos y nuevos mercados. Las compañías que han invertido en África se han quejado de la baja productividad. Uno de los problemas es el individualismo presente en las compañías europeas, que choca con el **fuerte sentido de comunidad en África.**

En un intento de reconciliar la forma de gestión occidental con el fuerte sentido de comunidad africano, se introdujo la filosofía Ubuntu, que plantea a la empresa como una comunidad y no como la suma de sus individuos, así que los beneficios son para la comunidad y no para los individuos. Promulga el respeto, humanidad, compasión, compartir y cuidar de los otros.

El principal problema que se ha encontrado esta filosofía ha sido que el sentido africano de comunidad hace referencia a un pequeño grupo de gente y que los intereses de los familiares o del grupo étnico están por encima, lo que ha corrompido el Ubuntu.





# CAPÍTULO 7. TRÁMITES

A continuación vamos a enumerar los documentos más comunes que son necesarios para exportar.

## DOCUMENTOS COMERCIALES

### FACTURA PROFORMA.

La factura proforma **es un documento provisional emitido por quien exporta** con la finalidad de quien compra disponga de información completa sobre los elementos que componen la operación.

Cuando las relaciones entre ambas partes son habituales, la factura proforma sustituye a la oferta comercial, en la cual quien exporta propone el precio y las condiciones de venta de la operación. Si la oferta ha sido aceptada por quien compra, la factura pro forma sirve para que la paret exportadora confirme todos los datos de la venta.

La factura proforma también se utiliza en otras tres situaciones relacionadas con el comercio exterior:

1. Para acompañar el envío de muestras que no tienen valor comercial.
  2. Para que la persona que compra tramite una licencia de importación.
  3. Para solicitar la apertura de un crédito documentario al banco emisor (banco de la persona que compra), cuando éste es el medio de pago elegido.
- Es obligado que en la factura proforma se incluya en el encabezamiento, de forma bien visible, la expresión pro forma para que no se confunda, en ningún caso, con la factura comercial. Generalmente las facturas

proforma no se numeran, ni tampoco es aconsejable firmarlas o sellarlas, salvo cuando lo solicite la clientela de forma explícita.

## **FACTURA COMERCIAL.**

Es el **documento comercial más importante** en el flujo de documentos de una operación de exportación.

**Lo emite quien exporta**, una vez confirmada la operación de venta, para que la persona que compra satisfaga el importe de los productos y servicios que se suministran.

Además es un documento contable que se utiliza como base para aplicar los derechos arancelarios al paso de las mercancías por las aduanas.

Los requisitos que deben contener las facturas están recogidos en el **Real Decreto 1619/2012, de 30 de noviembre**, por el que se aprueba el Reglamento por el que se regulan las obligaciones de facturación. En el **artículo 6** del Reglamento se incluyen los datos o requisitos que deben incluir las facturas y sus copias (artículo 7 para el caso de facturas simplificadas).

## **LISTA DE CONTENIDO.**

Es un **documento de control, emitido por quien exporta**, para detallar todos los bultos, cajas, fondos o paquetes que componen una expedición, así como el peso y contenido de cada uno, identificándolos con un número o referencia. Uno de los objetivos de este documento es facilitar la labor de inspección y reconocimiento de los bultos que comprende el embarque y que figuran en la factura comercial. También se conoce como lista de bultos, lista de empaque o "packing list".

## **FACTURA ADUANERA.**

Documento **emitido por de la persona que vende y exigido por la Aduana** de algunos países importadores con fines estadísticos o informativos, en especial, sobre la estructura del precio y que, debidamente cumplimentado, se envía junto con la mercancía exportada. Puede servir de base una factura comercial legalizada por un consulado en España del país destinatario de la exportación, si bien, en otras ocasiones, existen países que exigen un documento específico, en determinadas circunstancias.

## **FACTURA CONSULAR.**

Documento especial **emitido por quien exporta y visado por un consulado** del país importador en la nación exportadora, que suele ser requerido por las autoridades aduaneras de algunos países (bastante frecuente en los sudamericanos). La factura consular sirve para verificar el valor, la cantidad y el origen de la mercancía cuando se efectúe el despacho, sobre cuya base se determinará la clase de arancel que deberán soportar los productos en cuestión. A veces, puede suplirse con la aportación de una factura comercial visada por el consulado correspondiente.

## **CERTIFICADOS DE ORIGEN.**

Los certificados de origen están destinados a probar el origen de las mercancías, con vistas a satisfacer las exigencias aduaneras o comerciales tales como la apertura de créditos documentarios.

Las Cámaras de Comercio e Industria están habilitadas explícitamente para expedir certificados de origen para mercancías destinadas a la exportación (**Ley 3/93 de 22 de Marzo de 1993**, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de España).

## CUADERNOS ATA Y CPD.

Es un documento de **Admisión Temporal de mercancías** válido en los países **miembros de la Cadena ATA** que sustituye a los documentos nacionales de exportación e importación temporal, en ciertos supuestos y cumpliendo determinados requisitos.

El **cuaderno ATA** sirve para que cualquier tipo de mercancía, que no sea de naturaleza perecedera, o que requiera una elaboración o reparación, pueda viajar fuera de sus fronteras para:

- Ser mostradas en Ferias y Exposiciones, de carácter comercial, tanto privadas como oficiales.
- Que los representantes comerciales enseñen sus muestrarios en varios países sin necesidad de cambiar de documentación.
- Mover mercancías y equipos para la realización de trabajos de tipo profesional: prensa, radio, cine, instalaciones técnicas, teatro, acontecimientos deportivos, etc.

Las Cámaras de Comercio son las encargadas de emitir esta documentación.

Los **cuadernos CPD** se utilizan **para la exportación e importación temporal en Taiwán** y sus características y finalidad son las mismas que las de los cuadernos ATA.

## DOCUMENTOS DE TRANSPORTE

### CONOCIMIENTO DE EMBARQUE MARÍTIMO.

Es un documento **emitido por la empresa naviera**, o su agente, en él se hace constar que se ha recibido la mercancía para ser transportada al puerto de referencia en la nave que se indica.

El número de ejemplares que se emiten suele ser de tres, y se acompañan con diversas copias no negociables.

El conocimiento de embarque marítimo tiene tres funciones básicas:

- Acuse de recibo de las condiciones en que se ha recibido la mercancía.
- Contrato de transporte en el que se especifican al dorso las obligaciones de las partes.
- Título de crédito que permite a su tenedor retirar la mercancía transportada.

## CONOCIMIENTO DE EMBARQUE AÉREO.

**Documento justificativo del contrato de transporte aéreo**, establecido entre un expedidor y una compañía de transporte aéreo, mediante el cual ésta reconoce haber recibido la mercancía para su expedición y se obliga a transportarla al aeropuerto de destino conforme a las condiciones especificadas.

Se denomina, igualmente, carta de porte aéreo y nota de consignación. Lo emite la compañía aérea o un agente de carga aérea IATA autorizado.

El **modelo utilizado es de IATA** (International Air Transport Association). Consta de tres originales no negociables, y entre seis y doce copias adicionales para uso interno.

El conocimiento aéreo cumple cinco funciones:

- Prueba de contrato de transporte, conteniendo en su reverso el clausurado.
- Acuse de recibo de las condiciones en que se ha recibido la mercancía.
- Declaración para el despacho aduanero.
- Certificado de seguro, si el expedidor lo solicita.
- Guía de instrucciones para el personal del transportista.

## CARTA DE PORTE POR CARRETERA CMR.

Es un **documento emitido**, generalmente, **por las empresas de transportes y transitarios**, bajo la responsabilidad del expedidor, en el que se hace constar la recepción de la mercancía para su traslado al punto convenido en las condiciones establecidas en el propio documento. Se emite en tres originales (expedidor, destinatario y transportista) y un número variable de copias.

Las funciones básicas de este documento son dos:

- Prueba del contrato de transporte.
- Acuse de recibo de las instrucciones dadas al transportista.

## CUADERNO TIR.

Documento **utilizado en el transporte internacional por carretera**, que permite el tránsito de las mercancías a través de los países que estén adheridos a este régimen sin ser sometidas a controles aduaneros. Fue creado en Ginebra, el 14 de noviembre de 1975.

Los vehículos transportadores han de estar precintados, y deben cumplir, además, una serie de requisitos, entre los que destaca la no existencia de ruptura de carga (no se puede descargar la mercancía para embarcarla en otro camión).

Este sistema reporta ciertas ventajas, como la de que no se inspeccione la carga en los países que se transite. Se respetan los precintos, y basta con presentar la hoja de ruta (cuaderno TIR) para cumplir con todas las formalidades aduaneras.

## CARTA DE PORTE FERROVIARIO CIM.

Es el documento que **regula el transporte internacional ferroviario** entre, al menos, dos países comunicados por unas líneas de ferrocarril en unas listas anejas al Convenio COTIF-CIM.

Se emite conjuntamente por el expedidor y la compañía ferroviaria, aunque en la práctica lo elabora el transitario.

Consta de cinco ejemplares, de los cuáles el nº 1, que es el original, se entrega al destinatario, y el nº 4, que es el duplicado, se entrega al remitente tras aceptar la remesa. Los restantes ejemplares son para la compañía de ferrocarril.

Este documento tiene dos funciones básicas: prueba del contrato de transporte y acuse de recibo de la mercancía en buen estado y condición aparente. Al igual que la carta de porte por carretera no es título de crédito, por lo que no es negociable.

Los aspectos más relevantes de su uso son:

- Que el destinatario debe ser una sola persona, física o jurídica.
- El derecho de la compañía ferroviaria a establecer reservas, si no recibe la mercancía en perfectas condiciones.
- La definición de a quién corresponde la operación de carga y descarga.
- El derecho del remitente a elegir tarifas e itinerarios o a disponer de la mercancía.
- El reparto de los gastos entre remitente y destinatario.

## CONOCIMIENTO DE EMBARQUE MULTIMODAL FIATA.

Se utiliza para **regular el transporte internacional en régimen multimodal**, organizado bajo la responsabilidad de transitarios que pertenezcan a FIATA (Federación Internacional de Transitarios), cuyo miembro español es la asociación FETEIA ([www.feteia.es](http://www.feteia.es))

El transporte multimodal es aquel que consiste en el **traslado de la mercancía en Unidades de Transporte Intermodal (UTI)**, utilizando sucesivamente vehículos de la misma o distinta naturaleza, pero bajo un único documento de transporte. Este documento se denomina conocimiento de embarque multimodal FIATA o también FBL (FIATA bill of lading).

El documento lo emite un transitario miembro de FIATA. Con ello el envío queda cubierto con un seguro solidario de responsabilidad civil. Generalmente, consta de tres originales y varias copias no negociables. Las funciones básicas del FBL son:

- Prueba de contrato de transporte, conteniendo en el reverso su clausulado.
- Acuse de recibo del estado de la mercancía.
- Declaración de despacho aduanero.
- Certificado de seguro, si quien exporta lo solicita.



## DOCUMENTO DE SEGURO

### SEGURO DE TRANSPORTE.

Es un contrato por el 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.

Se trata de un documento que emiten las compañías aseguradoras para **acreditar la cobertura de riesgos** derivados del transporte de la mercancía, desde el lugar de expedición hasta el de destino.

En el Seguro de Transportes también aparece la figura del tomador que es el que contrata el seguro por cuenta de otro. Este puede ser el caso, por ejemplo, de un transitario que contrata un seguro de mercancías por cuenta de la empresa exportadora.

Existen dos clases de pólizas:

- **Individual:** Cubre los riesgos de un determinada mercancía asegurada para un viaje concreto.
- **Global:** Cubre los riesgos de todas las operaciones que se lleven a cabo durante un período de tiempo determinado, dentro de los límites y las condiciones estipuladas. Es lo que se llama una póliza flotante. El asegurado recibe un certificado de seguro que reconoce la existencia de una póliza de seguro global.

## MEDIOS DE PAGO

Al afrontar el comercio internacional, se debe escoger el medio de pago más adecuado, tanto por la cuantía, como por la seguridad que ofrece. Este es un resumen de los principales medios de pago usados en comercio internacional.

Están ordenados por la seguridad en el cobro que ofrecen, de más a menos:

### **CRÉDITO DOCUMENTARIO.**

Se trata un **convenio** en virtud del cual un banco (banco emisor), a petición y de acuerdo con las instrucciones de quien importa (ordenante) se compromete frente a quien exporta (beneficiario), directamente o por medio de otro banco (banco intermediario), a pagarle el importe de la operación (importe de la compraventa), contra la entrega de los documentos exigidos, siempre y cuando se cumplan los términos del condicionado del crédito.

### **ORDEN DE PAGO DOCUMENTARIA.**

**Orden de pago** que el ordenante solicita a su banco que emita a favor del beneficiario de determinados documentos

### **REMESA DOCUMENTARIA.**

El **cheque personal y bancario, y la orden de pago simple y remesa simple** son **medios de pago** en los que los documentos de la operación de comercio exterior no condicionan el pago, con lo que no se gestionan a través de banco, sino que se envían con la mercancía.

### **TRANSFERENCIA INTERNACIONAL.**

Mandato de pago que el propietario de una cuenta da a su banco para que envíe dinero a otra cuenta.

### **CHEQUE BANCARIO.**

Mandato de pago emitido por un banco y que es pagadero tanto en la entidad que lo emite como en otra diferente.

## **CHEQUE PERSONAL.**

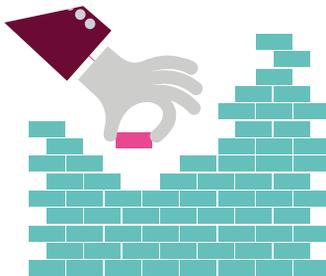
Mandato de pago del tenedor de una cuenta corriente contra la misma a favor de alguien.

## **ORDEN DE PAGO SIMPLE.**

Es una petición formal que cursa el ordenante (importador/a) a su banco para que, directamente o a través de un tercer banco, pague o transfiera a quien exporta (beneficiario) una determinada cantidad (importe de la operación).

## **REMESA SIMPLE.**

Es una letra de cambio, que gira el librador (exportador/a) a cargo de la persona que compra extranjero (importador/a) por el importe, plazo y divisa convenida en la operación comercial.





# CAPÍTULO 8. EJEMPLOS Y BUENAS PRÁCTICAS

**CASO: ON RETRIEVAL. [HTTP://WWW.ONRETRIEVAL.COM/](http://www.onretrieval.com/)**

Empresa de servicios, con sede en Madrid, que ha sido capaz de internacionalizarse con éxito a 8 países.

**OnRetrieval** es una **empresa española de recuperación de datos**. Creada en el año 2004, tiene su base central en España con 13 oficinas distribuidas en Madrid, Barcelona, Bilbao, Valencia, A Coruña, Málaga, Sevilla, Zaragoza y Alicante. Comenzó su expansión internacional en el año 2008 y actualmente cuenta con sedes en Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Israel, Uruguay Venezuela y México.

En el año 2012, AJE Madrid le otorgó el Premio a la Iniciativa de Internacionalización por su apuesta por la expansión más allá de las fronteras y sus resultados. César García Jaramillo, fundador y director general nos comenta las razones para dar el salto internacional.

*“En el año 2008 ya se advertía sobre la situación económica que afectaría el ámbito empresarial los siguientes años. En OnRetrieval hicimos un ejercicio de anticiparnos a estos escenarios y tratar de visionar lo que podría suceder en un entorno de incertidumbre y alto riesgo”.*

Como se puede deducir de las declaraciones del directivo, uno de los principales motivos de la internacionalización de la empresa fue la diversificación de los mercados, pero la reducción del riesgo inherente a un solo país.

La estrategia que siguió la compañía fue la de abrir oficinas en otros países.

Por el tipo de servicio que ofrece OnRetrieval, el aterrizaje en otros países es posible lanzando un proyecto piloto que ha permitido “testear” la demanda y los procesos, antes de decidir una inversión mayor o una implantación más comprometida.

Esto ha sido posible a través de empresas locales en cada país con los que se han negociado acuerdos de colaboración como su “marca blanca”. Es así como el modelo de “partner tecnológico” les permite ampliar su oferta de servicios y a OnRetrieval probar el comportamiento del mercado y experimentar con procesos y proveedores para medir el riesgo y detectar las áreas de mejora.

Cuando OnRetrieval decidió expandirse, la clave fue elegir en cada país a empresas tecnológicas que percibieran sus soluciones como un valor añadido a su oferta, y les interesara promover sus servicios como una novedad y resultado de innovación.

Internacionalizar una empresa exige un conocimiento y control de todos los aspectos que implican desarrollar un negocio y ser rentable.

Las **principales barreras** de entrada responden a ámbitos de financiación, legales, regulatorios, fiscales, consumidores, precios, canales de atención al cliente, comunidades de influencia, logística, etc. Por lo tanto un buen compañero de viaje hará más ligero el desembarco y será la guía más adecuada para avanzar en el camino de construir la empresa en territorio no conocido.

Otro punto clave fue establecer procesos estándares, desde que se inicia el flujo de servicio con cada cliente, hasta que acaba y puede comenzar de nuevo. Controlar lo que sucede en este ciclo les permitió transferir con mayor sencillez los elementos que influyen en un resultado de calidad. Desde proveedores y planes de formación, hasta modelos de atención al cliente y campañas de marketing.

Estos procesos estándares fueron lo suficientemente flexibles como para poder adaptarlos a cada mercado, integrando todos los factores de éxito.

Por otra parte, cuidaron especialmente el equipo de profesionales seleccionados en cada país. El talento es clave para crear la ventaja diferencial porque de ellos depende la experiencia del cliente y los resultados del servicio. Las escuelas de negocio, las universidades y las comunidades de expertos suelen ser ecosistemas naturales para observar y detectar perfiles diversos, multidisciplinares y con diferentes trayectorias y planes de carrera.

En el caso de OnRetrieval, **innovar a través de la inversión continua en nuevas herramientas y recursos que refuerzan su know how**, ha fortalecido su posición y nutren a cada filial de la empresa. En este aspecto, desarrollaron el OnRetrieval Global Training Programme, que ha contribuido a incentivar a los equipos y crear grupos de trabajo internacionales que comparten y colaboran mientras aprenden y optimizan los procesos de la empresa.

Expandir OnRetrieval les ha **permitido disminuir el riesgo**, porque han distribuido el crecimiento, permitiendo que mientras unos países superan la situación de incertidumbre, otros tienen el músculo y las oportunidades que les confiere estar en países emergentes y posiciones más estables y sostenibles. La experiencia profesional y personal que han adquirido, al desenvolverse en un contexto multicultural y diverso, les permite asegurar que internacionalizar una empresa más que un riesgo es una auténtica oportunidad.

# ANEXOS A LA GUÍA

## Recursos, Entidades, Organismos de apoyo

Secretaría de Estado de Comercio.

<http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/Paginas/comercioExterior.aspx>

ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior).

<http://www.icex.es>

La Organización Mundial de Comercio (OMC)

<https://www.wto.org>

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

La Conferencia de las Naciones Unidas para el comercio y el desarrollo (UNCTAD)

Comisión de Derecho y Práctica Mercantil de la Cámara de Comercio Internacional (CLP-ICC)

## Direcciones de interés

Federación Española de Asociaciones de Empresas Transitarías

<http://www.feteia.org>

Asociación de Navieros Españoles

<http://www.anave.es>

Asociación Española de Promoción del Transporte Marítimo de Corta Distancia

<http://www.shortsea.es>

International Air Transport Association

<http://www.iata.org>

The International Air Cargo Association

<http://www.tiaca.org>

Asociación del Transporte Internacional por Carretera

<http://www.astic.net>

Federación Nacional de Asociaciones de Empresarios de Transporte Discrecionales de Mercancías

<http://www.fenadismer.es>

International Rail Transport Committee

<http://www.cit-rail.org>

RENFE

[http://www.renfe.com/empresa/informacion\\_legal/contrato\\_transporte\\_internacional.html](http://www.renfe.com/empresa/informacion_legal/contrato_transporte_internacional.html)

International Federation of Freight Forwarders Associations

<http://www.fiata.com>

<http://www.attractchina.com>

<http://www.afi.es>

## Glosario

**Perfil estratégico del entorno:** herramienta sencilla de interpretar, que pone de manifiesto las influencias que el entorno general ofrece a la actuación de la empresa.

**PESTEL:** metodología de análisis del entorno general. Las siglas hacen referencia a Política, Economía, Sociodemográfica, Tecnología, Ecología y Legal.

**5 fuerzas de Porter:** metodología de análisis estándar para investigar acerca de las oportunidades y las amenazas que ofrece un entorno competitivo.

**INCOTERMS:** (International Commercial Terms) son unas "Reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales, cuyo objetivo consiste en establecer criterios definidos sobre la distribución de los gastos y la transmisión de los riesgos entre las dos partes, compradora y vendedora, de un contrato de compraventa internacional.

## Bibliografía

- Cuervo García, A. (1993). *"El papel de la empresa en la competitividad"*. Papeles de Economía Española, (n.º 56, pág. 363-378).
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). *"Dirección estratégica"*. Madrid: Pearson Educación.
- Dess, G. G.; Lumpkin G. T. (2003). *"Dirección estratégica"*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hill, C. W. L.; Jones, G. R. (2005). *"Administración estratégica. Un enfoque Integrado"*. Mc-Graw Hill.
- Porter, M. (1982). *"Estrategia competitiva"*.
- Grant, R. M. (2006): *"Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones"*. Madrid: Thomson-Civitas.
- "Guía de trámites y documentos de exportación"* ICEX. Enero 2015.
- Serantes, P. (2001). *"Gestión financiera del Comercio Exterior. Casos prácticos"*. Madrid: ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior).
- Serantes, P. (2000). *"Medios de pago internacionales. Casos prácticos"*. Madrid: ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior).
- Duran, J. J. (1997). *"Mercados de divisas y riesgo de cambio"*. Madrid: Ediciones Pirámide.



