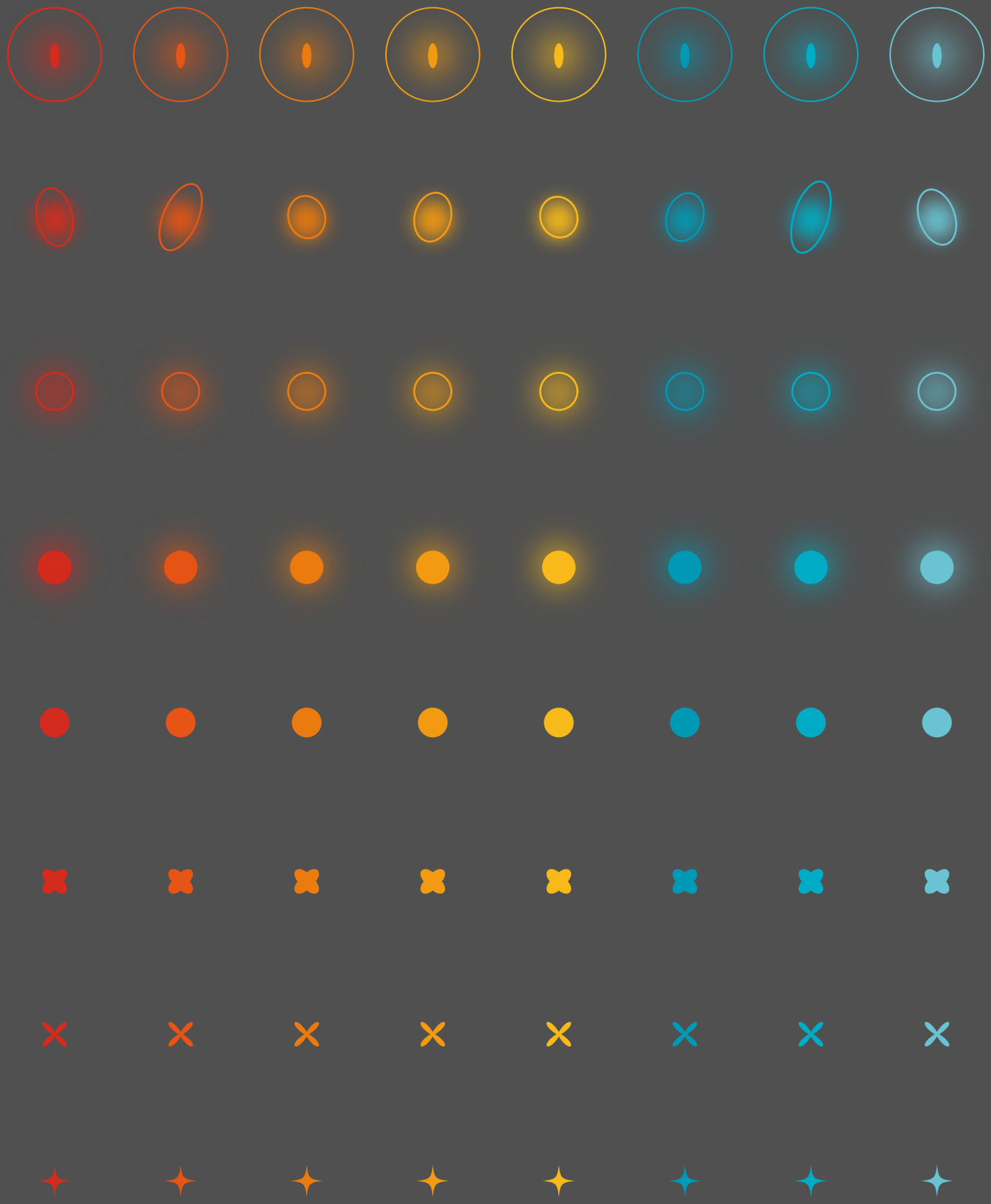
Manual de **Internacionalización**

JESÚS ARTEAGA ORTIZ
COORDINADOR



GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO
ICEX España Exportación e Inversiones
Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia
Financiado por la Unión Europea

Tercera edición refundida y actualizada
Julio, 2023

© ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E.
Paseo de la Castellana, 278 – 28046 Madrid
tel.: 902 349 000
informacion@icex.es
www.icex.es
www.icex-ceco.es

NIPO: 114230560
ISBN: 978-84-09-53262-9

Edición: ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E.
Diseño: Germinal & Brandon Love
Maquetación: Germinal & Brandon Love

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

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

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

Manual de **Internacionalización**

3ª EDICIÓN
2023

TÉCNICAS, HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS NECESARIAS PARA AFRONTAR CON ÉXITO EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

JESÚS ARTEAGA ORTIZ
COORDINADOR

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO
ICEX España Exportación e Inversiones
Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia
Financiado por la Unión Europea

RELACIÓN ALFABÉTICA DE AUTORES

MANUAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ICEX 3ª EDICIÓN

Coordinador de la obra, coordinador de capítulo y autor

JESÚS ARTEAGA ORTIZ

[CAP. 2 ✕ (1 a 4); CAP. 3 ✖ (6)]

Catedrático en Internacionalización de Empresas.

Doctor en Economía y Dirección de Empresas, Licenciado en Derecho, Diplomado en Comercio Internacional y Diploma en International Trade.

Experto en internacionalización, con experiencia práctica tanto en la empresa privada como en la pública, así como en el ámbito académico. Tras trabajar en el mundo empresarial y en ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E. actualmente es catedrático de universidad. Ha participado como investigador en diversos proyectos competitivos nacionales y europeos. Es director de varios posgrados y seminarios universitarios sobre internacionalización. Ha publicado artículos sobre diversos aspectos vinculados a la internacionalización en revistas científicas de alto impacto. Es autor y/o coautor de más de una decena de libros. Fue editor / coordinador de la primera y segunda edición de este Manual de Internacionalización. Desde el año 2003 trabaja como experto para la Unión Europea.

Coordinadores de capítulo y autores

FERNANDO BEJERANO RODRÍGUEZ
[CAP. 7 (1 a 6)]

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, experto en Comercio Exterior y Administración de Proyectos de Cooperación al Desarrollo. Tiene más de 29 años de experiencia en ejecución de proyectos y consultoría internacional en América Latina, Asia y África.

JULIO CERVIÑO FERNÁNDEZ
[CAP. 3 (1 y 5)]

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, Máster en International Business and Affairs por la Washington University (San Luis, EE.UU.) y Licenciado en Ciencias Económicas, Universidad de Santiago de Compostela. Codirector del Máster Universitario en Gestión Internacional de la Empresa (ICEX-UIMP) y profesor titular del área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad Carlos III de Madrid.

EDUARDO CUENCA GARCÍA
[CAP. 1 (1 a 4)]

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Málaga. Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de Granada.

MIGUEL MORÁN SERRANO
[CAP. 4 (1 y 3)]

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Diplomado en Comercio Exterior y agente de aduanas. Profesional independiente de la economía y el comercio internacional y su financiación. Consultor, formador en universidades y escuelas de negocio de España y América Latina, así como autor de publicaciones en estas áreas. Ha participado en los procesos de internacionalización de más de 50 empresas, tanto pymes como multinacionales.

LUIS MORROS CÁMARA
[CAP. 6 (1, 2, 4)]

Licenciado en Derecho, Diplomado en Derecho Comunitario por el Centro de Estudios Europeos de la Universidad de Alcalá de Henares y abogado en ejercicio desde 1996. Especialista en asesoría jurídica internacional. Profesor colaborador en distintas universidades y escuelas de negocio, con más de veinte años de experiencia.

DAVID MUÑOZ PORTILLO
[CAP. 2 (7)]

Licenciado en Derecho y en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Carlos III de Madrid y la Università degli Studi di Perugia. Cuenta con un Máster en Gestión Internacional de la Empresa por el Centro de Estudios Económicos y Comerciales. Ha desarrollado su carrera profesional en diversos puestos de la Administración española a nivel nacional e internacional, principalmente en los ámbitos de la economía, el desarrollo sostenible y el refuerzo institucional en España, Bélgica, Italia y Haití. Actualmente es jefe del departamento de Sostenibilidad de ICEX.

Autores

JOSÉ CARLOS SÁNCHEZ JOVER

[CAP. 8 (1, 2, 7, 8)]

Actual responsable del área de Transformación en la consultora Prodigioso Volcán. A lo largo de su carrera ha dirigido proyectos relacionados con innovación, tecnología, comunicación digital y gestión empresarial. También se encarga habitualmente de la búsqueda, síntesis y explicación de tendencias, en especial aquellas relacionadas con digitalización, tecnología y cambio social. Ha trabajado para clientes como IESE, Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo e Inditex, entre otros.

NATALIA VELASCO GATÓN

[CAP. 5 (1 a 6)]

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

FERNANDO ACEÑA MORENO

[CAP. 4 (3 a 5)]

Licenciado en Derecho, Máster en Dirección Internacional de Empresas y especialista universitario en Cooperación para el Desarrollo. Con más de 30 años de experiencia profesional ha desempeñado diversos puestos de responsabilidad en ICEX y en COFIDES tanto en áreas vinculadas a negocio como de desarrollo corporativo. Durante más de 10 años ejerció como asesor en Cooperación Industrial del Centro para el Desarrollo de la Empresa (CDE) en España. Profesor colaborador en distintas universidades y escuelas de negocio.

ISABEL CASTILLO ESPINÓS

[CAP. 5 (7)]

Licenciada en Derecho, Máster en Derecho de las Transmisiones Electrónicas por ADEIT- Universidad de Valencia, Máster en Responsabilidad Social Empresarial por la Universidad de Alcalá de Henares y ha cursado el programa superior de Dirección en Responsabilidad Corporativa de IE Business School. Se encuentra actualmente desarrollando la Oficina de Sostenibilidad de Cámara de Comercio de Valencia.

LUIS DÍEZ MATEO

[CAP. 6 (5 y 6)]

Licenciado en Derecho por la Universidad de Valladolid e inspector de Hacienda del Estado desde 1989. Durante su carrera profesional en la Agencia Tributaria, ha desempeñado distintos puestos de responsabilidad, fundamentalmente en el área de Aduanas e Impuestos Especiales. Ha sido consejero de Finanzas en la Representación Permanente de España ante Naciones Unidas y demás organismos internacionales. Actualmente es jefe de equipo de Inspección.

ALFONSO P. FERNÁNDEZ DEL HOYO

[CAP. 3 (2, 3, 4)]

Graduado en ICADE (1982); MBA por Babson College (1989) y Ph.D. de Comillas-ICADE (2001) y Executive Program in Business Analytics por la IBS (2020). Profesor titular de Marketing Internacional, Innovación y Analytics en Comillas-ICAI-ICADE. Desde 2018 es director del departamento de Marketing y antes lo ha sido del Máster en Dirección de Proyectos Internacionales (2015-2018) así como subdirector y director del grado ICADE-E4 (2007-2011). En términos de investigación, cuenta con más de 10 artículos y libros publicados en los ámbitos de la internacionalización, innovación y sostenibilidad. Ha sido también jefe de sector de Agroalimentarios en ICEX, subdirector de Marketing en AGF Seguros y consultor en SIAR (Scandinavian Institute for Administrative Research).

RAFAEL FUENTES CANDAU

[CAP. 1 (6)]

Técnico Comercial y Economista del Estado desde el año 1999. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Málaga de la que es colaborador honorario. Cuenta con el título de Representante Aduanero. Ha sido Consejero Económico y Comercial de la Embajada de España en Lima (Perú) y subdirector general de Política Comercial con Iberoamérica y América del Norte. Actualmente, es director provincial de Comercio y del ICEX en Málaga.

JOSÉ MARÍA GARCÍA SOTO

[CAP. 8 (3)]

Licenciado en Ciencias Económicas y en Ciencias Políticas. Desde 1994 tiene experiencia en el ámbito de los negocios internacionales. Desde 2003 se desempeña en el medio digital y en la consultoría sobre nuevas tecnologías aplicadas a la internacionalización. Actualmente es director de Proyectos de Software en Grupo Hispatec.

LAURA GÓMEZ CLIMENT

[CAP. 7 (1, 2 y 4)]

Máster (MA) en Estudios del Desarrollo por el Instituto de Estudios del Desarrollo de la Universidad de Sussex, Reino Unido. Licenciada en Psicología Clínica por la Universidad Complutense de Madrid. Responsable del departamento de Organismos Multilaterales de ICEX desde el 2018, hasta entonces trabajó durante más de diez años en la gestión de programas de cooperación técnica y financiera para organismos como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, UNICEF o la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, en Timor Oriental, Guinea Bissau, Guatemala o Madrid.

ALEJANDRO GÓMEZ MUÑOZ

[CAP. 8 (5 y 6)]

Licenciado en Publicidad y RR.PP. por la URJC, titulado superior en Marketing por ESIC y Máster en Marketing Digital y Redes Sociales por EEME. Cuenta con más de 15 años de experiencia en comunicación, *marketing* digital y comercio electrónico. Ha colaborado con ICEX eMarketservices como consultor especializado en internacionalización a través de plataformas digitales. Actualmente se especializa en la integración de marcas en plataformas *marketplace* a través de Shoppingfeed.

ANDREA GONZÁLEZ GONZÁLEZ

[CAP. 4 (7)]

Economista por la Universidad de Oviedo y especializada en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa por la Universidad Jaume I. Ha desarrollado su trayectoria profesional en organizaciones internacionales como ONU-OCHA, la OMS o el Parlamento Europeo. Es colaboradora habitual en centros de educación superior como IE University y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, tanto en calidad de docente como en la gestión. En el presente forma parte del equipo de Spainsif, Foro Español de Inversión Sostenible, donde ocupa el puesto de subdirectora general y forma parte de la junta de directores de Eurosif.

BERNARDO HERNÁNDEZ SAN JUAN

[CAP. 1 ✦ (5)]

Licenciado en Economía. Técnico Comercial y Economista del Estado especializado en el análisis económico y en el apoyo a la internacionalización de la empresa española, con experiencia en España y América Latina. Actualmente subdirector de Estudios y Evaluación de la Secretaría de Estado de Comercio y director de Revistas ICE.

ÁNGEL IBISATE DE DIOS

[CAP. 6 ◯ (7)]

Ingeniero Superior por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos de Madrid, Máster Executive MBA por el Instituto de Empresa y Máster en Responsabilidad Social Corporativa, Contabilidad y Auditoría Social por la Universidad de Barcelona. Experto en gestión de la sostenibilidad corporativa, excelencia empresarial y sistemas de gestión, con más de 25 años de experiencia en universidades, escuelas de negocio y cámaras de comercio a nivel internacional.

FERNANDO LANZÓN MARTÍNEZ

[CAP. 6 ◯ (3)]

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid. Abogado en ejercicio con más de 20 años de experiencia y socio responsable del departamento de Litigación y Arbitraje de Evergreen Legal. Especialista en materia procesal, área en la que presta asesoramiento en todo tipo de litigios, así como en materia de arbitraje, en la que actúa de forma habitual tanto como abogado de parte como en calidad de árbitro, en procedimientos nacionales e internacionales. Es miembro del Club Español del Arbitraje.

CÉSAR MARTÍN SERRETA

[CAP. 1 ✦ (7)]

Licenciado en Economía por la Universidad Complutense de Madrid con especialidad en Economía Internacional y Desarrollo. Postgrado en Comercio Exterior por la Universidad Autónoma de Madrid y la Cámara de Comercio de Madrid. Máster universitario en Gestión Internacional de la Empresa por ICEX-CECO y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo. Especializado en internacionalización de la empresa, sostenibilidad empresarial e innovación social. Ha sido analista de mercado en la Oficina Económica y Comercial de España en Colombia durante ocho años y desde 2020 es jefe de sector de innovación social en ICEX España Exportación e Inversiones.

MARGARITA NAVARRO PABSDORF

[CAP. 1 ✦ (2 a 4)]

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de La Laguna. Profesora titular de Economía Aplicada de la Universidad de Granada. Titular de un módulo Jean Monnet de la Universidad de Granada.
Codirectora de la Cátedra de Internacionalización de la Universidad de Granada.

MARÍA VICTORIA ORRUÑO ALMAGRO

[CAP. 8 ◯ (4)]

Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas, con Premio Extraordinario de Fin de Carrera por la Universidad de Alicante. Máster en Publicidad por la Universidad Antonio Nebrija y especialista en *marketing* directo y comercio electrónico. Durante los últimos quince años, ha trabajado en el sector del *marketing* y el *e-commerce*, para empresas españolas de moda y sectores afines. Actualmente es directora de Marketing en Miniland.

FABIANA RIZZI

[CAP. 3 ✖ (7)]

Psicóloga de formación con Máster en Economía Internacional y Desarrollo, y especializaciones posteriores en *marketing* estratégico, comunicación digital, responsabilidad corporativa y gestión de sostenibilidad para los negocios. Especialista en gestión de marca y sostenibilidad, cuenta con más de 20 años de experiencia en consultoría de negocio, *branding*, comunicación e investigación de mercados. Actualmente es directora de Estrategia en Anthesis Group.

MAITE SECO BENEDICTO

[CAP. 4 ● (2 y 6)]

Doctora en Economía Financiera. Auditor censor jurado de Cuentas. Posgrado en Harvard Business School. Directora académica del MBA en Internacionalización de Empresas y Programas para Directivos de ICEX-CECO. Ha ocupado puestos técnicos y directivos en empresas como Price Waterhouse, Citibank España y KPMG Peat Marwick.

JOSÉ ÁNGEL ZÚÑIGA VICENTE

[CAP. 2 ✕ (5 y 6)]

Actualmente es catedrático de Organización de Empresas en la Universidad Rey Juan Carlos. Es Licenciado en Economía y Doctor por la Universidad de Salamanca. Ha sido profesor en la Universidad de Salamanca y profesor invitado y/o visitante en otras universidades españolas (Universidad Carlos III de Madrid) y europeas (Warwick Business School, Copenhagen Business School o Business School de la Middlesex University).

Índice de **contenidos**

CAPÍTULO 1

Un entorno internacional globalizado

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE 19
CONTENIDO 20
RESUMEN 115
GLOSARIO 119
BIBLIOGRAFÍA 123

CAPÍTULO 2

La estrategia de internacionalización de la empresa

137 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE
138 CONTENIDO
225 RESUMEN
229 GLOSARIO
233 BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO 3

Marketing internacional

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE 253
CONTENIDO 254
RESUMEN 415
GLOSARIO 419
BIBLIOGRAFÍA 423

CAPÍTULO 4

Financiación de la internacionalización

437 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE
438 CONTENIDO
547 RESUMEN
551 GLOSARIO
557 BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO 5

La cadena de suministro internacional

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE 571
CONTENIDO 572
RESUMEN 661
GLOSARIO 665
BIBLIOGRAFÍA 669

CAPÍTULO 6

Aspectos jurídicos de la internacionalización

683 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE
684 CONTENIDO
771 RESUMEN
775 GLOSARIO
779 BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO 7

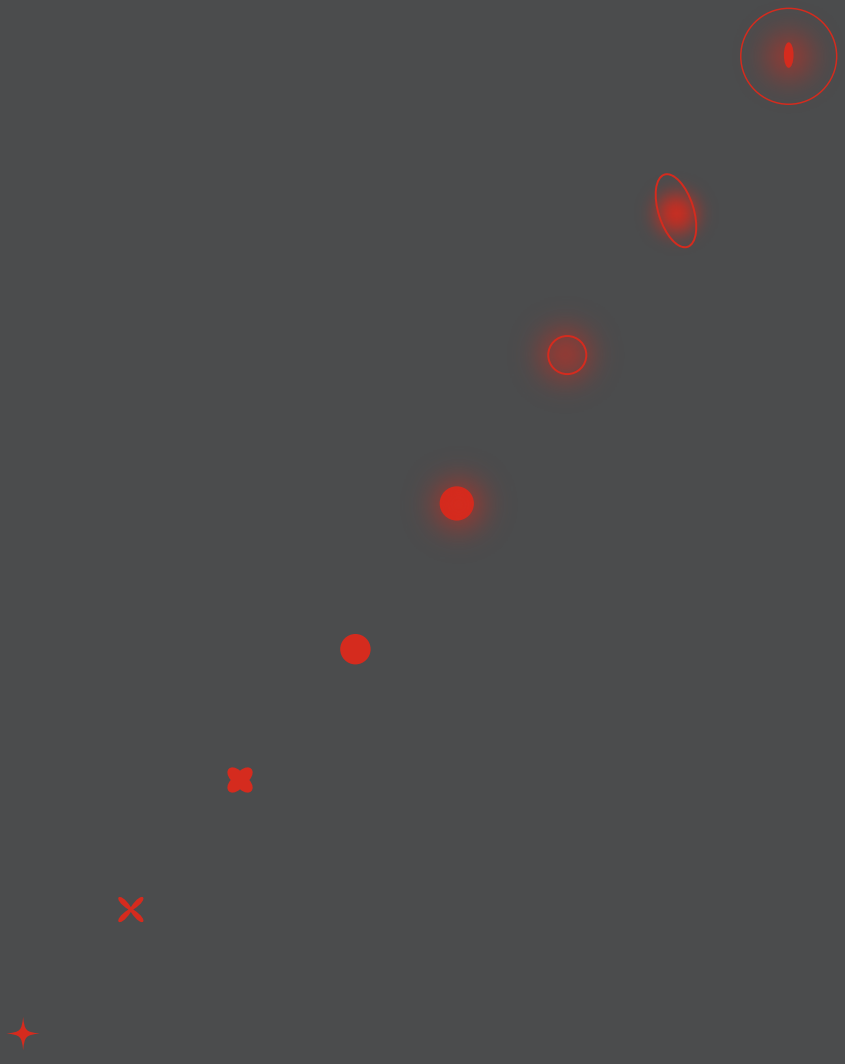
Acceso a los mercados multilaterales

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE 791
CONTENIDO 792
RESUMEN 827
GLOSARIO 829
BIBLIOGRAFÍA 833

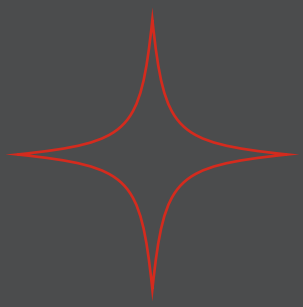
CAPÍTULO 8

Oportunidades digitales para la internacionalización

847 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE
848 CONTENIDO
959 RESUMEN
963 GLOSARIO
967 BIBLIOGRAFÍA



CAPÍTULO 1



Un entorno internacional globalizado

Autores
Eduardo Cuenca García
Margarita Navarro Pabsdorf
Bernardo Hernández San Juan
Rafael Fuentes Candau
César Martín Serreta

Índice

CAPÍTULO 1

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE 19

CONTENIDO 20

1. Introducción 20

2. Tendencias y perspectivas de la Economía Mundial 22
   - 2.1. Perspectiva histórica 22
   - 2.2. Principales transformaciones que caracterizan el comienzo del nuevo milenio 23
   - 2.3. Las crisis y su repercusión en el entorno económico mundial 31

3. Bloques económicos. Evolución y características 35
   - 3.1. Panorama general 35
   - 3.2. Principales ejemplos de integración económica en el mundo 39
   - 3.3. Efectos de la integración 44

4. Organismos internacionales en el comercio exterior 47
   - 4.1. ONU 47
   - 4.2. UNCTAD 48
   - 4.3. OMC 48
   - 4.4. OCDE 50
   - 4.5. FMI 51
   - 4.6. Grupo del Banco Mundial 52
   - 4.7. Otras instituciones financieras de relieve 53
     - 4.7.1. Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) 53
     - 4.7.2. Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo 54
     - 4.7.3. Grupo del Banco Africano de Desarrollo 56
     - 4.7.4. Grupo del Banco Asiático de Desarrollo 57
     - 4.7.5. Otros 58
   - 4.8. La financiación en la Unión Europea (UE) 59
     - 4.8.1. Banco Europeo de Inversiones (BEI) 59
     - 4.8.2. Fondo Europeo de Desarrollo (FED) 59

5. Análisis del Sector Exterior Español 61
5.1. El comercio internacional de bienes y servicios 61
5.2. La inversión internacional 79

6. Entidades españolas de apoyo a la internacionalización 83
6.1. Secretaría de Estado de Comercio 83
6.2. ICEX España Exportación e Inversiones 84
6.2.1. Información, asesoramiento y formación 85
6.2.2. Servicios y programas de promoción comercial 87
6.2.3. Servicios y herramientas de apoyo a la implantación 90
6.2.4. Atracción de inversiones extranjeras en España 91
6.2.5. Colaboración con otras entidades públicas y privadas 91
6.3. Organismos autonómicos de promoción exterior 91
6.4. Entidades de representación empresarial 92
6.4.1. Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación 92
6.4.2. Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) 94
6.4.3. Asociaciones de exportadores 95
6.4.4. Otros organismos dependientes de la Administración Central ligados a la internacionalización 96
6.5. Entidades oficiales de apoyo financiero a la internacionalización 99
6.5.1. El Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM) 99
6.5.2. Instituto de Crédito Oficial (ICO) 100
6.5.3. Compañía española de seguro de crédito a la exportación (CESCE) 101
6.5.4. Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES) 101
6.5.5. Empresa Nacional de Innovación (ENISA) 102
6.5.6. Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI) 103
6.5.7. Otros Instrumentos del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital: Programas de Conversión de Deuda 104

7. Sostenibilidad empresarial 105
7.1. Tendencias y perspectivas de la sostenibilidad en un contexto global. El rol del sector privado 105
7.1.1. Perspectiva histórica 105
7.1.2. De la responsabilidad social a la sostenibilidad empresarial 109
7.1.3. Sostenibilidad como nuevo paradigma empresarial 110

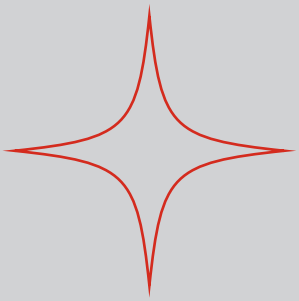
Índice

7.2. Marco institucional del desarrollo sostenible **111**
7.2.1. Contexto Global: Naciones Unidas y OCDE 111
7.2.2. Unión Europea: el Pacto Verde Europeo y Next Generation EU 113
7.2.3. España: Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030 114

RESUMEN 115

GLOSARIO 119

BIBLIOGRAFÍA 123
a. Bibliografía consultada 124
b. Lecturas recomendadas 128
c. Enlaces de interés 129
d. Vídeos de interés 132



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Tras estudiar este Capítulo, debería ser capaz de:

- Captar y comprender los múltiples factores que configuran el marco general en el que se desenvuelve la economía internacional, y cómo este determina la toma de decisiones de los agentes económicos en un país.

- Calibrar la intensidad de las relaciones entre países y la posibilidad de transmisión de las crisis a través de los mecanismos de "contagio".

- Delimitar las zonas económicas en las que se agrupan los países, las características de cada una de ellas, y las diferencias más relevantes.

- Comprender la función de los organismos económicos internacionales en la solución de los grandes problemas que se plantean en el mundo, así como las dificultades para alcanzar acuerdos.

- Valorar los efectos de la integración económica en el mundo actual.

- Tener una visión precisa del grado de apertura de la economía española, la evolución de sus principales flujos comerciales con otros países, así como su desagregación por productos y zonas; el volumen de inversiones exteriores, sus principales países y sectores de destino.

- Reconocer los esfuerzos que se están realizando desde la Administración Central y las Comunidades Autónomas para promover la internacionalización de las empresas españolas. Con este objetivo se han ido creando instituciones y mecanismos de financiación, orientación, apoyo y asesoramiento para facilitar el proceso. El conocimiento de estas instituciones es fundamental para poder iniciar con ciertas garantías el lanzamiento de un proyecto.

- Entender la importancia creciente de la sostenibilidad y el papel esencial del sector privado en el desarrollo sostenible.

- Conocer el marco institucional del desarrollo sostenible, tanto a nivel internacional como local, que afecta directamente a la actividad de las empresas.

- Manejar las fuentes bibliográficas y la información que ofrecen las webs relacionadas con estos temas.

1. Introducción

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

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

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

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

Sin embargo, según la intensidad con la que se presente esta realidad, es posible establecer una división del mundo por zonas económicas. Los criterios para definirlas variarán según el tipo de análisis que queramos abordar. Las divisiones que agrupan a economías similares por su nivel de desarrollo o por sus características productivas son las más generalizadas (economías avanzadas, nuevos países emergentes, zonas geográficas con características homogéneas, o países en vías de desarrollo). Otro forma de agrupación de países es atendiendo a sus intereses dentro de modelos de integración económica: destaca el caso de la Unión Europea como ejemplo más avanzado y consolidado.

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

Centrándonos ya en el caso específico de España, en el epígrafe 5 se analizan dos de las variables que mejor representan el grado de apertura de un país: el comercio exterior y la inversión. La evolución de las exportaciones e importaciones, los destinos y orígenes de las mismas, el estado de las cuentas con el exterior, son datos esenciales para conocer las fortalezas y debilidades de las corrientes comerciales con otras partes del mundo. Otra forma de integración y mayor conexión entre países se produce a través de la inversión directa en el exterior (IDE). La IDE incide, directa e indirectamente, en las empresas y en los sectores de las economías conectados por la misma. Junto a las grandes empresas multinacionales españolas, cuyo peso en la economía es relevante, existen otras de tamaño inferior, pero que han sido capaces de diseñar estrategias internacionales y establecerse con éxito en el exterior.

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

Finalmente, el epígrafe 7 aborda los temas relacionados con la sostenibilidad, una novedad de esta edición del Manual. Se trata de un reto que la sociedad, los consumidores y los gobiernos reclaman para que las empresas incorporen en sus estrategias de negocio la sostenibilidad y la responsabilidad social. En ese sentido, existen referencias propuestas a nivel internacional en las que inspirarse y entre las que destacan el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Por su parte, la Unión Europea, con la firma del Pacto Verde, se ha convertido en otro referente sobre medioambiente y sostenibilidad para sus miembros. Finalmente, otros países también están realizando esfuerzos para conseguir las transformaciones necesarias en sus territorios, tal es el caso de España con el Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030.

2. Tendencias y perspectivas de la Economía Mundial

2.1. Perspectiva histórica

Una sociedad tan interconectada como la de los primeros años del siglo XXI obliga a todos sus participantes a conocer y manejar los conceptos y las fuentes de información de las variables que determinan su evolución. Sin un análisis lo más exhaustivo posible de las relaciones entre las mismas y sin un conocimiento preciso de los actores que intervienen en sus distintos escenarios, resulta cada vez más arriesgado aventurarse en los complicados campos de la internacionalización. En este apartado se detallan algunas de las características fundamentales del entorno actual.

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

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

En la conferencia de Bretton Woods de 1944, se levantaron los pilares sobre los que se asentó un nuevo orden mundial. Gran parte de esa estructura la hemos heredado en los albores del siglo XXI, con serias dudas de que el mundo de los próximos años se pueda sostener sobre ella y soportar las fuertes tensiones provocadas por los cambios que estamos viviendo.

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

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

Otro de los factores que tuvo una enorme trascendencia en la evolución de los hechos económicos del pasado siglo fue la caída de los regímenes comunistas en la última década de la centuria.

En un mundo que hasta entonces había estado dividido ideológica y económicamente, ese cambio (el paso de una economía planificada a una economía de mercado) permitió a muchos países, antes aislados tras el telón de acero, incorporarse de lleno a las corrientes económicas mundiales, a los organismos internacionales y, con todo ello, acelerar el proceso de globalización que ya se había desatado.

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

La progresiva entrada de países en la escena mundial en los ochenta, entre ellos los denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China), a los que se podrían añadir otros como Corea del Sur, México, Sudáfrica, Vietnam, etc., aportaban nuevas visiones y matices al debate global a la vez que reivindicaban más protagonismo en las negociaciones internacionales.

Además, hay que subrayar como el avance rápido de la incorporación de las nuevas tecnologías en todos los ámbitos de la economía y la sociedad, marcaba las diferencias entre los países que las implantaban y los que aún no las habían sabido incorporar adecuadamente en sus sistemas productivos y de gestión.

2.2. Principales transformaciones que caracterizan el comienzo del nuevo milenio

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

La interconexión entre países, la facilidad con que se mueven los productos y los capitales, y la velocidad de los transportes hacen casi imposible que un país pueda mantenerse al margen de esas corrientes y actuar sin tener en cuenta lo que pasa en el resto del mundo (Sachs, 2021).

Desde el comienzo del siglo XXI se ha intensificado la presencia de ciertos factores y variables que hay que considerar en cualquier análisis. Entre los aspectos en los que se han registrado mayores cambios destacan (Cuenca *et al.*, 2017):

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

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

queda viciada por la proliferación de las barreras no arancelarias, derechos compensatorios o cláusulas *antidumping*.

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

Por otra parte, persisten el proteccionismo agrícola y la debilidad de la industria en algunos países frente al avance comercial de los nuevos Estados industrializados. Asimismo, se está produciendo un enorme desarrollo del comercio de servicios (especialmente servicios financieros, telecomunicaciones y actividades profesionales), que probablemente cobrarán más relieve en la evolución futura de las transacciones entre países.

- **Los sistemas económicos.** La alternativa clásica, libre mercado frente a planificación y la mayor o menor intervención del Estado en la economía no están en la actualidad en el foco de las discusiones. Hoy en día predominan los debates centrados en la eficiencia, la productividad y la aplicación de nuevas tecnologías, en un clima de competencia muy intenso.

  Con la caída del muro de Berlín y las transformaciones en las economías planificadas, parece que la mayoría de los países del mundo trabajan para mejorar su competitividad dejando de lado el tradicional dilema entre empleo alto a costa de moderación salarial (modelo americano) o salarios más elevados con protección social (modelo europeo). Se tiende a no magnificar el objetivo del crecimiento en sí, sino conseguir un empleo de alta calidad, luchar contra el cambio climático, reducir la pobreza, mejorar la distribución de la renta y facilitar la formación laboral.

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

  Se ha multiplicado el número de transacciones y ha aumentado la volatilidad, sin que los bancos centrales puedan hacer mucho para controlar las situaciones de crisis.

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

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

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

- **El funcionamiento de las empresas** también está cambiando profundamente. Hoy en día muchas se ven obligadas a operar en función de estrategias mundiales a través de redes de información y producción. En la medida en que desplazan sus materias primas y sus productos entre instalaciones geográficamente dispersas, el origen y nacionalidad de los productos es cada vez más difícil de determinar. Así, las empresas han tenido que fortalecer sus estrategias de internacionalización y su cooperación, generando un cuerpo teórico sobre la influencia de la relocalización de la producción en países con mano de obra más barata. Esta forma de actuación da lugar a flujos de mercancías, servicios, inversiones, tecnología y recursos humanos en constante expansión. (Elms y Low, 2013).

- Más recientemente, el *nearshoring* es un modelo de externalización de servicios similar al *offshoring*, pero en este caso la subcontratación de procesos de negocio se lleva a cabo con empresas de un país cercano. Las ventajas de esta fórmula son: un mayor control de la producción y un menor tiempo en la toma de decisiones; reducción de tiempo en transporte; factores culturales similares que proporciona un mejor conocimiento de la demanda y del mercado; compartir la misma zona horaria, lo que facilita la comunicación, etc.

  Asimismo, el denominado *reshoring*, o *backshoring*, se extendió cada vez más entre las grandes industrias que habían optado por la deslocalización hacia países emergentes vuelven a su país de origen. La deslocalización en países en vía de desarrollo trajo grandes beneficios en la medida que estos países ofrecían: bajos salarios, menores impuestos y bajos costos de producción.

  Sin embargo, con el tiempo, han aflorado ciertas desventajas que reducen su atractivo lo que ha desatado la ola de *reshoring*, especialmente con la crisis del coronavirus en 2020 que provocó el cierre de las fábricas y cortes de suministros a nivel mundial.

  El traslado de actividades laborales y de industria a países con costes inferiores con el fin de favorecer la producción está empezando frenarse por: restricción de viajes, mayores exigencias sanitarias, tensiones comerciales entre las principales potencias, aumento de costos por la alta complejidad logística, etc.

Las inversiones directas (alianzas, fusiones, adquisiciones y creación de unidades de producción) han aumentado también a una velocidad superior a la de las exportaciones o la producción, y casi desplazan al comercio internacional como estimulante del crecimiento. Desde el punto de vista de la organización empresarial, se están dando cambios en los sistemas de producción masiva, la demanda se globaliza, se acorta la vida útil de los productos y se amplían las perspectivas de venta en otros mercados por la reducción de los costes de transporte. El secreto de esta transformación está en aplicar esquemas más flexibles que aprovechen al máximo las capacidades y la creatividad de los equipos de producción, eliminando ineficiencias y mejorando la organización y la dirección de los trabajos.

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

– **El aumento de la dimensión.** Aunque Estados Unidos, China, Alemania, Japón, Francia, Reino Unido, Italia, Brasil y Canadá son las "entidades económicas" más grandes del mundo, la siguiente por ingresos es Walmart, la mayor cadena comercial del planeta y la primera corporación por ingresos. El peso de Global 500 sigue siendo significativo; las ventas combinadas de las empresas de la lista equivalen a más de un tercio del PIB mundial (Fortune Global 500, 2021).

– **La concentración.** Existe una tendencia hacia la consolidación que se refleja en la evolución de los últimos años.

– Este aumento de las dimensiones hace más difícil que las nuevas empresas puedan salir adelante; de hecho, la tasa de nacimiento de nuevas compañías está bajando. Hay más empresas que mueren de las que nacen y la edad media de las corporaciones aumenta.

– **La internacionalización.** La unificación de los mercados, la estandarización de los productos, la homogeneización de los gustos y las necesidades de los consumidores en el mundo desarrollado, los nuevos canales de comunicación, distribución y venta, y la cantidad y calidad de productos y servicios existentes, promueven la internacionalización de las empresas, orientando su actividad hacia mercados más amplios. Las razones que intensifican esta tendencia son: el intento de seguir creciendo cuando el mercado interno se ha quedado pequeño, aprovechar la capacidad ociosa de fabricación, exportar porque el mercado externo carece de estos productos, diversificar el riesgo de operar en un solo mercado, ganar prestigio en el mercado interno, compensar una crisis en el mercado interno, ganar competitividad frente a competidores más eficientes, por la competencia en el mercado interno, como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición, o porque el mercado internacional es más rentable.

o **La brecha entre desarrollo y subdesarrollo** en el mundo ha seguido aumentando. El mayor conocimiento de los condicionantes en las relaciones entre el Norte y el Sur nos ha

abierto más los ojos a las penurias que existen en muchas partes del mundo, resultado de una especialización poco afortunada, de un mal gobierno o de intervenciones exteriores desestabilizadoras.

Como consecuencia, la diferencia de potencial económico y demográfico entre países genera movimientos de población incontrolados en forma de emigración y corrientes de refugiados, surgen asentamientos humanos en condiciones extremas y estallan conflictos internos.

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

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

  Es cierto que se han producido avances con tecnologías más limpias y eficientes, en la reducción en el uso de combustibles fósiles y en la mayor sensibilización de los peligros que nos acechan si no se tienen en cuenta estos factores en el diseño del nuevo orden mundial. Sin embargo, queda mucho por hacer para implantar una nueva ética económico-ecológica que, sin duda, alterará los principios y las formas que caracterizan al actual modelo de crecimiento económico. En este sentido, la XXI Conferencia Internacional sobre Cambio Climático celebrada en París en noviembre y diciembre de 2015, organizada por la Conferencia Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), intentó avanzar en estos temas. En el acto final, los 195 países participantes lograron por consenso un pacto global (Acuerdo de París de 2015) para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y frenar el calentamiento global. Se trataba de la renovación del Protocolo de Kioto (firmado en 1997 y entró en vigor en 2005) con una participación mayor de países y con compromisos más concretos.

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

- Se están ampliando las agendas de las relaciones internacionales con temas nuevos como: la gobernabilidad, la modernización del Estado, el desarrollo sostenible, el apoyo a las pequeñas y medianas empresas, el desarrollo científico y técnico, etc. Además, hay que avanzar con más firmeza hacia

relaciones más equitativas y equilibradas, en las que las organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil tendrán que fortalecer sus funciones.

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

Resumiendo, la pobreza, el hambre cero, la lucha contra el cambio climático, la igualdad de género, el diseño de nuestras ciudades, el desarrollo de modelos de producción y consumo, la salud y el bienestar, la energía asequible, la industria innovadora, el trabajo bien remunerado, la reducción de desigualdades, la paz y la justicia con instituciones sólidas, y la solidaridad y la cooperación para lograr todo ello, son objetivos que preocupan especialmente en la actualidad.

Pero además podemos destacar otros problemas que preocupan especialmente:

– La temática de la "ciudad sostenible", si consideramos que serán los centros de promoción del desarrollo tecnológico y van a ir concentrando un mayor porcentaje de la población mundial.

– Han aumentado y aumentarán más los movimientos migratorios. La llegada de inmigrantes y refugiados va a ocupar un lugar importante en las agendas de los políticos de muchos países desarrollados que experimentan movimientos ultraderechistas y xenófobos cada vez más secundados. Por otra parte, los movimientos populistas han proliferado por todo el mundo a causa de los problemas económicos y sociales, el aumento de los problemas raciales, las amenazas terroristas, el debate sobre la sostenibilidad de las pensiones, el envejecimiento de la población y las perspectivas laborales de los jóvenes.

– En la Cumbre económica de Davos de 2018 se le dio mucha importancia al impacto que las noticias falsas (*fake news*) pueden tener sobre la economía y la política a través de las redes sociales que crean ciertos desconciertos. Las plataformas digitales están influyendo profundamente en la realidad social de nuestros días.

  Resulta interesante ver la incidencia de las redes sociales informáticas (sobre todo Twitter) en temas políticos de gran relieve.

– Desde 2017 hemos asistido al desarrollo de una enorme especulación con la criptomoneda. La tecnología del *Blockchain* disparó el precio del bitcoin que está sometido a una gran volatilidad. Se ha comparado el estallido de la burbuja bitcoin con la crisis 1929 o de las "puntocom". El desarrollo de las criptomonedas y los problemas que plantean será un tema de gran relevancia en los próximos años.

  Por otra parte, en los últimos años se están produciendo cambios profundos con el uso cada vez mayor de nuevos métodos

de pago, que están obligando a la banca central a lanzarse al mundo de las divisas digitales (CBDC en inglés) para mantener el control del dinero y su soberanía monetaria.

Estas divisas digitales públicas no son criptomonedas (como el bitcoin) y buscan ser la alternativa al dinero efectivo. Pagar con una CBDC será como hacerlo con billetes o monedas, pero en formato digital (Abadia, 2018).

Buena parte de los bancos centrales han comenzado a trabajar en el lanzamiento de sus propias divisas digitales. En mayo de 2021 seis países contaban ya con monedas digitales de sus bancos centrales. China, Bahamas y cuatro islas del Caribe (San Cristóbal y Nieves, Antigua y Barbuda, Santa Lucía y Granada). Suecia y la Unión Europea estudian la posibilidad de implantarlas.

En una primera etapa, la entidad ofrecerá el dinero digital a bancos comerciales y otros operadores, y luego el público podrá transferir el dinero en sus cuentas bancarias.

En el Caribe, San Cristóbal y Nieves, Antigua y Barbuda, Santa Lucía y Granada también cuentan con una moneda digital, que no solo circula en cada país, sino que se puede usar en transacciones hacia los otros países en los que también circula.

Tras las iniciativas de China y de las islas del Caribe, en 46 naciones más se debate la posibilidad de crear una moneda digital. En ese escenario, el Banco Central Europeo, está trabajando en un proyecto para la creación del Euro Digital, que podría estar listo en cinco años. Asimismo, el emisor central sueco trabaja en un proyecto piloto para la creación de una *e-krona*, pero no espera finalizar los estudios hasta 2026.

– En 2020 el mundo aprendió a teletrabajar y a usar las nuevas tecnologías, lo que va a suponer una gran revolución en el futuro en las formas de comercio digital, ventas *online* y distribución de mercancías y alimentos, organización de reuniones por teleconferencias, clases universitarias y congresos y reuniones internacionales.

– El envejecimiento de la población mundial, la urbanización y la concentración de la población en las ciudades y la despoblación rural serán retos para los que habrá que encontrar soluciones duraderas y efectivas.

– Los escándalos financieros societarios internacionales, como ya sucediera en 2016 con los “papeles de Panamá”, lo cual ha dado lugar a un mayor empeño del FMI, la OCDE, la Unión Europea y Naciones Unidas por perseguir estas prácticas, a veces toleradas y estimuladas por las autoridades fiscales de ciertos países para atraer inversiones, pero que entrañan reducciones de ingresos fiscales para muchos gobiernos.

– Para evitar que los grandes bancos débiles puedan poner en peligro la estabilidad monetaria internacional, se sigue trabajando

para conseguir que los bancos mejoren sus ratios de solvencia en cuanto a niveles de activos y a calidad de los recursos propios, evitando que situaciones de pánico puedan afectar a la estabilidad del sistema monetario internacional. El 1 de enero de 2019 se comienzan a aplicar plenamente las reglas de Basilea III, que constituyen un paso más respecto a Basilea I y II.

– Las grandes empresas multinacionales han estimulado el comercio impulsando sus intercambios intragrupo por cadenas de valor mundiales, lo que ha hecho aumentar el comercio mundial y generando más dificultades para los estados el controlar la actividad fiscal internacional por precios de transferencia o por desviación de beneficios hacia países de baja fiscalidad.

  Las grandes multinacionales tecnológicas (Apple, Google, Facebook y Amazon) son acusadas de elusión fiscal a gran escala, lo cual plantea la necesidad de incrementar los esfuerzos para evitar que puedan seguir evitando pagar impuestos por las posibilidades que encuentran organizando sus ventas y reparto de beneficios a escala global.

  La "elusión fiscal" es una herramienta mediante la cual un contribuyente reduce su obligación tributaria mediante contratos u operaciones que, pese a que no son ilegales, pueden atentar contra el "espíritu de la fiscalización tributaria".

  La elusión fiscal pretende evitar o minimizar el pago de impuestos en la que el interesado aprovecha vacíos legales para obtener ventajas no previstas por la normativa tributaria. Los paraísos fiscales son un instrumento típico de la elusión fiscal.

  En 2021 los países de la OCDE acordaron crear un impuesto mínimo del 15% en Sociedades desde 2023, un acuerdo histórico entre 136 países y jurisdicciones que representaban más del 90% del PIB mundial, asegurando que las empresas paguen una cuota justa de impuestos dondequiera que operen y generen beneficios.

  El acuerdo, estaba basado en dos pilares. Con el primero se garantizará una distribución más justa de los beneficios y los derechos fiscales entre los países. Para ello, reasignará algunos derechos impositivos sobre las empresas multinacionales de sus países de origen a los mercados donde realizan actividades comerciales y obtienen beneficios, independientemente de si las empresas tienen presencia física allí. Con el segundo pilar, se introduce una tasa impositiva corporativa mínima global del 15% que se aplicará a las empresas con ingresos superiores a 750 millones de euros.

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

2.3. Las crisis y su repercusión en el entorno económico mundial

Otro de los rasgos del entorno internacional de nuestros días es la proliferación y transmisión de las crisis económicas. Los países están cada vez más expuestos a sufrir las consecuencias de los desequilibrios que se producen en otras partes del planeta, y cuyas consecuencias se terminan transmitiendo con mayor o menor intensidad a todas partes. El mundo en su conjunto se hace más vulnerable a estas amenazas. (Bismans, 2021)

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

- La de la deuda externa que se inició en México en agosto de 1982.
- La crisis mexicana de diciembre de 1994.
- La crisis de los países asiáticos que se inicia en el verano de 1997 en Tailandia y se extiende a Malasia, Filipinas, Corea del Sur e Indonesia.
- La crisis rusa, que se inicia en el verano de 1998.
- La crisis brasileña, que se intensifica entre diciembre de 1998 y enero de 1999.
- La crisis argentina de 2001, con el "corralito".
- La crisis financiera de 2007 en Estados Unidos que se extiende por todo el mundo y especialmente por Europa.
- La crisis desatada por la COVID-19 en 2020 con consecuencias económicas y sociales muy graves.
- En 2022, la invasión de Ucrania por las tropas rusas vuelve a sumir a la comunidad internacional en una crisis de consecuencias muy diversas.

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

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

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

Las técnicas, por el enorme desarrollo de las telecomunicaciones, que permite que todos los mercados financieros estén conectados en tiempo real las 24 horas del día y reaccionen con gran velocidad ante cualquier tipo de situaciones excepcionales. Las causas políticas apuntan a la liberalización de los movimientos de capitales,

que permite que los inversores puedan elegir las monedas y los instrumentos en los que desean invertir y aprovecharse de las ventajas que ofrece tener sus carteras más diversificadas.

El efecto contagio actúa básicamente por cuatro vías:

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

La segunda vía es **a través de los inversores.** La mayor parte de la inversión de cartera en el mundo se lleva acabo por inversores institucionales; es decir, grandes fondos de inversión, de pensiones, empresas de seguros y bancos comerciales y de inversión que gestionan importantes carteras de clientes. Los gestores de dichos fondos se ven presionados, porque sus clientes les exigen una rentabilidad mínima, que muchas veces es contractual. Por otro lado, necesitan mantener líquida una parte de la cartera, para poder atender a los clientes que deciden retirar sus ahorros de la misma.

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

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

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

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

En definitiva, los medios de transmisión de las crisis son cada vez más numerosos y más rápidos, por lo que la actuación coordinada de las autoridades financieras y monetarias nacionales e internacionales es muy necesaria, tanto para

prevenir un riesgo sistémico como para intentar contener la crisis y que no se propague (Cuenca, 2004).

No obstante, la crisis de la COVID-19 puso de manifiesto la deficiente planificación para atender las urgencias sanitarias. Era una causa distinta a las que generaron las crisis más recientes y para lo que no estábamos preparados. Su impacto en las cadenas de suministros y la escasez de productos en los mercados obligó a los gobiernos de los países desarrollados a plantear proyectos de relocalización para sectores tan estratégicos como el farmacéutico y la fabricación de componentes electrónicos.

Asimismo, cuando Rusia invadió Ucrania el 24 de febrero de 2022, estalló la primera agresión a gran escala en Europa desde la segunda guerra mundial. El mundo que todavía se enfrentaba a los duros retos planteados por la pandemia de 2020 se vio perturbado por un conflicto bélico que afectó a los suministros de alimentos y energía, que provocarían un aumento de la inflación y el comienzo de otra crisis con consecuencias todavía por determinar.

En estos momentos, las sanciones a la economía rusa no solo están castigando a Rusia, sino que están afectando también gravemente a los países que las impusieron. Esta guerra podría desencadenar una crisis mundial de alimentos por la escasez de trigo, la dificultad de comprar fertilizantes, el aumento en los precios de la comida, los cortes en el suministro de energía y el malestar social.

Entre las consecuencias más graves que esta guerra podrían producir a nivel global estarían:

- Una intensa ola de refugiados, con casi siete millones de personas que salieron del país.

- Una crisis alimentaria en la medida que Ucrania es uno de los mayores “graneros” del mundo. El país produce alrededor de la mitad del aceite de girasol, el 15% del maíz y el 10% del trigo del mundo. El conflicto mermado estas exportaciones.

- Amenaza a la seguridad energética. Rusia era una importante fuente de energía para el resto de Europa. Es el mayor exportador de gas natural del mundo, el segundo proveedor de petróleo crudo y el tercer exportador de carbón. Tres cuartas partes de su gas y casi la mitad de su crudo va a Europa. En 2020, el petróleo, el gas y el carbón rusos representaban una cuarta parte del consumo energético de la Unión Europea.

  Se podría pensar que el conflicto era oportunidad para que la UE se liberara de la dependencia rusa y desarrollara energías renovables y su la eficiencia energética. Sin embargo, la velocidad con la que se puede lograr tales cometidos es limitada.

- Aumento de precios e inflación. Como consecuencia del encarecimiento de los alimentos y la energía. Por si el aumento de los costos no fuera suficiente, los expertos prevén que los precios podrían seguir siendo elevados durante los próximos años.

- El resurgimiento de la OTAN. La invasión rusa afectará a la geopolítica. Algunos expertos pronostican una división en bloques geopolíticos y económicos del Este y del Oeste, con

Rusia y China de un lado, y la Unión Europea y Estados Unidos del otro. Ello pareció desprenderse con claridad en la cumbre de la OTAN celebrada en Madrid el 29 y 30 de junio de 2022.

Debido en gran parte a los temores sobre el proyecto imperialista de Putin para Rusia, Finlandia y Suecia, países tradicionalmente neutrales, solicitaron oficialmente unirse a la alianza.

3. Bloques económicos. Evolución y características

3.1. Panorama general

Tradicionalmente, en los análisis globales sobre la situación socio económica en el mundo se ha tomado como referencia le existencia de bloques a la hora de valorar dónde se localizan los centros de gravedad de la economía mundial y las principales zonas productoras y receptoras de bienes y servicios. Los criterios empleados para establecer estas segmentaciones pueden ser variados, dependiendo de la finalidad de los estudios que se quieran emprender.

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

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

Poco a poco, esta geografía se fue transformando. Tras el final de la segunda guerra mundial, empieza el proceso de descolonización en África y Asia. Japón experimenta un desarrollo espectacular, pasando de ser un país pulverizado después de los bombardeos de Hiroshima y Nagasaki a convertirse en una de las grandes economías del mundo. En Europa, nacido como proyecto político que impidiera que las naciones europeas volvieran a enfrentarse en guerras fratricidas, se pone en marcha un modelo de integración económica que, además, pudiera permitirle recobrar parte de la hegemonía de otras épocas.

Por razones fundamentalmente políticas, la URSS creó también en la posguerra su área de influencia con el COMECON, denominado por algunos como el mer cado común de los países socialistas. En ese espacio, los aliados de la URSS organizaron sus intercambios entre ellos basándose en la división internacional socialista del comercio, en la que las relaciones con terceros países se limitaban a aquellos productos estrictamente necesarios. El mundo surgido de la posguerra aparecía

claramente dividido en zonas bajo la influencia de las grandes potencias vendedoras.

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

En el continente americano, después de la "década perdida" de los países iberoamericanos en los años noventa, los gobiernos introdujeron cambios de diseño en los modelos económicos, heredados de los sesenta y setenta, y modernizan sus aparatos productivos con la llegada masiva de inversiones extranjeras. La simultánea democratización en curso en los principales países de la zona dio mucha más estabilidad a las reformas.

La delimitación de las áreas económicas más importantes del mundo va a depender del criterio de demarcación que se adopte, y son muchas las opciones posibles. Para poder seguir regularmente la evolución de las principales variables económicas en los países que las componen, nos inclinamos por la división que el Fondo Monetario Internacional adopta en sus **Perspectivas de la economía mundial 2021***,* y que es la siguiente (Cuadro 1.1).

- El grupo de las **economías avanzadas** con gran capacidad de oferta y demanda de factores de producción. Se trata de países dispersos geográficamente, pero que representan una gran parte de la riqueza mundial.

- Las **economías "emergentes".** Son países en claro proceso de transformación y con potencial para ir escalando puestos entre las economías más potentes. Son los casos de Turquía, Sudáfrica, Brasil, México, Rusia, China, India, Indonesia, etc. Son países con altas tasas de crecimiento, muy competitivos y con un nivel de demanda elevado debido a su aumento de capacidad adquisitiva y sus necesidades de equipamiento.

- Otro grupo que atrajo en los noventa la atención de los inversores lo forman los **países de Europa Central y Oriental,** entre los que podríamos destacar los que cuentan con abundantes recursos energéticos y los que no.

- Para concluir, estarían los **países exportadores de petróleo (OPEP),** con una elevada capacidad de compra e inmersos en proyectos de equipamiento.

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

La intervención de la OPEP en los mercados a la hora de fijar el volumen de producción y el precio del petróleo son muy importantes ya que controla aproximadamente la mitad de la producción mundial y el 75% de las reservas, lo que le da un poder considerable en el mercado de crudo.

Cuadro 1.1

CLASIFICACIÓN DE PAÍSES POR ZONAS Y NIVEL DE DESARROLLO

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

Otras economías avanzadas
- Suiza, Noruega, Corea del Sur, Taiwán, Israel, Hong Kong, Singapur, Australia y Nueva Zelanda

Economías de mercados emergentes y en desarrollo
- En Europa: Turquía, Rusia, Ucrania, Polonia, Rumania, Hungría, Bulgaria, Serbia, Croacia, Lituania y Letonia
- En el África subsahariana: Sudáfrica y Nigeria
- En América Latina y el Caribe: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México y Uruguay
- Economías emergentes de Asia: China e India, Filipinas, Indonesia, Malasia, Tailandia y Vietnam

Países de Europa Central y Oriental
- Exportadores de energía: Kazajstán, Azerbaiyán y Turkmenistán

Oriente Medio y África del Norte
- Exportadores de petróleo:
  Irán, Arabia Saudí, Argelia, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait e Iraq
- Importadores de petróleo:
  Egipto, Marruecos, Túnez, Líbano y Jordania

África subsahariana
- Ghana, Guinea Ecuatorial, Senegal, Tanzania

Fuente: elaboración propia a partir de datos del FMI.

Actualmente la OPEP la conforman 13 países, de los cuales cinco son miembros fundadores desde 1960, son los casos de Arabia Saudita, Kuwait, Irán, Irak y Venezuela.

Posteriormente se unieron Catar (1961), Indonesia (1962), Libia (1962), Emiratos Árabes Unidos (1967), Argelia (1969), Nigeria (1971), Ecuador (1973), Gabón (1975), Angola (2007), Guinea Ecuatorial (2017) y Congo (2018). Ecuador dejó de ser miembro en diciembre de 1992, se reincorporó en octubre de 2007, pero decidió retirarse a partir del 1 de enero de 2020. Indonesia dejo de ser miembro en enero de 2009, se reincorporó nuevamente en enero de 2016, pero decidió salirse posteriormente. Gabón abandonó en enero de 1995 y se reincorporó en julio de 2016. Catar dejó de ser miembro el 1 de enero de 2019.

En 2016, la OPEP firmó un acuerdo con otros 10 productores para crear lo que ahora se conoce como OPEP+, lo que aumentó a 23 los países

participantes. Los diez nuevos miembros eran Rusia, México, Kazajistán, Azerbaiyán, Baréin, Brunéi, Malasia, Omán, Sudán y Sudán del Sur. Entre estos 10 países se encontraba el tercer mayor productor de del mundo en 2022, Rusia, que producía el 13% del total mundial.

Ahora Rusia y Arabia Saudita controlan la OPEP con más del 50% de su producción. Los países de la OPEP+ combinados producen alrededor del 60% de todo el petróleo mundial.

Estos países participan en reuniones con la OPEP y pueden tomar decisiones conjuntamente, pero las disposiciones que acuerde la OPEP no son vinculantes para ellos. Es decir, la OPEP podría decidir recortes en la producción, y los miembros añadidos de la OPEP+ no los apliquen.

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

Para estos países, la globalización ha tenido efectos beneficiosos y negativos. Entre las ventajas se cuentan: las ganancias del comercio con mayor cantidad de bienes y servicios a disposición de sus ciudadanos, mejora del acceso a los mercados, obtención de préstamos y ayudas internacionales, más intercambio tecnológico y científico e intercambio de conocimientos. Entre las desventajas: se enfrentan a unas condiciones en economía mundial muy complicadas, por su pérdida de competitividad, su dependencia económica, los desafíos del medio ambiente y su escasez de recursos energéticos. La situación de este grupo ha despertado atención y solidaridad en el mundo, en la medida en que su situación terminará a la larga afectando también a los países desarrollados.

Dentro de los países subdesarrollados hay que distinguir el grupo de los **Países Menos Adelantados** (los más pobres entre los pobres). Actualmente son 46 países con más de 600 millones de habitantes en conjunto. La lista es revisada cada tres años por el Consejo Económico y Social (ECOSOC) de la ONU. El criterio para considerar a un país menos adelantado es el siguiente:

- Bajos ingresos, medidos por el producto interior bruto (PIB) per cápita.

- Recursos humanos endebles, medidos por un índice compuesto (Índice Ampliado de la Calidad Material de Vida), basado en indicadores de esperanza de vida al nacer, consumo de calorías per cápita, matrícula conjunta en la escuela primaria y secundaria y alfabetización de adultos.

- Bajo nivel de diversificación económica, medido por un índice compuesto (Índice de Diversificación Económica).

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

las ayudas que conceden los organismos internacionales y los proyectos que financian permiten que los países más ricos puedan participar en las licitaciones de los proyectos.

3.2. Principales ejemplos de integración económica en el mundo

Los proyectos de integración económica surgen, entre otras cosas, para conseguir mayores beneficios por la mayor especialización y las ventajas a largo plazo de la convergencia en los niveles de vida entre sus miembros.

La integración económica exige diferentes grados de compromiso y velocidades en el proceso. Uno de los primeros pasos es establecer instituciones independientes e infraestructuras que conecten las partes y puedan aprovechar todos los beneficios del proceso.

Si a través de la cooperación económica se consigue eliminar las barreras discriminatorias en el comercio, en la integración económica se tiende a su eliminación total. Por consiguiente, la integración supone un nivel superior de compromiso entre las partes (Cuenca, 2007).

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

- La **zona de libre cambio,** en la que los países que la forman suprimen todas las restricciones a la circulación de las mercancías producidas en la zona, pero conservan su independencia comercial frente al exterior. La Asociación Europea de Libre Cambio (AELC) es un ejemplo de este tipo de integración.

- En una **unión aduanera,** los países no solo suprimen las restricciones comerciales entre ellos, sino que también adoptan un arancel exterior común frente al resto del mundo. Son los casos de la unión aduanera de la Unión Europea o la Unión Aduanera de África Austral.

- El **mercado común** añade a las características propias de la unión aduanera la libertad de circulación de todos los factores (productos, personas y capitales). El ejemplo más representativo es el Mercado Único Europeo.

- Si en el interior de un mercado común existe una cierta armonización de las políticas económicas respectivas, nos encontramos ante una **unión económica,** y si se adopta una moneda común, ante una **unión monetaria.**

- Por último, la **integración económica completa,** en la que se lleva a cabo la unificación de las políticas económicas.

En los últimos años se han multiplicado los casos de integración en todo el mundo. Agrupándolos por zonas y sin ser exhaustivo, destacaríamos los recogidos en el Cuadro 1.2. Destaca la Unión Europea como caso más avanzado, que en 1993 dio un gran paso con la culminación del mercado único y las “cuatro libertades” de circulación: mercancías, servicios, personas y capitales. Otro de sus grandes hitos fue el Tratado de Maastricht (1992), que preparó la Unión Monetaria Europea que introdujo avances en aspectos políticos (ciudadanía y política común en asuntos exteriores e interior) y abrió las puertas a la creación del euro, que se convertiría en una de las monedas de referencia del sistema monetario internacional.

Cuadro 1.2

EJEMPLOS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA EN EL MUNDO, POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

EN EUROPA

- AELC **(Asociación Europea de Libre Comercio):** Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza.
- UE **(Unión Europea):** Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, Rumanía y Suecia. Reino Unido la abandonó en 2021.

EN AMÉRICA

- CAN **(Comunidad Andina):** Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.
- MCCA **(Mercado Común Centroamericano):** Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua.
- CARICOM **(Comunidad del Caribe):** Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Montserrat, San Cristóbal y Nieves, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Surinam, Trinidad y Tobago.
- MERCOSUR **(Mercado Común del Sur):** Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela (desde 2012). En 2013 Bolivia firma un Protocolo de Adhesión.
- TLCAN **(Tratado de Libre Comercio de América del Norte):** Canadá, Estados Unidos y México. En 2020, con mejoras significativas, el acuerdo TLCAN ha pasado a denominarse T-MEC (Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá o USMCA por sus siglas en inglés)

EN ASIA

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

EN ÁFRICA

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

Fuente: elaboración propia a partir de OMC (2023).

A lo largo de más de 60 años de vida, la Unión Europea ha avanzado con dos importantes referencias: la ampliación a todos los países europeos que cumplan unos requisitos mínimos y su consolidación mediante una integración no solo económica, sino también **política y social.** La Unión Europea sigue siendo un proyecto que aspira a más integración y ampliación, a pesar de las incógnitas que se presentan tras la decisión del Reino Unido de abandonarla.

La crisis en la zona euro, la inmigración ilegal y el avance de los europesimistas en algunos países, la crisis provocada por la pandemia, presentan un panorama sobre el que habrá que hacer profundas reflexiones para superar las tensiones generadas.

Del otro lado, las sucesivas ampliaciones han propiciado el reencuentro de las dos Europas divididas durante la Guerra fría, creando un ambiente de paz y cooperación con los nuevos miembros procedentes del Este de Europa. La profundización en la integración ha puesto las bases para avanzar en políticas comunes, abordar la creación de otras nuevas y reforzar el aparato institucional de gobierno. Ha sido un proceso gradual con altibajos, pero con grandes éxitos.

A pesar de la serie de conflictos en el territorio de la antigua Yugoslavia, que se sucedieron entre 1991 y 2001 y que afectaron a las seis ex repúblicas yugoslavas, en febrero de 2018 la Comisión Europea publicó su Estrategia para los Balcanes Occidentales, cubriendo los casos de Serbia, Montenegro, Bosnia-Herzegovina, Albania, Antigua República Yugoslava de Macedonia (ahora República de Macedonia del Norte, tras el acuerdo de nombre con Grecia) y Kosovo, aún no reconocida por cinco Estados miembros. Se trata de un plan que incluiría las adhesiones graduales de dichos países a la Unión una vez se cumplieran los requisitos necesarios.

Sin embargo, junto a estos avances en la integración de los países europeos, hay que mencionar los recelos que Rusia manifiesta con la incorporación de países que estaban en su órbita durante la Guerra fría y que ahora forman parte de la Unión Europea o la OTAN. El caso de la invasión de Crimea por los rusos en 2014 y el conflicto con Ucrania iniciado el 24 de febrero de 2022, han generado tensiones que atentaban contra la estabilidad de la zona y las futuras relaciones entre Rusia y la Unión Europea.

La invasión de Ucrania desencadenó una guerra que ensombreció la recuperación económica tras la pandemia provocada por la COVID-19. En las semanas posteriores, el precio del petróleo y los alimentos se dispararon con tasas de inflación en la eurozona y Estados Unidos del 10,6% y 9,1% respectivamente, niveles que no se habían registrado durante décadas.

Los países más afectados fueron los más dependientes de las importaciones de gas natural de Rusia, que tuvieron que poner en marcha planes de emergencia destinados a mitigar el impacto de los precios en los hogares y las empresas, activar el ahorro de energía, aumentar la eficiencia energética y la implementación de planes de cuotas y racionamiento.

Los efectos de esta situación generaron tensiones en los mercados financieros, con pérdida de confianza en las bolsas, primas de riesgo en alza, salidas de capitales de algunos mercados y un dólar que se apreció frente al euro. Asimis-

mo, el aumento de los precios de la energía, especialmente del gas, y el de muchas materias primas, avivaron la inflación y redujeron el crecimiento. Todo ello afectó a los hogares y empresas, retrasando sus decisiones de consumo e inversión.

El Banco Central Europeo y la Reserva Federal tardaron en reaccionar ante las subidas de precios, pensando que podía ser coyuntural, pero cuando advirtieron que no era así, comenzaron a aumentar los tipos de interés.

Estas dos crisis superpuestas, la guerra en Ucrania y la pandemia, alertaban a los Gobiernos que debían estar preparados para afrontar choques inesperados y de profundas consecuencias y que se podían precipitar muy rápidamente.

En el plano global, con la invasión de Ucrania era posible que se generara una nueva guerra fría que dividiera al mundo en tres bloques. El formado por Estados Unidos, la Unión Europea, Japón y sus aliados; el segundo, por Rusia, China, India y sus países satélites; y, el tercero, por economías emergente en Iberoamérica, África y Asia.

Un nuevo contexto donde será más difícil la globalización comercial, en el que regresarían las medidas proteccionistas, en el que los centros de producción estarían más próximos a los clientes y en el que la amenaza de guerra nuclear sería una gran preocupación.

Destaca también la función de la UE como **actor global.** El Servicio Europeo de Acción Exterior ha venido a reforzar la coherencia y la eficacia de la política exterior europea, primer paso de la Unión si quiere proponer en el futuro una política propia de seguridad y defensa. La voz de la UE debe hacerse oír en el mundo, pero debe ser una en nombre de todos. Los avances en la integración, la defensa de sus valores y principios y el ejercicio de su influencia a cualquier nivel, son otros objetivos que marcan su futuro.

Por último, con la salida del Reino Unido el 1 de enero de 2021 y el estallido de la crisis sanitaria, la UE se mantuvo unida en el plano interno, lanzando un Fondo de Recuperación (Next Generation) y aprobando su Marco Financiero Plurianual 2021-2027. Asimismo, el Banco Central Europeo (BCE) decidió destinar 750 000 millones de euros al Programa Temporal de Compras de Emergencia para la Pandemia (PEPP) como medida de política monetaria no convencional destinada a comprar deuda pública y privada de títulos ya aprobados en el Programa de compra de activos (APP) (Cuadro 1.3).

Cuadro 1.3

DESGLOSE DEL NEXT GENERATION EU

Concepto	Mill. euros
Next Generation EU	**750.000**
Mecanismo de Recuperación y Resiliencia	**672.500**
Préstamos	360.000
Subvenciones	312.500
REACT-EU	**47.500**
Otros Fondos	**30.000**
Horizonte Europa	5.000
InvestEU	5.600
Desarrollo Rural (PAC-Pilar II)	7.500
Fondos de Transición Justa (FTJ)	10.000
RescEU	1.900

Fuente: elaboración propia a partir de la Unión Europea (2020).

En Iberoamérica, el fracaso de Unasur y de ALBA dio paso al Foro para el Progreso de América del Sur (Prosur). El primer anuncio de su constitución se hizo el 14 de enero de 2019 y además de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay, y ahora se han sumado las oficinas de Nicaragua, Panamá y República Dominicana, siendo ya 12 países unidos bajo esta propuesta. En la primera cumbre de marzo de 2019 diez países confirmaron su asistencia: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay y Perú (Bolivia, Surinam y Uruguay participaron en calidad de observadores).

La Alianza del Pacífico se creó el 28 de abril de 2011 como una iniciativa de integración regional formada por Chile, Colombia, México y Perú, en el marco del Foro del Arco Pacífico. Entró en vigor en julio de 2015 y su protocolo comercial inició el 1 de mayo de 2016.

Se basa en cuatro pilares: libre movilidad de bienes, servicios, capitales y personas y un eje transversal de cooperación. Es una estrategia de integración innovadora y flexible, con metas claras, pragmáticas.

Sus objetivos se centran en construir un área de integración y avanzar hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas; impulsar el crecimiento, desarrollo y competitividad de sus economías; superar las desigualdades socioeconómica.

En África, en diciembre de 2019, la Unión Económica y Monetaria de África Occidental (UEMOA) (organización de ocho estados de África Occidental que utilizan el CFA) acordó con el Gobierno francés una reforma monetaria que remplazaría el franco CFA de la región por ECO (África Central tiene su propio CFA).

Los países de la región de África Occidental anunciaron un nuevo plan de lanzamiento de su moneda común, llamada ECO, para 2027, después de que la COVID-19 obligara a aplazar una aspiración de esos países. Para ello se ha anunciado un nuevo pacto de convergencia que cubrirá el periodo entre 2022 y 2026.

Desde 1983, la CEDEAO, en su tarea de promover la integración económica de la zona, ha buscado crear una moneda común, pero no lo logró ni en 2009, ni en 2012, ni en 2015, siendo 2020 el último plazo que se había marcado la organización.

Para participar en la utilización del ECO, los países de África occidental acordaron unos criterios de convergencia, entre los que destacan un déficit de menos del 3 %, una inflación inferior al 10 % y una deuda que no supere el 70 % del producto interior bruto (PIB).

En 2018 ningún país cumplió todos los criterios, y en 2017, lo hicieron tres, según datos de la Comisión de la CEDEAO.

Uno de los retos para el lanzamiento de una divisa única ha sido el hecho de que ocho países de la región utilizan el franco CFA, una polémica moneda creada en 1945 por Francia.

Por su parte, los diez países miembros de ASEAN y Australia, China, Japón, Corea del Sur y Nueva Zelanda, o sea, un total de quince países firmaron la Asociación Económica Integral Regional (Regional Comprehensive Economic Partnership) el 15 de noviembre de 2020. Para los primeros países que lo ratificaron, el pacto comercial entró en vigor el 1 de enero de 2022.

3.3. Efectos de la integración

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

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

- Efectos dinámicos (que alteran el potencial de crecimiento de forma permanente):
  - Aprovechamiento de las economías de escala.
  - Sometimiento a mayor competencia.
  - Aumento de la variedad de bienes disponibles.

Pero el círculo de la división geográfica del mundo no se cierra con la integración. Recientemente se han enunciado postulados acerca de otros factores que influyen en las actuaciones de los agentes económicos.

Aunque algunas teorías mantienen que los centros de producción deben abarcar grandes áreas en los que se puedan explotar las economías de escala, la realidad muestra que los países en los que se localicen estas producciones no tienen necesariamente que serlo ya que los rendimientos crecientes a escala están relacionados con los costes fijos de producción (elemento interno de una empresa) y con la proximidad a los trabajadores, clientes y personas con ideas nuevas (elemento externo a una empresa, e incluso a un sector). Así pues, el tamaño de los centros de producción importa menos, ya que, con costes de transporte razonables, no se necesitan grandes concentraciones para conseguir economías de escala. Los núcleos de producción de tamaño medio son muchas veces suficientemente grandes para las economías de "localización", por lo que los países comienzan a preocuparse más por las posibilidades que ofrecen que por el tamaño de sus mercados.

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

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

Sin embrago, el coste de los fletes está sometidos a posibles fluctuaciones causadas por hechos puntuales. Durante la crisis sanitaria de 2020, contrariamente a lo esperado, la demanda de transporte de contenedores por vía marítima creció. Hubo un aumento de la demanda de importación de bienes de consumo manufacturados, una gran parte de los cuales se transportó en contenedores.

El resultado fue un impacto en las tarifas de los fletes, mucho mayor en las rutas comerciales hacia

las regiones en desarrollo. A principios de 2021, por ejemplo, los fletes desde China en dirección a Sudamérica habían aumentado un 443%, frente al 63% de la ruta entre Asia y la costa oriental de Norteamérica.

Otro factor que incidió fue la falta de carga de retorno. Los países sudamericanos y de África occidental importan más productos manufacturados de los que exportan, y a los transportistas les resultaba más costoso devolver las cajas vacías a China en las rutas largas.

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

4. Organismos internacionales en el comercio exterior

Dentro del marco de análisis de la internacionalización, es obligado hacer una referencia a la función que desempeñan los organismos económicos internacionales. Sin ánimo de ser exhaustivos, destacamos los siguientes (Cuenca *et al.*, 2004).

4.1. ONU

Fundada en 1945, se rige por lo establecido en la Carta de las Naciones Unidas, un tratado en el que se recogen los principios fundamentales de las relaciones internacionales entresus miembros. Tanto por su especial carácter internacional como por las competencias que le otorga su Carta fundacional, la ONU interviene en un amplio número de cuestiones:

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

Las cuestiones fundamentales en las que interviene la ONU exigen una estructura compleja, compuesta no solo por sus seis órganos principales (la Asamblea General, el Consejo de Seguridad, el Consejo Económico y Social, el Consejo de Administración Fiduciaria, la Corte Internacional de Justicia y la Secretaría), sino por una multiplicidad de agencias, organismos especializados, fondos, programas y organismos conexos.

Centrándonos en los problemas económicos y sociales y ante las iniciativas contra la pobreza, la desigualdad y el cambio climático, se popusieron a escala mundial un plan de acciones recogidas en los llamados Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), establecidos en septiembre de 2000 con metas medibles sobre la erradicación de la extrema pobreza y el hambre, la prevención de las enfermedades mortales pero tratables y la ampliación de las oportunidades educacionales de todos los niños, entre otros imperativos del desarrollo.

A final del período establecido, la tarea estaba inconclusa, por lo que ha sido necesario continuar. El 25 de septiembre de 2015, los líderes del mundo se reunieron en Naciones Unidas para aprobar una nueva agenda para los próximos 15 años con los llamados Objetivos de Desarrollo Sostenible

(ODS). Los ODS, con 2030 como fecha límite, deben terminar la labor que comenzaron los ODM, con la esperanza de que nadie quede rezagado.

4.2. UNCTAD

La Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés) se crea en 1964 para promover la integración y mejoras de los países en desarrollo en la economía mundial, ha ido evolucionando en su labor de orientación de los debates sobre las políticas en materia de comercio y desarrollo y velando por que las acciones nacionales y las internacionales se complementen.

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

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

De entre los programas y actividades que desarrolla la UNCTAD, destacan los relacionados con: los productos básicos, la ayuda al desarrollo, el fomento del comercio internacional de bienes y servicios, la inversión y la transferencia de tecnología a los países en desarrollo, el transporte marítimo y presta atención especial a los países menos adelantados (PMA), los que no tiene litoral y los insulares.

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

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

4.3. OMC

Establecida en 1995 tras la Ronda Uruguay (1986-1994), la Organización Mundial del Comercio (OMC) es la sucesora del Acuerdo General sobre Aranceles de Aduana y Comercio (GATT). Se trata de una organización intergubernamental multilateral responsable de las normas que rigen el comercio entre los países. Su objetivo es conseguir que las corrientes comerciales circulen con fluidez, libertad, equidad y previsibilidad, permitiendo así a productores, exportadores e

importadores de bienes y servicios desarrollar sus actividades sin trabas.

Los principios en los que se basa el acuerdo son: el de nación más favorecida y el de igualdad de trato.

Según el principio de la nación más favorecida (n.m.f.), todas las ventajas comerciales en materia de derechos arancelarios que sean concedidas por cualquier Parte Contratante a otra u otras se extiende a todos los países signatarios de una forma automática.

Este principio, piedra angular del Acuerdo, ha tenido excepciones. En 1979, como resultado de la Ronda de Tokio, se aprobó la llamada "cláusula de habilitación", según la cual las Partes Contratantes podrán conceder un trato diferenciado y más favorable a los países en desarrollo, sin extender dicho trato a las otras Partes. En esta fórmula encuentra su encaje el Sistema de Preferencias, los esquemas preferenciales de la UE, etc.

El principio de la igualdad de trato exige que todos los productos, nacionales o extranjeros, sean tratados de igual forma, sin que se pueda aplicar ningún tipo de impuesto, carga o reglamento que restrinja o perjudique la venta de los foráneos, o que incentive la compra de los nacionales.

Por último, por el principio de reciprocidad, cualquier rebaja arancelaria o trato especial concedido a un país en el marco del GATT ha de ser tratado de forma recíproca por el país beneficiado.

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

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

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

Las tensiones proteccionistas recientes comenzaron con las represalias occidentales contra Rusia por la anexión de Crimea en 2014, pero lo más significativo en los últimos años ha sido el progresivo abandono de Estados Unidos del sistema multilateral de comercio. Durante el mandato de D. Trump en Estados Unidos los conflictos aumentaron por el uso abusivo del artículo XXI del GATT, que permite la excepción de seguridad nacional, al tiempo que se muestra reticente a la aplicación del Trato Especial y Diferenciado a ciertos países en desarrollo. Asimismo, la Ronda de Doha iniciada en 2001 seguía bloqueada.

En la actualidad se plantea una revisión de las bases de la OMC sobre la propuesta Towards a 21th Century Trade System, en la que se subrayan las

debilidades del sistema multilateral de comercio que defiende la OMC y la proliferación de acuerdos de todo tipo que han creado una regionalización creciente del sistema comercial mundial.

Una vez que la Ronda de Doha haya concluido, habrá llegado el momento de una reflexión sobre el futuro del sistema mundial de comercio. Aunque se han producido grandes cambios desde la creación del GATT en 1947, la OMC no se ha adaptado a las necesidades que se plantean hoy en el comercio mundial. Sería el caso de que la protección arancelaria es ya muy baja y no es el principal obstáculo al comercio en la actualidad, una mayor integración financiera entre países, más diversificación en las cuotas del comercio mundial, la proliferación de acuerdos comerciales preferenciales, la disociación de la cadena de producción, etc.

4.4. OCDE

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) es un organismo internacional de carácter intergubernamental que integra a 38 de los países más industrializados del mundo (Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, República Checa, Chile, Colombia, República de Corea, Costa Rica, Dinamarca, República Eslovaca, Eslovenia, España, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Letonia, Lituania, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Polonia, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza y Turquía).

Se trata de un foro en el que sus gobiernos trabajan conjuntamente para enfrentarse a los desafíos económicos, sociales, de buen gobierno y para aprovechar mejor las nuevas oportunidades que surjan.

Sus objetivos son:

- Lograr la expansión económica, del empleo y un aumento del nivel de vida en los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo al desarrollo de la economía mundial.

- Ayudar en el progreso de los países en vías de desarrollo.

- Contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria.

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

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

Por otra parte, la Agencia Internacional de la Energía (AIE) fue creada en noviembre de 1974 como organismo autónomo de la OCDE. Su objetivo inicial era coordinar las medidas necesarias para asegurar el abastecimiento de petróleo.

En la actualidad, tras los cambios experimentados en los mercados de la energía, la AIE se preocupa de: la seguridad energética, el desarrollo económico y la protección del medio ambiente.

4.5. FMI

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

Sus principales funciones son:

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

- **Asistencia financiera:** suministra préstamos a los países miembros afectados por problemas de balanza de pagos. Esta asistencia financiera les permite reconstituir sus reservas de divisas, estabilizar su moneda, seguir pagando sus importaciones y restablecer las condiciones para el crecimiento económico, al tiempo que adoptan las medidas necesarias para corregir los problemas subyacentes.

- **Servicio para el crecimiento y la lucha contra la pobreza:** el FMI ofrece préstamos abajo interés a los países de bajo ingreso.

- **Asistencia técnica:** el FMI contribuye al desarrollo de los recursos productivos en los países miembros, procurando mejorar la eficacia de la política económica y la gestión financiera. El FMI ayuda a diseñar e implementar políticas macroeconómicas, financieras y estructurales eficaces.

- **Elaboración de estadísticas macroeconómicas y financieras.**

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

La Decimocuarta Revisión de las cuotas del FMI, que concluyó en 2010 y se hizo efectiva en 2016 y la Decimoquinta Revisión concluyó en 2020 sin un aumento de las mismas. En respuesta a la pandemia de 2020, el FMI incrementó temporalmente los límites de acceso a los instrumentos de financiamiento de emergencia y el límite anual de acceso global a los recursos no concesionarios.

En el contexto monetario de principios del siglo XXI, a pesar de que no se trata de monedas oficiales aparecen las criptomonedas, descritas por primera vez en 1998, con la idea de crear un nuevo tipo de dinero descentralizado. La primera en aparecer fue el bitcoin en 2009 dando paso a la creación de otras posteriores.

Desde su creación, han ido ganando interés especialmente con el aumento de la cotización del bitcoin en abril de 2013. Asimismo, el 6 de agosto de 2014, el Reino Unido anunció el lanzamiento de una iniciativa para el estudio de las criptomonedas en el que se especificaban sus funciones en el país y su regulación. En 2021, China prohibió su uso para evitar fugas de capitales, lo que afectó al bitcoin y a otras criptomonedas.

Existe un gran número de criptodivisas disponibles, todas con sus propias características y aplicaciones. Entre las más destacadas en la actualidad están: el Bitcoin (BTC), Ethereum (ETH), Thether (USDT), Binance coin (BNB), y USD coin (USDC).

Las criptomonedas pueden considerarse una alternativa a las divisas tradicionales, pero en realidad fueron concebidas como una solución de pago convencional. Un número cada vez mayor de comercios las aceptan como forma de pago.

Aunque su validez como método de pago es fundamental para determinar su valor, se parecen más a materias primas. Es decir, una inversión cuyo retorno proviene de la especulación en torno a las subidas y bajadas en su valor.

La naturaleza del bitcoin, independiente de las decisiones de organismos económicos y gobiernos, no es emitido por ninguna entidad oficial, lo que explica su evolución.

Se trata de un sistema monetario en el que el control lo realizan los propios usuarios, de forma indirecta mediante sus transacciones, Su oferta y demanda determina su tipo de cambio y, por tanto, su precio.

La falta de regulación y vigilancia por parte de organismos oficiales ha hecho que sea atractivo para algunos inversores. Sin embargo, dichas características son también la causa de su alta volatilidad. De hecho, en varias ocasiones su valor se ha disparado para luego sufrir caídas repentinas.

Aunque todavía existe una gran incertidumbre a su alrededor, los siguientes factores pueden tener un impacto significativo en su precio: su valor no está vinculado exclusivamente al comportamiento de una economía concreta, los cambios en los tipos de interés y el aumento en las reservas monetarias solo tienen un efecto indirecto en su valor y, por último, depende del compromiso de los usuarios por mantener su precio al convertirlas en divisas tradicionales.

4.6. Grupo del Banco Mundial

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

No se trata de un banco en el sentido corriente; es propiedad de sus miembros y está formada

por cinco organismos, cada uno con funciones distintas. El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) centra sus actividades en los países de ingreso mediano y los países pobres con escasa capacidad crediticia, mientras que la Asociación Internacional de Fomento (AIF) ayuda a los países más pobres del mundo. La labor de estas instituciones se ve complementada por las otras tres: la Corporación Financiera Internacional (CFI), el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI o MIGA) y el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI).

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

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

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

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

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

Junto a estas funciones, el Grupo del Banco Mundial ofrece una gran cantidad de información y estadísticas sobre aspectos relacionados con la economía mundial y la situación de los países en desarrollo.

4.7. Otras instituciones financieras de relieve

4.7.1. Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD)

El BERD, establecido en 1991, en su calidad de banco de desarrollo tiene por objeto financiar operaciones que sean comercialmente viables y contribuir al desarrollo, en particular en el ámbito del medio ambiente. Su finalidad es apoyar proyectos de inversión en países de Europa Central y Oriental y de Asia Central, cuyas necesidades de financiación no pueden ser satisfechas plenamente por el mercado. El BERD promueve el espíritu y la cooperación empresarial y fomenta la transición hacia economías de mercado democráticas pluralistas.

El BERD ha ampliado su mandato geográfico, actuando en más de 35 países a los que se sumaron Cisjordania y Gaza; abarcando una franja que va desde Europa Central a la región del Mediterráneo sur y oriental.

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

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

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

En la actualidad proporciona ayudas para dar respuestas a la pandemia.

4.7.2. Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo

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

El Grupo BID es la principal fuente de financiamiento para Iberoamérica y el Caribe. Ayuda a mejorar vidas al brindar soluciones a los mayores retos de la región. El Grupo BID está compuesto por el BID, BID Invest y BID Lab. El BID es el brazo público del Grupo, trabaja con gobiernos nacionales y locales. BID Invest es el brazo privado, trabaja con las empresas de la región. BID Lab es el laboratorio del grupo y trabaja con emprendedores e innovadores.

Como la entidad especializada en innovación, BID Lab ofrece al resto del Grupo BID una plataforma para probar conceptos, experimentación, inversiones en etapa temprana y soluciones de mercado que puedan ser escaladas por el BID, BID Invest o socios externos.

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

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

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

En la Asamblea de Gobernadores de 2019 se aprobó una nueva actualización para el periodo 2020-23. Se mantienen las prioridades estratégicas (inclusión social e igualdad, productividad e innovación, e integración económica) junto con los tres temas transversales: equidad de género, inclusión y diversidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental y capacidad institucional y Estado de derecho.

Hay que destacar la función del BID como movilizador de recursos, tanto internacionales como nacionales, públicos o privados; el papel prioritario que se otorga a la tecnología; la incorporación de los temas de transparencia y lucha contra la corrupción como ámbitos de actuación prioritarios; prioridad a los temas de conocimiento.

El **Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)** es un fondo autónomo administrado por el BID. Creado en 1993 para promover el desarrollo del sector privado en el ámbito de la micro, pequeña y mediana empresa. En 2016 se decidió llevar a cabo una nueva reposición de recursos para financiar sus actividades entre 2019-2023 y se redefinió su mandato para fortalecer su papel como laboratorio de innovación del Grupo BID.

La **Corporación Interamericana de Inversiones (CII)** es una organización multilateral jurídicamente autónoma y con recursos y administración independientes que inició sus actividades en 1989. Sus fuentes de financiación provienen de las aportaciones al capital de sus miembros, de la emisión de empréstitos y de los fondos fiduciarios que gestiona.

La CII apoya al sector privado y a las empresas de propiedad estatal a través de préstamos, inversiones de capital y garantías. También se asocia con clientes para ofrecer servicios de asesoramiento y capacitación.

En enero de 2016, el Grupo BID consolidó sus operaciones del sector privado en la CII para servir mejor a la región, clientes y socios, y para maximizar su impacto en el desarrollo. La CII consolidada ofrece toda la gama de productos y servicios que antes se ofrecían desde distintas áreas del Grupo BID. En 2017, la CII cambió su denominación BID Invest.

Así, dentro de su estructura, BID Invest colabora con el sector privado; y BID Lab para impulsar un crecimiento más inclusivo. BID Lab es el laboratorio de innovación para promover el desarrollo a través del sector privado, identificando, apoyando y dirigiendo soluciones a problemas de desarrollo y buscando oportunidades para los segmentos más pobres y vulnerables.

Busca nuevas industrias y modelos de negocios que generan empleos de calidad, mejoran la productividad de pequeñas empresas, o brindan productos y servicios esenciales a poblaciones vulnerables.

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

- **Préstamos:** la mayoría de los proyectos y de los programas de cooperación técnica del

BID se financian a través de préstamos, ya sea a tipos de mercado o a través de recursos concesionales.

- **Donaciones:** el BID y el FOMIN otorgan donaciones, principalmente parar espaldar proyectos de micro empresas en programas de cooperación técnica en los países miembros prestatarios.

- **Garantías:** el BID garantiza préstamos otorgados por instituciones financieras privadas a los sectores público y privado de Iberoamérica y el Caribe para promover la inversión en los países prestatarios.

- **Inversiones:** el BID no invierte, ni adquiere participaciones de capital, en empresas privadas.

4.7.3. Grupo del Banco Africano de Desarrollo

Su objetivo es promover el desarrollo social y económico de los países de África a través de préstamos, inversiones en capital social y asistencia técnica. Está integrado por tres instituciones: el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), constituido en 1964, el Fondo Africano de Desarrollo (FAfD), en 1972, y el Fondo Especial de Nigeria (NFT), en 1976. La sede del grupo se encuentra en Abiyán (Costa de Marfil), el **Banco Africano de Desarrollo (BAfD)** es la principal institución del grupo. Tiene carácter de banco multilateral regional, encargado de promover el desarrollo económico y el progreso social de sus países miembros africanos. Las funciones principales del BAfD son: a) otorgar préstamos y realizar inversiones para el avance económico y social, b) proporcionar asistencia técnica para la preparación y ejecución de proyectos de desarrollo y la promoción de la inversión pública y privada para el desarrollo, y c) responder a las demandas de coordinación de los planes y políticas de desarrollo de sus países miembros.

Su principal objetivo es la lucha contra la pobreza y sus prioridades sectoriales son: proyectos de infraestructura (transporte, agua y electricidad), gobernanza, integración y sector privado (en cuyo caso busca activamente financiación conjunta con otras instituciones bilaterales y multilaterales). El BAfD interviene mediante préstamos para proyectos, préstamos de ajuste estructural, líneas de crédito y préstamos de apoyo a la balanza de pagos para ajuste sectorial o estructural. También puede tomar participaciones de capital en otras instituciones, aunque esa vía se ha restringido yen la actualidad se utiliza de manera selectiva en operaciones de apoyo al sector privado. Sus recursos proceden del capital suscrito, las reservas, los préstamos e ingresos netos acumulados, y esencialmente se comporta como la “ventanilla dura” del Grupo, al acercarse las condiciones de sus préstamos a los tipos de mercado.

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

Establecido en 1972, sus recursos son principalmente contribuciones y reposiciones periódicas de los estados participantes no africanos, las aportaciones del BAfD y los ingresos procedentes

de las operaciones del propio Fondo. El Fondo financia proyectos, asistencia técnica y estudios (aunque en estos dos últimos casos realiza también donaciones). Sus préstamos son sin interés, pero cobra un cargo anual por servicios, una comisión de compromiso. Su período de repago es de 50 años, incluyendo 10 de carencia.

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

La estrategia del BAfD y el FAfD para el periodo 2013-2022 fija dos objetivos principales: el crecimiento más inclusivo y verde para reducir la pobreza y aumentar la sostenibilidad ambiental del desarrollo económico basándose en cinco prioridades:

- Aumentar la inversión en infraestructura.
- Promover la integración económica regional.
- Facilitar las inversiones en el sector privado y apoyar la iniciativa empresarial.
- Mejorar la administración pública.
- Promover la cualificación de los trabajadores y, especialmente de los jóvenes.

4.7.4. Grupo del Banco Asiático de Desarrollo

Fundado en 1966 y con sede en Manila, el Grupo está compuesto por una institución financiera de desarrollo regional, el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD), y varios fondos, siendo los dos principales el Fondo Asiático de Desarrollo (FAsD) y el Fondo Especial de Asistencia Técnica (FEAT).

El Fondo Asiático de Desarrollo (FAsD), creado en 1974 es la ventanilla de financiación concesional del BAsD para los países miembros con menores niveles de renta y limitada capacidad para pagar su deuda. Proporciona préstamos en términos concesionales, donaciones para proyectos y asistencia técnica en forma de donación. Se financia con la contribución de países donantes, actualmente 30 países, que reponen sus fondos cada cuatro años.

El Fondo Especial de Asistencia Técnica, concede donaciones para operaciones de asistencia técnica, incluyendo apoyo a los países miembros a desarrollar capacidades para la gestión de proyectos de desarrollo. Sus recursos provienen de contribuciones voluntarias de los países miembros y contribuciones de las ventanillas de recursos ordinarios y FAsD.

El BAsD también lleva a cabo operaciones extraordinarias como el Fondo Especial de Japón, el Fondo Especial del Instituto del BAsD, el Fondo de ayuda por el Tsunami y el Fondo de ayuda por el Terremoto de Pakistán.

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

La finalidad del BAsD es la reducción de la pobreza en Asia y el Pacífico con asistencia técnica y financiera en proyectos en los países en desarro-

llo de la región que refuercen el sector privado y mejoren la gestión de los recursos naturales.

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

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

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

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

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

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

El BAsD aprobó una nueva Estrategia a Largo Plazo para el periodo 2008-2020 para lograr mayor crecimiento económico, mejorar las condiciones medioambientales, la sostenibilidad e impulsar la integración regional.

4.7.5. Otros

En 2014, Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica (conocidos como los BRICS) anunciaron la creación del Nuevo Banco de Desarrollo de los BRICS (NBD) y el Acuerdo de Reservas de Contingencia (ARC). Los gobiernos de los BRICS han promovido el NDB como una alternativa al Banco Mundial, y el ARC como una alternativa al Fondo Monetario Internacional. El objetivo del NBD es financiar la infraestructura y el desarrollo sostenible en mercados emergentes y países en desarrollo. Su sede se encuentra en Shanghái, con una oficina regional en Johannesburgo.

En septiembre de 2021 el NDB le dio la bienvenida a Uruguay, Emiratos Árabes Unidos y Bangladesh como nuevos miembros después de unas negociaciones iniciadas a fines de 2020.

Asimismo, el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura (AIIB, por sus siglas en inglés)

comenzó a funcionar en enero de 2016 como un Banco Multilateral de Desarrollo con sede en Pekín. Al proyecto se unieron 57 países, de los que 37 eran regionales y 20 extrarregionales. A finales de 2020 contaba con 106 miembros que representan aproximadamente el 79% de la población y el 65% del PIB mundial.

El Banco tiene por objeto fomentar el desarrollo económico y social sostenible, generar riqueza y mejorar la conectividad de las infraestructuras en Asia y Oceanía por medio de la inversión en infraestructuras y otros sectores productivos, así como promover la cooperación y asociación regional para abordar los retos que plantea el desarrollo.

4.8. La financiación en la Unión Europea (UE)

4.8.1. Banco Europeo de Inversiones (BEI)

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

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

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

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

4.8.2. Fondo Europeo de Desarrollo (FED)

Por su parte el Fondo Europeo de Desarrollo es el instrumento principal a través del cual se ha venido canalizando desde principios de los 60, la ayuda de la Unión Europea a la cooperación al desarrollo prestada a los Estados ACP (África,

Caribe y Pacífico) y a los países y territorios de ultramar (PTU). Los programas del 8º al 11º FED no están financiados por el presupuesto de la UE, sino que se establecieron mediante un acuerdo interno de los representantes de los Estados miembros. A partir de 2021, los programas del FED se incluirán en el marco financiero plurianual (MFP) de la UE y, por tanto, estarán sujetos a la normativa financiera de la UE al igual que otros programas de financiación de la UE.

Sin embargo, continuarán realizándose contribuciones al margen del presupuesto europeo hasta la finalización del undécimo FED.

El FED financia proyectos de apoyo al desarrollo económico, social y cultural y comercial mediante instrumentos como subvenciones, capitales de riesgo y préstamos al sector privado.

Sus ayudas se inscriben en un marco europeo más amplio, como lo demuestra el hecho de que administra fondos aportados por el BEI además de sus recursos propios. Desde 1964, los FED se acuerdan para períodos aproximados de cinco años.

5. Análisis del Sector Exterior Español

5.1. El comercio internacional de bienes y servicios

La economía mundial experimentó un proceso de creciente integración internacional desde el final de la segunda guerra mundial que se prolongó hasta la Crisis Financiera Global de 2008/09. Esta tendencia globalizadora fue particularmente intensa entre 1986 y 2008, impulsada por la evolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la reducción en los costes del comercio, que se explica por las menores barreras comerciales, las mejoras en el transporte, la supresión de obstáculos a la inversión y la incorporación al mercado global de las economías del Este de Europa y del Este de Asia.

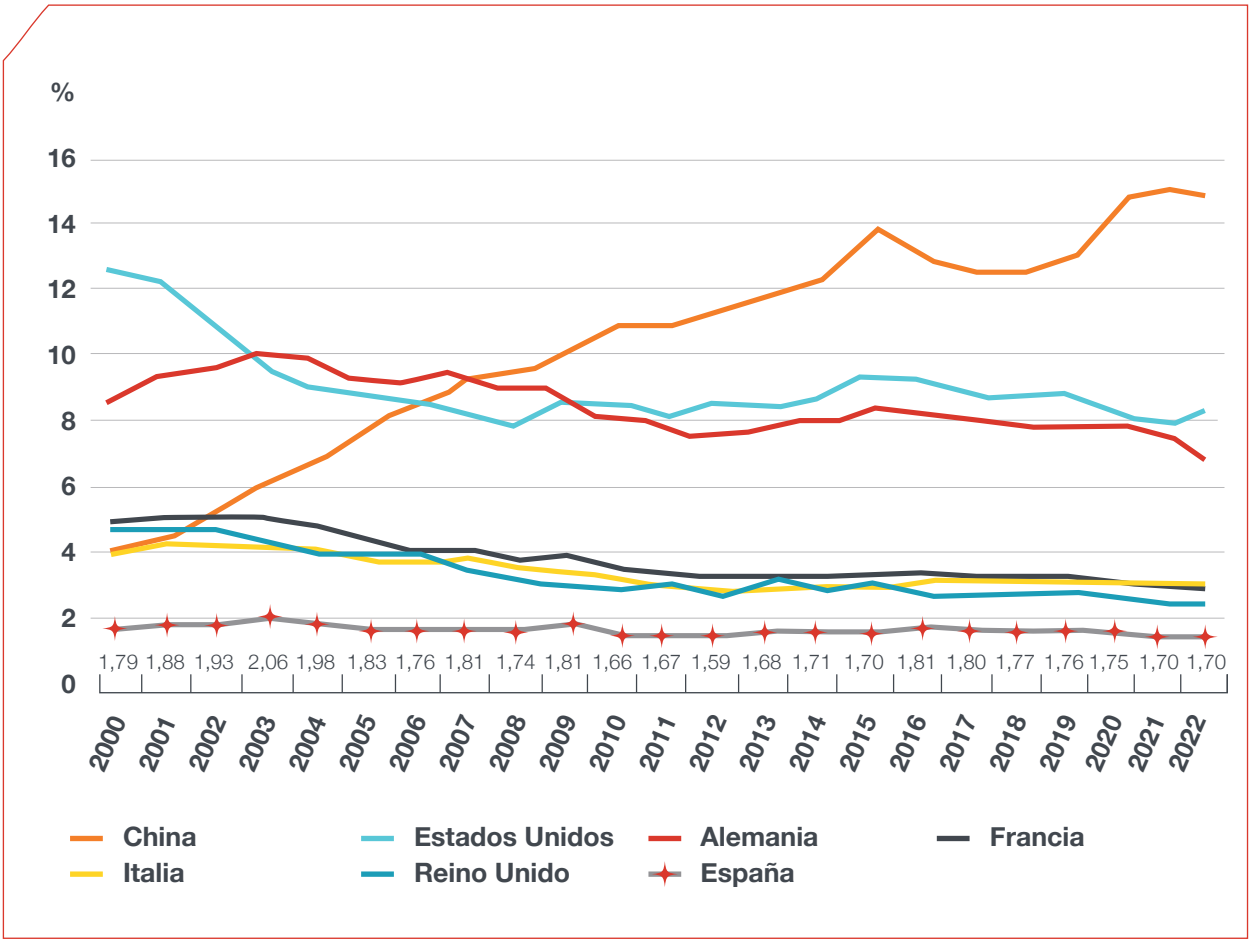
Estos factores impulsaron el despliegue internacional de las cadenas globales de valor, mediante el que cada fase de la producción de un bien o servicio, desde el diseño, pasando por la producción de los distintos componentes, hasta la puesta en el mercado, se traslada a la localización donde puede efectuarse de forma más eficiente. El despliegue puede realizarse tanto en el ámbito de la propia empresa creando, a través de inversión internacional, filiales en otras localizaciones, con colaboraciones entre empresas, o estableciendo relaciones de suministro entre empresas proveedoras y clientes. Las economías asiáticas fueron clave en esta relocalización mundial de la producción, especializándose, inicialmente, en aquellas fases donde los bajos costes laborales resultaban más relevantes (World Bank, 2020).

Tras el impacto de la Crisis Financiera Global, la tendencia hacia una mayor globalización se ha frenado y está por ver cuál será su evolución una vez superado el impacto de la COVID-19 y la guerra en Ucrania. Desde 2008, se ha estancado el peso del comercio internacional en relación al PIB mundial, así como la tendencia hacia una mayor fragmentación internacional de la producción, organizada alrededor de cadenas globales de valor. En la última década, se ha detectado una moderación de las fuerzas que impulsaron la globalización. Algunos de los nuevos avances tecnológicos, como la automatización de la producción o la impresión 3D pueden servir como alternativa a la internacionalización de la producción. Además, los costes laborales de muchas economías emergentes se han aproximado más a los de las economías desarrolladas. Por último, los episodios de disrupción en algunas cadenas globales de valor tras el impacto de la pandemia aconsejan una revisión de su diseño, poniendo más énfasis en su resiliencia. A estos factores, se añade el político, con unos líderes más reacios a la globalización, posiblemente relacionado con el aumento de la desigualdad asociado a la globalización e innovación tecnológica. El Brexit y las tensiones entre Estados Unidos y China son dos buenos ejemplos de este factor político (Antràs, 2020).

En el peso de las principales economías en comercio mundial se detecta un mayor protagonismo de China en los flujos internacionales de mercancías, hasta convertirse en el gran exportador global, muy por encima ya de Estados Unidos y Alemania (Figura 1.1). A lo largo de las últimas dos décadas, China ha aumentado progresivamente su cuota, a costa de un menor peso de las economías desarrolladas. España no ha sido ajena a esta tendencia, pero ha logrado mantener en buena medida su cuota que, en los últimos años, ha fluctuado entre el 1,7% y el 1,8% de las exportaciones mundiales.

Figura 1.1

PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES MUNDIALES DE MERCANCÍAS 2000-2022 (% SOBRE EL TOTAL)



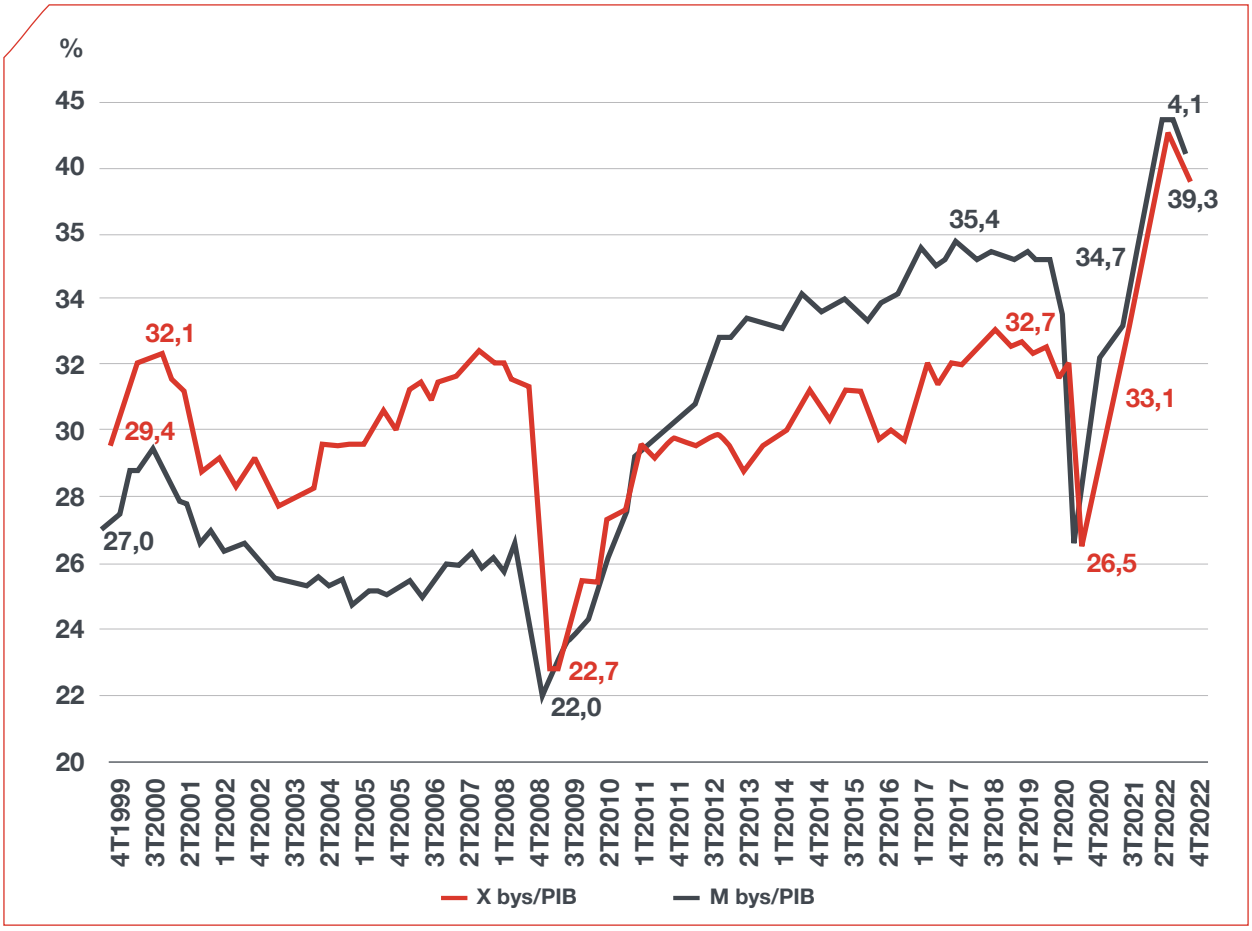
Fuente: OMC (2023).

Sin embargo, en el ámbito del comercio internacional de servicios, el principal proveedor sigue siendo Estados Unidos, con gran diferencia sobre Reino Unido y Alemania. China, aunque ha ganado algo de participación, es el cuarto mayor exportador global de servicios del mundo. La cuota de España en servicios es significativamente mayor que en bienes, y se ha mantenido en los últimos años alrededor del 2,6% de las exportaciones mundiales. No obstante, el gran impacto de la pandemia en el turismo internacional ha provocado una caída de las exportaciones turísticas españolas, llevando nuestra cuota hasta el 1,8% en 2020. En la medida en que vaya remitiendo el impacto de la pandemia sobre este sector, las exportaciones de servicios españolas deberían recuperarse en los próximos años.

La **economía española** ha participado plenamente en el fenómeno globalizador (Secretaría de Estado de Comercio, 2021). Desde la adopción del euro, la internacionalización ha aumentado, aunque con algunas fluctuaciones marcadas. El peso de las importaciones de bienes y servicios en relación con el PIB se ha incrementado casi en 10 puntos porcentuales, hasta representar el 39,3% del PIB. Por su parte, las exportaciones de bienes y servicios han crecido más, pasando de un 27,0% del PIB al inicio del año 2000, hasta el 41,1% en el cuarto trimestre de 2022 (Figura 1.2). En esos años se diferencian dos periodos en el comportamiento de nuestro sector exterior: desde la adopción del euro hasta la Crisis Financiera Global, crecieron con notable rapidez las importaciones, dando lugar a un abultado déficit por cuenta corriente y contribuyendo a la posición deudora internacional de la economía española. La Crisis Financiera Global produjo un brusco recorte de exportaciones, pero, sobre todo, de las importaciones. Desde entonces y hasta la declaración de la pandemia, las exportaciones españolas se recuperaron con gran dinamismo, dando lugar a un superávit por cuenta corriente a partir de 2012. La crisis asociada a la COVID-19 provocó una repentina contracción de los flujos comerciales, seguida de una rápida recuperación del comercio de bienes y, algo más lenta del de servicios, lastrados por el turismo.

Figura 1.2

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS (% DEL PIB) 1999-2022



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Contabilidad Nacional Trimestral, INE (2023).

El sector exterior fue un importante motor de la recuperación económica tras la crisis de 2009. La demanda externa contribuyó al crecimiento de PIB y desde 2012, España ha mantenido capacidad de financiación frente al resto del mundo (con superávit por cuenta corriente y de capital), coincidiendo con una etapa de expansión económica hasta 2019.

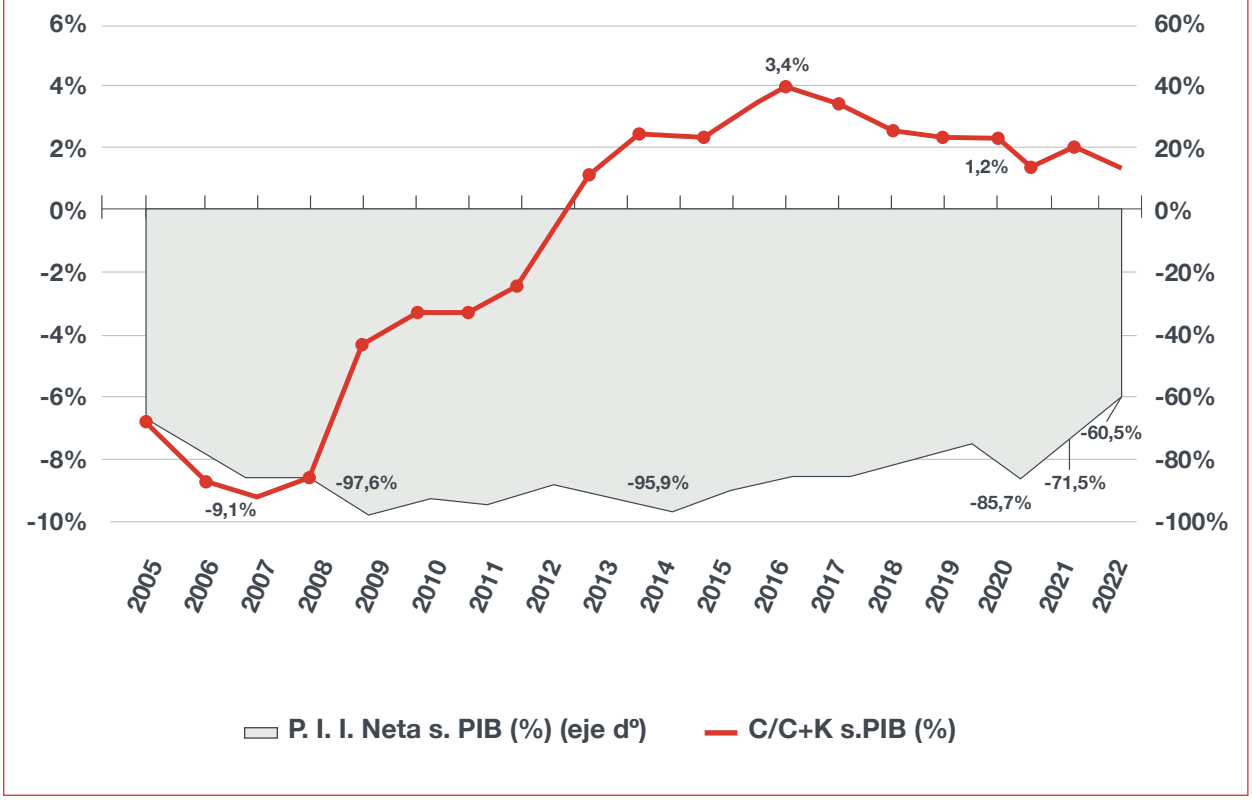
Este cambio, que puede ser estructural, estaría asociado a una creciente orientación al exterior de la parte más dinámica del tejido empresarial español.

Para muchas empresas, la apuesta por los mercados exteriores ha dejado de ser una respuesta coyuntural a la debilidad de la demanda interna, para convertirse en un factor clave de su estrategia. Este cambio de orientación se refleja también en una creciente diversificación geográfica de los mercados exteriores y en el peso que está adquiriendo la exportación de servicios no turísticos.

La capacidad de financiación de los últimos años ha permitido ir reduciendo paulatinamente la posición deudora de la inversión internacional neta de España (Figura 1.3). Esta alcanzó un máximo con relación al PIB en 2009, para luego disminuir de forma continuada, con una breve interrupción por el impacto de la pandemia en 2020.

Figura 1.3

CAPACIDAD DE FINANCIACIÓN Y POSICIÓN DE INVERSIÓN INTERNACIONAL NETA (% DEL PIB) 2005-2022



Fuente: elaboración propia a partir de Banco de España e INE (2023).

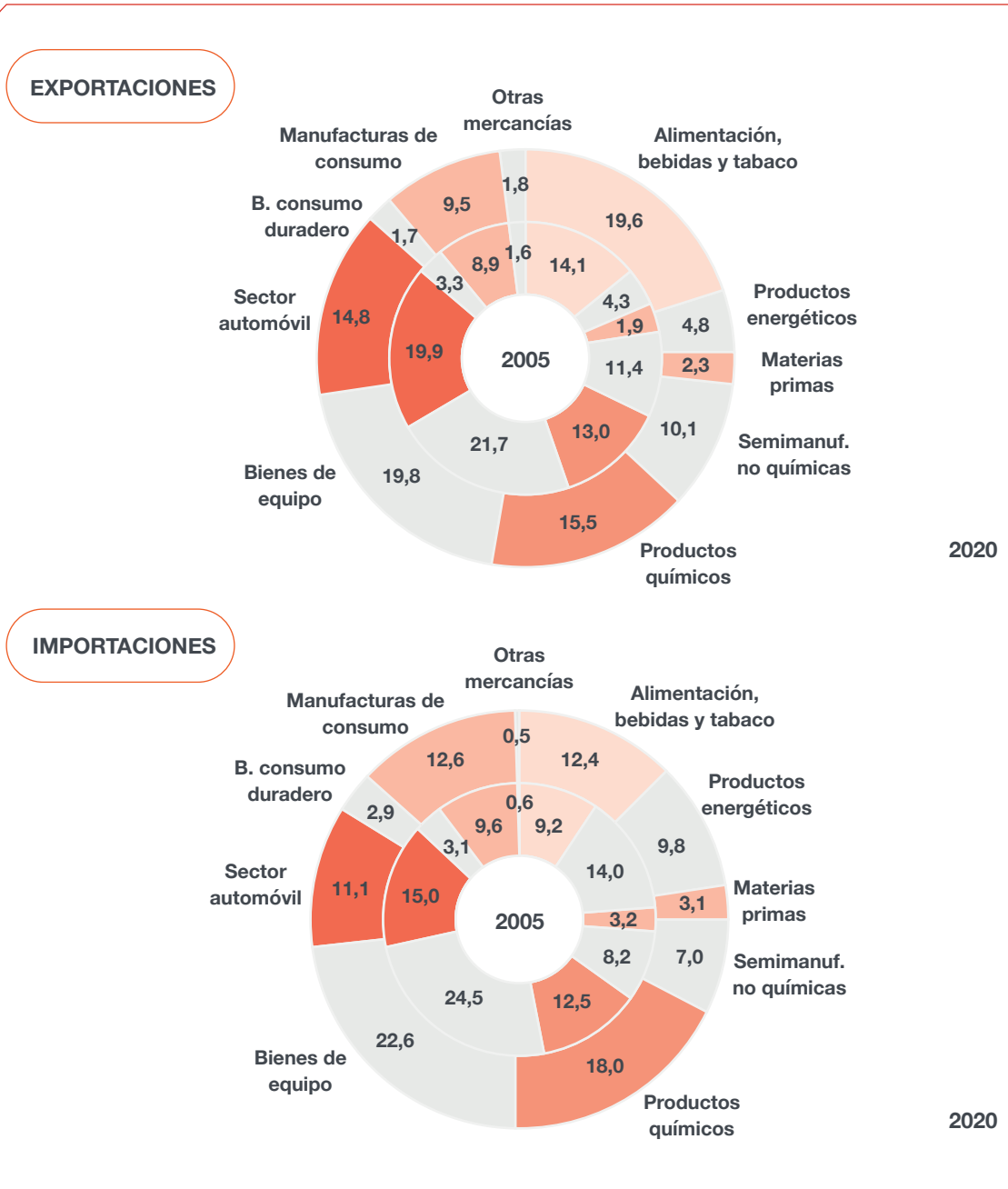
Con los datos disponibles, en el comercio exterior español los bienes continúa siendo la partida más importante desde un punto de vista cuantitativo. En servicios, turismo y viajes, por un lado, y servicios no turísticos, por otro, representan el 13% y el 16% de las exportaciones totales respectivamente. Sin embargo, las importaciones de servicios no turísticos superan los pagos por turismo. En cuanto a su contribución al saldo exterior, el superávit se explica fundamentalmente por el saldo positivo del turismo y, en menor medida, por el superávit de otros servicios, que compensan sobradamente el déficit en el comercio de bienes. A este saldo de bienes y servicios hay que añadir el de las rentas, que ha sido negativo en los últimos años, y el de la cuenta de capital, tradicionalmente con superávit en España. La suma de todos estos saldos refleja la capacidad o necesidad de financiación de España frente al resto del mundo que, como se aprecia en la Figura 1.3, arroja un superávit desde 2012.

Si nos centramos en el comercio de bienes, el que mayor peso tiene y sobre el que se dispone de información más completa a partir de las estadísticas de Aduanas, se pueden destacar los siguientes rasgos.

Por **sectores económicos**, destacan las exportaciones de bienes de equipo, alimentación, productos químicos y automóvil (Figura 1.4). Desde 2005 se han producido algunos cambios significativos en su composición, habiéndose incrementado el peso de las exportaciones de alimentación y productos químicos, mientras que ha disminuido el de automóvil y, en menor medida, bienes de equipo. Esta recomposición sectorial de las exportaciones se intensificó con el impacto de la COVID-19 en 2020, que acentuó la demanda de alimentos y productos químicos (incluidos medicamentos), mientras que lastró las ventas del sector automoción.

Figura 1.4

COMERCIO EXTERIOR DE BIENES POR SECTORES 2005 – 2020 (% SOBRE EL TOTAL)



Fuente: elaboración propia a partir de Datacomex y el Departamento de Aduanas e II.EE. de la Agencia Tributaria (2023).

Por su parte, en las importaciones, los sectores de mayor peso son bienes de equipo y productos químicos, seguidos ya a cierta distancia por alimentación, automóvil y productos energéticos. A lo largo de los últimos quince años, han ganado relieve las compras de productos químicos, mientras que han perdido importancia las de productos energéticos y automóvil.

A la vista del saldo comercial por sectores, se detecta una especialización en la exportación de alimentación y, en menor medida, automóvil y semimanufacturas (como metales y productos cerámicos). Por el contrario, España es especialmente dependiente de la importación de productos energéticos. También presenta déficit en el comercio de bienes de equipo, manufacturas de consumo y productos químicos.

En cuanto a la **distribución geográfica** del comercio español de bienes (Figura 1.5), destaca el gran peso como socios comerciales que tienen los demás Estados miembros de la Unión Europea. A su vez, estos intercambios se concentran en más de un 80% en la zona euro. La importancia de la Unión Europea es mayor como destino de nuestras exportaciones (60,5% de las ventas exteriores de España en 2020), que como proveedor (51,8% de las importaciones). No obstante, durante los últimos quince años, el peso de la Unión Europea como socio comercial de España ha disminuido en casi cuatro puntos porcentuales, tanto para exportaciones como para importaciones.

En el mismo periodo, ha aumentado considerablemente el peso de Asia como socio comercial, especialmente como origen de las importaciones españolas y particularmente de China, que en 2020 desbancó a Francia como segundo mayor proveedor de España, tan solo por detrás de Alemania. También se ha reforzado la participación de América como socio comercial y el de África, aunque solo como mercado para las exportaciones españolas. De esta forma, la distribución geográfica del comercio exterior español se ha ido diversificando gradualmente a lo largo de los últimos años.

Figura 1.5

COMERCIO EXTERIOR DE BIENES POR REGIONES 2005 – 2020 (% SOBRE EL TOTAL)

Fuente: elaboración propia a partir de Datacomex y el Departamento de Aduanas e II.EE. de la Agencia Tributaria (2023).

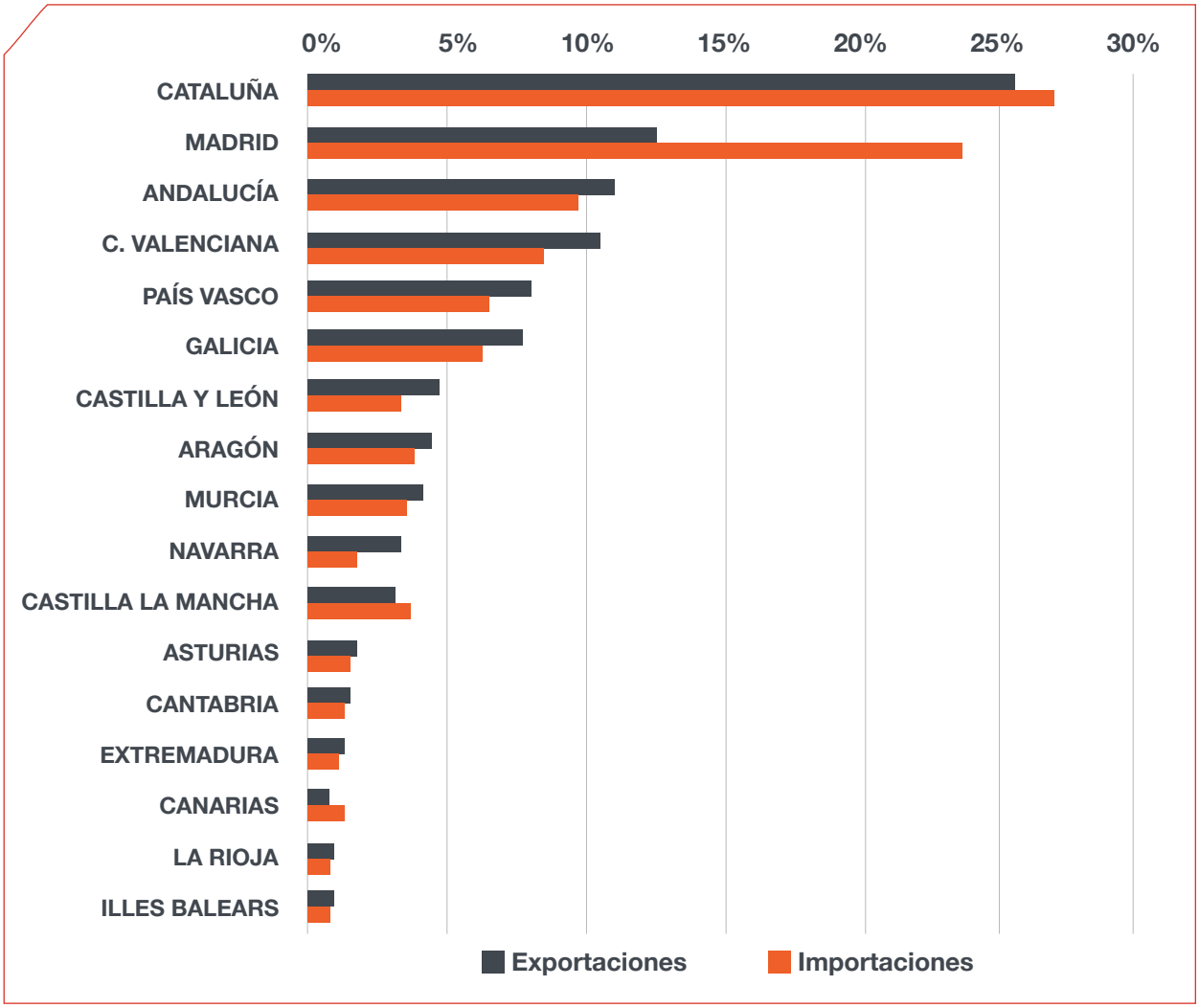
La **distribución del comercio exterior por Comunidades Autónomas** está, lógicamente, muy relacionada con su dimensión económica, de forma que las dos con mayor PIB (Cataluña y Madrid), son las que alcanzan un mayor volumen de comercio exterior (Figura 1.6). Sin embargo, sí existen diferencias apreciables en el grado de integración internacional de cada una.

Las Comunidades con un mayor grado de apertura exterior (medido por el peso de importaciones más exportaciones de bienes con relación a su PIB) son Navarra, Aragón, Cataluña, Galicia y Murcia. En Cataluña destaca especialmente el peso de las importaciones, mientras que las otras cuatro tienen una mayor actividad exportadora con relación a su PIB.

Un factor fundamental para explicar el mayor peso de las exportaciones de bienes es la especialización sectorial. En Navarra, Aragón y Galicia destacan la producción y exportación de automóviles. En Murcia, la de alimentos, seguida de la de productos energéticos. Finalmente, en términos de saldo comercial, Madrid registra el mayor déficit, con gran diferencia, sobre Cataluña, que también con saldo negativo. En cambio, País Vasco, Galicia y Navarra aparecen con los mayores superávits comerciales. La participación de cada Comunidad en el comercio exterior total de España se ha mantenido bastante estable en el tiempo. Así, por ejemplo, las ocho comunidades más exportadoras en 2021 ocupaban la misma posición en el *ranking* exportador en 2010.

Figura 1.6

COMERCIO EXTERIOR DE BIENES POR C.A. (% SOBRE EL TOTAL, 2021)



Fuente: elaboración propia a partir de Datacomex y el Departamento de Aduanas e II.EE. de la Agencia Tributaria (2023).

Más allá de los datos agregados y la distribución sectorial y geográfica del comercio, los grandes protagonistas son **las empresas** que importan y exportan. Tradicionalmente, se ha centrado el interés en los exportadores, ya que el objetivo más habitual de la política de apoyo a la internacionalización ha sido contribuir al crecimiento de las exportaciones.

Según las cifras del Departamento de Aduanas, el número total de operadores que realizaron exportaciones de bienes en 2021 fue de 235.220. Sin

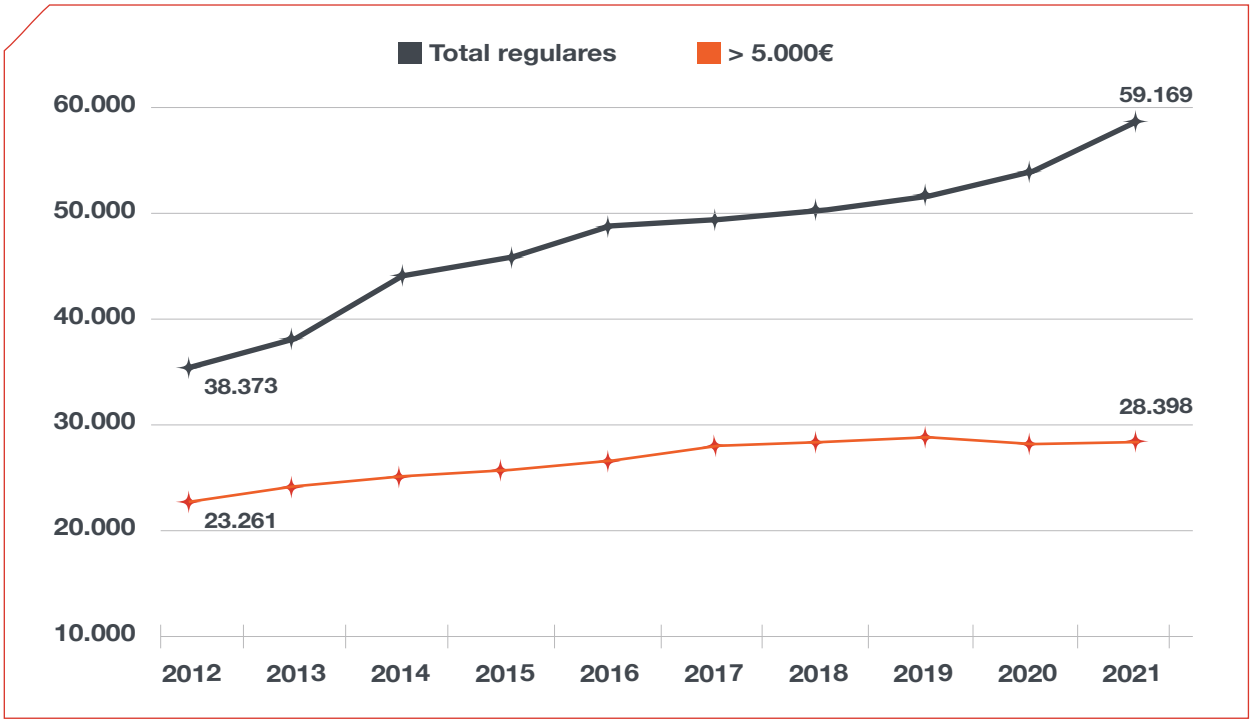
embargo, un porcentaje considerable de estos lo hicieron puntualmente y por importes muy reducidos, por lo que tienen escaso interés a efectos del análisis del sector exterior. Por ello, es preferible centrarse en los exportadores regulares (aquellos que han vendido bienes a otros países de forma ininterrumpida durante al menos los últimos cuatro años) y, en algunos casos, limitarse a los que han exportado por encima de un determinado valor.

El número de exportadores regulares ha crecido de forma continua en España en los últimos 10 años, tras una breve interrupción durante la Crisis Financiera Global (Figura 1.7).

En este periodo, la base de exportadores creció con algo más de 20.000 nuevos exportadores regulares netos, hasta superar los 59.000 en 2021, un 54% más que en 2012. Este aumento fue más moderado entre los exportadores regulares que superan los 5.000 euros anuales, que se incrementaron en un 22% en el mismo periodo, hasta superar los 28.000 en 2021.

Figura 1.7

EXPORTADORES REGULARES DE BIENES



Fuente: elaboración propia a partir de Secretaría de Estado de Comercio y el Dpto. de Aduanas e II.EE. de la Agencia Tributaria (2023).

Figura 1.8

EMPRESAS EXPORTADORAS EN LAS PRINCIPALES ECONOMÍAS EUROPEAS (2019)

EXPORTACIONES POR TAMAÑO DE LA EMPRESA EXPORTADORA (2019): PRINCIPALES ECONOMÍAS EUROPEAS*

	Porcentajes sobre el total de empresas exportadoras					
País/Tramo de asalariados	**0 a 9 as. Micro**	**10 a 49 as. Pequeña**	**50 a 249 as. Mediana**	**Total Pyme (0 a 249 as.)**	**>=250 as. Grande**	**Total empresas**
Alemania	4,5%	5,8%	12,8%	23,2%	76,8%	100,0%
Países Bajos	12,0%	15,7%	37,0%	64,7%	35,3%	100,0%
Francia	3,8%	7,7%	11,1%	22,6%	77,4%	100,0%
Italia	6,5%	17,5%	30,9%	54,6%	45,5%	100,0%
Bélgica	8,4%	10,2%	24,5%	43,2%	56,8%	100,0%
España	**9,6%**	**12,1%**	**20,4%**	**42,1%**	**57,9%**	**100,0%**
Polonia	6,2%	8,3%	18,6%	33,1%	66,9%	100,0%
Chequia	3,9%	7,5%	19,7%	31,1%	68,9%	100,0%
Austria	13,5%	7,4%	17,3%	38,2%	61,8%	100,0%
Irlanda	5,3%	4,1%	15,6%	25,0%	75,0%	100,0%
UE-27	**7,2%**	**9,7%**	**20,2%**	**37,2%**	**62,8%**	**100,0%**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de International trade in goods by enterprise characteristics (TEC). Eurostat.

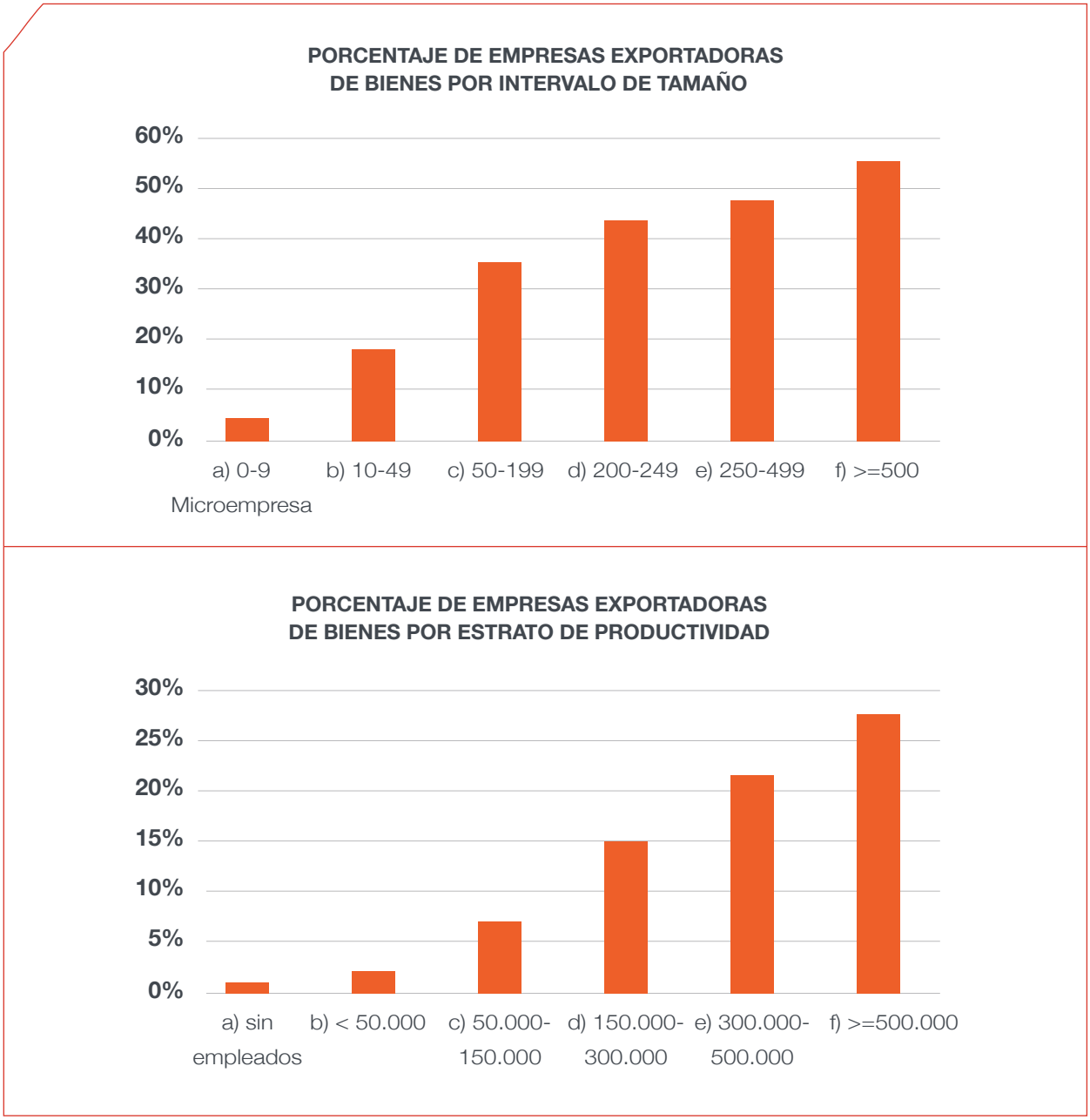
La base exportadora española está muy fragmentada y el tamaño de las empresas que exportan es inferior al de las exportadoras de nuestros principales socios europeos. Una gran mayoría son pymes (98,4% del total) y, en muchos casos, se trata de microempresas con menos de 10 trabajadores. Las pymes realizan un 42% de las exportaciones españolas, medidas en valor, frente a un promedio del 37% en el conjunto de la Unión Europea. El valor medio exportado por las empresas españolas es inferior a la media europea, una diferencia que es particularmente evidente en el caso de las grandes empresas (con más de 250 empleados).

Por otra parte, existe una mayor propensión a exportar entre las empresas más grandes y las más productivas (Figura 1.9).

Estos resultados para España concuerdan con la teoría económica que establece una relación positiva entre internacionalización, productividad y tamaño empresarial que se refuerzan entre sí, generando un círculo virtuoso.

Figura 1.9

PROPENSIÓN A EXPORTAR SEGÚN TAMAÑO Y PRODUCTIVIDAD (2018)

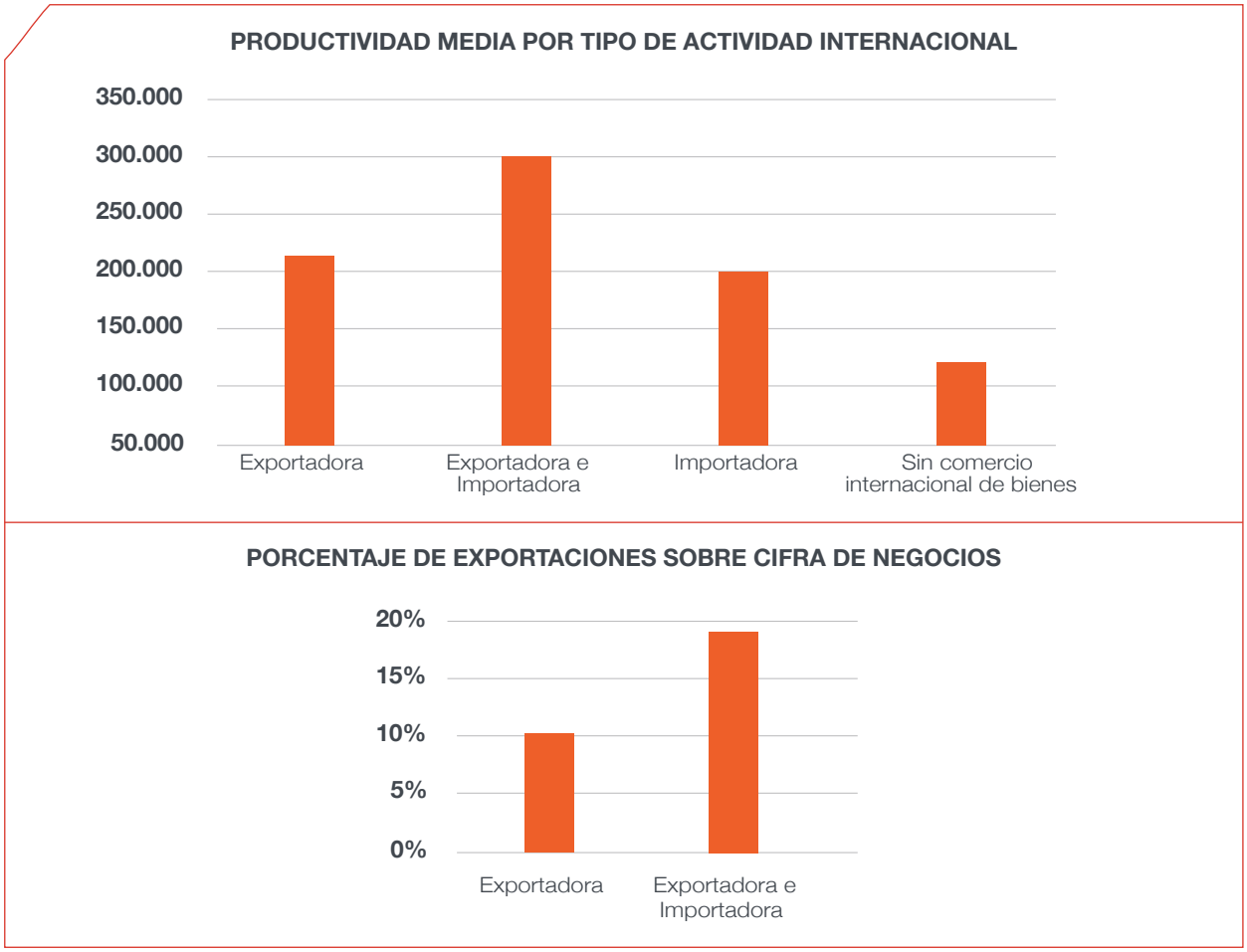


Fuente: informe de Evaluación del Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2017-2018, con datos de CEEPE (Secretaría de Estado de Comercio, 2020).

En una economía abierta como la española, tan importante es exportar como poder acceder a todos los productos necesarios procedentes de otros mercados. De hecho, las empresas que además de exportar también importan bienes, presentan una mayor intensidad exportadora y son más productivas que las que solo venden al exterior o solo importan y, a su vez, registran una mayor productividad que las no internacionalizadas (Figura 1.10).

Figura 1.10

PRODUCTIVIDAD E INTENSIDAD EXPORTADORA SEGÚN ACTIVIDAD INTERNACIONAL (2018)



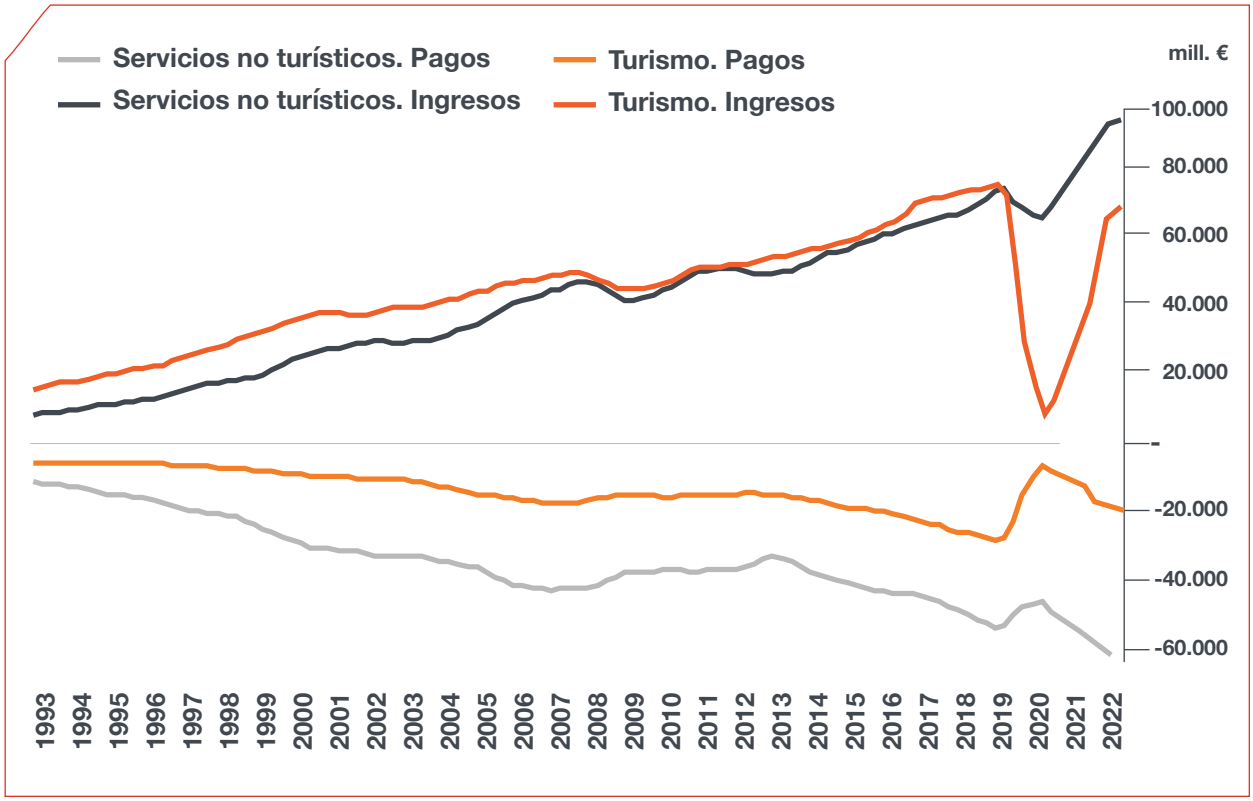
Fuente: informe de Evaluación del Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2017-2018, con datos de CEEPE.

En los últimos años, está adquiriendo un creciente protagonismo el comercio internacional de servicios y España está relativamente especializada en su exportación. Habitualmente se diferencian dos grandes tipos de servicios: los asociados al turismo internacional y otros servicios no turísticos. España está muy bien posicionada en la oferta de servicios turísticos.

El valor de las exportaciones de servicios se reparte casi a partes iguales entre ambos tipos, a excepción de 2020, cuando la pandemia paralizó el turismo internacional durante buena parte del año (Figura 1.11). Sin embargo, los pagos por importación de servicios no turísticos superan con creces a los pagos de los españoles que hacen turismo en el extranjero (que son las importaciones de servicios turísticos). España ha contado tradicionalmente con un notable superávit en servicios turísticos, que ha permitido compensar el, también habitual, déficit en el comercio de bienes.

Figura 1.11

EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR DE SERVICIOS (1993-2022)

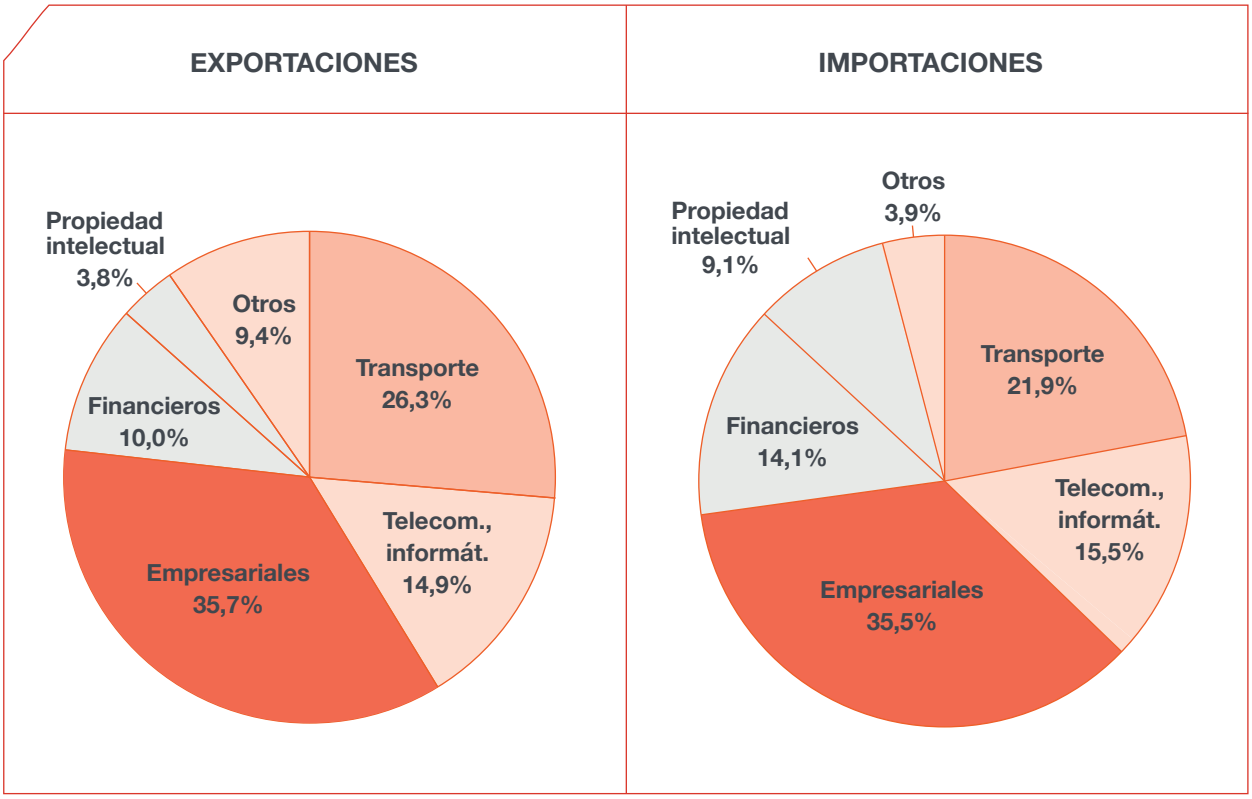


Fuente: elaboración propia a partir de Balanza de pagos. Banco de España (2023).

En lo que respecta a los servicios no turísticos, su distribución por grandes sectores es similar para importaciones y exportaciones. En ambos casos, los servicios empresariales y los de transporte son los dos principales componentes, seguidos de telecomunicaciones, informática e información y de servicios financieros, incluyendo seguros (Figura 1.12). En general, esta distribución se ha mantenido bastante estable en los últimos años, si bien, se aprecia una tendencia creciente en el peso de los servicios empresariales, tanto en importaciones, como en exportaciones.

Figura 1.12

COMPOSICIÓN SECTORIAL DEL COMERCIO EXTERIOR DE SERVICIOS NO TURÍSTICOS (% SOBRE TOTAL, 2020)

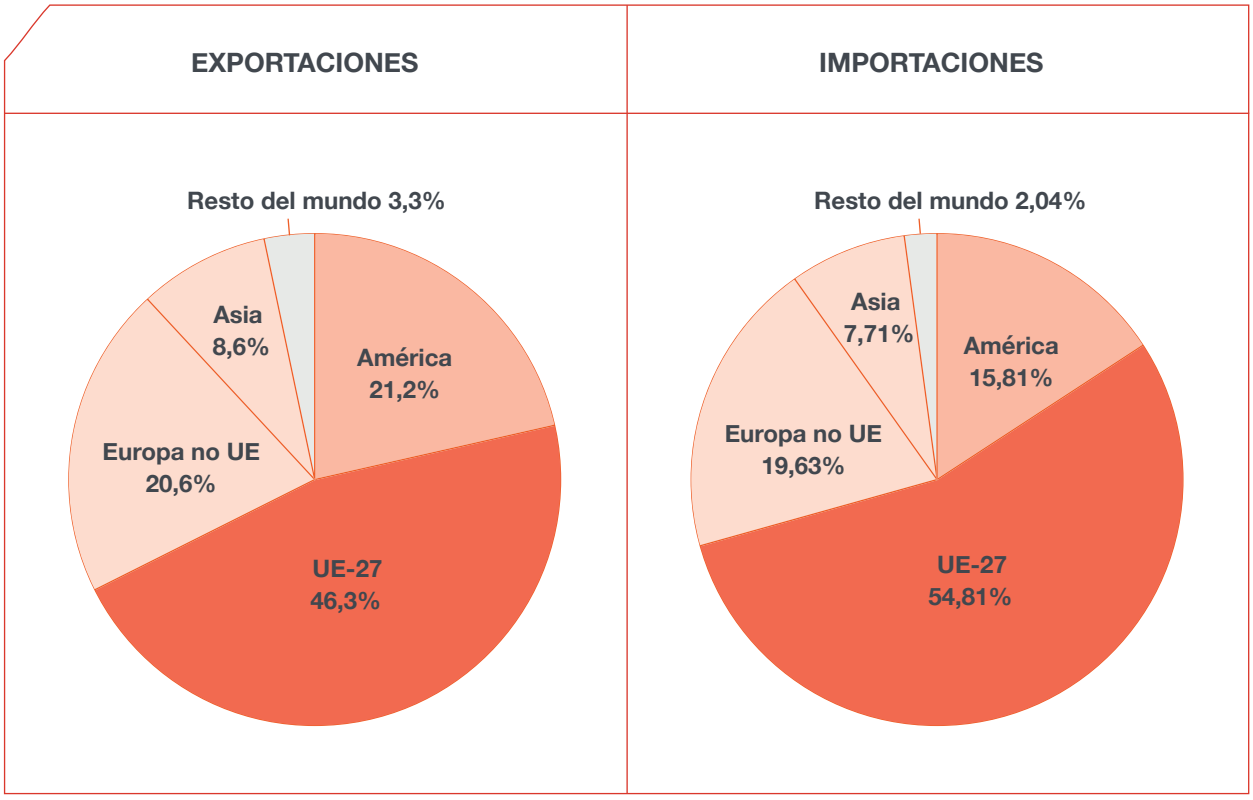


Fuente: Encuesta de comercio internacional de servicios, INE (2021).

El comercio exterior de servicios no turísticos de España está tan concentrado en Europa como el comercio de bienes (Figura 1.13). La Unión Europea constituye nuestro principal socio comercial. A esto se une el peso del resto de Europa, donde el Reino Unido y Suiza son también importantes socios. Si lo comparamos con la distribución geográfica del comercio de bienes, destaca también América como proveedor, pero aún más como cliente para las empresas españolas de servicios. Por el contrario, Asia tiene menos importancia en el comercio de servicios como proveedor, aunque sí lo tiene en el de bienes como ya vimos.

Figura 1.13

COMERCIO EXTERIOR DE SERVICIOS NO TURÍSTICOS POR REGIONES (% SOBRE TOTAL, 2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de comercio internacional de servicios, INE.

5.2. La inversión internacional

El análisis del sector exterior estaría incompleto sin una referencia a la inversión internacional, en especial, a la inversión directa. La inversión extranjera directa en España supone un impulso para la actividad económica y para el empleo. Además, es una vía de incorporación de mejoras tecnológicas y organizativas que generan efectos externos positivos sobre el conjunto del sistema económico. La inversión directa de las empresas españolas en el exterior es la fase más avanzada de su proceso de internacionalización. Les permite acceder o consolidar su presencia en mercados exteriores y contribuye a mejorar la eficiencia y productividad de nuestro tejido empresarial.

La inversión directa, en ambas vertientes, ha seguido una tendencia positiva en España, reforzando la internacionalización de la economía española. En 2020 la posición o *stock* de la **inversión directa extranjera en España** alcanzó los 549.914 millones de euros, equivalentes al 45% del PIB español (Secretaría de Estado de Comercio, 2022). El peso de la inversión directa acumulada en España ha mantenido una senda creciente, siendo 6,5 puntos porcentuales superior a su valor en 2015.

Si se excluye la inversión a través de empresas de tenencia de valores extranjeros (ETVE)[1], la posición de inversión extranjera en España es ligeramente inferior, situándose en 507.943 millones de euros. España se ha convertido en un receptor importante de inversión directa en las dos últimas décadas: el 70% de la inversión directa ha llegado a España a partir de 2000. Según el World Investment Report (UNCTAD, 2021) España es el decimosegundo mayor receptor de inversión directa del mundo, con un 2,1% del *stock* de inversión mundial.

Hay registradas 18.300 empresas en España que están participadas por capital extranjero, ya sea de forma directa, o indirecta. El 90% de la posición inversora se concentra en grandes empresas, fundamentalmente en sociedades no cotizadas en bolsa.

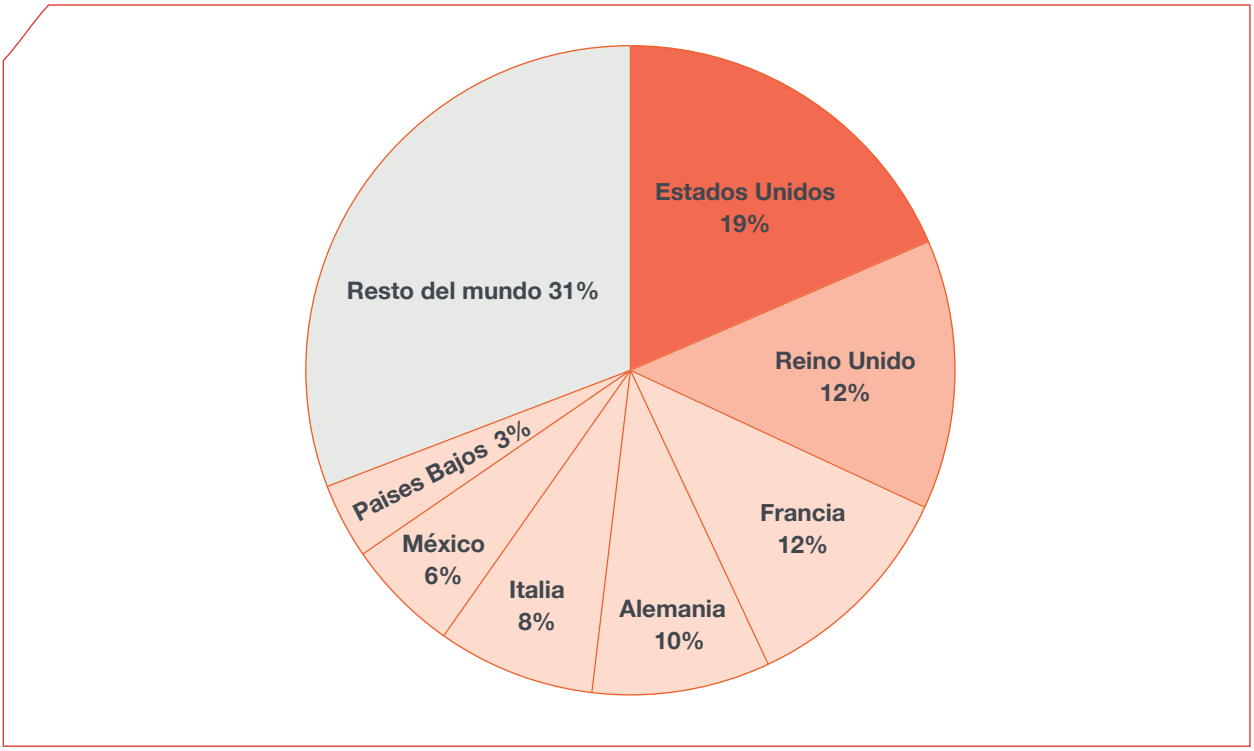
La inversión directa es una fuente importante de empleo; según el Registro de Inversiones, en 2019 había en España aproximadamente 1,7 millones de empleados asociados a la inversión extranjera directa, lo que supone el 8,9% del empleo total.

Algo más de la mitad de la inversión recibida por España, atendiendo al país del beneficiario último, procede del resto de la Unión Europea, seguida de Norteamérica (20%), Asia y Oceanía (11%) y el 10% restante proviene de África e Iberoamérica. Por países, Estados Unidos es el primer inversor, con un 19% de la posición, seguido Reino Unido (12%) y Francia (12%) (Figura 1.14).

1 Empresas de Tenencia de Valores Extranjeros (ETVE) son sociedades residentes en España con capital extranjero y que no tienen ninguna actividad económica. Se dedican a la gestión de las participaciones en sus filiales situadas en otros países. Estas sociedades suelen constituirse para beneficiarse de un mejor tratamiento fiscal o por razones de seguridad jurídica.

Figura 1.14

POSICIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA EN ESPAÑA. PAÍS DE ORIGEN (% SOBRE TOTAL, 2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Registro de Inversiones. Secretaría de Estado de Comercio.

Los principales sectores receptores de inversión directa extranjera han sido la industria manufacturera (29% del total), el eléctrico (12%) y el financiero y seguros (10%).

Por Comunidades Autónomas, un tercio del empleo[2] se ha creado en la Comunidad de Madrid y un 20% en Cataluña. En términos relativos, comparando el empleo asociado a la inversión extranjera con el empleo total de la Comunidad, Madrid continúa siendo la primera, seguida de Navarra y Aragón. En los tres casos algo más del 10% de su empleo se relaciona con la inversión extranjera.

Los fondos de inversión privados y los fondos soberanos han ganado importancia en los últimos años. De acuerdo con el Registro de Inversiones, 35.000 millones de euros de la inversión directa (7% del *stock* total) proceden de fondos privados y otros 15.000 millones (3%) de soberanos.

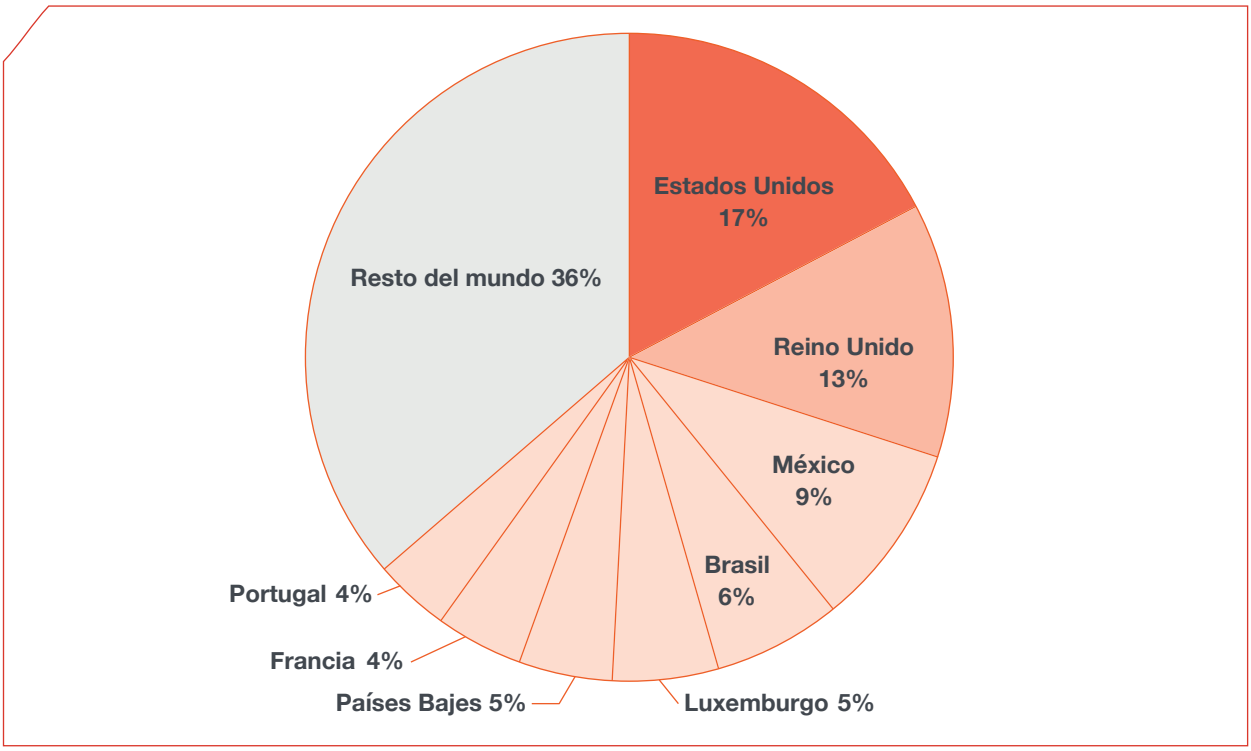
2 Se considera que el empleo es más representativo del lugar dónde las empresas realizan su actividad productiva, ya que el importe de la inversión se asigna a la comunidad dónde esté la sede de la empresa, haciendo que la inversión aparezca muy concentrada en Madrid.

La posición de **inversión española en el exterior** asciende a 503.410 millones de euros (2020), equivalentes al 41% del PIB (Secretaría de Estado de Comercio, 2022). El *stock* invertido se reduce a 465.591 millones si se excluyen las ETVE y refleja la participación, directa o indirecta, en algo más de 10.000 empresas extranjeras. Más del 90% del valor invertido se concentra en grandes empresas. La inversión directa española sostiene casi 1,6 millones de empleos en otros países. De acuerdo con el mencionado informe de la UNCTAD, España es el decimotercer mayor emisor de inversión directa del mundo, con un 1,6% del *stock* de inversión mundial.

En cuanto al destino, casi la mitad de la inversión directa española se ha realizado en Europa, seguida de América Latina (27%) y el resto de América (20%). Por países, Estados Unidos es el primer destino, absorbiendo el 17% de la inversión española, seguido de Reino Unido (13%), México (9%) y Brasil (6%) (Figura 1.15).

Figura 1.15

POSICIÓN DE INVERSIÓN ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR. PAÍS DE DESTINO (% SOBRE TOTAL, 2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Registro de Inversiones. Secretaría de Estado de Comercio.

Desde una perspectiva sectorial, está bastante concentrada, con más de la mitad de la inversión directa española en solo tres sectores: financiero y seguros (33%), industria manufacturera (16%) e información y comunicaciones (9%).

Por origen, destaca la concentración del 90% de la inversión directa emitida por España en solo cuatro Comunidades Autónomas: Madrid (50% del total), País Vasco (14%), Cantabria (14%) y Cataluña (8%).

6. Entidades españolas de apoyo a la internacionalización

En un entorno dinámico, globalizado e interdependiente los procesos de internacionalización precisan de un análisis sosegado y realista.

En este contexto, las entidades españolas de apoyo a la internacionalización desempeñan una labor fundamental ofreciendo a las empresas una visión objetiva sobre las alternativas existentes, aportan información contrastada para el diseño de una estrategia, elaboran formación especializada, fomentan la promoción exterior de la economía española y de sus empresas y despliegan un conjunto de instrumentos financieros que son complementarios a la financiación privada.

A continuación, se presentan las principales entidades españolas de apoyo a la internacionalización, para lo cual se ha tomado como referencia la obra de Arteaga (2017).

6.1. Secretaría de Estado de Comercio

La Secretaría de Estado de Comercio es el organismo de la Administración General del Estado competente en materia de comercio interior, política comercial internacional y apoyo a la internacionalización de la economía española.

Depende directamente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, del Gobierno de España (Real Decreto 998/2018, de 3 de agosto). Esta Secretaría de Estado ejerce las funciones previstas en el artículo 62 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de régimen jurídico del sector público en el ámbito de sus competencias.

Más concretamente, son las siguientes:

- Definición, desarrollo y ejecución de la política comercial del Estado, en lo que se refiere al comercio exterior e interior, incluido el intracomunitario.

- Diseño y aplicación de la política de internacionalización de la economía española.

Dependen directamente de la Secretaría de Estado de Comercio, la Dirección General de Política Comercial, la Dirección General de Comercio Internacional e Inversiones, la Subdirección General de Estrategia de Internacionalización y la Subdirección General de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política Comercial.

La Dirección General de Política Comercial y Competitividad se ocupa de apoyar y atender los intereses comerciales y de inversión españoles en el seno de la Unión Europea y de otros foros internacionales.

La Dirección General de Comercio Internacional e Inversiones se centra en el ámbito institucional y

financiero de las relaciones comerciales bilaterales de España con el resto del mundo, sin perjuicio de su contribución a definir la posición española en diversas instituciones internacionales.

La Subdirección General de Estrategia de Internacionalización es la responsable de la elaboración del Plan Estratégico para la Internacionalización de la economía española.

La Subdirección General de Estudios y Evaluación de los Instrumentos de Política Comercial se encarga de elaborar las estadísticas de comercio exterior de España, diseñar instrumentos de medición de la efectividad de los instrumentos de política comercial y coordinar las publicaciones de la Secretaría de Estado.

Desde un punto de vista organizativo, ejercita sus funciones a través de sus servicios centrales, situados en Madrid, a lo que se añade una red exterior de más de 100 Oficinas Económicas y Comerciales que cubren todos los países del mundo y una red territorial, conformada por más de 30 Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio, responsables de otorgar capilaridad a través de todo el territorio nacional.

6.2. ICEX España Exportación e Inversiones

ICEX España Exportación e Inversiones (en adelante, ICEX) es una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad, crear empleo y aportar valor a la economía en su conjunto, así como atraer inversiones exteriores a España. Se encuentra adscrita a la Secretaría de Estado de Comercio, ostentando su titular la Presidencia de la entidad (Real Decreto 608/2013, de 2 de agosto).

Los principales objetivos de ICEX son los siguientes:

- Impulsar la internacionalización de la economía y de las empresas españolas, en especial de las pequeñas y medianas, en todas las fases de su proceso de internacionalización, a través de la prestación de servicios, programas, apoyos económicos, instrumentos de información, formación, promoción y asesoramiento.

- Atraer inversiones extranjeras a España, en todas sus modalidades, y promover mejoras en el clima de negocios.

- Colaborar con otros organismos públicos y privados y entidades que compartan con ICEX la finalidad de apoyar la internacionalización de la economía española y la promoción de las inversiones extranjeras en España.

Para alcanzar sus objetivos, emplea los recursos económicos, materiales y humanos de sus servicios centrales en Madrid, y de la Red Exterior y Territorial de la Secretaría de Estado de Comercio, antes mencionada.

Instrumentos

ICEX cuenta con un conjunto de instrumentos que se adecúan a la fase del proceso de internacionalización en el que se encuentre la empresa española, si bien algunas de ellas pueden ser usadas en distintas fases.

Por cuestiones de espacio no podemos abordarlas todas en este epígrafe pero pueden consultarse en su web www.icex.es.

Como elemento previo, existe un canal de comunicación para todas las empresas que estén interesadas en resolver dudas relacionadas con los mercados exteriores o que quieran conseguir información sobre los instrumentos de apoyo a la internacionalización de la administración comercial española, que se denomina **Ventana Global.**

A continuación, se recogen las distintas herramientas de ICEX en función de las necesidades que cubren en las empresas.

6.2.1. Información, asesoramiento y formación

Para cubrir las demandas de las empresas interesadas en internacionalizarse, el servicio de información, documentación y formación de ICEX, pone a su disposición información y herramientas adaptadas a sus necesidades y elaborada por los departamentos de ICEX, Direcciones Territoriales y Oficinas Comerciales, que enumeramos a continuación:

- **Documentación**

  ICEX dispone de documentos elaborados por Oficinas Comerciales, con Información exhaustiva y actualizada sobre mercados exteriores, en forma de estudios de mercado, informes de ferias, guías de negocios, notas sobre reglamentaciones, noticias sobre un sector país, etc. Sus contenidos abarcan tanto información de interés para empresas exportadoras interesadas en determinados sectores / mercados, como la relacionada con posibles implantaciones en el exterior.

- **Oportunidades de negocio**

  Se trata de la difusión diaria a empresas de información sobre programas, proyectos y licitaciones financiadas por organismos multilaterales, así como licitaciones de obras, suministros y servicios de organismos estatales y empresas privadas extranjeras. También ofrece oportunidades de inversión y peticiones de compradores extranjeros de productos / servicios de origen español.

- **Estadísticas**

  A través de su portal, ICEX dispone de acceso a distintas bases de datos españolas, europeas y mundiales que permiten analizar de los intercambios comerciales a escala mundial.

- **Conecta2**

  Este instrumento sirve a las empresas para entrevistarse por videoconferencia con los expertos de las Oficinas Económicas y Comerciales, para tratar asuntos sectoriales o aspecto concreto de la internacionalización en los distintos mercados. De esta forma, la empresa puede mantener una entrevista individualizada con los profesionales de su destino elegido de la Red Exterior y conocer, de primera mano, las eventuales oportunidades de negocio existentes.

- **Servicios Personalizados**

  Se trata de un conjunto de servicios que se adaptan a las necesidades de la empresa a

la hora de iniciar o consolidar su actividad en un determinado mercado exterior. Así, es posible realizar un estudio de mercado sobre las posibilidades de la empresa en el país y sobre las condiciones de oferta y de demanda existentes. Por otro lado, se puede apoyar a la empresa en la búsqueda de un socio comercial en el exterior, organizando una agenda de reuniones presenciales o virtuales. Adicionalmente, se contempla la posibilidad hacer una presentación de la empresa ante posibles clientes públicos y privados.

- **Seminarios, Jornadas y Aula Virtual de ICEX**

  Las jornadas y los seminarios contemplan un tratamiento integral del proceso de internacionalización. Pueden versar sobre aspectos generales, para presentar los instrumentos de apoyo, así como para tratar temas muy concretos sobre normativa, procedimientos o algún mercado exterior. Incluyen información práctica sobre mercados exteriores con la participación de especialistas.

  El Aula Virtual permite la difusión *online* tanto de los seminarios ya celebrados como de seminarios en directo, ofreciendo a la empresa la posibilidad de acceder al contenido en diferido y sin tener que desplazarse.

- **Formación para la internacionalización**

  La formación de personas y la captación de talento para potenciar una internacionalización sostenible, forma parte de los objetivos prioritarios de ICEX al apostar por la cultura de la internacionalización.

  Empresas y profesionales disponen de un amplio abanico de **Programas de formación** (másteres, cursos especializados o cursos cortos) en distintos formatos (presencial, *online* o mixto), que cubren todos los aspectos relacionados con la gestión internacional de los negocios, combinando la formación más rigurosa con una visión práctica adaptada a las necesidades de las empresas y que aseguran la mejor preparación para quienes desarrollan su actividad profesional en este ámbito o desean iniciarse en él.

  Para el área de Formación de ICEX es prioritario acompañar a las pymes españolas y a sus profesionales en este proceso, por lo que también ofrece gran número de recursos gratuitos en formato MOOC (*Massive Open Online Courses*), NOOC (Nano-MOOC, especializados y más cortos) o de *webinarios*. De igual modo, se realizan cursos diseñados a la demanda específica de las empresas españolas.

  La atracción de talento y su formación para la internacionalización, se materializa a través del **Programa de Becas ICEX** que ha formado a más de 6.500 jóvenes desde su inicio. Este programa proporciona una formación teórica sólida a través de un *MBA in International Management*, complementada con un año de formación práctica en la Red de Oficinas Económicas y Comerciales (OFECOMES) en el exterior y un segundo año en empresas españolas u organismos internacionales de los que España es miembro.

  El éxito de este Programa no solo radica en su capacidad teórica de mejorar nuestro capital humano aportando conocimiento y elevando

la cualificación de nuestros jóvenes, sino también desde un punto de vista práctico, ofreciéndoles oportunidades profesionales y ayudándoles a conseguir empleos estables, cualificados y de calidad.

En 2021, y gracias a la financiación procedente del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, ICEX puso en marcha el **Proyecto ICEX Vives** cuyo objetivo es incentivar a las empresas en su proceso de expansión exterior, mediante la puesta a su disposición de un elevado número de jóvenes con formación especializada en todas las disciplinas universitarias y/o grados de formación profesional media o superior con interés por la internacionalización empresarial, a fin de lograr su integración laboral a la finalización de las prácticas, consiguiendo así la mejora de la competitividad y productividad de las propias empresas españolas internacionalizadas o en proceso de internacionalización.

- **eMarketServices**

Uno de los canales que ha experimentado un notable desarrollo a lo largo de los últimos años y que va a seguir evolucionando en el futuro, es el entorno digital. Consciente de este hecho, desde ICEX se han diseñado una serie de instrumentos de apoyo a la empresa para que pueda explotar al máximo las oportunidades de negocio a través de este canal.

Para ello pone a disposición de las empresas la plataforma www.emarketservices.es que ofrece una herramienta de autodiagnóstico para que puedan valorar su grado de competitividad para operar en el mercado digital. Asimismo, el portal incorpora una gran cantidad de información sobre el funcionamiento de este mercado en los diferentes países del mundo. Por último, incluye más de 200 mercados electrónicos filtrados por ICEX y que están organizados por producto, país, área geográfica o tipología (B2C, B2B u otros). En el marco de esta plataforma, se ofrece a las empresas el Programa de Consultoría de **eMarketServices**.

6.2.2. Servicios y programas de promoción comercial

En este apartado se recogen los servicios y programas de ICEX relacionados con la promoción comercial.

- **ICEX NEXT**

En la **fase de iniciación** las empresas pueden contar con el **Programa ICEX NEXT.**

Diseñado para apoyar a las empresas desde el inicio hasta la consolidación de la internacionalización, ofrece un asesoramiento personalizado, prestado por consultores expertos y homologados por ICEX que permite elaborar un plan y estrategia de internacionalización en todas sus vertientes. Adicionalmente, ofrece apoyo económico para la realización de acciones de promoción, para la cobertura de los gastos de protección de la marca en el exterior y para crear o consolidar un departamento de internacionalización y una red comercial exterior.

- **Actividades de promoción y participación en Ferias Internacionales**

ICEX elabora un plan sectorial anual tomando como referencia las indicaciones de las empresas, de las asociaciones de fabricantes y exportadores y de las instituciones públicas y privadas de ámbito nacional y regional.

En este plan se incluye la participación en Jornadas, Congresos y Ferias Internacionales de diferentes formas y la organización de misiones comerciales directas, inversas y de estudio. De este modo se facilita a las empresas la participación en un Congreso Internacional para presentar sus productos y servicios y las soluciones a los aspectos tratados en el foro.

Por otro lado, ICEX participa en Ferias Internacionales como expositor y ofrece a las empresas españolas su presencia en el espacio que haya reservado. Adicionalmente, ICEX apoya a las asociaciones de fabricantes y exportadores españoles para que estén presentes en Congresos y en Ferias Internacionales y para organizar misiones comerciales.

ICEX apoya cada año varias modalidades de participación en una media de más de 300 certámenes en un gran número de mercados exteriores en todos los continentes. Las principales fórmulas utilizadas son los Pabellones de España y las Participaciones Agrupadas.

- **Actividades de financiación multilateral**

Este tipo de proyectos son muy interesantes para las empresas españolas al permitirles acceder a mercados más complejos con la seguridad de contar con el apoyo de una Institución Multilateral. Aunque en los comienzos puede resultar complicado organizar la presentación de las ofertas, una vez que se adquiere práctica, el esfuerzo realizado da sus frutos.

ICEX pone a disposición de las empresas españolas una serie de actividades y servicios, con el fin de promover su participación en las contrataciones promovidas por la financiación multilateral, facilitando el acceso al personal de los organismos internacionales para el desarrollo, ofreciendo orientación sobre las pautas a seguir en la presentación de ofertas y apoyándolas en la identificación de socios locales y presentación ante las agencias ejecutoras de los proyectos.

Las principales acciones de apoyo son las dirigidas a oportunidades financiadas por los Bancos de Desarrollo, la Ayuda Exterior de la UE en terceros países y, por último, las agencias del sistema de Naciones Unidas.

Estas instituciones generan importantes oportunidades en diversos sectores y líneas de actividad que podemos agrupar en: contratos para el suministro de bienes, la realización de obras asociados a préstamos y donaciones, trabajos de asistencia técnica y servicios de consultoría, y acceso a financiación de proyectos para el sector privado.

Para poder asesorar a las empresas y conocer de primera mano el funcionamiento de estas entidades, ICEX dispone de cuatro departamentos multilaterales (Abiyán, Bruselas, Manila y Washington DC) además del trabajo que se realiza desde los Servicios Centrales de ICEX y de la Red Exterior. El objetivo de estos departamentos es obtener información antici-

pada en los mismos Organismos convocantes de licitaciones y proyectos internacionales y difundirla a las empresas españolas. Además, les prestan su apoyo y asesoramiento en sus gestiones y contactos en las sedes de los bancos y agencias de Naciones Unidas.

Entre las actividades de promoción ante organismos multilaterales destacan los Partenariados, uno de los instrumentos más representativos de la actividad ICEX en este ámbito.

- **ICEX Impact+**

Este programa apoya a las empresas españolas en la diversificación de los mercados de destino de su actividad comercial y de inversión, abordando nuevos mercados que atienden las necesidades de segmentos de población de ingresos relativamente bajos de países emergentes y con alto potencial de crecimiento, de manera que implementen soluciones innovadoras que, además de rentables, permitan dar respuesta a los retos de desarrollo sostenible e inclusión social.

- **Integra**

Programa para ayudar a empresas españolas que licitan internacionalmente a identificar posibles proveedores españoles y ponerlos en contacto.

Está dirigido a empresas que hayan sido adjudicatarias de un proyecto internacional, que hayan presentado una oferta para una licitación en el exterior, o que estén preparándola. A lo largo del año se organizan jornadas técnicas con presentaciones de las grandes empresas españolas integradoras con proyectos en un determinado mercado y sesiones de *networking* y reuniones B2B entre las integradoras y las pymes participantes.

- **DESAFÍA ICEX**

Dentro de los instrumentos de ICEX en apoyo de empresas tecnológicas emergentes con potencial de crecimiento e internacionalización, el proyecto DESAFÍA ICEX conforma una red de programas de inmersión para startups españolas en ecosistemas tecnológicos e innovadores de referencia a nivel internacional, que permiten la transformación de los emprendedores españoles y/o el acercamiento a mercados y estos ecosistemas relevantes en ciertos ámbitos.

Se trata de un proyecto original de ICEX para el que, en algunas ocasiones, se cuenta con la colaboración y apoyo de Red.es. Los programas trabajan tanto la propia inmersión (que suele durar unas dos semanas en cada caso), como la formación pre-inmersión y el seguimiento red de alumni post-inmersión.

Los DESAFÍA ICEX son parte de la estrategia de ICEX de apoyo a la internacionalización del ecosistema de emprendimiento español, buscando el aumento del valor añadido de las exportaciones tecnológicas y de ámbito digital, animada por la recepción de los fondos de recuperación europeos.

Países: Estados Unidos (San Francisco), Israel (Tel Aviv), Singapur, Reino Unido (Londres). Países Bajos y Alemania (Berlín).

Sectores: Multisectorial DeepTech (San Francisco), Tecnologías digitales en varios sectores (Tel Aviv), Ciencias de la Vida MedTech y BioTech (Singapur), Tecnologías Limpias CleanTech (Londres), Tecnologías de la Alimentación FoodTech (Países bajos), Automoción y Movilidad (Berlín).

6.2.3. Servicios y herramientas de apoyo a la implantación

- **Encuentros empresariales**

  Constituyen una de las principales herramientas que ICEX ofrece a las empresas españolas para la identificación de oportunidades de inversión y cooperación empresarial, así como de potenciales socios en el exterior.

  Su contenido tiene una doble vertiente: un lado institucional, a través de la celebración de un acto oficial de apertura con la presencia de altas autoridades tanto españolas como del país de destino; y otro, puramente técnico, centrado en la organización de entrevistas cara a cara entre empresarios españoles y potenciales socios extranjeros sobre proyectos de inversión o cooperación empresarial previamente seleccionados.

- **Misiones de inversores**

  Estas actividades tienen como objetivo prioritario identificar y ahondar en áreas geográficas y sectores productivos o de servicios que, hasta el momento, no cuenten con un volumen significativo de inversores españoles en relación con el potencial que ofrecen. En este sentido, se trata de prospecciones *in situ* en los mercados objetivo, elaborando un marco adecuado para futuros acuerdos entre empresas de ambos países.

- **Centros de negocio**

  ICEX cuenta con centros de negocio localizados en algunas Oficinas Económicas y Comerciales para apoyar a las empresas que quieren implantarse temporalmente en un país, para la ejecución de un proyecto concreto o que están valorando la implantación y quieren analizar *in situ* el potencial del mercado y elegir, con tiempo, una ubicación apropiada.

  Para ello, las empresas españolas pueden utilizar estos centros de negocio que, a un precio muy competitivo, ofrecen un espacio en el que pueden desarrollar su actividad con potenciales clientes aprovechando servicios comunes y salas de reuniones y de presentación.

- **Simulador de costes de establecimiento y documentación**

  Esta es una de las áreas en las que ICEX ofrece a las empresas españolas información especializada sobre los aspectos relacionados con su implantación en el exterior, tales como: tipos de sociedades, requisitos y pasos para la implantación, legislación laboral y fiscal, guías de incentivos, directorio de empresas implantadas en el país, entre otros.

  Además, se ha desarrollado un Simulador de Costes de Establecimiento (https://www.icex.es/simuladordecostes), un servicio *online* que permite conocer el coste aproximado de

la instalación de una empresa en cualquier mercado y compararlo con otros países.

- **Localiza**

  En 2021 se puso en marcha el programa ICEX LOCALIZA para apoyar la implantación o consolidación prolongada en el tiempo de las pymes españolas fuera de los Estados miembros de la Unión Europea. La ayuda cubre gastos que la empresa haya realizado en los siguientes bloques: gastos previos al establecimiento, gastos de promoción y en defensa jurídica de marca y homologaciones.

6.2.4. Atracción de inversiones extranjeras en España

El día 7 de diciembre de 2012, *Invest in Spain* se integró en ICEX-España Exportación e Inversiones, tal y como preveía el "Plan de reestructuración y racionalización del sector público empresarial y fundacional estatal", pasando a ser una Dirección dentro su estructura organizativa.

Entre los objetivos de *Invest in Spain*, se encuentran:

- Atraer, y consolidar la inversión extranjera directa en España, con especial atención a los nuevos proyectos en los sectores industriales, tecnológicos y de servicios.

- Colaboración entre los inversores internacionales y las empresas españolas para aumentar y desarrollar sus actividades en nuestro país.

- Posicionar España como una plataforma global de negocios e inversiones internacionales y mejorar el clima de negocios y el atractivo para la inversión exterior en España.

Invest in Spain da a conocer las oportunidades de negocio en España para los inversores extranjeros, con una labor de acompañamiento a las empresas extranjeras establecidas en España para que incrementen su actividad en nuestro país. También realiza una búsqueda activa de empresas extranjeras de todos los tamaños que quieran ejecutar proyectos Greenfield en España y contacta con inversores financieros extranjeros que ofrezcan financiación. Finalmente, como resultado del contacto con los inversores extranjeros, consigue información sobre el clima de negocios existente en España.

6.2.5. Colaboración con otras entidades públicas y privadas

Con el objetivo de generar sinergias y potenciar la capacidad de internacionalización del tejido empresarial, ICEX coopera con los organismos autonómicos de promoción exterior, con las entidades de representación empresarial y con las instituciones del Estado que ofrecen financiación para la internacionalización (vid. los siguientes apartados 6.3, 6.4 y 6.5).

6.3. Organismos autonómicos de promoción exterior

Aunque las competencias en materia de comercio exterior están constitucionalmente reservadas al Estado, las Comunidades Autónomas también participan activamente en la promoción del comercio exterior y en el proceso de internacionalización de las empresas radicadas en sus demarcaciones.

Por ello, existen diversos organismos públicos de promoción exterior y de atracción de inversiones, creados por los gobiernos de las Comunidades Autónomas, y cuyos programas y actividades deben ser tenidos en cuenta. Los departamentos de los gobiernos autonómicos y/o los organismos públicos encargados de la promoción exterior de sus empresas disponen de un amplio abanico de programas de apoyo que son, por lo general, complementarios a los de ICEX.

6.4. Entidades de representación empresarial

6.4.1. Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación

Desde su creación en España a finales del siglo XIX, las Cámaras han desarrollado una función muy relevante en la economía española. Su actividad internacional cobra especial importancia a finales del siglo XX y continúa en la actualidad. Por ello, en este apartado analizaremos las funciones de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación y las de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España. También se hará una especial referencia al Plan Cameral, que recoge las principales actividades que estas entidades realizan para apoyar a las empresas españolas en sus procesos de internacionalización.

Cámaras de Comercio en España

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

En cuanto sus funciones, la Ley 4/2014 recoge las siguientes:

- expedir certificados de origen y demás certificaciones relacionadas con el tráfico mercantil, nacional e internacional;

- recopilar las costumbres y usos mercantiles, así como las prácticas y usos de los negocios y emitir certificaciones acerca de su existencia;

- ser órgano de asesoramiento de las Administraciones Públicas, en los términos que las mismas establezcan, para el desarrollo del comercio, la industria, los servicios y la navegación;

- desarrollar actividades de apoyo y estímulo al comercio exterior;

- participar con las administraciones competentes en la organización de la formación práctica en los centros de trabajo incluida en las enseñanzas de formación profesional y en las acciones e iniciativas formativas de la formación profesional dual; en especial en la selección y validación de centros de trabajo y empresas, en la designación y formación de tutores de los alumnos y en el control y evaluación del cumplimiento de la programación,

sin perjuicio de las funciones que puedan atribuirse a las organizaciones empresariales en este ámbito;

- tramitar los programas públicos de ayudas a las empresas en los términos en que se establezcan en cada caso, así como gestionar los servicios públicos relacionados con las mismas cuando su gestión le corresponda a la Administración del Estado;

- gestionar un censo público de todas las empresas, así como de sus establecimientos, delegaciones y agencias radicados en su demarcación;

- actuar de ventanillas únicas empresariales, cuando sean requeridas para ello por las Administraciones Públicas competentes;

- colaborar con las Administraciones Públicas en la simplificación administrativa de los procedimientos para el inicio y desarrollo de actividades económicas y empresariales, así como en la mejora de la regulación económico-empresarial;

- impulsar actuaciones dirigidas al incremento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, y fomentar la innovación y transferencia tecnológica a las empresas;

- impulsar y colaborar con las Administraciones Públicas en la implantación de la economía digital de las empresas;

- en caso de que la autoridad de gestión de los Fondos de la Unión Europea lo considere procedente, las Cámaras podrán participar en la gestión de estos dirigidos a la mejora de la competitividad en las empresas;

- otro de los cometidos de las Cámaras es el desempeño de actividades de mediación y de arbitraje mercantil, nacional e internacional;

- además, las Cámaras, atendiendo a la legislación vigente, podrán llevar a cabo otras actividades, de carácter privado y en régimen de libre competencia, que contribuyan a la defensa, apoyo o fomento del comercio, la industria, los servicios y la navegación, o que sean de utilidad para el desarrollo de las indicadas finalidades y, en especial, establecer servicios de información y asesoramiento empresarial.

La Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España (Cámara de España)

Es una corporación de derecho público, con personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines, que se configura como órgano consultivo y de colaboración con la Administración General del Estado. Está integrada por representantes de las Cámaras de Comercio de las Comunidades Autónomas y de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, las grandes empresas de mayor contribución, las organizaciones empresariales y de autónomos, los Ministerios por razón de la competencia y las Federaciones de las Cámaras Oficiales españolas en el extranjero, y será el organismo de representación, relación y coordinación de éstas.

Plan Cameral de Internacionalización

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

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

Cámaras Oficiales de Comercio de España en el extranjero

Las Cámaras de Comercio españolas en el extranjero constituyen un valioso instrumento comercial de apoyo a la internacionalización de la economía y de la empresa española.

Las Cámaras de Comercio en el exterior son asociaciones de empresarios y/o empresas libremente constituidas en el extranjero por españoles y por extranjeros relacionados con España, con arreglo a las leyes del país donde se ubican, para fomentar la internacionalización de la empresa española y los intereses de sus asociados. Las Cámaras actúan como órganos consultivos y colaboradores de la Administración española.

La Secretaría de Estado de Comercio, a través de la Subdirección General de Estrategia de Internacionalización, ejerce las funciones de reconocimiento oficial, tutela y relación con ellas, en los términos establecidos en el Real Decreto 1179/2020, de 29 de diciembre.

6.4.2. Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)

Es una organización empresarial independiente y de carácter multisectorial que cuenta con implantación en todo el territorio español. Se constituye para la coordinación, representación, gestión, fomento y defensa de los intereses empresariales. Para ello cuenta con personalidad jurídica y plena capacidad de obrar.

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

Además, la CEOE desarrolla actividades encaminadas a promover la internacionalización empresarial a través del departamento CEOE Internacional, entre las que destacan los encuentros con delegaciones empresariales, visitas oficiales de altos representantes de gobiernos y la elaboración de convenios de colaboración con otras entidades de apoyo a la internacionalización empresarial.

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

6.4.3. Asociaciones de exportadores

Las actividades desarrolladas por las Asociaciones de Exportadores contribuyen de manera eficaz a mantener la presencia de nuestros productos en el exterior y facilitando su acceso a nuevos mercados. Entre sus funciones está la de coordinar a los sectores productivos para llevar a cabo una actividad exportadora más efectiva.

El fomento del asociacionismo entre los exportadores es una de las prioridades de la política comercial española. Entre sus realizaciones se encuentra el programa de colaboración entre la administración y las Asociaciones o Federaciones de Exportadores. En este sentido, el sector público entiende que es conveniente asegurar la estabilidad de estas entidades colaboradoras y contribuir a financiar parcialmente sus gastos de funcionamiento.

Asimismo, con el reconocimiento por la Secretaría de Estado de Comercio, de la asociación de exportadores (industriales, agroalimentarias y de servicios) por su labor como instrumento de internacionalización de la economía española, pueden acceder a la financiación de sus gastos de funcionamiento. ICEX pretende establecer una colaboración estrecha con dichas entidades, que permita un intercambio de información más fluido con los sectores exportadores y que posteriormente pueda ser canalizado a las empresas de dichas asociaciones para la realización de actuaciones en mercados exteriores previamente fijadas en cada Plan Sectorial de actividades.

Entre las asociaciones de exportadores más relevantes, destacan: AFEHC – Asociación de Fabricantes Españoles Exportadores de Equipamientos para Hosteleria y Colectividades, AFM Asociación Española de Fabricantes de Máquinas-herramienta, Accesorios, Componentes y Herramientas, AMEC Asociación Multisectorial de Empresas, ANMOPYC Asociación Española de Fabricantes Exportadores de Maquinaria para Construcción, Obras Públicas y Minería, ASCER Asociación Española de Fabricantes de Azulejos

y Pavimentos Cerámicos, FAPAE Federación de Asociaciones de Productos Audiovisuales Españoles, FENIN Federación Española de Empresas de Tecnología Sanitaria, FIAB Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, FICE Federación de Industrias del Calzado Español, MAFEX Asociación Española de Fabricantes Exportadores de Material, Equipos y Servicios Ferroviarios, STANPA Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética.

6.4.4. Otros organismos dependientes de la Administración Central ligados a la internacionalización

En este apartado, podemos destacar los siguientes organismos:

Ministerio de Hacienda

El Ministerio de Hacienda tiene especial importancia en el desarrollo de la actividad exportadora, especialmente a través de la Agencia Tributaria que, además de sus competencias propias, se ocupa de la aplicación efectiva del sistema aduanero.

La Agencia Tributaria (www.agenciatributaria.es) es, por tanto, la fuente de información sobre aspectos relevantes del sistema tributario y en qué medida las actividades de exportación e inversión generan obligaciones fiscales a las empresas (por ejemplo, la aplicación de los impuestos indirectos o los Convenios para evitar la doble imposición) y, sobre todo, para el asesoramiento sobre la normativa aduanera, presentación de declaraciones, conocimiento de la clasificación arancelaria de la mercancía, etc. Adicionalmente, el Ministerio dispone de Consejerías de Finanzas dependientes de la Embajada de España en diferentes países que pueden ofrecer apoyo en cuestiones relacionadas con la imposición y procedimientos públicos en el país donde están localizadas.

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación

Ofrece su red de Embajadas y Consulados al servicio de los intereses económicos de España y sus empresas, aprovechando su experiencia y capacidad de acción en los países de destino. Desde su red colabora en la difusión de todo aquello que considere de interés: beneficios de los acuerdos comerciales, Objetivos de Desarrollo Sostenible, régimen de sanciones, etc.

A través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y la Agencia Española de Cooperación Internacional y para el Desarrollo (AECID) ofrecen oportunidades comerciales derivadas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, financiadas con fondos a cargo de los presupuestos generales del Estado (Fondo para la Promoción del Desarrollo - FONPRODE) o la participación española en instituciones multilaterales. Sobre las oportunidades en instituciones multilaterales y las actuaciones de cooperación y desarrollo de la Unión Europea (a las que habría que añadir las agencias de Naciones Unidas y otros organismos internacionales) los embajadores tienen instrucciones de prestar el apoyo político cuando las circunstancias lo requieran.

Ministerio de Trabajo y Economía Social

El Ministerio de Trabajo y Economía Social, junto al Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones ofrece a las empresas españolas recursos para estar debidamente informadas en aquellos

aspectos relacionados con el desplazamiento de trabajadores al exterior.

La red de Consejerías de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social en el exterior están adscritas a las misiones diplomáticas españolas permanentes y pueden facilitar información valiosa respecto a la vida y el trabajo para el ciudadano español en cada país y, en particular, sobre los trámites en destino para aquellos trabajadores desplazados temporalmente para prestar servicios en el país.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

Además de la Secretaría de Estado de Comercio y sus organismos adscritos, ya citados, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, a través de la sección de Industria, ofrece a la empresa española instrumentos de apoyo financiero para el crecimiento y expansión internacional de sus actividades a través de las sociedades estatales Empresa Nacional de Innovación, S.A. (ENISA) y Compañía Española de Reafianzamiento, S.A. (CERSA). En el área de turismo, hay dos instituciones adscritas al Ministerio encargadas de impulsar el sector turístico y atraer visitantes internacionales: Turespaña y SEGITTUR.

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital

La vertiente internacional de la actividad desarrollada por la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa se canaliza a través de su participación en foros internacionales y la integración en Instituciones supranacionales (Unión Europea, Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, etc.). También, bajo su tutela se ofrecen instrumentos de apoyo financiero que revisaremos más en detalle, como son el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y los programas de financiación multilateral, bilateral y gestión de la deuda externa.

Las Secretarías de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial y de Telecomunicaciones e Infraestructuras Digitales son los órganos responsables del impulso y coordinación de los planes, proyectos tecnológicos y programas de actuaciones para la transformación digital de España. Desde estas áreas del Ministerio se ofrecen recursos específicos para la proyección internacional de las empresas en el ámbito de la Economía Digital, a través del Plan de Internacionalización de empresas tecnológicas y Red.es.

Ministerio de Ciencia e Innovación

La internacionalización de las actividades de ciencia e innovación, desarrolladas o en colaboración con el tejido empresarial nacional, tienen en el Centro de Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI) a su principal exponente. El CDTI es una Entidad Pública Empresarial que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas y canaliza las solicitudes de financiación y apoyo a los proyectos de I+D+i en los ámbitos estatal e internacional.

En el campo de la ciencia, es clave para España la participación en la construcción y en la explotación de las Grandes Instalaciones Científicas Internacionales y en los Organismos Internacionales asociados a ellas. Estas instalaciones ofrecen los medios más avanzados, indispensables para elevar la calidad de nuestros resultados de investigación y desarrollo tecnológico en el contexto internacional, así como para mejorar la competitividad de nuestras empresas y su proyección exterior.

Ministerio para la Transición económica y Reto Demográfico

El IDAE, como organismo de la Secretaría de Estado de Energía, tiene una destacada proyección internacional en materia de energía con dos objetivos estratégicos: la promoción de la presencia de empresas españolas en los mercados internacionales y la representación institucional en los programas europeos y los foros y redes internacionales. Además, este Ministerio ha adquirido las funciones relativas a la emisión de los permisos y certificados sobre productos y especímenes en el ámbito del Convenio sobre Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre (CITES).

Ministerio Agricultura, Pesca y Alimentación

A través del portal de Comercio Exterior Ganadero (CEXGAN), ofrece consulta sobre requisitos legislativos e información sobre los procedimientos que deben aplicar los operadores para la exportación de animales vivos, productos animales o de origen animal, productos para la alimentación animal y productos zoosanitarios.

Además, el portal de CEXGAN facilita a los operadores y autoridades implicadas una ventanilla electrónica para la gestión integral del proceso de certificación, desde la solicitud por el operador, hasta la impresión del certificado veterinario de exportación por los Servicios de Inspección Veterinaria en Frontera.

Adicionalmente, desde su área de Sanidad Vegetal se ofrece información sobre cuestiones que afectan al comercio exterior de España con terceros países para vegetales, productos vegetales y otros objetos que están sometidos a requisitos fitosanitarios, tanto para sus envíos a la Unión Europea o para los exportados a otros países.

El Ministerio también se apoya en su red de Consejerías en el exterior para analizar las políticas agroalimentarias, pesqueras y de desarrollo rural del país que se trate, realizar y apoyar el seguimiento y valoración de la aplicación de los convenios bilaterales u otros acuerdos y protocolos específicos en esas cuestiones. Además, presta asesoramiento y asistencia técnica sobre legislación o prácticas administrativas a ciudadanos o empresas españolas que realicen o vayan a realizar operaciones en el país correspondiente.

Finalmente, la Subdirección General de Promoción de los Alimentos de España, entre sus funciones, apoya al sector agroalimentario y pesqueros participando en ferias y exposiciones, nacionales e internacionales, divulgando su calidad y promocionando su consumo. Estas acciones complementan las que ICEX ofrece a las empresas españolas del sector de la alimentación y bebidas, en el marco de sus actividades sectoriales.

Ministerio de Cultura y Deporte

La Subdirección General de Cooperación y Promoción Internacional de la Cultura impulsa programas culturales multidisciplinares que focalizan actividades específicas en un número reducido de países a través de Acción Cultural Española y en coordinación con otros Ministerios, Comunidades Autónomas y organismos como el Instituto Cervantes.

El Programa de AC/E para la Internacionalización de la Cultura Española (PICE) promueve y facilita la presencia exterior del sector creativo y cultural español mediante el apoyo a la movilidad internacional de las empresas y la atracción de entidades culturales internacionales de referencia a España.

Ministerio de Defensa

La presencia exterior de las empresas españolas del sector de la defensa la lleva a cabo desde 1993 la Oficina de Apoyo Exterior (OFICAEX), que se encuadra en la Subdirección General de Relaciones Internacionales de la Dirección General de Armamento y Material. Este organismo está coordinado con las principales asociaciones privadas del sector del armamento en España: Asociación Española de Tecnologías de Defensa, Aeronáutica y Espacio (TEDAE) y Asociación de Empresas Contratistas con las Administraciones Públicas (AESMIDE).

6.5. Entidades oficiales de apoyo financiero a la internacionalización

6.5.1. El Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM)

El Fondo para la Internacionalización de la Empresa F.C.P.J. (en adelante, FIEM) es un fondo sin personalidad jurídica propia, gestionado por la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Se creó por la ley 11/2010 de reforma del sistema de apoyo financiero a la internacionalización de la empresa española, con el objetivo de fomentar su internacionalización, facilitando su entrada en nuevos mercados o posicionándola en mercados clave, con financiación que no encuentran en los mercados financieros para sus proyectos o complementando la existente.

Únicamente podrán ser beneficiarios de financiación con cargo al Fondo entidades no residentes en España: Estados, Administraciones Públicas Regionales, Provinciales y Locales Extranjeras, Instituciones públicas extranjeras, así como empresas, agrupaciones, consorcios de empresas públicas y privadas extranjeras, tanto de países desarrollados como de países en desarrollo.

Anualmente, se aprueban y publican en su web las Líneas Orientativas, directrices para la gestión del instrumento durante el año en curso, señalando los sectores y países prioritarios para la financiación de operaciones. En todo caso, el hecho de no estar recogido un sector o un país en las líneas no es obstáculo para una posible financiación, en virtud de los objetivos estratégicos de la política comercial española.

Los recursos del FIEM proceden de dos fuentes. Por un lado, los ingresos no presupuestarios o recursos autogenerados procedentes de las devoluciones de préstamos y créditos concedidos con anterioridad, así como otros flujos económicos procedentes de las comisiones e intereses devengados y cobrados por la realización de dichos activos financieros. Estos recursos se complementan con una dotación presupuestaria establecida cada año en la Ley de Presupuestos Generales del Estado, que es desembolsada y transferida por indicación del Instituto de Crédito Oficial, de acuerdo con las necesidades del Fondo.

El FIEM permite financiar operaciones de exportación de bienes y servicios, tanto en términos comerciales como concesionales, así como operaciones de inversión en términos comerciales. Además, ofrece financiación no reembolsable para asistencias técnicas y consultorías vinculadas a proyectos.

Este instrumento otorga una cobertura financiera a la exportación de bienes y servicios a través de la concesión de créditos a entidades públicas y privadas extranjeras en términos comerciales o concesionales. De cara a la inversión en el exterior, el Fondo puede destinar recursos en condiciones comerciales cuando una empresa está realizando un proyecto de expansión corporativa, o si va a realizar una operación de concesión en el exterior y la sociedad de propósito específico que se crea precisa financiación *(Project finance)*. Cuando una entidad pública o privada extranjera desea ejecutar un proyecto de inversión y necesita realizar estudios de viabilidad o de consultoría, el FIEM puede concederle financiación no reembolsable, condicionada a que el estudio de viabilidad o la consultoría lo realice una empresa española.

6.5.2. Instituto de Crédito Oficial (ICO)

El ICO es un banco público con forma jurídica de entidad pública empresarial (EPE), adscrita al Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.

Tiene naturaleza jurídica de entidad de crédito y consideración de Agencia Financiera del Estado. No recibe asignaciones de los Presupuestos Generales del Estado y se financia en los mercados internacionales.

Sigue la operativa bancaria de mercado y se le aplica la misma normativa que a cualquier banco privado: Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS), normas prudenciales de Basilea, Circulares del Banco de España y demás normativa española y europea.

Cuenta con la garantía del Estado español en las deudas y demás obligaciones que contraiga por la captación de fondos en los mercados. Esta garantía es explícita, irrevocable, incondicional y directa.

El ICO desarrolla su actividad siguiendo el principio de equilibrio financiero, colabora con el resto de las instituciones financieras y atiende las necesidades que el sistema privado no cubre, o lo hace parcialmente.

Su principal objetivo es sostener y promover aquellas actividades económicas que contribuyan al crecimiento y a la mejora de la distribución de la riqueza nacional y en especial, aquéllas que, por su trascendencia social, cultural, innovadora o ecológica, merezcan una atención prioritaria.

Desde la perspectiva de los negocios internacionales, financia operaciones de exportación y de inversiones en el exterior, pudiendo cubrir necesidades de circulante y cobertura a entidades ofreciendo intereses fijos (CARI). Así, el ICO puede financiar a través del sector bancario utilizando líneas de mediación en las que los bancos asumen el riesgo de las operaciones, aunque también puede hacerlo de forma directa cuando se trata de grandes proyectos públicos o privados.

6.5.3. Compañía española de seguro de crédito a la exportación (CESCE)

CESCE es una sociedad anónima de capital mixto que está participada mayoritariamente por el Estado Español, por los principales bancos y por compañías aseguradoras de España, y cuyo objeto social es asegurar a las empresas de los riesgos de impago comerciales, políticos y extraordinarios derivados de las ventas de sus productos y servicios.

Aunque CESCE cubre operaciones, tanto en el mercado interior como en el exterior, es esta última faceta la que nos interesa especialmente, puesto que la cobertura del riesgo de impago de exportaciones como la de posibles pérdidas que pueda sufrir una empresa en su inversión en el exterior por riesgos políticos, constituyen un apoyo financiero muy importante para la internacionalización.

CESCE desarrolla su cobertura en dos áreas separadas y de contabilización distinta. Por un lado, cubre por cuenta propia los riesgos comerciales de operaciones exteriores con aplazamiento de pago inferior a 2 años, los riesgos de crédito interior y los de caución o garantía. Por otro lado, los riesgos que cubre por cuenta del Estado son los políticos y extraordinarios, así como los comerciales de operaciones exteriores con aplazamiento de pago igual o superior a 2 años.

Adicionalmente, CESCE gestiona por cuenta del Estado, la Póliza de Seguro de Inversiones en el Exterior, cuyo objetivo es favorecer la internacionalización de las empresas españolas mediante un instrumento que les permita cubrir los riesgos de carácter político asociados a las inversiones españolas en el exterior que, aun encontrándose fuera de la órbita de control del inversor o de su filial, pueden tener un impacto importante en el resultado de su inversión extranjera.

6.5.4. Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES)

Es una sociedad mercantil estatal creada en 1988 cuyos accionistas son ICEX, el Instituto de Crédito Oficial, la Empresa Nacional de Innovación y las entidades financieras BBVA, Banco Santander, Banco de Sabadell y la Corporación Andina de Fomento.

Su objetivo es facilitar financiación a proyectos privados de inversión en el exterior. Deben ser viables y existir interés español en la operación para contribuir con criterios de rentabilidad tanto al desarrollo de los países receptores de las inversiones como a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas. En este contexto, COFIDES puede financiar la creación de empresas en el exterior, la adquisición de una empresa en un tercer mercado o el incremento de la actividad de una empresa en otro país.

Para cumplir con esta doble finalidad, COFIDES utiliza, por un lado, sus propios recursos para financiar proyectos de inversión en países emergentes o en desarrollo y, por otro, gestiona por cuenta del Estado los fondos FIEX y FONPYME, orientados a proyectos de inversión en cualquier país del mundo. También moviliza recursos de Instituciones Financieras Multilaterales, con las que tradicionalmente ha venido firmando acuerdos de cofinanciación.

En todo caso, ya sea con sus propios recursos o como gestora de los fondos FIEX y FONPYME,

COFIDES actúa siempre bajo un principio de coinversión con los promotores y con un criterio de riesgo compartido.

COFIDES ofrece las siguientes modalidades de financiación.

- Participaciones en el capital de la empresa que se crea en el país receptor de la inversión. Estas participaciones siempre son minoritarias y transitorias. Se pactan con el inversor español las condiciones en que se producirá la salida de la inversión. Como máximo, la participación alcanza el 49% del capital social, siempre inferior a la del propio inversor español. Cuando COFIDES participa en el capital no interviene en la gestión diaria del proyecto, tarea que corresponde a los socios promotores de la inversión. En todo caso, COFIDES se reserva el derecho a participar en el Consejo de Administración de la empresa creada para controlar sus intereses.

- Instrumentos próximos al cuasicapital. Denominación genérica que se otorga a instrumentos de deuda, donde el prestamista asume un mayor riesgo que en un préstamo normal y/o participa de alguna manera de los resultados de la empresa. Se trata de préstamos subordinados, préstamos participativos y préstamos de coinversión (con remuneración variable ligada a los resultados del proyecto). Los plazos de amortización y carencia serán los que el proyecto precise y que negocien COFIDES y el inversor español.

- Préstamos a medio y largo plazo a la empresa que se crea en el país receptor o al inversor español. Los plazos están relacionados con el período de retorno previsto para el proyecto, normalmente entre 3 y 10 años pudiendo incluir entre uno y tres años de carencia.

- Préstamos a medio y largo plazo al inversor español. Con plazos relacionados con el período de retorno previsto para el proyecto, normalmente entre 3 y 10 años y períodos de carencia amplios en los primeros años.

- Préstamos multiproyecto en países diferentes. El préstamo multiproyecto se concede a un inversor para que éste pueda acometer a lo largo de un determinado período de tiempo varios proyectos de inversión en países diferentes.

6.5.5. Empresa Nacional de Innovación (ENISA)

Es una empresa pública dependiente de la Secretaría General de Industria y Pyme del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, que ofrece financiación a pymes para la ejecución de proyectos de innovación.

El concepto de innovación se refiere tanto a la puesta en marcha de cambios en los procesos internos de la empresa, a la creación de nuevos productos o servicios, o al acceso a nuevos mercados.

La financiación puede ir dirigida a proyectos en el territorio nacional o en el extranjero y toma la modalidad de crédito participativo. Se denomina así ya que participa en la evolución del proyecto de la empresa. Concretamente, hay un tipo de interés básico que es fijo y otro variable adicional que se aplicará en caso de que

la rentabilidad financiera de la empresa esté por encima de un margen establecido previamente. Por ello, se solicitan muy pocas garantías a la empresa, lo cual es muy positivo para las de reciente constitución.

6.5.6. Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI)

Es una entidad pública empresarial creada en 1977, dependiente del Ministerio de Ciencia e Innovación, que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas, ofreciendo asesoramiento experto, financiación directa y apoyando la participación en programas internacionales de cooperación tecnológica.

Su finalidad es elevar el nivel tecnológico de las empresas y mejorar su competitividad.

Para ello desarrolla las siguientes actividades:

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

El CDTI está consignado por la Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación como el agente financiador de la innovación empresarial. Por ello, gestiona, con fondos propios y en cofinanciación con fondos europeos (FEDER y los recursos procedentes del Banco Europeo de Inversiones) una serie de programas que pretenden fomentar la inversión en I+D+i.

Sus líneas de financiación se podrían resumir de la siguiente forma:

- Recursos para I+D.

  Existen ayudas parcialmente reembolsables que cuentan con un tipo fijo que se sitúa por debajo del tipo de mercado y se incluye una parte del préstamo que no tiene que devolverse. Por otro lado, hay subvenciones a fondo perdido para determinados proyectos.

- Recursos para innovación y adquisición de activos.

  Hay una línea de préstamos bonificados y ayudas parcialmente reembolsables.

- Nuevas empresas, pymes y *mid caps*.

  El tercer grupo de recursos va dirigido a nuevas empresas con posibilidad de obtener subvenciones y de acceder a capital riesgo.

Por otro lado, el CDTI actúa como entidad canalizadora de fondos comunitarios para la I+D+i como el programa Marco de I+D+i de la Unión Europea, licitaciones para grandes instalaciones científicas y programas espaciales.

6.5.7. Otros Instrumentos del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital: Programas de Conversión de Deuda

Su misión es la transformación de las obligaciones de pago que un país ha contraído frente a su acreedor en financiación de inversiones que favorezcan su desarrollo económico, social y la reducción de la pobreza.

Existen dos tipos de programas de conversión de deuda que difieren en el procedimiento de condonación: Conversión de Deuda en Inversiones Públicas y Conversión de Deuda en Inversiones Privadas. Esta última modalidad supone la transformación de las obligaciones de pago que tiene el deudor en inversiones privadas, que generalmente suelen acometer inversores españoles.

7. Sostenibilidad empresarial

7.1. Tendencias y perspectivas de la sostenibilidad en un contexto global. El rol del sector privado

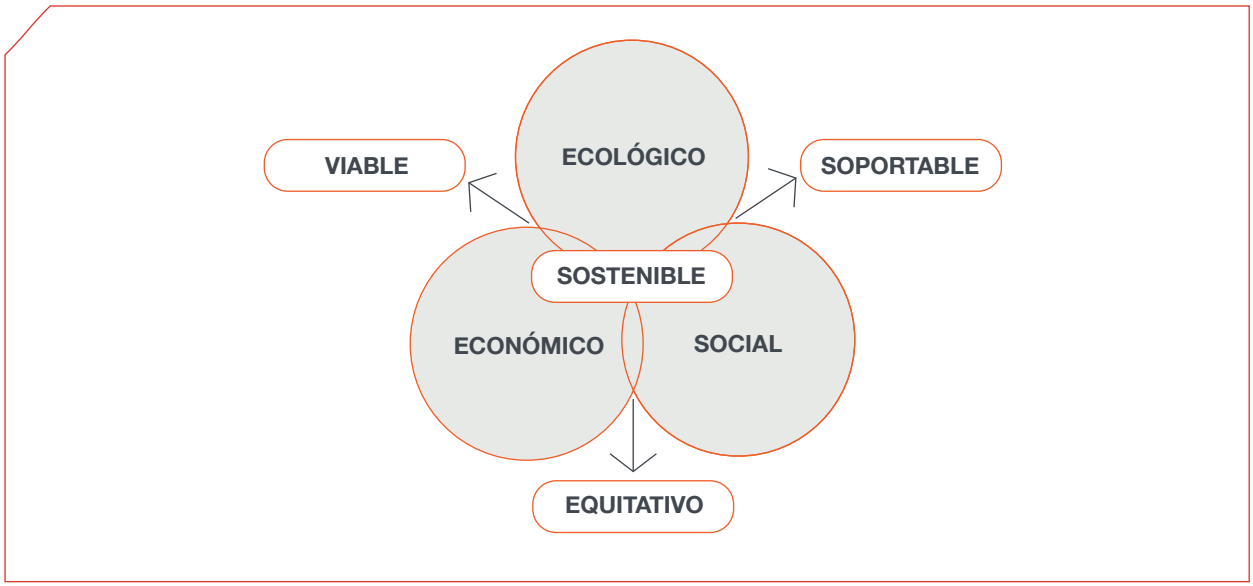
7.1.1. Perspectiva histórica

Actualmente, conceptos como **sostenibilidad** y **desarrollo sostenible** son ampliamente conocidos y utilizados, tanto dentro del mundo empresarial como en el lenguaje común. Sin embargo, el término de sostenibilidad, tal como lo conocemos hoy, es relativamente reciente y no aparece con el significado actual hasta 1987. Se define por primera vez en el **Informe Brundtland: Nuestro futuro común**, encargado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD). Esta comisión fue creada en la Asamblea General de Naciones Unidas en 1984 para velar por el medio ambiente a escala global y ante las crecientes preocupaciones sobre los efectos que el modelo de desarrollo estaba generando en el medio ambiente y la sociedad.

Según el Informe Brundtland, el **desarrollo sostenible** se define como "aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades". Este concepto se incluyó a partir de entonces en todos los programas de la ONU, incorporando una triple vertiente al concepto de desarrollo: **económica, social y ambiental** (Figura 1.16).

Figura 1.16

TRIPLE VERTIENTE DE LA SOSTENIBILIDAD



Fuente: elaboración propia.

El concepto de sostenibilidad y su triple dimensión influyeron enormemente a lo largo de los posteriores acontecimientos internacionales relacionados con el desarrollo sostenible, principalmente liderados por las Naciones Unidas. Como se puede ver en la siguiente tabla, la responsabilidad del sector privado ha ido tomando un creciente peso (Cuadro 1.4).

Cuadro 1.4

PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS INTERNACIONALES DE LA ONU Y ROL DEL SECTOR PRIVADO

Acontecimiento	Año	Lugar	Principales Logros	Rol Sector Privado
Cumbre de la Tierra: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo	1992	Río de Janeiro (Brasil)	Cinco acuerdos firmados por 173 países: Declaración sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo; Programa 21; Convenio sobre la Diversidad Biológica; Convención Marco sobre el Cambio Climático; Principios relativos a los Bosques.	Enfocado principalmente a establecer una alianza mundial para la cooperación entre Estados, sectores clave de la sociedad y las personas. Las organizaciones no gubernamentales (ONG) tienen un papel preponderante.
Pacto Mundial de las Naciones Unidas	1999	Davos (Suiza)	Se establecen los 10 principios universales relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción en sus estrategias y operaciones.	Kofi Annan, secretario general de las Naciones Unidas, hace un "llamamiento a líderes empresariales para que se aliaran con la Organización para crear así un impacto global en cuestión de valores y principios compartidos".
Cumbre del Milenio: Asamblea del Milenio de las Naciones Unidas	2000	Nueva York (Estados Unidos)	189 países fijan los ocho Objetivos del Milenio para el Desarrollo (OMD) para 2015: erradicación de la pobreza, educación primaria universal, igualdad entre géneros, mortalidad infantil, salud materna, combatir VIH y otras enfermedades, sostenibilidad del medio ambiente y asociación mundial para el desarrollo.	Se establece un rol esencial del sector privado en la asociación mundial para el desarrollo. Se reconoce su importancia en el crecimiento económico de un país, como agente para erradicar la pobreza en los países menos favorecidos y para dar acceso a las nuevas tecnologías.
Cumbre mundial para el desarrollo sostenible	2002	Johannesburgo (Sudáfrica)	La Declaración de Johannesburgo basada en los principios de los derechos humanos universales, trata de impulsar el desarrollo sostenible en lo económico, social y ambiental, con el fin de reducir la pobreza.	Alienta la creación de asociaciones entre gobiernos, sociedad civil y empresas que aborden temas específicos y se encaminen a metas medibles.
XV Conferencia Internacional sobre el Cambio Climático (COP 15)	2009	Copenhague (Dinamarca)	Acuerdo vinculante global sobre el cambio climático, que sucede al Protocolo de Kyoto.	Pide una coalición entre sector público y privado para establecer un marco global para la emisión de gases de efecto invernadero.
Cumbre Río +20	2012	Río de Janeiro (Brasil)	Gira en torno a dos temas: construir una economía verde para alcanzar el desarrollo sostenible y reducir la pobreza; mejorar la coordinación internacional para el desarrollo sostenible.	Se centra la atención del sector privado en temas fundamentales como la eficiencia energética, energías renovables y las ciudades sostenibles.
Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible	2015	Nueva York (Estados Unidos)	Se aprueba la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, que cuenta con 17 objetivos y 169 metas, que giran en torno a cinco ejes: planeta, personas, prosperidad, paz y alianzas.	"El sector privado es un aliado clave y desempeña un papel fundamental como un motor de crecimiento económico, creador de empleos en países en desarrollo, brindar bienes y servicios, generar ingresos tributarios para financiar infraestructura social y económica esenciales, desarrollar soluciones nuevas e innovadoras que ayudar a abordar los desafíos que conlleva el desarrollo, y es un actor central en la acción contra el cambio climático".
Conferencia sobre los Océanos	2022	Lisboa (Portugal)	Organizada conjuntamente por los Gobiernos de Kenia y Portugal, pretende reforzar los esfuerzos en la ejecución de los ODS y movilizar y promover soluciones innovadoras en la acción mundial para los océanos.	Siguiendo el espíritu de la Agenda 2030, se pretender generar alianzas y vínculos entre ciencia, política y sector privado, que refuercen la gestión de los océanos y costas en beneficio de la humanidad.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Naciones Unidas.

Las empresas han debido adaptarse progresivamente a este rol cada vez más relevante en el desarrollo sostenible, que les demanda una acción más firme. Se tiene constancia de acciones por parte de las empresas a favor de sus trabajadores en Estados Unidos y Europa desde el siglo XIX (Rodríguez y Abreu, 2009). Sin embargo, la consolidación del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se sitúa tras la Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1949 y la publicación en 1953 por parte del economista Howard R. Bowen de su obra "Las Responsabilidades Sociales del Empresario", donde se considera deseable que las empresas sientan la obligación de devolver a la sociedad parte de lo que ha obtenido de ella (Bowen, 1953).

Desde entonces, se suceden numerosas teorías y perspectivas de lo que debe ser la responsabilidad social de las empresas, que han ido evolucionando junto con las tendencias de la economía mundial, como se verá con más detalle en el segundo apartado del presente Capítulo. En la primera mitad del siglo XX predominan visiones puramente filantrópicas, de caridad o de mejor trato a los trabajadores. En los años 60 comienza a verse como parte de la gestión empresarial y se valora especialmente la ética en los empresarios (Arenas *et al*., 2010). En los 70, junto con una mayor sensibilización de la sociedad, también aparecen ideas contrarias. El famoso economista Milton Friedman publica en 1970 un artículo en el **New York Times** que llevaba por nombre **La responsabilidad social de las empresas es aumentar sus beneficios**, donde propugna que "la Responsabilidad Social es una doctrina fundamentalmente subversiva en una sociedad libre".

A partir de los años 80 surgen teorías más sofisticadas:

- **Teoría de los Grupos de Interés**, de Freeman en 1984, que relaciona el valor de las empresas con su capacidad de satisfacer sus grupos de interés.

- **Teoría de la Triple Cuenta de Resultados** (*Triple Bottom Line*), presentada por John Elkington en 1994, basado en las 3P: Beneficio (*Profit*), Personas y Planeta.

- **Teoría de la rueda del cambio,** en 2003 por Bob Doppelt, que sitúa la sostenibilidad en el núcleo de la estrategia del negocio.

- Concepto del **Valor Compartido**, publicado por Porter y Kramer en 2006 en su obra Estrategia y Sociedad, definido como "las políticas y prácticas operativas que incrementan la competitividad de una compañía desarrollando simultáneamente condiciones económicas y sociales en las comunidades donde las empresas desarrollan sus negocios" (Cuadro 1.5).

Cuadro 1.5

DIFERENCIAS ENTRE LA RSC Y LA CVC

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)	CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO (CVC)
Valor: hacer el bien.	Valor: beneficios económicos y sociales con relación a los costes.
Ciudadanía, filantropía, sostenibilidad.	Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad.
Discrecional o en respuesta a la presión externa.	Parte integral de las competencias.
Ajena a la maximización de utilidades.	Parte integral de la maximización de utilidades.
La agenda es determinada por los informes externos y las preferencias personales.	La agenda es específica de la empresa y se genera internamente.
Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto asignado.	Realinea todo el presupuesto de la empresa.
Ejemplo: comprar comercio justo.	Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento.

Fuente: elaboración propia a partir de Porter y Kramer (2011).

7.1.2. De la responsabilidad social a la sostenibilidad empresarial

Hoy en día, los conceptos de responsabilidad social y sostenibilidad empresarial se relacionan e intercambian a menudo, puesto que ambas son estrategias de negocio que además de generar un beneficio económico, pretenden generar impactos positivos en el entorno en el que operan. Su incorporación como elemento fundamental en la estrategia empresarial se considera un requisito cada vez más indispensable (Byiers, 2017). Esto se acentúa en el ámbito de la internacionalización, donde como se comprobará en los próximos Capítulos del presente Manual, existe una creciente exigencia por parte de consumidores (Capítulo 3), financiadores (Capítulos 4 y 7) y reguladores (Capítulo 6).

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la **Responsabilidad Social Empresarial** se define como "el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusión en la sociedad y que confirmen los principios y valores que rigen la empresa tanto en los procesos internos como en los demás actores".

Partiendo de la base del concepto de desarrollo sostenible que hemos visto anteriormente, la **sostenibilidad empresarial** se podría definir como la capacidad de las compañías de hacer uso de los recursos disponibles a través de sus actividades empresariales para satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades. Por tanto, la creación de valor no puede lograrse únicamente mediante la búsqueda de beneficio económico a corto plazo, sino que exige una cultura corporativa que tenga en cuenta el impacto social y ambiental a largo plazo (Pingeot, 2014).

De esta manera, el concepto de sostenibilidad empresarial se puede considerar como más amplio que el de RSE. En el actual contexto internacional globalizado y con recursos limitados, no es suficiente con que las empresas realicen acciones de RSE desconectadas de su núcleo de negocio, sino que deben integrar el concepto de sostenibilidad en la estrategia de negocio (Frey y Sabbatino, 2018). En el siguiente apartado veremos este nuevo rol de la empresa en un cambio de paradigma mundial.

7.1.3. Sostenibilidad como nuevo paradigma empresarial

En el segundo apartado de este Capítulo hemos comprobado la nueva realidad socioeconómica en un mundo extremadamente globalizado, cambiante e hiperconectado. Asimismo, cada vez somos más conscientes de los límites que este modelo de crecimiento presenta. Las empresas se enfrentan a mercados con una competencia creciente y más saturados, y también con enormes desafíos en materia de cambio climático, desigualdad social o crisis sanitarias. La sociedad, los grupos de interés y los distintos agentes económicos demandan cada vez más un cambio estructural en las compañías que permita afrontar estos desafíos del desarrollo sostenible alineados con los ODS (Frey y Sabbatino, 2018).

Si una empresa desea ser competitiva a largo plazo, está obligada a **integrar la sostenibilidad en su modelo de negocio** y priorizar el desarrollo sostenible en los mercados donde opera, con el objetivo de generar la confianza necesaria. Solo así, las iniciativas de responsabilidad social podrán convertirse en elementos esenciales, rentables a largo plazo y coherentes con su modelo de negocio (Informe Tendencias en Sostenibilidad, Comunicarse, 2021). Tal como veremos en el Capítulo 2, la sostenibilidad puede constituir una verdadera palanca de gestión y de competitividad de las empresas y generar múltiples oportunidades de negocio en mercados exteriores.

Según la Red Española del Pacto Mundial, algunos de los beneficios de integrar los ODS en las compañías son:

- mejorar la reputación e imagen de la empresa;
- mejorar la gestión interna de la sostenibilidad / responsabilidad social corporativa;
- mejorar la relación con grupos de interés;
- adaptarse y adelantarse a las normativas relacionadas con la sostenibilidad;
- satisfacer a consumidores responsables;
- encontrar nuevas oportunidades de negocio o nuevos segmentos de mercado;

- conseguir una mayor aceptación por parte de las comunidades en las que está presente la empresa;

- comunicar en un lenguaje común con gobiernos y sociedad civil las contribuciones al desarrollo sostenible.

Además, de acuerdo con el estudio de 2020 sobre **Inversión Socialmente Responsable (ISR) y rentabilidad** de *La Financière de l'Échiquier* (LFDE), los flujos de inversión se dirigen preferentemente más a los valores con mejores calificaciones en criterios ESG (sociales, ambientales y de gobierno corporativo) dado que demuestran una mayor rentabilidad a largo plazo y mayor resistencia a las crisis.

Existen múltiples metodologías para implantar los principios del desarrollo sostenible en la estrategia empresarial. Tal vez, uno de los mayores esfuerzos en generar una herramienta eficaz para ello ha sido la alianza entre Pacto Mundial, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) y la Iniciativa de Reporte Global (GRI), que publicaron en 2015 la **Guía SDG Compass.**

Se estructura en cinco pasos:

1. **Entender los ODS** y las responsabilidades de la empresa.

2. **Definir las prioridades** de la empresa: alineado con principios rectores de los derechos humanos, los diez principios del Pacto Mundial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otros.

3. **Establecer los objetivos**: una relación recíproca entre los objetivos de negocio a largo plazo y los ODS. Es necesario mapear la cadena de valor para identificar áreas de impacto, seleccionar indicadores, recopilar datos y, por último, definir y anunciar el nivel de ambición.

4. **Integrar los objetivos**:

   a. Al interior de la empresa: integrar la sostenibilidad en todas las funciones y la cadena de valor del negocio por medio de un cambio de cultura.

   b. Al exterior: generar alianzas con nuevos actores: sector público, organismos internacionales, sociedad civil, Academia, etc.

5. **Reportar y comunicar** de forma efectiva el desempeño a los grupos de interés, bajo los principios de transparencia y buen gobierno.

7.2. Marco institucional del desarrollo sostenible

7.2.1. Contexto Global: Naciones Unidas y OCDE

La Agenda 2030 de las Naciones Unidas

La Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó en el año 2015 la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción transformador para "no dejar a nadie atrás" en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Conformada por 17 objetivos, 169 metas y 232 indicadores, la Agenda 2030 constituye una hoja de ruta para todos los agentes de la sociedad en el camino hacia un futuro más sostenible e inclusivo.

La Agenda 2030 promueve una prosperidad económica acompañada de desarrollo social y protección ambiental, y marca 17 objetivos de desarrollo de cara al año 2030 ver Cuadro 1.6.

Cuadro 1.6

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

ODS 1	Fin de la pobreza	ODS 10	Reducción de desigualdades
ODS 2	Hambre cero	ODS 11	Ciudades y comunidades sostenibles
ODS 3	Salud y bienestar	ODS 12	Producción y consumo responsables
ODS 4	Educación de calidad	ODS 13	Acción por el clima
ODS 5	Igualdad de género	ODS 14	Vida submarina
ODS 6	Agua limpia y saneamiento	ODS 15	Vida de ecosistemas terrestres
ODS 7	Energía asequible y no contaminante	ODS 16	Paz, justicia e instituciones sólidas
ODS 8	Trabajo decente y crecimiento económico	ODS 17	Alianzas para lograr los objetivos
ODS 9	Industria, innovación e infraestructura		

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Naciones Unidas.

Este marco supone un cambio de paradigma y supone un avance respecto a sus predecesores, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, principalmente en su universalidad. Se llega a afirmar que el aspecto más novedoso es la relación con el sector privado (Byiers, 2017, p. 49). El propio secretario general de las Naciones Unidas, Antonio Guterres, señaló en un artículo de opinión en el *Financial Times,* en 2019, que los fondos públicos no son suficientes para lograr los Objetivos de la Agenda 2030 y que se necesita la implicación del sector privado[3].

En el año 2021 en la Junta Directiva del **Pacto Mundial de las Naciones Unidas** insistió en este mensaje, anunciando que "el Pacto Mundial está en una posición única para apoyar a las empresas en su camino para alinear sus negocios con un futuro sostenible e inclusivo. Los **Diez Principios** sobre derechos humanos, trabajo, medioambiente y lucha contra la corrupción ofrecen un plan para las empresas que quieren formar parte del esfuerzo colectivo para salir fortalecidos de la pandemia del COVID-19".

Las más de 70 redes locales del Pacto Mundial ayudan y capacitan a las empresas a "impulsar

3 Vid. Financial Times: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2019/11/estamos-muy-lejos-del-progreso-hacia-el-desarrollo-sostenible/

negocios responsables en diferentes contextos nacionales, culturales y lingüísticos, y facilitan la divulgación, el aprendizaje, el diálogo sobre políticas, la acción colectiva y las asociaciones". Cuenta con más de 18.000 empresas adheridas en 160 países.

Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales

Se trata de uno de los instrumentos fundamentales a nivel internacional en cuanto a conducta responsable. Ofrece recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) dirigidas a empresas multinacionales. Según el documento publicado por la OCDE en su página web, "contienen principios y normas no vinculantes para una conducta empresarial responsable dentro del contexto global, conformes con las leyes aplicables y las normas reconocidas internacionalmente. Las Directrices constituyen el único código de conducta empresarial responsable, exhaustivo y acordado multilateralmente, que los gobiernos se han comprometido a promover"[4].

Las Directrices surgen como un compromiso derivado de la Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales, adoptada por los países miembros de la OCDE, el 21 de junio de 1976. España es miembro desde su creación en 1960.

4 Vid. Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales: https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf

7.2.2. Unión Europea: el Pacto Verde Europeo y Next Generation EU

La presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen, anunció en diciembre de 2019 en la **Convención de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático COP25 de Madrid**, un plan detallado para el denominado **Pacto Verde Europeo**. Ante las amenazas del cambio climático y la degradación ambiental, la Unión Europea pretende transformarse en una "economía moderna, eficiente en el uso de los recursos y competitiva", empleando un ambicioso paquete de medidas.

Sus principales objetivos son:

- Dejar de producir emisiones netas de gases de efecto invernadero en 2050.
- Crecimiento económico disociado del uso de recursos.
- No dejar personas ni lugares atrás.

Viendo las principales acciones que está poniendo en marcha la Comisión Europea podemos comprobar de nuevo la importancia de este nuevo marco para el sector privado en la UE:

- Plan de recuperación Next Generation EU, tras la crisis por COVID-19 con un presupuesto de 750.000 millones de euros (un tercio del presupuesto del Pacto Verde Europeo).
- Emisión de bonos verdes Next Generation EU con el objetivo de realizar inversiones sostenibles.

- Mecanismo de recuperación y resiliencia para apoyar la inversión y las reformas en los Estados miembros para lograr una recuperación sostenible.

- Mecanismo para una transición justa, que pretende movilizar 55.000 millones de euros durante el período 2021-2027 para mitigar el impacto en las regiones afectadas por una transición energética neutra en carbono.

- Finanzas sostenibles: iniciativas encaminadas a unas finanzas más sostenibles, que incluye la exigencia de información que deben divulgar las sociedades financieras y no financieras sobre la sostenibilidad de sus actividades, denominada **taxonomía de la UE** (se verá en detalle en el Capítulo 4).

7.2.3. España: Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030

Desde 2007 existe en España una Estrategia de Desarrollo Sostenible. Tras la adopción de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, el Gobierno vio la necesidad de diseñar una estrategia a más largo plazo para producir las transformaciones necesarias para alcanzar los ODS.

El **Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030** es un documento aprobado en el Consejo de Ministros en 2018, en cuya elaboración han participado ministerios, comunidades autónomas, entes locales y organizaciones representativas de la sociedad civil. Está orientado a la acción en la implementación del desarrollo sostenible en España, inspirada por la Agenda 2030 y los ODS de las Naciones Unidas. Según el propio documento, pretende "impulsar nuevas políticas, medidas, gobernanza y métodos de trabajo y conducirá, como uno de sus principales resultados, a la adopción de una Estrategia de Desarrollo Sostenible 2020-2030"[5].

Establece las siguientes áreas prioritarias de actuación:

- Prevención y lucha contra la pobreza, la desigualdad y la exclusión social.

- Igualdad de oportunidades.

- Una nueva agenda urbana española.

- Economía circular.

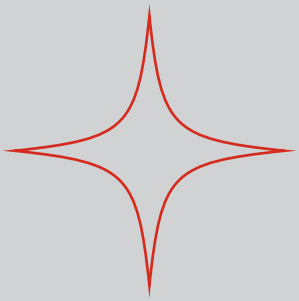
- Ley de cambio climático y transición energética.

- Investigación científica y técnica.

- Estrategia de economía social 2017-2020.

- Plan de gobierno abierto y Cooperación Española.

5 Vid. Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030: https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:6e0f06b9-a2e0-44c0-955a-dad1f66c11d7/PLAN%20DE%20ACCI%C3%93N%20PARA%20LA%20IMPLEMENTACI%C3%93N%20DE%20LA%20AGENDA%202030.pdf



RESUMEN

Del presente Capítulo se desprenden las siguientes conclusiones:

- El panorama económico internacional se ha vuelto muy complejo. La globalización ha ido conectando cada vez más a las economías de los principales países del mundo y las soluciones a los problemas planteados se hacen cada vez más difíciles, si no es con una cooperación mayor entre países.

- Nuevos desafíos, actores que recientemente han irrumpido con mucha fuerza en el escenario mundial, problemas globales que no encuentran respuestas consensuadas a la hora de aplicar políticas adecuadas, son las grandes incógnitas que surgen cuando los agentes económicos de todo el mundo pretenden tomar decisiones. Aprender a desenvolverse en un mundo donde los cambios políticos, económicos y sociales se precipitan a gran velocidad es la principal tarea en estos momentos de todos los agentes económicos y sociales.

- No todas las regiones del planeta se ven afectadas de la misma forma ni por los mismos problemas. En los estudios actuales, la división del mundo por zonas es una buena forma de agrupar a los países según sus características y por el grado de intensidad con el que se presentan sus desequilibrios. El mundo se hace cada vez más policéntrico.

- El mundo actual sigue polarizado entre los países desarrollados y los subdesarrollados. Sin embargo, entre ambos conjuntos se van afianzando poco a poco los nuevos países emergentes y los bloques económicos, al tiempo que van ganando protagonismo. La Unión Europea, a la que pertenece España, está entre los bloques más potentes del mundo, aunque con necesidad de afrontar nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades que vayan surgiendo.

- Los organismos económicos están llamados a cobrar cada vez más protagonismo en la solución de muchas de las cuestiones planteadas en los grandes foros. Ya no hay países ni economías que, por sí solos, sean capaces de asegurar la estabilidad económica mundial. Las soluciones se deben tomar a gran escala y con el mayor apoyo posible. Otra de las misiones de estos organismos es la búsqueda de recetas eficaces para combatir el subdesarrollo a través de los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible, el cumplimiento de los compromisos de la Cumbre de París sobre el cambio climático y la mayor coordinación de las políticas económicas en el mundo.

- España no ha permanecido al margen de los grandes cambios que ha experimentado el comercio exterior mundial en los últimos años. Partiendo de una balanza comercial estructuralmente deficitaria con rigideces en

las importaciones y una limitada capacidad exportadora, ha conseguido mejorar su tasa de apertura, su comercio contribuye cada vez más al crecimiento y ha aumentado su cobertura.

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

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

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

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

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

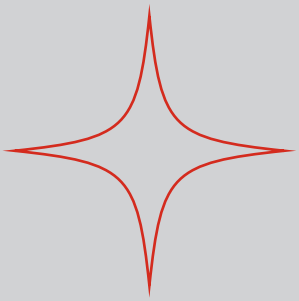
- La evidencia empírica señala que las empresas que se han internacionalizado son más resistentes a los ciclos económicos y reaccionan de manera más flexible ante los cambios externos. La internacionalización no es un proceso sencillo y precisa de una planificación para lo cual es preciso contar con información adecuada, un grado de formación pertinente y acceso a fuentes de financiación, entre otras cuestiones. En este contexto, existe un conjunto de entidades oficiales de apoyo a la internacionalización que persiguen impulsar la actividad internacional de las empresas españolas.

- El concepto de sostenibilidad es relativamente reciente, aunque hoy en día no se puede entender el desarrollo de la sociedad y la eco-

nomía sin el mismo. La Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó en el año 2015 la Agenda 2030, un plan con 17 objetivos, 169 metas y 232 indicadores, donde el sector privado está llamado a jugar un papel principal para lograr alcanzar las metas del desarrollo sostenible en el año 2030.

- Los distintos agentes (sociedad, consumidores, gobiernos, financiadores) reclaman una implicación cada vez mayor para que las empresas integren la sostenibilidad y la responsabilidad social en sus estrategias de negocio. Para ello existen distintas teorías y metodologías que las empresas pueden elegir según se adapten mejor a su actividad y propósito.

- Las empresas cuentan con un marco institucional sólido en el que apoyarse para realizar esta transición. A nivel internacional destacan el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y sus más de 70 redes locales y las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. A nivel regional, el Pacto Verde de la Unión Europea es un gran referente. Diferentes países también están realizando esfuerzos para realizar las transformaciones necesarias en sus territorios, como por ejemplo España con su Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030.



GLOSARIO

Agenda 2030 de las Naciones Unidas: plan de acción transformador aprobado en Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015 y con el compromiso de los estados miembro, cuyo objetivo principal es velar en favor de las personas, el planeta y la prosperidad, además de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. Conformada por 17 objetivos, 169 metas y 232 indicadores.

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

Brexit: término periodístico para designar el proceso de desvinculación del Reino Unido de la Unión Europea a raíz del referéndum celebrado en julio de 2016. El Reino Unido abandona la Unión Europea en 2021.

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

Cadena global de valor: se refiere a la fragmentación de las tareas necesarias para la producción de un bien o servicio (desde la concepción del producto y la fabricación de los componentes hasta el montaje y la comercialización), repartiéndolas entre varios países.

Capacidad o necesidad de financiación exterior de una economía: es la suma de los saldos de la cuenta corriente y de capital de la balanza de pagos. Un país con superávit (capacidad de financiación), contará con recursos para financiar inversión exterior o reducir su posición deudora frente al resto del mundo.

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

Criptomoneda: es una moneda digital diseñada para funcionar como medio de intercambio. Son entradas limitadas en una base de datos. Existen muchas criptomonedas, la más popular es Bitcoin. Cualquier red de criptomonedas se basa en el consenso absoluto de todos los participantes para darles legitimidad a los saldos y transacciones.

Crisis financieras: tienen como principal factor la crisis del sistema financiero; es decir, no tanto de la economía productiva de bienes (industria, agricultura), que a la larga pueden verse afectadas

pero que, sin embargo, no son el centro u origen inmediato de los desequilibrios.

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

Desarrollo Sostenible: equivale al término de **sostenibilidad o sustentabilidad**. Es aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades. Incorpora el concepto de triple vertiente o dimensión: sostenibilidad económica, sostenibilidad social y sostenibilidad ambiental.

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

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

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

Inversión extranjera directa (IED): inversión transfronteriza que realiza un residente de una economía (emisora) con el objetivo de establecer un interés duradero e influir en la gestión de una empresa residente en una economía diferente (receptora) con ánimo de permanencia. Este tipo de operación no implica solo transferencia de recursos sino también la adquisición de control.

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

Next Generation EU: en mayo de 2020 la Comisión Europea propuso un plan de acciones que integraba el llamado “Next Generation EU” (NGEU) y el futuro Marco Financiero Plurianual (MFP), cuyo objetivo sería recuperar la actividad en la UE tras la crisis provocada por la pandemia y, paralelamente, transformarla y prepararla para poder hacer frente a los retos con los que se tendrán que enfrentar las nuevas generaciones de europeos.

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

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): también conocidos como Objetivos Mundiales, se adoptaron dentro de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y

garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030. Los 17 ODS están integrados, ya que reconocen que las intervenciones en un área afectarán los resultados de otras y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad medio ambiental, económica y social.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas: el Pacto Global o el Pacto Mundial de Naciones Unidas es una iniciativa de las Naciones Unidas anunciada por el entonces secretario general de las Naciones Unidas Kofi Annan en el Foro Económico Mundial (Foro de Davos) en su reunión anual de 1999. Con más 18.000 empresas adheridas, se trata de la mayor iniciativa voluntaria de sostenibilidad empresarial en el mundo.

Pacto Verde Europeo: Plan de la Comisión Europea aprobado en 2019 para transformar la Unión Europea en una economía moderna, eficiente en el uso de los recursos y competitiva, empleando un ambicioso paquete de medidas, como el plan de recuperación Next Generation EU, tras la crisis por Covid-19.

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

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

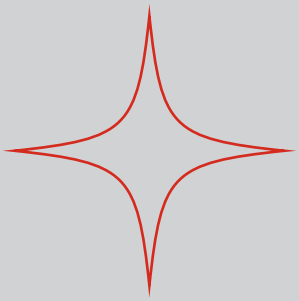
Responsabilidad Social Empresarial: conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusión en la sociedad y que confirmen los principios y valores que rigen la empresa tanto en los procesos internos como en los demás actores.

Sostenibilidad empresarial: capacidad de las compañías de hacer uso de los recursos disponibles a través de sus actividades empresariales para satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades. Tiene en cuenta criterios económicos, sociales y ambientales que aseguren la continuidad del negocio.

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

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

Valor compartido: concepto creado por Porter y Kramer en 2006 en su obra Estrategia y Sociedad, definido como “las políticas y prácticas operativas que incrementan la competitividad de una compañía desarrollando simultáneamente condiciones económicas y sociales en las comunidades donde las empresas desarrollan sus negocios”.



BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía consultada

Abadia, L. (2018). *El bitcoin y otros misterios del mundo actual*. Editoral Espasa Calpe.

Alija, A. M., Moreno, A., Neila J. L., Sáenz, J. M. y Sanz, C. (2018). *Historia de las relaciones internacionales.* Alianza Editorial.

Antràs, Pol. (2021). De-Globalisation? Global Value Chains in the Post-COVID-19 Age. 2021 ECB Forum: Central Banks in a Shifting World. Conference Proceedings.

Arenas, D., Fosse, J. y Huc, E. (2010). *El giro hacia empresa verde. Estudio sobre el proceso de transformación de las empresas hacia la sostenibilidad.* ESADE.

Arteaga, J. (Coord.), (2013). *Manual de internacionalización. 1ª ed.* ICEX España Exportación e Inversiones.

Arteaga, J. (Coord.), (2017). *Manual de internacionalización. 2ª ed.* ICEX España Exportación e Inversiones.

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

Bates, R. (2017). The Development Dilema. Princeton University Press.

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

Bismans, F. (2021). *Las crisis económicas.* Editorial Popular.

Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. United States, New York: Harper & Row.

Business and Sustainable Development Commission. (2017). *Better Business, Better World.* Business and Sustainable Development Commission.

Byiers, B. (2017). El rol del sector privado en la Agenda 2030. Colección Monografías CIDOB.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility; Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society.*

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

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

Crouch, C. (2018). *The Globalization. Backlash.* Polity Press.

Cuenca, E. (2004). *Organización económica internacional.* Madrid: Pearson.
Cuenca, E. (2007). *Economía de la Unión Europea*. Madrid: Pearson.

Cuenca, E., Miranda, M. J., Navarro, M. y Zamora, J. A. (2017). Un entorno internacional globalizado, Arteaga, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 11-106). Madrid: ICEX-CECO.

Cuenca, E. y Navarro, M. (2018). *Lecciones de Economía de la Unión Europea.* Madrid: Pirámide.

Day, M. S. (2018). *Bits to Bitcoin. How Our Digital Stuff Works.* MIT Press.

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

Elkington, J. (1994). *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up*. Henriques, Adrian, Richardson, Julie.

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

EUROSTAT (s.f). *Database. International trade in goods trade by enterprise characteristics.* https://ec.europa.eu/eurostat/data/database

Freeman (1984). Strategic Management: a stakeholder approach. Boston: Pitman.

Frey, M. y Sabbatino, A. (2018). The role of the private sector in global sustainable development: The UN 2030 Agenda, en Grigore, G., Stancu A. y McQueen, D.

Fortune Global 500 (2021). https://fortune.com/global500/

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

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

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

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

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

Ley 40/2015, de 1 de octubre, de régimen jurídico del sector público en el ámbito de sus competencias.

Luterbacher, U. y Spinz, D. F. (2018). Global Climate Policy. *Actors, Concepts, and Enduring Challenges.* MIT Press.

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

Mataix, C. y Sánchez, E. (2011). Ámbitos para la participación del sector empresarial en la cooperación para el desarrollo. *Economistas, nº 129:*

Desarrollo y Cooperación: nuevas tendencias, Colegio de Economistas de Madrid.

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

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

Milanovic, B. (2018). *Desigualdad mundial. Un nuevo enfoque para la era de la globalización.* México: Fondo de Cultura Económica.

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

Pingeot, L. (2014). La influencia empresarial en el proceso post-2015. *Cuadernos 2015 y más.*

Porter, M. K. (2006). Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review.*

Porter, M. y Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review.* Vol. 89, 1/2, pp. 62-77.

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

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

Real Decreto 998/2018, de 3 de agosto. Por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Real Decreto 1179/2020, de 29 de diciembre. Por el que se establece el marco del reconocimiento oficial de las Cámaras de Comercio Españolas en el extranjero.

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

Rodríguez, J. y Abreu, J. L. (2009). Legislación de la responsabilidad social empresarial. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience);* 2009, Vol. 4 Issue 2.

Rodrik, D. (2018). *Hablemos claro sobre el comercio mundial. Ideas para una globalización inteligente.* Ediciones Deusto.

Sachs, J. D. (2021). *Las edades de la globalización. Geografía, tecnología e instituciones.* Ediciones Deusto.

Sánchez, G. (2021). *Bitcoin lo cambia todo. Implicaciones sociales y económicas de la invención más importante del siglo XXI.* Editorial Pirámide.

Secretaría de Estado de Comercio: Informe de Evaluación del Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2017-2018. https://comercio.gob.es/es-es/estrategia_internacionalizacion/Paginas/informe-evaluacion-plan-2017_18.aspx

Secretaría de Estado de Comercio (2021). Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2021-22.
https://comercio.gob.es/es-es/estrategia_internacionalizacion/Paginas/plan-accion-2021-2022.aspx

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

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

Tooze, J. A. (2021). *Crash. ¿Cómo una década de crisis financieras ha cambiado el mundo?* Editoral Crítica.

Tooze, J. A. (2021). *El apagón. ¿Cómo el coronavirus sacudió la economía mundial?* Editoral Crítica.

UNCTAD (2021). World Investment Report 2021 - Investing in sustainable recovery. Geneva.

Vélez, E. (2011). Un recorrido hacia la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista Ciencias Estratégicas.*

Wach, E. y Thorpe, J. (2015). Introduction: Changing perspectives in business and development, *IDS Bulletin*, vol. 46, nº 3.

World Bank (2020). World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. Washington, DC. doi:10.1596/978-1-4648-1457-0.
https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020#a

WTO (2021). World Trade Report 2021. Economic resilience and trade. Geneva: WTO.

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

Banco de España (varios años). Informe Anual. Madrid.
http://www.bde.es
http://www.bde.es/wbe/es/publicaciones/informes-memorias-anuales/informe-anual/

Banco Mundial. Informes varios.
https://www.worldbank.org/en/home

Datacomex. Web de la Secretaría de Estado de Comercio de estadísticas de comercio exterior de mercancías de España.
https://datacomex.comercio.es/

Dirección General de Comercio e Inversiones. Informes de flujos de inversión exterior directa y de posición de la inversión exterior directa.
https://comercio.gob.es/InversionesExteriores/Publicaciones/Histrico%20de%20boletines/Ultimas%20publicaciones/Flujos-Inversion-Directa-Ultima-Publicacion.pdf

FMI. Informes varios.
https://www.imf.org/en/Home

ICEX. Base de datos ESTACOM, Informes de análisis del comercio exterior español, Informes de Perfil de la empresa exportadora española, Información básica del comercio exterior español. https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estadisticas/sus-estadisticas-a-medida-estadisticas-espanolas-europeas-y-mundiales-de-comercio-exterior-de-bienes/estadisticas-espanolas-de-comercio-exterior

INE. Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística: http://www.ine.es

OMC. Informes y estadísticas de la Organización Mundial del Comercio:
http://www.wto.org/spanish/res_s/res_s.htm

OMT. Estadísticas de la Organización Mundial del Turismo:
http://www.unwto.org/es

Subdirección General de Inversiones Exteriores, Secretaría de Estado de Comercio, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad: Estadísticas de inversiones DATA INVEX.
http://datainvex.comercio.es/

UNCTAD: Estadísticas de comercio e inversiones mundiales.
http://unctadstat.unctad.org/

b. Lecturas recomendadas

Baland, J. M.; Bourguignon, F.; Platteau, J. P. y Verdier, T. (2020). *The Handbook of Economic Development and Institutions.* Princeton University Press.

Baños, P. (2018). *El dominio mundial. Elementos del poder y claves geopolíticas.* Ariel Ediciones.

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

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

Fieldman, P. (2015). *The World at Crossroads.* Editorial Austin Macaley.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2020). Internacionalización de las economías, nuevas formas, estrategias y actividades. *Información Comercial Española.* Núm. 913 (2020). http://www.revistasice.com/index.php/ICE/issue/view/756.

Informe Comunicarse (2021). Tendencias en Sostenibilidad 2021. Una mirada a los desafíos del sector privado en América Latina.
https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/informe-comunicarse-tendencias-2021.pdf

Iranzo, J., Martínez, J., Pedrosa, M., Requeijo, J., y Salido, J. (2019). *Técnicas básicas de estructura y coyuntura económicas.* Ediciones Academicas.

La Financière de l'Échiquier – LFDE (2020). Estudio sobre Inversión Socialmente Responsable (ISR) y rentabilidad.
https://www.lfde.com/es/documentation/#etude

Naciones Unidas (1987). Informe Brundtland: Nuestro Futuro Común.
https://undocs.org/es/A/42/427

Naciones Unidas (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf

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

Ordoñez, I. (2017). *El G-20 en la era Trump. El nacimiento de una nueva diplomacia mundial.* Editora Libros de la Catarata.

Organización Internacional del Trabajo – OIT (2014). Empresas sostenibles: creación de más y mejores empleos. https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_185282/lang--es/index.htm

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE (2011). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf

Osterhammel, J. (2019). *La transformación del mundo. Una historia global del siglo XIX.* Editorial Crítica.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas, WBCSD y GRI (2016). SDG Compass. *La guía para la acción empresarial en los ODS.* https://www.pactomundial.org/biblioteca/guia-sdg-compass-la-guia-para-la-accion-empresarial-en-los-ods/

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

Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2021-22. Capítulo III. Internacionalización de la economía española: diagnóstico de situación. https://comercio.gob.es/es-es/estrategia_internacionalizacion/Paginas/plan-accion-2021-2022.aspx

Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030. Hacia una Estrategia Española de Desarrollo Sostenible. (2018). https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/documentos/plan-accion-implementacion-a2030.pdf

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

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

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

c. Enlaces de interés

Banco Africano de Desarrollo (BAf D). www.afdb.org

Banco Asiático de Desarrollo (BAsD). http://www.adb.org/

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

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

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

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

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

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

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

CEOE Internacional.
https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/internacional

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

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

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

Confederación Española de la pequeña y mediana empresa (CEPYME).
https://www.cepyme.es/

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

Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD).
https://www.wbcsd.org/

Datacomex. Herramienta de consulta de estadísticas de comercio exterior de mercancías de España y de los Estados miembros de la Unión Europea, de la Secretaría de Estado de Comercio.
https://datacomex.comercio.es/

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

Empresa Nacional de Innovación S.A.
www.enisa.es

Encuesta de comercio internacional de servicios. INE.
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736174702&menu=ultiDatos&idp=1254735576778

Estadísticas de la Balanza de Pagos. Banco de España,
https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/bolest17.html

Eurostat.
http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

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

Globalinvex: herramienta de consulta de estadísticas de inversión exterior directa de España, de la Secretaría de Estado de Comercio.
https://comercio.gob.es/InversionesExteriores/Estadisticas/Paginas/globalinvex.aspx

ICEX: Organismos Españoles de Comercio Exterior.
https://www.icex.es/es/quienes-somos/transparencia/informacion-general-normativa-y-funciones/informacion-general

ICEX España Exportación e Inversiones.
www.icex.es

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

ICEX Invest in Spain.
www.investinspain.org

Informes mensuales de comercio exterior de mercancías de la Secretaría de Estado de Comercio.
https://comercio.gob.es/ImportacionExportacion/Informes_Estadisticas/Paginas/Informes-periodicos.aspx

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

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo:
www.mincotur.gob.es

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

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

Organización de las Naciones Unidas (ONU).
https://www.un.org/es/

Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP).
www.opec.or

Organización Internacional del Trabajo (OIT).
https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm

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

Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
https://www.pactomundial.org/

Pacto Verde Europeo.
https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_es

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

Secretaría de Estado de Comercio, (2020). Informe de Evaluación del Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2017-2018.
https://comercio.gob.es/es-es/estrategia_internacionalizacion/Paginas/informe-evaluacion-plan-2017_18.aspx

Secretaría de Estado de Comercio (2021). Posición de inversión directa, 2019.
https://comercio.gob.es/InversionesExteriores/Publicaciones/Histrico%20de%20boletines/Posici%C3%B3n%20en%20Inversion%20Directa/Posicion2019Directa.pdf

Unión Europea.
http://www.europa.eu

d. Vídeos de interés

Ministerio de Asuntos Exteriores (2018). *Los 15 años de la OMC.*
https://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/oficinadelasnacionesunidas/es/Organismo/Paginas/Convenios-y-otras-OOII/OMC.aspx

Universidad de Deusto. Antonio Manrique de Luna Barrios (2017). *Las Organizaciones Internacionales Consejo Económico y Social de las Naciones.*
https://www.youtube.com/watch?v=cnZpSBLHMKY

Lifeder Educación (2021) *¿Qué es la INTEGRACIÓN ECONÓMICA y cuáles son sus características? Niveles y ejemplo.*
https://www.youtube.com/watch?v=ft06A71Hfec

Naciones Unidas (2020). *Crisis sanitaria mundial.*
https://www.youtube.com/watch?v=cnZpSBLHMKY

Pacto Global de las Naciones Unidas (2021) *Sobre el Pacto Global de las Naciones Unidas.*
https://www.youtube.com/watch?v=K4gbPvEvNIw&ab_channel=UnitedNationsGlobalCompact

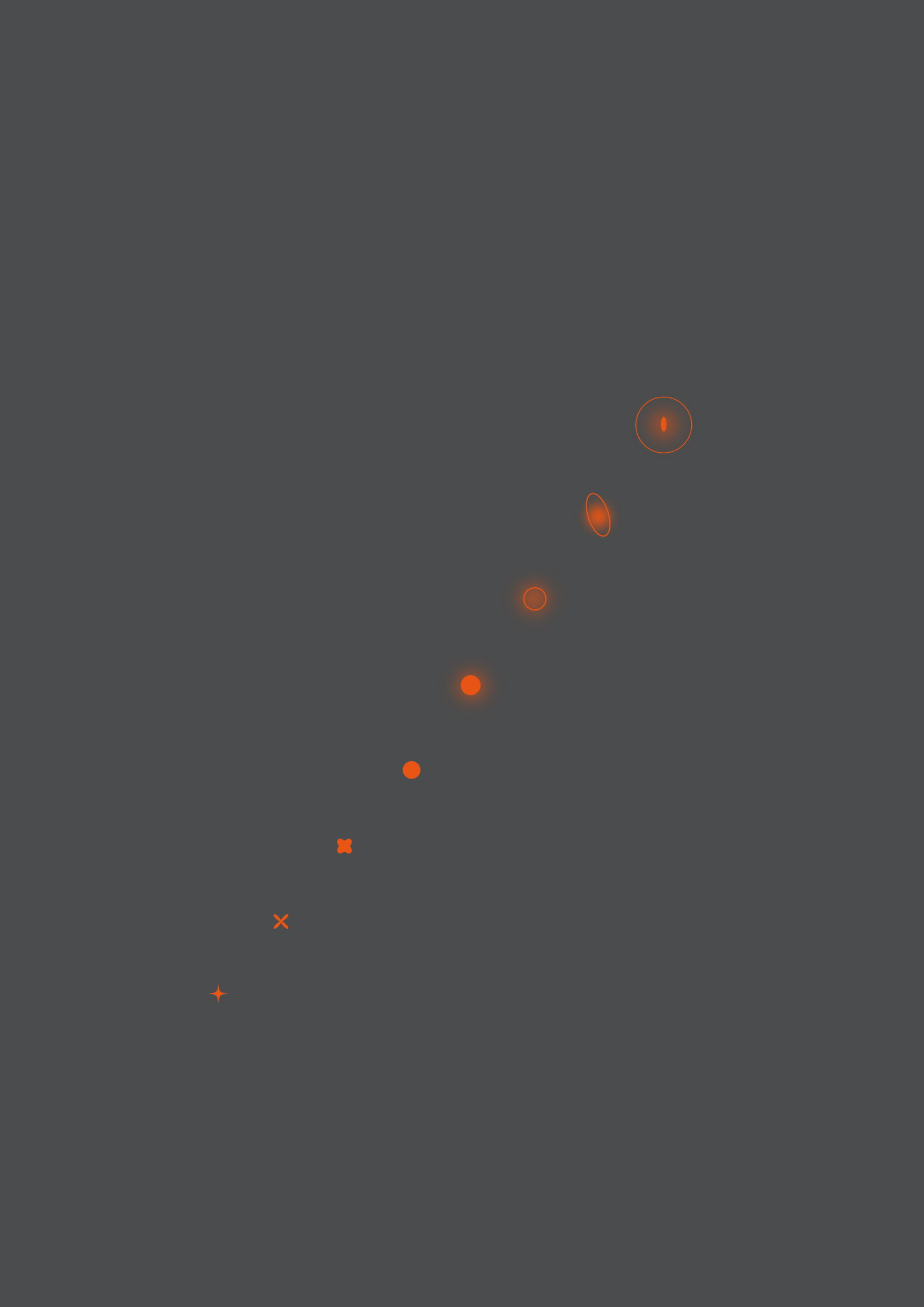
Naciones Unidas. *Sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible.*
https://www.youtube.com/watch?v=bewlNxvw3J0&ab_channel=NacionesUnidas

Euronews (2021). *Sobre el Pacto Verde Europeo.*
https://www.youtube.com/watch?v=xMCjzBbnkRA&t=20s

Euronews (2015). *La Unión Europea y los acuerdos comerciales. La Unión Europea y el comercio Internacional-Real Economy.*
https://www.youtube.com/watch?v=VMQjQojCmnc

OCDE (2013). *La estructura del comercio internacional: Better Understanding Global Trade Flows.*
https://www.youtube.com/watch?v=RZKX-0SK41U

Trade News (2021). *Los acuerdos comerciales de la UE en 5.*
https://tradenews.com.ar/los-acuerdos-comerciales-de-la-union-europea-en-5-minutos/



CAPÍTULO 2

La estrategia de internacionalización de la empresa

Autores
Jesús Arteaga Ortiz
David Muñoz Portillo
José Ángel Zúñiga Vicente

Índice

CAPÍTULO 2

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE 137

CONTENIDO 138

1. Introducción 138

2. La decisión de internacionalizarse 140

2.1. Razones para la internacionalización 140

2.2. La internacionalización desde una perspectiva teórica 141

2.3. Las causas últimas de las ventajas competitivas 142

3. Etapas de la internacionalización 144

3.1. El enfoque de la Escuela de Uppsala 144

3.2. Enfoques más actuales 145

3.3. La internacionalización de las empresas de servicios 145

3.4. La explosión de Internet 147

3.5. La globalización 148

3.6. Las *born global* 148

4. Barreras a la internacionalización 150

4.1. ¿Por qué unas empresas exportan más que otras? 150

4.2. Barreras de conocimiento 151

4.3. Barreras de recursos 152

4.4. Barreras de procedimiento 152

4.5. Barreras exógenas 153

5. Planificación para la formulación de la estrategia internacional 156

5.1. Decisiones emergentes y deliberadas para la internacionalización 156

5.2. Cómo iniciar el proceso de planificación: razones para la internacionalización y elección de posibles países de destino 159

5.3. Diagnóstico de los países de origen y posibles destinos: una mirada hacia la distancia nacional 163

5.3.1. Factores del país de origen que condicionan la competitividad internacional de la empresa: el modelo del diamante nacional 166
5.3.2. El perfil estratégico del entorno general: análisis PESTEL 170
5.3.3. La distancia nacional: una reflexión comparativa tras el análisis PESTEL 176
5.4. Diagnóstico del sector en los países de destino 178
5.5. Diagnóstico de la empresa: recursos y capacidades para afrontar la internacionalización 188
5.6. Análisis DAFO: una síntesis para la toma de decisiones 192
5.7. Fuentes de información para el diagnóstico estratégico internacional 195

6. La formulación de la estrategia internacional 198
6.1. Elección del país de destino y localización en el mismo 201
6.2. Concentración frente a deslocalización de las actividades y toma de decisiones 204
6.3. Grado de adaptación de la oferta de la empresa a las características del mercado de destino 206
6.4. La estrategia de internacionalización: el marco integración-respuesta 208
6.5. La decisión acerca de la estrategia de entrada 213

7. La sostenibilidad en la estrategia de internacionalización de la empresa 217
7.1. La decisión de incorporar la sostenibilidad en la estrategia de internacionalización 217
7.2. La sostenibilidad como herramienta de internacionalización y vector de competitividad en mercados exteriores 220
7.3. Los negocios inclusivos como modelo efectivo de internacionalización 221

RESUMEN 225

GLOSARIO 229

BIBLIOGRAFÍA 233
a. Bibliografía consultada 234
b. Lecturas recomendadas 243
c. Enlaces de interés 243
d. Vídeos de interés 244

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Tras estudiar este Capítulo, debería ser capaz de:

- Comprender las razones estratégicas que llevan a tomar la decisión de internacionalizar la actividad de la empresa.
- Identificar los distintos tipos de barreras que se le plantean a la empresa que pretende internacionalizarse.
- Conocer las diferentes etapas que puede comprender un proceso de internacionalización.
- Realizar un diagnóstico del potencial de internacionalización mediante un análisis estratégico riguroso de la situación de partida y establecer las líneas de actuación estratégica para lograrla.
- Elegir la estrategia idónea de internacionalización en función del entorno genérico del sector de actividad y del tipo de producto de la empresa.
- Examinar las distintas alternativas estratégicas de entrada en los mercados foráneos.
- Comprender la relevancia de la sostenibilidad como vector de competitividad empresarial en mercados exteriores y su importancia dentro de las estrategias de internacionalización de las empresas.
- Conocer modelos de negocio alternativos, como los negocios inclusivos, como forma de entrada a nuevos mercados.

1. Introducción

En los últimos años hay un extenso número de factores (como, por ejemplo, la crisis económico-financiera de 2008-2009, las disputas comerciales de EE. UU. contra China o Europa, los nacionalismos como el Brexit, la pandemia de la COVID-19 o la guerra de Ucrania) que están siendo responsables de lo que algunos expertos y analistas han dado en denominar "desglobalización". A pesar de ello, parece incuestionable que la internacionalización sigue siendo una alternativa estratégica especialmente útil para todas aquellas empresas que quieren emprender o consolidar procesos de crecimiento que les permitan seguir siendo competitivas y, en última instancia, garantizar su supervivencia en el medio-largo plazo.

¿Qué llevará a una empresa a internacionalizarse? En la literatura económica hay un gran número de respuestas a esta pregunta, en función de diferentes variables como la tipología de la empresa, su entorno, su sector de actividad, los objetivos que fijen sus directivos, etc. A grandes rasgos, el punto de partida serán los recursos y capacidades que posea la empresa, el grado en que pueda convertirlas en una ventaja competitiva en determinados mercados exteriores, las economías y beneficios que la internacionalización genere, así como la orientación de la empresa y la perspectiva de sus directivos, como se verá en el próximo apartado.

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

De este modo, en sus primeras etapas, una empresa podrá comenzar con la exportación (ya sea indirecta o directa), aumentando con el tiempo su grado de compromiso y riesgo para acabar con el establecimiento de una filial productiva en el país de destino si las condiciones se consideran apropiadas.

No obstante, factores como la creciente globalización experimentada principalmente desde la década de los ochenta hasta la crisis económico-financiera de 2008-2009 o Internet han cambiado drásticamente este paradigma, al agilizar muchas transacciones y facilitar el flujo de información. De esta forma, esta concepción tradicional de la internacionalización gradual se ha visto en muchos casos alterada por la irrupción de empresas como las llamadas *born globals*, las cuales nacen con una clara motivación internacionalizadora.

Al igual que existen impulsos a la internacionalización, hay barreras, las cuales pueden suponer un importante impedimento a la entrada en un país, por lo que han de ser minuciosamente identificadas y estudiadas dada la decisión de instalarse

o comerciar en el extranjero. En este Capítulo se procederá al estudio de las barreras más comunes y a su clasificación en cuatro grandes grupos: barreras de conocimiento, barreras de recursos, barreras de procedimiento y barreras exógenas.

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

Por otro lado, la dirección de las empresas debe prestar una mayor atención a distintos aspectos relacionados con la **sostenibilidad**, lo cual puede requerir, en algunos casos, una reformulación de sus modelos de negocio tradicionales. La evidencia empírica revela que la sostenibilidad es una importante fuente de ventaja competitiva que puede ser explotada de manera exitosa en los mercados internacionales, ya que los diferentes grupos de interés de la empresa (*i.e.* clientes, empleados, inversores, etc.) son cada vez más conscientes de los importantes beneficios que pueden generar las empresas que alineen sus estrategias empresariales con la sostenibilidad y, en su toma de decisiones, tienden a priorizar a aquellas empresas que se comportan de manera socialmente responsable. En este sentido, a nivel práctico se está constatando que aquellas empresas que consiguen integrar de manera satisfactoria en su estrategia competitiva el impacto económico, social y medioambiental que generan en el entorno en el que desarrollan las distintas actividades de su cadena de valor pueden mejorar su capacidad para competir y son capaces de aprovechar mejor las oportunidades que brindan los mercados internacionales. En consonancia con la sostenibilidad, se subraya la necesidad de conocer otros modelos de negocio, como es el caso de los **negocios inclusivos**, que pueden plantearse como una estrategia o modo de entrada alternativa en nuevos mercados, integrando en la cadena de valor de las empresas a grupos de población tradicionalmente excluidos.

2. La decisión de internacionalizarse

2.1. Razones para la internacionalización

La dirección de las empresas tiene que tomar decisiones estratégicas que permitan responder a los retos de una mayor competencia internacional y a las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados toda vez que hayan sido neutralizadas las potenciales amenazas. La dirección de aquellas empresas que se decidan a tomar la iniciativa tendrán más posibilidades de convertir tales cambios en una ventaja competitiva a su favor. Pero ni las razones ni los procesos son los mismos, según el tamaño de la empresa. En este sentido, por ejemplo, la dirección de las grandes empresas necesita aplicar algún tipo de estrategia global.

Ahora bien, ¿de qué depende la internacionalización de la empresa?, ¿qué motiva a la dirección a optar por una estrategia de internacionalización determinada? La internacionalización empresarial dependerá de muchos factores como, por ejemplo, de en qué medida dicho proceso potencia los recursos y capacidades distintivos de la organización, las economías y beneficios que la internacionalización genere, así como la similitud de los diferentes contextos (tradicional y nuevo) en que opere la empresa. La orientación y visión de la organización y sus directivos también desempeñan un papel importante en el grado de internacionalización empresarial.

Es decir, los motivos para internacionalizarse pueden ser muy diversos e incluso cambiantes a lo largo del tiempo (Cuervo-Cazurra y Narura, 2015). En general, el principal motivo es la creciente competencia internacional prácticamente en todos los mercados, que obliga a las empresas a desarrollar estrategias de crecimiento más allá del mercado local y buscar localizaciones productivas que generen menores costes. Esto no significa abandonar el mercado nacional para dedicarse al internacional. En realidad, la mayoría de las empresas difícilmente pueden abordar los mercados internacionales sin una fuerte consolidación del mercado local.

A modo de resumen, en Arteaga et al. (2017) se ofrece una revisión de las principales motivaciones para la internacionalización, distinguiendo entre proactivas y reactivas, como se puede ver en el Cuadro 2.1. Las motivaciones proactivas representan estímulos para intentar un cambio de estrategia en función de los intereses que tiene la dirección de la empresa para explotar recursos y capacidades singulares (por ejemplo, determinado conocimiento tecnológico) o posibilidades del mercado. Las motivaciones **reactivas** indican que la dirección está reaccionando a presiones o amenazas en su mercado nacional o en mercados extranjeros y se ajusta de forma pasiva a las mismas, cambiando sus actividades a lo largo del tiempo.

Cuadro 2.1

PRINCIPALES MOTIVACIONES PARA COMENZAR LA INTERNACIONALIZACIÓN

Motivaciones proactivas	Motivaciones reactivas
Objetivos de beneficios y crecimiento. Afán directivo. Competencia tecnológica / producto exclusivo. Búsqueda de recursos y capacidades. Oportunidades en el mercado extranjero / información del mercado. Economías de escala. Ventajas fiscales.	Presiones competitivas. Mercado nacional pequeño y saturado. Exceso de producción / capacidad. Pedidos extranjeros no solicitados. Ampliación de ventas de productos estacionales. Proximidad a clientes internacionales / distancia psicológica. Disminución del riesgo global.

Fuente: elaboración propia a partir de Arteaga et al. (2017, p. 117) y Hollensen (2020).

2.2. La internacionalización desde una perspectiva teórica

Según Mata et al. (2013), se debe considerar que la internacionalización de las empresas no solo está basada en exportar bienes, también invertir en el exterior para la producción o comercialización de esos bienes supone (aún más que exportarlos) internacionalizar la actividad de la empresa, igual que recibir inversión directa extranjera. Incluso importar materias primas, productos elaborados o servicios contribuye a la internacionalización. Y, en el caso de los servicios, prestar estos a clientes extranjeros en territorio nacional o invertir para su prestación en el exterior a clientes foráneos son formas de internacionalizarse. De acuerdo con estos autores, la empresa integra en su cadena de valor aquellas actividades en las que consigue agregar más valor que coste, en las que genera valor añadido. Si pensara que no es así, que el mercado se las ofrece a un precio igual o inferior al coste en el que ella incurriría al desarrollarlas por sí misma, acudiría al mercado a realizar una transacción.

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

- el tipo de industria,
- la región de implantación,

- las relaciones internacionales del país,

- las capacidades de la empresa para abordarla (Casson, 1982, 1993).

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

La globalización y la generalización de las tecnologías de la información y la comunicación han limitado la capacidad de ambas teorías para interpretar la realidad de la internacionalización de las empresas. En un mundo globalizado, con mercados nacionales cada vez más parecidos entre sí, se adopta, en muchos casos, una estrategia de internacionalización simultánea (Buzzell *et al.,* 1995), con la que se atacan varios mercados a la vez. También en un mundo esencialmente interconectado las redes empresariales tienen un papel decisivo para la internacionalización de las empresas que las integran:

- las importaciones generan redes que pueden facilitar las exportaciones (Welch y Luostarinen, 1993);

- la existencia de ventajas competitivas y la pertenencia a las redes están en el origen causal de la internacionalización (Johanson y Mattson, 1988);

- las redes internacionales de proveedores, de competidores, de clientes y las redes institucionales son las que promueven la internacionalización cuando se dispone de ventajas competitivas (Holmlund y Kock, 1998).

2.3. Las causas últimas de las ventajas competitivas

Tal y como comentan Mata et al. (2013), para Porter (1980), solo hay dos tipos de ventajas competitivas: exclusividad percibida por el cliente o coste bajo. Consecuentemente, solo hay dos estrategias genéricas posibles:

- obtener los productos (bienes o servicios) a menor coste que la competencia y así ser el líder en coste o

- que el producto sea percibido por los clientes como exclusivo: ser líder en diferenciación y así disponer de libertad para fijar los precios (aunque puede haber muchos productos en el mercado sustentados en distintas fuentes de diferenciación).

Según Porter (1980) hay una variante adicional: utilizar una de esas dos estrategias genéricas dirigiéndose a todo un sector o centrándose solo en un segmento específico del mismo (Cuadro 2.2).

Cuadro 2.2

VENTAJA ESTRATÉGICA

	Exclusividad percibida por el cliente	**Posición de coste bajo**
Todo un sector	Diferenciación	Liderazgo general en costes
Solo un segmento	Diferenciación enfocada a un segmento	Segmentación con enfoque de costes bajos

Fuente: Arteaga et al. (2017, p. 119) adaptado de Porter (1980).

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

Por otro lado, Porter (2012) consideraba que intentar obtener ambas ventajas de manera simultánea lleva a las empresas que lo persiguen a quedar "atrapadas en la mitad", dado que sus resultados deben ser inferiores en comparación con las que optaban por obtener cada una de las ventajas de manera separada. Ésta ha sido la línea de pensamiento dominante durante un amplio período de tiempo. Sin embargo, Porter se centraba principalmente en la perspectiva de la empresa que genera el producto comparando precios y costes, obviando, de este modo, la perspectiva de los clientes que toman sus decisiones basándose en el precio y el valor percibido del bien y/o servicio adquirido (Guerras y Navas, 2022). En este sentido, la realidad demuestra que en los últimos años hay multitud de casos de empresas de éxito a nivel nacional e internacional que apuestan de manera simultánea por ofrecer productos de medio-alto valor percibido por los clientes con precios asequibles. Es lo que se conoce como productos asociados a una buena o muy buena relación calidad-precio, que gozan de una gran acogida entre los clientes de los distintos países en los que se ofrecen.

3. Etapas de la internacionalización

3.1. El enfoque de la Escuela de Uppsala

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

Teniendo presentes estos supuestos básicos, los investigadores de Uppsala interpretaron los patrones del proceso de internacionalización que habían observado en las empresas manufactureras suecas. En primer lugar, observaron que las empresas parecían iniciar sus operaciones en el extranjero en mercados bastante cercanos y solo paulatinamente penetraban en los más alejados. En segundo lugar, parecía que las empresas entraban en los nuevos mercados mediante exportaciones, ya que era muy poco frecuente que lo hiciesen mediante la organización de una estructura de ventas o filiales productivas propias. Las instalaciones de propiedad total o mayoritaria solo se creaban después de varios años de exportar al mismo mercado.

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

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

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

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

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

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

En cuanto a la **dimensión geográfica**, las empresas entran en nuevos mercados que están a una distancia psicológica cada vez mayor. La distancia psicológica se define en términos de factores como diferencias idiomáticas, culturales y de sistemas políticos que perturban el flujo de información entre la empresa y el mercado. Así pues, las empresas empiezan su internacionalización acudiendo a aquellos mercados que pueden comprender con más facilidad. En ellos encontrarán oportunidades y percibirán que la incertidumbre del mercado es reducida (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977).

3.2. Enfoques más actuales

Como han señalado Mata et al. (2013) y Arteaga et al. (2017), este planteamiento clásico de la Escuela de Uppsala que pone el énfasis en la progresividad de la internacionalización y marca claramente distintas etapas, se ha visto cuestionado en la actualidad. Como ya se decía más arriba, la globalización ha impuesto muchas veces una estrategia de internacionalización también global y rápida (Oviatt y McDougall, 1994). Al mismo tiempo, la pertenencia de las empresas a redes suele acelerar notablemente la internacionalización (Gil-Barragán *et al.,* 2020; Reichel, 1988; Johanson y Mattson, 1988; Welch y Luostarinen, 1993). Asimismo, el perfil internacional de muchos empresarios y directivos actuales puede contribuir, y lo hace a menudo, a acelerar la internacionalización (De Cock *et al.*, 2000). Y, finalmente, las empresas más innovadoras en productos, en procesos o en sistemas desarrollan estrategias para una implantación internacional mucho más rápida saltándose muchas de las etapas.

3.3. La internacionalización de las empresas de servicios

La escuela escandinava que, según hemos visto, explica la internacionalización basándose en las mencionadas etapas, centra su atención en em-

presas productoras de bienes, cuando la mayor parte de la actividad económica en los países desarrollados se encuentra actualmente en la prestación de servicios. ¿Cómo se internacionaliza la actividad en los servicios? De forma diferente, los servicios son intangibles y, por lo tanto, no son tan fácilmente percibidos por los sentidos como ocurre con los bienes materiales; son heterogéneos y variables, lo que supone que son difíciles de estandarizar y de comparar, y, sobre todo, son intransferibles, pues son inseparables de quien los presta, y no pueden almacenarse. En vista de tales características parece lógico pensar que los servicios en sí mismos no son exportables, aunque la actividad asociada a los mismos sí es susceptible de poder internacionalizarse, ya que es posible prestar servicios a clientes foráneos en el propio país o mediante implantación de la empresa en el exterior para desarrollar la actividad asociada a tales servicios en otros países. Así, España, que no es un gran exportador de bienes, ha internacionalizado su economía de forma muy notable mediante la internacionalización de su sector terciario, pero no exportando, sino dando servicios (principalmente turísticos) a clientes extranjeros en su territorio y a través de la inversión directa en el exterior de sus grandes empresas de servicios como la banca, las cadenas de tiendas del sector textil, las empresas de telefonía o de suministros como la electricidad.

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

En los últimos años se ha empezado a reconocer la relevancia de un grupo de actividades dentro de los servicios que, lejos de poseer las características tradicionalmente asociadas a los mismos de baja productividad o escasa innovación son portadoras de significativas ganancias en productividad y conocimientos. Son los “servicios intensivos en conocimiento” (*knowledge intensive services* - o KIS por sus siglas en inglés). Bajo esta categoría se incluyen actividades tan diversas como legales y contables, audiovisuales, diseño, *software*, ingeniería, publicidad o investigación y desarrollo (I+D), entre otras muchas. Todas estas actividades tienen en común que están basadas en el uso intensivo de personal altamente cualificado y son generadoras de información o conocimientos que pueden resultar de gran utilidad para los clientes que hacen uso

de las mismas. En este sentido, suele sugerirse que el uso de estos servicios es importante para el éxito del proceso de internacionalización, ya que son fuentes de información sobre nuevos mercados, aspectos normativos, o sobre la propia logística asociada al comercio internacional (Bryson *et al.*, 2020; Fletcher y Harris, 2012; Shearmur *et al.*, 2015).

3.4. La explosión de Internet

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

Todos los sectores están ya afectados por esta desestructuración productiva que no solo tiene como causa Internet, sino el abaratamiento de los transportes y la liberalización del comercio mundial. Esta desestructuración está modificando las fuentes de la ventaja competitiva en todos los sectores, dando lugar a negocios diferentes con sus propias fuentes de ventaja competitiva. Algunos de los nuevos negocios se están encontrando con enormes economías de escala, lo que está dando lugar a grandes concentraciones. En una red global, cuantas más personas haya conectadas, más útil será estar en conexión; las redes propician en sí mismas la creación de economías de escala (efecto red). Esta dinámica, que se retroalimenta sola, tiende a crear gigantes. La primera empresa que consiga alcanzar la masa crítica se puede quedar con todo o con casi todo el mercado. También, a medida que las cadenas de valor se fragmentan y reconfiguran,

pueden surgir nuevas oportunidades de negocio en la producción de bienes y en la prestación de servicios.

En el momento actual, además de estar preparados para competir, hay que detectar redes, incorporarse a ellas, cooperar, deslocalizar tareas, convertir los negocios en redes de transacciones.

3.5. La globalización

Siguiendo a Hollensen (2020), la generalización de las tendencias y de los patrones de consumo supone una cierta homogeneidad planetaria, aunque, al mismo tiempo, la diversidad al alcance de todos hace que esa homogenización global sea compatible con una mayor heterogeneidad compartida: cada vez hay mayor parecido entre las gentes de los diferentes países, pero cada vez hay una diversidad mayor en la forma de ser y estar en todos y cada uno de ellos. Las consecuencias que acarrea el hecho de que se modifiquen los límites materiales de los sectores y las tendencias, en pos de una homogenización compatible con una mayor diversidad, son enormes. Las economías de escala, generadoras de beneficios en muchos sectores en muchos países, pueden dejar de hacerlo a nivel supranacional, con lo que se facilita la competencia. Pero cuando estas (las economías de escala) siguen conservando su validez en mercados agregados, llegan a configurar oligopolios o monopolios de nivel mundial con un enorme poder. Por otra parte, en un contexto internacional, la exclusividad percibida en un segmento en un país puede ser reproducida en otros países con una estrategia de segmentación global. Si las economías de escala siguen siendo eficaces en el segmento global en el que haya diferenciación, se pueden configurar enormes ventajas competitivas y grandes barreras para el acceso de nuevos concurrentes, con la consecuencia de obtener rentabilidades tan grandes como los mercados agregados.

3.6. Las *born global*

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

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

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

información disponibles. El mercado financiero internacional es un buen ejemplo de este fenómeno (Törnroos, 2002).

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

Las empresas *born global* se caracterizan normalmente por ser pymes con menos de 500 empleados y unas ventas anuales inferiores a 100 millones de dólares, así como por su dependencia de tecnologías punteras en el desarrollo de un producto relativamente singular o de innovaciones de procesos. Pero una de las características distintivas de las empresas *born global* es que tienden a ser dirigidas por empresarios visionarios, que ven el mundo como un único mercado sin fronteras desde el momento en que crean la empresa. Las empresas *born global* son pequeñas empresas orientadas a la tecnología que operan en los mercados internacionales desde el momento de su constitución en las que, junto al uso de la tecnología y el acceso a redes, confluye el talento humano. Precisamente, algunas de las características que las diferencia de las empresas más tradicionales son las siguientes: elevado nivel de especialización (ya que normalmente se centran en unos pocos productos dando prioridad a su calidad para aportar un valor diferencial y así poder distinguirse de sus potenciales competidores), uso estratégico de sus recursos (ya que no tienden a realizar grandes inversiones para disponer de los activos que precisan para realizar su actividad), uso inequívoco de las nuevas tecnologías (para automatizar tanto procesos internos como externos y, de esta manera, lograr importantes ahorros de costes) y recurrir de manera habitual a alianzas o acuerdos de cooperación (ya que les facilitan el acceso a la transferencia de tecnología y conocimientos para impulsar su competitividad o la entrada a nuevos mercados y el establecimiento de canales de distribución para incrementar sus ventas).

Existe una creciente evidencia empírica del crecimiento exponencial de empresas *born global* en numerosos países desarrollados durante los últimos años, aunque cada vez empiezan a estar también más presentes en países emergentes o con niveles de desarrollo más bajo.

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

Lo que parece fuera de toda duda es que el fenómeno de las empresas *born global* plantea un reto a las teorías tradicionales sobre la internacionalización, al cuestionar su validez general.

4. Barreras a la internacionalización

4.1. ¿Por qué unas empresas exportan más que otras?

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

Si bien algunos trabajos abordan los obstáculos a la internacionalización en todo su proceso, cuando se habla de "barreras" a la internacionalización, la mayoría de los estudios se suelen referir, en concreto, a barreras a la exportación (Kahiya, 2018). Por tanto, en el presente apartado identificaremos una lista finita de barreras individuales que vamos a clasificar en cuatro grupos, con la intención de recoger cualquier dificultad, obstáculo o limitación que pueda percibirse como que impide a una empresa exportar o exportar más.

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

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

Pero existen numerosas barreras que pueden dificultar el proceso de internacionalización de las empresas. No existe un criterio homogéneo a la hora de definir el número, tipos e importancia de las barreras u obstáculos a la exportación, aunque la referencia a estos impedimentos sí es

notoria. Constituye uno de los temas de investigación con mayor presencia en la literatura sobre la exportación (p. ej., Da Silva, 2001; Kahiya, 2018). Leonidou (1995a, p. 5) define las barreras a la exportación como "todo obstáculo actitudinal, de estructura, operativo o cualquier otro impedimento que dificulte o cohíba la voluntad de la empresa de iniciar, desarrollar o mantener la actividad internacional".

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

Tras revisar la mayor parte de los estudios existentes, se propone agrupar las barreras u obstáculos a la exportación en cuatro categorías genéricas (barreras de conocimiento, de recursos, de procedimiento y exógenas), toda vez que su existencia ha sido contrastada empíricamente (Arteaga y Fernández, 2010).

4.2. Barreras de conocimiento

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

- Por una parte, el **desconocimiento de los mercados de destino** (Arteaga y Fernández, 2010; Uner *et al.,* 2013; Radojevic *et al.,* 2014) tiene una especial relevancia si se tiene en cuenta que la disponibilidad de información sobre esos mercados exteriores suele ser escasa y que, además, el coste de dicha información es elevado para un agente individual. No obstante, el avance en las nuevas tecnologías durante los últimos tiempos parece indicar que dicho coste se ha reducido.

- Por su parte, Westhead et al. (2002), Leonidou (2004) o Uner et al. (2013) consideran que, además de la variable citada, otro obstáculo importante, dentro de las barreras de conocimiento, lo constituye la falta de información sobre las **oportunidades de su producto en mercados exteriores**.

- El **desconocimiento de las ayudas a la exportación disponibles**: la importancia de las mismas en la actividad exportadora se ha puesto de manifiesto en diferentes trabajos (p. ej., Kedia y Chhokar, 1986; Christensen *et al.* 1987; Arteaga y Fernández, 2010), si bien para Christensen et al. (1987) los incentivos públicos a la exportación son más un estímulo secundario que primario, dado que el principal motivo para la exportación es la percepción de los beneficios que para la dirección tiene la actividad exportadora.

- El **desconocimiento de los beneficios económicos y no económicos que puede generar la exportación**. Existe una amplia evidencia empírica en la literatura sobre la actividad exportadora de que la existencia de diferencias en las percepciones del decisor, o de la alta dirección de la empresa, sobre los beneficios de la exportación son factores que determinan en gran medida la iniciación o expansión de la actividad internacional (Welch y Wiedersheim-Paul, 1977; Julián y Ahmed, 2005; Arteaga y Fernández, 2010).

4.3. Barreras de recursos

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

- La revisión de la literatura nos lleva a considerar dentro de esta categoría la **falta de capacidad de producción de la empresa** (Leonidou, 1995b; Westhead *et al.*, 2002; Castillo *et al.*, 2013).

- También, la **dificultad para financiar las exportaciones y la falta de recursos para la investigación de mercados** (Ramaswami y Yang, 1990; Arteaga y Fernández, 2010; Radojevic *et al.*, 2014).

- Las dificultades relacionadas con los **medios de pago internacionales** y sus elevados costes o la lenta gestión de cobro en el extranjero también han sido destacadas en diferentes estudios (Katsikeas y Morgan, 1994; Leonidou, 1995b; Radojevic *et al.*, 2014).

- El papel de las entidades financieras y su influencia en la actividad exportadora han sido reflejadas en otras investigaciones (Yang *et al.*, 1992). Así, algunos autores han incluido, dentro de las barreras de recursos, la **falta de experiencia internacional de los bancos locales** (Ramaswami y Yang, 1990; Arteaga y Fernández, 2010).

- Por último, indicar que la **falta de personal para planificar la actividad exportadora** ha sido a veces vinculada a las barreras que componen la tipología de recursos, si bien algunos autores han considerado mejor su inclusión entre las barreras de conocimiento (p. ej., Yang *et al.,* 1992; Julián y Ahmed, 2005).

4.4. Barreras de procedimiento

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

- De esta manera, la **complejidad de la documentación o la burocracia asociada a las operaciones de exportación** ha sido recogida como una barrera por diversos autores como Rabino (1980), Bauerschmidt et al. (1985), Keng y Jiuan (1989), Eshgi (1992), Barker y Kaynak (1992), Naidu y Rao (1993), Katsikeas y Morgan (1994), Leonidou (1995b), Moini (1997), Urbonavičius y Dikčius (2010), Uner et al. (2013), Radojevic et al. (2014) o Venkatesh et al. (2015).

- Las **barreras culturales y lingüísticas** constituyen una de las más citadas en la literatura sobre exportación (Rabino, 1980; Bauerschmidt *et al.,* 1985; Gripsrud, 1990; Karakaya, 1993; Leonidou, 1995b, Uner *et al.*, 2013; Venkatesh *et al.*, 2015).

- También lo han sido las **diferencias en las costumbres sobre el uso de un producto** (p. ej., Bauerschmidt *et al.*, 1985, Castillo *et al.*, 2013) y la **dificultad logística** (Da Silva, 2001; Venkatesh *et al.*, 2015). Asimismo, algunos autores han sugerido como posible barrera la **localización de un distribuidor adecuado** o **de canales de distribución adecuados** (p. ej., Karakaya, 1993; Katsikeas y Morgan, 1994; Leonidou, 1995b; Da

Silva, 2001; Hise, 2001; Rundh, 2007; Arteaga y Fernández, 2010; Uner *et al.*, 2013). Esta última era la principal barrera percibida por las pymes españolas que participaron en un estudio realizado por Arteaga (2003).

- Pero para muchos, las más significativas dentro de este grupo son las denominadas **barreras comerciales**, contempladas por Yang et al. (1992), que pueden desglosarse en **barreras arancelarias** (Bauerschmidt *et al.*, 1985; Barker y Kaynak, 1992; Radojevic *et al.*, 2014; Venkatesh *et al.*, 2015) y **no arancelarias** (p. ej., Rabino, 1980; Leonidou, 1995b; Arteaga y Fernández, 2010; Urbonavičius y Dikčius, 2010; Uner *et al.*, 2013): por ejemplo, las barreras relativas a la normalización y homologación del producto o las sanitarias, fitosanitarias o similares (Kedia y Chhokar, 1986; Keng y Jiuan, 1989). Estas últimas pueden cobrar una especial relevancia en una situación de pandemia global, como la de la COVID-19.

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

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

4.5. Barreras exógenas

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

- Algunos autores han contemplado en sus trabajos empíricos la barrera de **riesgo por la variación en los tipos de cambio** (Leonidou, 1995b; Radojevic *et al.*, 2014; Venkatesh *et al.*, 2015), que en realidad puede formularse como **fluctuación de tipo de cambio desfavorable**, porque la fortaleza de una moneda no implica necesariamente una estabilidad o mejora en los tipos de cambio.

- También, la **inestabilidad política en los países de destino**, que ha sido previamente planteada, entre otros, por Mayo (1991), Karakaya (1993), Arteaga y Fernández (2010) y Castillo et al. (2013).

- Otros autores (Dreher y Gassebner, 2013; Munemo, 2021; Rodríguez *et al.*, 2005 y Weitzel y Berns, 2006) han puesto también el foco en la posible **corrupción administrativa o** en la necesidad de tener que hacer frente

a **comportamientos ilegales** (sobornos, solicitudes de compensación o tráficos de influencias) orquestados por gobiernos y/o individuos de países de destino que con sus actuaciones pueden impedir competir a empresas de otros países de manera justa en función del precio, la calidad o el servicio prestado.

En el Cuadro 2.3 se recogen de manera resumida los distintos tipos de barreras u obstáculos a la exportación a las que puede tener que hacer frente una empresa tipo.

Cuadro 2.3

CLASIFICACIÓN DE LAS BARRERAS A LA EXPORTACIÓN

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

Fuente: Arteaga et al. (2017, p. 135).

5. Planificación para la formulación de la estrategia internacional

5.1. Decisiones emergentes y deliberadas para la internacionalización

En el apartado 2 de este Capítulo, (vid. Cuadro 2.1) mencionábamos las principales razones para internacionalizarse. En este sentido, en el marco de la adopción de las decisiones relacionadas con la internacionalización de cualquier empresa, tal y como sucede con cualquier decisión de índole estratégica, conviene distinguir entre decisiones emergentes y decisiones deliberadas. En este sentido, la realidad revela que, en ocasiones, las empresas pueden iniciar su andadura internacional como resultado de decisiones emergentes o improvisadas de las personas que las dirigen, esto es, decisiones que no tienen su base en una intención previamente establecida y de un proceso de deliberación cuidadoso. En general, las decisiones improvisadas suelen adoptarse para aprovechar oportunidades empresariales a las que se tiene acceso de forma inesperada. Por ejemplo, es común que la internacionalización hacia países emergentes o en desarrollo sobre los que existe escasa información disponible y mucho desconocimiento se produzca fundamentalmente a raíz del acceso a algún amigo, familiar o persona a la que se conoce de forma ocasional y que es nativa de esos países. Estas personas pueden ofrecer información muy valiosa sobre oportunidades de negocio, tanto puntuales como sostenibles en el tiempo, además de servir de contacto y referente para integrarse en las redes empresariales locales y hacer negocios fructíferos con socios de esos países. Bajo esta perspectiva o enfoque de relaciones, la/s persona/s que dirigen la empresa, más que elegir el país hacia el que internacionalizarse, escoge un socio de confianza en el extranjero que le sirva de soporte para iniciar su andadura internacional (Andersen y Buvik, 2002). Otras fuentes de oportunidades imprevistas para la internacionalización pueden ser un viaje de ocio o turismo en el que se tiene acceso a empresarios locales, el hecho de que algún cliente local se internacionalice y solicite a la empresa que lo provea de los insumos que requiere en el país de destino en el que pretende localizarse o, incluso, el propio azar.

En todos estos casos, la/s persona/s que dirigen la empresa adoptan **decisiones emergentes**, esto es, no deliberadas ni planificadas y, por ende, sin una base racional. Tales decisiones se basan en la oportunidad de dar una respuesta efectiva a una información conocida de forma ocasional o en circunstancias sobrevenidas como consecuencia del propio azar (Mintzberg y Waters, 1985), pero suelen representar un procedimiento válido para iniciar e impulsar la internacionalización. Por ejemplo, el libro *The Telling Room*, escrito por el norteamericano Michael Paterniti, cuenta la historia de un pueblo español, de una familia que reside en el mismo y del queso elaborado por esta familia bajo la

marca Páramo de Guzmán. El hecho de que el libro se convirtiera en *bestseller* tras su publicación en Estados Unidos y las numerosas reseñas en prensa acreditada sobre el mismo (p. ej., en The New York Times, The Wall Street Journal) generaron un interés inesperado por el producto y una considerable demanda del mismo desde numerosos países, viendo esta empresa artesanal, Raíz y Páramo de Guzmán, incrementarse las ventas en su tienda *online* en más de un 70% en 2013 (Arteaga *et al.*, 2017, p. 137; García y Santos, 2015). La rápida y adecuada movilización de los recursos de la empresa para atender esta demanda foránea y aprovecharla como palanca para el desarrollo internacional de la empresa representa una decisión emergente de sus directivos.

Frente a la improvisación, las **decisiones deliberadas** se sustentan en un proceso de reflexión racional, sistemático y estructurado que obedece a una clara intención o voluntad de la/s persona/s que dirige/n la empresa para expandirse hacia los mercados foráneos. Se trata, por tanto, de un proceso controlado por la dirección de la empresa para elaborar aquella estrategia internacional que será finalmente adoptada mediante el plan previamente establecido. En estos casos, suele realizarse un análisis previo en el que se examinan con cierto grado de detalle las características del mercado (o mercados) en que aspira a introducirse (tanto las particularidades del país de destino como los rasgos distintivos del sector de actividad en el que va operar la empresa en dicho país), así como el potencial que tiene la empresa en cuestión para poder triunfar en el mismo. De esta forma, puede identificar los retos que comporta la entrada en el mercado pretendido y anticiparse a ellos diseñando aquella estrategia internacional que pueda facilitar una entrada exitosa (p. ej., dónde ubicarse geográficamente en el seno del país de destino; si debe continuar realizando las actividades de producción en el país de origen, trasladar la totalidad o parte de ellas al país de destino o pasar a producirlas en un tercer lugar; si competir con un producto homogéneo sobre la base de costes bajos o adaptando el producto a las peculiaridades del mercado en el nuevo destino, etc.). Aunque inicialmente se podría pensar que son las grandes empresas las que disponen de los recursos para elaborar estos planes, la evidencia muestra multitud de ejemplos de pymes que han confiado también en la elaboración de un plan de expansión internacional considerándola una herramienta útil y necesaria para afrontar, al menos *a priori*, con mayores garantías de éxito el desafío que supone la entrada en otros países.

Dado que la adopción de una estrategia de internacionalización puede precisar de la inversión de cuantiosos recursos y conlleva un cierto nivel de riesgos, el uso de la planificación como paso previo a la formulación de la estrategia internacional más conveniente es altamente recomendable. Ahora bien, ello no implica la exclusión de las decisiones emergentes e improvisadas a lo largo del proceso, pues éstas pueden contribuir de forma importante a salvar en algunos casos los obstáculos que no hayan podido anticiparse en la fase de planificación, así como a aprovechar oportunidades inesperadas que resulten en un apoyo para la entrada en el país de destino. De hecho, en la realidad se hace necesario en numerosas ocasiones integrar las dos grandes bases de la formulación de la estrategia, la emergente y la deliberada (Mintzberg y Lampel, 1999), si bien ambas no deben ser contradictorias o

incoherentes, sino responder a una idea común o patrón en lo que a la penetración en mercados exteriores se refiere (Figura 2.1). Además, en un contexto de los negocios como el actual, en la que la dirección de las empresas tiene que tomar muchas de sus decisiones en condiciones de enorme incertidumbre, más si cabe raíz de la pandemia de la COVID-19 o la guerra de Ucrania, resulta raro que tales decisiones acaben siendo únicamente el resultado de un proceso deliberado, dadas las dificultades que supone prever de manera precisa que es lo que puede deparar el futuro. En todo caso, con sus decisiones y acciones, tanto deliberadas como emergentes, la dirección de la empresa ha de mostrar su **compromiso decidido con la expansión internacional**, pues el titubeo o la falta de convencimiento pueden mermar las oportunidades reales para alcanzar una penetración internacional exitosa. Por ejemplo, un grupo de empresarios andaluces constituyeron la empresa DITEMA para abrir nuevos mercados en un contexto de recesión internacional generalizada, optando por Marruecos debido a la estabilidad política de este país, sus bajos costes y los favorables convenios comerciales que existen entre el mismo, la Unión Europea y Estados Unidos (Rodríguez *et al.*, 2012). Aunque su junta general aprobó un plan de entrada previamente concebido, la empresa afrontó dificultades en las negociaciones y en el desarrollo de actuaciones sobre el terreno. Estas dificultades, sin embargo, no hicieron desistir a los accionistas en su propósito; frente a ello, se cambió hasta en cuatro ocasiones de asesor jurídico hasta dar con uno idóneo para hacer fluir las negociaciones en Marruecos y se modificaron decisiones previas como la forma jurídica escogida para la filial o las modalidades de financiación previstas para hacer viable la operación de expansión internacional.

Figura 2.1

Fuente: Arteaga et al. (2017, p. 139).

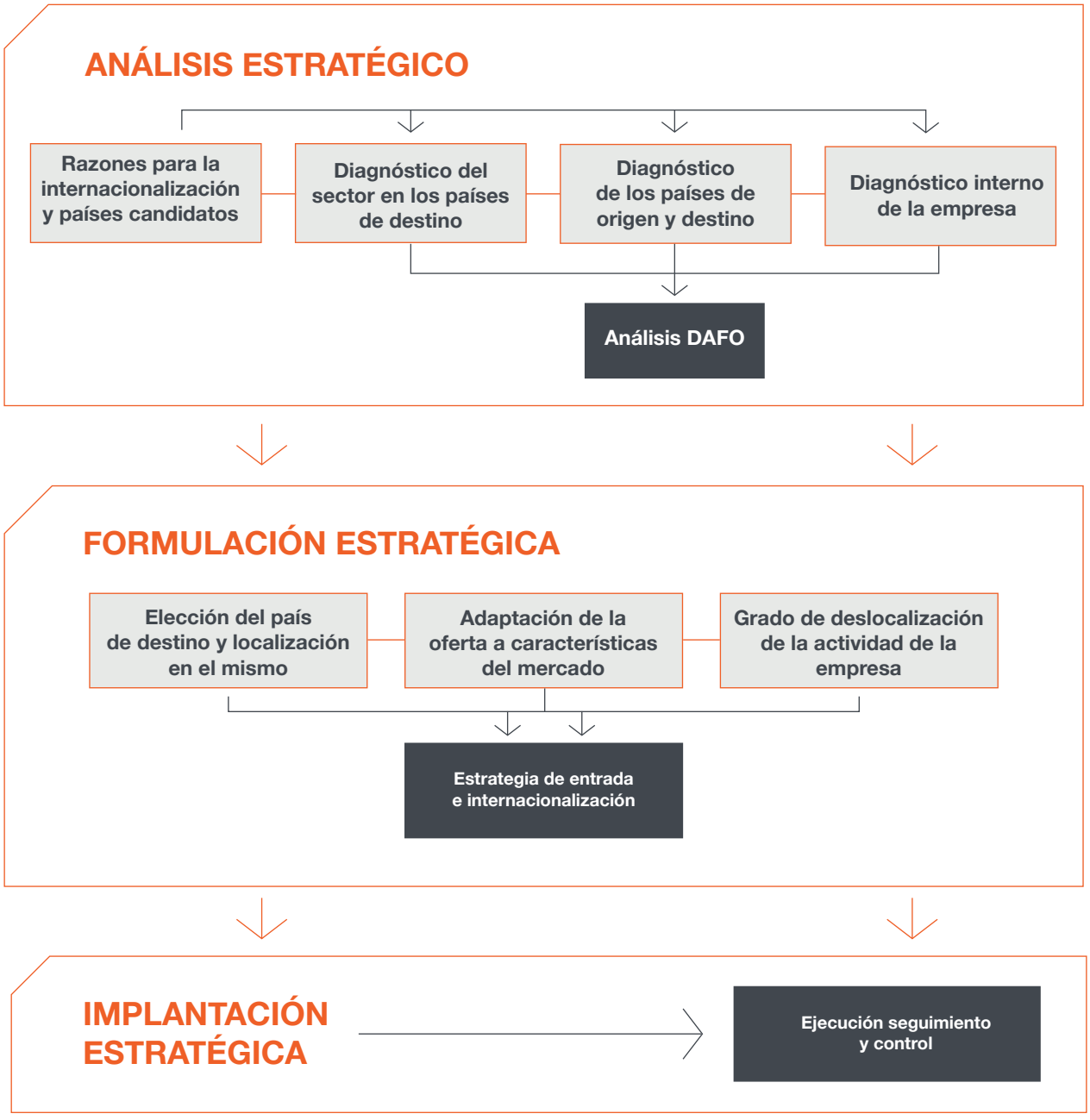
Aunque se reconoce que la internacionalización puede estar sujeta tanto a decisiones deliberadas como emergentes, en los apartados siguientes se aborda cómo formular una estrategia deliberada para acometer la internacionalización empresarial de forma planificada, quedando la estrategia emergente, debido a su naturaleza improvisada y dependiente de acontecimientos inesperados, reservada a las decisiones de los directivos en su quehacer diario al frente de la empresa.

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

El proceso de planificación para formular la estrategia que permita acometer la expansión exterior conlleva el desarrollo de tres conjuntos de tareas tal y como se puede ver en la siguiente Figura 2.2:

Figura 2.2

EL PROCESO ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: elaboración propia a partir de Arteaga et al. (2017, p. 142).

1. La realización de un **diagnóstico de situación o análisis estratégico**, que puede ser útil para determinar el conjunto de oportunidades (O) y amenazas (A) que el país de destino presenta para la empresa que desea entrar a competir en él, así como el conjunto de fortalezas (F) y debilidades (D) de la misma, a partir de las cuales aprovechar tales oportunidades y sortear las amenazas. De este análisis estratégico se podrá elaborar una matriz DAFO y a partir de ella se derivarán posibles Limitaciones (L), Riesgos (R), Potencialidades (P) y Desafíos (D) (Análisis LRPD o DAFO Dinámico).

2. **La formulación de la estrategia internacional** idónea para acometer la expansión exterior. Esta estrategia debe concretar la elección del país/es de destino, la ubicación idónea para la empresa en el seno del mismo, el grado de adaptación de la oferta de productos / servicios a las características del mercado de destino, la conveniencia de concentrar / deslocalizar las actividades productivas. Sobre la base de estas dos últimas decisiones, la empresa escogerá también una estrategia de internacionalización concreta.

3. **La implantación de la estrategia formulada**. Esta fase exige que la dirección de la empresa ponga en práctica la estrategia internacional formulada. Para ello han de movilizar y desplegar los recursos disponibles en la empresa, así como gestionar el acceso a aquellos de los que carece acometer la entrada en el país/es escogido/s con éxito. Cuando se trata de una estrategia internacional, la implantación nunca es una tarea sencilla, fracasando muchas empresas en esta misión. De hecho, menos del 10% de las estrategias que se formulan con efectividad son también implantadas con acierto (según datos publicados en Fortune). Esta idea debe estar muy presente en la dirección, porque lo habitual cuando se produce un fracaso en la implantación de la estrategia es que se culpe a la estrategia elegida y se la cuestione, con el argumento de que fue mal formulada. Sin embargo, la realidad demuestra que la mayoría de los errores se cometen en la programación, coordinación y ejecución de tareas que conlleva la propia implantación. Otro error común consiste en no explicar adecuadamente lo que la estrategia pretende a los empleados de la empresa implicados en la ejecución de la misma, de manera que estos cometen errores en la realización de tareas concretas al desconocer el fin u objetivo último de las mismas, esto es, el para qué de ellas.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta es que mientras la responsabilidad relativa al análisis y la formulación de la estrategia internacional puede concentrarse en unas pocas personas, su implantación requiere de un firme compromiso por parte de todos los miembros de la compañía. En la fase de implantación de la estrategia, además, es necesario llevar a cabo un seguimiento y control del desarrollo del proceso global que permita alertar a la dirección de posibles cambios en las condiciones del entorno o internas a la empresa, de errores de cálculo o estimaciones imprecisas realizadas en la fase de diagnóstico o de cualquier otra incidencia o azar que sobrevenga. Cualquiera de estas señales podría implicar la necesidad de complementar la estrategia deliberada que se está implantando con decisiones emergentes que contribuyan a encauzar con éxito el proceso. Así actuó, por ejemplo, la empresa NAO Internacional cuando en su momento intentó entrar en el mer-

cado francés. Al trasladarse su directivo a este país para negociar acuerdos comerciales como parte del plan preestablecido, descubrió que sus tecnologías no eran suficientemente innovadoras ni competitivas en precio en relación con las de los rivales locales. Un error de cálculo que le hizo regresar a España sin ningún acuerdo comercial firmado. Como alternativa, la empresa decidió penetrar en el mercado italiano sobre la base del sistema prueba-error y, una vez logrado esto con éxito, la dirección creyó que era el momento de volver al plan inicial y dirigirse a Francia, logrando la entrada en el país en esta segunda ocasión (Migliorini y Serarols, 2012).

Si bien, se propone un orden lógico en el desarrollo temporal de las distintas tareas necesarias para internacionalizarse, el proceso descrito se concibe de modo más realista considerando la posible interacción entre cada una de las tareas o bloques, por lo que puede precisarse de una realimentación continua de la información durante el proceso.

En todo caso, el proceso de internacionalización debería iniciarse con un análisis estratégico bien desarrollado que tome en cuenta todas las variables o aspectos relevantes y evite las omisiones que puedan resultar en una formulación inapropiada de la estrategia internacional. Lógicamente, se puede esperar que cada potencial país de destino aporte oportunidades y retos empresariales desiguales a las empresas nativas. Por ejemplo, Alemania, China, Chile, Portugal o Senegal representan *a priori* países con características diferenciadas donde las oportunidades y los desafíos que afrontan las empresas españolas pueden ser bastante dispares. Para este grupo de cinco países, la barrera del idioma es inexistente solo en el caso de la internacionalización hacia Chile y en el caso de Portugal puede tener también una escasa relevancia, mientras que las barreras comerciales apenas tienen importancia en el caso de la expansión hacia Alemania o Portugal. A pesar de tener un idioma diferente Portugal constituye un destino natural para la internacionalización de multitud de empresas españolas (y viceversa), hasta el punto de convertirse en un socio comercial privilegiado (las empresas españolas venden más a Portugal que a América Latina en su conjunto). La seguridad jurídica puede ser más baja en Senegal y la normativa de entrada más compleja en el caso de China. A ello se une que las oportunidades y retos específicamente asociados a la actividad que realiza la empresa pueden ser en gran medida dependientes del sector de actividad en que esta opera (p. ej., energías renovables, productos industriales, turismo o transporte por carretera), pues las industrias tienen diferentes niveles de desarrollo en cada país. Por ejemplo, mientras que en Alemania existe un sector de energías renovables muy pujante y avanzado tecnológicamente, siendo líder a nivel mundial en la generación de energía eólica o en instalación de energía solar fotovoltaica, en Chile existe gran demanda de estas instalaciones, pero no una industria local muy desarrollada que pueda atender dicha demanda, aunque cuenta con un gran potencial para hacer uso de las mismas en el futuro inmediato.

Debido a estas circunstancias, un diagnóstico correcto exige que la dirección analice las particularidades de cada país candidato, al objeto de identificar el más idóneo. En la medida de lo posible, resulta recomendable acotar el número de países potenciales a examinar para simplificar la realización del análisis estratégico. Si, como resultado del diagnóstico inicial, resulta que ninguno de ellos representa una opción válida o

especialmente atractiva para la empresa, sería el momento de replantearse si realmente dicho catálogo inicial de países es el idóneo. En todo caso, cabe esperar que a medida que la dirección incrementa su experiencia y nivel de conocimientos en torno a la actividad internacional irá mejorando con ello su capacidad para identificar, con más acierto, nuevos países objetivos en el futuro.

Una buena técnica para escoger países de destino previsiblemente idóneos es **recurrir a las razones que llevan a la empresa a plantearse la internacionalización**. Por ejemplo, si la empresa desea internacionalizarse para reducir sus costes de producción, debería escoger un conjunto de países en los que *a priori* espera encontrar materias primas más baratas, fuerza laboral más económica o menores cargas fiscales. Si lo que desea es acceder a nuevos recursos, los países objetivo deberían ser aquellos que aporten, por ejemplo, ciertos recursos naturales que la empresa precisa o una situación geográfica estratégica. Es posible también que la empresa opte por internacionalizarse debido a su deseo de acceder a nuevos mercados, por ejemplo, porque el mercado local sea débil, esté en recesión o porque el ciclo de vida del producto entra en su fase de madurez o declive. En estos casos, la empresa debe plantearse un catálogo de países potenciales en los que la demanda para el bien y/o servicio que ofrece está en crecimiento. Por ejemplo, la crisis y el cambio de normativa que ha afrontado España a partir del año 2008 y que ha debilitado el crecimiento del mercado local en el ámbito de ciertas energías renovables (como, por ejemplo, la fotovoltaica), ha propiciado la expansión internacional de las empresas del sector hacia países como Chile, Brasil o México, así como a otros más desarrollados como Francia, Bélgica, Alemania, Reino Unido o Italia.

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

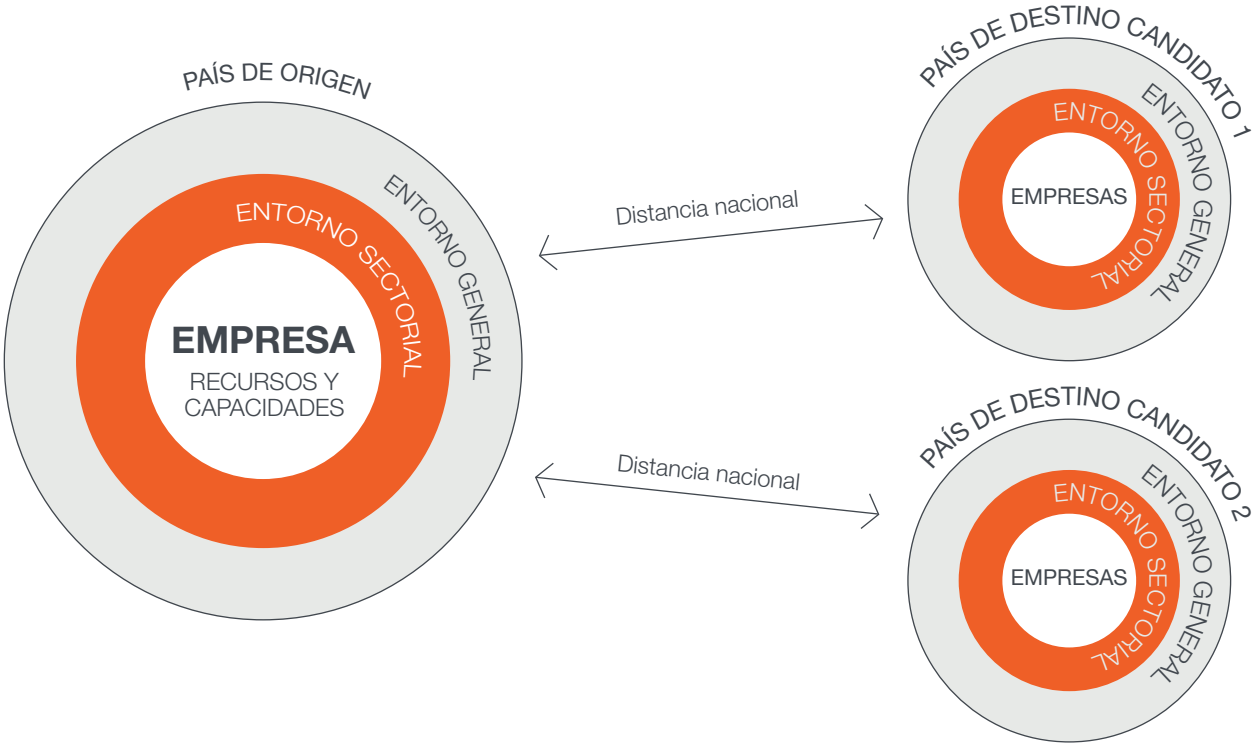
5.3. Diagnóstico de los países de origen y posibles destinos: una mirada hacia la distancia nacional

La realización del diagnóstico para formular la estrategia internacional requiere que la empresa recopile información y analice en términos estratégicos dos tipos o niveles de entorno[1]: (1) el general, donde cabe distinguir tanto el del país de origen de la empresa, esto es, donde esta fue fundada y opera, como el general de los posibles países de destino hacia los que plantea expandirse y (2) el sectorial o características de la industria en la que la empresa operaría en los países de destino (Figura 2.3).

1 La distinción entre los niveles del entorno (general y sectorial) ha sido ampliamente reconocida y delimitada en la literatura *(*p. ej.*,* Vasconcellos, 1985; Grant, 1996; Hill y Jones, 1996; Johnson y Scholes, 2001; Guerras y Navas, 2022).

Figura 2.3

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



Fuente: elaboración propia a partir de Arteaga et al. (2017, p. 146).

Si la empresa omite la realización de estos diagnósticos y carece de conocimiento sobre las particularidades de los mercados hacia los que se internacionaliza, correrá el riesgo de no saber adaptar su modelo de negocio, forma de operar o productos ofertados a las características de los mismos. Esto claramente puede conducir al fracaso. Por ejemplo, aunque Mattel, empresa que comercializa la muñeca Barbie, ha logrado posicionar este producto como la marca de juguete más vendida del mundo durante cuatro décadas, su entrada en determinados países no estuvo exenta de errores y problemas. En países de Oriente Medio, la muñeca tuvo que afrontar la oposición de la clase política, religiosa y social ya que la vida de la niña árabe promedio difiere mucho de la vida lujosa y ostentosa de la Barbie tradicional. En Brasil, las dificultades vinieron de la mano de la muñeca

competidora Susi, hecha en Brasil, debido a que las niñas de este país se sentían más identificadas con la muñeca nacional al compartir con ella características físicas (p. ej., caderas y muslos más anchos). Algo similar sucedió en Japón, donde Mattel lleva más de 20 años tratando de hacer negocios. Barbie no gustó al público objetivo ya que las niñas no sabían qué era ese producto, viéndose obligada Mattel a contratar a la consultora Takara para que la ayudara en la tarea de modificar las características físicas de Barbie para que las niñas japonesas se sintieran identificadas con la muñeca. Así surgió la Barbie Takara con piernas más cortas y ojos de color café.

También deben ser estudiadas las características del país de origen pues pueden condicionar la estrategia de internacionalización de la empresa. Por ejemplo, en aquellos casos en los que la empresa sustenta su ventaja competitiva en ciertos recursos disponibles en su país de origen, esto puede condicionar la fórmula o estrategia escogida para afrontar la internacionalización. Asimismo, si la calidad de un insumo obtenido localmente debido a las características naturales del lugar justifica la concesión de una denominación de origen que confiere reputación y valor al producto (como en el caso, por ejemplo, en España del plátano de Canarias, el arroz de Valencia, el espárrago de Navarra, el vino Ribera del Duero o La Rioja, el aceite Sierra de Mágina o Priego de Córdoba, el Jamón de Guijuelo o de Jabugo, entre otros muchos), la empresa encuentra un aliciente para mantener invariables los atributos o cualidades de su producto cuando este se comercializa en el exterior. Bajo esta perspectiva, la empresa tendería a comercializar un producto homogéneo o estándar en diversos mercados geográficos.

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

Por ejemplo, cuando hace algunos años una cadena hotelera española conocida inició un proceso de expansión internacional, adquiriendo y arrendando establecimientos en países en desarrollo como Túnez, la empresa afrontó retos de relevancia debido a la distancia cultural y económica existente entre este país y España. La cadena explotaba hoteles de cuatro y cinco estrellas, a los que acudían principalmente clientes italianos y alemanes de alto poder adquisitivo, y los problemas surgieron porque los directivos de los hoteles tenían dificultades para dirigir al personal nativo. Así, por ejemplo, el hecho de que las camareras de habitación fueran de entornos rurales, zonas de residencia habitual en este país, provocaba que muchas no hubieran tratado nunca un suelo enmoquetado, ya que en sus casas el piso es de tierra apisonada y lo limpian vertiendo cubos de agua para asentarlo. Por eso, al ser empleadas en el hotel, algunas hicieron lo mismo con la moqueta de

las habitaciones. Además, jamás habían usado un cuarto de baño, ni aparatos eléctricos, ni un televisor con mando a distancia. Por ello, no sabían cómo limpiar una bañera. Además, cuando llegaba el Ramadán (mes del ayuno musulmán), bajaba tremendamente el rendimiento, llegando algunas a desmayarse de hambre. Aunque la dirección del hotel procuró explicar con mucho cuidado lo importantes que son los detalles en el turismo de calidad y ofrecerles formación sobre cómo hacer las cosas bien, las camareras parecían no hacer caso. Desde la perspectiva de estas, sin embargo, para la dirección del hotel todo es importante: "Usted dice que esto es muy importante, eso es muy importante, aquello es muy importante, todo es importante..." (Castillo, 2007).

Para la realización del análisis estratégico que permita conocer las potenciales oportunidades, desafíos o amenazas que la internacionalización hacia un determinado país comporta, la dirección puede hacer uso de diversos modelos o herramientas de análisis que pueden facilitar el estudio sistemático del entorno de cara a la posterior adopción de las decisiones más adecuadas en cada caso. Estos modelos y herramientas se presentan en los apartados siguientes.

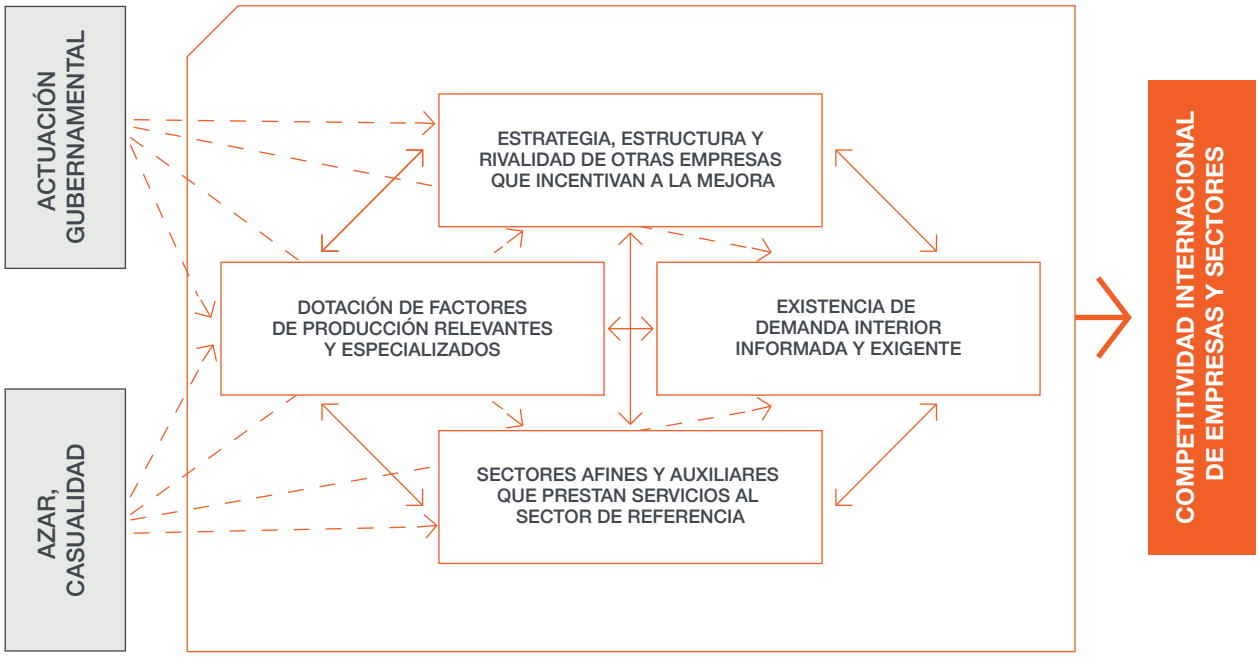
5.3.1. Factores del país de origen que condicionan la competitividad internacional de la empresa: el modelo del diamante nacional

La obtención de una posición ventajosa para una empresa a la hora de competir con empresas de otros países ya sea a nivel nacional o internacional puede estar basada en ciertos atributos o factores disponibles en su propio país de origen, pues en ocasiones son estos los que permiten a las empresas, por ejemplo, tener mayor capacidad para innovar o para desarrollar productos únicos y valiosos que les pueden permitir competir con éxito tanto en el mercado nacional como internacional. Un modelo útil para explicar los factores o atributos del entorno que pueden afectar a la consecución de ventajas competitivas de las empresas es el "modelo del diamante" de Porter (1990).

Este modelo proporciona una explicación acerca de cómo influye la pertenencia a un determinado país (por ejemplo, España) y a una determinada industria dentro de ese país en la obtención de una ventaja competitiva por parte de sus empresas para competir con las empresas de otros países, ya sea en el propio mercado nacional o a nivel internacional. Dicho modelo consta de cuatro factores básicos que caracterizan la competitividad de un país y en los que se pueden basar sus empresas para lograr una ventaja competitiva. Estos factores, según Porter (1990, pp. 7-15), son la estrategia, estructura y rivalidad existente entre las empresas del país en cuestión, las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores y la existencia de sectores afines y auxiliares. A ellos se podrían sumar otros dos factores, como son la acción gubernamental y el azar o la casualidad, que también pueden afectar a la actuación de las empresas en los mercados exteriores, si bien la influencia de estos últimos es indirecta, al producirse en la medida en que pueden contribuir a modificar las condiciones de los cuatro factores clave del diamante (Figura 2.4).

Figura 2.4

EL MODELO DEL DIAMANTE NACIONAL



Fuente: elaboración propia a partir de Arteaga et al. (2017, p.147) y Porter (1990).

1. **Estrategia, estructura y rivalidad.** La existencia de rivales directos en el país de origen, las estrategias con las que estos compiten (p. ej., primando a sus directivos con fuertes incentivos, concediendo relevancia a la formación de los empleados, invirtiendo en innovación, etc.) y la estructura de las empresas (p. ej., tamaño y disponibilidad de recursos, estructura de propiedad, etc.) inciden en la rivalidad que tiene lugar en el mercado interior y, como consecuencia, en el interés de las empresas por fortalecerse y desarrollar ventajas competitivas que, a la postre, les servirán para enfrentarse con éxito frente a competidores foráneos en los mercados internacionales. En lo que respecta a la **rivalidad** o nivel de competencia entre las empresas, aunque esta pueda parecer *a priori* disfuncional porque tiende a mermar las posibilidades de conseguir una alta rentabilidad en el mercado interior, lo cierto es que también intensifica en las empresas la presión para innovar y mejorar, desarrollar procesos más eficientes, reducir costes, incrementar la calidad o crear nuevos productos. En definitiva, la rivalidad resultará un estímulo fuerte para la creación y mantenimiento de ventajas competitivas frente a empresas de otros países (Guerras y Navas, 2022, p. 141).

Por otra parte, las **prácticas y estrategias empresariales** frecuentemente utilizadas por la dirección de las empresas de un país también influyen en la competitividad global de determinados sectores y, por ende, de sus empresas. Por ejemplo, si atendemos a los datos publicados por el *International Institute for Management Development* (IMD) en su *World Competitiveness Yearbook* para 64 países del mundo, con respecto a los principales indicadores que determinan la competitividad internacional de estos y, por ende, de sus empresas, podemos apreciar cómo en el uso de una herramienta cada vez más popular para ayudar en una toma de decisiones más informada a la dirección como es *big data and analytics*, países como Bostwana, Mongolia, Croacia o Portugal se encuentran en las posiciones más rezagadas en cuanto a su empleo, mientras que otros como Qatar, Taiwan, Estados Unidos, Israel o Canadá su empleo parece ser mucho más frecuente (IMD, 2021). Por lo que se refiere a esta práctica empresarial, España se ubica en el puesto 55.º de los 64 países analizados. Existen, asimismo, relevantes diferencias entre países en lo que atañe a otras prácticas empresariales como, por ejemplo, la importancia concedida a la formación y motivación de los trabajadores, las prácticas de atracción y retención del talento o el diseño de una adecuada política de incentivos o de remuneración. La existencia de estas diferencias podría invitar a los directivos que afrontan la decisión de crear una nueva empresa a valorar como ubicación para la misma lugares del mundo idóneos para desarrollar ventajas competitivas que, a la postre, coadyuven en la internacionalización.

2. **Condiciones de la demanda.** Las empresas de un país están en mejor disposición para alcanzar ventajas competitivas a nivel nacional e internacional si cuentan con **una base establecida de clientes locales exigente** que permitan a esas empresas detectar una imagen clara o temprana de las nuevas necesidades de los consumidores. Este tipo de demanda constituye una guía y un acicate muy importante para que las empresas innoven y mejoren la calidad de sus productos de forma continua. Ello explica, por ejemplo, el éxito chocolatero suizo y belga, de las losetas cerámicas italianas, de la moda francesa, del vino o jamón ibérico español o de la floricultura (p. ej., flor cortada) en países como Suiza, Bélgica, Italia, Francia, España o Países Bajos, respectivamente.

3. **Sectores afines y auxiliares.** La existencia en un país de sectores que complementen la actividad y la oferta de un sector de referencia puede contribuir también significativamente al desarrollo de ventajas competitivas a nivel internacional para las empresas del sector de referencia. Adquieren así gran relevancia, por ejemplo, sectores auxiliares que provean a dicho sector de los insumos y servicios que precisa o bien sectores afines que ofrezcan a la clientela productos o servicios que complementen la oferta del mismo. La posibilidad de establecer **alianzas y redes de cooperación o *clusters* de empresas** para innovar o para llevar a cabo actuaciones conjuntas, dentro y fuera de las fronteras nacionales, puede convertirse en una base para el desarrollo de ventajas competitivas internacionales. Por ejemplo, considerando como sector de referencia en España a la industria hotelera, con compañías como Meliá Hotels International, NH

Hotel Group, Riu Hotels and Resorts o Grupo Barceló, entre muchas otras, el desarrollo de éstas se ha producido en buena parte de la mano de otras empresas complementarias (conexas) que ofrecen alternativas de ocio a los turistas que visitan nuestro país (viajes organizados, parques temáticos*, spas,* espectáculos, gastronomía, deportes náuticos, etc.). Asimismo, las empresas proveedoras y auxiliares que aseguran el suministro a los hoteles de insumos de calidad en lo que se refiere, por ejemplo, a servicios y productos de acogida al turista (p. ej*.,* botellitas y sobres de gel, champú, kit dental o de afeitado, etc.), manteles y servilletas, celulosa higiénica y sanitaria, etc., contribuyen al **desarrollo de una imagen o identidad** del establecimiento potencialmente convertible en fuente de ventaja competitiva. La estrecha relación entre la industria hotelera y sus proveedores en el mercado doméstico puede propiciar el desarrollo de acuerdos de colaboración para **internacionalizarse en red** a otros países, de forma que el hotel se garantiza allá donde opere el suministro estable de los insumos que marcan su identidad. Esta fórmula fue, por ejemplo, utilizada por Riu y su proveedor Emicela para penetrar con éxito en algunos países emergentes o en desarrollo.

4. **Condiciones de los factores.** Hace referencia a la disponibilidad en un país de **factores de producción relevantes y especializados** que se forjan a lo largo del tiempo a partir de una elevada inversión y un gran esfuerzo de su población (p. ej*.,* conocimiento científico y tecnológico avanzado, contar con una buena red de infraestructuras, sistema educativo de calidad o mano de obra altamente cualificada). Además de estos factores avanzados, es posible que en los países existan otros recursos más genéricos (p. ej*.,* disponibilidad de mano de obra con capacidad para trabajar) o naturales, esto es, aquellos de los que se dispone sin que haya mediado prácticamente acción humana (p. ej*.,* clima benigno, viento, gas natural o recursos orográficos como playas). Mientras que los recursos genéricos y heredados pueden estar disponibles en muchos países para que sus empresas los exploten, los de naturaleza especializada atienden las necesidades específicas de un sector, y suelen ser escasos y difíciles de imitar por los competidores extranjeros. Son estos segundos, por tanto, los que incrementan la competitividad internacional de las empresas de un país.

5. **El Gobierno.** Representa un factor de influencia indirecta dado que, a través de sus distintas actuaciones políticas (regulaciones de distintos mercados, concesión de subvenciones, etc.), puede afectar a los cuatro determinantes básicos del diamante antes mencionados. En concreto, la influencia del gobierno puede ser crítica en áreas tales como las siguientes (Lynch, 1997): el desarrollo de infraestructuras básicas (p. ej*.,* telecomunicaciones, carreteras, puertos y aeropuertos, etc.), la especialización y calidad de la formación ofertada en el país, la generación de condiciones de estabilidad económica (p. ej*.,* tasas de inflación, desempleo o déficit público) y de funcionamiento de las distintas instituciones, la concesión de ayudas para la internacionalización de las empresas o el establecimiento de condiciones normativas para que el mercado nacional

sea competitivo a través, por ejemplo, del desarrollo de distintos mecanismos de defensa de la competencia.

6. **La casualidad.** Hace referencia al conjunto de acontecimientos que se producen por azar y no son, por tanto, controlables por las autoridades de un país / región o de sus empresas. Entre ellos, las decisiones políticas de gobiernos extranjeros, los conflictos bélicos exteriores (como, por ejemplo, el conflicto entre Rusia y Ucrania) o acontecimientos naturales imprevistos, como erupciones volcánicas (como, por ejemplo, el del Volcán de La Palma en 2021), terremotos o tsunamis (como los sufridos en el Océano Índico en 2004 o en Japón), etc., pueden deteriorar las ventajas competitivas de unos países / regiones o zonas geográficas y con ello la de sus empresas, pero, al tiempo, mejorar las de otros (al menos temporalmente).

5.3.2. El perfil estratégico del entorno general: análisis PESTEL

El entorno general, también llamado macroentorno, engloba el conjunto de variables características de un espacio o territorio nacional particular, por lo que afecta a todas las empresas que operan en dicho marco geográfico y, por consiguiente, debe ser evaluado por aquellas que desean penetrar en el mismo. El análisis PESTEL permite realizar dicha evaluación, y lo hace a través del estudio de las dimensiones **política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica** y **legal** de un país (PESTEL es el acrónimo de estas dimensiones del entorno). Cada una de estas dimensiones, a su vez, puede ser estudiada a través de distintas variables (Figura 2.5).

Figura 2.5

MODELO PESTEL PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

DIMENSIÓN **Política**	Estabilidad del gobierno · Ideología de partidos · Afiliación política · Poder judicial · Restricciones al comercio internacional · Conflictos políticos internos · Etc.
DIMENSIÓN **Económica**	Evolución del PIB · Tipos de interés · Tasas de cambio de moneda · Niveles de *import-export* ·Tasa de inflación · Tasa de desempleo · Nivel de renta disponible · Economía del conocimiento · Etc.
DIMENSIÓN **Socio-cultural**	Conflictividad social · Estilos de vida · Valores y actitudes sociales · Nivel de educación · Creencias religiosas · Hábitos de consumo · *Modus vivendi* · Medios de comunicación · Grupos étnicos · Etc.
DIMENSIÓN **Tecnológica**	Inversión pública en I+D · Tecnologías de la información · Transferencia de tecnología · Parques tecnológicos · Patentes · Uso de las tecnologías · Comercio electrónico · Etc.
DIMENSIÓN **Ecológica**	Recursos naturales · Cambio climático · Variación anual de temperatura atmosférica · Energías renovables · Tratamiento de residuos · Consumo de energía · Etc.
DIMENSIÓN **Legal**	Presión fiscal · Política monetaria · Defensa de la competencia · Legislación laboral · Legislación para protección de la propiedad intelectual · Aranceles y aduanas que gravan la entrada de mercancías · Etc.

Fuente: Arteaga et al. (2017, p. 152) y Guerras y Navas (2022).

Como parte del proceso para formular una estrategia internacional, el análisis PESTEL permite evaluar la idoneidad de cada potencial país extranjero que la empresa se plantea como posible objetivo para acometer la internacionalización. En concreto, este análisis muestra si esos países son o no atractivos y las posibles dificultades (amenazas) o ventajas (oportunidades) que para una determinada empresa puede tener entrar a competir en los mismos.

Por ejemplo, la **dimensión política** permite a la empresa conocer las actuaciones del gobierno vigente en el país objetivo en lo que atañe a la estabilidad económica, políticas de comercio exterior, fortaleza institucional, etc. Esta información

ayuda a la empresa a dilucidar si existe suficiente transparencia, por ejemplo, en la gestión de los trámites administrativos en aduanas, si se cumplen los plazos de devolución del IVA a la exportación y otras variables susceptibles de afectar a las operaciones y rentabilidad de la empresa en el país de destino (p. ej., existencia de barreras arancelarias). La valoración del riesgo político (p. ej., posibilidad de expropiaciones) y del riesgo administrativo (p. ej., corrupción administrativa) deben contemplarse asimismo dentro del estudio de la dimensión política.

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

La **dimensión sociocultural** hace referencia a los valores y creencias de la población en el país de destino. Es relevante, a este respecto, identificar el grado en que la sociedad es homogénea o, frente a ello, la existencia de una sociedad plural y con diferentes estilos de vida, hábitos de consumo, etc., debido a la presencia de distintos grupos étnicos o religiosos. La posible existencia de conflictos sociales debe asimismo ser tomada en consideración en esta dimensión. Así, por ejemplo, resulta determinante el carácter multiétnico de EE. UU. donde los hispanos, según los datos del Censo de Estados Unidos de 2019, representaban el 18,4% de la población de EE. UU. y según cifras de The Hispanic Council son propietarios de unos 4 millones de empresas, que generan hasta 700.000 millones de dólares en ventas anuales. De acuerdo con un informe de la consultora Nielsen (2020), entre 2010 y 2019 el poder adquisitivo de los hispanos aumentó en un 69% en comparación con el 41% de los no hispanos. Su poder adquisitivo se estimaba en torno a 2,7 billones de dólares en 2023, que es una cifra más elevada que el PIB de países como Australia, Canadá, España o México, entre otros. Desde este punto de vista, es indudable que este grupo poblacional representa un enorme atractivo para empresas españolas y latinoamericanas.

La **dimensión tecnológica** representa igualmente un factor clave en la evaluación del potencial país de destino, pues en la actualidad la internacionalización empresarial cada vez más se liga al potencial y uso de variables de naturaleza tecnológica. Por ejemplo, la tecnología facilita la conexión y coordinación de la actividad empresarial en diferentes lugares del mundo, así como el desarrollo de innovaciones que permiten generar ventajas competitivas sostenibles. Debido a ello, las infraestructuras tecnológicas existentes en el país de destino (p. ej., instalación de fibra óptica o buena red de telecomunicaciones en general), el desarrollo de las tecnologías de información y redes (p. ej., Internet o tecnología 5G), pero también la inversión en I+D realizada en el país, las

posibilidades de transferencia de conocimiento o la protección de este adquieren plena relevancia.

La **dimensión ecológica** está adquiriendo en los últimos años una importancia creciente debido a que cada vez más se desarrolla una preocupación o conciencia social respecto a la necesidad de cuidar el medio ambiente. El efecto de esta variable no debe ser ignorada por la empresa que se internacionalice, toda vez que aquellas que respondan a la misma, por ejemplo, desarrollando recursos y capacidades "verdes" o logrando una certificación como "empresa verde" y cumplan con todos los requisitos y recomendaciones propuestas por las administraciones públicas en el país de destino, contarán con un potencial elemento diferencial (ventaja competitiva) respecto a otros competidores, que podría justificar la elección final en la adquisición de los bienes y/o servicios por parte del cliente (Singjai *et al.,* 2018). Por ejemplo, las ventas internacionales de alimentos ecológicos se están convirtiendo en una importante fuente de ventaja competitiva y, por ende, de crecimiento para un número cada vez mayor de empresas dentro del sector en España, que perciben la internacionalización como una estrategia fundamental de sus negocios. Al mismo tiempo, la variable ecológica también puede ser entendida por otras empresas como una seria amenaza, al limitar las regulaciones medioambientales que se promulguen la apertura de nuevas instalaciones y su funcionamiento tradicional.

Finalmente, la **dimensión legal** es de elevada relevancia y debe tomarse en cuenta desde el inicio del proceso, ya que es necesario para la empresa que se internacionaliza conocer las formas legales de entrada, las normas sobre seguridad en materia de consumo, la legislación laboral, la presión fiscal existente en el país de destino o la relevancia y posibilidad de afrontar con éxito las formalidades aduaneras y fiscales. Este es el caso, por ejemplo, de las empresas españolas que exportan productos ibéricos (como jamón ibérico de bellota) a países como Estados Unidos, que se han visto obligadas a realizar cuantiosas inversiones en sus instalaciones y replantearse las condiciones de elaboración de algunos procesos para dar respuesta a la exigente normativa de este país, y con ello lograr que sus productos puedan ser vendidos en el mercado estadounidense. Algunas empresas (como, por ejemplo, la empresa salmantina Embutidos Fermín) han visto una oportunidad en ello, mientras que para otras se ha convertido en una seria amenaza para exportar a este mercado.

Todas estas variables pueden condicionar, en última instancia, el precio final que se pueda fijar para el producto en el país de destino y, por consiguiente, la rentabilidad potencial del negocio en el mismo. El hecho de que los países de destino establezcan procedimientos de certificación obligatoria y estándares diferentes de los establecidos en el país de origen, en el bloque económico al que este pertenece (p. ej., estándares establecidos por la Unión Europea) o, incluso, de la normativa internacionalmente aplicable, también debe ser evaluado desde esta perspectiva legal.

Estas variables del entorno general deben ser consideradas como variables de **carácter dinámico**, por lo que su evolución puede dar lugar a cambios importantes que no tienen que ser desatendidos por la dirección de la empresa. Cambios relevantes en las tendencias de estas variables pueden incluir, por ejemplo, el aumento o disminución progresiva del fenómeno de la

inmigración en un país (dimensión sociocultural), la adopción de una disciplina económica y control presupuestario más férreos para hacer frente a un mayor déficit presupuestario o nivel de deuda pública (dimensión económica), los posibles cambios normativos (dimensión legal) o la creciente firma de acuerdos bilaterales con otros países para fomentar el comercio internacional (dimensión política). Estos cambios normalmente se producen en el medio-largo plazo, por lo que sus efectos pueden tardar en advertirse en algunos casos, si bien, en ocasiones, se presentan casi de forma inmediata. Es el caso del Brexit (salida del Reino Unido de la UE) que, una vez decidido en las urnas, provocó en pocas horas un derrumbe de la libra y una pérdida de atractivo del país para la inversión extranjera. Las expectativas sobre las consecuencias del Brexit en términos de contracción del PIB, del consumo y la inversión privada, así como de depreciación de la libra a largo plazo, mayor inflación, caída de la inmigración e incremento del desempleo y del déficit público, establecimiento de controles en las fronteras a la importación y exportación de productos, entre otras, justifican que desde terceros países se mire ahora con cierto recelo las nuevas condiciones del entorno general del Reino Unido.

Ahora bien, estas variables y factores del entorno general pueden afectar en diferentes formas a distintas empresas, dependiendo del sector en que estas operen (Dess y Miller, 1993) o de sus propios recursos para afrontar los retos del entorno. Por ejemplo, **el paquete legislativo conocido** como "Fit for 55", aprobado por la Comisión Europea en julio de 2021, ha implicado una profunda revisión de sus políticas legislativas contra el cambio climático. En línea con lo que han hecho otros países, como EE. UU. o China, la UE ha revisado su objetivo de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, respecto a los niveles de 1990. A pesar de que este compromiso es comunitario, luego cada estado tiene su objetivo propio para contribuir al común (en el caso de España, se establece el objetivo del 23% para 2030). El efecto de dicho paquete es doble: favorable para el sector de las energías renovables (p. ej., eólicas, termosolares o fotovoltaicas), dado que los gobiernos promulgan regulaciones para incentivar el desarrollo de las mismas y, al mismo tiempo, desfavorable para el sector de la generación de energía eléctrica tradicional basada en consumo de combustibles fósiles, por ver reducido cada vez más su mercado. Otra variable ecológica de doble efecto guarda relación con la sobreexplotación de los bancos pesqueros en numerosas partes del mundo, que ha supuesto que las capturas en alta mar hayan alcanzado su techo sostenible. La normativa de paros ecológicos promulgada para garantizar la supervivencia de las especies ha sido considerada desfavorable por muchos armadores, pero, sin embargo, ha tenido un efecto positivo en el desarrollo del sector de la cría de pescado en cautividad (p. ej., piscifactorías). Por ejemplo, España que tradicionalmente ha sido una potencia mundial en pesca en aguas abiertas se ha convertido en el cuarto país en cuanto a valor de producción de la actividad acuícola.

Un método común para organizar y llevar acabo el análisis del entorno general consiste en elaborar un perfil estratégico en el que, en una escala de 5 o 7 puntos, se pueda evaluar el grado o medida en que cada una de estas variables del entorno general del país de destino incluidas afectarían, de una manera positiva o negativa, a la actuación de la empresa, identificando las de mayor importancia. De esta forma, las variables o tendencias del entorno con

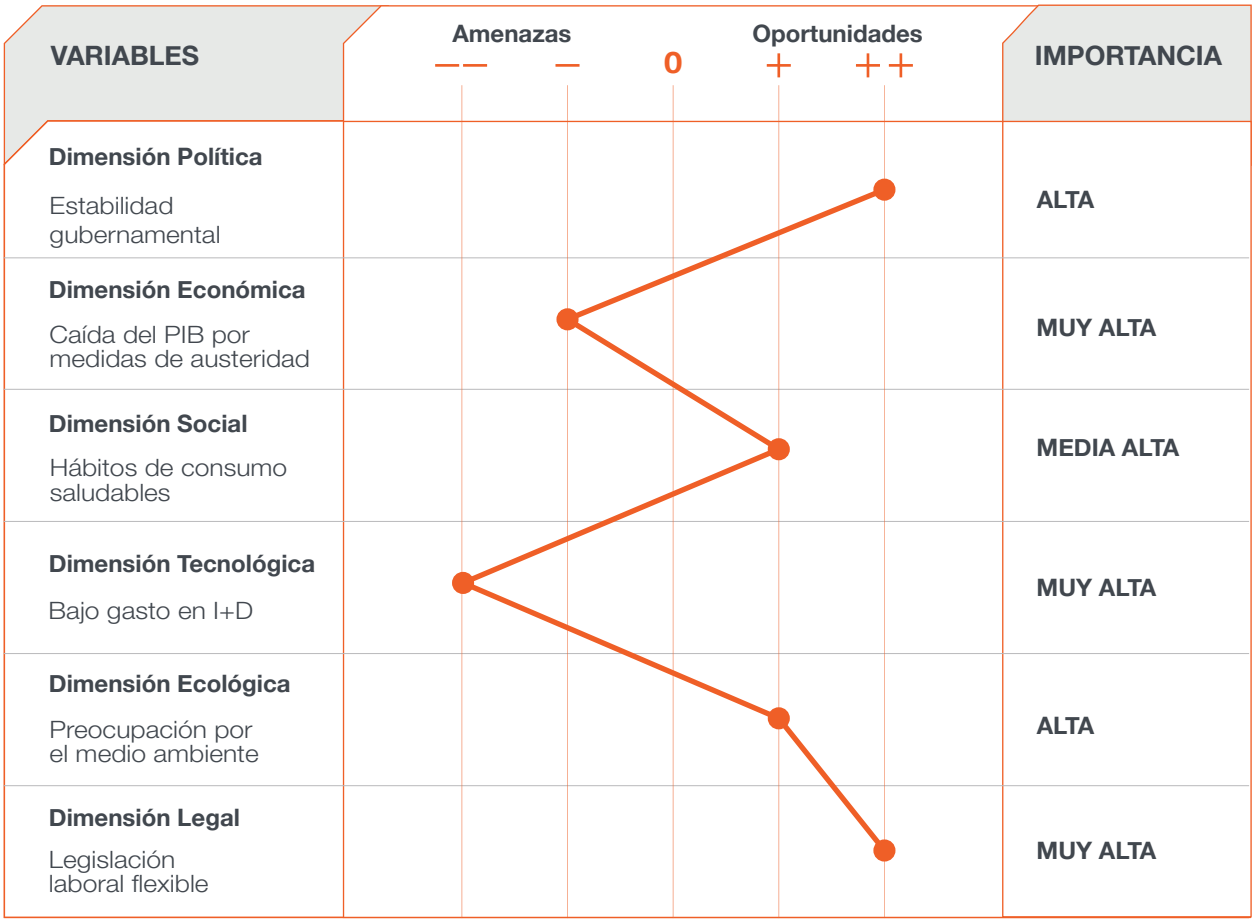
efecto positivo en la empresa, al proporcionar posibilidades de realizar negocios o de incrementar los beneficios de la misma en el país de destino, serán identificadas como **oportunidades del entorno general**. Por ejemplo, la mejora de las condiciones de vida en numerosos países en desarrollo, que se traducen en la introducción de la red eléctrica y de frío en cadenas de supermercados, constituye una oportunidad para el sector de la alimentación perecedera o de alimentos congelados al generar nuevas posibilidades de exportar o de hacer negocios en dichos países.

Por otra parte, aquellas variables o tendencias del entorno con efecto negativo en la empresa al generar dificultades para desarrollar el negocio actual e incluso para poner en marcha otros previstos, serán identificadas como **amenazas del entorno general**. En este sentido, el establecimiento de controles aduaneros a las exportaciones con destino al Reino Unido, como consecuencia del Brexit, puede ser considerado como una importante amenaza para una empresa española que se esté planteando la posibilidad de exportar sus productos a dicho país.

En la Figura 2.6 se recogen los resultados de un hipotético análisis del entorno general. En el mismo, deben considerarse como oportunidades empresariales las desviaciones a la derecha (denotadas por + y ++) que se alejan de la zona intermedia o neutral (eje del valor intermedio, denotado por 0), mientras que las amenazas se corresponden con las desviaciones a la izquierda (denotadas por – y – –) en el citado perfil. Este análisis debería realizarse, como ya se ha sugerido con anterioridad, para cada uno de los países elegidos por la empresa como candidatos para acometer la internacionalización. Asimismo, dado que la valoración dada a los distintos factores puede tener un cierto componente de subjetividad, sería deseable, a ser posible, que en su elaboración participasen diferentes personas de la empresa o analistas externos para así reforzar las distintas percepciones que se puedan tener de las potenciales incidencias positivas o negativas de los factores o variables consideradas.

Figura 2.6

EJEMPLO DE PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO GENERAL



Fuente: Arteaga et al. (2017, p. 155).

5.3.3. La distancia nacional: una reflexión comparativa tras el análisis PESTEL

El análisis del entorno general debe completarse con una reflexión profunda sobre la distancia nacional existente entre el país de origen de la empresa y los potenciales países candidatos para su internacionalización. De este diagnóstico emergerán también cuestiones críticas sobre cuán fácil o difícil puede ser para la empresa, debido a su lugar de origen, adaptarse a los modelos y formas de hacer negocios del país de destino para completar con éxito su internacionalización. La distancia nacional es compleja y,

por ello, es conveniente distinguir entre **cuatro dimensiones diferentes** al analizarla (Ghemawat, 2001):

1. **La distancia geográfica.** Hace referencia al hecho de estar físicamente lejos del país de destino, la falta de fronteras comunes, la dificultad de acceso marítimo o fluvial, o la debilidad de los sistemas de transportes y comunicaciones y las diferencias de clima, entre otras. Por ejemplo, para una empresa española puede resultar más fácil exportar a Portugal, Francia o Marruecos (que, por cercanía geográfica, son socios naturales) que hacerlo a países asiáticos.

2. **La distancia económica.** Recoge las diferencias en las rentas de los consumidores establecidos en los países de origen y destino, las diferencias en el coste y la calidad de los recursos naturales, financieros, infraestructuras, capital humano y conocimiento, entre otros. En este sentido, el reto principal de cualquier empresa que se internacionaliza residiría en identificar en el país de destino un segmento de clientela de similar nivel económico y de consumo pues, de no existir este, la internacionalización hacia tal país podría carecer de sentido. Desde este punto de vista parece lógico pensar que para una empresa española puede resultar también más fácil internacionalizarse a Portugal o Francia que hacerlo a muchos de los países africanos.

3. **La distancia política.** Hace referencia a la no pertenencia a asociaciones monetarias o políticas comunes, a la existencia de hostilidades políticas entre los países o la existencia de debilidad institucional en unos frente a la fortaleza de otros, a la falta de lazos históricos o bien, al contrario, a la existencia de un pasado colonial traumático, entre otras. Debe ser tenida en cuenta por cualquier empresa que opere en un sector regulado o que requiera de una licencia para operar, pues en estos casos deberá comprender claramente la normativa del país de destino y la forma de establecer relaciones con el gobierno. En este sentido, la internacionalización de empresas de países desarrollados hacia países emergentes o en desarrollo donde existe cierta inseguridad jurídica y debilidad institucional ha acarreado importantes problemas y, en ocasiones, hasta el fracaso de la experiencia internacionalizadora.

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

empresas españolas internacionalizarse en algunos países de la UE (vid., por ejemplo, los casos de Portugal, Francia o Italia, entre otros) o de América Latina, que hacerlo a países asiáticos donde las diferencias culturales son más marcadas.

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

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

Sin embargo, la distancia geográfica, y los problemas de transporte y mayores costes que esto puede conllevar, podrían afectar en mayor medida a las empresas manufactureras, que en muchos casos pueden estar interesadas en fabricar en origen y distribuir sus productos en el país de destino (teniendo, por tanto, que transportarlos), que a las que operan en el sector servicios, puesto que estas últimas, deberán contar en la práctica con instalaciones físicas en el país de destino para poder prestar el servicio. Ahora bien, ello no implica que esta distancia no sea también relevante para las empresas de servicios.

5.4. Diagnóstico del sector en los países de destino

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

Ahora bien, la realización del diagnóstico del sector requiere que se establezcan con carácter previo los **límites del sector analizado**, una tarea que no siempre es sencilla. Con este propósito, aunque la dirección puede recurrir a distintos criterios para establecer los límites de su sector de actividad, puede ser de utilidad considerar que el mismo está conformado por aquel conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica (utilizan procesos productivos y materias primas similares), venden una línea de productos afines y compiten por satisfacer necesidades similares de la clientela[2]. En términos prácticos, delimitar el sector implica dar respuesta a las dos preguntas siguientes (Guerras y Navas, 2022): ¿Quiénes son mis competidores? ¿Cuáles son los límites de la industria en la que compito?

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

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

- Los **suministradores o proveedores** incluyen tanto a aquellos que operan en el país de origen de la empresa y que pueden exportar sus productos para continuar atendiendo a las empresas del sector de referencia en el país de destino, como a los que operan sobre una base internacional y a aquellos otros locales, establecidos en el propio país de destino.

- Los **competidores** abarcan tanto a las empresas que operan en el sector de referencia, como a las que ofertan productos sustitutivos, a las que debe añadirse la amenaza de nuevas empresas entrantes. Por ejemplo y para el caso de la industria de los envases de vidrio en un país como Portugal, serían entrantes potenciales otras empresas del mismo país que pudieran optar por extender su actividad fabricando este tipo de envases, así como otras procedentes de países como

2 Esta definición de sector es coherente con los planteamientos propuestos por Porter y posteriormente desarrollados por autores como Grant (2009), Bueno y Morcillo (1994) o Hill y Jones (1996), así como concordante con las dificultades destacadas para su correcta precisión práctica (vid., por ejemplo, MacMillan y Tampoe, 2000).

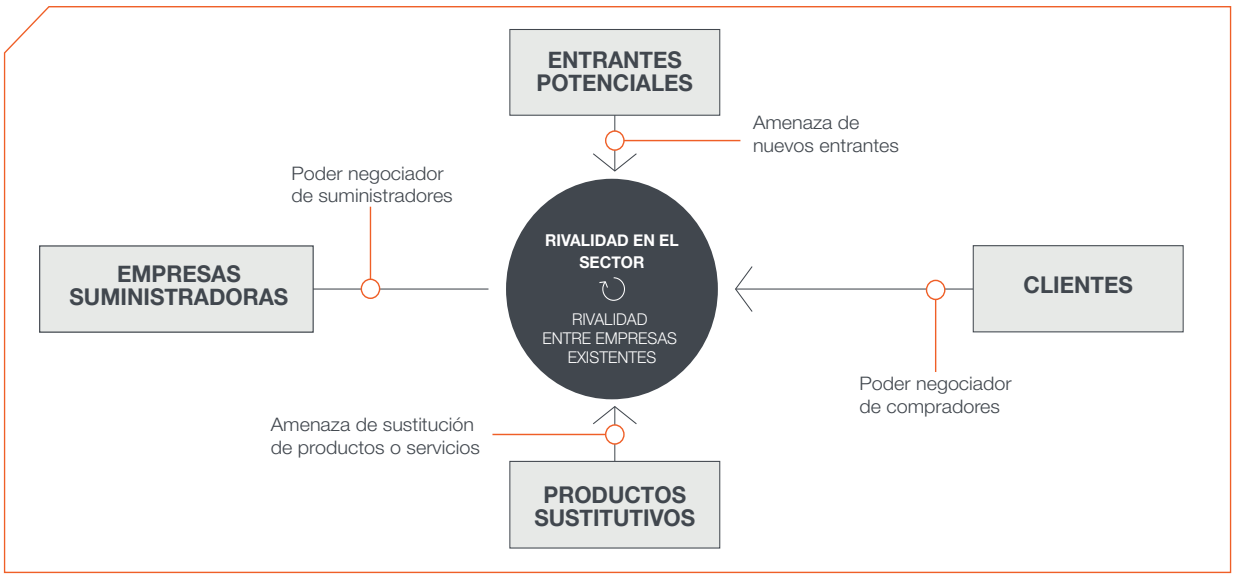
España, fabricantes habituales en su lugar de origen, y que decidieran internacionalizarse hacia Portugal. Los productos sustitutivos incluirían a los envases de plástico, metálicos y de cartón.

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

Una vez identificados estos actores, el análisis del sector puede llevarse a cabo sobre la base de **cinco factores clave** (Porter, 1980): rivalidad existente entre las empresas del sector en el país de destino, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de sustitución de los productos o servicios ofrecidos por el sector, poder negociador de suministradores y poder negociador de compradores (Figura 2.7). Nuevamente, como en el supuesto del análisis del entorno general, podría resultar conveniente realizar este análisis para el caso de los potenciales países en los que la empresa piensa acometer el proceso de internacionalización.

Figura 2.7

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1980).

1. **Rivalidad entre los competidores establecidos**. Cuanto mayor sea la rivalidad entre los contendientes ya establecidos en el sector, es decir, mayor sea la envergadura de los conflictos de intereses existentes entre los mismos (interferencia para alcanzar los propios objetivos), menor será el potencial del sector para obtener beneficios o rentabilidades elevadas (Porter, 1980). La rivalidad a la que aludimos aumenta en la medida que:

   - El número de competidores que rivalizan por la demanda en el sector es elevado.
   - Existe un conjunto de competidores de gran tamaño que rivalizan por acaparar la mayor parte del mercado.
   - Los competidores son muy diversos en lo que a uso de estrategias se refiere, incorporando sucesivamente nuevas propuestas competitivas al sector y obligando a los restantes contendientes a responder con medidas más efectivas.
   - Los productos ofertados por el sector están indiferenciados, haciéndose más factible la comparación y el cambio de unos por otros por parte de la clientela. En estos casos, la batalla competitiva se corresponde con el modelo de "todos contra todos" en la búsqueda de una mayor base de la clientela, que escoge el producto básicamente en razón de su precio al estar este indiferenciado.
   - Existe un exceso de capacidad de producción en el sector, lo que puede provocar un exceso de oferta, limitándose de este modo las posibilidades de cada fabricante para colocar la producción total. En este sentido, resulta de gran relevancia poder estimar el potencial del mercado en cada país de destino considerado, así como el grado de cobertura actual de la demanda por parte de los competidores domésticos y extranjeros que operan en dicho país, antes de decidir la entrada.
   - Existen importantes barreras de salida del sector, limitando la posibilidad de los competidores con rentabilidades inferiores de deshacerse de su inversión productiva y abandonar el sector y/o el país (por ejemplo, debido a la inversión en maquinaria muy específica de difícil enajenación).

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

Mientras que en Reino Unido hallará una competencia conformada por empresas locales de gran tamaño y que han desarrollado tecnologías muy avanzadas, en Chile los rivales locales apenas existen y carecen en muchos casos del conocimiento tecnológico necesario. De esta forma, los competidores principales en Chile serán otras empresas internacionalizadas que se han asentado allí en busca del elevado negocio existente. En cuanto a la demanda del sector, mientras Reino Unido tiene previsto duplicar su capacidad

de energías renovables (con especial atención en la eólica marina) en Chile existe una elevada y creciente demanda, dado que en algunas partes del país las posibilidades de suministro eléctrico convencional son complejas y se ha de recurrir forzosamente a las energías renovables.

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

   - La inversión requerida para entrar a operar en el sector sea baja.

   - Para ser eficiente en el sector no sea preciso operar con una escala elevada (alto volumen de fabricación y venta), lo que facilita la entrada de mayor número de contendientes.

   - Las empresas establecidas ofrezcan productos indiferenciados o carentes de potencial para ser discriminados por la potencial clientela, facilitando la implantación de nuevas marcas.

   - El acceso a proveedores de materias primas y a distribuidores de los productos finales no entrañe problema alguno.

   - No existan limitaciones o barreras administrativas y legales que dificulten la entrada en el sector (por ejemplo, normativas medioambientales, de restricción al capital extranjero, de seguridad, monopolio de sector público, etc.).

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

Si nos referimos a la comparativa entre Reino Unido y Chile anteriormente mencionada, no cabe esperar diferencias en la amenaza de entrada por razón de la escala de las operaciones, por afectar de forma similar al sector con independencia del lugar al que nos refiramos. Sin embargo, peculiaridades emergen en lo que a barreras administrativas y legales o acceso a proveedores se refiere. Mientras que el Reino Unido ha sido miembro de la Unión Europea (hasta la aplicación del Brexit), ha estado sujeto a una normativa general común y se ha regido por la libertad de movimiento de trabajo y capitales que han facilitado el desembarco y desarrollo de operaciones por parte de cualquier otro país europeo, en el caso de Chile la entrada no es tan sencilla. Por ejemplo, existen diferentes procedimientos administrativos y nor-

mas que afectan a la interacción de la empresa en el ámbito público y la implantación de una filial propia para operar en el país resulta imprescindible, lo que conlleva una mayor inversión y, en consecuencia, un mayor riesgo. No obstante, con la salida del Reino Unido de la UE las empresas que quieran instalarse en este país tendrán que hacer frente también a una mayor complejidad burocrática. Por otro lado, el acceso a proveedores también representa un reto en Chile, dado que faltan empresas y subcontratistas locales en diversos sectores con las tecnologías suficientes para proveer al sector de los insumos que este requiere. Debido a ello, las empresas que consigan penetrar con éxito en el mercado chileno salvando estos obstáculos estarán relativamente protegidas frente a nuevos entrantes que tendrán, a su vez, que sortear satisfactoriamente esos retos.

3. **La competencia de productos sustitutivos.** Cuanto mayor sea la competencia ejercida por los productos sustitutivos, menor será el potencial de rentabilidad para las empresas que operan en el sector. Concretamente, el nivel de competencia de los productos sustitutivos aumentará en la medida que:

   - La propensión de los compradores a comprar productos sustitutivos sea más alta.
   - La comparación de la relación precio-prestaciones entre el producto ofertado por el sector de referencia y el producto sustitutivo sea favorable a este segundo.

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

4. y 5. **Poder negociador de los suministradores y clientes.** Cuando los suministradores o los clientes de las empresas disfrutan de un alto poder de negociación, presionan sobre los costes o los precios, y procuran capturar parte del valor generado por las empresas, por lo que la rentabilidad de estas puede resentirse. Aunque es obvio que el poder de negociación de suministradores y clientes no tiene por qué ser homogéneo para todos ellos, de igual manera que no lo es para las empresas de un determinado sector, hay una serie de factores que pueden influir de manera genérica en dicho poder, favoreciendo y/o perjudicando a unos otro tipo de agentes. Entre este grupo de factores destacan los siguientes (Guerras y Navas, 2022, pp. 170-171):

   - El grado de concentración respecto a las empresas;
   - El volumen de transacciones realizadas con las empresas;
   - El grado de diferenciación de los bienes y/o servicios intercambiados;
   - Los costes de cambio de proveedor soportados / asumidos por las empresas;

- La amenaza real de integración vertical hacia atrás o hacia delante;
- La existencia o no de productos sustitutivos;
- Si el producto intercambiado es o no almacenable;
- Importancia que tiene el producto intercambiado para la calidad de los productos de las empresas;
- El nivel de información que tiene cada agente (suministrador, empresa o cliente) que interviene en el intercambio.

En el Cuadro 2.4 se resume el efecto que pueden tener los factores considerados sobre el poder negociador de suministradores y clientes, mostrando cada columna el modo en que afecta positivamente (esto es, mejorando su poder negociador) respecto a las empresas en cuestión:

Cuadro 2.4

FACTORES QUE AFECTAN AL PODER NEGOCIADOR DE SUMINISTRADORES Y CLIENTES RESPECTO A LAS EMPRESAS

SUMINISTRADORES	CLIENTES
Están concentrados	Están concentrados
Venden bajos volúmenes de producto	Compran altos volúmenes de producto
Venden productos diferenciados	Adquieren productos no diferenciados
Están expuestos a altos costes de cambio	Asumen bajos costes por cambiar de empresa
No sufren amenaza de integración hacia atrás	No sufren amenaza de integración hacia adelante
No existen productos sustitutivos para la empresa	Existen productos sustitutivos para ellos
El producto que venden no es almacenable	El producto que compran es almacenable
El producto que venden es importante para la empresa	El producto que adquieren no es importante para ellos
Tienen más información sobre el producto que venden	Tienen más información sobre el producto que adquieren

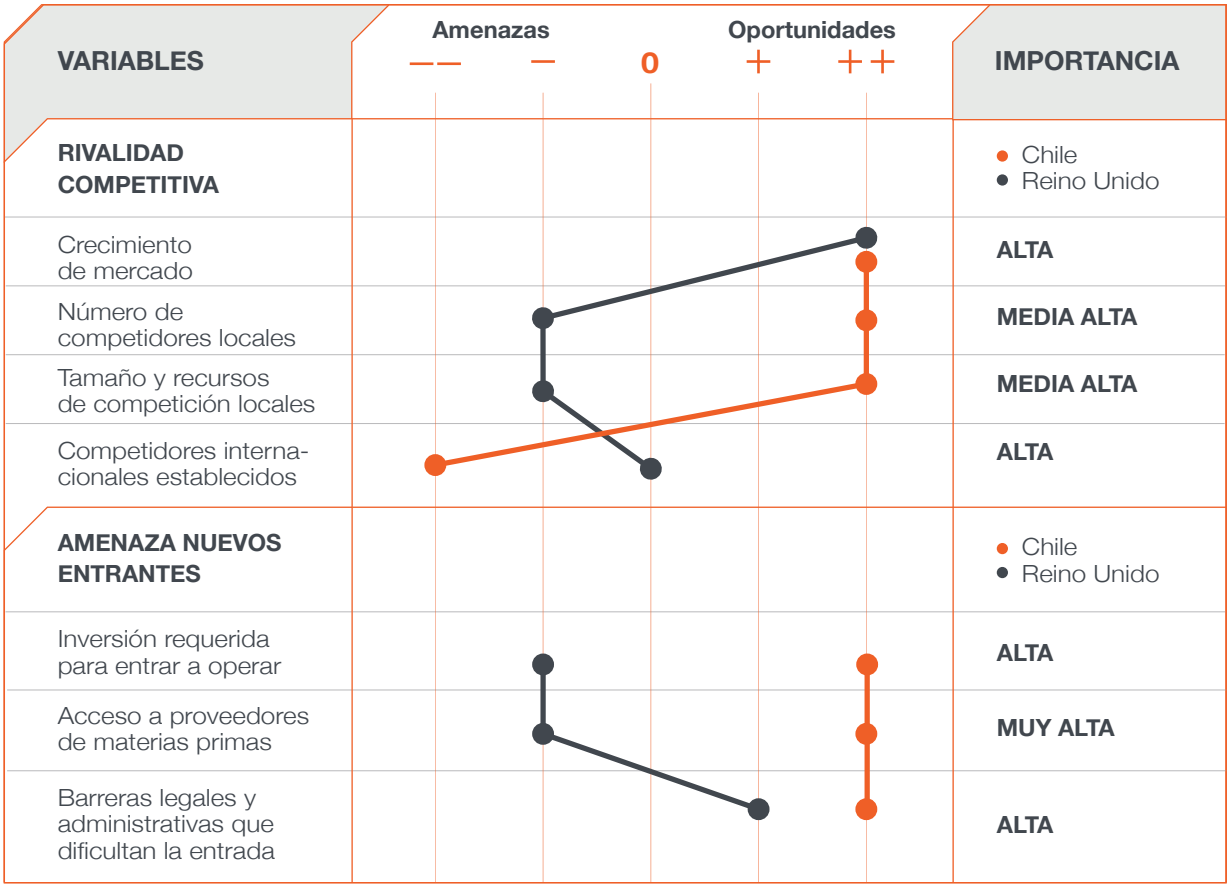
Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2022, p. 171).

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

Tal y como se hiciera en el diagnóstico del entorno general, en el estudio del entorno competitivo o análisis sectorial también puede utilizarse el esquema del perfil estratégico para organizar la información. Concretamente, las anteriores variables pueden ser sintetizadas y posteriormente valoradas en una escala de 5 a 7 puntos en la que se reflejaría su incidencia positiva o negativa en la rentabilidad potencial del sector, identificando, además, aquellas de mayor importancia (Figura 2.8).

Figura 2.8

PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO SECTORIAL: UN EJEMPLO



Fuente: adaptado de Arteaga et al. (2017, p. 166).

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

sienten en relativa ventaja (o protegidas) frente a otras empresas extracomunitarias (factores de rivalidad competitiva y amenaza de entrada). Obviamente, esta situación ha cambiado drásticamente a raíz de la salida del Reino Unido de la UE.

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

En todo caso, debe reconocerse también que el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) no está exento de algunas limitaciones que deberían ser contempladas para, de este modo, realizar un análisis más riguroso del entorno competitivo y poder tomar, así, una decisión mucho más informada. En este sentido, por ejemplo, sería conveniente para una empresa que piensa entrar en un nuevo país valorar la importancia de los denominados **agentes frontera** (agentes como las administraciones públicas, los grupos ecologistas o las organizaciones de consumidores, entre otros), ya que con sus actuaciones o decisiones (por ejemplo, mediante subvenciones a un determinado tipo de energía renovable, fuerte oposición a energía nuclear o fuentes energéticas altamente contaminantes o mayor sensibilidad por temas medioambientales) pueden influir de manera significativa en el grado de atractivo del sector en el que se piensa competir en el país de destino. Del mismo modo, se debería tener en consideración la existencia de en qué medida en el país de destino los **productos complementarios** al producto ofrecido por la empresa del país de origen pueden tener una mayor o menor presencia, ya que esta circunstancia puede contribuir a aumentar o disminuir el grado de atractivo de la industria en la que se va a competir. De la misma manera, la dirección debería hacer un esfuerzo por prever posibles **cambios** (de índole tecnológica o de otro tipo) que se pudieran llegar a producir **en el sector del país de destino** (y, por ende, también en el de origen) en el que se va a competir, ya que ello tendrá también una repercusión sobre las expectativas de rentabilidad futuras. Por último, la dirección debería tener en cuenta que no todas las fuerzas consideradas pueden tener la misma importancia y que no todos los factores dentro de cada fuerza pueden tener la misma relevancia dentro de los distintos sectores de actividad; de ahí la trascendencia que adquiere la correcta identificación de los **factores clave de éxito** dentro de cada sector del país de destino en el que se piensa competir.

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

El diagnóstico de la empresa permitirá realizar un **análisis de su realidad interna** al objeto de conocer, por una parte, los recursos de los que dispone (o de los que carece) la misma para acometer la actividad de expansión internacional y, por otra, qué actividades está llevando a cabo de manera correcta (eficaz y eficiente) y cuáles no. Dado que, en el caso que nos ocupa, este diagnóstico se realiza como parte de un análisis estratégico internacional, será especialmente relevante estudiar la preparación de la empresa para acometer la internacionalización, así como la idoneidad de sus productos y servicios para competir en los mercados internacionales.

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

1. **Recursos tangibles.** Incluye el conjunto de elementos inventariables, ya sea de naturaleza financiera (tesorería, recursos propios, endeudamiento etc.) o física (inmuebles, maquinaria, etc.) disponibles para la internacionalización.

2. **Recursos intangibles no humanos.** Hace referencia al conjunto de elementos inmateriales y, por tanto, *a priori* de difícil contabilización, que facilitan o imposibilitan la internacionalización de la empresa. Entre ellos, destacan la tecnología adquirida o desarrollada por la empresa y que le permite diseñar productos únicos, así como adaptarlos si fuera necesario a las características del mercado en el país de destino; su reputación e imagen de marca; el apoyo efectivo o potencial que puede recibir de su red de relaciones (capital social); los valores culturales implantados en la organización. Estos últimos son de elevada trascendencia porque deben reflejar un claro compromiso con la expansión de las actividades de la empresa hacia los mercados exteriores y, además, ser compartidos por los empleados clave (Cavusgil *et al.*, 2014). Buena parte de estos intangibles, a nivel contable, suelen incluirse bajo la categoría del fondo de comercio (o *goodwill* en la terminología anglosajona), que se define como la capacidad de la empresa de generar beneficios extraordinarios gracias a los recursos intangibles como, por ejemplo, su cartera de clientes, el valor de su marca o de sus patentes, su posicionamiento, su experiencia o *know-how*, entre otros. Este tipo de recursos aportan, por tanto, un valor extra que no aparece recogido de manera explícita en los documentos contables.

3. **Recursos humanos.** Incluye una evaluación del conjunto de conocimientos de los que dispone el personal (formación y experiencia en mercados internacionales, conocimiento de idiomas), de sus habilidades y aptitudes para la internacionalización (toma de decisiones, inteligencia emocional, actitud frente al conflicto, negociación, etc.) y de sus actitudes (motivación hacia la internacionalización, flexibilidad, lealtad, etc.). Por ejemplo, en lo que se refiere al conocimiento, la empresa debe evaluar en qué medida dispone de información sobre clientes, canales de distribución y competidores en el país de destino, sobre cómo se hacen los negocios

allí, cuáles son las formalidades fiscales y aduaneras o, más genéricamente, sobre cómo organizar y dirigir la complejidad que supone actuar en múltiples países simultáneamente. Otras cuestiones, tales como la capacidad de empatizar o adaptarse a los individuos de otras culturas, y la flexibilidad para adaptar rutinas preestablecidas a las peculiaridades de los nuevos países en los que se desea competir son también de gran relevancia.

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

Es de gran importancia que las conclusiones aportadas por el diagnóstico interno sean lo más objetivas posibles. Una recomendación encaminada a garantizar dicha objetividad, plantea la realización de un diagnóstico comparativo con el o los principales contendientes del sector en los países de destino. Es fundamental que los análisis realizados permitan identificar aquellos recursos y capacidades de los que dispone la empresa en mayor medida que sus rivales o incluso de los que estos carecen y, alternativamente, los recursos con los que la empresa no cuenta, pero sí sus rivales. Es una fórmula idónea para identificar la **unicidad o carácter distintivo de la oferta de la empresa** y sus posibilidades de diferenciarse con éxito en los mercados de destino. Similarmente, la existencia o no en la empresa de recursos y capacidades para desarrollar ciertas actividades con eficacia y eficiencia, en relación con sus rivales, también puede ser identificada mediante el análisis comparativo. Asimismo, es importante que se realice un análisis profundo de dichos recursos y capacidades, al objeto de conocer no solo su existencia o ausencia sino, más específicamente, qué los convierte en valiosos para la empresa en relación a sus rivales (p. ej., ubicación, grado de obsolescencia, novedad, etc.). En este sentido, la empresa debe concluir su análisis sabiendo qué cosas hace mejor o tiene mejores que sus competidores: calidad superior de los insumos que utiliza, mayor inversión en I+D, posesión de una patente o de tecnología puntera, mayor prestigio o reputación, capacidad de innovación o endeudamiento, habilidades de *marketing*, canales de distribución muy eficaces, etc.

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

1. **Apropiabilidad,** o medida en que la empresa puede apropiarse del rendimiento generado por dichos recursos, algo que no presenta problema alguno en el caso de los tangibles, pero que no resulta tan sencillo de dilucidar en el caso de los recursos humanos *(*p. ej.*,* un competidor podría contratar a un empleado nuestro en el que hemos realizado una fuerte inversión en términos económicos y de tiempo para que adquiera la formación necesaria para ejercer las funciones de *export manager* en un país en concreto).

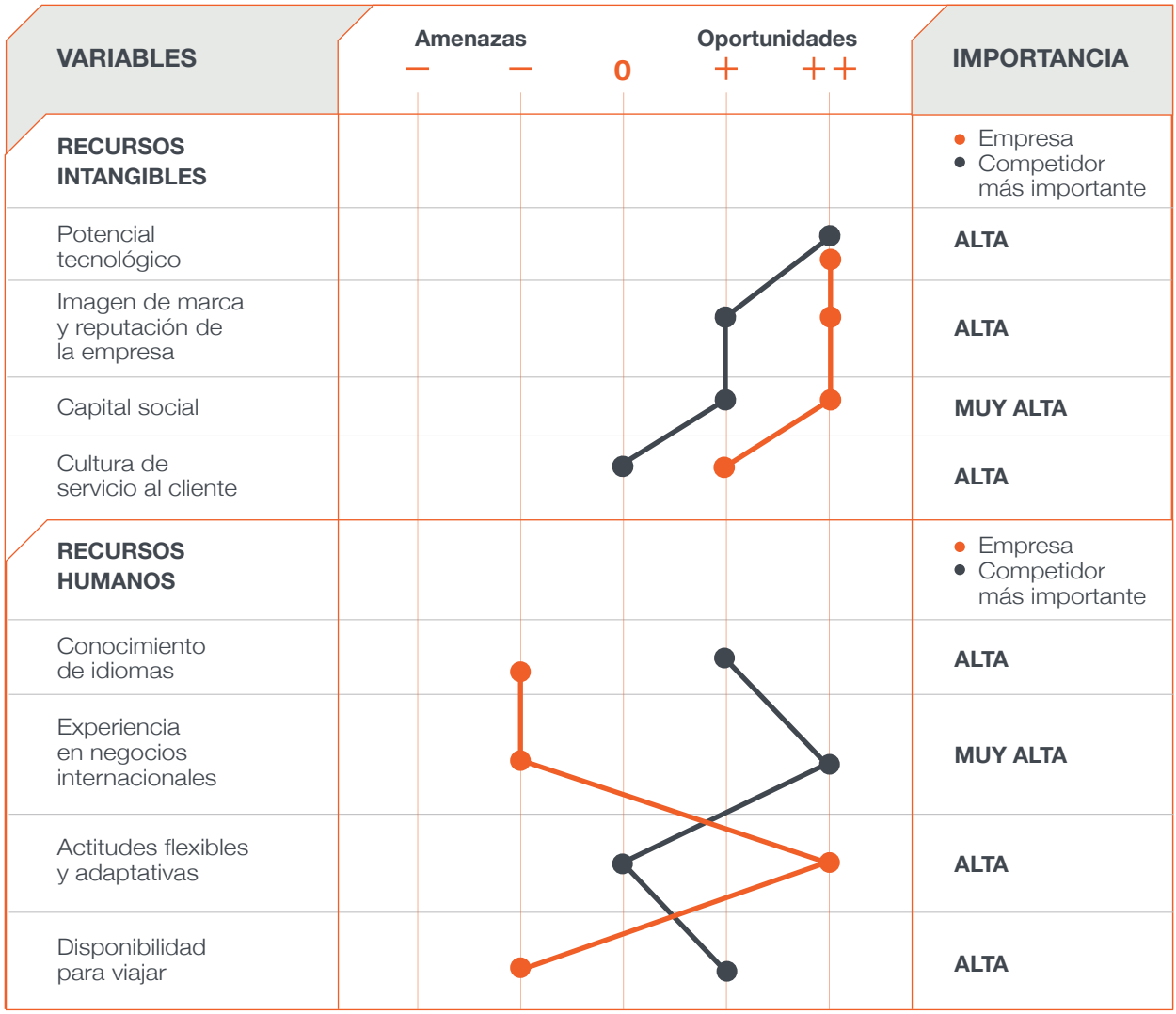
2. **Durabilidad,** o posibilidad de mantener en el tiempo dichos recursos y capacidades, ya que muchos de ellos pueden quedar obsoletos con el mero paso de los días (por ejemplo, la tecnología puede fácilmente ser superada por nuevos desarrollos tecnológicos), mientras que la reputación o la imagen de marca pueden tener un carácter más estable.

3. **Transferibilidad,** o posibilidad de que los rivales adquieran recursos y capacidades similares a los que posee la empresa, lo que provocaría que estos dejasen de ser fuentes de ventaja competitiva.

El resultado del diagnóstico interno puede plasmarse mediante el esquema del perfil estratégico ya utilizado anteriormente para los diagnósticos general y sectorial. En este caso y al objeto de organizar la información necesaria, podrían reflejarse, para aquellas variables de las que se disponga información, tanto la valoración de cada recurso o capacidad de la empresa, en una escala de 5 o 7 puntos, como la de los de su rival más importante. Ello permitiría mostrar visualmente los posibles desfases existentes entre la empresa y su principal rival en los países de destino (Figura 2.9).

Figura 2.9

PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA: UN EJEMPLO



✕ Fuente: Arteaga et al. (2017, p.170).

Evidentemente, la trascendencia de los desfases identificados aumentará en la medida en que afecten a los recursos y/o capacidades necesarias para incorporar características apreciadas por la clientela tanto en el producto o servicio que oferta la empresa, como en su comercialización, o en el servicio posventa. Es en estos casos cuando dichos desfases se convierten en fortalezas

o debilidades para la empresa. Concretamente, una fortaleza es un recurso o capacidad de la empresa que le confiere ventajas significativas respecto a los competidores y, por consiguiente, posibilidades de adelantarse en la batalla competitiva que se producirá en el mercado de destino. Así, por ejemplo, el hecho de que la I+D llevada a cabo por una empresa sitúe sus productos en la vanguardia de los ofertados en el sector en el país de destino, siendo esto valorado positivamente por los clientes, constituye una fortaleza respecto a los rivales.

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

5.6. Análisis DAFO: una síntesis para la toma de decisiones[3]

Una vez completados los diagnósticos externos e internos (vid. apartados 5.4 y 5.5 anteriores), corresponde llevar a cabo un análisis conjunto de las distintas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en los mismos, lo que recibe el nombre de análisis DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Este análisis permite a la empresa resumir de una forma sencilla las conclusiones alcanzadas hasta el momento. En concreto, el análisis DAFO debe incluir las oportunidades y amenazas existentes tanto en el país de origen de la empresa como en los diferentes mercados objetivo evaluados, así como sus fortalezas y debilidades para acometer la internacionalización hacia tales destinos (Cuadro 2.5).

3 La utilización del análisis DAFO es sugerida en la práctica totalidad de los manuales de dirección estratégica (por ejemplo, Thompson y Strickland, 1994; Bueno Campos, 1996; Guerras y Navas, 2022; Johnson y Scholes, 2001; etc.), si bien la idea se sitúa en trabajos pioneros como el de Tilles (1968).

Cuadro 2.5

ANÁLISIS DAFO: UN EJEMPLO GENÉRICO

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO	
Oportunidades	**Amenazas**
Escasa competencia local e internacional en los países de destino. Mercado en crecimiento para el producto de la empresa en países en los que hasta el momento no existía hábito de su consumo. Disponibilidad de líneas de ayudas y apoyo público a la internacionalización. Existencia de socios fiables en mercados exteriores.	La legislación en el país de destino exige la necesidad de homologar el producto. Evolución de la pirámide de población desfavorable a medio plazo. Presencia de productos sustitutivos competitivos. Creciente poder de negociación de los proveedores internacionales.
RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	**Debilidades**
Cartera de productos amplia. Valor positivo de la marca. Disponibilidad de recursos económicos para acometer la expansión exterior. Instalaciones de vanguardia. Contacto con redes de distribución eficientes en el destino.	Falta de experiencia en mercados exteriores. Carencia de habilidades para la comunicación intercultural. Productos de la empresa poco competitivos en precio en los mercados internacionales.

Fuente: Arteaga et al. (2017, p. 173).

A partir del análisis DAFO, la empresa deberá tomar dos tipos de decisiones: la primera tiene que ver con cada una de las categorías individualmente considerada, mientras que la segunda se relaciona con las posibles combinaciones entre ellas, que es lo que daría lugar al DAFO dinámico o análisis LRPD. Así, se interpreta que como resultado de la combinación de potenciales amenazas y debilidades surgen posibles limitaciones que habrá que intentar corregir. Asimismo, de la combinación de las potenciales amenazas y fortalezas afloran los riesgos que hay que procurar minimizar, absorber o transferir. Por su parte, de la consideración conjunta de las potenciales oportunidades y fortalezas surgen las potencialidades que

pueden representar las líneas de actuación más prometedoras. Finalmente, de la combinación de las potenciales oportunidades y debilidades aparecen posibles desafíos o retos a los que puede merecer la pena hacer frente.

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

Figura 2.10

ANÁLISIS DAFO DINÁMICO

✕ Fuente: Arteaga et al. (2017, p. 174) a partir de Christensen et al. (1976).

1. **Posiciones estratégicas ofensivas.** En aquellos casos en que la empresa identifica, fundamentalmente, oportunidades en los entornos general y sectorial, y fortalezas en su seno. Corresponde entonces hacer uso de las citadas fortalezas, que aventajan a la empresa respecto a los competidores, para acceder de manera preferente al aprovechamiento de las potenciales oportunidades en los países de destino.

2. **Posiciones estratégicas defensivas.** Cuando predominan las amenazas en los entornos general y sectorial y, al mismo tiempo, la empresa posee numerosas debilidades importantes. En estos casos, la empresa debe escoger sus estrategias de una manera más cauta tratando de asegurar el negocio actual y, al mismo tiempo, desarrollar poco a poco nuevas fortalezas que puedan ser aprovechadas en el actual o, muy frecuentemente, en un nuevo negocio.

3. **Posiciones estratégicas adaptativas.** Si la empresa identifica numerosas oportunidades en su entorno general y sectorial pero, sin embargo, padece debilidades que dificultan el aprovechamiento de dichas oportunidades, las estrategias que se han de formular deben ser aquellas que permitan adaptar y mejorar la situación de la empresa al objeto de ponerla en disposición de aprovechar dichas oportunidades.

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

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

5.7. Fuentes de información para el diagnóstico estratégico internacional

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

En concreto, en España existen numerosos organismos públicos interesados en promover la internacionalización de la empresa que pueden ser fuentes valiosas de información (vid. apartado 6 del Capítulo 1). Similarmente, organismos, asociaciones y entidades de los países extranjeros también pueden proporcionar información valiosa. En cualquier caso, entre muchas otras, pueden considerarse fuentes de información útiles para la realización del análisis estratégico internacional las siguientes:

1. **El ICEX.** En el epígrafe 1.6 del Capítulo anterior, se proveyó de cierta información relativa al ICEX y otras entidades españolas de apoyo a la internacionalización que pueden propor-

cionar información muy útil para el diagnóstico estratégico internacional. En muchos casos, disponen de **estudios de mercado** para diferentes sectores de actividad, por lo que representan fuentes valiosas para acceder a información sobre un área de actividad particular. Internet, además, representa una fuente adicional dado que muchas empresas comunican información corporativa a través de sus páginas web. Por ejemplo, a través de estos medios se puede identificar el número de rivales locales e internacionales localizados en el país de destino (p. ej., cámara de comercio de cada lugar). Para el caso particular de la empresa española, ICEX ofrece el listado de empresas con inversión directa en cada país, así como información sobre el sector de actividad concreto en el que la empresa opera y sus señas de contacto. Esta consulta puede realizarse *online* a través del enlace: www.icex.es ICEX también dispone de un simulador de costes de establecimiento, con consulta *online*, que puede resultar muy útil. https://www.icex.es/content/icex/es/todos-nuestros-servicios/servicio-a-medida/simulador-costes-establecimiento/seleccion-ficha.html

2. **Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.** Además de las herramientas y fuentes del ICEX, cuenta con una herramienta web para el "Autodiagnóstico para acceso a nuevos mercados". https://autodiagnosticos.ipyme.org/NuevosMercados/Autodiagnostico/Cerrar-Session y otra relativa a la identificación de barreras comerciales. https://barrerascomerciales.comercio.gob.es/es-es/Paginas/index.aspx

3. **Los institutos de estadística y otros organismos de apoyo a la internacionalización**. Representan una opción interesante para acceder a información sobre el país de destino al objeto de acometer el análisis PESTEL. En particular, para adquirir información sobre el riesgo de un país de una nación particular. En este sentido, CESCE ofrece un enlace web que permite realizar una consulta *online* https://www.cesce.es/es/riesgo-pais y acceder a informes sobre la situación del país. Asimismo, para analizar la distancia cultural entre países existen también recursos en línea, como el Hofstede Insights https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/

4. **Herramientas en línea.** De Instituciones académicas con áreas especializadas en negocios internacionales, que suponen una fuente de información interesante. Así por ejemplo, podríamos citar dos; *Atlas* y *Global Edge.*

   El *Atlas of Economic Complexity* https://atlas.cid.harvard.edu/ es una herramienta de visualización de datos que permite explorar los flujos comerciales globales en los mercados, rastrear estas dinámicas a lo largo del tiempo y descubrir nuevas oportunidades de crecimiento para cada país. Especialmente interesantes son las funciones *Explore*, *Country Profiles* y *Growth Projections*.

   En el portal *Global Edge: Your source for global business knowledge* es posible tanto acceder a información sobre países, bloques económicos, sectores de actividad (http://globaledge.msu.edu/) así como, a una herramienta de diagnóstico interno, CORE™, que

permite evaluar en línea la preparación de la empresa para expandir sus operaciones internacionalmente. http://globaledge.msu.edu/tools-and-data/diagnostic-tools/core

Adicionalmente, la empresa puede optar por medios alternativos para adquirir la información que precisa para realizar el análisis estratégico y que implican realizar una labor de campo para localizar dicha información. Algunas de estas fórmulas son las siguientes:

a) **Ferias y eventos**. Para la mayoría de los sectores de actividad se organizan diversos foros para propiciar encuentros entre empresas interesadas. Ahora bien, dado que difícilmente es factible acudir a todos ellos, la empresa debe realizar el esfuerzo de identificar cuáles son los puntos de encuentro más importantes para el sector y asegurar su participación en ellos.

b) **Misiones comerciales**. Implican la visita al país objetivo con algún tipo de acompañamiento, lo que representa una opción adecuada para acceder a la información necesaria. En la mayoría de los casos, estas misiones no solo conllevan la visita al país y la oportunidad de conocer sobre el terreno cuestiones relevantes para la actividad, sino también la posibilidad de establecer contactos con potenciales socios de relevancia. De hecho, en los viajes iniciales de prospección de mercados puede resultar oportuno trasladarse en grupo con otros empresarios, ya sea el viaje organizado desde una asociación, porque en estos viajes es habitual que se gestione una agenda con contactos potenciales, consulta de servicios, precios y ayudas, etc.

c) **Contratación de consultoras especializadas** que realicen una investigación *ad hoc* y estudien las características específicas del sector de actividad en los países de destino en los que está interesada la empresa. Estos estudios deben, como mínimo, ofrecer información sobre posibles clientes, estimación de la demanda, información sobre barreras a la entrada de mercancía que puedan influir en el precio final de comercialización del producto, trámites de entrada y canales de distribución del producto en el mercado, entre otras variables de relevancia para realizar los análisis oportunos.

6. La formulación de la estrategia internacional[4]

Una vez elaborado todo el análisis estratégico, el directivo está en disposición de formular la estrategia que guíe la actuación de su empresa en los mercados internacionales. La estrategia internacional que se formule debe servir de guía a toda la organización para penetrar con éxito en los países finalmente elegidos, y aventajar en ellos a los rivales. La formulación de esta estrategia conlleva la adopción de tres decisiones clave, de las cuales deriva una cuarta: (1) elección del país de destino y localización en el seno del mismo, (2) decisión sobre concentración frente a deslocalización de las actividades, (3) determinación del grado de adaptación de la oferta de la empresa a las características del mercado de destino y, como consecuencia de estas dos últimas, (4) la estrategia de internacionalización escogida. Cada una de estas decisiones se analiza en los apartados siguientes, pero, como paso previo a profundizar en las mismas, es útil saber **qué es la estrategia competitiva** y cuáles son las fórmulas genéricas disponibles para sacar ventaja a los rivales.

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

1. **Liderazgo en costes**. Consiste en adoptar aquellas medidas conducentes a lograr **una ventaja competitiva en costes.** Para ello, el producto debe ser similar en características al ofertado por las empresas competidoras, pero, al mismo tiempo, debe ser producido a un coste inferior. Ello permite a la empresa tanto vender el producto a un precio similar al de los rivales y así obtener un mayor margen de beneficios, como reducir el precio de venta de este al objeto de incrementar su cuota de mercado. El logro con éxito de esta estrategia requiere que la empresa sea capaz de reducir en la mayor medida posible sus costes. Para ello puede, por ejemplo, automatizar el proceso productivo, incrementar el poder negociador frente a proveedores, tratar de alcanzar una mayor eficiencia en el proceso productivo, o bien poner en práctica medidas estrictas de control de gastos, entre otras alternativas (Cuadro 2.6).

4 La concepción de la estrategia como instrumento para conectar los ámbitos externos e interno a la empresa ha sido destacada durante más de dos décadas en trabajos tales como los de Ansoff (1965), Andrews (1971), Hofer y Schendel (1978), Argyris (1985), etc. Otros autores posteriores también aluden a esta premisa básica en cualquier manual de dirección estratégica (Grant, 1996; Hill y Jones, 2009; MacMillan y Tampoe, 2000; etc.).

Cuadro 2.6

CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Estrategia competitiva	Elementos clave	Requisitos para su implantación
Liderazgo en costes	Control de gastos de estructura. Control de gastos indirectos. Eliminación de clientes poco rentables. Etc.	Organización estructurada. Sistemas de control rigurosos. Alta capacidad de negociación. Etc.
Diferenciación de productos	Importancia del diseño. Énfasis en las marcas. Hincapié en la publicidad de marcas. Etc.	Conocimiento del cliente. Capacidad de I+D y de diseño de productos. Habilidades comerciales. Capacidad de coordinación entre áreas de la empresa. Etc.

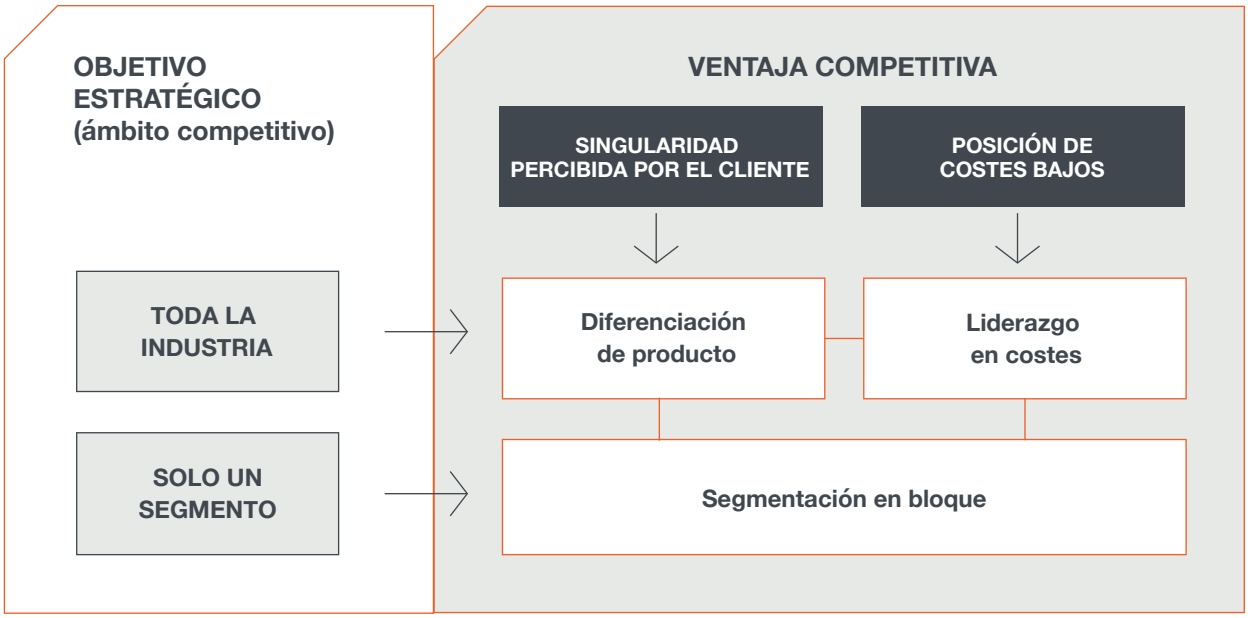
Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1980).

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

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

Figura 2.11

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS



✕ Fuente: Arteaga et al. (2017, p. 181) a partir de Porter (1980) y Guerras y Navas (2022).

No obstante, como ya se ha comentado previamente en este Capítulo, la propuesta planteada inicialmente por Porter no considera la perspectiva de los clientes, que frecuentemente toma sus decisiones basándose en el precio y el valor percibido del producto que va a adquirir. Desde este punto de vista, puede ocurrir que las estrategias competitivas de liderazgo en costes y diferenciación no sean tan mutuamente excluyentes como señala Porter. De hecho, en la realidad existen multitud de empresas de éxito en el panorama internacional que no son ni líderes en costes ni sus productos son los más diferenciados del mercado, sino que, alternativamente, ofrecen productos con una "buena relación calidad-precio" que tienden a ser muy valoradas por los clientes o consumidores (Guerras y Navas, 2022).

6.1. Elección del país de destino y localización en el mismo

La elección del país de destino es una de las decisiones más relevantes cuando la empresa decide internacionalizarse ya que puede condicionar en gran medida su éxito y que este se mantenga en el tiempo. De hecho, todas las demás decisiones en materia de internacionalización (p. ej., forma de establecimiento en el país de destino, determinación del mercado objetivo) dependen en gran medida de esta primera. Esto es así porque, dependiendo del país escogido, la empresa afrontará distintos retos en la fase de entrada (p. ej., barreras legales, geográficas, culturales y lingüísticas), dispondrá de diferentes posibilidades para realizar sus operaciones (p. ej., para establecer redes de colaboración con proveedores locales y así garantizar el suministro de materias primas), así como para acceder a recursos locales para llevar a cabo su actividad (p. ej., disponibilidad de mano de obra local preparada frente a la necesidad de expatriación de personal desde el país de origen).

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

1. **Enfoque sistemático.** Siguiendo este enfoque, la dirección de la empresa identifica los problemas o razones que le lleva a internacionalizar su empresa y establecen ciertos criterios que servirán de filtro para, una vez realizado el análisis estratégico, chequear si los países estudiados pueden ser considerados válidos para la internacionalización de la empresa o deben ser rechazados (p. ej., desde un punto de vista general, sus condiciones macroeconómicas, el riesgo país, etc.; desde un punto de vista sectorial, el tamaño del mercado, las condiciones competitivas locales, etc.; desde el punto de vista de la empresa, la necesidad de adaptar sus productos). Lógicamente, como ya se ha adelantado, el análisis estratégico se realizará solo para países candidatos que, en principio, se aproximen a los intereses estratégicos de la empresa. Posteriormente, una vez efectuado el análisis estratégico, la empresa pasará a cada país candidato por el filtro de los criterios fijados y establecerá un orden de los mismos. A partir de estas reflexiones finales, la empresa adoptará la decisión idónea. Un caso paradigmático en el uso de este enfoque sistemático lo constituye la empresa norteamericana Walt Disney Productions para

su implantación en Europa con Disneyland Paris. La empresa afirmó haber analizado hasta 200 emplazamientos alternativos, si bien centró finalmente su decisión en dos países candidatos, España y Francia. Las razones que decantaron la elección final por Francia fueron, según sus directivos, la densidad de población en torno a la ciudad francesa de Marne-la-Vallée (una zona de 600 kilómetros en la que residían en aquel momento cerca de 30 millones de habitantes), la mayor renta por habitante (superando ampliamente a la española en los años 80, cuando se adoptó la decisión), la estabilidad del turismo a lo largo del año en Francia, la facilidad de acceso por la disponibilidad de medios de transporte (el metro de París llegaría a las cercanías y los aeropuertos de Orly y de Charles de Gaulle se encontraban a 15 minutos) y su mayor proximidad al norte y centro de Europa y, en concreto, a países como Reino Unido, Alemania o Bélgica.

2. **Enfoque no sistemático.** La elección del país de destino vendrá determinada por la voluntad de la dirección de reducir la incertidumbre asociada a la decisión, de forma que se escogerá como país objetivo aquel o aquellos con los que exista la menor distancia nacional. Este enfoque conductor del proceso decisorio llevará a la empresa, especialmente si es de pequeño tamaño, a elegir países próximos o fronterizos, aunque desde el punto de vista del tamaño de mercado u otras variables no sean necesariamente los idóneos. Por ejemplo, la empresa asturiana Normagrup Technology, S. A., fabricante de equipos electrónicos, en su momento inició su andadura internacional expandiéndose hacia países de la UE debido a la baja distancia económica y política que mantenía respecto a los mismos. De hecho, la exportación hacia estos países era relativamente sencilla en términos administrativos, como consecuencia de que todos los países implicados pertenecían al mismo bloque político-económico (es decir, libre movilidad de capitales y mercancías, moneda única, normativa única aplicada al sector, etc.). Posteriormente, la empresa se planteó la internacionalización hacia lugares como Egipto, Líbano o Qatar, países con los que mantiene una importante distancia geográfica y cultural (p. ej., diferente lengua, religión, valores, etc.) pero con los que, sin embargo, existe una distancia política baladí en términos de la normativa aplicable al sector, al ser esta muy similar a la vigente en Europa (López *et al.,* 2016).

3. **Enfoque relacional.** La dirección de la empresa, más que centrarse en las características del país de destino para realizar su elección, tal y como sucede en los dos enfoques anteriores, presta atención a las características de las empresas establecidas en el mismo y a las posibilidades de establecer con ellas un vínculo estratégico, en forma de acuerdo de cooperación, para facilitar su implantación en dicho país.

En términos prácticos, parece que lo más razonable es que la dirección de las empresas hagan uso de una combinación de planteamientos o enfoques, prestando atención a múltiples variables en la elección del país de destino. Pero esto no siembre es así. En aquellas situaciones en las que la dirección de la empresa omite el uso del enfoque sistemático, puede ocurrir que

la elección realizada, aun llegando a ser satisfactoria al proporcionar buenos resultados, no sea la idónea. En todo caso, en su elección la empresa debe tomar en consideración **tanto las características del país de destino candidato como la dificultad para operar en él**. Una vez elegido el mercado, la empresa ha de concretar los objetivos que pretende alcanzar en el mismo, tanto a corto como a largo plazo (p. ej., cifra de ventas, notoriedad de marca, etc.), pues estos dependerán de las características generales y sectoriales del país en cuestión. Por ejemplo, en el caso del sector hotelero, la captación de turistas foráneos que se plantee como objetivo dependerá fuertemente de las condiciones macroeconómicas y competitivas, así como del atractivo del país como destino turístico. Todo ello hace que la decisión de localización esté fuertemente relacionada con los beneficios que la empresa pueda cosechar como consecuencia de su actividad internacional.

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

Por otra parte, con respecto a la localización, la empresa ha de adoptar una decisión adicional consistente en la elección del **emplazamiento específico dentro de los límites fronterizos** del país escogido. El hecho de que existan diferencias relevantes de nivel intrapaís, que afectan a cuestiones relevantes para los negocios, supone que esta elección pueda ser más relevante incluso que la del propio país de destino.

En primer lugar, cuando entre las diferentes regiones de un país existe desigualdad en la pro-

porción de etnias y razas asentadas, ello tiene consecuencias en los valores culturales, modos de vida o lenguas habladas en cada región. Dado que en estos casos la distancia cultural entre el país de origen de la empresa y una región concreta del país de destino puede ser diferente de la que existe entre los dos países globalmente considerados, las diferencias intrapaís deben ser tomadas en cuenta por la empresa al elegir su emplazamiento. Por ejemplo, la empresa podría beneficiarse de la localización en un área en la que existe una elevada proporción de población que habla su misma lengua (la del país de origen de la empresa), haciendo por tanto más sencilla la contratación de directivos y empleados locales y la comunicación con el mercado objetivo. Conscientes de ello, muchas multinacionales españolas se localizan dentro de Estados Unidos en áreas como Florida, California, Texas, o Nueva York, donde existe una gran población de origen hispano o latino. Algo similar ocurre con la decisión de localización intrapaís de las empresas españolas establecidas en Japón, China o Alemania y también por parte de las empresas chinas localizadas en España. Por ejemplo, en Madrid en 2022 había unos 65.000 habitantes oriundos de China, lo que representaba casi el 1% de su población total, concentrando el 28% de la población de este país en España. Esta circunstancia explicaría en buena medida por qué Madrid es un importante polo de atracción para las empresas chinas.

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

Finamente, la descentralización administrativa existente en un país y la posibilidad que esta otorga a las autoridades locales para legislar en su área de actuación particular generan también diferencias intrapaís que deben ser tomadas en consideración por las empresas en la elección de la localización específica. Por ejemplo, estas diferencias pueden condicionar las características de los mercados objetivos (entre ellas, la renta per cápita, las condiciones de vida o el tamaño del mercado) o incluso también influir en las condiciones que afectan al establecimiento, tales como la calidad de las infraestructuras existentes o la disponibilidad de recursos humanos formados (Meyer y Nguyen, 2005).

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

Las empresas que desean competir en mercados internacionales deben afrontar también dos tipos de presiones competitivas que influyen en sus decisiones estratégicas para la internacionalización. Éstas son: (1) presiones para la reducción de costes, esto es, presiones **globalizadoras** y (2) presiones para alcanzar una mayor adaptación

local, esto es, presiones **localizadoras**[5]. Dado que ambas presiones son opuestas, procede realizar un análisis diferenciado de las mismas. A tal objeto, en el presente epígrafe se analiza la primera de ellas y las decisiones asociadas, reservando para el siguiente apartado el estudio de las presiones localizadoras y las actuaciones posibles para atender a las mismas.

Las presiones globalizadoras surgen en sectores en los que existen demandas estándar de los clientes en cualquier parte del mundo, porque las necesidades, gustos y preferencias de éstos son similares. En estos sectores, tratar de ofertar un producto diferenciado es difícil y el precio se convierte en la principal arma para competir. Esto es así porque los consumidores pueden pasar por alto sus preferencias individuales, si en realidad las tienen, a cambio de acceder a productos con menores precios y niveles adecuados de calidad (Levitt, 1983). La globalización como fenómeno económico internacional y la creciente homogeneidad entre clientes de diferentes partes del planeta que ha llevado aparejada han incrementado estas presiones globalizadoras. Por ejemplo, la globalización de la moda llegó tras la Segunda Guerra Mundial, rompiendo en parte con la diversidad cultural al unir a los individuos bajo un mismo concepto de imagen global, lo que favoreció la creación de cadenas internacionales de ropa. Como resultado, se han dejado atrás muchas tradiciones, de manera que una prenda de Zara puede ser usada por una persona joven de Japón, España, México o Francia. Ahora bien, en la internacionalización hacia economías en desarrollo, por las razones argumentadas en apartados previos, las presiones globalizadoras pierden relevancia para un amplio rango de productos y sectores debido a las peculiaridades económicas y sociales de estos países (Thompson *et al.*, 2012).

Al objeto de dar respuesta a las presiones globalizadoras, que inducen a la reducción de costes como fórmula para competir, la empresa debe adoptar aquellas decisiones que le permitan reducir al mínimo sus costes unitarios. Con este propósito, la empresa puede optar por la **búsqueda de economías de localización**, es decir, escoger como ubicación para el desarrollo de sus actividades productivas el sitio más favorable en cualquier lugar del mundo donde se garantice la producción con el mínimo nivel de costes y, al tiempo, sea factible llevar a cabo las tareas productivas. Esto justifica, por ejemplo, la creciente localización de fábricas textiles del sudeste asiático, en lugares del mundo con menores costes de producción en la industria de la ropa. Empresas como Inditex o Mango (españolas), WalMart (de EE. UU.), Primark (británica), Loblaw (canadiense), Group PWt (danesa), entre otras, decidieron trasladar a estos países parte de su producción, si bien la crisis ocasionada por la pandemia de la COVID-19 ha alterado los planes de muchas de estas empresas en lo que a la localización de sus plantas de producción se refiere[6].

Asimismo, la empresa puede recurrir a las **economías de escala** como alternativa para reducir costes. En estos casos, la empresa optará por

5 De acuerdo con los planteamientos de Porter (1988), posteriormente abordados por autores como Hill y Jones (2009), Thompson et al. (2012), Dess et al. (2011) o Guerras y Navas (2022).

6 Vid. Agencia EFE: https://www.youtube.com/watch?v=IcAs4HgYhFs

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

Otra alternativa para lograr la reducción de costes se relaciona con perseguir el **progreso rápido en la curva de experiencia**. La mayor experiencia en la fabricación de un producto permite a la empresa incorporar mejoras en el proceso productivo, perfeccionar la coordinación entre empleados implicados en la elaboración de los mismos e incluso rediseñar los productos para reducir sus componentes, todo ello redundando en una disminución de los costes en la elaboración de los mismos. Para acelerar la obtención de los beneficios derivados del efecto experiencia, la dirección de la empresa debe optar por ofrecer un producto estandarizado en un elevado número de países, lo que le permitirá aumentar sus niveles de producción del citado producto y, por tanto, beneficiarse de la experiencia, reduciendo así sus costes.

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

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

Las presiones localizadoras, presiones que motivan en la dirección de la empresa a adaptar sus productos a las características del mercado local en el país de destino, surgen a partir de la existencia de diferencias en gustos y preferencias de los consumidores de distintos países, así como a las diferencias en infraestructuras, en el uso de canales distintos para la distribución del producto o, incluso, a las exigencias concretas de los gobiernos en los países en los que la empresa desea establecerse (Hill y Jones, 2009).

En primer lugar, con respecto a las **diferencias en los gustos y preferencias del consumidor**, las presiones para la adaptación local surgen cuando

tales gustos y preferencias son muy diferentes entre países por razones, por ejemplo, históricas o culturales. Atender a estas diferencias supone, en algunos casos, que la empresa replique su estructura de producción y comercialización estableciendo filiales en los países hacia los que se internacionaliza. La mayor cercanía al mercado objetivo permite a la dirección de la subsidiaria conocer los gustos y preferencias de la población local para diseñar y adaptar la oferta de la empresa y la forma de comercializar sus productos a las características de ese mercado.

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

Por otra parte, las **diferencias en canales de distribución** y otras variables relacionadas con la comercialización del producto también deben ser tomadas en consideración, y pueden requerir que al menos las actividades de *marketing* sean transferidas a establecimientos o subsidiarias localizadas en el país de destino. Ello permitiría a la empresa adaptar la estrategia comercial (p. ej., política de precios, marcas o canales de promoción) e incluso la política de recursos humanos para, por ejemplo, incentivar la labor del personal de ventas. En otros casos, la empresa puede realizar tales adaptaciones en su política comercial apoyándose en los distribuidores con los que coopera en cada país de destino. Por ejemplo, la multinacional Unilever comercializa bajo distintas marcas o denominaciones sus helados y utiliza distinto *packaging* en los diferentes países en los que los vende. Así, mientras en España emplea la marca Frigo, en países como Italia, Grecia, Hungría o Polonia los comercializa con la marca Algida, en Reino Unido bajo la marca Wall's, en Francia como Miko, en Alemania como Langnese, en Portugal como Olá, en Brasil o Argentina como Kibon, y en Dinamarca como Frisko, entre otras muchas.

Finalmente, en cuanto a las **exigencias de los gobiernos**, estas pueden ser de naturaleza económica o política y habitualmente requieren un grado de adaptación local por parte de la empresa que se internacionaliza. En este sentido, la empresa ha de saber que existen países donde el gobierno tiene un gran control sobre el mercado. Por ejemplo, en 2006 Google tuvo que ceder a las restricciones legales relativas a la censura en China para obtener acceso al creciente mercado de Internet de ese país asiático. Su nuevo sitio web para China, *google.cn*, cumple con los estrictos límites que impone Pekín para tener acceso a Internet. La compañía señaló que quitaría los vínculos a sitios web que incluyeran contenidos sujetos a censura, a cambio de obtener el permiso para utilizar servidores localizados en el país. Los contenidos sujetos a censura incluían temas políticos como "democracia" y "Tíbet", religiosos como "Falun Gong" (un movimiento espiritual prohibido por el gobierno) y "Dalai Lama" o sociales como "pornografía".

La adaptación de los productos a las características de cada mercado en el que compite la empresa, así como la reproducción de las estructuras de producción y/o comercialización en diferentes países para hacer factible tal adaptación, se contraponen con los beneficios derivados de la concentración de la actividad empresarial en uno o unos pocos lugares del mundo, propiciando por ende que la empresa incurra en mayores costes (Guerras y Navas, 2022).

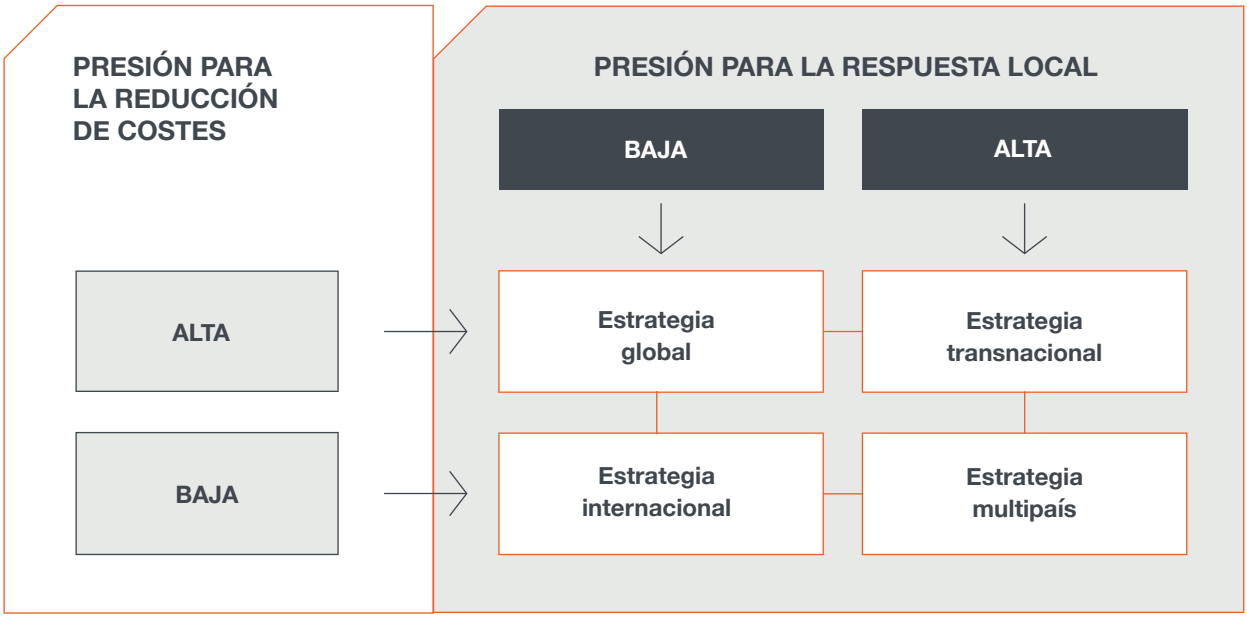
6.4. La estrategia de internacionalización: el marco integración-respuesta

Dado que las presiones antes mencionadas son opuestas, la empresa ha de adoptar decisiones estratégicas que le permitan dar una respuesta combinada a las mismas. En concreto, si se toman en consideración los dos tipos de decisiones anteriormente comentados, la conveniencia o no de concentrar las actividades de la empresa en uno o pocos lugares del mundo (grado de integración), así como la idoneidad o no de adaptar los productos ofertados a las características de cada mercado (grado de respuesta local), surge el denominado **marco integración-respuesta** (Figura 2.12). Basándose en él, Barlett y Ghosal (1989) plantean la posibilidad de formular cuatro estrategias de internacionalización diferentes[7]: estrategia internacional, multidoméstica, global y transnacional.

7 Autores como Hill y Jones (1996, 2009), Dess et al. (2011) o Thompson et al. (2012) han presentado y discutido el modelo propuesto por Bartlett y Ghosal (1989).

Figura 2.12

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN EL MARCO INTEGRACIÓN-RESPUESTA



Fuente: elaboración propia a partir de Hill y Jones (2009, p. 236) y Dess et al. (2011, p. 244).

- **Estrategia global**. Cuando la dirección de una empresa escoge una estrategia global para internacionalizarse, tal y como se muestra en la Figura 2.12, se concede elevada importancia a la reducción de costes, al tiempo que renuncia a la adaptación de su producto a las condiciones locales. Dado que la dirección de estas empresas opta por la centralización de la actividad para reducir costes, su forma de competir en el nuevo mercado o país de destino será definida, supervisada y controlada desde la sede central de la empresa, ubicada en el país de origen de ésta. Dada la importancia que la reducción de costes tiene para la estrategia global, las actividades de investigación, producción y *marketing* se llevarán a cabo desde una única localización o, en algunos casos, unas pocas localizaciones, tratando siempre de garantizar el logro de economías de escala y el efecto experiencia y, a ser posible, también de beneficiarse de economías de localización. Los bienes y/o servicios ofertados son estandarizados, al no incluir adaptaciones a las peculiaridades de cada destino, facilitando así además la concentración en el desarrollo de las actividades productivas (Porter, 1988). Ello permite a la empresa, por ejemplo, crear un nivel estándar de calidad que pueda ser reconocido en diferentes partes del mundo, generando así en la clientela confianza para la adquisición del producto con independencia del lugar del mundo en el que se encuentre en

un momento dado (Dess *et al.*, 2011). Como contrapunto, cabe destacar que la aplicación de esta estrategia supone que la empresa dependerá en gran medida de su actividad internacional, de forma que la distancia geográfica a cada mercado puede convertirse en un factor relevante para su éxito (debido a los costes de transporte), así como otras barreras de entrada, como los aranceles, que puedan encarecer los productos en su acceso al país de destino. El apoyarse en las economías de escala para establecer redes logísticas y de distribución eficientes puede ser necesario para mitigar estos problemas asociados a la internacionalización.

- **Estrategia multipaís**. La dirección de la empresa que opta por una estrategia multipaís para competir en los mercados internacionales concede gran relevancia a las diferencias existentes entre países en términos de idioma hablado, cultura, preferencias de los clientes, canales de distribución o normas gubernamentales, entre otros factores. Para atender a tales diferencias, la dirección opta por la adaptación de sus bienes y/o servicios a las peculiaridades de los mercados locales (Hill y Jones, 2009) renunciando, por tanto, a vender un mismo producto con características estándares en todos los países. Al objeto de facilitar la implantación de esta estrategia, es común que la dirección de la empresa descentralice la toma de decisiones, delegando en los directivos de cada país la elección final de la estrategia competitiva, esto es, cómo diferenciar su oferta de la de los rivales establecidos en el mercado de destino. Ello permitirá a estos directivos escoger las mejores formas de adaptar tanto el producto como su política de comercialización, al tiempo que les permitirá reaccionar rápidamente a los cambios en las preferencias y necesidades en el mercado. Como consecuencia, la empresa podrá establecer mayores precios por sus bienes y servicios adaptados a las necesidades de la clientela en el país de destino.

  - La relevancia de esta opción estratégica para muchas empresas viene dada porque, incluso en el caso de productos relativamente estandarizados, suele ser necesario un mínimo nivel de adaptación local (Thompson *et al.*, 2012). Ahora bien, esta estrategia no está exenta de riesgos (Hill y Jones, 2009). Entre ellos, destaca que la mayor adaptación a las características de los mercados en cada país de destino conlleva un incremento en los costes de la empresa, que han de ser trasladados a los precios de venta de los productos, si bien garantizando que éstos sigan resultando atractivos para los potenciales clientes de cada país. Adicionalmente, la empresa ha de estar atenta a la evolución de los mercados dado que, como consecuencia de la globalización cultural y social, puede surgir una mayor preferencia de la clientela por productos homogéneos a nivel internacional, más que por aquellos otros adaptados a su cultura local.

- **Estrategia transnacional**. La dirección de la empresa que se internacionaliza puede escoger una estrategia transnacional para operar en los mercados internacionales y tratar así de alcanzar un equilibrio entre las apuestas que proponen las estrategias global y multipaís. La estrategia transnacional combina la búsqueda de la eficiencia en costes (tal y como hacía la estrategia global) con la adaptación local (tal y como busca la estrategia multipaís), aunque

con matizaciones, y para lograr este doble reto se apoya en el **aprendizaje organizativo** (Bartlett y Ghosal, 1989). Esta estrategia se sostiene en la idea de que la innovación empresarial, fuente de ventaja competitiva a nivel global, se produce como consecuencia del aprendizaje organizativo que tiene lugar en cada uno de los países en los que opera la empresa. De hecho, un pilar de esta estrategia consiste en mejorar el aprendizaje en cada lugar y en facilitar la transferencia del conocimiento generado a partir de dicho aprendizaje entre las subsidiarias de la empresa y las oficinas centrales (Dess *et al.,* 2011). Como consecuencia de estos flujos de conocimiento que se producen en la organización, la empresa encuentra alternativas válidas para adaptarse a todas las situaciones competitivas vigentes en cada mercado y, al tiempo, para ser eficiente en costes. De esta forma, de la integración de las aportaciones que emanan de las distintas subsidiarias resulta una innovación que representa un **producto mancomunado** entre la oficina central y las diferentes unidades establecidas en el mundo, lográndose bienes relativamente estandarizados, pero al tiempo flexibles y que se adecúan a múltiples mercados. Es este doble carácter de producto estándar y que permite lograr la eficiencia en costes, al tiempo que adaptado a las peculiaridades de cada mercado, el elemento distintivo de la estrategia transnacional.

- Para hacer efectiva la aplicación de esta estrategia, las instalaciones de la empresa se dispersan, teniendo en cuenta la localización más beneficiosa para cada actividad específica. De esta manera, la dirección evita tanto la tendencia a concentrar las actividades en una ubicación única (como es común en la estrategia global) como a reproducirlas en cada país para facilitar los procesos de adaptación local (como es frecuente en la estrategia multipaís) (Dess y Lumpkin, 2003). La aplicación de la estrategia transnacional resulta idónea en aquellos casos en los que existen tanto presiones competitivas para reducir costes como para la adaptación local (Guerras y Navas, 2022). Ahora bien, su aplicación conlleva retos. Por ejemplo, aunque la transferencia de conocimiento es una fuente de ventaja competitiva frente a las empresas que emplean otras estrategias que no priman dicha transferencia, la ventaja competitiva no se alcanza automáticamente, sino que la empresa ha de desarrollar capacidades que le permitan transferir y aplicar dichos conocimientos innovando en el desarrollo de bienes y/o servicios valiosos para la clientela (Hill y Jones, 2009; Dess *et al.*, 2011).

- **Estrategia internacional**. Esta estrategia es idónea en aquellos casos en los que los mercados se caracterizan porque cuentan tanto con bajas presiones para reducir costes y, consecuentemente, para la integración de actividades, como para adaptarse a las peculiaridades locales (Hill y Jones, 2009). La estrategia internacional sería de aplicación, por ejemplo, en **sectores en los que la diferenciación del producto es relevante** y los atributos de diferenciación ofertados por la empresa son **ampliamente valorados por ciertos segmentos de clientes en todo el mundo**. Dado que el cliente adquiere el producto debido a sus atributos de diferenciación, está dispuesto a pagar un

cierto sobreprecio por el mismo, de manera que la dirección de la empresa no afronta una fuerte presión para reducir sus costes (Guerras y Navas, 2022). Por ejemplo, en el caso del sector farmacéutico, en lo que se refiere a la comercialización de fármacos para el tratamiento de enfermedades graves que afectan a un cierto número de personas en el mundo, las empresas del sector afrontarán bajas presiones para la adaptación de sus productos a las particularidades locales dado que deben comercializar fármacos con capacidad para combatir la enfermedad donde quiera que ésta esté presente (la fórmula es la misma) y, al tiempo, no afrontan presiones tan elevadas para la reducción de costes debido a las características únicas que el producto ofrece (p. ej., el producto suele estar patentado) y los resultados que este genera. En estos contextos competitivos relativamente benévolos, las empresas pueden internacionalizarse vendiendo un producto homogéneo en múltiples mercados y alcanzar grandes beneficios ante la ausencia de presión para ofertar productos a precios bajos. Concretamente, para hacer esta estrategia posible, la dirección de la empresa debe crear valor transfiriendo y adaptando los recursos y capacidades que ha desarrollado en el país de origen a los mercados extranjeros donde pretende implantarse y en los que los competidores locales carecen de los mismos (es decir, reputación, imagen de marca, conocimientos especializados). Por ello, la empresa matriz tiende a mantener una influencia y control relevantes sobre el negocio en el extranjero (Hill y Jones, 1996), centralizando las funciones de diseño, I+D y el desarrollo de productos. Al tiempo, en el nivel local, esto es, en cada país de destino, las subsidiarias reciben la autorización para hacer adaptaciones muy pequeñas, si bien las ideas base provienen de la empresa matriz. La fabricación, por su parte, puede localizarse en múltiples lugares para atender a cada mercado nacional si es necesario. De esta forma, organizativamente se diferencia de la estrategia global pues aun centralizándose la toma de decisiones, se produce una cierta reproducción de las estructuras productivas en múltiples países **(integración global baja)** (Dess y Lumpkin, 2003). En este sentido, dentro de este tipo de estrategia cabe mencionar ejemplos como los de empresas o marcas de moda de alta costura o de joyería de lujo mundialmente conocidas, empresas fabricantes de *software* científico, o los estudios de arquitectura que cuentan también con un reconocimiento internacional.

Ahora bien, a pesar de que las condiciones de cada sector hacen aconsejable la elección de una estrategia de internacionalización u otra, lo cierto es que diferentes empresas de un mismo sector pueden escoger distintas estrategias. Ello es debido tanto a que los directivos han de prestar atención a los recursos de los que disponen para emprender con éxito una determinada estrategia, como al hecho de que estos pueden prestar desigual atención a las presiones globalizadoras y localizadoras existentes en sus sectores de actividad. Asimismo, es interesante tener en cuenta que en la realidad empresarial, es bastante frecuente encontrar situaciones mixtas, dado que las empresas pueden optar por combinar aspectos de más de un tipo de estrategia concreta.

6.5. La decisión acerca de la estrategia de entrada

Toda vez que la dirección de la empresa tiene clara la decisión de internacionalizarse, así como la estrategia a adoptar, debe decidir cuál es la estrategia o forma más adecuada de entrada en cada uno de los países en los que piensa competir. Esta decisión vendrá condicionada por la intensidad de la penetración que se desee lograr en el país de destino, que a su vez dependerá del control, el compromiso y el nivel de riesgo que la dirección esté dispuesta a asumir. En todo caso, para seleccionar la mejor estrategia de entrada, la dirección de las empresas debería considerar al detalle los países seleccionados, la dotación de recursos y capacidades de las empresas que dirigen, los bienes y/o servicios que desean ofrecer y cuáles son sus objetivos generales respecto a la internacionalización.

En todo caso, en líneas generales, es frecuente distinguir entre tres tipos de estrategias o formas de entrada en otro país: 1) la exportación, directa o indirecta; 2) los sistemas contractuales; y acuerdos de cooperación (*partnerships*), y 3) la inversión directa en el país de destino o implantación en el exterior (Buckley y Casson, 1998; Guerras y Navas, 2022; Schellenberg *et al.,* 2018). Si bien en el siguiente Capítulo (vid. apartado 3.4 Modos de entrada) se abordarán con más profundidad, en los siguientes párrafos avanzamos algunas ideas sobre las estrategias o formas de entrada.

- **Exportación**. Es la forma más sencilla y tradicional utilizada por la mayoría de las empresas y, en especial, por las pymes, para acceder a los mercados internacionales. Tal y como se reconoce desde enfoques más tradicionales (por ejemplo, Escuela de Uppsala) es la forma utilizada por la dirección de las empresas en sus primeras experiencias internacionales. Una nota distintiva de esta forma o estrategia de entrada es que la empresa mantiene su base productiva en el país de origen, desde el que se abastece a los diferentes países seleccionados, si bien, el producto puede ser susceptible de adaptarse a los gustos de la clientela del país de destino. Plantea dos ventajas importantes respecto a otras formas de internacionalización para las empresas que deciden apostar por ella: el ahorro de costes al evitarse el establecimiento de centros de producción en los distintos países de destino, logrando aprovecharse de esta forma de economías de costes a partir de las economías de experiencia y de localización. Es una estrategia especialmente atractiva para empresas pequeñas que no disponen de los medios para fabricar en otros países o no resulta recomendable cuando el riesgo país es elevado, el atractivo del mercado es bajo o existe mucha incertidumbre sobre las expectativas de ventas. Por contra, no resulta una opción aconsejable cuando hay elevadas barreras de entrada a los países de destino elegidos o los costes de transporte son muy elevados (Guerras y Navas, 2022).

- Suelen distinguirse dos tipos de estrategias de exportación: 1) Indirecta; y 2) Directa. La primera consiste en recurrir a intermediarios independientes (que pueden ser agentes independientes existentes en el propio país de destino, empresas de importación-exportación, consorcios de exportación u otras empresas del país de destino de las que se

utiliza su red de distribución) para que se ocupen de la gestión de las ventas en el país de destino. Es la opción estratégica más económica de entrada en un país, es también la más flexible (ya que las actividades de exportación pueden cesar inmediatamente si fuera necesario) y no se precisan de conocimientos o habilidades previas de exportación ni de grandes dotaciones de recursos. Entre sus principales desventajas destaca la pérdida de control por parte de la dirección de la empresa de la comercialización de su producto en el exterior, al encargarse los intermediarios de ello, renunciándose también a la obtención de un conocimiento valioso sobre el propio funcionamiento del mercado foráneo, así como a la prestación del servicio posventa o de actividades de mayor valor agregado, con el efecto negativo que esto podría tener sobre la reputación de la empresa exportadora. La segunda consiste en la utilización de los propios medios de la empresa para vender en otro país, ya sea a través de la presencia de agentes o representantes del departamento de exportación o delegaciones comerciales propias que operan en el país de destino. Algunas ventajas de esta opción son que la dirección de la empresa controla todo el proceso de comercialización de su producto en el país de destino, puede retirarse también de dicho país si fuera necesario de manera relativamente sencilla y permite obtener más información sobre el producto de la empresa en el país de destino, lo que puede resultar especialmente útil de cara a tomar decisiones futuras sobre la realización de inversiones que impliquen un mayor compromiso en el futuro (por ejemplo, instalaciones productivas). Una potencial desventaja es la mayor necesidad de invertir más en investigación de mercado y en la preparación de las estrategias de *marketing* más adecuadas. En comparación con la exportación indirecta, la directa, por tanto, supone un mayor grado de control, un mayor compromiso de recursos y capacidades y la adopción de un mayor nivel de riesgo.

- **Sistemas contractuales**. Consisten en la transferencia de derechos por parte de las empresas del país de origen a empresas del país en el que se desea entrar a competir, normalmente bajo unas condiciones determinadas de antemano, y a cambio frecuentemente de una contraprestación económica. Es bastante habitual que tales derechos se encuentren vinculados a ciertos activos intangibles como marcas, patentes o conocimientos que la dirección de la empresa del país de origen cede a empresas de un país de destino para su explotación en el mismo. Este tipo de acuerdos en principio representan en principio una situación *win-win*, ya que las empresas del país de origen pueden acceder a los recursos y capacidades del socio local, que además posee un mayor conocimiento del mercado local, mientras que las empresas del país de destino se pueden aprovechar de una tecnología, diseño o marca reconocida internacionalmente. Dos de los sistemas contractuales más populares son (Guerras y Navas, 2022): 1) las licencias, y 2) las franquicias. Mientras las primeras suelen ser más utilizadas por empresas fabricantes de bienes, las franquicias es una alternativa más popular en las empresas de servicios (piénsese, p. ej., en los casos de McDonalds, Burger King, KFC, Starbucks, Llaollao, H&M, etc.). Dos son las principales ventajas del

uso de estos sistemas contractuales para entrar en un mercado foráneo: por un lado, se puede acceder a conocimiento relevante del país de destino y, por otro, suelen implicar un bajo grado de compromiso y riesgo al no exigir una cuantiosa inversión ni en capital ni en recursos humanos propios. De hecho, puede ser una opción estratégica especialmente recomendable cuando la dirección de la empresa opta por seguir una estrategia de crecimiento rápida en los mercados internacionales. Entre sus principales desventajas destaca la complejidad que puede representar mantener un nivel de calidad similar en todos los países en los que se compite, así como la necesidad de un mayor grado de coordinación de la estrategia internacional de la empresa o las mayores dificultades que puede suponer la ruptura o disolución del contrato, con respecto a la exportación. Esta opción suele representar en algunos casos la antesala a la inversión directa en el exterior.

- **Inversión directa en el exterior**. Supone la aportación directa de capital por parte de la empresa en el país de destino. Frente a las opciones anteriores implica un mayor grado de compromiso de recursos por parte de la empresa, por lo que es también la alternativa que conlleva un mayor riesgo, si bien, posibilita tener también un mayor control de las actividades realizadas en el exterior. A largo plazo es la opción que permite aprovechar mejor las oportunidades de rentabilidad y/o de creación de valor y suele llevarse a cabo por empresas que cuentan con una mayor experiencia internacional. A la hora de plantearse esta decisión, la dirección de la empresa debe considerar las dos cuestiones siguientes (Guerras y Navas, 2022, p. 463; Plá y León, 2004, p. 74): 1) si se decide acometer la inversión en solitario o de manera compartida con otra empresa del país de destino, lo que supondría crear una filial propia en el primer caso, o una empresa conjunta (*joint-venture*) en el segundo; y 2) si la inversión se realiza mediante el establecimiento de una filial o subsidiaria nueva o bien a través de la adquisición de una empresa que ya opera en el país de destino.

  - En relación a la primera cuestión, cuando la dirección de la empresa opta por no compartir la inversión, se constituyen filiales o subsidiarias propias en el país de destino para de este modo atender a dicho mercado. Esta opción puede ser la preferible cuando la empresa dispone de algún recurso crítico (por ejemplo, tecnología) que constituye el fundamento de su ventaja competitiva y cuyo control no se quiere perder. No obstante, debe tenerse presente que es la alternativa más costosa y, por tanto, la que mayores riesgos implica sobre todo cuando el establecimiento se lleva a cabo en un país cuyo mercado resulta desconocido. Por su parte, cuando la dirección de la empresa decide compartir la inversión con otra empresa del país de destino aparecen las *joint-ventures*. Una de las principales ventajas de esta opción es que la empresa del país de origen puede beneficiarse de los conocimientos del socio local sobre el mercado, al tiempo que se comparten riesgos y costes entre ambos socios. En numerosas ocasiones, la constitución de este tipo de empresas obedece a motivaciones exclusivamente políticas por parte de los gobiernos de los países de desti-

no que obligan a empresas de otros países a colaborar con socios locales. Existen multitud de ejemplos de *joint-ventures* exitosas a nivel internacional. Este es, por ejemplo, el caso de la alianza entre Pfizer y la farmacéutica china Zhejiang Hisun en 2012. Gracias a la creación de Hisun-Pfizer, Pfizer pudo penetrar con éxito en el mercado chino, llegando a convertirse en 2015 en la farmacéutica con más ventas en China. La creación de la empresa conjunta marcó un hito importante en el fortalecimiento de la capacidad de ambas empresas para llegar a más pacientes con medicamentos de alta calidad y bajo coste en el ámbito de los genéricos de marca. El principal inconveniente de esta alternativa se encuentra la posible pérdida del control del *know-how* por parte de la empresa del país de origen.

- Con respecto a la segunda cuestión, mediante la adquisición de una parte o la totalidad del capital de una empresa que ya opera en el país de destino se tiene la ventaja de acceder rápidamente al mercado de dicho país, así como a los recursos y capacidades ya disponibles en la empresa adquirida. Sin embargo, hay que tener presentes los inconvenientes asociados a cualquier proceso de adquisición y que suelen estar vinculados a los problemas habituales de integración organizativa y cultural, los cuales pueden acrecentarse de manera muy significativa cuando las empresas proceden de países culturalmente muy diferentes. Esta opción también representa un elevado riesgo por cuanto se puede acometer una inversión en un país en el que apenas se tiene experiencia previa, de ahí la importancia de realizar en los casos de estas alternativas que conllevan mayores niveles de riesgo el análisis estratégico previamente comentado con sumo cuidado.

7. La sostenibilidad en la estrategia de internacionalización de la empresa

7.1. La decisión de incorporar la sostenibilidad en la estrategia de internacionalización

Ya hemos visto a lo largo del presente Capítulo cómo en un mundo globalizado como el actual, cada vez son más las empresas que se internacionalizan y apuestan por expandirse fuera de sus fronteras nacionales.

Por otro lado, la mayor conciencia pública a nivel global sobre los retos de desarrollo, los ambiciosos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) recogidos en la Agenda 2030 de Naciones Unidas y la globalización, que ha interconectado las cadenas de valor a nivel mundial, han provocado que, durante los últimos años, como se ha visto en el Capítulo 1, el sector privado esté concentrando esfuerzos para avanzar hacia una economía más inclusiva y sostenible. Como se ha abordado en el Capítulo 1 de este Manual, ante la nueva realidad socioeconómica que nos presenta un mundo globalizado, volátil e hiperconectado, las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de iniciar un cambio estructural en sus modelos de negocio, alineado con la sostenibilidad, de modo que puedan afrontar los desafíos que presenta el desarrollo sostenible (*i.e.* cambio climático, desigualdad social o crisis económicas y sanitarias) y responder de forma más efectiva a las necesidades de sus grupos de interés, que demandan en mayor medida una responsabilidad e implicación de las empresas con la sostenibilidad.

Como se verá en el Capítulo 5, existe una creciente demanda regulatoria y de la sociedad a nivel global, y muy especialmente en el ámbito de la UE y nacional, en torno a la sostenibilidad que está motivando que las empresas cambien su manera de hacer negocios y su percepción sobre lo que realmente constituye el valor empresarial. Cada vez más, tal y como se analizará en detalle en el Capítulo 3, la sostenibilidad se está posicionando como parte integral de la propuesta de valor y la lógica de creación de valor de las compañías.

En los últimos años, la fuerte volatilidad de los mercados y la alta exposición de la economía a factores externos como la pandemia de la COVID-19 o el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania han puesto de manifiesto las fragilidades de nuestras economías y la necesidad de aumentar la resiliencia del tejido productivo de economías como la española. Ante este contexto, se ha acelerado el proceso de incorporación de criterios de sostenibilidad en todos los niveles de la actividad empresarial, incluidos los procesos de internacionalización. La sostenibilidad ha cobrado especial relevancia tanto a nivel interno, de cara a los procesos operativos y gestión de recursos de la empresa, como a nivel externo, frente a los grupos de interés. En este sentido, más del 80% de

las empresas (encuestadas en España por Forética y el WBCSD para la preparación del informe "Repercusiones de la COVID-19 en la próxima década. Implicaciones sobre visión 2050 y su impacto en el tejido empresarial español" –Foretica, 2020–) decidieron actualizar su estrategia de sostenibilidad ante la situación post-COVID.

Es importante señalar que los incentivos que tienen las empresas a la hora de adoptar criterios sostenibles en sus estrategias de internacionalización no solo responden a cuestiones éticas o a las expectativas que el sistema internacional ha puesto sobre ellas. Las empresas también tienen motivaciones internas para trabajar hacia la sostenibilidad (Byiers, 2017, p. 59), hay una lógica de mercado detrás de esa decisión. Tal y como plantea Hoek (2018, p. 9), integrar la sostenibilidad ayudará a la empresa a ser más competitiva. Se plantea como un factor estratégico y necesario, y como un vector de competitividad clave que aporta beneficios en términos regulatorios, reputacionales, de innovación, de gestión de riesgos y de posicionamiento en los mercados, frente a consumidores e inversores (Peña, 2018).

Asimismo, alinear la estrategia empresarial con criterios de sostenibilidad cobra especial sentido cuando la empresa opera internacionalmente, con cadenas de valor complejas. Tal y como plantea el International Trade Centre (2021a, p. 32) "los estándares de sostenibilidad pueden servir como herramientas prácticas para monitorear la debida diligencia de las empresas y el cumplimiento de otras medidas sociales y ambientales" en los mercados en los que opera. Como se verá más adelante en el Capítulo 5 del Manual, durante la última década una nueva generación de estándares voluntarios de sostenibilidad ha surgido para cubrir todos los sectores e industrias, convirtiéndose en elementos clave para demostrar el cumplimiento de prácticas sostenibles en los mercados globales. No obstante, el International Trade Centre (2021b) señala que la proliferación de este tipo de estándares también genera desafíos para las empresas. Dados los costes potencialmente altos que requieren, a veces pueden ser percibidos como una barrera de entrada a nuevos mercados. Sin embargo, la no adaptación a estos estándares de sostenibilidad, en principio voluntarios, puede afectar a la competitividad internacional de las empresas en un mercado que exige cada vez más sostenibilidad y responsabilidad (Guoqiang *et al.*, 2009).

Ya hemos analizado que conceptos como sostenibilidad e internacionalización tienden a alinearse de manera evidente y cada vez más empresas han asumido que la sostenibilidad puede constituir un verdadero impulso a su gestión empresarial y competitividad, al mismo tiempo que generar múltiples oportunidades de negocio en mercados internacionales. A continuación, veremos cómo las empresas pueden alinear con éxito sus estrategias de internacionalización con la sostenibilidad. El Pacto Mundial de Naciones Unidas en España (2020) establece las siguientes siete claves para conseguir implementar una correcta estrategia de internacionalización bajo el prisma de la sostenibilidad:

1. **Evaluar y priorizar las necesidades específicas de cada país y región a la hora de hacer negocios, analizando las oportunidades y los riesgos a nivel internacional.** Como ya hemos visto anteriormente en este Capítulo, es muy importante que, antes de iniciar el proceso de internacionalización, la

empresa realice un diagnóstico de situación que le permita anticipar las posibles oportunidades y amenazas para su entrada en el país de destino y le sirva además para valorar sus propias fortalezas y debilidades (matriz DAFO) en terceros mercados.

Existen determinadas herramientas que permiten a las empresas conocer las oportunidades y los riesgos a nivel internacional desde un punto de vista de la sostenibilidad y de los derechos humanos. Por ejemplo, las empresas pueden basarse en los informes anuales de la iniciativa Human Rights Watch, que analizan los principales problemas en derechos humanos por país, o en los de SDG Index, que miden el grado de avance de cada país respecto a los 17 ODS. Todos estos recursos pueden ayudar a diseñar un perfil de cada uno de los países objetivo de las empresas, que considere tanto los riesgos en derechos humanos como aquellos ODS que requieren una especial contribución a nivel país.

2. **Considerar las normativas y estrategias prioritarias del país objetivo** para adaptarse a las mismas y no incurrir en riesgos legales y operacionales. Alinear nuestra estrategia de internacionalización con criterios de sostenibilidad ayudará a la empresa a anticiparse a futuras normativas de carácter social y medioambiental, como adaptarse mejor a las ya vigentes.

3. **Incorporar en la estrategia empresarial nuevos modelos de negocio** como la economía circular, los negocios inclusivos, la transición ecológica, las energías renovables o el comercio justo. Como se verá en el apartado 7.3, estos modelos de negocio dotarán a las empresas que los adopten de una mayor resiliencia y capacidad de adaptarse a los retos que nos plantea el futuro, como, por ejemplo, el cambio climático o desigualdades sociales.

4. **Innovar tanto en productos / servicios, como en los procesos productivos**, generando una oportunidad de impulsar importantes procesos de innovación dentro de la empresa. La integración de la sostenibilidad en la estrategia permite activar procesos de innovación en el interior de la empresa, buscando adaptar las características y funcionalidades del producto ofertado o su forma de comercialización a nuevos contextos, sea en países desarrollados, emergentes o en desarrollo, convirtiendo dicha capacidad innovadora en la principal ventaja competitiva de la empresa (Peña, 2018).

5. **Impulsar alianzas a nivel local,** que permitan fortalecer la cadena de valor global de la empresa dado su conocimiento del mercado local.

Según un estudio realizado en 2014 para la elaboración del SDG Compass (guía de Naciones Unidas para la acción empresarial en el ámbito de los ODS), un 90% de una muestra de 38.000 ejecutivos, gerentes y líderes de opinión encuestados, concordaron en que, al abordar eficazmente los temas de sostenibilidad, estos no se pueden gestionar de manera aislada. Esta apreciación del valor de la colaboración también se construye de manera explícita en el diseño de los ODS, con el ODS 17 esbozando diversas metas de alianzas intersectoriales.

6. **Formar a toda la cadena de valor de la empresa en cuestiones de sostenibilidad,** de forma que todos los procesos y actividades de la empresa a nivel global estén alineados con los valores y directrices de la matriz principal.

7. **Impulsar las finanzas sostenibles** y su extensión a nivel internacional. Según el Fondo Monetario Internacional (IFM, 2014) se estima que se requieren inversiones de entre dos y cuatro billones de dólares más cada año hasta 2030 para alcanzar los ODS recogidos por la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

7.2. La sostenibilidad como herramienta de internacionalización y vector de competitividad en mercados exteriores

En la actualidad ya son muchas las empresas que consideran que para prosperar no solo necesitan adaptarse a los retos que les vaya planteando el mercado, sino dar un paso más y hacerlo implementando medidas en el ámbito de la sostenibilidad para cambiar tanto su manera de hacer negocios como su percepción de lo que realmente constituye el valor empresarial (Cerdán *et al.*, 2020).

La sostenibilidad se ha convertido en un factor clave de competitividad e innovación en el proceso de internacionalización de las empresas españolas, tendencia que se irá consolidando en los próximos años (ICEX, 2017). La sostenibilidad juega por tanto un papel fundamental en las estrategias de las empresas en el exterior, tanto en mercados maduros o desarrollados como en economías emergentes o en desarrollo.

Los **mercados desarrollados**, son mercados estables, pero relativamente saturados, donde excepto para soluciones y tecnologías realmente disruptivas, las empresas no pueden esperar grandes crecimientos en volumen de negocio (López, 2019). El éxito empresarial en estos mercados está cada vez más directamente ligado a la manera que tienen las empresas de relacionarse con sus grupos de interés y de asumir responsabilidades con la sociedad y con el entorno, incorporando la sostenibilidad a la estrategia de negocio.

El cambio en las pautas de consumo hace cada vez más evidente el peso primordial de aspectos reputacionales y sostenibles frente a los meramente funcionales, como el precio o la calidad. Así lo demuestran estudios, como el de Accenture (2021), basado en una encuesta realizada a más de 25.000 consumidores de 22 países. Según este estudio, el 50% de los encuestados afirman haber modificado sus pautas de comportamiento y valores como consumidores tras la pandemia, priorizando las marcas con propósito. Las empresas deben por tanto evaluar estas nuevas tendencias y adaptarse a estos nuevos valores tenidos en cuenta por los consumidores, anticipándose y satisfaciendo sus necesidades actuales. La sostenibilidad se convierte así en factor de diferenciación y clave de supervivencia en estos mercados (Cerdán *et al.*, 2020). Los directivos de las empresas se encuentran ante una elección crítica: adaptarse y ofrecer experiencias que son valoradas por los consumidores, o quedarse fuera y perder la oportunidad de diferenciarse y crear crecimiento sostenido y sostenible (Shah, 2021).

La confianza y la reputación son cuestiones clave en estos mercados, porque una parte de los

consumidores son prescriptores reales de marca, dispuestos a premiar a aquellas empresas que realmente integren la sostenibilidad en sus estrategias y, sobre todo, a penalizar a aquellas que no lo hagan. Aquellas empresas que consigan establecer relaciones de confianza basadas en un comportamiento responsable tendrán más posibilidades de superar riesgos reputacionales. En mercados tan interconectados y volátiles como los actuales, esto es un activo de gran valor.

En cuanto a los **mercados emergentes y economías en desarrollo**, por sus características y por presentar retos de desarrollo mayores, incorporar criterios de sostenibilidad a la estrategia de las empresas que quieran internacionalizarse en ellos, asumiendo una responsabilidad con el entorno donde se opera, puede convertirse en un factor clave para el éxito por diversos motivos:

- Mayor capacidad de reacción ante un entorno externo cambiante y no del todo conocido o familiar para la empresa.

- Contribuye al cumplimiento de la normativa local, permitiendo un mejor posicionamiento frente a competidores que no incorporen estos criterios de sostenibilidad en sus estrategias.

- Ayudará a la empresa a mitigar riesgos y a identificar nuevas oportunidades de negocio. El número cada vez mayor de países que han aprobado marcos legales en materia ambiental y social, unido a una mayor exigencia por parte de la sociedad civil en el ámbito del desarrollo sostenible, hace que las empresas incorporen procesos para evaluar y gestionar adecuadamente los riesgos ambientales y sociales, y evitar así potenciales impactos negativos que deriven en riesgos reputacionales. Por otro lado, la sostenibilidad puede suponer también una fuente de oportunidades de negocio en estos mercados en sectores clave como la energía, la agricultura y alimentación, sanidad, textil y el turismo, entre otros.

- Favorece el acceso a la financiación. Actualmente, la mayoría de las instituciones financieras internacionales (IFI), así como las agencias de desarrollo bilateral o multilateral (la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el Banco Internacional de Desarrollo (BID), el Banco Mundial, etc.), cuentan con estrictas directrices ambientales y sociales de obligado cumplimiento para aquellos agentes que quieran optar a su financiación. Asimismo, como veremos en el Capítulo 4, cada vez más fondos de inversión aplican criterios de sostenibilidad para decidir sobre elegibilidad en cuestiones de financiamiento.

7.3. Los negocios inclusivos como modelo efectivo de internacionalización

En el apartado 7.1 hemos destacado la importancia que tiene innovar en los modelos de negocio, tratando de dar respuesta, a través de la actividad empresarial, a los desafíos que nos plantea el desarrollo sostenible. También hemos comentado que, salvo casos realmente excepcionales, resulta complicado conseguir altas tasas de crecimiento de las ventas en mercados saturados como los que de forma habitual abordan las empresas españolas. La ecuación nos lleva a pensar que probablemente resulte de gran interés para la empresa explorar nuevos

nichos de clientes, y formas alternativas de hacer negocios. La expansión puede venir de un entorno tradicionalmente ignorado por muchas empresas, que presenta un gran potencial para el mundo empresarial: los mercados de bajos recursos o la también conocida como Base de la Pirámide -BoP (población que vive con unos ingresos inferiores a 3.000 dólares anuales, ajustados al poder de compra local y que engloba a más del 70% de la población mundial, según estimaciones del Banco Mundial). Las personas que integran la BoP, aún con escasos recursos, tienen necesidades básicas insatisfechas que deben ser cubiertas, y en las que gastan proporcionalmente mucho más que una persona de segmentos de renta media y alta. Según estimaciones de la Corporación Financiera Internacional y del *World Resources Institute* (Hammond, 2008), este enorme segmento de población representa un poder de compra potencial de 5 billones de dólares aproximadamente.

Teorías como el valor compartido (Porter y Kramer, 2011) o los negocios con la BoP (Prahalad y Hart, 2002), el surgimiento de emprendedores sociales y nuevos modelos híbridos de inversión (inversión de impacto, filantropía de riesgo), o iniciativas globales como la Agenda 2030 (que pone de manifiesto el papel clave del sector privado en la resolución de los retos de desarrollo a los que nos enfrentamos), demuestran que hacer negocio en este tipo de mercados atendiendo a necesidades de segmentos de población de bajos recursos es posible. Surgen así los llamados **negocios inclusivos**, que articulan un modelo de negocio que reporta beneficios a la vez que genera oportunidades para comunidades en situaciones de vulnerabilidad. El World Business Council for Sustainable Development definió por primera vez este modelo como "negocios sostenibles que van más allá de la filantropía y amplían el acceso a bienes, servicios y oportunidades de subsistencia para comunidades de bajos ingresos en formas comercialmente viables". Los negocios inclusivos se presentan como soluciones empresariales para aliviar las situaciones de pobreza y ampliar las oportunidades de mejora del presente y futuro de las comunidades más vulnerables, que tradicionalmente han sido excluidas de la economía global.

Los negocios inclusivos se basan en la articulación de respuestas creativas a los problemas de estas poblaciones vulnerables, y tienen un gran potencial para generar impacto de forma sostenida (Sánchez *et al*., 2011). Necesariamente desarrollan su estrategia en torno a la BoP, que conforma un atractivo mercado sin explorar en economías emergentes con alto potencial de crecimiento. Este segmento de la población mundial se concentra principalmente en países en desarrollo de Asia, África Subsahariana, Europa Oriental y América Latina y el Caribe (ICEX, 2017).

Los negocios inclusivos integran a la BoP como clientes o en su cadena de valor, ya sea como proveedores, emprendedores, distribuidores o empleados. Al alinearse la búsqueda de beneficio económico con el impacto social positivo, el crecimiento de la iniciativa impulsa mejoras en el ecosistema y en la comunidad, generando un círculo virtuoso (Peña, 2018). A partir de procesos de innovación social, generan impactos socioeconómicos positivos para las comunidades, y ventajas en términos de competitividad y crecimiento para las compañías, mientras se preserva el principio de rentabilidad inherente a cualquier proyecto empresarial (Cuadro 2.7).

Cuadro 2.7

BENEFICIOS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Para las comunidades de la BoP	Para las empresas
Satisfacción de necesidades básicas. Creación de oportunidades. Aumento de capacidades productivas. Mayor empoderamiento. Generación de ingresos.	Desarrollo de nuevos mercados. Aumento de la capacidad innovadora. Fortalecimiento de las cadenas de valor. Atracción y retención de talento. Mayores beneficios.
Para las ONG	**Para las autoridades locales**
Reputación, visibilidad y legitimidad. Cumplimiento de misión funcional. Nuevas vías de financiamiento. Mejora de gestión organizativa. Acceso a innovaciones.	Generación de impacto sostenido sin donaciones constantes. Atención a la población con menos recursos. Alianzas con el sector privado. Impulso de actividad emprendedora. Cohesión social.

Fuente: elaboración propia a partir de UNDP (2008).

Este modelo de negocio favorece la generación de ecosistemas que apoyan la innovación para la internacionalización. Aunque es cierto que este modelo requiere de una visión a largo plazo del crecimiento empresarial, puesto que normalmente no genera grandes retornos inmediatos, los negocios inclusivos crean mercados eficientes y descubren nichos que aún muchas empresas de la economía formal no han alcanzado a cubrir. Son una herramienta para instalarse en mercados emergentes todavía no explorados por medio de procesos productivos con criterios de inclusividad. Con su puesta en práctica, la cadena de valor se refuerza al incluir características del producto o servicio por los que los consumidores están dispuestos a pagar mientras se promueve una mejora en los eslabones más vulnerables. Algunos de los beneficios que este modelo puede reportar a las empresas son la diversificación de sus mercados de destino de exportaciones e inversiones; la legitimidad en el mercado local; la estabilidad, calidad y productividad de la cadena de suministro; la diversificación de la cartera de productos y servicios; y/o el fomento de la capacidad innovadora.

Estas iniciativas precisan de la creación de alianzas multiactor con agentes como organizaciones sin ánimo de lucro o las autoridades locales (Partnerships Resource Centre, 2011),

que permitan conocer el contexto de la comunidad, generar confianzas y estructurarse de forma conveniente para lograr un impacto sobre ella. En definitiva, se requiere una articulación conjunta desde una lógica co-creativa que permita una combinación de las capacidades de las empresas y las capacidades del resto de agentes en la creación de una relación ventajosa para todas las partes.

Ahora bien, la BoP cuenta con características muy específicas, importantes retos y desafíos, a la vez que oportunidades, que es necesario sopesar, comprender e integrar en la formulación estratégica de la empresa si realmente se quiere abordar con éxito dichos mercados. Diversos instrumentos de apoyo a la creación de negocios inclusivos se han ido integrando progresivamente en la agenda de instituciones multilaterales, agencias de desarrollo, gobiernos estatales y regionales y entidades sin ánimo de lucro. Se han puesto en marcha diversas iniciativas de promoción de este tipo de modelo con fuerte componente innovador, que han permitido adquirir cierto conocimiento sobre la gestión de estos programas (Guijarro *et al.,* 2016). Del plano multilateral, por ejemplo, podríamos destacar la Business Call to Action de Naciones Unidas, el G20 *Inclusive Business Framework* o la iniciativa *Growing Inclusive Market* del PNUD PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). En el ámbito español destacan iniciativas promovidas por la AECID y el programa IMPACT+ de ICEX España Exportación e Inversiones.

RESUMEN

- El enfoque tradicional considera que las etapas de la internacionalización de la empresa responden a un compromiso creciente y progresivo: exportación ocasional, exportación indirecta, exportación directa y establecimiento de filiales comerciales y productivas en los países de destino. Este planteamiento secuencial clásico se ha visto muy superado en la actualidad. Las empresas de servicios no se ajustan a esa pauta; se internacionalizan dando servicios a clientes extranjeros en su territorio o a través de la inversión directa en el exterior. Fenómenos como la globalización, la generalización de Internet, los procesos de desregularización experimentados por la mayoría de sectores o la liberalización del comercio mundial han contribuido a modificar los límites de los negocios a gran velocidad, lo que impone una internacionalización acelerada en muchos entornos.

- ¿Por qué unas empresas exportan más que otras? Entre otras cosas, por la diferente percepción por parte de los directivos, de los obstáculos o barreras a la hora de exportar. Las barreras a la internacionalización son cualquiera de los elementos o factores, internos o externos, que obstaculizan o disuaden a la empresa de iniciar, mantener o incrementar la actividad internacional. Hay cuatro grupos de barreras básicas: barreras de conocimiento, de recursos, de procedimiento y exógenas.

- Las empresas pueden internacionalizarse sobre la base de decisiones emergentes o deliberadas. Mientras que las primeras son improvisadas y se adoptan en ausencia de un proceso de deliberación cuidadoso, normalmente para aprovechar oportunidades empresariales a las que se tiene acceso de forma inesperada, las deliberadas se sostienen en un proceso de planificación estructurado basado en la reflexión racional. El proceso de planificación para formular la estrategia de internacionalización conlleva el desarrollo de tres conjuntos de tareas: (1) la realización de un diagnóstico de situación o análisis estratégico, (2) la formulación de la estrategia internacional y (3) la implantación de la estrategia formulada. Dado que la adopción de una estrategia de internacionalización requiere la inversión de recursos y conlleva un cierto nivel de riesgos, el uso de la planificación como paso previo a la formulación de la estrategia es altamente recomendable. Ahora bien, una correcta formulación e implantación de la estrategia internacional requiere que tanto las decisiones deliberadas como las emergentes estén presentes.

- La realización del diagnóstico para formular la estrategia internacional requiere que la empresa recopile información y analice en términos estratégicos dos tipos de entorno: (1) el general del país, donde cabe distinguir tanto el de origen de la empresa, esto es, donde esta fue fundada y opera, como el

entorno general de los posibles países de destino hacia los que plantea expandirse, y (2) el sectorial, características de la industria en la que la empresa operará en los países de destino. Ahora bien, el resultado de este diagnóstico no dependerá solo de las características del destino escogido para la internacionalización y de las peculiaridades del país de origen de la empresa, sino que también puede desempeñar un papel relevante la diferencia o distancia entre estos en términos geográficos, culturales, económicos, etc. (distancia nacional).

- El análisis DAFO aporta una síntesis de los resultados del diagnóstico muy útil para la toma de decisiones. En concreto, la matriz DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) permite a la empresa resumir de una forma sencilla las oportunidades y amenazas existentes tanto en el país de origen de la empresa como en los diferentes destinos evaluados, así como sus propias fortalezas y debilidades para acometer la internacionalización hacia tales destinos. Este análisis realizado desde una perspectiva dinámica resulta especialmente útil para determinar el tipo de comportamiento estratégico que puede ser más conveniente en cada situación.

- La estrategia internacional formulada debe servir de guía a toda la empresa para penetrar con éxito en los países que finalmente se escojan y aventajar en ellos a los rivales. La formulación de esta estrategia conlleva la adopción de tres decisiones clave, de las cuales deriva una cuarta: (1) la elección del país de destino y localización en el seno del mismo, (2) la decisión entre concentración y deslocalización de las actividades productivas, (3) la determinación del grado de adaptación de la oferta de la empresa a las características específicas del mercado de destino y, como consecuencia de estas dos últimas, (4) la estrategia de internacionalización escogida (global, internacional, transnacional o multipaís) y (5) la estrategia de entrada elegida en función del grado de control, compromiso y riesgo que la dirección quiera o pueda asumir.

- Los conceptos de sostenibilidad e internacionalización tienden a alinearse de manera evidente y cada vez más empresas han asumido que la sostenibilidad puede constituir un verdadero impulso a su gestión empresarial y competitividad, al mismo tiempo que genera múltiples oportunidades de negocio en mercados internacionales. De esta forma, las empresas pueden afrontar los desafíos que presenta el desarrollo sostenible y responder de forma más efectiva a las necesidades de sus grupos de interés, que demandan en mayor medida una responsabilidad e implicación de las empresas con la sostenibilidad.

- Integrar la sostenibilidad ayudará a la empresa a ser más competitiva en el exterior. Se plantea como un factor estratégico y necesario, y como un vector de competitividad clave que aporta beneficios en términos regulatorios, reputacionales, de innovación, de gestión de riesgos y de posicionamiento en los mercados, frente a consumidores e inversores. La sostenibilidad juega por tanto un papel fundamental en las estrategias de internacionalización de las empresas, tanto en mercados maduros o desarrollados, como en nuevos mercados / economías emergentes.

- Los negocios inclusivos se presentan como soluciones empresariales para aliviar las situaciones de pobreza y ampliar las oportunidades de mejora del presente y futuro de las comunidades más vulnerables, que tradicionalmente han sido excluidas de la economía global. Este modelo de negocio favorece además la generación de ecosistemas que apoyan la innovación para la internacionalización, abordando nuevos mercados eficientes y nichos que aún las empresas de la economía formal no han alcanzado a cubrir. Son una herramienta para instalarse en mercados emergentes todavía no explorados por medio de procesos productivos con criterios de inclusividad.

GLOSARIO

- **Barrera a la exportación:** cualquier elemento o factor, interno o externo, que obstaculiza o disuade a la empresa de iniciar, mantener o incrementar la actividad exportadora.

- **Barreras de conocimiento:** todas aquellas barreras que hacen referencia a la falta de información y desconocimiento por parte de la empresa de aspectos básicos relacionados con la actividad exportadora.

- **Barreras de procedimiento:** engloban aquellos obstáculos que surgen del ejercicio de la propia actividad exportadora.

- **Barreras de recursos:** son las barreras fruto de la carencia de recursos financieros, recursos productivos o ayuda exterior.

- **Barreras exógenas:** aquellas que nacen de la incertidumbre existente en los mercados internacionales y que no son controlables por la empresa al ser originadas por la actuación de otros participantes en el mercado, como los gobiernos, la competencia o la oferta y la demanda de bienes o monetaria.

- **Base de la Pirámide:** segmento de la población mundial que cuenta con los niveles de renta más bajos y que corresponde a 4.000.000.000 personas (estimaciones de 2017) que ganan menos de 3.000 dólares al año. Consiste en representar la pirámide de población mundial según sus niveles de renta.

- **Cadena de valor:** modelo teórico que permite desagregar y describir las actividades básicas que ha de efectuar una empresa para vender un producto o prestar un servicio. El modelo distingue las actividades primarias (logística interna, producción, logística externa, comercialización y servicio posventa) de las actividades de apoyo (infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, I+D y aprovisionamiento).

- **DAFO:** es una matriz que resume los resultados del análisis del entorno e interno efectuados y facilita el proceso decisorio para la formulación de estrategias. DAFO es acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

- **Distancia nacional:** grado e importancia de las diferencias existentes entre el país de origen de la empresa y el país o países hacia los que pretende internacionalizarse en términos geográficos, económicos, políticos y culturales.

- **Estrategia de internacionalización:** decisión a largo plazo adoptada por una empresa para expandir su actividad más allá de los límites nacionales de su país de origen, escogiendo a tal efecto entre una variedad de opciones que tomen en consideración tanto

la posible necesidad de adaptar el producto a las peculiaridades de cada mercado como la de mantener los costes bajos.

- **Expatriación de personal:** desplazamiento de empleados del país de origen de la empresa a alguno de los países extranjeros en los que la empresa realiza operaciones, de forma que el empleado debe prestar sus servicios fuera de su país de origen durante un período determinado de tiempo.

- **Mercados emergentes:** países o economías que se encuentran en una fase de transición entre los países en vías de desarrollo y los países desarrollados. El término de mercados emergentes fue popularizado por Antoine van Agtmael, presidente del Banco Mundial en la década de los 80, para referirse a países como China, India, Brasil, Sudáfrica o Argentina.

- **Mercados maduros:** un mercado maduro es aquel en el que existe equilibrio y hay una falta de cambio o innovación. Las economías de libre mercado operan en un ciclo natural. Las etapas en este ciclo incluyen crecimiento, meseta, contracción y recesión. El mercado maduro existirá principalmente en la etapa de meseta, donde las compañías continúan suministrando un número estable de bienes que se ajusta a la demanda del consumidor.

- **Negocios inclusivos:** actividades que integran en su cadena de valor a comunidades de bajos ingresos u otros grupos expuestos a algún tipo de vulnerabilidad, como clientes, proveedores, distribuidores o empleados, que logran ser rentables y a su vez, generan un impacto social que mejora las condiciones de vida de las personas implicadas.

- **PESTEL:** técnica para evaluar el nivel de atractivo del entorno general de un país a través del estudio de variables que se engloban en las dimensiones Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal de un país. PESTEL es el acrónimo de estas dimensiones del entorno.

- **Recursos y capacidades:** son los activos con los que cuenta una empresa para llevar a cabo su actividad.

- **Subsidiaria:** empresa filial que normalmente dispone de su propia estructura de dirección, pero que es controlada por otra dominante llamada matriz a la cual pertenece.

- **Valor compartido:** concepto creado por Porter y Kramer en 2006 en su obra Estrategia y Sociedad, definido como “las políticas y prácticas operativas que incrementan la competitividad de una compañía desarrollando simultáneamente condiciones económicas y sociales en las comunidades donde las empresas desarrollan sus negocios”.

- **Ventaja competitiva:** característica distintiva de la empresa que la diferencia de sus rivales y la coloca en una posición favorable frente a los clientes, siendo tal característica difícil de imitar.

BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía consultada

Accenture (2021). *Life Reimagined: Mapping the motivations that matter for today's consumers.* Changing Consumer Motivations & Expectations | Accenture.

Aharoni, Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*. Massachusetts: Harvard University Press.

Andersen, O. y Buvik, A. (2002). Firms' Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer / Market Selection. *International Business Review*, vol. 11, n.º 3, pp. 347-363.

Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Richard D. Irwin.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Nueva York: McGraw-Hill.

Argyris, C. (1985). *Strategy, Change and Defensive Routines*. Boston: Pitman.

Arteaga, J. (2003). *La actividad exportadora y las barreras a la exportación: una aplicación empírica a las pequeñas y medianas empresas españolas*. [Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria].

Arteaga, J. (Coord.), (2013). *Manual de internacionalización. 1ª ed.* ICEX España Exportación e Inversiones.

Arteaga, J. (Coord.), (2017). *Manual de internacionalización. 2ª ed.* ICEX España Exportación e Inversiones.

Arteaga, J. y Fernández Ortiz, R. (2010). Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, vol. 48, n.º 3, julio, pp. 395-420.

Baena, V. y Cerviño, J. (2011). Identifying the factors driving market selection in Latin America. An insight from the Spanish franchise industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, pp. 340-350.

Barker, A. T. y Kaynak, E. (1992). An Empirical Investigation of the Differences Between Initiating and Continuing Exporters. *European Journal of Marketing*, vol. 26, n.º 3, pp. 27-36.

Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.

Bauerschmidt, A., Sullivan, D. y Gillespie, K. (1985). Common Factors Underlying Barriers to Export: Studies in the US Paper Industry. *Journal of International Business Studies*, vol. 16, n.º 3, otoño, pp. 111-123.

Bryson, J. R., Sundbo, J., Fuglsang, L., y Daniels, P. (2020). Internationalizing Service Businesses. *Service Management,* pp. 181-202. Cham: Palgrave MacMillan.

Buckley, P. J. y Casson, M. C. (1998). Analy zing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n.º 3, pp. 539-561.

Bueno Campos, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.

Bueno Campos, E. y Morcillo Ortega, P. (1994). *Fundamentos de economía y organización industrial*. Madrid: McGraw Hill.

Buzzell, R., Quelch, J. y Barlett, C. (1995). Introduction. R. Buzzell, J. Quelch y C. Barlett (eds.), *Global Marketing Management. Cases and Readings*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Byers, J. W., Zervas, G. y Proserpio, D. (2017). The rise of the sharing economy: estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, vol. 54, n.º 5, pp. 687-705.

Casado, F. y Hart, L. S. (eds.) (2017). *Base of the pyramid 3.0: sustainable development through innovation and entrepreneurship*. Londres: Routledge.

Casson, M. (1982). The Theory of Foreign Direct Investment. *International Capital Movements,* pp. 22-57. Londres: Palgrave MacMillan UK.

Casson, M. (1985). Transaction Costs and the Theory of the Multinational Enterprise. P. Buckley y M. Casson (eds.), *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*. Nueva York: St. Martin's Press.

Casson, M. (1993). Internationalization as a Learning Process: A Model of Corporate Growth and Geographical Diversification, *Discussion Papers in International Investment and Business Studies*, n.º 173. Reading: Universidad de Reading.

Castillo Clavero, A. M. (2007). Hoteles en el extranjero, en Castillo Clavero, A. M., Abad Guerrero, I. M. y Rastrollo Horrillo, M. A. (eds.), *Casos prácticos de administración y dirección de empresas* (Capít. 4). Madrid: Pirámide.

Castillo, D. J., Ramón, A. M. E., Real, J. L. R. y Pérez, M. S. (2013). Análisis de los efectos moderadores de la inversión en I+D y la experiencia exportadora sobre la relación entre barreras a la exportación e intensidad exportadora bajo distintos niveles de turbulencia ambiental percibida. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 16, n.º 2, pp. 95-107.

Cavusgil, S. T., Knight, G. y Riesenberg, J. R. (2014). *International Business. The New Realities*, 3.ª edición. Edimburgo: Pearson.

Cerdán, A., Márquez, J.M. y Muñoz, D. (2020). La sostenibilidad y la promoción de las exportaciones. El caso de ICEX. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, n.º 912, pp. 43-57.

Christensen, C. H., Da Rocha, A. y Gertner, R. (1987). An Empirical Investigation of the Factors Influencing Export Success of Brazilian Firms.

Journal of International Business Studies, vol. 18, n.º 3, otoño, pp. 61-77.

Christensen, R., Berg, N. y Salter, M. (1976). *Policy Formulation and Administration*. Homewood: Richard D. Irwin.

Cuervo-Cazurra, A. y Narula, R. (2015). A set of motives to unite them all? Revisiting the principles and typology of internationalization motives. *Multinational Business Review*, vol. 23, n.º 1, pp. 2-14.

Da Silva, P. A. (2001). Perception of Export Barriers to Mercosur by Brazilian Firms. *International Marketing Review*, vol. 18, n.º 6, pp. 589-613.

De Cock, R., Andries, P., y Clarysse, B. (2021). How founder characteristics imprint ventures' internationalization processes: The role of international experience and cognitive beliefs. *Journal of World Business*, vol. 56, n.º 3, pp. 101-163.

Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas*, 2.ª edición. Madrid: McGraw Hill.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T. y Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica: textos y casos*. México: McGraw-Hill.

Dreher, A. y Gassebner, M. (2013). Greasing the Wheels? The Impact of Regulations and Corruption on Firm Entry. *Public Choice*, vol. 155, n.º 3, pp. 413-432.

Dunning, J. H. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 41, n.º 4, pp. 269-295.

Dunning, J. H. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. Londres: Allen and Unwin.

Eshghi, A. (1992). Attitude-Behavior Inconsistency in Exporting. *International Marketing Review*, vol. 9, n.º 3, pp. 40-61.

Fletcher, M. y Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, vol. 21, n.º 4, pp. 631-647.

Gabrielsson, M., y Kirpalani, V. M. (2004). Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly. *International Business Review*, vol. 13, n.º 5, octubre, pp. 555-571.

García Merino, T. y Santos Álvarez, V. (2016). Raíz y Páramo de Guzmán, esfuerzo y azar en el éxito. Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (eds.), *Dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (Aplicación 1.8), 5.ª edición (revisada y actualizada). Navarra: Thomson Reuters.

Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. *Harvard Business Review*, vol. 79, n.º 8, pp. 137-145.

Gil-Barragan, J. M., Belso-Martínez, J. A., y Mas-Verdú, F. (2020). When do domestic networks cause accelerated internationalization under different decision-making logic? Evidence from weak institutional environment. *European Business Review*, vol. 32, n.º 2, pp. 227-256.

Global CAD y Fundación CODESPA (2018). *Negocios inclusivos y empresas españolas. El*

momento de no dejar a nadie atrás. Madrid: Observatorio Empresarial contra la Pobreza.

Gradl, C. y B. Jenkins (2011). *Tackling Barriers to Scale: From Inclusive Business Models to Inclusive Business Ecosystems*, CSR Initiative, Harvard Kennedy School, Cambridge MA.

Grant, R. M. (1994). *Contemporary Strategy Analysis*. Cambridge: Blackwell.

Grant, R. M. (1996). *Dirección estratégica. Concepto, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Editorial Civitas.

Gripsrud, G. (1990). The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan. *Journal of International Business Studies*, tercer cuatrimestre, pp. 469-485.

Guerras, L. A. y Navas, J. E. (2022). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 6.ª edición (revisada y actualizada). Pamplona: Civitas-Thomson Reuters.

Hammond, A. L., Kramer, W. J., Katz, R. S., Tran, J. T., Walker, C. (2008). The Next 4 Billion: Characterizing BoP Markets. Africa Region Findings & Good Practice Infobriefs; No. 292. IFC-WRI, World Bank, Washington, DC.

Harvey, D. (1996). *Justice, Nature and the Geography of Difference*. Oxford: Blackwell.

Hill, C. W. y Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, 8.ª edición. México, D. F.: McGraw Hill.

Hise, R. T. (2001). Overcoming Exporting Barriers to Mexico. *Marketing Management*, vol. 10, n.º 1, pp. 52-55.

Hoek, M. (2018). *The trillion-dollar shift*. London: Routledge.

Hofer, C. W. y Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Saint Paul: West Publishing Co.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hollensen, S. (2020). *Global Marketing*. 8th edition. Pearson.

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

Holmlund, M. y Kock, S. (1998). Relationship and the Internationalisation of Finnish Small-and-Medium Sized Companies. *International Small Business Journal*, vol. 16, n.º 4, julio, pp. 46-63.

ICEX, España Exportación e Inversiones. (2016). *Estudio sobre la internacionalización en mercados de bajos ingresos.*

ICEX, España Exportación e Inversiones. (2017). *Guía práctica sobre Estrategias para atender nuevos mercados a través de modelos de negocio inclusivos y sostenibles.*

IMF (2014). Global Financial Stability Report, *Statistical Appendix*, April. Washington, D.C.: IMF.

Ingram, M. (2016). *Inclusive Business or Social Enterprise?*, The practitioner hub for Inclusive Business.

International Finance Corporation & World Bank Group (IFC, 2007). *Los siguientes 4 mil millones: tamaño del mercado y estrategia de negocios en la base de la pirámide.*

International Institute for Management Development (IMD). (2010). *World Competitiveness Yearbook* (2010). Lausana: IMD World Competitiveness Center.

International Trade Centre. (2021a). *Sustainability Standards. A new deal to build forward better*, Trade Impact for Good, Geneva.

International Trade Centre. (2021b). *The Business Guide for Sustainability in Foreign Investments*, ITC, Geneva.

Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1977). The Internationalisation Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, pp. 23-32.

Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marke ting Review*, vol. 7, n.º 4, pp. 11-24.

Johanson, J. y Mattson, L. (1988). International Marketing and Internationalisation Processes. Some Perspectives on Current and Future Research. Comunicación presentada en la *Conference on Research Developments in International Marketing*, University of Manchester Institute of Science and Technology, septiembre.

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalisation of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, vol. 12, n.º 3, octubre, pp. 305-322.

Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.

Julián, C. C. y Ahmed, Z. U. (2005). The Impact of Barriers to Export on Export Marketing Performance. *Journal of Global Marketing*, vol. 19, n.º 1, pp. 71-93.

Kahiya, E. T. (2018). Five decades of research on export barriers: Review and future directions. *International Business Review*, vol. 27, n.º 6, pp. 1172-1188.

Karakaya, F. (1993). Barriers to Entry in International Markets. *Journal of Global Marketing*, vol. 7, n.º 1, pp. 7-24.

Katsikeas, C. S. y Morgan, R. E. (1994). Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience. *European Journal of Marketing*, vol. 28, n.º 5, pp. 17-35.

Kedia, B. L. y Chhokar, J. (1986). Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation. *Management International Review*, vol. 26, n.º 4, cuarto trimestre, pp. 33-43.

Keng, K. A. y Jiuan, T. S. (1989). Differences between Small and Medium Sized Exporting and non-Exporting Firms: Nature or Nurture. *International Marketing Review*, vol. 6, n.º 4, pp. 27-40.

Leonidou, L. C. (1995a). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, vol. 3, n.º 1, pp. 29-43.

Leonidou, L. C. (1995b). Export Barriers: Non-Exporters' Perceptions. *International Marketing Review*, vol. 12, n.º 1, pp. 4-25.

Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), pp. 279-302.

Levitt, T. (1983). La globalización de los mercados. *Harvard Business Review*, vol. 61, n.º 3, pp. 92-102.

López, C., Vidal, M. M. y González, C. (2016). Tecnología, innovación y experiencia en el mundo de la iluminación especializada. Normagrup. López, C., Vidal, M. M. y González, C. (eds.), *Estrategias de internacionalización de la empresa. Casos prácticos*, pp. 95-103. Oviedo: Septem Ediciones.

López, M. (2019). *Los negocios inclusivos como estrategia de internacionalización competitiva para las empresas españolas. Evaluación del programa ICEX IMPACT+ en Colombia*. ICEX España, Exportación e Inversiones.

Lynch, R. (1997). *Corporate Strategy*. Londres: Pitman Publishing.

MacMillan, H. y Tampoe, M. (2000). *Strategic Management*. Nueva York: Oxford University Press.

Madrid-Guijarro, A., García-Pérez-de-Lema, D. y Van Auken, H. (2016). Financing constraints and SME innovation during economic crises, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, vol. 29 n.º 1, pp. 84-106.

Mateos, M. P. (2018). La sostenibilidad como herramienta de internacionalización: nuevas oportunidades para las empresas. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, (3099), pp. 3-14.

Mayo, M. A. (1991). Ethical Problems Encountered by US Small Businesses in International Marketing. *Journal of Small Business Management*, vol. 29, n.º 2, pp. 51-58.

Mata, G., Arteaga, J. y Martín, I. (2013). La estrategia de internacionalización y la empresa. Arteaga, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización,* pp. 97-179. Madrid: ICEX-CECO.

Meyer, K. y Nguyen, V. C. (2005). Foreign Investment Strategies and Subnational Institutions in Emerging Markets: Evidencefrom Vietnam. *Journal of Management Studies*, vol. 42, pp. 22-80.

Migliorini, P. y Serarols, C. (2012). NAO Internacional. Gómez Gras, J. M., (coord.), *Manual de casos sobre creación de empresas en España*, pp. 175-182. Madrid: McGraw-Hill.

Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *MIT Sloan Management Review*, vol. 40, n.º 3, pp. 21-30.

Mintzberg, H. y Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberateand Emergent. *Strategic Management Journal*, vol. 6, n.º 3, pp. 257-272.

Moini, A. H. (1997). Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. *Journal of Global Marketing*, vol. 10, n.º 4, pp. 67-93.

Morgan, R. E. y Katsikeas, C. S. (1997). Obstacles to Export Initiation and Expansion. *Omega. The International Journal of Management Science*, vol. 25, n.º 6, pp. 677-690.

Morin, J. (1985). *L'excellence technologique*. París: Éditions Jean Picollec.

Munemo, J. (2021). The Effect of Regulation-Driven Trade Barriers and Governance Quality on Export Entrepreneurship. *Regulation & Governance*. Publicado *online* 21 de enero de 2021.

Naidu, G. M. y Rao, T. R. (1993). Public Sector Promotion of Exports: A Needs Based Approach. *Journal of Business Research*, vol. 27, n.º 1, mayo, pp. 85-101.

Nielsen (2020). Cultural connectivity transformed: How latinos are connecting while social distancing. *The Hispanic Diverse Intelligence Series 2020*. The Nielsen Company (US).

Oviatt, B. y McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n.º 1, pp. 45-64.

Pacto Mundial de Naciones Unidas en España (2020).
https://www.pactomundial.org/noticia/7-claves-para-la-internacionalizacion-empresarial-bajo-el-prisma-de-la-agenda-2030/

Partnerships Resource Centre (PRC) (2011). *Inclusive business through partnerships*, Special Contribution to 4th High Level Forum on Aid Effectiveness, Busan.

Peña, M. (2018). Sostenibilidad como herramienta de internacionalización, *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, n.º 3099, pp. 3-14.

Pineda, M. (2013). *Business, sustainability and base of the pyramid*, en González-Pérez, M. y Leonard, L. (eds.) (2013): Principles and strategies to balance ethical, social and environment concerns with corporate requirements, Emerald Group Publishing Limited.

Plá, J. y León, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Educación.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: The Free Press.

Porter, M. E. (1988). La competencia en las industrias globales. *Información Comercial Española*, n.º 658, pp. 71-100.

Porter, M. E. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?. *Harvard-Deusto Business Review*, vol. 44, n.º 4, pp. 3-26.

Porter, M. E. (2012). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.

Porter, M. y Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review. January-February.

Poyantos, P. (2015). *Revisión bibliográfica: los negocios en la base de la pirámide como clave*

para la mitigación de la pobreza, [Tesis doctoral, Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires].

Prahalad, C. K. (2006). The fortune at the bottom of the pyramid, Philadelphia: Wharton School Publishing.

Prahalad, C. K. y Hart, S. L. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy and Business*, n.º 26, pp. 54-67.

Rabino, S. (1980). An Examination of Barriers to Exporting Encountered by Small Manufacturing Companies, en: *Management International Review*, vol. 20, n.º 1, pp. 67-73.

Radojevic, P. D., Marjanovic, D. y Radovanov, T. (2014). The Impact of Firms' Characteristics on Export Barriers' Perception: A Case of Serbian Exporters. *Prague Economic Papers*, vol. 23, n.º 4, diciembre, pp. 426-445.

Ramaswami, S. N. y Yang, Y. (1990). Perceived Barriers to Exporting and Export Assistance Requirements, Cavusgil, S. T. y Czinkota, M. R. (eds.), *International Perspectives on Trade Promotion and Assistance,* pp. 187-206. Westport, Connecticut: Quorum Books.

Rasmussen, E., Servais, P. y Maden, T. (2000). Born to Be International? The Born Global Firm in Denmark, comunicación presentada en la decimocuarta Conference on Small Business Research, Arhus, junio.

Reichel, J. (1988). The Internationalisation of Importing Companies. *European Journal of Marketing*, vol. 22, n.º 10, pp. 31-40.

Ripollés, M., Blesa, A. y Monferrer Tirado, D. (2012). Sofistic Telematic Security S. L.: asegurar el mercado global. Gómez Gras, J. M. (coord.), *Manual de casos sobre creación de empresas en España,* pp. 169-174. Madrid: McGraw Hill.

Rodríguez, L., Benghazi, H., Fuentes Fuentes, M. M. y López, M. V. (2012). Desarrollo industrial y tecnológico de Marruecos (DITEMA). La internacionalización a través de la cooperación empresarial. Gómez Gras, J. M. (coord.), *Manual de casos sobre creación de empresas en España,* pp. 163-168. Madrid: McGraw-Hill.

Rodríguez, P., Uhlenbruck, K. y Eden, L. (2005). Government Corruption and the Entry Strategies of Multinationals. *Academy of Management Review*, vol. 30, n.º 2, pp. 383-396.

Rundh, B. (2007). International Marketing Behaviour Amongst Exporting Firms. *European Journal of Marketing*, vol. 41 n.º 1/2, pp. 181-198.

Sánchez, P., Casado, F., Vives, J. y Mutis, J. (2011). *La Base de la Pirámide bajo el prisma de Euskadi. Diagnóstico sobre el potencial de innovación en la Base de la Pirámide*.

Schellenberg, M., Harker, M. J. y Jafari, A. (2018). International market entry mode-a systematic literature review. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 26, n.º 7, pp. 601-627.

Shearmur, R., Doloreux, D. y Laperrière, A. (2015). Is the degree of internationalization associated with the use of knowledge intensive services or with innovation? *International Business Review*, vol. 24, n.º 3, pp. 457-465.

Singjai, K., Winata, L. y Kummer, T. F. (2018). Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 75, pp. 131-143.

Starbuck, S. H. (1985). Acting Firstand Thinking Later: Finding Decisions and Strategies in the Past. Pennings, J. M. (ed.), *Organizational Strategy and Change*, pp. 336-372. San Francisco: Jossey-Bass.

Tansu Barker, A. y Kaynak, E. (1992). An Empirical Investigation of the Differences between Initiating and Continuing Exporters. *European Journal of Marketing*, vol. 26, n.º 3, pp. 27-36.

Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (1994). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Buenos Aires: Addison-Wesley.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. y Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica, teorías y casos*. México, D. F.: Mac Graw-Hill.

Tilles, S. (1968). Making Strategy Explicit. Ansoff, I. (ed.), *Business Strategy*. Harmondsworth: Penguin.

Törnroos, J. Å. (2022). Internationalisation of the Firm. A Theoretical Review with Implications for Business Network Research, en: *18th IMP Conference*. Dijon, Francia. Septiembre.

UNDP (2008). *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*, New York: United Nations Development Programme.

Uner, M. M., Kocak, A., Cavusgil, E. y Cavusgil, S. T. (2013). Do Barriers to Export Vary for Born Globals and across Stages of Internationalization? An Empirical Inquiry in the Emerging Market of Turkey. *International Business Review*, vol. 22, n.º 5, pp. 800-813.

Urbonavičius, S. y Dikčius, V. (2010). Export Barriers during the Periods of Growth and Recession: The Major Factors and Propositions. *Argumenta Oeconomica*, vol. 24, n.º 1, pp. 31-47.

Vasconcellos, P. (1985). Environmental Analysis for Strategic Planning. *Managerial Planning*, vol. 34, n.º 2, enero-febrero, pp. 23-30.

Venkatesh, V. G., Dubey, R. y Bhattacharya, S. (2015). An Analysis on Internationalisation Barriers of Indian Apparel SMEs in the post-MFA Period. A Modelling Approach. *International Journal of Business and Globalisation*, vol. 14, n.º 3, pp. 351-381.

Weitzel, U. y Berns, S. (2006). Cross-border Takeovers, Corruption, and Related Aspects of Governance. *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n.º 6, pp. 786-806.

Welch, L. S. y Luostarinen, R. (1993). Inward-Outward Connections in Internationalisation. *Journal of International Marketing*, vol. 1, n.º 1, pp. 44-56.

Welch, L. S. y Wiedersheim-Paul, F. (1977). *Extra-regional Expansion: Internationalization within the Domestic Market*, documento de trabajo, Centre of International Business Studies: Department of Business Administration, Universidad de Uppsala.

Westhead, P., Wright, M. y Ucbasaran, D. (2002). International Market Selection Strategies Selected by 'Micro' and 'Small' Firms. *Omega. The International Journal of Management Science*, vol. 30, n.º 1, febrero, pp. 51-68.

Yang, Y. S. (1988). *An Export Behavior Model of Small Firms: Identifying Potential and latent Exporters among Small and Medium Manufactures*. [Tesis doctoral, UMI, Michigan].

Yang, Y. S., Leone, R. P. y Alden, D. L. (1992). A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters. *Journal of Marketing*, vol. 56, n.º 1, enero, pp. 84-96.

b. Lecturas recomendadas

Accenture (2021). *Life Reimagined: Mapping the motivations that matter for today's consumers.* Changing Consumer Motivations & Expectations | Accenture.

Arteaga, J. y Fernández, R. (2010). Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, vol. 48, n.º 3, julio, pp. 395-420.

Cerdán, A., Márquez, J. M., y Portillo, D. M. (2020). La sostenibilidad y la promoción de exportaciones. El caso de ICEX. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, *912*, pp. 43-57.

Global CAD y Fundación CODESPA (2018). *Negocios inclusivos y empresas españolas. El momento de no dejar a nadie atrás*. https://www.crecimientoinclusivo.org/wp-content/uploads/2021/10/Publicacion_Negocios-incl_OEPCI.pdf

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

Hollensen, S. (2020). *Global Marketing.* 8th edition. Pearson.

International Trade Centre (2021a). *Sustainability Standards. A new deal to build forward better*. https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210010535

International Trade Centre (2021b). *The Business Guide for Sustainability in Foreign Investments*. https://www.greenindustryplatform.org/guidance/business-guide-sustainability-foreign-investments

Porter, M. E. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? *Harvard-Deusto Business Review*, vol. 44, n.º 4, pp. 3-26.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Harvard Business Schololl Press.

Porter, M. E. (2012). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.

Porter, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy

c. Enlaces de interés

ATLAS of Economic Complexity.
https://atlas.cid.harvard.edu/

CESCE. *Riesgo país* (consulta *online*).
https://www.cesce.es/es/riesgo-pais

Hofstede insights. *Comparación de países.*
https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/

Global Edge: Your source for global business knowledge (consulta *online*).
http://globaledge.msu.edu/

Global Edge: *Diagnostic Tools: CORE*™, la herramienta para evaluar la preparación de la empresa para expandir sus operaciones internacionalmente (consulta *online*).
http://globaledge.msu.edu/tools-and-data/diagnostic-tools/core

ICEX España Exportación e Inversiones.
www.icex.es

ICEX. *Estudios de mercados y otros documentos de comercio exterior* (consulta *online*).
https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior

ICEX. *Simulador de costes de establecimiento* (consulta *online*).
https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/servicio-a-medida/simulador-costes-establecimiento/seleccion-ficha

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. *Autodiagnóstico para acceso a nuevos mercados.*
https://autodiagnosticos.ipyme.org/NuevosMercados

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. *Barreras comerciales.*
https://barrerascomerciales.comercio.gob.es/es-es/Paginas/index.aspx

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. *Herramienta DAFO*.
https://dafo.ipyme.org/Home

International Trade Centre (ITC).
https://www.intracen.org

Organización de las Naciones Unidas (ONU).
https://www.un.org/es/

Organización Mundial del Comercio (OMC).
https://www.wto.org/indexsp.htm

Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
https://www.pactomundial.org/

d. Vídeos de interés

Aprende a exportar con Carlos Enrile. Canal youtube.
https://www.youtube.com/user/CarlosEnrile

El momento idóneo para la internacionalización de las pymes BBVA.
https://youtu.be/0T72HV5xZRY

Estrategias para competir internacionalmente

(Cap. 13 del Manual de Guerras Martín y Navas López, 2016).
https://www.youtube.com/watch?v=qWgQSddyvyk

ICEX. Caso de éxito. TAIM WESER: internacionalización total.
https://www.youtube.com/watch?v=ZiLKqHvPi3g

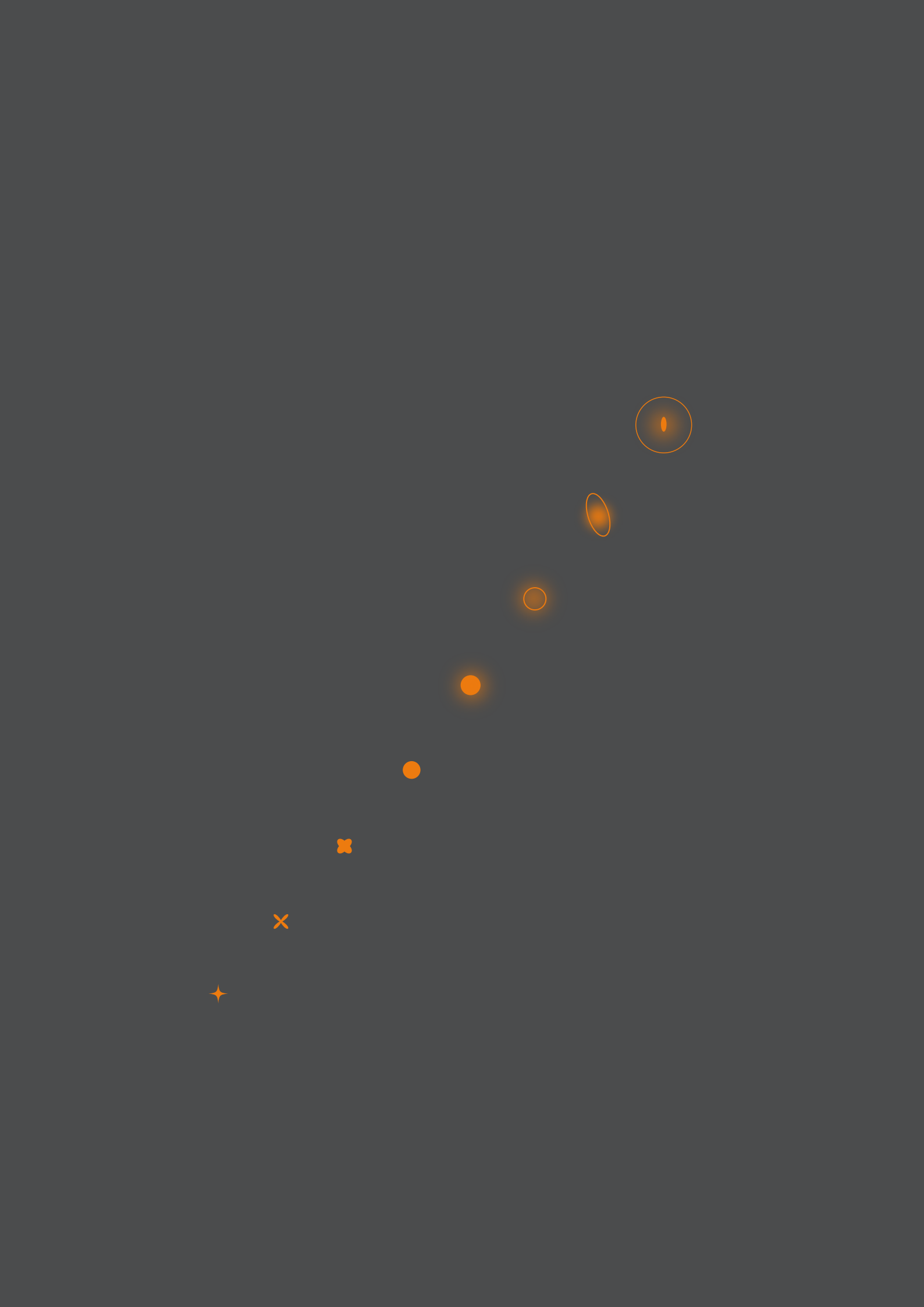
ICEX. La economía española apuesta por la internacionalización como palanca de crecimiento.
https://www.youtube.com/watch?v=CfTGCknmlBU

Michael Porter. Estrategia y Competividad.
https://www.youtube.com/watch?v=h8Cg2sK-N5i4&t=19s

Michael Porter explica ¿Qué es estrategia? (*What's Strategy?*).
https://www.youtube.com/watch?v=0E0e6N-qcT0M

PESTEL y PORTER: Cómo hacer el análisis y ejemplo. (Lorena Ronda | Universidad de Deusto)
https://www.youtube.com/watch?v=ZWV5_4V-va1o

The Explainer: The 5 Forces That Make Companies Successful.
https://www.youtube.com/watch?v=XCWHSeDU-zk



CAPÍTULO 3

Marketing Internacional

Autores
Julio Cerviño Fernández
Jesús Arteaga Ortiz
Alfonso P. Fernández del Hoyo
Fabiana Rizzi

Índice

CAPÍTULO 3

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE 253

CONTENIDO 254

1. Introducción 254

2. El *marketing* internacional: conceptos, estrategias y planificación 256

2.1. Los distintos enfoques en el *marketing* internacional: el multidoméstico vs. el global 256

2.2. Expansión al exterior, Orientación al Mercado e Innovación: Estrategias *Market-Driven* vs. Estrategias *Market-Driving* 259

2.3. *Marketing* internacional y planificación estratégica: el Plan de *Marketing* Internacional (PMI) 260

2.3.1. El Plan de *Marketing* Internacional 260

2.3.2. Organización, Delegación, Coordinación y Control del PMI 263

3. Selección de mercados internacionales y la investigación basada en la web 3.0 271

3.1. Introducción a la selección de mercados internacionales (SMI) 271

3.1.1. Los mercados internacionales 271

3.1.2. Propuesta de SMI integrando territorios y segmentos 272

3.2. Información para SMI: la investigación internacional de mercados 273

3.2.1. La investigación internacional de mercados 273

3.2.2. Características de la información internacional: fuentes secundarias y primarias 273

3.2.3. Métodos de investigación de mercados internacionales 274

3.3. La selección estratégica de mercados 276

3.3.1. Factores determinantes en el diseño de una SMI (selección de mercados internacionales) 276

3.3.2. Selección estratégica frente a decisiones oportunistas 277

3.3.3. Desarrollando un proceso de SMI integral 278

3.4. El proceso de selección de mercados internacionales: fases I, II y III 279

3.4.1. Fase I: selección preliminar interregional y *clustering* 279

3.4.2. Fase II: selección a nivel regional 283

3.4.3. Matriz de selección de países 290

3.4.4. Fase III: análisis del entorno a nivel nacional 292

3.5. El proceso de selección de mercados internacionales: fase IV 295
3.5.1. Fase IV: elección del segmento transnacional 295
3.5.2. Selección de público objetivo y posicionamiento: posibilidad de extensión internacional 296
3.6. Estrategia de expansión de mercados y siguientes pasos 296
3.6.1. Articulando un proceso de SMI secuencial integrado e iterativo 296
3.7. Investigación de Mercados Internacionales basada en la web 3.0 299
3.7.1. Nuevas fuentes de datos basadas en la web 3.0 299
3.7.2. Cualidades de la información en la web 3.0: inmediatez, multicanal y coste 301
3.7.3. Registro y monitorización de información sobre transacciones globales con *blockchain* 304

4. Modos de entrada 306
4.1. Introducción a los modos de entrada (ME) en el exterior 306
4.1.1. Internacionalización y forma de entrada: distintas teorías 306
4.2. El modo de entrada como pre-distribución 309
4.3. Alternativas de modos de entrada 309
4.4. Exportación indirecta 310
4.4.1. *Trading companies* 311
4.4.2. Venta a importadores en origen 311
4.4.3. Agente comercial 311
4.4.4. Distribuidor, importador y mayorista 312
4.5. Exportación directa 315
4.5.1. Internet / *marketplaces* 315
4.5.2. Venta directa a grandes detallistas 315
4.5.3. Venta directa a cliente final 316
4.6. Acuerdos de cooperación (*partnerships*) 317
4.6.1. *Piggyback* 318
4.6.2. Consorcios de exportación 318
4.6.3. Licencia 319
4.6.4. Franquicia: máster franquicia y franquicia directa 320
4.6.5. La internacionalización a través del canal tiendas propias-franquicias: la expansión en red de núcleo y radio *(hub and spoke network expansion)* 322
4.6.6. Alianzas estratégicas internacionales, *joint ventures* y consortia 323

Índice

CAPÍTULO 3

4.7. Implantación en el exterior 325
4.7.1. Delegación comercial 327
4.7.2. Filial comercial 328
4.7.3. Filial de producción 329
4.8. Selección del modo de entrada 332
4.8.1. Variables internas 332
4.8.2. Variables externas 332

5. Políticas de *marketing mix* internacional: producto, marca y precios 334
5.1. Política de producto 336
5.1.1. Adaptaciones voluntarias y obligatorias en la política de producto 341
5.1.2. Desarrollo y difusión de productos para el mercado internacional 343
5.2. Política y decisiones de marca 346
5.2.1. Marca global vs marca local 346
5.2.2. Estrategias de creación de marcas globales 350
5.3. Política de precios 353
5.3.1. Política de precios y posicionamiento competitivo internacional 358
5.3.2. Estandarización, adaptación y coordinación de la política de precios 359

6. Políticas de *marketing mix* internacional: distribución y comunicación 365
6.1. Determinantes externos de los canales de distribución 365
6.2. La estructura del canal de distribución 366
6.2.1. Cobertura del mercado 366
6.2.2. Longitud del canal 367
6.2.3. Selección de los intermediarios 368
6.2.4. Motivación del Canal 370
6.2.5. Grado de integración 370
6.2.6. De la estrategia monocanal a la omnicanal 371
6.2.7. La tecnología *blockchain* y su influencia en el *marketing* internacional y la SCM (*Supply Chain Management*) 375
6.3. Gestión y control de los canales de distribución 379
6.3.1. Control / coste 379
6.3.2. Mercados grises 380

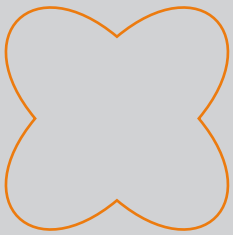
6.4. Implicaciones de Internet en las decisiones de distribución 381
6.5. Nuevas tendencias en la distribución 382
6.6. El proceso de comunicación 384
6.6.1. Atributos clave para una comunicación efectiva 385
6.6.2. Otros factores que influyen sobre la comunicación 386
6.6.3. Herramientas de la comunicación 387
6.6.4. Publicidad 388
6.6.5. Relaciones públicas 392
6.6.6. Promoción de ventas 392
6.6.7. *Marketing* directo 393
6.6.8. Venta personal 394
6.6.9. Ferias comerciales 394
6.6.10. Comunicación a través de Internet 397
6.6.11. *Marketing* en redes sociales 398

7. La responsabilidad social y la sostenibilidad en la estrategia de *marketing* internacional 401
7.1. Introducción 401
7.2. El camino hacia el desempeño sostenible 402
7.3. La importancia del propósito de la empresa 404
7.3.1. La relación entre propósito y sostenibilidad 406
7.3.2. El propósito como fuente de ventaja competitiva 408

RESUMEN 415

GLOSARIO 419

BIBLIOGRAFÍA 423
a. Bibliografía consultada 424
b. Lecturas recomendadas 428
c. Enlaces de interés 428
d. Vídeos de interés 428



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Disponer de un cuerpo sólido y bien delimitado de conocimientos conceptuales, técnicos y de procedimiento relativos al proceso de internacionalización empresarial, así como estar en disposición de desarrollar las fases de un programa de internacionalización: investigación de mercados, técnicas de segmentación y selección de mercados exteriores, opciones para acometer los procesos de penetración de mercados internacionales y decisiones respecto al *marketing mix*.

- Conocer el proceso para seleccionar mercados internacionales y manejar las principales fuentes de información de *marketing*.

- Distinguir las diferentes alternativas que tiene la empresa para acceder a mercados exteriores, así como las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.

- Desarrollar el proceso de toma de decisiones de las variables del Plan de *Marketing* Internacional, relacionándolo con la estrategia internacional de la empresa y con las limitaciones que presentan las diferencias en los distintos entornos culturales, socio-económicos y político-legales.

- Determinar los productos de la empresa más adecuados para la internacionalización y las adaptaciones que hay que realizar para su venta en mercados exteriores.

- Analizar y comprender la importancia de la creación de marcas para la consecución de ventajas competitivas sostenibles y las distintas alternativas de creación de marca en la esfera internacional.

- Identificar las variables que afectan a la fijación de precios internacionales y al posicionamiento internacional de la empresa.

- Conocer la estructura de los canales de distribución internacional y los procedimientos de gestión y control de distribuidores y las tendencias en cuanto a los procesos de omnicanalidad.

- Identificar los atributos que influyen en la comunicación internacional y las herramientas más utilizadas, tanto *offline* como *online*.

- Entender las distintas maneras de como las empresas responden a las presiones derivadas de las problemáticas sociales y medioambientales.

- Valorar la forma como la integración de criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo en la estrategia de negocio y de marca reporta beneficios de crecimiento, retorno de capital y gestión del riesgo.

1. Introducción

La globalización de los mercados y empresas es un proceso irreversible que se acelera año tras año. Los determinantes de este proceso son ya bien conocidos: liberalización económica y adopción de ideologías de libre mercado en un cada vez mayor número de Estados, el auge de los países emergentes y en desarrollo, las nuevas tecnologías en comunicación y producción, y la eliminación de barreras comerciales entre los países.

La creciente globalización de los mercados genera un incremento de la intensidad competitiva en el mundo. El comercio puramente nacional es en la actualidad un comercio global. Esto significa que el mercado es todo el mundo, lo que obliga a las empresas a una constante adaptación a las presiones de la competencia internacional y a la búsqueda de oportunidades de negocio más allá de sus fronteras. En este sentido, es más que necesario que los directivos y profesionales del *marketing* entiendan los procesos, estrategias y problemas de su disciplina desde una perspectiva internacional.

Si el diseño y ejecución de programas de *marketing* efectivos resulta ya complejo cuando la empresa sirve un único mercado nacional relativamente homogéneo, todo será mucho más complejo cuando opera en diversos países con estructuras económicas, políticas, legales, competitivas y culturales muy diferentes. Esta es la complejidad del *marketing* internacional frente al *marketing* doméstico. Esta diversidad geográfica plantea tres cuestiones que se corresponden con las estrategias esenciales del *marketing* internacional: ¿cuáles son los mercados exteriores más favorables?, ¿cómo llegar a los clientes en los mercados elegidos?, ¿qué adaptaciones hay que hacer en las ofertas que se realicen? A estas tres preguntas trata de responder este Capítulo.

En primer lugar, se explica el proceso para seleccionar mercados exteriores partiendo de las fuentes de información a disposición de la empresa y desarrollando una metodología que comprende tres fases: decisión sobre la alternativa concentración / diversificación, selección de zonas geográficas más favorables y criterios para elegir aquellos mercados objetivo que presentan mayores oportunidades de negocio.

A continuación, se analizan las principales alternativas de entrada en mercados exteriores clasificadas en cuatro grupos: exportación directa, exportación indirecta, acuerdos de cooperación e implantación.

Posteriormente, se tratan las adaptaciones en las ofertas internacionales según los componentes del *marketing mix* (producto, marca, precio, distribución y comunicación), analizando el equilibrio óptimo entre la estandarización y adaptación del programa de *marketing mix* internacional.

Finalmente, y con objeto de ofrecer una visión global de la estrategia de *marketing* internacional adaptada a las necesidades y demandas actuales en lo que a sostenibilidad y responsabilidad social corporativa se refiere, el Capítulo finaliza con un apartado centrado en cómo las empresas deben integrar criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo en la estrategia de negocio y de marca con objeto de mantener su competitividad a largo plazo.

2. El *marketing* internacional: conceptos, estrategias y planificación

Si entendemos que *marketing* en su definición más genérica y simple es satisfacer las necesidades de los clientes teniendo en cuenta a la competencia, el *marketing* internacional será lo propio en su extensión a un entorno más amplio, de más de un mercado. He aquí la simple gran diferencia que le otorga una extraordinaria complejidad puesto que ese entorno no sólo es mayor sino también más desconocido al ser ajeno al de nuestro país de origen. Por ello, el *marketing* internacional está obligado a emplear una metodología, en parte propia y en parte tomada de otras disciplinas, que le permita abordar eficientemente esta mayor amplitud y complejidad para así poder beneficiarse de las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores.

Otra visión del *marketing* internacional bajo una perspectiva menos conceptual y más descriptiva de sus propias funciones es entenderlo como el desempeño de actividades empresariales incluyendo la determinación de precios, la promoción (comunicación) y la distribución de los productos y servicios de una organización a consumidores o usuarios en más de un país con fines de lucro (Cateora *et al.*, 2017). Definición que se refiere al desarrollo de sus funciones típicas del *marketing mix* (producto, precio, promoción y distribución) en un entorno internacional.

Finalmente, está la concepción estratégica que ve al *marketing* internacional como la estrategia que aprovecha las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores tomadas en función de las fortalezas y debilidades de la empresa y frente a la competencia internacional. Enfoque, este último, mucho más operativo y del que se partirá para el diseño de un Plan de *Marketing* Internacional al final de este epígrafe. Esta concepción está fundamentada en la planificación estratégica aplicada al *marketing* internacional empleando sus herramientas *ad hoc* como son los análisis PESTEL / Selección de Mercados Exteriores / 5 Fuerzas de Porter / Cadena de Valor / DAFO-SWOT entre otros, pero ahora aplicados a un contexto más amplio y complejo.

2.1. Los distintos enfoques en el *marketing* internacional: el multidoméstico vs. el global

Al contrario de lo que cabría suponer, existe más de una forma de ver el *marketing* internacional. Así, están reconocidos por la mayoría de los autores los dos enfoques de Multidoméstico y Global que además son contrapuestos conceptualmente. La distinción entre ambos se recoge en el Cuadro 3.1 sobre "diferencias entre *Marketing* Local y el Internacional en sus dos versiones de Multidoméstico y Global".

Así, por una parte, está el *Marketing* Doméstico que contempla como máximo un solo mercado (el nacional) considerándose a éste con un tipo de entorno (político-legal, económico, socio-cultural y

Cuadro 3.1

DIFERENCIAS ENTRE EL *MARKETING* LOCAL E INTERNACIONAL EN SUS DOS FORMAS: MULTIDOMÉSTICO Y GLOBAL

TIPO DE *MARKETING* (MKG)	Mercados (número)	Entorno: Homogéneo / Heterogéneo	Estrategia de MKG Estandarización vs. Adaptación	Negocios / Sectores
Doméstico / Local / Nacional	Max.1	Homogéneo	Estandarización	Pymes no internacionalizadas
Internacional Multidoméstico	Varios	Homogéneo	Adaptación	Hogar, aseo personal, ocio…
Internacional Global	= 1	Homogéneo	Estandarización	Tecnología, deportes, *Fast Food*, bebidas…
Theodore Levitt (Artículo: *Globalization of Markets* 1983)	⇨		***"THINK GLOBAL ACT LOCAL"***	

Fuente: elaboración propia, a partir de Llamazares et al. (2013).

tecnológico) de carácter homogéneo que sugiere por lógica una estrategia de *marketing mix* (4Pés), segmentación y posicionamiento estándar para todo el mismo. Este tipo de actuación es seguida por empresas generalmente pymes locales sin una estrategia internacional definida, lo cual no quiere decir que no exporten eventualmente, pero si lo hacen es bajo una estrategia reactiva como respuesta a una iniciativa externa y no a una acción planificada *ad hoc*.

Por otra parte, está el *marketing* internacional en sus dos versiones de Multidoméstica y Global que si cuenta con una estrategia de internacionalización bien definida y diferenciada para cada caso. La modalidad multidoméstica considera la existencia de varios mercados exteriores de carácter heterogéneo que obligan a una adaptación importante de la estrategia de *marketing* a cada uno de ellos. Se trata de empresas en sectores con productos cuyo uso se ve influido por algún elemento del entorno principalmente por aspectos culturales y sociales locales diferenciados como ocurre con los productos del hogar, ocio, higiene personal. Un ejemplo sería el detergente de nombre Don Limpio en España cuya adaptación de la marca a los distintos mercados es importante denominándose Monsieur Prope (Francia), Meister Proper (Alemania), Mister Clean (Inglaterra y EE. UU.) e incluso Maestro Limpio en otro país hispanoparlante como es México. De hecho, y en un principio, se llamó en España Mister Proper hasta que la marca se dio cuenta que carecía del significado perseguido en este país.

Finalmente, está el *marketing* internacional Global que considera la existencia de un único mercado homogéneo (que no idéntico) en todo el mundo

para el sector en particular como sería el caso del segmento de mercado que atiende la empresa Apple con un perfil similar en todo el mundo. Por ello, establece una misma estrategia de *marketing* en la introducción de sus productos con anuncios de lanzamientos globales en todos los países al unísono. Son empresas en sectores por lo general tecnológicos, de lujo, industriales, automoción y transporte, comida rápida, música, bebidas y deportes entre otros que se dirigen a segmentos bien perfilados de consumidores igualmente globales (*Yuppies*, Generación X, *Millenials*, *Hipsters*, etc.).

Una cuestión que ha levantado controversia siempre ha sido la naturaleza multidoméstica o global "pura" de una estrategia de internacionalización cuando se sabe que no es posible una estrategia 100% global común o multidoméstica totalmente diferente. En principio el grado de diferenciación dependerá del sector / segmento en concreto al que se dirija y de cómo éste se ve influido por los distintos entornos para lo que sería conveniente llevar a cabo un análisis del entorno PESTEL del mismo y, si este se muestra mayormente homogéneo, será mejor la global y viceversa. Dicho esto, surgen dos problemas operativos a resolver. El primero es lo laborioso que resultaría ir país tras país analizando su homogeneidad con respecto al resto y el segundo es por cuál estrategia optar en caso de dudar entre ambas.

En el primer caso, el problema de la laboriosidad de replicar mercado tras mercado un análisis PESTEL se resuelve con el empleo de un rápido test del entorno presentado en el Cuadro 3.2 de Estrategia Multidoméstica versus Global: *Quick Test.*

Cuadro 3.2

ESTRATEGIA MULTIDOMÉSTICA *VS* GLOBAL: *QUICK TEST*

ESTRATEGIA GLOBAL	FACTORES DEL ENTORNO (RÁPIDO ANÁLISIS PESTEL)	ESTRATEGIA MULTIDOMÉSTICA
HOMOGÉNEOS	Gustos y necesidades de los clientes	HETEROGÉNEOS
ALTAS	Economías de escala	BAJAS
ALTAS	Inversiones en I+D	BAJAS
LARGO	Ciclo de vida internacional del producto	CORTO
IGUALES	Normas y legislaciones nacionales	DIFERENTES
MUY EXTENDIDA	Internacionalización de comunicaciones	POCO EXTENDIDA
MUY EXTENDIDA	Internacionalización de la distribución	POCO EXTENDIDA
ALTA	Integración de las economías	BAJA
SIMILAR	Infraestructura de *marketing* en mercado exteriores	DIFERENTES

Fuente: adaptado de Llamazares et al. (2013).

De esta forma si los gustos y necesidades de los consumidores son mayormente homogéneos, existe posibilidad de importantes economías de escala, hay alta inversión en I+D, el ciclo de vida es largo, las normas y legislaciones son similares, existe una extendida internacionalización de las comunicaciones y distribución, hay alta integración económica (UE, NAFTA) e infraestructuras de *marketing* similares, entonces la estrategia global es más apropiada. Otro test rápido para saber si la estrategia debe ser global o multidoméstica es el aportado por los profesores Jeannet y Hennessey (1998) que establecen el siguiente razonamiento: si consistentemente mercado tras mercado encontramos los mismos proveedores de componentes en un sector, por ejemplo, el de ordenadores personales donde los fabricantes de microprocesadores, discos duros, pantallas, memorias, accesorios, etc. como es el caso (Intel, AMC, Seagate, Samsung, IBM, HP, Logitec, u otros), así como los mismos competidores (Dell, HP, Apple, Samsung, Lenovo, Asus, etc.) y, además, existe un similar perfil de cliente de PCs como son los Universitarios, Profesionales y Hogar, entonces se puede considerar que el sector es global.

En cuanto al segundo problema de persistir la duda de elegir entre ambas incluso después de los tests rápidos, entonces podemos acudir al consejo del profesor Theodre Levitt (1983) que se puede resumir en la famosa frase de *Think Global, Act Local*. Es una estrategia también conocida por "*Glocal*". Este razonamiento lo presentó en su artículo de la Globalización de los Mercados, donde habla de identificar primero *commonalities* o cuestiones en común que podemos encontrar en los distintos mercados y ajustarse a ellas por las grandes ventajas de economías de escala, menor variabilidad, imagen única, transferencia de experiencias de un mercado a otro, acceso a clientes globales, etc. que ofrece su estandarización, y posteriormente, cuando no quede otra solución, realizar la adaptación que sea necesaria. Así, por ejemplo, en el sector del automóvil es común y válido en todos los mercados un vehículo de 4 ruedas y 4/5 asientos, motor delantero, gasolina o diésel, frenos, luces, maletero, etc. Posteriormente, es posible que aparezca una diferenciación como sería el volante a la derecha en el caso del Reino Unido que habría que entonces adaptar, pero no antes. En cambio, si mi enfoque de análisis es buscar diferencias (estrategia contraria de *think local act global*) entre países, regiones, ciudades e incluso familias, las encontraré, y a miles, y luego será difícil, cuando no inviable, configurar una propuesta. Esta es la estrategia aparentemente seguida por muchas empresas como Coca-Cola o McDonald's, donde cuentan con productos globales (Big Mac, patatas fritas, y otros) mientras que crean algunos concretos para países (*croissants* en Francia, comida picante en México). Se trata de una estrategia que prevé que el mundo va hacia una mayor globalización resultado de la extensión de las tecnologías, educación, transportes, comunicaciones, Internet, el inglés como *lingua franca*, entre otros, si bien recientemente han surgido algunos movimientos contrarios "proteccionistas" que habría que observar.

2.2. Expansión al exterior, Orientación al Mercado e Innovación: Estrategias *Market-Driven* vs. Estrategias *Market-Driving*

En la actualidad, la filosofía empresarial predominante es la de Orientación al Mercado conocida

como aquella basada en el concepto de *marketing* de satisfacción de las necesidades de los clientes en un entorno competitivo manteniendo una rentabilidad en el largo plazo que fue ya enunciada por Naver y Slater (1990) casi tres décadas atrás. Esta visión se puede manifestar de dos maneras diferentes: bien como una orientación impulsada por el mercado o bien como una impulsadora del mercado (Jaworski *et al.*, 2000) que lejos de ser contrarias pueden ser perfectamente complementarias como lo son en la mayoría de las empresas exitosas como Google y Starbucks, entre otras.

La primera (*market-driven)* trata de identificar las necesidades que surgen del análisis de las preferencias del mercado teniendo, por tanto, su origen en éste. Como ejemplos exitosos del primer caso tenemos empresas de gran consumo como Procter & Gamble, Unilever, etc.

La segunda (*market-driving*) presenta propuestas generalmente novedosas a los clientes potenciales en el afán de generar nuevos mercados donde antes no los había. Algunos ejemplos serían las empresas Apple, Amazon, Tesla, etc. con el lanzamiento de sus innovaciones que cambian la forma de vivir de las personas. Un ejemplo que escenifica esta segunda visión es la expresión atribuida a Henry Ford (SLS, 2018) y posteriormente reutilizada por Steve Jobs con la frase de si le preguntas a un *cowboy* qué es lo que quiere te dirá que un caballo más rápido por su desconocimiento de otros tipos de movilidad mejores en la que a la vez se minusvalora a la investigación del mercado (Kawasaki, 2014).

Pues bien, el "director de *marketing* internacional o emprendedor internacional" (*international marketer*) en su ánimo de expansión y penetración de mercados exteriores adquiere un papel importante de innovador y de "agente de cambio" con sus productos que son nuevos para el mercado. En estos casos deberá considerarlos como innovaciones y gestionarlas como tales prestando atención a la generación y difusión de su conocimiento. Como ejemplo estaría el caso de la cadena 100 Montaditos en su internacionalización en mercados como EE. UU. donde presentó como propuesta un modelo de negocio innovador en restauración. Incluso si hubiese habido una cadena parecida como cuando vino a España McDonald's que ya existía Burger King, también la nueva empresa supone una novedad para el mercado. Finalmente, apuntar que con posterioridad también deberá gestionar estrategias menos proactivas con origen en el propio análisis del mercado estadounidense combinando ambas *market-driven* y *market-driving* para un mayor éxito.

2.3. *Marketing* internacional y planificación estratégica: el Plan de *Marketing* Internacional (PMI)

2.3.1. El Plan de *Marketing* Internacional

El Plan de *Marketing* Internacional (PMI) es una herramienta de planificación que tiene como objetivo el llevar a buen puerto una estrategia de internacionalización comercial de una empresa. Un buen PMI debe marcar objetivos, plantear actuaciones y definir un marco temporal para alcanzarlos (normalmente entre 3 y 5 años), finalizando con un correcto análisis de las necesidades de inversiones y proyecciones financieras.

El PMI que aquí se propone se fundamenta en la planificación estratégica que se desarrolló a partir

de los años 70 del siglo pasado. Con anterioridad, la planificación empresarial mayoritaria consistía en extrapolar a cada año (o periodo) siguiente el mismo plan y actuaciones estratégicas (*i.e.*: la misma campaña promocional), con leves cambios como un ligero incremento proporcional y persiguiendo un ajuste más certero a una realidad bien conocida y entorno estable. Sin embargo, a partir de los 70 (cuando se produce una crisis del petróleo y materias primas que arrastra a la economía a la vez que también se genera una inestabilidad política (guerra de Vietnam), nuevas innovaciones tecnológicas (video, PCs) y modas (con origen en la revolución del 68) que irrumpen en el mercado) hacen que la forma de planificación se convirtiese en una herramienta inútil en el nuevo contexto, surgiendo como alternativa la planificación estratégica (Ansoff y McDonnell, 1990) que dura hasta nuestros días, por la característica de perenne inestabilidad de todo este período de casi 50 años (Mintzberg, 2000). La planificación estratégica se vuelve imprescindible en este nuevo contexto inestable y, desde el punto de vista de su aplicación al *marketing* internacional, viene a aportar un ajuste entre las oportunidades y amenazas que ofrecen los mercados exteriores y las fortalezas y debilidades de la empresa que las afronta.

Y tal como se expresa anteriormente, en este documento utilizaremos esta concepción estratégica del *marketing* internacional. En este sentido, esta planificación estratégica hace uso de distintas metodologías propias como son los conocidos análisis PESTEL para el macroentorno externo de la empresa, las 5 Fuerzas de Porter para el microentorno, la Cadena de Valor para el entorno interno de la empresa, y el análisis DAFO / SWOT como aglutinador de todo ello.

La Figura 3.1 presenta el diseño de un Plan de *Marketing* Internacional de cuatro fases y fundamentado en la planificación estratégica en su fase inicial para la generación de información que luego sirve para ayudar en la toma de decisiones del resto de siguientes las fases.

Figura 3.1

La Fase II es la más característica del *Marketing* Internacional

Fuente: elaboración propia a partir de Cateora et al. (2013) y Hollensen (2020).

Aparte de un análisis DAFO / SWOT alimentado por metodologías PESTEL, 5 Fuerzas de Porter, Cadena de Valor, etc. esta primera fase (que responde a la pregunta de ¿dónde estamos?) presenta un análisis del sector en el que se encuentra la empresa junto con una valoración de sus recursos y ayudas para la internacionalización que determinarán la conveniencia de

emprender la aventura exterior o no. Por su parte, el proceso de Selección de Mercados Internacionales (SMI) de esta primera fase junto a los modos o formas de entrada de la fase II (que responde a la pregunta de ¿dónde estamos y cómo podemos llegar?) y toda la fase III de diseño del *marketing mix* (que responde a la cuestión de ¿qué ofrecemos?) serán objeto de estudio posterior, sirviendo este PMI como esquema de todos los contenidos que restan de presentar a partir de este momento.

Sin embargo, sí procede ahora el abordar todo el resto de la fase II, así como toda la fase IV de implantación del PMI. Comenzando con la fase II, se tendrán que tomar las decisiones estratégicas de a qué mercados acudir y con qué líneas de productos ir, que se puede presentar con una matriz de líneas de productos por mercados, en caso de haber variedad sabiendo que por cada uno se realizará un PMI diferenciado que posteriormente habrá que coordinar. A continuación, por cada mercado seleccionado se ha de definir el tipo de estrategia bien global, multidoméstica o combinación de ambas (*glocal*), el segmento público objetivo y el posicionamiento reflejando si van a mantener los mismos que a nivel local. Finalmente, y también por cada mercado se han de establecer unos objetivos tanto estratégicos como financieros con un horizonte temporal de 3-5 años a los que se circunscribe el plan. Entre los estratégicos están las previsiones de ventas (mercados en crecimiento) o de cuota (mercados maduros), número de apertura de locales en el supuesto que estemos en el sector *retail* (cadenas sucursalistas y franquicias) y de imagen (reconocimiento de marca). Entre los financieros están la previsión de beneficios, el tiempo de recuperación de la inversión (*payback ratio*) y de retorno de la inversión (ROI / TIR, etc.). Las previsiones de ventas resultan un objetivo prioritario en la mayoría de los casos siendo, a su vez, condicionantes del cumplimiento de otros objetivos económicos o de rentabilidad. De ahí la importancia de su justa cuantificación que deberá estimarse en función de los recursos con que cuente la empresa, el potencial del mercado en cuestión y el esfuerzo de *marketing* e inversor en el país. Es práctica común el establecer esta previsión a ventas bajo tres tipos diferentes de escenarios: optimista, pesimista y realista.

La última fase tiene lugar una vez se hayan llevado a cabo satisfactoriamente las tres primeras. Es una fase clave para el éxito de todo el plan que no sólo requiere de una buena Planificación (3 primeras fases) sino que además es necesario una correcta implantación mediante la buena aplicación de las funciones gerenciales de la misma y una adecuada dotación de recursos: monetarios y personales (Fernández del Hoyo, 2009). Para ello se acude a la teoría de la dirección general de empresas con sus cuatro funciones principales gerenciales de organización, delegación, coordinación y control que se han de diseñar y gestionar adecuadamente. Sólo entonces podremos considerar que hemos completado un buen trabajo. Debido a su singularidad, esta fase de implantación va a ser objeto de un tratamiento individualizado en el siguiente epígrafe.

2.3.2. Organización, Delegación, Coordinación y Control del PMI

Estas cuatro funciones gerenciales se establecen secuencialmente en la forma descrita comenzando por la de organización, continuando por

la delegación, después coordinando y concluyendo con el control. Esta fase puede ser más compleja en grandes empresas, quizás pueda ser bastante más simple en empresas de menor tamaño, por su propia dimensión y medios limitados (personal, departamentos, etc.). De esta manera, en el caso de una pyme de incipiente internacionalización todo este sistema de funciones gerenciales se reduciría a lo expresado en la Figura 3.2 con sólo cinco funciones: tres comerciales y dos técnicas, que se delegarían, por ejemplo, a dos responsables respectivamente (podrían ser más). El primero sería el director del departamento que, aparte de su función al frente del departamento, se encargaría de tres funciones comerciales que serían: la investigación de mercados internacionales, el diseño del Plan de *Marketing* Internacional y la coordinación de la red u organización internacional (agentes, distribuidores, etc.).

Figura 3.2

ORGANIZACIÓN DE UNA PYME DE INCIPIENTE INTERNACIONALIZACIÓN

Fuente: elaboración propia a partir de Llamazares (2009).

Dada la limitación de recursos que generalmente tienen las pymes es muy aconsejable el apoyarse en los organismos y/o asociaciones oficiales o privadas de fomento a la exportación e inversión de los distintos países. Por su parte, el segundo responsable del departamento lo sería de las funciones técnicas de gestión de cobros del exterior y de la logística internacional. Esta persona sería un especialista a ser posible con un máster en las áreas descritas y dominio del idioma inglés. En su función de gestión de cobros se apoyaría en un banco que ofrecen servicios de este tipo muy competitivos (*factoring* internacional, etc.) y para la logística de transporte y gestión documentaria aduanera contrataría a un buen transitario (en inglés *forwarder*). El prescindir de estos servicios externos y tratar de hacerlos uno mismo no es, por lo general, aconsejable en estas primeras fases de la internacionalización. Así, por ejemplo, el sustituir al transitario podría llevar a problemas y retrasos en la obtención de certificados, documentación aduanera e incluso robos.

En resumen, el iniciarse en la internacionalización no tiene por qué ser un problema ya que la organización y delegación, así como su coordinación de funciones sería sencilla entre las dos personas que formarían este departamento de *marketing* internacional. Con el tiempo, y un mayor desarrollo la organización se volverá gradualmente más compleja pero la empresa tendrá para entonces más recursos y conocimientos para abordarlo. A continuación, se expone el caso para empresas multinacionales con mayores estructuras e involucración internacional comenzando con su forma de organización, continuando con la delegación, posteriormente con la coordinación y finalmente con el control.

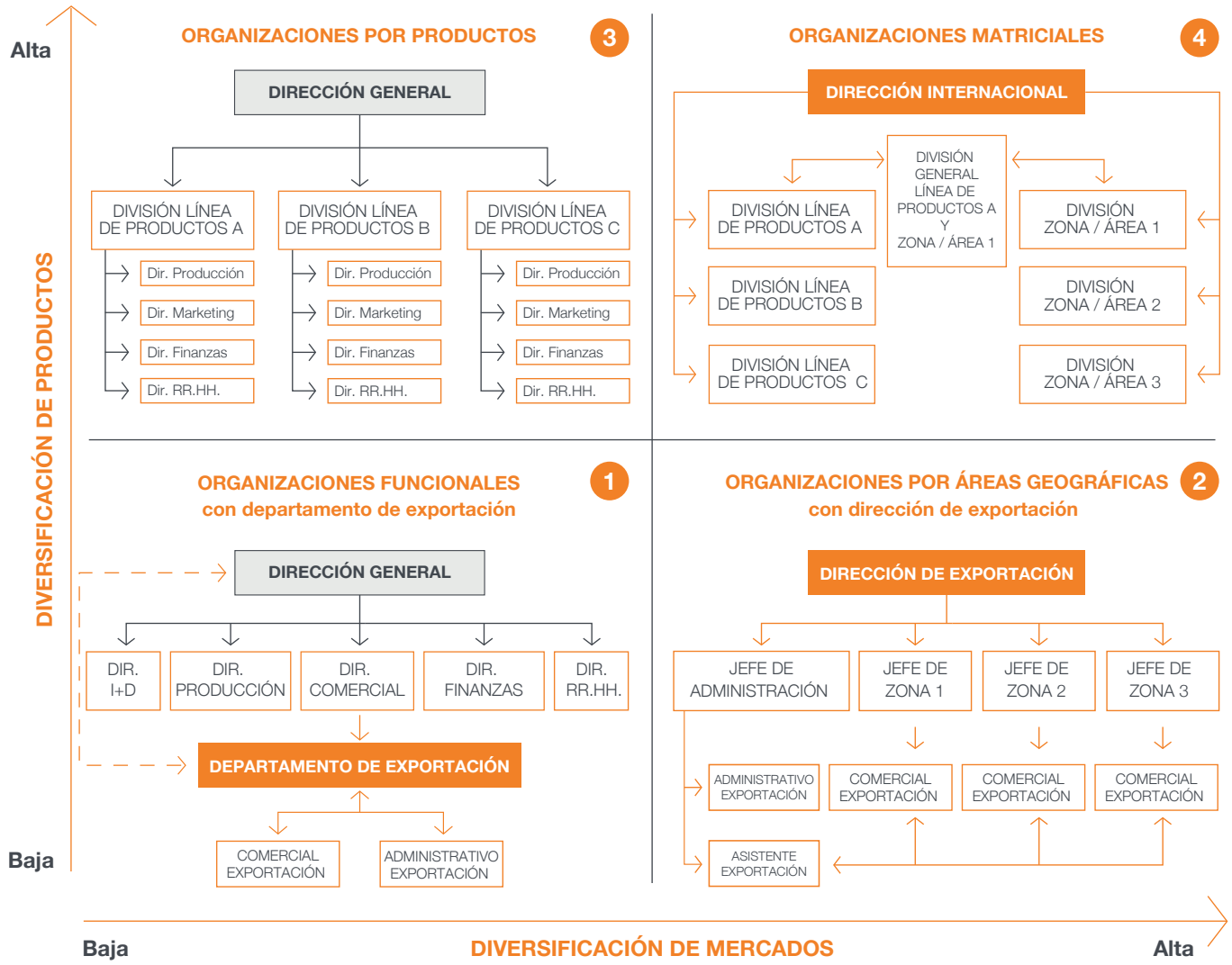
En cuanto a su **organización**, las empresas internacionales suelen estructurarse en alguno de estos cuatro tipos: las funcionales / divisionales, las de por áreas geográficas, por productos (globales) y matriciales en función del grado de diversificación de producto y de mercados como se expresa en la Figura 3.3.

Las organizaciones funcionales o divisionales (también conocidas por departamentales) son propias de empresas con poca diversificación de productos y de mercados siendo generalmente pymes con bajo grado de internacionalización. Se organizan normalmente en base a sus funciones empresariales y el departamento de *marketing* internacional suele estar enclavado dentro del área de *Marketing* o Dirección Comercial como se muestra en el cuadrante inferior izquierdo (1) de la Figura 3.3. Este tipo de organización, en su forma más sencilla, sería una empresa con incipiente internacionalización, como se observa en la Figura 3.3.

Las estructuras organizativas por áreas geográficas o regiones (2) se ajustan mejor a empresas con relativamente pocos productos en comparación con el alto número de mercados en los que están presentes. Las regiones que contemplan suelen ser mercados con cierto grado de homogeneidad que permiten ser tratados conjuntamente como UE, Norteamérica, Latinoamérica, etc.

Figura 3.3

ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE EMPRESAS INTERNACIONALES EN FUNCIÓN DE SU DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y MERCADOS



Fuente: adaptado de Llamazares et al. (2013) y Hollensen (2020).

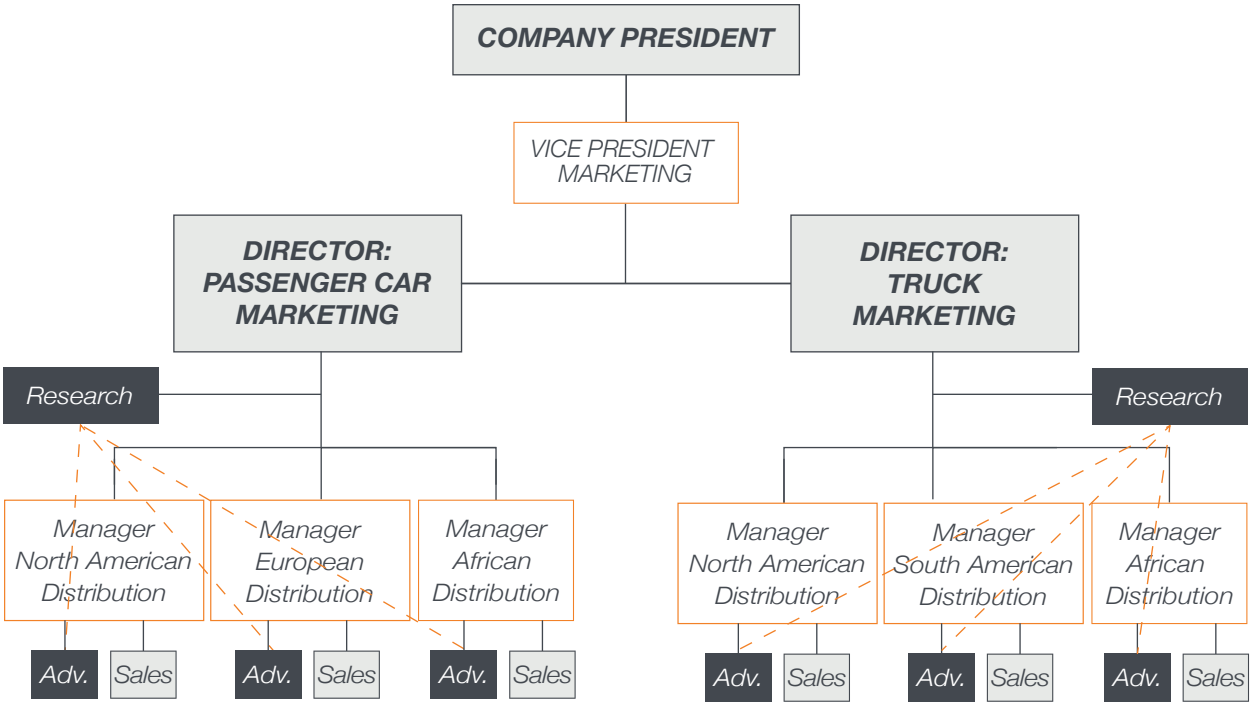
Las organizaciones por producto (en inglés *Global Product Organization*) (3) son típicas de empresas con una amplia cartera de categorías de producto en cada uno de los mercados en los que están presentes. Dan prioridad a una gestión focalizada en categoría y líneas de productos, con cada "Director de producto" (*Product Manager*) gestionando todos los mercados para su línea y/o categoría de responsabilidad, mostrando así una clara visión global.

En cuanto a las organizaciones Matriciales (4) que se caracterizan por tener diversidad de productos y acudir a muchos mercados. Bajo su estructura se da igual prioridad a los productos que a los mercados por lo que cuentan con jefes de producto y de área con igual poder. La idea de combinar las organizaciones por productos con la de áreas / mercados es intentar sacar lo mejor de ambas y de ahí obtener sinergias. Así, organizándose por productos se presupone que la empresa se preocupa mucho por su gestión y lo mismo por las áreas a las que a su vez se intenta dar una atención especial. Sin embargo, esta postura choca con una realidad que es cuando tienes a dos jefes (producto y área) que te dan consignas contrapuestas: en el caso del de producto, de estandarizar el mismo por todo el mundo; y en el de área, de adaptarlo a sus áreas correspondientes. Esta disparidad hace que muchas de las multinacionales con este problema opten por derivar hacia una organización por productos si tienen una orientación global o por áreas si tienen una orientación multidoméstica. Este es el caso de una conocida marca de automoción presentada en la Figura 3.4. sobre "Combinando estructuras organizativas por Producto, Área Geográfica, y Funcional" donde se prioriza la organización por producto (vehículos particulares y camiones) mostrando con ello una orientación más global que multidoméstica.

Figura 3.4

COMBINANDO ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS POR PRODUCTO, ÁREA GEOGRÁFICA Y FUNCIONAL.

Ejemplo de una empresa de automoción con una orientación más global que multidoméstica, priorizando la organización por producto: vehículos particulares y camiones.



Fuente: Cateora et al. (2013).

Una vez establecido el tipo de organización, se ha de pasar a la **delegación** de funciones entre la matriz y las filiales de cada país. En este sentido una mayor o menor delegación de funciones dependerá de la estrategia de centralización vs. descentralización que tenga la empresa. Así, las empresas más descentralizadas que dan mayor autonomía a las filiales a la hora de tomar decisiones (de adaptación de productos o servicios, o introducción de productos o servicios propios en sus mercados, de seguir sus propias campañas de comunicación, etc.) son las que más delegan siguiendo una estrategia típica multidoméstica. Por el contrario, las empresas centralizadas concentran en la matriz la mayoría de las decisiones siendo las filiales meras ejecutoras de las mismas siguiendo con ello una estrategia típicamente global. Este sería el caso de Apple que concen-

tra todas sus decisiones en la central donde las filiales no sólo no deciden, sino que desconocen en la mayoría de los casos las novedades que se van a introducir hasta el mismo momento del anuncio de las mismas, normalmente mediante un lanzamiento global. Por tanto, se podría decir que existe una relación entre estrategia global, estandarización y centralización por un lado y estrategia multidoméstica, adaptación y descentralización por otro.

Por otro lado, se ha de apuntar que no todas las actividades del *marketing* son igualmente delegables a nivel local. Las que más se descentralizan son las políticas de precio y promoción de producto. Las decisiones de distribución tienen una descentralización intermedia, mientras que las de *marketing* corporativo (promoción de marca e imagen) y de producto suelen estar muy centralizadas.

Finalmente apuntar, que independientemente del grado de descentralización, la matriz deberá llevar a cabo una función de coordinación entre las filiales para evitar redundancias (repetición de investigaciones de mercados, etc.) y difundir los conocimientos adquiridos entre distintas filiales.

La **coordinación** es la tercera función en la implantación del PMI. Surge como necesidad para el buen funcionamiento de la red de filiales y que, de la colaboración entre ellas, se obtengan sinergias para toda la organización. La coordinación es necesaria a un primer nivel entre los distintos PMI de los distintos mercados, puesto que no serán totalmente diferentes, sino que tendrán algo en común como se anunció en la fase II del Plan y así evitar repeticiones, compartir acciones y difundir internamente los conocimientos adquiridos. En un segundo nivel, es necesario establecer elementos para integrar a las distintas filiales entre sí. Entre ellos están el instaurar rotaciones entre las filiales de cargos directivos y cuadros medios para crear una carrera profesional internacional dentro de la misma empresa.

Dentro de este apartado debemos también mencionar el empleo de tecnologías de las comunicaciones (como videoconferencias, foros, plataformas, etc.) o la celebración de eventos anuales (reuniones, cumbres, *jamborees,* jornadas de inmersión cultural, etc.) donde se presentan los avances de las filiales y se establecen lazos y relaciones.

La última función a llevar a cabo para una correcta implantación es el **control** que, lógicamente, se llevará a cabo en función de los objetivos establecidos en la fase II, tanto estratégicos como financieros (vid. Figura 3.5). Entre los objetivos a 3-5 años (duración del PMI) están los **estratégicos** como las previsiones de ventas y de cuota de mercado, la apertura de nuevos puntos de venta, imagen y/o número de clientes, entre otras. Y los financieros como beneficios bruto y neto, *payback* o periodo de recuperación de la inversión, y el ROI (*Return On Investment*). La empresa deberá llevar una monitorización adecuada de los mismos en función de los medios que cuente para su seguimiento como datos mensuales o trimestrales, de los mismos. En caso de producirse desviaciones, si son menores, deberá tomar nota para ajustes en la nueva planificación. Si son más relevantes, deberá analizar la importancia y razón de las mismas para tomar medidas inmediatas (como, por ejemplo, campaña de promoción y de reducción de precios).

Figura 3.5

CONTROL BASADO EN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FINANCIEROS ESTABLECIDOS EN LA FASE II

OBJETIVOS: ESTRATÉGICOS / FINANCIEROS (ESTABLECIDOS EN 2ª FASE DEL PMI)
Ventas (en valor y en unidades)
Rentabilidad (margen bruto / neto)
Cuota de Mercado
Número de clientes
Número de puntos de venta
Reconocimiento de marca

RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS EXTERIORES			
MARGEN BRUTO			
GASTOS DE VENTAS · Viajes comerciales · Comunicación · Descuentos · Comisiones			
SALDO DE EXPLOTACIÓN			

Fuente: adaptado de Llamazares et al. (2013).

A continuación, se sigue con la presentación detallada de los elementos del Plan de *Marketing* Internacional considerados claves comenzando por la fase I donde la Selección de Mercados Exteriores juega un primer papel central, continuando por la fase II con el estudio de los Modos de Entrada en Mercados Exteriores y concluyendo con la fase III de presentación de los elementos del *marketing mix* internacional: Producto, Precio, Plaza (Distribución), y Promoción (Comunicación).

3. Selección de mercados internacionales y la investigación basada en la web 3.0

Cuando la empresa acomete su plan estratégico internacional, una de las primeras decisiones que tiene que tomar es determinar los mercados exteriores a los que va a acudir. Con independencia del tipo de empresa y del sector en el que se encuentre, siempre será necesario maximizar los recursos destinados a la internacionalización y, por ello, esencial saber identificar aquellos mercados que ofrecen mayor atractivo para los productos que comercializa la empresa. Existen más de 100 países con potencial de mercado significativo, entre los cuales las empresas, especialmente las pymes, apenas podrán abordar unos pocos para su expansión internacional; de ahí la importancia que tiene esta decisión de *marketing* internacional.

En este apartado se explica el proceso para seleccionar mercados exteriores con base en una metodología que incluye un proceso secuencial, integral e iterativo en cuatro fases:

1 Selección preliminar interregional y *clustering.*

2 Selección regional.

3 Análisis del entorno nacional.

4 Elección del segmento transnacional.

Se dice que es secuencial por incluir fases sucesivas y selectivas, integral por englobar tanto el análisis de grupos de mercados como de segmentos de consumidores, visión que suele estar ausente en la mayoría de estos modelos, e iterativo por autoalimentarse en sucesivas vueltas.

Este apartado de selección de mercados internacionales comprende siete puntos principales. Se comienza con una introducción general al tema, con la delimitación de conceptos como el de mercado internacional y su acepción como territorio o segmento y la propuesta de integración de ambos. A continuación, se presenta la investigación de mercados internacional con sus fuentes, características y metodologías particulares. Seguidamente, se entra en materia de selección estratégica de mercados internacionales con una propuesta de proceso de selección de mercados internacionales (SMI), que es desarrollado en los dos epígrafes siguientes, distinguiendo entre las tres primeras fases en uno y la cuarta y última en el otro. Finalmente, se presenta una estrategia de expansión de mercados a largo plazo.

3.1. Introducción a la selección de mercados internacionales (SMI)

3.1.1. Los mercados internacionales

Previo al establecimiento de un proceso de selección de mercados exteriores es útil clarificar el concepto de "mercado", pues es diferente según la disciplina que lo trate. Así, se puede

referir al lugar donde confluyen la oferta y demanda (economía), al conjunto de clientes o de competidores (estrategia empresarial), etc. Para los propósitos del *marketing* internacional, un mercado puede considerarse un "entorno homogéneo" como podría resultar de un análisis de tipo PESTEL (vid. apartado 5 del Capítulo 2 del entorno).

En este sentido, España puede considerarse un mercado para la mayoría de los productos o servicios que en ella se ofertan y consumen, al tener un entorno PESTEL homogéneo. Igualmente, y a escala supranacional, la UE podría considerarse un entorno homogéneo (que no idéntico) para la mayoría de los productos o servicios, pues se autodefine como Mercado Único Europeo (*European Single Market*) y así se puede considerar salvo para aquellos bienes afectados altamente por el entorno sociocultural (los que tienen que ver con costumbres arraigadas y usos locales), donde más difícilmente se produce la homogeneización. Al contrario, grandes países como EE. UU. se podrían considerar con varios mercados, que en este caso serían tres: el este, el oeste y el interior (América "profunda"). En general, se podría concluir que, fruto de la globalización, existen más países que mercados en el mundo, por lo que resultaría más correcto su estudio en un contexto de mercado que de país.

Por otra parte, se ha considerado a los mercados como **entes territoriales,** pero una segunda visión, cada vez más empleada por los analistas, es la de su entidad como grupos o segmentos de consumidores. En este sentido, un mercado de consumidores estaría constituido por un conjunto de estos con un perfil homogéneo a nivel transnacional. Así, se habla de *yuppies*, *dinks*, generación X, *millenials,* generación Z, así como de otros diferentes grupos de afinidad cultural, profesional y deportiva. Por tanto, cabría una **doble consideración de los mercados: como entes territoriales y como segmentos de consumidores transnacionales.**

3.1.2. Propuesta de SMI integrando territorios y segmentos

La mayoría de los métodos de SMI se basan principalmente en considerar merca do internacional a un país o grupo de países. Esto es así por la mayor facilidad de obtención de información desde el punto de vista de la estructura política, ya que las estadísticas se proveen a este nivel y no al de grupo o segmento de consumidores transnacional. Sin embargo, el obviar a los consumidores como grupo de análisis supone renunciar al establecimiento de estrategias de segmentación, selección de público objetivo y posicionamiento internacional, que resultan básicas para el éxito empresarial (Keegan y Green, 2009, pp. 220-250).

Por tanto, tal como proponen algunos autores (Hollensen, 2001; Keegan y Green, 2009) presentamos una SMI integrando al proceso de selección por territorios otro por segmentos de consumidores a nivel transnacional de aplicación hacia el final en la última fase (cuarta), facilitando así el análisis al llevarlo a cabo sobre un número más limitado de mercados. Este proceso se presentará tras un repaso a las fuentes de información y las metodologías de investigación en el *marketing* internacional.

3.2. Información para SMI: la investigación internacional de mercados

Como es bien conocido, el elemento esencial de cualquier proceso de selección de mercados es la información, que actúa como *input* en la toma de decisiones para elegir los mercados más favorables. Siguiendo el mismo criterio que en el *marketing* doméstico, la información de *marketing* internacional puede clasificarse en información secundaria (*desk research*) e información primaria (*field research*). Se resalta el hecho de que, a ambas fuentes, no solo a la secundaria con sus bases de datos *online*, se puede acceder a través de Internet, como en el caso de las encuestas *online,* etc., que se han convertido en una importante herramienta para seleccionar mercados exteriores.

A continuación, se presenta la investigación de mercados internacional como metodología de obtención y análisis de este tipo de información, analizando su problemática y características diferenciadoras, así como sus metodologías y herramientas más comunes.

3.2.1. La investigación internacional de mercados

La investigación de mercados se define tradicionalmente como la sistemática recogida, tratamiento y análisis de datos con el objetivo de proveer información útil para la toma de decisiones empresariales.

El extrapolarla al ámbito internacional añade tres nuevas complicaciones: una información que debe ser comunicada a través de distintas culturas, unas herramientas de investigación que deben ser aplicadas a diferentes mercados internacionales (p. ej*.,* la necesidad de traducción de los cuestionarios) y la existencia, en principio, de numerosos mercados exteriores potenciales cuyo nivel de conocimiento, por lo general, es inferior al propio (Cateora *et al.*, 2013).

Como conclusión, la investigación de mercados internacionales se presenta como una tarea mucho más extensa, compleja y costosa. Sin embargo, la previa aplicación de metodologías de escrutinio y descarte de mercados para centrarse en los que más posibilidades tienen la harán más factible, como se mostrará más adelante, una vez expuestas las características de la información internacional que se presentan a continuación.

3.2.2. Características de la información internacional: fuentes secundarias y primarias

A las ya tradicionales características de relevancia, ser medible y rentabilidad de la información en investigación de mercados, hay que añadir otras tres en el ámbito internacional: disponibilidad, fiabilidad y homogeneidad. Todas estas cualidades han de buscarse tanto para las fuentes secundarias como para las primarias.

Por lo que respecta a la información secundaria, que es la ya existente y disponible generalmente a través de Internet, se ha de apuntar que existen muchos países que carecen de agencias e institutos gubernamentales que provean de estadísticas. En otros, aún existiendo éstas, puede que no reflejen fehacientemente la realidad, por algún propósito oculto (p. ej*.,* orgullo nacional). Finalmente, es difícil encontrar datos actualizados o recogidos de forma consistente para permitir

comparaciones entre países. Por ello, hay que ser escépticos respecto a cualquier información y acudir preferentemente a fuentes fiables como son los grandes organismos internacionales (Naciones Unidas, Banco Mundial, Eurostat, etc.), que suministran información de calidad que cumple estas características. Al final del Capítulo se ofrece un listado de fuentes secundarias recomendadas junto con su ruta de acceso. En lo referente a las fuentes primarias o información que se recoge de primera mano para un particular proyecto de investigación, se ha de tener presente la disponibilidad de censos o listados de donde obtener muestras, así como los problemas asociados a la cultura e idiosincrasia de cada país.

3.2.3. Métodos de investigación de mercados internacionales

La investigación de mercados internacional se vale de métodos y herramientas de recogida de información igual que la nacional, aunque suele optar por unos en particular. Estos se van a exponer de menor a mayor complejidad en el Cuadro 3.3, que recoge de manera resumida las tipologías más comunes en este tipo de estudios, distinguiendo entre información primaria o secundaria, si es el país de origen o destino, el tipo de herramienta de obtención de información empleada y si lo debe hacer la empresa o una empresa consultora y/o especializada en estudios de mercado.

Cuadro 3.3

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN		País	Tipo	Herramienta	Realiza
DESK RESEARCH **(INVESTIGACIÓN DE OFICINA)**		Origen	Secundaria	*Online*, base de datos, etc.	Empresa (apoyo org. oficial)
FIELD RESEARCH **(INVESTIGACIÓN DE CAMPO)**	**1. Entrevistas en profundidad**	Destino	Primaria	Cuestionario preguntas abiertas	Empresa (apoyo org. oficial)
	2. Encuestas	Destino	Primaria	Cuestionario preguntas cerradas	Consultor
	3. *Focus groups* (test)	Destino	Primaria	Guía *Focus Groups*	Consultor

Fuente: elaboración propia.

El primer método al que se suele acudir se conoce comúnmente por *desk research* o investigación de gabinete; hoy en día se realiza principalmente por Internet y se refiere a información secundaria disponible en bases de datos *online*, buscadores, páginas web de empresas, organismos internacionales, consultoras internacionales y de institutos de investigación. Es una tarea aconsejable que se haga directamente por la empresa desde su país de origen y acudiendo a organismos oficiales de ayuda a la exportación (institutos de apoyo a la internacionalización, cámaras de comercio, etc.). Se trata de una información de fácil obtención y de carácter gratuito o casi gratuito.

El segundo método de recogida de información, ya de carácter primario, se denomina *field research* o investigación de campo y suele tener lugar a continuación de la secundaria y en los mercados de destino. Entre las herramientas de investigación más conocidas están la entrevista en profundidad (*in depth interview*) y las encuestas (*surveys*).

Las entrevistas en profundidad son un tipo de investigación cualitativa fundamentada en un cuestionario con un número limitado de preguntas abiertas formuladas a los "agentes principales" del mercado, entendiendo por tales a expertos, líderes de opinión, distribuidores, agentes públicos de la administración e incluso competidores (directos o indirectos), si se prestan a ello. Con una duración media de una hora, la dificultad principal es alcanzar un número de entrevistas razonable (entre 5 y 15) y de calidad. Para ello, la empresa puede acudir a los servicios que ofrecen los organismos oficiales de fomento a la exportación de cada país (ICEX o análogos), que pueden ayudar a concertarlas. Permiten así obtener información de primera mano de los agentes principales del país con los que debe contactar el responsable de exportación para conocer el mercado.

Las encuestas son un tipo de investigación cuantitativa donde normalmente se entrevista brevemente a un elevado número de personas bien verbalmente o por escrito, empleando un cuestionario estructurado y centrándose preferentemente en el perfil de cliente objetivo de la empresa. Es un tipo de investigación propio de empresas grandes y con cierto grado de internacionalización, por lo que no suele hacerlas directamente la empresa, sino que suele acudir a consultoras externas.

Existe asimismo otro tipo de herramientas de investigación, como los *focus groups* donde, bajo la conducción de un moderador, un grupo debate un tema en concreto y los *tests* de producto de diversa índole (concepto, resultados de laboratorio, etc.), para los cuales también se confía en consultoras externas a la empresa; suelen realizarlos igualmente empresas con un grado mayor de internacionalización.

Por otra parte, se ha de apuntar que una empresa no tiene por qué emplearlas todas, especialmente si cuenta con escasos recursos. En este sentido, podría ser suficiente con realizar las dos primeras de *desk research* y entrevistas en profundidad (*field research*), que además están más apoyadas por los organismos oficiales mediante financiación y ayudas (asistencia a ferias, viajes de prospección, etc.).

3.3. La selección estratégica de mercados

3.3.1. Factores determinantes en el diseño de una SMI (selección de mercados internacionales)

A la hora de optar por un tipo u otro de SMI se han de tener en cuenta una serie de factores determinantes de su diseño que pueden subdividirse en dos grupos, factores del entorno y de la empresa, tal como se recoge en el Cuadro 3.4.

En cuanto a los factores del entorno, están: (1) el grado de globalización del sector, (2) su etapa dentro del ciclo de vida y (3) las características propias del mercado de destino. Así, sectores como el de los electrodomésticos presentan un altísimo grado de internacionalización, pues están presentes en todos los mercados junto con una etapa avanzada de madurez en general y, finalmente, dependiendo de características del mercado de destino como su tamaño y distancia física o psicográfica, ofrecerán mayor potencial. En este sentido, mercados como EE. UU. y la UE presentan un gran potencial mientras que otros como, por ejemplo, Timor Oriental y Ceilán, presentan un potencial limitado.

Por otro lado, entre los factores propios de la empresa están: (1) el grado de internacionalización de ésta y su experiencia internacional, (2) el tamaño, recursos y compromiso con los que cuenta, y (3) la naturaleza del negocio en sí.

Cuadro 3.4

FACTORES DETERMINANTES EN LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

Factores del entorno	Factores de la empresa
Grado de globalización del sector. Etapa del ciclo de vida. Características mercado de destino.	Grado de internacionalización. Tamaño, recursos y compromiso. Naturaleza del negocio.

Fuente: elaboración propia a partir de Hollensen (2020).

3.3.2. Selección estratégica frente a decisiones oportunistas

En la selección de mercados exteriores no siempre prima una acción estratégica con fundamento científico, sino que en muchas ocasiones obedece a circunstancias particulares basadas en oportunidades que se le presentan a una empresa. Así, tal como se presenta en el Cuadro 3.5, hay dos tipos de selección de mercados internacionales de marcada naturaleza opuesta: la reactiva y la proactiva. La primera, de carácter **reactivo,** es común en empresas que se internacionalizan por circunstancias no intencionadas o planificadas, como puede ser el caso de bancos, consultoras, proveedores de componentes (sectores industriales y automoción) que siguen a sus grandes clientes en su internacionalización, a sabiendas de que, si no lo hacen, otro ocupará su lugar, dando entrada a un futuro competidor que puede que en posteriores actuaciones lo sea también en el mercado de origen. Asimismo, es reactiva el imitar la selección de un competidor nacional, especialmente si es exitoso en su internacionalización, presuponiendo que "si él es capaz de trasladar su ventaja competitiva al nuevo mercado también lo seré yo". Y un tercer motivo reactivo puede ser una circunstancia particular de la empresa, como que alguien en su dirección impulse, por conocimiento cercano u existencia de contactos, la elección del mercado en cuestión, descartando otros que podrían ser más interesantes.

Por su parte, la selección **proactiva** se apoya en una decisión científica con empleo de "variables criterio" que miden el potencial, accesibilidad y riesgo de los mercados internacionales basándose en la planificación estratégica (análisis DAFO) y métodos de "escrutinio-descarte".

Finalmente, se ha de mencionar que por el hecho de ser reactiva una selección no tiene por qué ser despreciada, ya que, dependiendo del sector y

Cuadro 3.5

SELECCIÓN ESTRATÉGICA FRENTE A OPORTUNISTA DE MERCADOS EXTERIORES

Reactiva	Proactiva
Acompañar a grandes clientes locales. Imitar a competidores locales. Circunstancia particular de la empresa.	Selección científica (variables criterio). En función de potencial, accesibilidad y riesgo. Planificación estratégica y métodos de escrutinio y descarte.

Fuente: elaboración propia.

de la cadena de valor de la empresa en cuestión, puede ser la acertada. Este sería el caso de las empresas de componentes de automóvil que se internacionalizan principalmente siguiendo a su cliente local que hace de líder en la cadena de valor del sector.

3.3.3. Desarrollando un proceso de SMI integral

La Figura 3.6 presenta un proceso de selección estratégica de mercados internacionales secuencial, integrada e iterativa en cuatro fases

Figura 3.6

LA SELECCIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOS INTERNACIONALES

Fuente: elaboración propia.

de progresiva reducción de mercados posibles, hasta llegar a uno o unos pocos de interés para la empresa, donde el progresivo descarte y reducción se hace en función de unas variables y herramientas de selección que se expresan a continuación debajo del título de cada fase bajo texto en negritas.

Así, en una primera fase, se empieza con una selección interregional y *clustering* entre zonas o regiones geográficas más favorables que agrupan a países homogéneos, para continuar, en segundo lugar, con un escrutinio de cada una que, posteriormente, dará lugar en una tercera fase a una profundización del análisis del ya reducido número de mercados elegidos. En estas fases se aplica una serie de herramientas de escrutinio (rechazo / aceptación) por medio de variables criterio de selección establecidas *ad hoc* para elegir los mercados objetivo que presentan mayores oportunidades de negocio. Es precisamente en estos donde se pasa, ya en la fase cuarta, a la elección del segmento transnacional, tomando como punto de partida la del país de origen. Finalmente, en subsiguientes iteraciones se establece una estrategia de progresiva extensión a nuevos mercados.

En los dos epígrafes siguientes se desarrollan con más detalle estas fases y sus metodologías respectivas, aplicándolas al caso de un hipotético exportador español de vinos.

3.4. El proceso de selección de mercados internacionales: fases I, II y III

En este apartado se va a presentar con detalle las tres primeras fases del proceso de selección y análisis de mercados internacionales, dejando la cuarta para un siguiente apartado por su singularidad.

3.4.1. Fase I: selección preliminar interregional y *clustering*

La fase I es la denominada de selección preliminar interregional y *clustering,* donde la empresa se enfrenta a un amplio abanico de mercados a los que internacionalizarse. Se trata de un primer paso, reconocido como el más común por muchos autores como Svend Hollensen (2001), donde se podrían considerar seis grandes regiones mundiales como mercados preliminares: África y Oriente Medio, Europa Occidental (UE), Europa del Este y Rusia, Norteamérica, Sudamérica y Asia Pacífico como se muestra en la Figura 3.7 de la siguiente página.

Figura 3.1

Fuente: elaboración propia.

Se trata de regiones con entornos que tienden a homogeneizarse entre sí, además de hacerlo de forma global. A este nivel, se ha de hacer una primera criba en función de unas variables de escrutinio y descarte como son: necesidad básica, distancia geográfica y distancia cultural. Más en particular:

- Necesidad básica (Ball *et al.*, 2006) del producto o servicio, como sería el caso de la crema solar donde, *a priori*, se podrían descartar todos aquellos países fríos cuyo potencial es muy reducido y, por tanto, poco interesante. Igualmente, se podrían eliminar bebidas alcohólicas en países árabes o grandes barcos en países sin salida al mar. Se trata de una información genérica cuya aplicación se ha de fundamentar en el sentido común.

- Los países supervivientes de la anterior criba pasarían a una segunda basada en la distancia geográfica donde los más próximos geográficamente serían seleccionados y el resto descartados (Johanson y Vahlen, 1977).

- Finalmente, sería la distancia cultural, que se mide con estudios de valores y características entre países (López y Vidal, 2010; Hofstede, 1993) basados en aspectos idiomáticos, índices de valores como: individualismo / colectivismo, alta / baja distancia de poder, masculinidad / feminidad y propensión / aversión al riesgo, en función de los cuales se puede clasificar la afinidad cultural entre países que llevaría a una aceptación de los más próximos y al rechazo del resto.

Así, según este criterio, un productor español de vinos debería descartar los países islámicos y acudir, bien a mercados geográficamente próximos

del ámbito europeo, como Alemania y el Reino Unido (ciertamente, en un principio se descartan Francia e Italia por ser los principales países competidores en el mercado mundial del vino), o bien culturalmente cercanos como Iberoamérica, descartando el resto. Por ejemplo, en la Figura 3.7 anterior se han remarcado las regiones de Europa Occidental / UE y Sudamérica como preferenciales, más en el caso de la primera. Son esas dos regiones las que pasan a una segunda fase de selección a nivel regional.

Otra aproximación dentro de esta primera criba sería un **estudio de *clustering***, donde la empresa buscaría aquellas regiones que tienden a integrarse económica y políticamente en grandes bloques, para tratarlas conjuntamente en su estrategia comercial (Cerviño, 2008). En este sentido, habría que llevar a cabo dos tareas: una de identificación de las mismas y otra de estimación del grado de integración que se espera que se alcance con el tiempo.

En cuanto a la primera tarea, no es difícil de averiguar acudiendo a la literatura actualizada sobre tratados de integración regional. De aquí podríamos obtener las existentes de ámbito continental, como son, en Europa (UE, EFTA, EEA), África (ECOWAS, ECEAC, SADC), América (NAFTA / TLC, ALADI, MERCOSUR, Pacto Andino, MCCA) y Asia (ASEAN), así como a otras a nivel intercontinental que tienen como protagonista a la UE con otros países como por ejemplo con México, Chile y Turquía (ésta bajo una Unión Aduanera).

Una vez identificadas las de mayor interés se ha de pasar a la segunda etapa de investigación del nivel de integración que se espera se lleve a lo largo del tiempo, tanto en su vertiente económica como político-legal e, incluso, cultural. En este sentido, es útil dar un breve repaso a la teoría de la integración económica y política y sus sucesivos niveles como se expresa en el Cuadro 3.6 y empleando como ejemplo a la UE, ya que es el caso más ilustrativo hasta la fecha.

Cuadro 3.6

FORMAS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA-POLÍTICA: *CLUSTERING*

	Libre circulación bienes y servicios	Arancel común	Libre circulación trabajo y capital	Política fiscal y económica común	Resto políticas comunes	EJEMPLOS
Zona de libre comercio	X					CEE (1957), EFTA (1960), ASEAN (1967), UE+Mex (2000), UE+Chile (2002)
Unión aduanera	X	X				CEE (1958), UE+Turquía (1994), MERCOSUR (1991)
Mercado común	X	X	X			CEE (1992), MCCA (1960), EEE (UE+EFTA, 1994)
Unión económica y monetaria	X	X	X	X		UE (1997/2002)
Unión política o federación	X	X	X	X	X	UE (1997), Rusia (1993), EE. UU. (1787)

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los procesos de integración progresiva permite también a la empresa analizar qué tipo de estrategias comerciales (globales o multidomésticas) son las más adecuadas para cada área de integración, en función de su nivel y predicción de evolución. Así, si se prevé una mayor integración futura quizás sea mejor seguir una estrategia global, que es el caso de la UE, que ha pasado de una zona de libre comercio en sus inicios a una unión económica y monetaria. Por el contrario, si se produce una disgregación, como ha sido el caso del Brexit se propiciaría una estrategia multidoméstica.

Si se aplica el criterio de *clustering* dentro de las regiones mencionadas con anterioridad, podríamos observar que nuestra empresa de vinos debería concentrarse de Europa Occidental en la UE. Por su parte, en Sudamérica podrían ser de interés el Pacto Andino y México.

3.4.2. Fase II: selección a nivel regional

La fase II de selección a nivel regional se concentrará en las dos regiones seleccionadas en la fase I y que se exponen en la Figura 3.8.

En esta fase se va a seguir principalmente el análisis de Llamazares et al., (2013), basándose en tres tipos de variables de análisis: (1) las que valoran el potencial de cada mercado, (2) las que estiman el riesgo político y de negocios, y (3) las que evalúan la accesibilidad al mercado. Como herramienta de selección en esta fase tenemos la Matriz de Ponderación de Mercados Objetivo, que supone la ponderación conjunta de las tres anteriores.

Figura 3.8

Fuente: elaboración propia.

Aquí el análisis alcanza una mayor profundidad y grado de medición. Se trata de variables que se nutren de información secundaria disponible en bases de datos de organismos y empresas consultoras internacionales que cumplen con las características ya mencionadas de relevancia, medibles y rentables junto con las especialmente deseadas para la información internacional de disponibilidad, fiabilidad y homogeneidad. Se pretende con ello un análisis muy riguroso y objetivo utilizando criterios que puedan aplicarse de forma homogénea a todos los mercados que se van a evaluar.

Teniendo en cuenta estos requisitos, y a título de ejemplo, se describen a continuación nueve variables (podrían ampliarse a muchas más) para seleccionar mercados exteriores definiendo la información que debe obtenerse, en qué fuente obtenerla (principalmente secundaria en Internet) y cómo debe interpretarse.

Estos criterios se agrupan (vid. Cuadro 3.7) en dos bloques: el potencial del mercado (cuatro criterios) y la accesibilidad y riesgo (cinco criterios). Es decir, la empresa tiene que analizar sobre todo si hay una demanda creciente para sus productos y, por otra parte, si no existen barreras o riesgos que le impidan acceder al mercado para satisfacer esa demanda.

Cuadro 3.7

VARIABLES DE SELECCIÓN DE MERCADOS OBJETIVOS

POTENCIAL DE MERCADO	ACCESIBILIDAD Y RIESGO
Crecimiento económico del país.	Barreras arancelarias.
Poder adquisitivo per cápita.	Barreras no arancelarias.
Volumen y evolución de las importaciones.	Riesgo político y comercial.
Exportaciones desde el país de la empresa.	Facilidad para hacer negocios.
	Transparencia y corrupción.

Fuente: adaptado de Llamazares et al. (2013).

Comenzando por las variables de potencial de mercado, nos interesará tanto su valor como evolución en los cinco últimos años:

1. **Crecimiento económico del país.**
   El primer dato para analizar es el crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) así como su previsión para los próximos años en cada uno de los países estudiados. Una demanda creciente y sostenida (crecimiento del PIB por encima del 5%) facilitará el acceso al mercado. Por el contrario, en una situación de PIB estancado (en torno al 1%) o en recesión será muy difícil introducirse en el país. También hay que tener en cuenta que hay productos como los materiales de construcción o la maquinaria que se consideran cíclicos, es decir, su demanda aumenta o disminuye en mayor proporción que el ciclo económico, mientras que otros como los productos básicos (alimentación, hogar, etc.) tienen una demanda que se mantiene más estable y no se ven tan afectados por la coyuntura económica. Existen distintas fuentes que ofrecen previsiones de crecimiento económico por países. Entre las más utilizadas está el Fondo Monetario Internacional (www.imf.org), que publica trimestralmente el *World Economic Outlook*, que revisa y actualiza las previsiones de crecimiento del PIB por país.

2. **Poder adquisitivo per cápita.**
   Un dato que también condiciona la demanda es el nivel de renta de cada país, que se mide por la Paridad de Poder Adquisitivo per cápita (PPA). Este concepto recoge, en dólares estadounidenses, no solo la renta per cápita de un país, sino también el nivel de precios y la evolución del tipo de cambio de su moneda, por lo que constituye el mejor exponente de la capacidad de compra de los habitantes de un país. La publicación *online* de la CIA The World Factbook ofrece esta información.

3. **Volumen y evolución de las importaciones.**
   Un criterio esencial es el volumen de importaciones que efectúa el país de los productos que vende la empresa. Es la cifra que mejor refleja el potencial del mercado y, a su vez, una de mayor facilidad de obtención. Una cifra alta de importaciones en comparación con el tamaño de la economía, acompañada de una evolución positiva en los últimos años significa un mercado en crecimiento sin grandes barreras de entrada y escasa producción nacional, que no cubre la demanda correspondiente, por lo que no son previsibles restricciones de acceso. Es el momento de entrar en ese mercado. Para conocer lo que importa y exporta un país de cada producto, hay que identificar primero el código arancelario de 4 dígitos (partida) o, preferentemente, de 6 dígitos (subpartida). Esta identificación puede hacerse en la web de algún organismo arancelario, o del TARIC. Una vez que se conoce el código arancelario pueden obtenerse las estadísticas de importación por países y productos en distintas bases de datos como la de las Naciones Unidas, *UN Comtrade,* o la de Unión Europea, *Eurostat*.

4. **Exportaciones desde el país de la empresa.**
   Este criterio tiene una doble interpretación. Por un lado, unos datos favorables indicarán que los productos procedentes del país de la empresa son cada vez más reconocidos y tienen mayor aceptación, lo cual significará un beneficio para la empresa en términos de ima-

gen país. Por otro lado, si la oferta española tiene éxito en general es porque el entorno del mercado de destino facilita de alguna manera trasladar la ventaja competitiva de uno a otro.

La evolución de las exportaciones de cada país puede obtenerse también a través de varias fuentes entre las que están, como en el caso anterior, las bases de datos *UN Comtrade* y *Eurostat*, pero también son muy útiles otras fuentes alternativas en España, como ICEX o las Cámaras de Comercio.

5. Barreras arancelarias.

Los aranceles son impuestos a la importación de productos que se aplican en las aduanas de entrada de los países, por lo que suponen un incremento directo sobre el precio del producto y, con ello, una menor competitividad de los productos de importación frente a los locales. Normalmente, se aplican como un porcentaje sobre el valor en aduana de las mercancías (aranceles *ad valorem*). A modo de orientación, puede decirse que para que los aranceles puedan considerarse una barrera significativa deben ser superiores al 5% en productos industriales y al 10% en productos de consumo.

A través del portal *Market Access Data Base*, gestionado por la Comisión de la Unión Europea, puede obtenerse información actualizada sobre los aranceles que aplican a la entrada de productos los países que no forman parte de la UE. Los aranceles que aplican los países de la UE pueden encontrarse en diversas webs como el portal *Export Helpdesk* o en el propio portal de consultas del TARIC de la Comisión Europea. https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=es

6. Barreras no arancelarias.

Además de las barreras arancelarias, existen otras a la importación de productos. Se trata fundamentalmente de las restricciones cuantitativas, que establecen un límite a la cantidad de producto que un país puede importar (contingentes, cupos, licencias), así como las llamadas barreras técnicas, que tienen que ver con los procesos de certificación y homologación de las agencias nacionales. Estos se aplican a un amplio espectro de productos, bien para comprobar que su uso no afecta de forma perjudicial a la salud o la seguridad de los ciudadanos, o que cumplen una serie de estándares formales (por ejemplo, el tamaño del papel de escribir DIN-A4). Las barreras arancelarias cuantitativas han seguido un proceso de eliminación gracias a la acción del GATT (*General Agreement of Trade and Tariffs*) en un principio y a la OMC (Organización Mundial del Comercio) después. Paradójicamente, acompañando a esta eliminación empezaron a aparecer y luego a proliferar las barreras técnicas como medio de protección del consumidor nacional (salud, seguridad y normalización), aunque en la práctica sirven también para proteger los productos nacionales que, por lo general, cumplían mejor con sus requisitos. La sentencia "Cassis de Dijon" (Tribunal Supremo de Luxemburgo, 1979) de reconocimiento mutuo vino a frenar estas restricciones en la Comunidad Económica Europea mediante la instauración del principio de la "licencia única para un mercado único" (*Single Mar-*

ket – Single Act), por lo que ahora no es necesario solicitar más que en un país europeo una licencia que será operativa en todo el territorio comunitario. Principio que también se ha extendido a otros países.

En un proceso de selección de mercados, es importante comprobar que los países objeto de análisis no aplican este tipo de barreras o que, en su caso, éstas se pueden superar con un coste asequible. En lo referente a las barreras técnicas, hay que ver qué países se acogen a convenios de reconocimiento del principio del Cassis de Dijon (como, por ejemplo, México), con lo que se facilita mucho el comercio. Mención especial ha de hacerse de EE. UU., que cuenta con una posición durísima en lo referente a las barreras técnicas reguladas por agencias como la FDA (*Federal Drug Administration*) para los productos alimenticios, farmacéuticos y del hogar, y la EPA (*Environmental Protection Agency*). La sanción de esta última en el caso Volkswagen se basaba en unos requerimientos de contaminación severísimos para automóviles diésel (principalmente europeos), en comparación con otros más laxos para los vehículos de gasolina (americanos y asiáticos), que encubrían una cierta barrera técnica. Todo ello sin querer entrar en más discusión sobre la indudable acción engañosa e ilegal de la empresa alemana para cumplir con los requisitos técnicos.

La información sobre barreras no arancelarias es compleja de obtener, ya que se aplica producto por producto, por lo que la casuística es inmensa. Una fuente útil para identificar barreras no arancelarias es el portal *Global Trade Alert*, que permite la búsqueda por tipos de barreras y países.

Otro criterio para evaluar estas barreras es el de la documentación que se exige en la importación de productos en las aduanas de entrada de los países. Dicha información puede obtenerse, por ejemplo, en los portales antes citados: *Market Access Data Base*, para documentos de importación en países que no pertenecen a la UE y *Export Helpdesk*, para países que pertenecen a la Unión.

7. Riesgo político y comercial.

Otros criterios relevantes en la selección de países objetivo son el riesgo político y de negocios que debe asumir la empresa en sus operaciones internacionales. Según la forma de entrada elegida, deberán analizarse los riesgos en las transacciones (si la empresa va exportar) y en las inversiones (si la empresa va a implantarse en el país). Entre los primeros están los retrasos en los pagos, el riesgo de impago y el riesgo de tipo de cambio. Entre los segundos, cabe mencionar los riesgos de nacionalización, confiscación, la normativa sobre repatriación de beneficios y la existencia de convenios de protección de inversiones y de la propiedad intelectual (marcas y patentes).

Una fuente de referencia para valorar los riesgos comerciales internacionales son las empresas de seguro de crédito y sus clasificaciones de riesgo-país; por ejemplo, en España, la compañía CESCE.

8. Facilidad para hacer negocios.

El dinamismo actual de la economía hace que cada vez se valoren más países con

normativas y legislaciones favorables a la implantación y desarrollo de negocios, que presenten al tiempo unos costes competitivos para llevarlos a cabo. Con este criterio se trata de valorar aspectos como el tiempo y costes necesarios para constituir una empresa, la facilidad para obtener crédito, los impuestos, costes laborales, costes logísticos, el grado de cumplimiento de contratos y los procedimientos de reclamación.

Todos estos aspectos y muchos otros (hasta un total de 50, agrupados en nueve categorías) se valoran en la clasificación de países que anualmente realiza el Banco Mundial en su estudio *Doing Business*, en el que se establece un *ranking* de los países analizados, ordenados de mayor a menor grado de facilidad para hacer negocios.

9. Transparencia y corrupción.

Finalmente, entre los criterios de accesibilidad al país es necesario tener en cuenta el componente ético de los negocios, lo que engloba aspectos como la transparencia en la información, las normativas sobre concursos y licitaciones, las prácticas de contratación en administraciones y empresas, el nivel de corrupción, sobornos, etc. La metodología más significativa para evaluar este criterio en el ámbito internacional quizás sea la de la organización Transparency International, que establece un *ranking* anual de países, según el grado de corrupción percibida.

Estos nueve criterios de selección de países objetivo se establecen a partir de información secundaria (*desk research*) que puede obtenerse a través de Internet sin coste alguno o a bajo coste. La única dificultad es conocer los sitios web relevantes, por lo que a continuación se presenta el Cuadro 3.8, con las páginas web más usadas al respecto, recogidas de ICEX apartado de información de mercados e INFOTRADE (https://www.globalnegotiator.com/es/infotrade). En el primer caso del ICEX, se permite una búsqueda por categorías (aranceles, estadísticas, organismos internacionales, etc.) así como por continente / país y sector. Por su parte, en INFOTRADE se permite una selección similar más reducida pero dentro de ellas con la ruta de búsqueda para acceder a la información que se desea obtener.

Cuadro 3.8

FUENTES EN INTERNET PARA EVALUAR LOS 9 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PAÍSES OBJETIVO

FUENTE PRINCIPAL DE PARTIDA: GLOBAL NEGOTIATOR infotrade > búsqueda por temas

1. CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL PAÍS Y PRINCIPALES INDICADORES

Información de países > Fondo Monetario Internacional > *Countries* > *Real GDP*

Información de países > *Trading Economics* > *Indicators* > *Main indicators*

2. PODER ADQUISITIVO PER CÁPITA

Información de países > CIA Factbook > *Country* > *Economy* > *GDP per capita*

3. VOLUMEN Y EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES

a) Previamente identificar código arancelario

Comisión Europea

Advanced search (insertar palabras que identifiquen al producto) > identificar el código arancelario (4 o 6 dígitos) más próximo al producto

b) Obtener el volumen de importaciones del producto en cada país

Estadísticas > Comtrade > *Data availability* > *by reporter* > elegir país > elegir año > elegir *"import"* > en *"quick filter"* insertar código arancelario (4 o 6 dígitos) > elegir texto HS 2002

4. EXPORTACIONES DESDE EL PAÍS DE LA EMPRESA

Estadísticas > Cámara de Comercio-Aduanas > Seleccionar último año disponible completo > Cód. Taric: insertar código arancelario de 4 o 6 dígitos > agrupar por valor

5. ARANCELES, MEDIDAS NO ARANCELARIAS Y DOCUMENTACIÓN

a) Aranceles y barreras

Global Trade Alert > En "mapa" elegir país > ver número de medidas proteccionistas

Market Acess Conditions > seleccionar país: exportador - importador - código de producto

b) Logística internacional. Obtención de documentos

Logística > Access2Markets > Elegir país > en "*search* HS" insertar código arancelario de 4 o 6 dígitos > ver documentos específicos para importar el producto *(Specific Requirements)*

7. RIESGO POLÍTICO Y COMERCIAL

Información de países > *Trading Safely* > Elegir país > ver el *rating* del país (político y comercial)

8. FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS

Información de países > Banco Mundial *Doing Business* > Elegir economía > *Doing Business Rank*

***Alternativa desde España**

ICEX

Exportadores Habituales > Información de Mercados > Simuladores de coste de establecimiento

9. TRANSPARENCIA Y CORRUPCIÓN

Información de países > Transparency International > En "mapa" elegir país > ver *ranking* y *score*

Fuente: adaptado de Llamazares et al. (2013) e ICEX (2022).

3.4.3. Matriz de selección de países

Una vez que se ha obtenido toda la información necesaria para evaluar las nueve variables de selección de mercados, es necesario contar con una herramienta que facilite comparar la situación de cada país y otorgue unas puntuaciones, de forma que el total obtenido permita una clasificación objetiva de los países analizados.

Este tipo de herramientas, denominadas genéricamente matrices de selección de países, utilizan unos coeficientes de ponderación y una escala de puntuaciones para cada criterio considerado. Aquí, para concretar más sobre su objetivo, se la va a denominar "Matriz de ponderación de mercados objetivo" y se presenta en el Cuadro 3.9.

Cuadro 3.9

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE MERCADOS OBJETIVO

		Alemania		Portugal		Colombia		México	
COEFICIENTE	CRITERIO	VALORACIÓN	RESULTADO*	VALORACIÓN	RESULTADO*	VALORACIÓN	RESULTADO*	VALORACIÓN	RESULTADO*
2	Crecimiento económico del país	2	4	3	6	4	8	3	6
2	Poder adquisitivo per cápita	4	8	3	6	2	4	2	4
3	Volumen y evolución de importación	3	9	4	12	4	12	3	9
1	Exportación desde el país o empresa	4	4	4	4	2	2	2	2
2	Barreras arancelarias	5	10	5	10	4	8	4	8
1	Barreras no arancelarias	5	5	5	5	4	4	4	4
3	Riesgo político y comercial	5	15	4	12	3	9	3	9
1	Facilidad para hacer negocios	3	3	2	2	2	2	2	2
2	Transparencia y corrupción	3	6	3	6	2	4	2	4
	RESULTADO TOTAL *(Coeficiente x Valoración)		**64**		**63**		**53**		**48**

Fuente: elaboración propia a partir de Llamazares et al., (2013).

La finalidad de los coeficientes de ponderación es relativizar la importancia del criterio teniendo en cuenta las especificidades de la empresa y los países que se están analizando. De acuerdo con Llamazares et al. (2013), en el modelo de matriz que se presenta a continuación se establecen cuatro coeficientes de ponderación:

- Coeficiente 0: el criterio no se aplica. Sería el caso del criterio de barreras arancelarias cuando se están analizando países que pertenecen a una misma zona económica, como por ejemplo la Unión Europea, en la que se han eliminado los aranceles entre los países miembros.

- Coeficiente 1: criterio menos importante. Por ejemplo, para el criterio de riesgos comerciales cuando se comparan países muy desarrollados (Australia, Canadá, Estados Unidos o Japón) en los que el riesgo comercial es muy reducido.

- Coeficiente 2: criterio importante. Cuando el criterio tiene especial relevancia para la selección del país objetivo y presenta diferencias apreciables entre los países que se analizan. Puede ser el caso del criterio decrecimiento económico en países de Europa del Centro y del Este (Hungría, República Checa, Rumanía, Polonia).

- Coeficiente 3: criterio muy importante. Para aquellos criterios que realmente son decisivos a la hora de elegir el país objetivo y, además, suelen reflejar divergencias entre los países analizados, como puede ser el caso de los criterios de volumen y crecimiento de la importación.

Una vez establecidos los coeficientes para cada criterio, el siguiente paso es valorarlos de acuerdo con la información obtenida. Para ello hay que establecer un sistema de puntuación que permita la comparación entre países. El sistema que se propone utiliza una escala de 1 a 5, en la que 1 indica unas condiciones muy desfavorables en la aplicación del criterio y 5 unas condiciones muy favorables.

- 1: condiciones muy desfavorables.

- 2: condiciones desfavorables.

- 3: condiciones neutras.

- 4: condiciones favorables.

- 5: condiciones muy favorables.

Para que la matriz sea eficaz como instrumento de comparación y selección de países, deberán adjudicarse, en la medida que se considere conveniente, puntuaciones diferentes para cada país, aunque los datos que se obtengan en los diferentes criterios sean similares. Así, por ejemplo, si se está valorando el criterio de crecimiento económico en tres países cuya previsión de crecimiento del PIB es del 6,8%, 5,1% y 4,5% respectivamente, pueden adjudicarse las puntuaciones de 5, 4 y 3 respectivamente. En cualquier caso, la aplicación de los coeficientes y la valoración de los criterios dependerán de cada situación concreta.

Multiplicando la valoración de cada criterio por el coeficiente de ponderación y sumando la puntuación obtenida en cada criterio se obtendrá la puntuación total, que indica cuál de los países analizados dentro de la zona geográfica elegida es el mercado objetivo, ya que ofrece mayor potencial y accesibilidad que los demás (vid. Cuadro 3.9).

En la matriz del Cuadro 3.9 se han escogido, de la anterior fase, dos países por cada una de las regiones elegidas que son de Europa Occidental / UE, Alemania y Portugal, y de América Latina, Colombia y México, a los que se ha aplicado un ejemplo de la "Matriz de ponderación de mercados objetivos", dando lugar a unos resultados bastante parejos, donde Portugal y Alemania salen mejor valorados frente a Colombia y México. Así, se observa que resultaría más lógico escoger para la siguiente fase a Portugal y Alemania y descartar a Colombia y México.

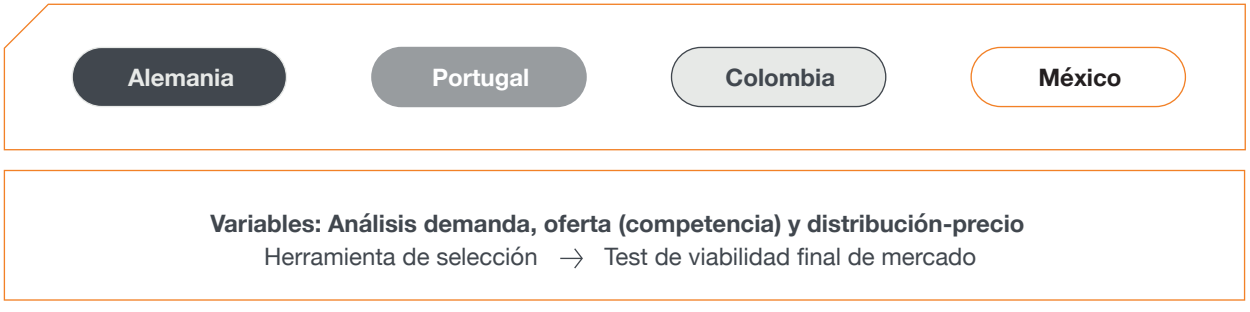
3.4.4. Fase III: análisis del entorno a nivel nacional

La fase III de selección es ya de ámbito nacional y consiste en un estudio del entorno en que se analizará la demanda (consumidor), la oferta (competencia) y la distribución-precio de los mercados resultantes de las cribas de fases anteriores (en nuestro ejemplo, Portugal y Alemania) y se aplicará como herramienta de selección un test de viabilidad de mercado como se expone en la Figura 3.9.

En el Cuadro 3.10 se presentan los tres tipos de grupos de variables que analizar ya con mayor profundidad y con una importante componente de estudio de campo (*field research*) en el país destino a parte del tradicional *desk research* o investigación de gabinete al que se acudirá en la forma de fichas país y directorios de empresas, así como también a estudios sectoriales si los hubiera. Es conveniente completar esta información con entrevistas en profundidad con los principales agentes del país: distribuidores, expertos, líderes de opinión, etc., del sector, especialmente para obtener información de primera mano sobre márgenes comerciales, prácticas comerciales y análisis del consumidor y de la competencia.

Figura 3.9

FASE III: ANÁLISIS DEL ENTORNO A NIVEL NACIONAL



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3.10

ANÁLISIS DEL ENTORNO NACIONAL (*DESK RESEARCH* / FICHAS PAÍS / ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD)

- **Demanda**

  - Investigación de sectores, subsectores y áreas geográficas.
  - Investigación de segmentos / nichos y análisis del consumidor (motivaciones y hábitos) de compra e importancia del *made in*.
  - Adaptación del producto / servicio a la demanda.

- **Competencia (oferta)**

  - Principales fabricantes locales / extranjeros y directos / indirectos con sus características de situación, imagen y posicionamiento.

- **Distribución / precios y márgenes**

  - Formas de entrada, estructura de la distribución / aspectos logísticos.
  - Importancia de los distintos canales y tipos de intermediarios.
  - Perfil de potenciales agentes / distribuidores: solvencia y prácticas.
  - Precios, márgenes comerciales y condiciones de venta.
  - Proceso de formación de precios.

Fuente: elaboración propia a partir de Nieto y Llamazares (2009).

Este estudio es conocido también por **primer análisis de país** (*first country analysis*) y representa la base para la decisión final sobre la idoneidad del mercado. Aquí se investiga al consumidor (demanda) por sectores, segmentos y nichos con sus motivaciones y hábitos de compra, la importancia del *made in,* factores clave de éxito y cuáles de los elementos del *marketing mix* y en qué medida habría que adaptar al mercado. Este fue el caso de la empresa Dunkin Donuts con su entrada en España (actualmente denominada Dunkin Coffee en España), donde tuvo que hacer algunos cambios en sus menús con adaptaciones principalmente de tamaño (cafés) y, sobre todo, en el servicio y política de distribución. Esta empresa descubrió que los españoles, a diferencia de los estadounidenses, no toman el desayuno en "su camino al trabajo" (*take away*) sino que lo hacen

en la propia cafetería con prisas, para lo que hubo que habilitar unas barras mayores y, en caso de no tener prisa, en mesas, de las que también se hubo de disponer un mayor número.

De la competencia, es necesario identificar a los principales competidores, tanto directos como indirectos, así como saber si son locales o internacionales y estudiar brevemente su política de *marketing mix* (productos, precios, promoción y distribución) y su posición en el mercado (ventas y cuota de mercado) junto con sus fortalezas y debilidades.

De la distribución y precios interesa analizar la forma de entrada más adecuada e identificar a los principales distribuidores, mayoristas y minoristas con sus márgenes comerciales para así luego poder construir un escandallo de precios desde el fabricante en el mercado de origen, ver a qué precio llegaría nuestro producto al cliente final y si ello es factible.

A la vista de este primer análisis de país (ya en más profundidad) que haríamos en nuestro ejemplo para Portugal y Alemania, podremos concluir si existe un mercado (segmento o nicho) interesante para nuestro producto, si el entorno no es muy competitivo y, por tanto, accesible para la empresa, y si el escandallo de precios coloca al producto a un coste razonable en el mercado con suficiente margen de beneficio para la empresa. De responderse positivamente a estas preguntas, el análisis del entorno nacional aconsejaría acudir a ese mercado.

Finalmente, y antes de decidirse definitivamente por acudir a uno de estos mercados, es aconsejable hacerse tres últimas preguntas que constituyen el **test de viabilidad final** del mercado. Estas tres preguntas que se recogen en el Cuadro 3.11 son:

- ¿Existe un tamaño de mercado suficiente merecedor del esfuerzo y se encuentra este preferiblemente en fase decrecimiento? Aquí, un mercado muy reducido no merecería la pena como podría ser el caso de Portugal para algún tipo de producto concreto y en ese caso lo atenderíamos desde un mercado cercano (p. ej., España) en el que ya estuviésemos presentes. Se entraría en fase de crecimiento, pues entrar en etapas de madurez o declive no es interesante, especialmente para pymes, por la fuerte competencia a la que se enfrentarían.

- ¿Puede la empresa desarrollar en el mercado una ventaja diferenciadora que no sea exclusivamente de precio, pues no es una circunstancia sostenible en el medio y largo plazo? Por ejemplo, que ofrezca un producto de calidad, diseño, facilidad de uso, buen servicio, etc.

- ¿Se cuenta con un socio colaborador idóneo (forma de entrada)? Si la respuesta fuese no, se debería esperar hasta que se consiguiese, ya que este es un factor clave de éxito ineludible en el mercado, a menos que la empresa sea lo suficientemente grande para ir por sí sola.

Cuadro 3.11

TEST DE VIABILIDAD FINAL DE MERCADO

Tamaño de mercado merecedor del esfuerzo y preferible **en fase de crecimiento** (no en madurez o declive).

Ventaja competitiva diferenciadora sostenible (calidad, servicio, precio a m/p, etc.).

Socio colaborador idóneo (Modo de entrada).

Fuente: elaboración propia.

Para concluir, una vez llevado a cabo el análisis del entorno en el ámbito nacional en función de las variables de análisis de la demanda, oferta (competencia) y distribución-precio y habiéndose encontrado un entorno favorable en ambos mercados (Portugal y Alemania), pasaríamos a realizar un último test de mercado consistente en tres breves preguntas que, caso de obtener una respuesta positiva (por ejemplo, para Alemania), supondría acudir a ese país, pasando a la fase IV de Segmentación, Público Objetivo y Posicionamiento que se comenta a continuación. En el caso de Portugal, podría darse el hecho de no haber encontrado un socio idóneo, por lo que se desaconsejaría la entrada hasta que no se consiguiese éste.

3.5. El proceso de selección de mercados internacionales: fase IV

3.5.1. Fase IV: elección del segmento transnacional

Esta fase IV (vid. Figura 3.10) ya no es de selección propiamente dicha, sino de **elección del segmento transnacional objetivo**. Para ello, se podrá optar por mantener el existente en el mercado de origen, con el mismo perfil de público objetivo o modificarlo a raíz de todo el análisis anterior. La primera opción, la de mantener la misma estrategia de segmentación presupone un enfoque global de *marketing* internacional, mientras que la segunda sería multidoméstica.

Figura 3.10

FASE IV: ELECCIÓN DEL SEGMENTO TRANSNACIONAL (VARIABLES DE SEGMENTACIÓN: DEMOGRÁFICAS Y PSICOGRÁFICAS)

→ **Elección de público objetivo y posicionamiento** (Nivel local y posibilidad de extensión internacional)

Fuente: elaboración propia.

El caso de McDonald's es un ejemplo de una estrategia principalmente global a la que se llega por extensión de la segmentación y posicionamiento local. McDonald's segmenta el mercado en función de variables demográficas, como pueden ser la edad (niños, jóvenes adultos, jóvenes profesionales y padres), y psicográficas, como el beneficio básico que ofrece (comida rápida, entorno agradable y experiencia americana). Del cruce de ambas, McDonald's se posiciona como un lugar agradable de comida razonable (precio / calidad). Pues bien, como empresa global que es, trata de mantener este posicionamiento y públicos objetivos similares en todo el mundo, reforzando así una imagen única y sólida.

3.5.2. Selección de público objetivo y posicionamiento: posibilidad de extensión internacional

El caso de McDonald's es muy ilustrativo y podría servir de ejemplo para otras empresas del sector de la restauración, como Telepizza, Pollo Campero, Juan Valdez, 100 Montaditos y, por supuesto, nuestro hipotético exportador español de vinos. La cuestión es definir unos segmentos de mercado empleando variables de segmentación y observar si estos se pueden encontrar sistemáticamente en otros mercados exteriores. De ser así y de estar interesados en ellos la empresa, cabría la posibilidad de extender la elección de público objetivo y posicionamiento al ámbito global con todos los beneficios de economías de escala y unificación de imagen que ello implica. Por el contrario, puede ser que no se presenten estos segmentos claramente definidos mercado tras mercado al que se acuda sistemáticamente. Entonces no cabría la posibilidad de una estrategia global y la multidoméstica sería la más correcta.

Otro ejemplo de segmentación, selección del público objetivo y posicionamiento en segmentos transnacionales es el de la compañía El Ganso. Esta empresa segmenta el mercado y selecciona un público objetivo transnacional de joven universitario / profesional global, en el que se posiciona como vendedor de moda del estilo *college hipster* que observaron sus fundadores durante su estancia en Inglaterra y que pensaron que podrían reproducir a un precio más asequible, y así facilitar su expansión internacional. Posicionamiento este que se afianza aún más con su política de *made in Europe*, pudiendo considerar a esta compañía como una *born global*, es decir, creada desde un principio pensando en un segmento transnacional global.

3.6. Estrategia de expansión de mercados y siguientes pasos

La elección de una estrategia de expansión de mercados u otra alternativa es una decisión clave en la internacionalización de una empresa. El hecho de optar por una u otra puede condicionar su futura posición competitiva en los distintos mercados. En el Capítulo 2, apartado 6, se analizan las decisiones sobre la concentración frente a la deslocalización de las actividades y la toma de decisiones.

A continuación, se plantea su extensión sistemática e iterativa a nuevos mercados potenciales.

3.6.1. Articulando un proceso de SMI secuencial integrado e iterativo

En este epígrafe se va a presentar la culminación del proceso de SMI integrado propuesto.

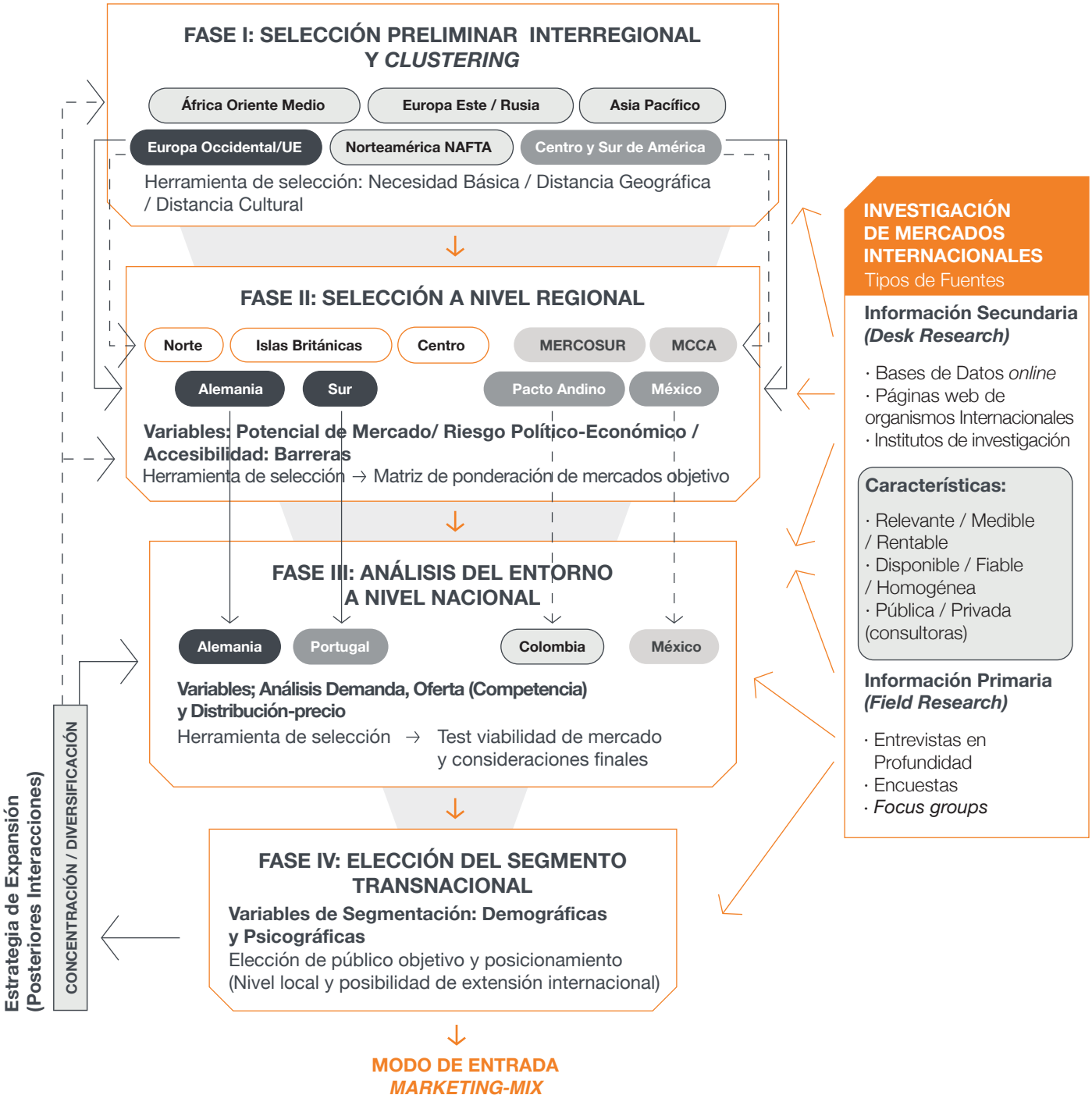
Una vez alcanzada la última fase del proceso SMI la tarea no concluye, sino que es necesario convertir el proceso en uno sistemático que no acabe con una primera iteración, sino que se proceda con ulteriores ampliaciones de una manera organizada, basándose en las actuaciones previas.

Así, en nuestro ejemplo anterior la primera iteración había concluido con la selección del primer mercado (Alemania) y había quedado pendiente el caso de Portugal del hecho de encontrar un socio colaborador adecuado. Pues bien, esa sería la segunda iteración: el proceso de búsqueda de ese socio tal como se expresa en la Figura 3.11 "Proceso de SMI integrado e iterativo" mediante las flechas al final del mismo, teniendo en cuenta una doble opción estratégica de expansión, por un lado incremental (mercado a mercado) frente a simultánea (varios mercados a la vez), y de concentración en pocos mercados donde profundizar más (propia de productos de consumo, servicios a empresas) frente a diversificación en varios mercados, pero con menor presencia en cada uno (propia de productos industriales y *commodities*). Así, se articularía una iteración mostrada a través de las sucesivas flechas de retroalimentación hacia arriba que, para el caso de nuestro ejemplo del productor de vino, parece ajustarse mejor a una estrategia incremental y de concentración favorecida por el hecho de tratarse de una pyme con escasos recursos y de un producto de consumo.

Llegados a este punto, el siguiente paso natural en un proceso de SMI dentro de un Plan de *Marketing* Internacional es la decisión sobre el modo de entrada (ME) en el mercado en cuestión y las subsiguientes decisiones sobre el *marketing mix* internacional. Sobre ello versarán los siguientes apartados de este Capítulo.

Figura 3.11

PROCESO DE SMI INTEGRADO E ITERATIVO



Fuente: elaboración propia.

3.7. Investigación de Mercados Internacionales basada en la web 3.0

3.7.1. Nuevas fuentes de datos basadas en la web 3.0

En apartados previos se ha presentado la investigación de mercados que alimenta de información al proceso de selección de mercados internacionales bajo sus fuentes tradicionales de datos provistos por organismos e instituciones oficiales nacionales e internacionales. Aquí y ahora se impone el presentar las nuevas fuentes de datos basadas en la web 3.0 que están aportando nuevas y revolucionarias metodologías de análisis.

De momento, resultan un complemento muy interesante a las fuentes tradicionales ofreciendo nueva información al aprovechar la ingente información de *big data* disponible en la web 3.0, tal como se muestra en la Figura 3.12. Se trata de datos mayormente no estructurados (antes difícilmente aprovechables) pero que con la aplicación de nuevas herramientas de analítica de negocios e inteligencia artificial (IA) permiten extraer información valiosísima sobre comportamiento de consumidores (p. ej.*: customer journeys, consumer insights*), análisis de sentimiento de opiniones (p. ej.*:* positivo, negativo, neutro, etc.), de redes sociales (p. ej.*:* estructura, *influencers*, etc.), estudios predictivos, etc.

Esta posibilidad de investigación de mercados basada en la web 3.0 no es nueva, tiene sus raíces en versiones anteriores de la web, aunque ha sido ahora cuando ha supuesto una revolución. Así, la versión tradicional de la web 1.0 comenzó como un simple medio de lectura; la siguiente versión, la web 2.0, se estableció como un medio de lectura y escritura (*feed-back* del usuario). La versión actual web 3.0 se dice que es un medio de lectura / escritura / ejecución y además permite llevar a cabo un pensamiento hasta ahora sólo esperado de los seres humanos. Esto lleva al uso de la Inteligencia Artificial. La web 3.0 ofrece:

- Datos móviles (geolocalización).
- Contenido generado por el usuario y minería de textos (chats, comentarios).
- Navegación web (datos de clics, *cookies*, etc.).
- Redes sociales / comunidades en línea (*customer journeys*).
- Datos sobre la toma de decisiones del cliente (RFDI – Identificación por Radio Frequencia, sensores en la tienda, etc.).
- Datos de uso del cliente (sensores integrados en los productos, etc.).
- *Neuromarketing* (respuesta del cerebro del cliente a los impactos).
- *Blockchain* para el registro y monitorización de transacciones globales.
- Inteligencia Artificial (procesamiento del lenguaje, reconocimiento facial, asistentes virtuales, etc.).

Figura 3.12

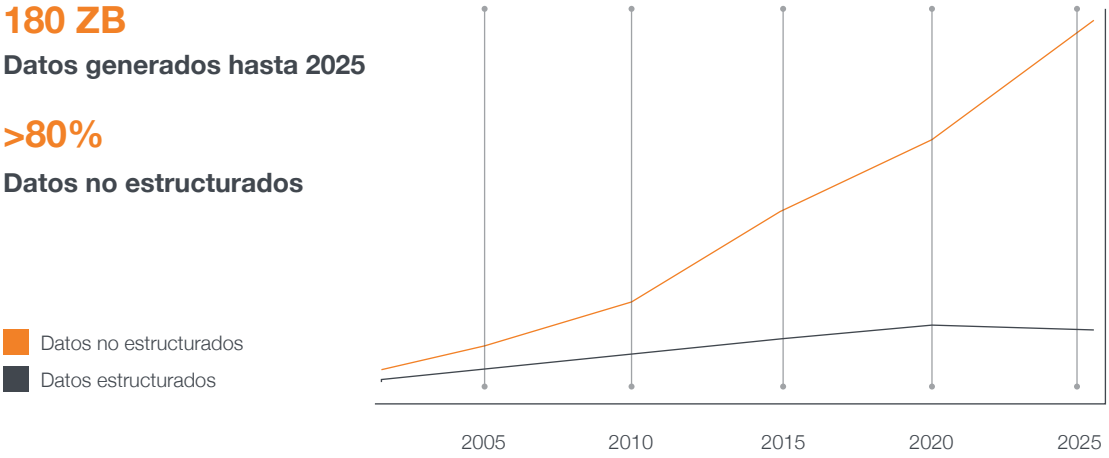
EL EXPLOSIVO CRECIMIENTO DE LOS DATOS NO ESTRUCTURADOS

180 ZB

Datos generados hasta 2025

>80%

Datos no estructurados



Datos no estructurados

- Archivos de texto
- Servidor, Website
- Sensores de *data*
- Imágenes
- Archivos de vídeo
- Archivos de audio
- Emails
- *Data* en redes sociales

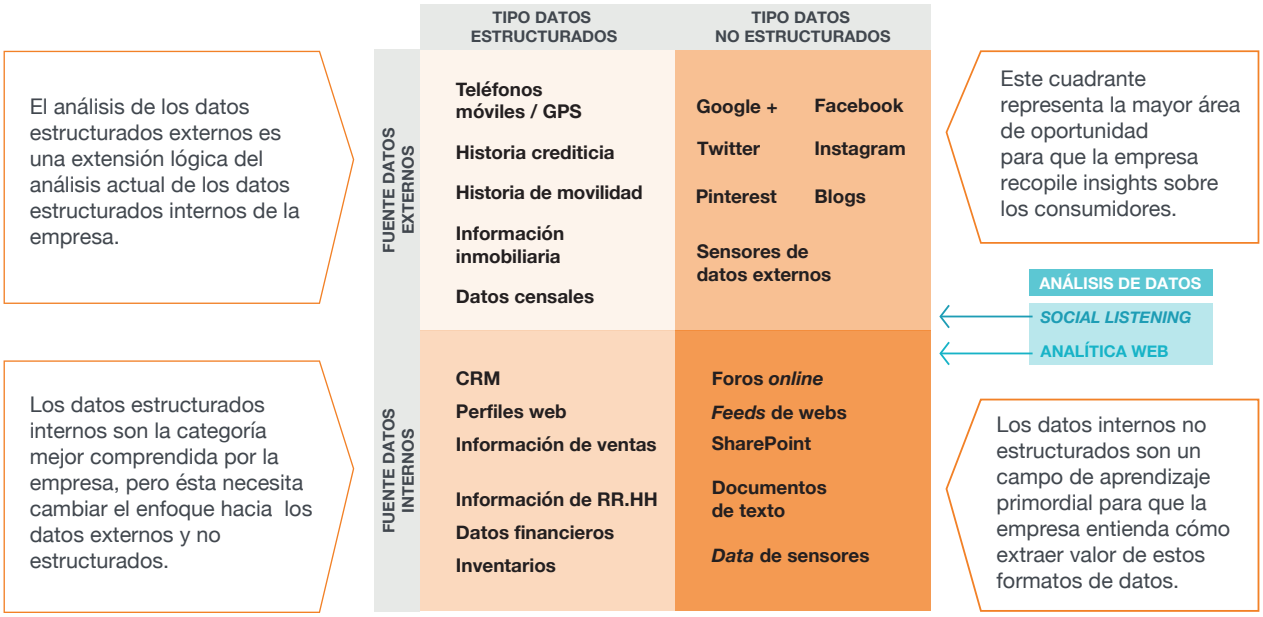
Nombre	Símbolo	Múltiplo
Kilobit	Kbit	10^3
Megabit	Mbit	10^6
Gigabit	Gbit	10^9
Terabit	Tbit	10^{12}
Pentabit	Pbit	10^{15}
Extabit	Ebit	10^{18}
Zettabit	Zbit	10^{21}
Yottabit	Ybit	10^{24}

Fuente: elaboración propia a partir de Huawei (2018).

La Figura 3.13 sobre fuentes de *big data* para un mundo impulsado por los datos, presenta a todos ellos clasificados por su fuente (interna vs. externa) y tipo (estructurada vs. no estructurada) a los que se aplican los tipos de análisis de escucha social (*social listening*) incluyendo el análisis de sentimiento (*sentiment analysis*) y la analítica web entre otros (Nair y Naragyayan, 2012).

Figura 3.13

FUENTES DE *BIG DATA* PARA UN MUNDO IMPULSADO POR LOS DATOS



Fuente: elaboración propia a partir de Nair y Narayavan (2012).

3.7.2. Cualidades de la información en la web 3.0: inmediatez, multicanal y coste

Se ha de resaltar que la obtención de estos datos es rápida hasta el punto de su práctica inmediatez por lo que esta información permite la monitorización y control de planes de internacionalización y campañas globales en tiempo real con medida detallada de su eficacia. Además, si añadimos que es multimedia en cuanto a cobertura de redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, etc.) y que su coste es gratuito en muchos casos y en otros las plataformas y empresas de servicios tecnológicos que los ofrecen lo hacen bajo la modalidad *freemium* (parte gratuita y parte de pago) dado que su coste de "distribución" *online* es mínimo una vez incurrido en el de su confección. Todo ello, hace que sean una buena opción al alcance de todo tipo de empresa incluyendo pymes. Estos servicios se presentan en el Cuadro 3.12.

Cuadro 3.12

SERVICIOS DE ANÁLISIS EN LA WEB, *FREEMIUM* Y GRATUITOS

SERVICIOS DE PLATAFORMAS WEB:

Amazon Web Services (AWS)
Microsoft Azure AI Services
IBM Watson AI

SERVICIOS FREEMIUM:

Google Analytics /Ads: https://analytics.google.com/analytics/academy/
Awario: https://awario.com/
Mention: https://mention.com/
Mentionlytics: https://mentionlytics.com/
Brandwatch: https://www.brandwatch.com/
Social Searcher: https://www.social-searcher.com/
Sentiment Viz: https://www.csc2.ncsu.edu/faculty/healey/tweet_viz/tweet_app/
Brand24: https://brand24.com/
Mediatoolkit: https://www.mediatoolkit.com/

SERVICIOS ANALÍTICOS GRATUITOS:

Google trends: https://www.google.com/trends

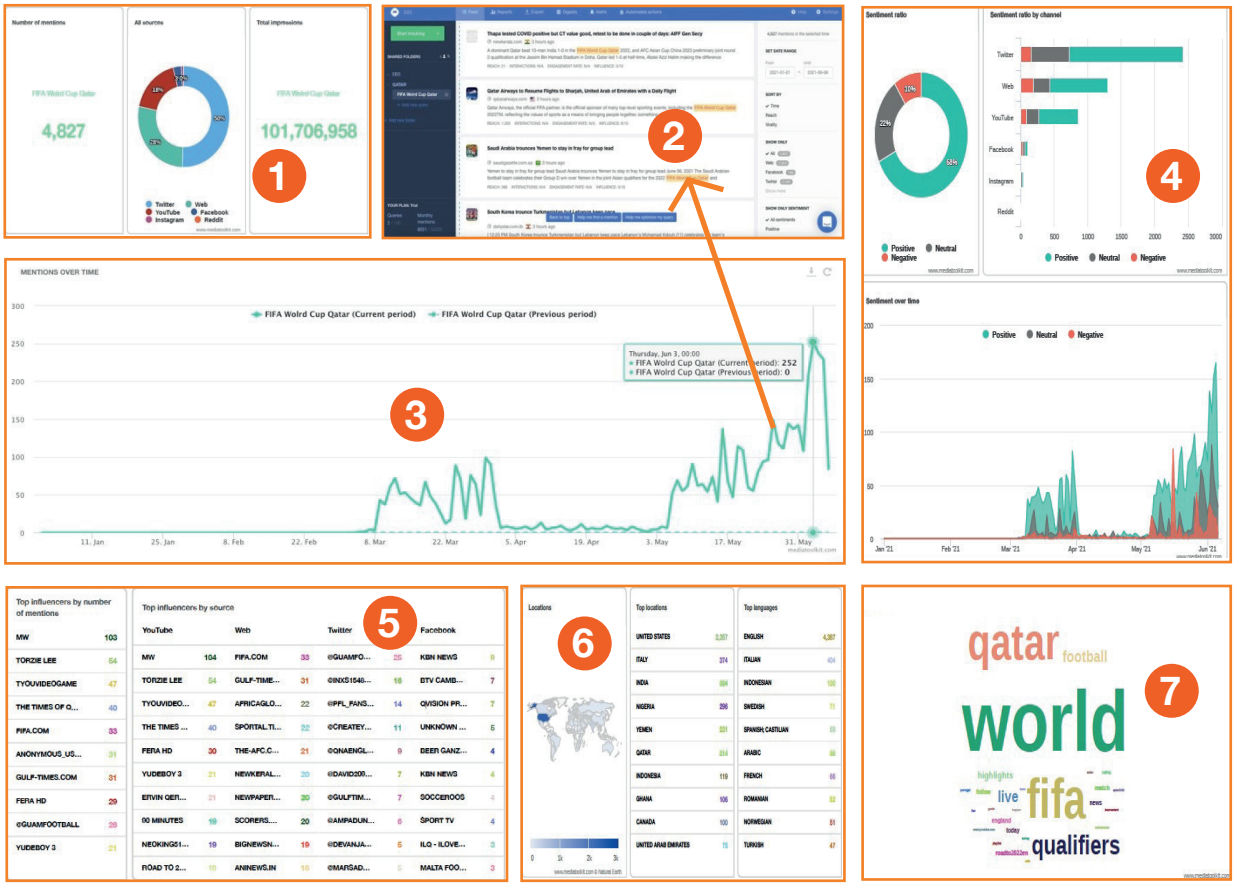
Fuente: elaboración propia a partir de Martin (2020).

Estos servicios funcionan previa introducción de palabras clave para la obtención de contenidos a usar en grandes campañas y planes globales de internacionalización. Como ejemplo está el caso del estudio presentado por Fernández y Melara (2021) de la Copa FIFA del Mundo de Catar 2022, donde los autores mediante el empleo de herramientas de análisis de datos (*big data*), la introducción de palabras clave relacionadas con el propio nombre del evento (en inglés preferentemente) como Qatar / 2022 / World Cup / FIFA / FWC-Q2022 y el periodo de tiempo deseado, pudieron desarrollar una campaña muy efectiva. Así, empleando la herramienta Mediatoolkit obtuvieron un interactivo *dashboard* con distintos paneles de pantalla que se presenta en la Figura

3.14 con la siguiente información: (1) El número de menciones, impresiones y sus fuentes (Twitter, la web, Youtube, el Facebook, Instagram, Reddit), (2) Selección y detalle de menciones a una fecha "pico" concreta (3 de junio de 2021), (3) Número de menciones a lo largo del tiempo, (4) El ratio de sentimiento positivo-negativo (análisis de sentimiento) tanto general como por fuente y a lo largo del tiempo (5) Los principales *influencers* por número de menciones, fuentes y alcance (*reach*), así como el sentimiento tanto positivo como negativo (6) Las localizaciones geográficas y los principales idiomas (7) La nube de palabras (*word cloud*).

Figura 3.14

PANEL DE DATOS (*DASHBOARD*) DE RESULTADOS *MEDIATOOLKIT* SOBRE FIFA *WORLD CUP* QATAR 2022



Fuente: Fernández y Melara (2021).

Es obvio mencionar lo valioso de toda esta ingente información para el análisis de la mencionada campaña. Así, por ejemplo, se descubre que el pico de menciones del 3 de junio fue debido a la fase clasificatoria de los equipos. Igualmente se produce otro punto álgido con el nombramiento de Ronald de Boer, antiguo jugador del Barcelona FC y de la selección holandesa, como Qatar Legacy Ambassador of FIFA WCQ 2022. El análisis de sentimiento aquí es de gran importancia (Fernández y Melara, 2021).

Finalmente, no se va a obviar que estos servicios pueden llegar a tener un alto coste si se opta por los servicios de pago (*premium*) y se decide llevar una ambiciosa campaña de comunicación y publicidad en redes sociales y buscadores, pero, en lo referente a la investigación de mercados internacionales, es una opción accesible y aconsejable de abordar.

3.7.3. Registro y monitorización de información sobre transacciones globales con *blockchain*

La nueva tecnología de *blockchain* ofrece la posibilidad de registro y monitorización de transacciones globales con gran transparencia, trazabilidad y garantías de seguridad (autenticidad). Dado que son operaciones que se llevan a cabo *online* se las incluye aquí dentro de la web 3.0.

Un *blockchain* es una lista creciente de registros (*blocks*) que están vinculados (*chain*) y asegurados mediante el uso de criptografía. Almacena información sobre las transacciones entre participantes en una base de datos, realizadas sin intermediarios, de manera que cualquier miembro puede seguir las transacciones con la máxima transparencia. Así se puede encriptar toda la información sobre la trazabilidad de un producto y hacerla accesible al consumidor o investigador a través de un código QR. En consecuencia, la falsificación internacional de datos por parte de un determinado grupo de personas es prácticamente imposible (Hollensen, 2020).

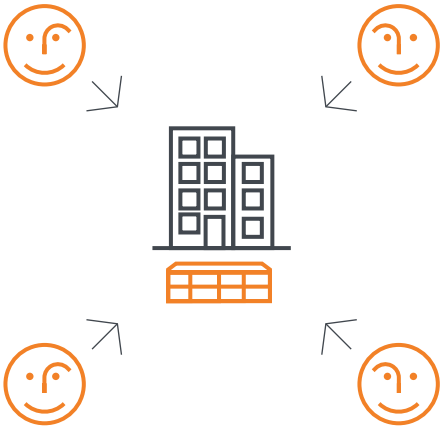
Para el *marketing* internacional tiene importantes aplicaciones en lo que respecta al registro de transacciones y a la Gestión de la Cadena de Suministro (GCS) para saber quién realiza qué acciones, así como la hora y la ubicación de las mismas. Un bloque contiene un número *hash*, que se genera en base a la información de la transacción. Si hay algún cambio en esta información de la transacción, el número hash será significativamente diferente. Por lo tanto, si se manipulan los datos de un bloque, las modificaciones pueden detectarse fácilmente. Un bloque no sólo contiene su propio número hash, sino también el del bloque anterior. Gracias a este vínculo, los bloques se conectan entre sí y forman una cadena, lo que también explica el nombre de "cadena de bloques" (Hollensen, 2020).

En la Figura 3.15 se presenta la diferencia entre el sistema tradicional de registro de operaciones de comercio internacional (contratos, transacciones, etc.) y la nueva forma de *blockchain* donde se observa la independencia de este último sistema al no necesitar de un organismo central garante del sistema al serlo la propia red de miembros los controladores en todo momento de las operaciones.

Figura 3.15

SISTEMA TRADICIONAL VS. *BLOCKCHAIN*

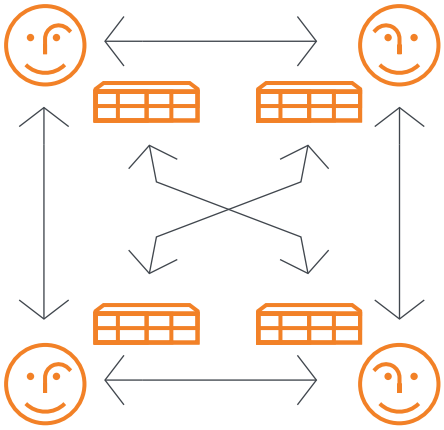
SISTEMA TRADICIONAL



Sistema centralizado con *ledger* o registro centralizado

La base de datos está controlada por un organismo central y de confianza para aprobar/registrar las transacciones.

SISTEMA *BLOCKCHAIN* O DE "CADENA DE BLOQUES"



Sistema independiente con *ledger* o registro redistribuido

La cadena de bloques distribuye los datos en la red. No se requiere una autoridad central. Cada participante tiene una copia actualizada del registro.

Fuente: Hollensen (2020).

4. Modos de entrada

Una vez que la empresa ha decidido los países en los que va a penetrar, el siguiente paso en la estrategia de *marketing* internacional es decidir cómo hacerlo, es decir, **cómo llegar a los clientes**. Hay que tener en cuenta que llegar a los clientes en mercados internacionales es más complejo y difícil que en el mercado doméstico, ya que hay un menor conocimiento además de distintos tipos de barreras y mayores riesgos. Por ello, existe un mayor número de alternativas debido a que, en muchas ocasiones, será necesario contar con la ayuda de intermediarios y socios, mientras que en el mercado doméstico podrá realizarse más fácilmente un contacto directo con los clientes.

En este apartado se analizan las principales alternativas de entrada en mercados exteriores, clasificadas en cuatro grupos: exportación indirecta, exportación directa, acuerdos de cooperación e implantación o inversión directa en el exterior.

En cada caso se explicará en qué consiste, cuándo debe utilizarse y cuáles son sus principales ventajas e inconvenientes. Finalmente, se presentan unas variables internas y externas que ayudarán a la empresa a decidirse por la forma de entrada más adecuada para cada uno de los mercados exteriores seleccionados.

4.1. Introducción a los modos de entrada (ME) en el exterior

4.1.1. Internacionalización y forma de entrada: distintas teorías

La elección del modo de entrada (ME) a nuevos mercados es una de las decisiones de mayor trascendencia en la estrategia de expansión internacional. La forma de entrada tiene unos efectos directos sobre los resultados que se obtendrán en los distintos países, ya que los recursos empleados, los riesgos que se asumen, el canal de comercialización y el control de las operaciones serán distintos para cada tipo de opción (Llamazares *et al.*, 2013).

Así, los recursos y el nivel previo de internacionalización de una empresa condicionan su ME de manera que las más internacionalizadas y multinacionales suelen contar con filiales de comercialización o de producción con una mayor inversión y compromiso, mientras que las pymes lo hacen mediante una modalidad de mera exportación, ya sea activa, pasiva o consolidada de menor implicación. Esta teoría fue desarrollada por los profesores Johansson y Vahlen (1977) y es conocida por Modelo Uppsala (Universidad), que se expone en la Figura 3.16, donde se muestra la implicación progresiva en el exterior de menos a más, según el nivel de internacionalización y de recursos de la empresa.

Figura 3.16

MODELO UPPSALA DE PROGRESIVA INTERNACIONALIZACIÓN

Fuente: elaboración propia a partir de Johanson and Vahlen (1977, 1990) y Nieto y Llamazares (2009).

Una segunda teoría de internacionalización con influencia interesante en la ME es la del Ciclo de Vida Internacional de un Producto de Vernon (1966), con sus cuatro fases, que establece que un producto se crea y lanza en una primera fase en su mercado de origen, donde empieza a demandarse localmente y desde donde se exporta a países desarrollados (vid. la Figura 3.17). En una segunda fase comienza ya la competencia en producirlo en otros países desarrollados y también se empieza a vender en países en vías de desarrollo. En la tercera fase se inicia la producción en otros países desarrollados así como hacia el final en los de en vías de ello o emergentes y en la última fase se deja de producir en los países originarios y curiosamente se exporta a ellos desde los países en vías de desarrollo. Esta teoría explica parcialmente la evolución del ME y la aparición de filiales de comercialización y producción en países en vías de desarrollo. Tiene sus limitaciones, como la no aplicabilidad a los productos de lujo, cuya producción se mantiene en su país de origen por el efecto *made in*.

Figura 3.17

CICLO DE VIDA INTERNACIONAL DEL PRODUCTO

	Producción y venta en país de origen	Exportación a otros países desarrollados	Producción en países desarrollados	Exportación a países en vías de desarrollo	Producción y exportación desde países en vías de desarrollo
FASE 1	X				
FASE 2	X	X			
FASE 3	X	X	X	X	X
FASE 4			X	X	X

Fuente: elaboración propia a partir de Vernon (1966).

4.2. El modo de entrada como pre-distribución

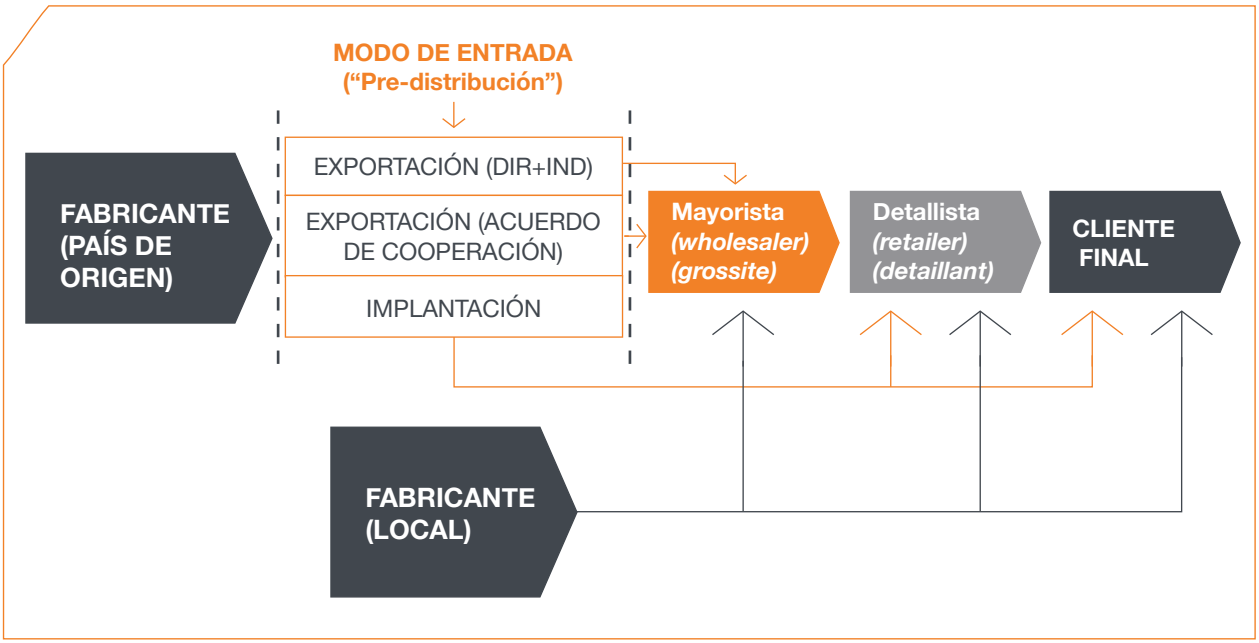
El ME podría considerarse como una "predistribución" por formar parte de la cadena de suministro del producto desde el fabricante en el país de origen al cliente final en el mercado de destino. Como se puede observar en la Figura 3.18, la función principal del ME es conectar al fabricante del exterior con la distribución y consumidor en el país de destino. En el caso del fabricante local, lógicamente, no es necesaria una forma de entrada, pues lo es él mismo.

4.3. Alternativas de modos de entrada

Básicamente, las alternativas para entrar en un nuevo mercado exterior pueden englobarse en cuatro grupos, como se presenta en la Figura 3.19, señalándose en negrita las más comunes y presentándose en un orden que, en líneas generales, va de menor a mayor control y riesgo.

Figura 3.18

EL MODO DE ENTRADA COMO "PREDISTRIBUCIÓN"



Fuente: elaboración propia.

Figura 3.19

Fuente: elaboración propia a partir de Llamazares et al. (2013).

4.4. Exportación indirecta

La constituyen unos modos de entrada propios al inicio de la internacionalización e implica la colaboración con algún tipo de intermediario que revenda a detallistas o al cliente final, como es el caso de las compañías de *trading*, algún importador en origen, agentes comerciales y distribuidores. Se ha de aclarar que no se ha de confundir a la exportación indirecta con la exportación pasiva ni a la directa con la activa. La dicotomía activa-pasiva usada en el modelo Uppsala (presentado en la Figura 3.16) tiene que ver con una mayor o menor involucración de la empresa mientras que la directa-indirecta con el hecho de que la empresa use intermediarios para llegar al cliente o bien lo haga por sus propios medios. Desde el punto de vista operativo, la exportación indirecta consiste en contratar los servicios de un intermediario que se convierte en el cliente de la empresa exportadora, para que gestione las distintas fases de la operación internacional y venda el producto a otras empresas y/o consumidores.

Las actividades de estos intermediarios incluyen: identificación y selección de clientes, negociación, almacenamiento y la distribución física del producto, la promoción, los servicios preventa y posventa, etc. Para realizar estas actividades, los intermediarios suelen contar con una organización que cubre una amplia zona geográfica e, incluso, redes de venta propia, sucursales, almacenes, medios de transporte, etc. (Cerviño *et al.,* 2017).

4.4.1. *Trading companies*

Son empresas de comercio internacional que actúan en mercados complicados y de alto riesgo, tanto como importadores (compradores) que como exportadores (vendedores), pudiendo adquirir la propiedad de la mercancía (función de *trader*) o simplemente mediar en su adquisición (función de *broker*). Operan en sectores con productos estándar, de bajo coste y alto volumen de producción, como son las *commodities*: productos de agricultura, minería, productos químicos, farmacéuticos genéricos y de tipo bazar no diferenciados (textiles, consumibles de papelería y hogar). Su punto fuerte radica en su alto conocimiento de la gestión logística, financiera y de tráfico aduanero tanto de importaciones como de exportaciones.

Como ejemplo está el caso de las compañías japonesas conocidas como *sogo shoshas*. Estas se desarrollaron en origen como medio de adquisición de materias primas para suministrar a la potente industria japonesa, convirtiéndose luego en exportadores hacia esos países de los que se aprovisionaban aprovechando su infraestructura de importación y el conocimiento adquirido del mercado. Una cuestión similar puede estar pasando ahora con las compañías chinas en su búsqueda de aprovisionamiento para su gran industria en mercados como los africanos.

4.4.2. Venta a importadores en origen

La venta a importadores en el mercado de origen que realizan una función exportadora propiamente dicha, haciendo como de departamento de exportación de la empresa local. Se trata de un diverso grupo de grandes empresas de la distribución minorista, como El Corte Inglés, Carrefour, etc., que luego venden esos productos en sus propios centros. Asimismo, la llevan a cabo grandes mayoristas y centrales de compra, colocando los productos entre su red de clientes distribuidores, socios y también *brokers* especializados en ciertas categorías de productos.

4.4.3. Agente comercial

Es una de las dos figuras comerciales, junto con los distribuidores-importadores mayoristas, más convencionales en los inicios de las exportaciones. Dado que estas figuras representan alternativas dicotómicas, se van a comparar en su presentación recalcando las ventajas de cada una según la estrategia por la que quiera optar la empresa.

Los agentes comerciales internacionales son personas físicas o jurídicas independientes que, de manera continuada o estable, se dedican a intermediar en operaciones de comercio internacional por cuenta de otros (fabricantes, mayoristas, distribuidores), recibiendo a cambio una remuneración a modo de porcentaje sobre las ventas, pero sin asumir el riesgo de las operaciones en que participan, pues no adquieren la mercancía, sino que median en la operación.

El agente comercial es un profesional independiente que actúa para diferentes empresas, con productos complementarios, lleva a cabo su

actividad de forma autónoma, organizando su trabajo según sus propios criterios, sin tener obligaciones de tipo laboral con las empresas para las que trabaja. Por ello percibe no un sueldo, sino una **comisión** en función de los resultados que obtenga y, ocasionalmente, una compensación económica por los gastos en los que incurra y primas por el cumplimiento de objetivos de ventas.

La mayor parte de los agentes trabajan con una estructura mínima: una pequeña oficina o despacho y el apoyo de una secretaria o ayudante. El éxito de su actividad radica, sobre todo, en poseer información actualizada de carácter comercial, técnico y legal sobre los mercados / productos con los que operan. En ciertos países, como Alemania, Reino Unido o Estados Unidos, existen agentes comerciales con una gran tradición y prestigio, que canalizan un volumen muy significativo del comercio de importación. En los mercados más desarrollados será necesario firmar un contrato con el agente, mientras que en otros mercados es habitual que las relaciones entre agente y empresa exportadora se formalicen mediante una mera carta de intenciones o un intercambio de correos electrónicos.

El empleo de un agente comercial tiene tres grandes ventajas:

1. **Reducción de costes:** ya que solo se le remunera con una comisión sobre las ventas realizadas. Sus servicios son una alternativa notablemente más barata que la venta a través de vendedores propios que tengan que desplazarse al extranjero o que la apertura de una delegación o filial comercial en el exterior.

2. **Diversificación de riesgos:** a través del agente, las ventas se diversifican entre diferentes clientes, mientras que, en el caso del distribuidor, se concentra todo el riesgo en una única empresa. El agente, conocedor de su mercado, deberá facilitar información financiera y de solvencia sobre las operaciones que se vayan realizando.

3. **Información del mercado:** a través del agente puede obtenerse asesoramiento e información del mercado en cuanto a tendencias, productos competidores, normativa legal, expectativas de ventas, etc.

4.4.4. Distribuidor, importador y mayorista

Es la otra forma de acceso, cada vez más habitual, de las primeras fases de internacionalización, sobre todo para empresas cuyos productos se venden al detalle o necesitan un servicio posventa. Se trata de buscar una empresa que se dedique a la importación de mercancías para luego revenderlas en su mercado de influencia. Esta actividad se conoce por distintos nombres, aunque la función es la misma:

- Distribuidor: combina la distribución de productos de importación con productos de fabricación local en sus centros propios o asociados.

- Importador: empresas cuya actividad básica es comprar en el exterior para vender en su mercado local, bien sea a distribuidores, detallistas o clientes finales.

- Mayorista: es un distribuidor que vende a detallistas, sobre todo en mercados de gran volumen, como puede ser el de productos de alimentación perecederos.

Antes de iniciar el proceso de búsqueda, la empresa debe estudiar tres aspectos fundamentales de su política de distribución que condicionarán el tipo distribuidor seleccionado:

1. **Objetivos:** ¿se persigue conseguir rápidamente una cuota de mercado, compitiendo por volumen, o bien es preferible posicionar el producto en un segmento alto, buscando la rentabilidad?

2. **Estructura de la distribución:** ¿predomina en el país de destino una distribución concentrada en grandes cadenas y centrales de compra o, por el contrario, se trata de una distribución atomizada donde priman las tiendas especializadas y el pequeño comercio?

3. **Puntos de venta:** según la tipología de puntos de venta, es preferible una distribución intensiva (presencial en el mayor número posible de puntos de venta), selectiva (elección de puntos de venta que cumplan una serie de requisitos) o exclusiva (compromiso de distribuir el producto a través de una única empresa para una zona geográfica determinada).

Un factor clave de éxito en la internacionalización de una empresa radica en la elección del distribuidor adecuado, en las relaciones que se establezcan con él y en su capacidad de gestión. Se impone por tanto una selección rigurosa del mismo con la ayuda de organismos oficiales, informes de solvencia de instituciones financieras y el asesoramiento de un abogado local antes de la firma del contrato. No hay que dejarse llevar por primeras buenas impresiones de un potencial distribuidor (o agente) muy interesado en nuestras marcas y/o productos. Uno de los fracasos más comunes es la elección precipitada de este, sin una suficiente investigación de su perfil profesional. Por regla general, los mejores no suelen estar disponibles "esperando" al nuevo exportador, sino que ya operan con competidores consolidados en el país. A estos ideales hay que ganárselos ofreciéndoles algo que les interese, que sea distintivo o complemente su oferta, motivándoles, además, a que impulsen la comercialización de nuestro producto en lugar de considerarlo sin más como una nueva marca que viene a engrosar su portafolio de productos. Se trata de una tarea que lleva tiempo, pero si se es paciente y riguroso en la búsqueda, da sus resultados.

Una vez elegido el distribuidor idóneo, hay que negociar con él las condiciones en las que se va a desarrollar la relación comercial (objetivos, productos, territorio, exclusividad, y la responsabilidad de la asistencia pre y posventa, así como del paso por aduanas de la mercancía, en caso de que se acuerde delegar estos procedimientos. Es importante que durante la negociación del contrato se analicen todas las dificultades que puedan surgir en el futuro y se planteen las posibles soluciones, ya que para una empresa exportadora es preferible establecer una relación de compromiso con sus distribuidores a medio y largo plazo.

En el Cuadro 3.13 se presenta la comparación de estos dos últimos modos de entrada, por ser los más comunes y alternativos en el inicio de las exportaciones activas. Se destacan sus diferencias principales, para ayudar al exportador a decidirse por una u otra figura en función de la estrategia que se plantee. Las diferencias entre ambos son significativas en cuanto a tipo de actividad, tamaño de empresa, nivel de riesgo, remuneración, control del mercado, nivel de servicios, etc. Posiblemente la diferencia más importante para decidir entre la alternativa del agente comercial y

la del distribuidor sea el **nivel de servicios** que necesita la empresa en el país. Si es necesario contar con elevado nivel de servicio en cuanto a transporte, almacenamiento, mantenimiento, reposición, posventa, etc., será preferible la alternativa del distribuidor.

Cuadro 3.13

DIFERENCIAS ENTRE AGENTES COMERCIALES Y DISTRIBUIDORES

	AGENTE	DISTRIBUIDOR
Tipo de actividad	Trabaja para la empresa externamente, sin ser asalariado.	Trabaja por cuenta propia.
Tamaño de empresa	Profesional autónomo, con muy poca estructura.	Sociedad mercantil, con una estructura desarrollada.
Nivel de riesgo	No asume el riesgo de las operaciones, ya que no compra la mercancía.	Asume el riesgo de las operaciones; adquiere en firme los productos.
Remuneración	Comisión sobre las ventas que se realice (reembolso de gastos, en ciertos casos).	Margen comercial entre el precio de compra y el precio de venta.
Control del mercado	Menor: el exportador conoce y trata directamente con los clientes.	Mayor: los clientes son del distribuidor, no del exportador.
Información	Debe facilitar información detallada de su mercado a los exportadores que representa.	Posiblemente se reservará la información más valiosa sobre su mercado y sus clientes.
Servicios	Generalmente no tiene capacidad para gestionar la operativa de comercio exterior.	Tiene medios para realizar cada fase del proceso de exportación (transporte, almacenamiento, distribución, posventa).
Comunicación	No decide ni participa en las acciones de comunicación del exportador.	Participa activamente en las estrategias y acciones de comunicación.
Grado de compromiso	Bajo: relación a corto plazo para tantear el mercado y ver qué posibilidades ofrece.	Alto: se trata de establecer una relación a largo plazo, estable y beneficiosa para ambas partes.

Fuente: Nieto y Llamazares (2009).

4.5. Exportación directa

En la exportación directa la empresa asume la responsabilidad de vender al comprador final situado en un mercado exterior. La diferencia con la exportación indirecta es que la empresa desarrolla por sí misma la actividad exportadora, sin delegarla en otros, es decir, todas las tareas relacionadas con la investigación de mercados, el trato con clientes, la negociación de venta, la logística, la tramitación de documentos, el servicio posventa, etc., corren a cargo de la empresa. Para ello, tiene tres posibilidades: la venta a través de Internet (*marketplaces*), la venta a detallistas y la venta directa mediante su propio equipo comercial a clientes finales.

4.5.1. Internet / *marketplaces*

Si bien los *marketplaces* son analizados en el Capítulo 8 de este Manual, a continuación, vamos a comentar algunas cuestiones sobre los mismos. La venta por el canal de Internet está teniendo un desarrollo espectacular en los últimos años, principalmente en mercados de países desarrollados. Se trata de un tipo de venta donde el pedido y el pago del producto se hacen por Internet, mientras que la entrega se realiza a través de un operador logístico, salvo que el producto sea "digitalizable" (música, películas, *ebook, software*, etc.), en cuyo caso se efectuará *online.*

Se pensó en un inicio como solución enfocada al mercado local, pero dada su cobertura global se ha convertido en un canal importante para la internacionalización. Asimismo, en un primer momento se pensó que Internet eliminaría la intermediación en la distribución, por medio de la venta directa des de la web de la empresa, pero ahora se ha podido comprobar que no es así y que han surgido nuevos intermediarios en la red al igual que en el mundo real, del tipo "minoristas *online*", a los que accede el consumidor final que luego es redirigido a un "mayorista *online*". Su existencia y éxito se deben a que desempeñan la función de distribución mejor que el propio fabricante, ofreciendo al consumidor servicios de valor como comparativas, evaluaciones, mayores facilidades de pago y entrega e incluso mejores ofertas del producto. Las webs que ofrecen estos servicios, las llamadas *marketplaces* como iTunes, eBay, App Store, Zalando, Amazon, Alibabá, etc., deben ser vistas como socios y, por tanto, tienen que ser seleccionadas estratégicamente como si se tratase de un distribuidor más. Especial mención merece Amazon, con sus esfuerzos recientes de integración vertical en el sector mediante su servicio como proveedor logístico, llegando al consumidor final con la entrega del producto en condiciones muy ventajosas, con propuestas como Amazon Premium y algunas futuristas como la entrega con drones.

También procede añadir que, pese a todo lo anteriormente expresado, no se pretende renunciar a la página web propia de la empresa que, en muchos casos, puede ser muy exitosa (p. ej., Zara Home), y que además tiene una función de mayor amplitud, siendo un elemento de comunicación e interacción de la empresa con su público objetivo.

4.5.2. Venta directa a grandes detallistas

La venta directa a grandes detallistas ha adquirido una gran importancia durante las últimas décadas, dada la expansión por todo el mundo de los grandes grupos de distribución internacionales

que adquieren directamente productos a proveedores tanto nacionales como extranjeros.

Surge así una nueva oportunidad de acceder a un mercado a través de los departamentos de compra de estos grupos. Pueden distinguirse tres tipos de grandes detallistas:

1. **Grandes superficies** del tipo hipermercado en países como Francia (Carrefour, Auchamp), Estados Unidos (Walmart), Reino Unido (Tesco), Alemania (Metro AG) o Brasil (Pão de Açúcar); tipo tienda de descuento como Lidl y Aldi en Alemania, o tipo *Category Killer* de países como Estados Unidos (Toys R Us), Alemania (Media Markt) y Francia (Decathlon, Leroy Merlin). Estas comercializan un volumen importante de productos, en muchos casos con su propia marca (lo que se conoce como marca blanca o marca distribuidor). Suelen comprarlos a través de licitaciones (lo que en francés se denomina *appel d'offres*) entre unos proveedores que han sido previamente calificados.

2. **Grandes almacenes** *(department stores*). establecimientos como El Corte Inglés (España), Printemps y Galeries Lafayette (Francia), Harrods, John Lewis y Marks y Spencer (Reino Unido), Filene's y J C Penney (Estados Unidos) o Palacio del Hierro (México), que adquieren productos de consumo de marcas reconocidas. Son grandes operadores locales que cuentan con una gran cuota de mercado, y se convierten, por lo tanto, en clientes potenciales de gran importancia, sobre todo para los exportadores de productos con marca, alta diferenciación y *premium.*

3. **Centrales de compras:** agrupaciones de empresas o detallistas que centralizan sus compras para ahorrar costes o comprar un producto a la medida, bajo unas especificaciones concretas. Son habituales en países como Alemania o Suecia.

Esta forma de entrada exige contar con volúmenes de producción importantes y ser competitivo en precios, o bien contar con un producto diferenciado ya sea en cuanto a calidad, diseño, marca, prestigio, etc. La principal ventaja es que se obtienen pedidos importantes y una experiencia rápida, trasladable a los países donde se encuentre el socio distribuidor. Por contra, los márgenes comerciales y las condiciones de entrega y pago suelen ser bastante exigentes.

4.5.3. Venta directa a cliente final

Es aconsejable para empresas industriales en el sector B2B. Las tareas las realiza el propio personal de la empresa (red de ventas) del departamento comercial. Es útil:

- Para responder a pedidos concretos que se han obtenido mediante la participación en una feria o misión comercial.

- Cuando el número potencial de clientes en un determinado país no es muy elevado (por ejemplo, inferior a 50) de tal forma que la empresa, a través de su departamento de exportación, puede atender los directamente.

- El importe medio por operación es alto, por lo que los costes de desplazamiento al país se compensan con la rentabilidad de las operaciones.

- El producto es muy técnico y no puede venderse a través de agentes, distribuidores u otros canales ya que carecen de la formación necesaria.

El éxito de esta forma de entrada radica sobre todo en la selección y motivación del personal que forma parte del departamento de comercio exterior, especialmente el gerente. Debe contratarse a un buen profesional con capacidad comercial y técnica, y que además posea información de los principales mercados exteriores. Es importante que mantenga una estrecha relación con los clientes y que sepa transmitir a la empresa las necesidades y evolución de los mercados internacionales.

4.6. Acuerdos de cooperación (*partnerships*)

La necesidad de una rápida expansión internacional, junto con la mayor incertidumbre que ofrecen los mercados exteriores y la típica falta de recursos de muchas empresas, agudizada por la reciente crisis económica, han hecho de los acuerdos de cooperación (*partnerships* en inglés) la forma de internacionalización con mayor desarrollo en estos últimos años (Cateora *et al*., 2013, p. 334). Surgen así varias formas en las que se comparten la inversión, funciones y resultados del negocio entre los miembros basándose en los siguientes principios:

- La existencia de sinergias entre los socios. Así, por ejemplo, uno aporta el capital, la tecnología y el *know-how* del negocio (socio extranjero) y otro el conocimiento del mercado, contactos y clientela (socio local).
- Suele haber un vínculo accionarial entre los socios, que da estabilidad a la relación cuanto mayor sea este (en *joint ventures* mayor que en simples alianzas estratégicas) y que, además, establece la relación de poder entre sus miembros.
- Son una alternativa obligada en mercados difíciles y/o en los que existen restricciones al inicio de las operaciones para el capital extranjero (p. ej., sectores de servicios o estratégicos en países como China).
- Los acuerdos se han de plasmar en contratos, donde se establecen las responsabilidades de los miembros.
- Se trata de estructuras contractuales dinámicas que dan lugar, si todo va bien, a formas de integración empresarial mayores (fusiones o adquisiciones) y si va mal, o cuando concluye su propósito, a su disolución.
- Una característica que añade una cierta complejidad a la vez que les da flexibilidad es su capacidad de hibridación, que también se da en otros tipos de modos de entrada, pero particularmente en este. Es decir, una empresa puede formar una *joint venture* como forma de entrada inicial, y posteriormente evolucionar su actividad a través de filial con tiendas propias y franquicias.

A continuación, se van a presentar cinco tipos diferentes de acuerdos de cooperación comercial internacional que, en líneas generales, van de un menor a mayor control y riesgo de las operaciones. Estos son: *piggyback*, consorcios, licencias y franquicias, y alianzas estratégicas: *joint ventures* y *consortia*.

4.6.1. *Piggyback*

El *piggyback*[1] es un acuerdo contractual por el que una o varias empresas venden sus productos por la red de otra ya establecida en el exterior, generalmente bajo la forma de distribución exclusiva. A las primeras se las denomina empresas "canalizadas" y a la líder que aporta la red "canalizadora". Para que funcionen es lógicamente obligatoria la complementariedad de sus productos, para que no compitan entre sí.

En el *piggyback* se puede dar una modalidad bilateral o recíproca cuando cada empresa vende los productos de la otra en su mercado. La compensación económica de la empresa canalizadora es una "comisión" sobre el precio de catálogo (en torno al 15%).

Las empresas canalizadas pueden plantear tres clases de riesgo, que son los de calidad, cantidad y puntualidad en las entregas. En estos casos ha de ser la canalizadora la que tome medidas.

Una cuestión importante es la marca con la que irá la línea de productos; por lo general, la empresa canalizadora o líder tratará de imponer que sea única, y la suya, para toda la línea. Aquí, se ha de señalar que el titular de la marca es quien se puede atribuir la cuota de mercado y si las canalizadas admiten la marca de la líder no estarán desarrollando mercado en el país objetivo, puesto que el consumidor demandará la marca y no al fabricante del producto. Esto le otorga un gran poder al dueño de la marca, que podrá cambiar de miembros en su red sin problemas ante el cliente.

1 En español se suele traducir como "montar a caballito" o "exportación canguro" expresando la idea de que la empresa local se "monta" en la red de distribución de la empresa internacional.

4.6.2. Consorcios de exportación

Los consorcios de exportación son asociaciones de fabricantes para la exportación. Las empresas entran en ellos generalmente por dos principales objetivos: desarrollar su comunicación internacional o establecer una red de distribución en el exterior. Los primeros son los denominados consorcios de "promoción" mientras que los segundos son los de "distribución".

Los consorcios de promoción son más comunes y giran en torno a empresas competidoras de un sector o producto. Ejemplos de estos en España, entre otros, son el Consorcio del Jamón Serrano y el del Auténtico Chorizo Español, que certifican a sus socios por medio de sellos que adhieren a sus marcas. El propósito es colaborar en la imagen internacional del producto, lo que luego ayudará en su comercialización por medio de su asociación a la misma. Están especialmente indicados para pymes cuya marca es desconocida, pero que en su política de comunicación pueden hacer alusión a la marca genérica del consorcio como garantía de calidad. Es un efecto parecido al de las denominaciones de origen controladas (vinos, cava, champán, etc.), en que pequeños productores incluyen los sellos de las mismas junto con sus marcas. Además, se trata de acciones con gran apoyo y subvención pública a todo nivel (central, autonómico, local) y van más allá del aspecto marquista, pues facilitan su promoción en otros ámbitos como ferias y otros eventos con *stands* compartidos, etc.

Por otra parte, están los consorcios de distribución, donde varías empresas de productos complementarios se juntan para compartir una

red de ventas. Un ejemplo sería una empresa de grandes electrodomésticos que se alía con una de pequeños electrodomésticos. Son menos comunes, puesto que es difícil mantener un equilibrio donde ninguno ejerza de líder. De darse esta situación, serían como un *piggyback* donde las funciones están más claramente delimitadas.

Se ha de recalcar el hecho de que los consorcios de promoción funcionan cuando son entre empresas competidoras cuyo objetivo es la mejora de la imagen del sector. Por el contrario, los de distribución son entre empresas complementarias, no siendo posible operativamente una combinación de ambos, puesto que si son competidores no hay interés en compartir una red de distribución, y si son complementarios es difícil configurar una imagen común, dada su diferente naturaleza.

4.6.3. Licencia

Las licencias, al igual que las franquicias, son acuerdos contractuales a largo plazo sin vínculo accionarial entre dos partes: una empresa que cede los derechos sobre su propiedad industrial e intelectual y otra que los adquiere en un mercado exterior. Se trata por tanto de una transferencia de conocimientos y/o de activos intangibles, y no de capital.

La licencia consiste en la cesión de patentes, marcas, *copyrights* y/o *know-how* de procesos a cambio del pago de un canon de entrada y *royalties* (porcentaje) sobre ventas. A la empresa que recibe el derecho a fabricar y vender el producto o servicio en un territorio asignado se la denomina licenciatario (*licensee* en inglés) y a la que la concede, licenciador (*licensor*). Es una forma de entrada muy popular entre pymes, aunque también grandes empresas la aplican (p. ej., motores Mercedes Benz en autos Ssang Yong).

Sus ventajas son más aparentes cuando hay escasez de recursos, existen importantes restricciones a las importaciones, el país no ve con buenos ojos el capital extranjero, o hay que proteger los derechos de patentes y marcas de cancelación por falta de uso. Los riesgos de licenciar surgen de elegir el socio inadecuado, producción de mala calidad que deteriore la imagen de marca, problemas de pago y de incumplimiento de contrato.

Muchas investigaciones y autores vienen a indicar que el principal riesgo que se asume es que el licenciatario llegue a convertirse al cabo del tiempo en un competidor. Para evitarlo, el licenciador tiene que conservar siempre la marca y controlar el proceso de registro de la patente en los países en los que concede la licencia. Otra posibilidad es conservar un elemento clave para fabricar el producto final (componente, sustancia) que se le vende directamente al licenciatario. Finalmente, está la acción prudente de no ceder la última tecnología.

Una cuestión destacable es que se conceden por un tiempo y, generalmente, para un territorio determinado. Igualmente, pueden ser licencias en exclusividad o no exclusivas. En cualquier caso, la empresa titular siempre debe ejercer un cierto control sobre la operativa de sus licenciatarios.

4.6.4. Franquicia: máster franquicia y franquicia directa

Una franquicia consiste en la cesión total de un negocio por parte de un franquiciador (*franchisor* en inglés) a un franquiciado (*franchisee*), que es un empresario en el exterior, a cambio de un pago al contado (canon de entrada) y unos *royalties* o porcentajes sobre ventas del producto o servicio, durante un tiempo determinado. Hasta aquí, es muy parecida a la licencia, hallándose la principal diferencia en el nivel de cesión. ¿Qué se cede aquí? Pues, como se ha apuntado, la operativa de todo un negocio y no solo la propiedad intelectual, incluyendo los nombres, patentes, marcas, *know-how*, gestión comercial y de *marketing*, formación, proveedores, agencias y otros colaboradores. Se trata de un sistema que permite un control razonable del negocio por parte del franquiciador sin necesidad de un desembolso grande a cargo del franquiciado. Es casi como si se tratase de una tienda propia en este sentido. Por ello, permite una rápida expansión con un bajo coste, además de ser preferida por los gobiernos al ayudar a desarrollar un entramado empresarial local, como es en el caso de China.

A diferencia de la franquicia en el país de origen, la de destino requerirá en mayor o menor medida de unas adaptaciones, especialmente en sectores inmersos en el entorno cultural del país de destino. Aquí, hay que plantearse si el franquiciado es capaz de llevarlas a cabo con el apoyo y asesoramiento del franquiciador. Para realizar esta función, es aconsejable la presencia en el país de destino o de un representante del mismo, que tendrá por regla general otra forma de entrada, bien de filial o *joint venture,* o la menos común de aliado estratégico sin participación accionarial.

Esta figura es **la máster franquicia (*master franchisor*),** que es clave para el desarrollo de la franquicia en su territorio. Finalmente, están **las franquicias directas** en países extranjeros, que son aquellas gestionadas desde la matriz sin apoyo de una filial, *joint venture* o máster franquicia. Estas encajan cuando la distancia tanto física (proximidad geográfica) como cultural permiten la actuación como si fuese local, como podría ser el caso de franquicias en Portugal.

El Cuadro 3.14 recoge los distintos tipos de franquicias existentes a las que puede optar la empresa franquiciadora, tanto local como internacionalmente, según su tipo de producto: restauración (industrial), textil (comercial), servicios. O según su emplazamiento: tienda independiente (las anteriores) o en grandes almacenes y centros comerciales (también llamados *corners*).

Cuadro 3.14

TIPOS DE FRANQUICIAS

Franquicia industrial (fabricación y venta de productos): se cede el nombre y el *know-how* necesario para fabricar el producto. Además, se puede suministrar los ingredientes o componentes básicos para fabricar el producto, con lo cual se asegura un control sobre la cantidad y calidad de los productos fabricados. Un ejemplo sería el sector de restauración.

Franquicia comercial (venta de productos): el franquiciador suministra el producto a los franquiciados y, además, les proporciona el *know-how* comercial, *merchandising*, cobertura publicitaria, etc. Los franquiciados gestionan el punto de venta y se comprometen (salvo pacto en contrario) a no vender otros productos que no sean del franquiciador. Es la más habitual en el sector de la confección.

Franquicia de servicios: el franquiciador cede el *know-how* en materia de prestación de servicios. Suele exigir una estandarización de la imagen y del mobiliario, que conduce a la importación de productos (mobiliario, rótulos) desde el país de origen del franquiciador. Un ejemplo son las franquicias de tintorería.

Máster franquicia: es la forma más habitual para establecer franquicias en países lejanos en los cuales la selección de franquiciados y control de la red de ventas resulta difícil y costosa para el franquiciador. Consiste en ceder a una empresa, conocida como "máster franquicia", los derechos de explotación del negocio en un área determinada, generalmente un país o grupos de países cercanos geográficamente entre ellos. Estos derechos son cedidos por el máster franquicia a los subfranquiciados, siempre con exclusividad territorial. El máster franquicia suele reservarse la explotación de algunos puntos de venta en las mejores localizaciones.

Franquicia directa en el extranjero (proximidad geográfica y cultural): se gestionan directamente desde la matriz sin apoyo de filial, *joint venture* o máster franquicia.

Franquicia *corner*: el objetivo de este tipo de franquicia es estar presente en los grandes almacenes o centros comerciales de los principales núcleos urbanos de un país. Es necesario diseñar *stands* o áreas de venta que transmitan la misma imagen en toda la red. Esta forma de distribución es compatible con una red de tiendas propias, si bien debe ofrecerse una gama de productos diferente o bien controlar el precio al detalle para que no se produzcan conflictos entre ambos canales. Se utiliza sobre todo en la venta de productos textiles y calzado de primeras marcas y en artículos de lujo. Es un tipo de distribución que, si bien se puede dar con formato de franquicia, es más común bajo el de tienda propia del fabricante.

Fuente: Llamazares et al. (2013).

A continuación, se expone un modelo de expansión internacional muy idóneo para estos casos, que combina la acción de las franquicias con las tiendas propias del fabricante, bajo la denominación "expansión en red de núcleo y radio", más conocido por su nombre inglés de *hub and spoke network expansion* (vid. Figura 3.20).

4.6.5. La internacionalización a través del canal tiendas propias-franquicias: la expansión en red de núcleo y radio *(hub and spoke network expansion)*

En un mundo altamente competitivo como el actual, donde prima el rápido crecimiento, el modelo de "expansión en red de núcleo y radio" (en inglés: *hub and spoke network expansion*) por medio del canal combinado de tienda propia franquicia, juega un papel primordial al permitir un crecimiento rápido a la vez que controlado, ya que el dinero necesario para montar la franquicia es aportado por el franquiciado a la vez que se le obliga a seguir al pie de la letra las pautas del negocio.

Este podría ser el caso de una empresa en el sector del *fast fashion retail* o *low cost restaurant chains* que desea una rápida difusión internacional en general y, en particular, en ciertos mercados emergentes, pero no dispone de suficientes recursos monetarios para atender al crecimiento requerido antes que un competidor se instale y haga nombre.

La forma de proceder sería que la empresa constituida en el país generalmente como filial, *joint venture* o aliado estratégico, se instituyese por la empresa matriz en el país de origen como franquicia máster (*master franchisor*) con el derecho a otorgar y gestionar franquicias en su territorio. Pero la primera tienda que abriría no sería una franquicia, sino una tienda propia (perteneciente a esta filial, *joint venture* o aliado estratégico), localizada en un lugar clave, emblemático, próximo a su público objetivo. La primera misión de esta tienda sería adaptar en lo necesario el modelo de negocio al lugar antes de empezar a franquiciar. Este fue el ejemplo ya comentado anteriormente de Dunkin Donuts en España, cuando descubrió que debía insta lar barras mayores en sus cafeterías, así como más mesas, pues a diferencia de los norteamericanos, los españoles no desayunan "de camino al trabajo", sino que lo hacen en el propio establecimiento; en la barra si tienen prisa y si no, sentados. El haber empezado a franquiciar bajo el modelo de servicio original habría sido un fracaso y el pedir esta función de adaptación a un franquiciado nuevo en el negocio también.

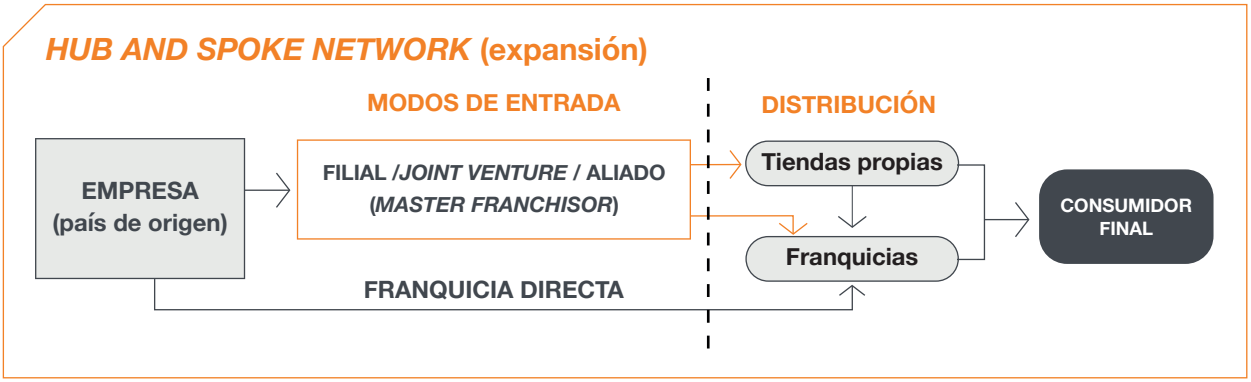
Únicamente cuando funciona esta primera tienda, se puede empezar a franquiciar con mayores garantías en el territorio próximo a la tienda propia, que actuará además como modelo, salvaguarda de imagen e incluso como centro de formación de las franquicias de su zona. Además, esta suele exhibir un servicio más cuidado y una completa oferta de todos los productos de la empresa, y no los más rentables preferentemente.

Posteriores expansiones a otras zonas se regirían por el mismo patrón, aunque ya la adaptación sería menor o incluso innecesaria, dependiendo de la distancia geográfica y cultural entre ambas zonas dentro del mismo mercado.

Transcurrido un tiempo y cuando la expansión en el territorio se ralentice en un entorno de mercado más maduro, será la ocasión para la empresa de comprar algunas de sus franquicias, convirtiendo

Figura 3.20

CANAL TIENDAS PROPIAS - FRANQUICIAS



Fuente: elaboración propia.

al dueño de la misma (franquiciado) en director, pero ya sujeto a una mayor disciplina de gestión.

En la Figura 3.20 se presenta el funcionamiento del canal de tiendas propias franquicias, donde se puede observar cómo la filial o *joint venture* comienza con tiendas propias para luego pasar a franquicias y llegar al consumidor final con ambas paralelamente. Igualmente, se presenta mediante una flecha discontinua el hecho de franquiciar directamente sin la figura de la máster franquicia que hace de forma de entrada. Se trata de una operación un tanto arriesgada que se justificaría solo entre mercados muy próximos a la empresa en el origen.

También se ha de apuntar que no siempre es necesario franquiciar para poder atender a un crecimiento rápido del negocio. Este sería el caso de Starbucks, que prima la apertura de tiendas propias a las franquicias financiando estas a través de fondos propios obtenidos de sus beneficios y de su cotización en bolsa (NASDAQ). Esto es así porque la empresa desea tener un recio control del negocio que no podría tener con un modelo de franquicia. Así, sus tiendas son propiedad de su filial, *joint venture* o aliado estratégico.

4.6.6. Alianzas estratégicas internacionales, *joint ventures* y consortia

Una alianza estratégica internacional es una relación de negocios establecida entre dos o más compañías para cooperar cubriendo y complementándose en sus necesidades, y compartiendo los riesgos en el cumplimiento de sus objetivos.

Las empresas se embarcan en alianzas estratégicas internacionales por diversas razones, entre las que están: la rápida expansión internacional, el acceso a nuevas tecnologías, la adquisición de licencias o permisos, la reducción de costes operativos y de *marketing* y el acceso a ciertos recursos, incluido capital.

Existen varios tipos, distinguiéndose principalmente por el nivel de vínculo accionarial existente entre las mismas el cual, además, fluctúa a lo largo de su relación.

Con un rango menor se hallan las alianzas sin vínculo o con pequeño nivel accionarial entre sus miembros. Este fue el caso de la alianza entre el grupo Rover y Honda para la entrada de esta última en el mercado europeo durante los años 90 del siglo pasado. Ambas empresas compartieron con notable éxito proveedores, tecnologías y producción durante años en sus plantas del Reino Unido. Desgraciadamente, el accionista mayoritario de Rover (gobierno británico) decidió deshacerse del 80% de su participación que, tras diversas vicisitudes, acabó en manos de BMW, competidor directo de Honda, rompiéndose la relación. Este ejemplo nos muestra lo bien que pueden llegar a funcionar estas alianzas y, a la vez, lo vulnerables que son cuando el vínculo accionarial es débil.

Dado este nivel de vulnerabilidad, no es raro que dentro de este tipo de alianzas se busque una estabilidad mayor por medio de vínculos accionariales mayores. Este es el caso de las alianzas estratégicas de compañías áreas, de las que las más conocidas son One World, Sky Team y Star Alliance, donde en las dos primeras se ha producido una fusión entre Iberia y British Airways (One World) y en entre Air France y KLM (Sky Team).

Por otra parte, está el hecho de la fluctuación en el vínculo accionarial como es el caso de Vips con Starbucks para los mercados español, portugués y francés. El grupo Vips comenzó su relación con Starbucks en el año 2001 por medio de la formación de una *joint venture* internacional (49% Vips y 51% Starbucks) entre ambas denominada Starbucks Coffee España para operar en este mercado, que posteriormente se extendió a Francia (2004) y Portugal (2008). A continuación, Vips acordó ceder su participación en Francia a Starbucks y adquirió a cambio el 100% en España y Portugal. El advenimiento de la crisis económica hizo que Starbucks adquiriese de nuevo el 49% en España en 2013 para así inyectar dinero al grupo que estaba atravesando una reconversión. Finalmente, Vips recompró en octubre de 2016 el 49% en España, volviendo a tener el 100%. Como se puede comprobar, la alianza estratégica ha pasado por diversas fases de nivel de vinculación accionarial, aunque siempre se ha mantenido igual en términos operativos en los 80 establecimientos propios que tiene en España y los nueve de Portugal. Establecimientos propios que no franquicias, pues Starbucks así lo quiere para tener un mayor control.

La ***joint venture*** **internacional** es un acuerdo de cooperación entre dos o más empresas de distintos países. Por lo general y en lo referente a su objetivo como forma de entrada en un país, se forman entre un socio local y un socio extranjero. El socio local aporta contactos, licencias y permisos y conocimiento del mercado, mientras que el socio extranjero hace lo propio con la tecnología, el *know-how* de gestión y el capital. Así establecida, la unión presenta muchas sinergias y ventajas entre ambos socios, especialmente en el corto plazo, pero la realidad es que las *joint ventures* son difíciles de gestionar y, a largo plazo, normalmente el socio internacional acaba por adquirir la parte del local en lo que podría considerarse como una evolución positiva.

Las *joint ventures* ofrecen claras ventajas al ser una manera de disminuir el riesgo económico y político. El riesgo económico disminuye por la

parte que contribuye el socio local. El riesgo político disminuye al incluir un socio local que hace de embajador de la empresa ante el país huésped, ayudando a superar las barreras legales (limitación del capital extranjero) y culturales (conocimiento de las costumbres de negocios). En algunos países y sectores concretos son la alternativa a las limitaciones legales para constituir una filial de capital totalmente extranjero.

En cuanto a los inconvenientes, están: la necesidad de aportar capital y recursos humanos, el coste de negociación con el socio local y el riesgo de que aparezcan discrepancias en cuanto a prioridades y estrategias entre los socios. Por regla general, el socio internacional es más proactivo, presentando unos deseos de crecimiento y competitividad mayores que los del socio local. Una dificultad añadida son los criterios utilizados para fijar los llamados precios de transferencia, es decir, los precios de los productos, tecnología, servicios, etc., que el socio internacional suministra al socio local.

El acuerdo de *joint venture* se ha de plasmar en un contrato en el que se establecen: (1) el fin y los objetivos de la nueva entidad, (2) la composición, responsabilidades y contribuciones de los socios y (3) el proceso de gestión y de toma de decisiones.

Finalmente, se ha de decir que para su buen funcionamiento tiene que haber un equilibrio entre las responsabilidades, aportaciones y beneficios. Si bien el socio internacional debe de tratar de controlar la *joint venture,* bien con una mayoría del capital (al menos el 51%), o controlando el *know-how* de gestión y derechos de propiedad intelectual, sin los cuales la operativa y competitividad de la sociedad conjunta quedaría muy limitada.

Otro tipo de alianzas estratégicas internacionales muy comunes y diferentes de los anteriormente mencionados consorcios de exportación (cuyos objetivos son la promoción o la distribución) son conocidos por su denominación en inglés *consortia.* Estos están orientados a la ejecución de grandes proyectos y son muy parecidos a las *joint ventures*, pero con dos características diferenciadoras: (1) incluyen un número mayor de participantes y (2) normalmente operan en un país donde ninguno de los participantes está presente activamente.

Estos consorcios se crean para aunar recursos y para disminuir riesgos en la consecución de grandes proyectos. A menudo se establecen para afrontar grandes proyectos de construcción, como pueda ser el tren de alta velocidad de Medina a la Meca, donde se firma un acuerdo de consorcio por el cual los principales contratistas con diferentes especialidades forman una entidad separada a la que confieren el poder de negociar y realizar el contrato. Uno de los contratistas actúa normalmente de líder y la nueva empresa puede existir independientemente de sus fundadores.

4.7. Implantación en el exterior

La implantación en el exterior es el modo de entrada de mayor involucramiento por parte de la empresa en su internacionalización, siendo propia de grandes firmas, con cierta experiencia exterior y en las últimas fases de internacionalización.

Su principal característica es que la empresa traslada parte de sus recursos al país objetivo, por lo que también se denomina a este modo de entrada Inversión Directa en el Extranjero o IDE (DFI, *Direct Foreign Investment*). Las ventajas para la empresa son, en parte, las siguientes:

- Obtener ventajas competitivas en factores de producción: principalmente del factor mano de obra, lo que hace que gran parte de la producción de sectores intensivos en trabajo, como la confección textil, los juguetes o los ordenadores, se haya trasladado a países emergentes con salarios muy inferiores a los de los países desarrollados, dando lugar al fenómeno conocido como deslocalización.

- Mayor proximidad al cliente: en algunos sectores, la entrega del producto o la prestación del servicio necesitan de una presencia activa en el país. Por ejemplo, los fabricantes de piezas y componentes para la industria del automóvil, cuyos clientes se concentran en una zona geográfica determinada, tienen que instalarse cerca de los centros de producción de estos.

- Mejorar las condiciones de entrega: cuando se requiere suministrar los pedidos en un plazo de tiempo corto y agilizar la cadena de suministro. Esto justifica, por ejemplo, que fabricantes de materiales de construcción (azulejos, mármol) hayan creado delegaciones o filiales comerciales en Estados Unidos.

- Control de la política comercial: la aplicación de políticas de *marketing*, sobre todo el control de clientes, precios de venta y acciones de comunicación, exige presencia en el mercado, lo que es clave en los sectores de bienes de consumo.

- Beneficiarse de acuerdos de integración regional: con la implantación en un país que forme parte de una zona de integración económica la empresa puede beneficiarse de preferencias arancelarias, homologaciones, sistemas de transportes, libertad de capitales, etc., comunes a toda la zona. Un ejemplo son las empresas que se establecen en México para penetrar en los mercados del TLCAN[2].

Existen tres alternativas de implantación en el exterior que se exponen a continuación y que son: delegación comercial, filial comercial y filial de producción, cuyas principales características se recogen en la Figura 3.21.

2 El TLCAN o NAFTA (Tratado de Libre Comercio de América del Norte o *North America Free Trade Association*) es un acuerdo de integración económica entre Canadá, Estados Unidos y México.

Figura 3.21

ALTERNATIVAS DE IMPLANTACIÓN EN EL EXTERIOR

DELEGACIÓN COMERCIAL →	FILIAL COMERCIAL →	FILIAL DE PRODUCCIÓN
Forma de implantación más sencilla y de menor coste. Objetivo: expansión / control de la red de ventas. Gestiones propias de agente comercial. Oficina ventas con personal reducido. No factura a clientes; no asume riesgos. Permite valorar el mercado antes de crear una filial.	Forma de IE más habitual. Sociedad con personalidad jurídica controlada por matriz. Gestiones propias de un importador-distribuidor. Compra a la matriz y asume riesgos. Ventajas: conocimiento de mercado y contacto directo con los clientes. Primera fase: mejor gerente expatriado para más control.	Alternativa de mayor compromiso y riesgo. Requiere amplios recursos financieros y de gestión. Razón: ventajas en costes y/o abastecer un gran mercado. Uso principal en mercados PE. Alternativas: crear empresa nueva, adquirir existente, o conseguir *Joint Venture*.

Fuente: adaptado de Llamazares et al. (2013).

4.7.1. Delegación comercial

Es la forma más simple de implantación en el exterior. Consiste en una oficina de ventas sin personalidad jurídica ni capacidad para realizar operaciones en nombre propio. Las instalaciones son muy reducidas (en ocasiones se dispone de una sala de exposiciones (*showroom*) o de almacén) y el personal se limita a muy pocas personas: delegado, secretaria de dirección y personal administrativo. Desde el punto de vista comercial, la delegación (también denominada oficina comercial) ejecuta la política diseñada por la matriz, en particular en lo relativo al control y animación de la red de ventas. En algunos casos, puede encargarse de labores administrativas propias de un agente comercial, que incluyen la transmisión de pedidos a la matriz, la gestión logística y aduanera, las entregas locales y el seguimiento del cobro de las operaciones. La sociedad matriz es quien factura a los clientes que residen en el país y, por tanto, asume el riesgo de las operaciones.

Si bien teóricamente viene a sustituir las funciones que realizaría un agente comercial, en realidad está mucho más limitada que el agente

a la hora de adquirir clientes, dado que este ya cuenta con una cartera de ellos a quienes ofrecer el producto. Por el contrario, la delegación puede ofrecer un tipo de servicios que el agente raramente provee y, por tanto, podría combinarse fácilmente con el mismo. Este sería el caso de abrir una delegación u oficina comercial en el centro de la ciudad que provea de servicios de investigación de mercados y de promoción, contactando además con los principales clientes para ello. Ciertamente, en esta situación, el agente comercial en el país podría imaginarse que la función de esta oficina es ir preparado un desembarco futuro de la empresa en forma de filial de comercialización o producción, lo que de llevarse a cabo exigiría una compensación al agente si sigue activo el acuerdo con el mismo.

Por lo tanto, a menudo la delegación constituye una forma de implantación provisional que permite conocer *in situ* el mercado, profundizar en la relación con los clientes existentes, acceder a nuevos clientes y analizar la rentabilidad de una implantación definitiva a través de una filial comercial.

4.7.2. Filial comercial

La filial comercial es un establecimiento permanente, con una razón social y personalidad jurídica propia, controlada por la sociedad matriz al 100%, si bien actúa en el mercado en nombre propio asumiendo el riesgo de las operaciones. La filial compra los productos a la matriz y los revende en su mercado.

La principal razón de ser de una filial comercial es beneficiarse del conocimiento y relación directa con el mercado. Al constituirse como una empresa local, la aceptación de los clientes será mayor que en el caso de la delegación, ya que hay una integración permanente con el mercado, se demuestra la voluntad de permanencia en el país, existe una mayor continuidad en el servicio y una mejor adecuación a la normativa y los usos comerciales locales.

Para la matriz, la creación de filiales supone una simplificación de las operaciones administrativas y logísticas, ya que las entregas y la facturación en ese mercado exterior se realizan a nombre de la filial, que pasa a ser el único cliente. La filial se encarga de canalizar todos los pedidos de compra en su mercado y vende directamente a los clientes, es decir, asume las actividades que realiza un distribuidor. Las funciones operativas que realiza la filial son más amplias que las de la delegación y, además, tiene atribuciones en el aspecto financiero y fiscal del negocio.

La constitución de una filial comercial va a permitirle a la empresa un alto grado de control de la distribución en el país, así como de la política de precios y de comunicación. Es decir, va a controlar la comercialización de su producto o servicio, lo cual resulta un factor clave de éxito en el mercado. Además, una filial va a permitir una integración vertical hacia delante del negocio, facilitando, en su caso, la implantación de una red de franquicias y tiendas propias, como ocurre en el sector detallista, que le permitirán a la empresa el contacto directo con el cliente, conocerlo mejor y reaccionar de forma inmediata ante cambios en sus preferencias.

Como paso previo a la apertura de la filial comercial, debe estudiarse la ubicación más idónea de acuerdo con tres tipos de criterios:

1. **Comerciales:** debe buscarse la mayor proximidad geográfica a los clientes potenciales y a los núcleos de consumo más importantes. Sucede que en muchos países cada sector industrial suele concentrar sus actividades en un estado o región determinada; es ahí donde el proveedor extranjero debe implantar la filial comercial.

2. **Logísticos:** es necesario analizar las comunicaciones, tanto para el transporte de la mercancía como para los viajes de los ejecutivos entre la matriz y la filial. Aquellas empresas que se planteen ensamblar el producto en el mercado de destino, o necesiten facilidades de almacenamiento deben estudiar la alternativa de ubicarse en zonas francas, ya que, además de contar con buenas infraestructuras logísticas, reducirán la carga impositiva de los productos a la entrada en el país.

3. **Legales:** la normativa sobre constitución de sociedades, ayudas, tratamiento de inversiones extranjeras, beneficios fiscales, convenios de doble imposición, legislación laboral, etc., son también aspectos que hay que tener en cuenta en la ubicación de la filial, sobre todo si se plantea que esta suministre a varios países de una misma zona geográfica.

4.7.3. Filial de producción

La filial de producción es el estadio de mayor compromiso por parte de una empresa en su proceso de internacionalización. Esta incluye igualmente las funciones de una filial de comercialización que se han expuesto en el apartado anterior.

En esta última alternativa de forma de acceso a mercados exteriores, la empresa crea un centro de producción propio en un país para la fabricación integral y venta de productos o para producir determinadas líneas de productos o componentes que se van a exportar a otros países donde ya se cuenta con red de distribución. Es la forma de implantación de mayor compromiso. Debido al elevado riesgo y a la cuantiosa aportación de recursos económicos y de gestión, es una estrategia reservada a multinacionales que cuentan con una posición sólida en el mercado interno y tienen una amplia experiencia internacional.

Las razones para crear filiales de producción son básicamente dos: buscar ventajas en costes (materias primas, energía, mano de obra, etc.) o abastecer un mercado de gran tamaño y, en su caso, mercados próximos. En algunos países como, por ejemplo, China, Brasil o Polonia, se dan ambas razones, lo cual justifica el número creciente de multinacionales que se instalan en ellos. Finalmente, están las razones de salvar barreras proteccionistas y aranceles a las importaciones, que si bien no son tan importantes en la actualidad como lo eran hace unas décadas, todavía son significativas en algunos mercados. Existen dos alternativas para crear filiales de producción en el exterior:

1. **Constituir una empresa nueva:** permite adaptar exactamente la estructura a las necesidades, elegir el emplazamiento más idóneo y proceder por etapas en materia de inversiones y contratación de recursos humanos. Igualmente, crea empleo por lo que goza del apoyo de los gobiernos locales y centrales. En su contra se ha de citar el largo período de

implantación y las trabas que puedan poner los competidores locales.

2. **Adquirir una sociedad existente:** se trata de comprar una empresa del sector que se ajuste al perfil en cuanto a tamaño, cuota de mercado e imagen que busca la empresa. La principal ventaja es que se accede de forma inmediata a una cuota de mercado. No obstante, pueden surgir problemas por actividades paralelas de la antigua empresa, choque de culturas, inmovilización de activos o reestructuración de personal. Se trata de una opción más preferida por las multinacionales y común en países desarrollados.

Cualquier proceso de implantación en el exterior, bien sea a través de una delegación, filial comercial o filial de producción, requiere llevar a la práctica un **proyecto por etapas,** en cada una de las cuales se van realizando una serie de acciones, tal como se recoge en el Cuadro 3.15, que describe las tres fases del proceso. Una primera de elaboración del proyecto, que va desde la selección de la ubicación a la elección de la forma jurídica y socios, pasando por la identificación de los recursos necesarios técnicos, comerciales y financiero-fiscales. En una segunda fase se realiza el lanzamiento de las operaciones con las gestiones administrativas de constitución de la sociedad, registros de patentes y marcas, apertura de cuentas, seguros, alquileres y contratación de suministros, contratación de RR. HH., sistemas de información, página web y desarrollos de procesos con la central. Finalmente, está la fase de inicio de las actividades con la campaña de lanzamiento y relaciones públicas para la presentación de la filial, incluyendo la campaña de comunicación y el contacto con los principales clientes potenciales y autoridades, gestión logística y de riesgos, primeros suministros y *reporting* y comunicación con la matriz.

Una herramienta muy útil para las empresas que deciden implantarse en el exterior es el Simulador de Costes de Establecimiento en el Exterior, una aplicación interactiva disponible en la página web de ICEX España, Exportación e Inversiones, que permite conocer los distintos costes (societarios, fiscales, laborales, inmobiliarios, etc.) de cada mercado. Los datos están disponibles en euros, dólares o la moneda local del país y también permite efectuar comparaciones de costes entre países.

Cuadro 3.15

PROCESO DE IMPLANTACIÓN EN EL EXTERIOR

FASE I: ELABORACIÓN DEL PROYECTO	Seleccionar ubicación. Evaluar necesidades técnicas, humanas y comerciales. Estimar recursos financieros y fuentes de financiación. Identificar y contactar con posibles socios. Analizar el impacto fiscal de las operaciones. Elegir la forma jurídica y redacción de estatutos. Identificar programas e instituciones de apoyo (en el país de la matriz, locales y de organismos multinacionales).
FASE II: LANZAMIENTO DE LAS OPERACIONES	Gestiones administrativas y fiscales para constituir la sociedad. Apertura de cuentas bancarias y contratación de seguros. Registro de marcas y patentes. Alquileres y equipamiento de oficinas y locales. Contratación de suministros (telecomunicaciones, luz, gas, etc.). Selección y contratación de recursos humanos. Implantación de sistemas de información. Creación de página web propia o incorporación de la información de la filial a la página de la matriz. Organización de flujos de productos y actividades entre la matriz y la filial.
FASE III: INICIO DE LAS ACTIVIDADES	Campaña de comunicación sobre la implantación de la empresa (publicidad, notas de prensa, *mailing* a potenciales clientes, evento de presentación). Contacto y presentaciones a clientes. Contacto con instituciones y autoridades locales. Gestión logística. Optimización de flujos de tesorería. Control de riesgos. Primeros suministros de productos o prestación de servicios. *Reporting* y comunicación entre la filial y la matriz.

Fuente: adaptado de Llamazares et al. (2013).

4.8. Selección del modo de entrada

Para elegir el modo de entrada más idóneo para cada mercado, es deseable que la empresa tenga en cuenta una serie de variables internas y externas, siguiendo a Llamazares et al. (2013).

4.8.1. Variables internas

Entre las internas, quizás las más importantes sean las siguientes:

- **Recursos disponibles:** se trata de analizar los recursos financieros, humanos y de gestión para llevar a cabo adecuadamente la alternativa elegida. Cuanto mayores sean los recursos, más posibilidades habrá de plantear estrategias de implantación. Por el contrario, para una pyme con pocos recursos, la alternativa menos costosa es la exportación indirecta.

- **Objetivos:** la empresa puede fijarse distintos objetivos (obtención de beneficios a corto plazo, aumento de la competitividad, cuota y posicionamiento en mercados exteriores, etc.) que condicionarán la forma de entrada elegida.

- **Tipo de producto / servicio:** la comercialización de bienes de consumo necesita de un mayor número de intermediarios, mientras que los bienes de equipo pueden exportarse directamente. Por otra parte, las empresas que necesiten prestar un servicio posventa habrán de implantarse en aquellos países donde consigan una masa crítica de negocio. Asimismo, las empresas que poseen derechos de propiedad industrial o intelectual (patentes, marcas, derechos de autor, *know-how*, etc.) podrán buscar fórmulas de cooperación internacional como la licencia o la franquicia.

- **Experiencia internacional:** la falta de conocimiento sobre mercados exteriores supone un riesgo que la empresa tenderá a reducir eligiendo modos de entrada que impliquen menor compromiso y riesgo. A medida que se adquiere una mayor experiencia sobre el mercado y los clientes, la empresa utilizará alternativas de implantación que permitan obtener un mayor control.

4.8.2. Variables externas

Además de las variables internas, también se deben analizar y tener en consideración algunas variables externas como:

- **Riesgo:** en las alternativas de exportación deberá valorarse sobre todo el **riesgo comercial**, mientras que en las de implantación tiene que considerarse el **riesgo-país.**

- **Características del mercado:** por una parte, hay que tener en cuenta las dimensiones y perspectivas del mercado, así como los hábitos y formas de compra; por otra, hay que analizar la estructura de los canales de distribución, las infraestructuras logísticas y la facilidad para contactar con clientes, intermediarios y socios.

- **Competencia:** el grado de competitividad en cada mercado también influye en la toma de decisiones acerca del modo de acceso. En mercados muy competitivos, la única for-

ma de acceso puede ser la colaboración con empresas del sector a través de *piggyback* o *joint ventures* o bien adoptar una estrategia de implantación.

- **Barreras e incentivos:** los gobiernos, tanto del país de la empresa exportadora como del país de destino, pueden disponer de una serie de incentivos o barreras al comercio de productos o al movimiento de capitales.

Del análisis hasta aquí expuesto sobre modos de entrada (desde el apartado 4.1 hasta este apartado 4.8) se pueden deducir tres grandes consideraciones finales sobre la forma de entrada, que son:

1. Se trata de una las decisiones estratégicas más importantes en la internacionalización de una empresa. El optar por una u otra condiciona su futura operatividad en el mercado, siendo un factor clave de éxito en el mismo.

2. Se puede compaginar más de una en un mismo mercado. Las empresas asociadas en un consorcio de exportación, especialmente si este es de promoción (p. ej., de Jamón Serrano), requieren de otra forma de entrada para realizar la función de distribución y logística.

3. Finalmente, se ha de decir que el ME es una de las estrategias más difíciles de estandarizar en el ámbito internacional dadas las diferencias en el entorno de cada uno (competitividad, legislación, etc.) y los diferentes momentos en que son abordados por las empresas. Así, una empresa puede tener filiales en mercados importantes en los que lleva tiempo, *joint ventures* en mercados también importantes pero que ha abordado recientemente con un conocimiento limitado de los mismos y agentes importadores en mercados menos estratégicos.

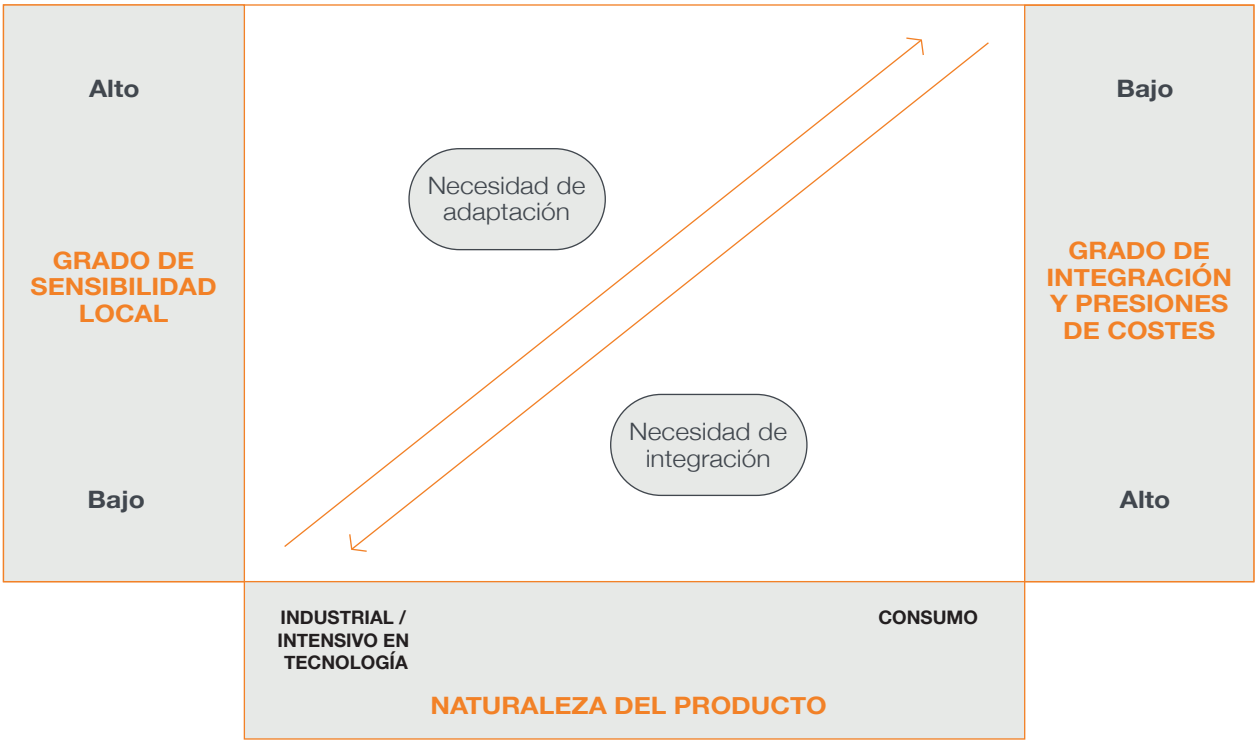
5. Políticas de *marketing mix* internacional: producto, marca y precios

Una vez presente en un nuevo mercado, la empresa debe decidir en qué medida ha de estandarizar y/o adaptar las distintas variables del *marketing mix* (producto / marca, precio, distribución y comunicación). En una situación extrema, pueden encontrarse empresas que desarrollen estrategias competitivas idénticas en todo el mundo o utilicen un *marketing mix* estandarizado en todos los mercados. Ciertamente, la homogeneidad del producto, marcas, publicidad, canales de distribución y de otras decisiones del *mix marketing* suponen costes más reducidos, porque no es necesario introducir cambios de ningún tipo en ningún mercado. La situación opuesta la representa el ideal de adaptar las estrategias y decisiones de *marketing* a todos y cada uno de los mercados donde se actúa, lo que significa soportar mayores costes con el objetivo de obtener una mayor cuota de mercado y beneficios.

La manera en que la medida en que la empresa adapte sus políticas de *marketing* a los mercados exteriores y formule sus estrategias internacionales dependerá de la actitud u orientación internacional de los directivos, la estrategia corporativa y del tipo de industria o sector en el que se encuentra la empresa. Si la empresa y sus directivos tienen una orientación más multidoméstica, alineada con la propia estrategia corporativa, adaptarán sus programas de *marketing* a cada mercado. En cambio, si tienen una orientación global, estandarizarán en gran medida estos programas. Por otro lado, hay sectores, como los industriales o de alta tecnología, que tienen una mayor tendencia hacia la estandarización, mientras que los productos de consumo suelen ser más sensibles a las necesidades locales, y, en consecuencia, a la adaptación local (vid. Figura 3.22).

Figura 3.22

ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA EN FUNCIÓN DEL TIPO DE SECTOR-PRODUCTO



Fuente: adaptado de Chan Kim y Mauborgne (1987, p. 31) y Quelch y Holf (1986, p. 98).

En general, los directivos se enfrentan a presiones simultáneas de adaptación (mejor respuesta a las necesidades y condiciones locales) y estandarización (mejor coordinación internacional y eficiencia en costes). En última instancia, la empresa tiene que convertir su presencia internacional en una ventaja competitiva, lo que le exige ser sensible a las diferencias de entornos (económico, cultural, político, legal y competitivo) entre los distintos mercados, sin perder las ventajas que se derivan de la integración y estandarización global de actividades. En algunas áreas, las empresas intentan aprovechar las ventajas de la centralización y estandarización (por ejemplo, Zara en productos, marcas, diseño y fabricación); en otras, buscan obtener las ventajas de la descentralización y sensibilidad local (en Zara, por ejemplo, adaptación en precios, promoción y servicio al cliente, sistemas de trabajo de los comerciales de tienda, etc.). Esta respuesta simultánea a presiones de estandarización y de adaptación es lo que se ha definido como **estrategia transnacional**. La empresa tendrá que analizar cuáles son sus dimensiones

más estratégicas y en las que reside su ventaja competitiva. Sobre estas dimensiones se debe estructurar toda la combinación de *marketing* en cualquier país y ajustar estas decisiones al entorno local, sin perder la eficiencia que aporta una visión global de la gestión empresarial.

Una vez la empresa ha tomado la decisión sobre el grado de equilibrio que quiere y/o necesita desarrollar en su estrategia de *marketing* internacional (global, multidoméstica o un equilibrio entre ambas transnacional), debe decidir en qué medida debe estandarizar y/o adaptar las distintas variables de *marketing* (*marketing mix*) a las condiciones locales.

En su proceso internacional, la empresa transfiere sus ventajas competitivas domésticas a los mercados exteriores en la búsqueda de nuevas rentas y beneficios. Desde esta perspectiva, podemos argumentar que la empresa, en su proceso de internacionalización, transferirá aquellos recursos y capacidades que sustentan su ventaja competitiva y esta transferibilidad internacional tendrá que hacerse con un alto grado de estandarización, ya que, en su caso, la empresa podría perder parte de sus ventajas competitivas. Puesto que, a la inversa, se entiende que la ventaja competitiva global se sustenta en los recursos y capacidades que puedan ser transferibles y acumulados globalmente. Así, por ejemplo, si una de las principales ventajas competitivas de Freixenet en la actualidad es el reconocimiento global de su nombre de marca y la relación calidad precio de su producto, Freixenet estandarizará en todos sus mercados su marca e identidad corporativa y buscará un posicionamiento competitivo en precios. En cambio, tendrá que adaptar su política de comunicación, promoción y distribución a las condiciones operativas y culturales de cada mercado. En última instancia, el objetivo de la internacionalización no debe ser maximizar las ventas, sino maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo, y establecer ventajas competitivas sostenibles en los mercados exteriores.

En general, la decisión final estará centrada en la búsqueda de equilibrio entre los costes y los beneficios. La empresa tendrá que analizar cuáles son sus dimensiones más estratégicas y en cuáles reside su ventaja competitiva. Sobre estas dimensiones se debe estructurar toda la combinación de *marketing* en cualquier país.

Pues bien, entendiendo que la empresa tendrá que encontrar el equilibrio óptimo entre estandarización y adaptación, y que la tendencia hacia la globalización de los mercados es una realidad palpable, con las ventajas y beneficios que se derivan de los planes altamente estandarizados, en este apartado se examinarán las decisiones que las empresas deben tomar sobre sus políticas de producto y precios a medida que penetran en los mercados extranjeros. Asimismo, dentro de la política de producto incluiremos, en un apartado diferenciado, la política de marca. Ciertamente, dada la importancia de las decisiones de marca, este aspecto podría tener un sub-capítulo diferenciado, si bien, por razones de espacio se incluirá en el apartado de producto.

5.1. Política de producto

En primer lugar, la decisión sobre la política internacional de producto estará en función de la situación en la que se encuentra la empresa y de la anchura de su cartera de productos (número

de líneas de productos). Es muy distinto cuando una empresa está entrando en un nuevo mercado con los productos que ya tiene desarrollados o, en cambio, está buscando desarrollar un nuevo producto para el mercado internacional. En síntesis, las preguntas que tendrá que plantearse serían las siguientes:

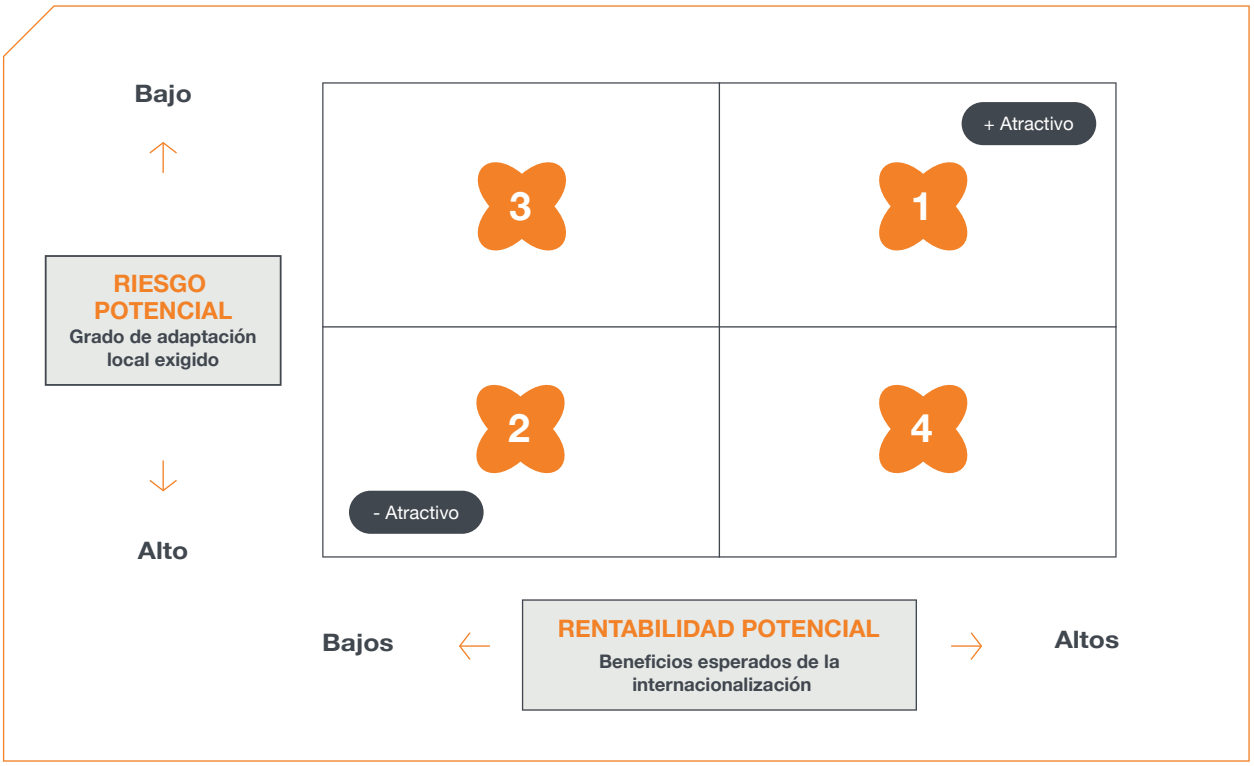
- ¿Qué línea o líneas de productos deben utilizarse como plataforma de lanzamiento para la internacionalización o entrada en nuevos mercados?
- ¿Grado de adaptación exigido?
- ¿Cómo desarrollar un producto para el mercado internacional?
- ¿Cómo debería ser el lanzamiento de un nuevo producto a nivel internacional: simultáneo en todos los mercados o secuencial?

Cuando una empresa multiproducto se decide a salir al extranjero, lo primero que debe preguntarse es si le conviene globalizar simultáneamente la totalidad de la gama de productos o si es mejor que utilice una o varias de sus líneas de productos como plataforma de lanzamiento. Con frecuencia, es más prudente lo segundo, habida cuenta de que la expansión global entraña un alto riesgo para cualquier empresa que se adentre en el mercado internacional por primera vez. Evidentemente, la internacionalización simultánea de toda la gama o líneas de producto incrementa de manera espectacular ese riesgo. Es este caso, la cuestión pasa a ser qué línea o líneas de productos deben protagonizar en un primer momento la globalización de la empresa.

Esta elección de productos debe guiarse por los objetivos paralelos de maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo. En la Figura 3.23 se ofrece un marco de análisis para identificar las líneas de productos más aptas para la internacionalización.

Figura 3.23

ELECCIÓN DE LA LÍNEA / LÍNEAS DE PRODUCTO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Gupta y Govindarajan (2000).

Es conveniente evaluar cada línea de actividad de la empresa de acuerdo con dos dimensiones: una relativa a la **rentabilidad potencial** (beneficios esperados de la internacionalización) y otra relativa al **riesgo potencial** (grado de adaptación local exigido).

La primera dimensión representa los beneficios derivados de la internacionalización. En principio, ante una elección de estas características, la empresa siempre seleccionaría productos de alta rentabilidad sin riesgo, es decir, productos que generen altos márgenes y que apenas haya que cambiar o adaptar para los mercados internacionales. Las empresas tienen muchos motivos para querer vender sus productos en el exterior sin hacerles cambio alguno, por la sencilla razón de que es lo más fácil. Otra razón es el ahorro o los riesgos asumidos si hay que adaptarlos. Por otro lado, hay productos que, por sus ventajas comparativas y/o la estructura competitiva del sector, generan una alta rentabilidad.

Pues bien, el producto y/o línea de producto ideal para la internacionalización será aquel de alta rentabilidad y bajo riesgo, es decir, que apenas haya que adaptar a los mercados internacionales (cuadrante 1, Figura 3.23). En este cuadrante se sitúan los productos de alta tecnología, productos de lujo, moda y algunos de consumo como el vino y bebidas espirituosas.

En el extremo opuesto estarían aquellos productos que hay que adaptar en gran medida (o, incluso, desarrollar líneas nuevas de los mismos) y que, además, no ofrecen márgenes y rentabilidades interesantes a la hora de competir en el exterior (cuadrante 2 de la Figura 3.23). Para tener éxito con este tipo de productos, se necesita mucho músculo financiero para crear una gran marca internacional y desarrollar productos muy innovadores y/o adaptados a los gustos y necesidades locales. Por ejemplo, en este grupo podríamos señalar las galletas. El sector de la galleta es muy sensible a los hábitos domésticos de cada país. Asimismo, las categorías de mayor valor añadido (más rentables) funcionan ya como oligopolios con marcas muy globales (Chip Ahoy!, Pims, Lu, Walker´s, etc.) o marcas locales líderes, a las que se unen en cada país las marcas de distribuidor (*Retail Brands*) más otras marcas locales. En este entorno competitivo, es muy difícil la exportación, a no ser que se cuente con un producto muy diferenciado y ventajas bien de costes o de prestigio de marca. Por otro lado, hay productos muy estandarizados en el ámbito internacional que constituyen categorías estándar, si bien los beneficios potenciales que ofrecen en términos de rentabilidad son muy limitados, a no ser que se disponga de marcas muy reconocidas en la esfera internacional (cuadrante 3, Figura 3.23). En productos de consumo, la pasta, el chocolate, la leche o los copos de maíz (*corn-flakes*) podrían ser un ejemplo. También sería el caso de los *commodities* (arroz, maíz, trigo, ciertos minerales, etc.). Al igual que las galletas, hay operadores locales de estos productos en casi todos los mercados, lo que incrementa la rivalidad y presiona los precios a la baja. Son sector es que presentan además muy pocas barreras de entrada. Ciertamente, están muy estandarizados, por lo que no tienen que sufrir apenas adaptaciones, si bien los precios y márgenes tan bajos no permiten fácilmente su internacionalización, a no ser que se disponga de una marca que permita un posicionamiento diferenciado y, por lo tanto, genere un mayor valor añadido (por ejemplo, Kellog's en copos de maíz o Buittoni en pasta).

Por último, la decisión más compleja sería aquella en la que, para exportar o internacionalizar el producto, se necesita acometer importantes adaptaciones del mismo y, por lo tanto, a mayor grado de adaptación local requerido, mayor será el riesgo asumido en términos financieros y de mercado. Ahora bien, por las características innovadoras y adecuación a los mercados, también pueden ser productos que generen importantes beneficios (cuadrante 4 de la Figura 3.23). Por ejemplo, en el sector cerámico o de material sanitario, las diferencias en cuanto a diseños y características de los productos entre países son notorias. La compañía Roca, por ejemplo, desarrolla muchas líneas de productos adaptadas a las características de los diversos países. Esta situación también es típica de sectores industriales, tecnológicos y de servicios, donde los productos, a pesar de poseer unas tecnologías comunes y estandarizadas, se suelen diseñar *ad hoc* para cada cliente, adaptándolos a las ne-

cesidades de cada proyecto, arropando además la venta del proyecto con servicios técnicos de posventa, mantenimiento y/o seguimiento en el país en cuestión.

Una empresa puede aplicar este modelo de análisis en el momento de iniciar su decisión de salir al exterior y analizar su actual cartera de productos. Ciertamente, para una empresa monoproducto (por ejemplo, una bodega de vino), este modelo no suele ser necesario dado que su actividad se centra en ese único producto. Ahora bien, para empresas diversificadas en diversas líneas de productos, puede que esta decisión sea incluso anterior a la decisión de la selección de mercado.

Por otro lado, la adaptación de productos a los mercados en desarrollo y emergentes es incluso más compleja y presenta mayores desafíos, dado que, en estos mercados, los clientes y/o consumidores son extremadamente sensibles a los precios, así como exigentes en cuanto a la calidad y prestaciones.

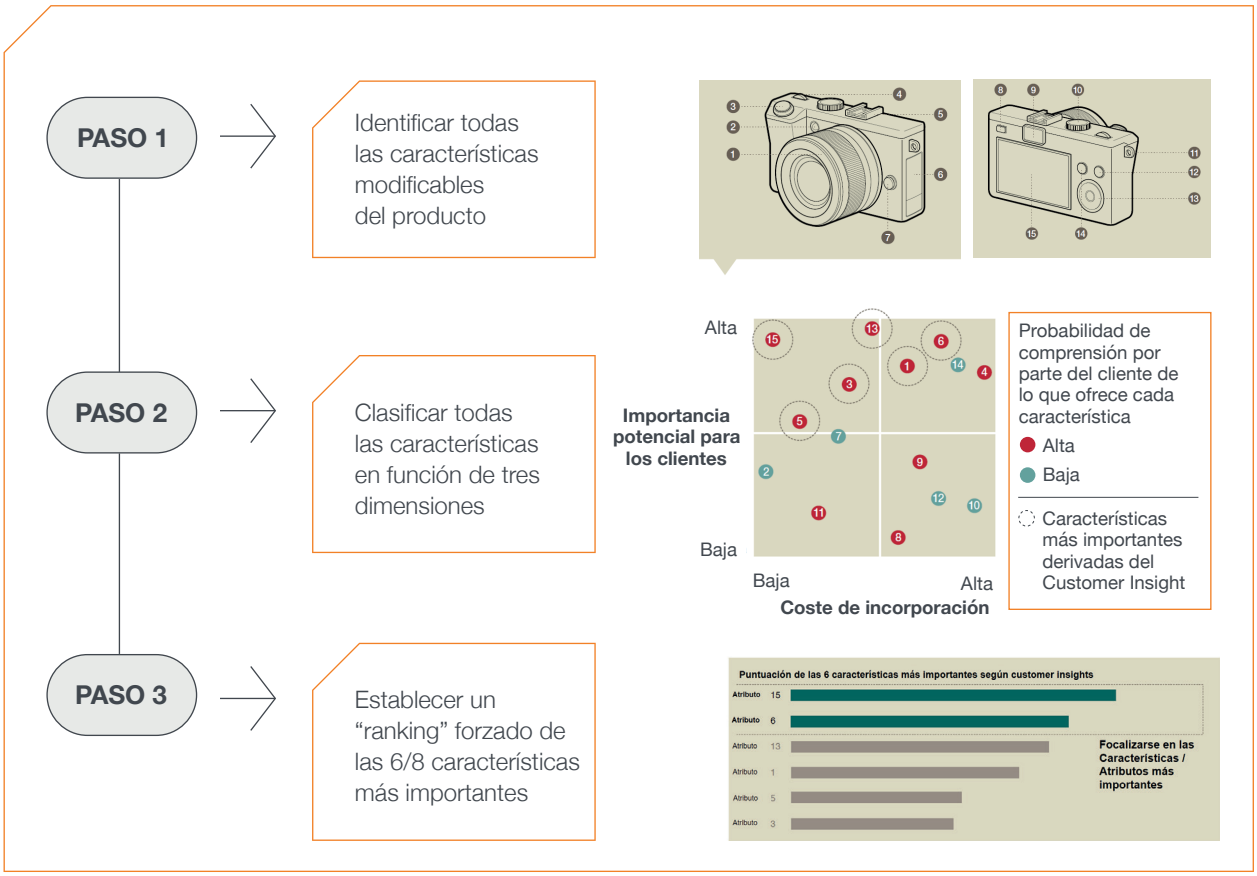
En este contexto, un número creciente de empresas tratan de reexaminar sus enfoques tradicionales de desarrollo y modificación de productos con objeto de adaptarlos a esta nueva realidad. El nuevo enfoque requiere adoptar una nueva mentalidad sobre lo que los consumidores quieren y cómo ofrecérselo dentro de sus limitaciones en cuanto a expectativas de calidad, prestaciones y precios. La actual velocidad en los cambios de la demanda y el entorno competitivo requiere un mayor esfuerzo en conocer a un cliente cada vez más cambiante (*customer insights*), un constante análisis del entorno competitivo (*benchmark* competitivo en atributos y costes) y una orientación productiva que tenga en cuenta tanto las necesidades de los clientes como las necesidades de capital y costes de producción.

Lo que es evidente a partir de la amplia investigación realizada en mercados emergentes, es que en estos mercados no se fideliza a los consumidores con versiones más simples, sencillas y de bajo-coste de los productos que se comercializan en los mercados más desarrollados. Como comentamos anteriormente, se necesita de un nuevo enfoque productivo. En este sentido, McKinsey (2013) ha desarrollado un proceso definido como "*Desing to Value*" que trata de responder a los retos que suponen los mercados emergentes. Como se observa en la Figura 3.24, el proceso se establece en tres fases y trata de identificar y priorizar las características del producto más adecuadas para los mercados emergentes. En una primera fase se identifican las características del producto que se pueden modificar. En una segunda fase se analizan todas estas características en función de tres dimensiones: la importancia de cada característica / atributo para los clientes, el coste de su incorporación al producto y, finalmente, la comprensión que el cliente tiene de cada una de estas características. Por último, la tercera fase establece una clasificación por orden de importancia de cada una de las características / atributos del producto.

A partir de este proceso, la empresa puede adaptar estratégicamente sus productos a los nuevos mercados configurando un buen equilibrio entre las necesidades y expectativas "reales" de los clientes, ajustándolas a sus limitaciones de precio.

Figura 3.24

PROCESO DE DESARROLLO Y ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS PARA MERCADOS EMERGENTES



Fuente: adaptado de McKinsey (2013).

5.1.1. Adaptaciones voluntarias y obligatorias en la política de producto

En cualquier caso, aunque se busque productos con un bajo grado de adaptación local exigida, siempre puede haber factores que obliguen a una adaptación de ciertos rasgos o dimensiones del producto. En este sentido, habría que diferenciar entre la adaptación voluntaria y la adaptación obligatoria. A partir de los estudios de mercado y las características de la demanda, la empresa puede decidir en qué medida modifica sus productos para adecuarlos mejor a las características de los mercados y ser así más competitiva. En este

supuesto, estaríamos ante decisiones de adaptación voluntaria o discrecional. Además del proceso definido anteriormente sobre la adaptación de productos para mercados emergentes, los factores culturales o económicos son importantes en este aspecto.

Empresas con marcas muy globales, como Häagen Dazs o Chupa Chups, suelen experimentar un alto grado de estandarización en sus variables de *marketing*, a excepción de las de producto, que suelen adaptarse a los gustos locales de cada mercado. Así, por ejemplo, ambas marcas comercializan en China productos con sabor a té (*green tea*), que difícilmente podrían comercializarse en Occidente. Estas situaciones se dan en la mayoría de los productos de consumo. Marcas con amplia experiencia internacional suelen adecuar sus productos a las necesidades específicas de cada mercado. Incluso, conceptos de negocio tan estandarizados como por ejemplo McDonald´s, tienen que mostrarse sensibles a los gustos y costumbres nacionales. La "McIbérica" se comercializa únicamente en el mercado español. Es una hamburguesa más, pero con los ingredientes que mejor representan los gustos de los consumidores españoles (tomate fresco, lechuga, jamón ibérico, queso manchego, aceite de oliva y pan rústico).

En ocasiones, podemos tener una gran marca global, pero si el producto no se adapta o encaja en el mercado objetivo, poco o nada se puede hacer para que la marca se desarrolle en ese mercado. Hay adaptaciones muy importantes, como aquellas que se derivan de aspectos religiosos, como pueden ser los productos *halal* (elaborados según establece la Sharia o ley islámica) o *kósher* (productos que cumplen los preceptos de la religión judía). Además, las adaptaciones de índole cultural no solo afectan a los productos de consumo de alta rotación (productos de consumo y droguería, *fast moving consumer goods*), sino incluso a los de consumo duradero e industriales (cerámica, sanitarios, muebles, construcción, etc.).

Otro factor importante, aparte del cultural, es el económico y, en especial, el grado de desarrollo del país y los diferentes niveles de ingreso en los respectivos mercados. Por lo general, en los países de bajo nivel de ingreso se suelen comercializar versiones más austeras del producto, tal como hemos analizado en la Figura 3.24. Por ejemplo, Unilever desarrolla tamaños de productos más pequeños, con fórmulas más baratas y *packaging* minimalista para los mercados emergentes, adecuando así el precio de venta al público a la capacidad adquisitiva del mercado.

La adaptación obligatoria se refiere a las situaciones en las que una compañía adapta sus productos porque algún aspecto del mercado exterior así lo exige. Son situaciones derivadas principalmente de las condiciones legislativas, normativas técnicas y de homologación de los respectivos países. Muchas de estas adaptaciones obligatorias se enmarcan dentro del concepto del "neoproteccionismo" y/o "barreras técnicas" que establecen algunos países para protegerse de la competencia exterior. En este sentido, son bien conocidas las estrictas normas de la FDA (*Foodand Drug Administration*) para alimentos, cosméticos o productos farmacéuticos en lo tocante a ingredientes autorizados, normas de etiquetaje y certificaciones exigidas.

Otros factores en ocasiones obligatorios son la climatología o la religión. Los automóviles exportados a los países del norte llevan un tratamiento especial anticorrosivo, dado que las calles y carreteras están cubiertas de sal durante muchos meses del año. Lo opuesto ocurre para la exportación de vehículos a los países del Magreb, que tienen que ser adaptados en sus sistemas de ventilación para contrarrestar las altas temperaturas. Hemos visto anteriormente el factor religioso dentro de la adaptación cultural. En ocasiones es requisito obligatorio que los productos estén avalados por certificados religiosos para su comercialización en algunos países árabes o en Israel (certificados *halal* y *kósher*, respectivamente). La famosa muñeca Barbie no puede ser vendida en los países árabes tal como se comercializa en Occidente; Fulla es la Barbie árabe, que ha alcanzado un gran éxito comercial. Tiene rasgos árabes, usa velo, tiene su propia alfombra para rezar, no tiene novio y tiene una variedad de vestidos según el país en el cual se venda: para las zonas más religiosas existe una muñeca vestida con el tradicional vestido árabe de color negro y con un *hiyab* (velo islámico que cubre el cabello, las orejas y el cuello de la mujer) del mismo color. Sin embargo, en otros países como Siria o Líbano, con sociedades más abiertas, puede encontrarse a Fulla con un pañuelo blanco, y vestida en tonos claros. Por lo tanto, el hecho religioso puede ser voluntario en algunas ocasiones y obligatorio en otras.

5.1.2. Desarrollo y difusión de productos para el mercado internacional

Otra situación para la empresa internacionalizada es el desarrollo de productos para sus mercados internacionales. También, puede darse el caso de que, en sus primeras etapas de internacionalización, una empresa no tenga líneas de productos con viabilidad para ser exportados y que una fuerte adaptación de sus líneas actuales no sea suficiente y, por lo tanto, tenga que desarrollar nuevas líneas de productos.

Las empresas con una visión muy global pueden ya desde el inicio establecer las pautas para que sus nuevos productos sean estandarizados en todos los mercados o, en su caso, mantengan un alto grado de estandarización. Por ejemplo, los equipos electrónicos portátiles (ordenadores, teléfonos móviles, tabletas, etc.) ya traen incorporado el doble voltaje y los diversos sistemas de televisión y reproducción (NTSC y PAL), dado que muchos de sus usuarios son hombres y mujeres de negocios que viajan por muchos países.

En general, muchas empresas multinacionales utilizan ya equipos transnacionales para diseñar sus nuevos productos, principalmente en el ámbito industrial. Los diseños siguen un enfoque modular, donde los diferentes componentes son mezclados y combinados para entregar las características requeridas por los diferentes mercados. Esta filosofía reduce considerablemente el número de diferentes tipos de componentes (y proveedores) requeridos y, en consecuencia, los costes productivos, sin afectar sustancialmente el número de opciones disponibles para los clientes.

En el ámbito de los productos de consumo, muchas empresas también establecen planteamientos muy globales para el desarrollo de sus nuevos productos y formatos. Muchas multinacionales españolas tienen una orientación muy global

en cuanto al lanzamiento de nuevos productos. La moda de Zara o los zapatos de Camper son realmente productos que suelen presentar las mismas características en todo el mundo. En realidad, hay muchas empresas que han tenido éxito con un mismo producto para todos los mercados, sin importar las preferencias locales existentes. Empresas como Kellogg's han tenido éxito en cambiar los patrones de consumo. El cereal de desayuno era desconocido en Francia o España hace 30 años. Hoy en día, es común y parte fundamental del desayuno en muchos hogares. Kellogg's ignoró la investigación que decía que el cereal no se vendería ni en Francia ni España. Más recientemente, Starbucks ha globalizado incluso el café en países tradicionalmente consumidores de té, como el Reino Unido, Japón o China.

Por último, una orientación más global en cuanto al desarrollo de productos conlleva también el lanzamiento simultáneo de los mismos en todos los mercados en los que la empresa está presente. Claramente, las empresas definen diferentes estrategias de lanzamiento para las diferentes categorías de productos. La difusión global de los productos y la secuencia de su lanzamiento a los mercados dependerá de ciertos criterios y, principalmente, del tipo de productos, en qué fase del ciclo de vida se encuentra el país en cuestión e, incluso, de las tipologías de consumidores que existen en el mismo (muy innovadores o adaptadores tardíos). Un primer criterio es si el producto es comprado de forma separada por el consumidor o si se trata de un componente de otro producto o servicio. Un segundo criterio será la cantidad de información necesaria para hacer que el producto "despegue". Ciertos investigadores sugieren que en el caso de productos-servicios intermedios comprados por organizaciones y empresas, el lanzamiento simultáneo es más probable, al menos en países que estén en la misma etapa de desarrollo. Para los productos de consumo la evidencia es menos concluyente, y puede ser más probable que las empresas adopten un enfoque secuencial. Si bien, también es cierto que aun dentro de un enfoque secuencial, las diferencias en tiempos se van acortando entre países. En términos de precios, cuanto más alto sea el precio del nuevo producto, por ejemplo, los nuevos televisores de última tecnología, mayor será la probabilidad de que el lanzamiento no sea simultáneo en todos los mercados de economías desarrolladas. Los productos de precios altos tienen más probabilidad de ser comprados por los segmentos de la población que son innovadores o adoptadores tempranos, a quienes no les importan las estrategias de reducción de precios una vez que el producto entra en la fase de crecimiento o madurez. En este sentido, las fases de adopción de productos e innovaciones no son las mismas en todos los países, aun en el clúster de países desarrollados, por lo que este análisis será importante para establecer el lanzamiento internacional del producto.

Ciertamente, el lanzamiento simultáneo o no de los productos en los mercados internacionales es una cuestión relacionada con la estrategia de expansión internacional. La globalización de los mercados permite un crecimiento agresivo si la empresa cuenta con los recursos y capacidades suficientes. Al moverse rápidamente, una empresa puede solidificar su posición en el mercado muy rápidamente. Sin embargo, la rápida expansión global también puede diluir demasiado los recursos gerenciales, organizacionales y financieros. Teniendo en cuenta los pros y los contras, una velocidad acelerada de expansión global de los

productos es más apropiada bajo las siguientes condiciones:

- **Es fácil para los competidores replicar su receta para el éxito**. Esta posibilidad es más obvia para las empresas minoristas y de comida rápida como Llao Llao, KFC y Starbuck's, donde es fácil para los competidores implementar un concepto probado en un mercado y replicarlo en otro mercado desocupado con una inversión relativamente pequeña. Sin embargo, este fenómeno también es observable en otros tipos de sectores muy diferentes, como muchos servicios fundamentados en las tecnologías y Apps. Un claro ejemplo actual son los modelos y empresas de la "economía colaborativa", modelos de negocio muy fáciles de replicar y/o copiar, y en consecuencia aparece la necesidad de implantación rápida de los modelos en los mercados de todo el mundo, siendo muy difícil en ocasiones mantener una ventaja competitiva en todos los mercados globales. Uber, el líder en *mobility apps* y "plataformas de transporte", está en prácticamente la mayoría de países del mundo diez años después de su lanzamiento en junio de 2010 en San Francisco buscando su liderazgo y dominio global. Pero el mercado ha visto el surgimiento de operadores regionales que ahora desafían al líder de la industria. Si bien a Uber le fue bien en América del Norte, Europa y Oceanía, se enfrentó a los desafíos de actores locales con sistemas y productos mejor adaptados a la idiosincrasia local en regiones como América Latina, Asia, África y Rusia. En este escenario, Uber salió físicamente de tres mercados principales como: Rusia, China y el sudeste asiático. En Rusia y China, Uber vendió sus operaciones a los rivales locales Yandex y DiDi Chuxing, respectivamente. En el Sudeste Asiático, la empresa de servicios de transporte Grab, con sede en Singapur, adquirió las operaciones del Sudeste Asiático de Uber en siete países en 2018.

- **Las economías de escala son extremadamente importantes**. Las economías de escala muy altas otorgan a los globalizadores tempranos enormes ventajas iniciales, y dificultan la entrada de los más rezagados durante largos períodos de tiempo. Un ejemplo son las grandes empresas de *software*. Microsoft Corp., por ejemplo, contrata a un grupo de desarrolladores, ingenieros y gerentes para producir un producto como Microsoft Office, pero proporcionar una copia al mil millonésimo usuario es esencialmente gratis para Microsoft. Todo el trabajo, y los costes fijos, están relacionados con el desarrollo del *software* en sí. La industria del *software* tiene altos márgenes porque después del desarrollo del producto, el mayor gasto de las empresas es persuadir a la gente para que compre su producto, si bien, estos costes de *marketing* siguen siendo comparativamente bajos en relación con la investigación y el diseño, lo que permite que estas empresas se beneficien de importantes economías de escala a medida que crecen. Los centros de datos (*iCloud services*) también se han convertido en un sector con importantes economías de escala. Amazon Web Services, la división de Amazon.com Inc. que ofrece soluciones basadas en la nube para empresas y consumidores, incurrió en enormes costes fijos para construir sus centros de datos, pero ahora el costo de operar el centro es comparativamente bajo: unos pocos empleados y mucha electricidad.

- **La capacidad de la dirección para gestionar (o aprender a gestionar) operaciones globales es alta**. Considere actores globales experimentados como Inditex, Coca-Cola o Unilever. Si una empresa de este tipo introduce con éxito una nueva línea de productos en un país, sería relativamente fácil y lógico globalizarla rápidamente a todos los mercados potenciales del mundo. Además de la capacidad de gestionar operaciones globales, la velocidad de la expansión internacional también depende de la capacidad de la empresa para aprovechar su experiencia de un mercado, en otro. Cuanto más rápida sea la velocidad con la que una empresa puede reciclar su aprendizaje sobre la entrada al mercado y la defensa del mercado de un país a otro, menor será el riesgo de dispersar demasiado la capacidad gerencial y organizativa.

5.2. Política y decisiones de marca

En el ámbito internacional, la decisión de marcas se centra en establecer marcas locales o implantar marcas globales. Dentro del proceso de globalización empresarial, la marca se ha revelado como una variable estratégica de creciente importancia dentro de las decisiones, políticas y estrategias de internacionalización de la empresa. Es un hecho cada vez más indiscutible que la competitividad de las empresas se sitúa en el campo de los intangibles, y dentro de éstos, la marca resulta determinante. Las razones que justifican esta afirmación son numerosas, pero todas ellas pueden sintetizarse en una idea: el único antídoto eficaz contra el virus de la indiferenciación se encuentra en la atracción racional y emocional entre una empresa y sus públicos, justamente el requisito básico para la creación de una marca poderosa.

En el ámbito de los activos empresariales, no hay ningún aspecto de la empresa en su conjunto (aparte del factor humano) que tenga mayor importancia que la marca. Ni la publicidad, ni el precio, ni los canales de distribución tienen la importancia relativa ni el valor de un nombre altamente conocido. Todos estos elementos son los medios para crear una marca que, una vez asentada firmemente en la mente del consumidor, tiene un valor incalculable que supera, en muchas ocasiones, al valor de todos los activos de la organización. Obviamente el factor humano tiene un valor superior, puesto que gracias a él se pudo crear la marca. Gracias a las ideas, visión, motivación, gestión e iniciativas de un grupo de personas, la marca nace, crece y adquiere su valor en el mercado.

5.2.1. Marca global vs marca local

Ciertamente, la globalización de los mercados está llevando a una fuerte implantación de marcas cada vez más internacionalizadas. La globalización de los mercados y las comunicaciones internacionales favorecen el desarrollo de las marcas globales, si bien, también hay barreras culturales, legales y políticas que limitan su desarrollo. La decisión respecto a marca global o marcas locales es compleja, ya que dependerá de factores tanto internos de la empresa (actitud, orientación y estrategia internacional) como externos (entorno cultural, legal, competitivo y político, principalmente). En el siguiente Cuadro 3.16 se recogen las principales ventajas e inconvenientes de las marcas globales (estos inconvenientes son, en términos generales, las ventajas que ofrecen las marcas locales).

Cuadro 3.16

MARCAS GLOBALES

Ventajas	Inconvenientes
Economías de escala.	Falta de identidad local.
Identidad global y universal.	Falta de adaptación a características locales.
Mayores posibilidades en el uso de publicidad en medios internacionales.	Posible oposición por parte de consumidores y gobiernos “nacionalistas”.
Asociación de prestigio y estatus.	Complicaciones legales.
Eliminación de costes de creación de marcas locales.	Existencia de posibilidades de distribución paralela si existen diferencias en precios.
Reducción de costes de promoción y comunicación.	Nombre de marca tipo *second best choice* debido a la imposibilidad de un nombre adecuado para todos los mercados.
Fácil identificación y reconocimiento por parte de viajeros internacionales.	Necesidad períodos de tiempo largos para su notoriedad y reconocimiento a nivel global.
Imagen corporativa y de producto consistente a nivel internacional.	Pueden existir efectos negativos de *made in* del país de origen.
Complementa la estandarización de los otros elementos del *marketing mix* internacional.	Necesidad de mantener una calidad de producto consistente e idéntica en todos los mercados.
Eliminación de confusión entre otras marcas competidoras.	
Mejor coordinación de operaciones de *marketing* internacional.	
Utilización eficiente de las comunicaciones internacionales (canales televisivos, revistas, patrocinios de eventos internacionales, etc.).	

Fuente: adaptado de Cerviño (2010) y Nieto y Llamazares (2009).

Ahora bien, a pesar de las desventajas y posibles limitaciones en los mercados internacionales, los estudios más recientes en este ámbito muestran una clara tendencia a la globalización de las marcas, enfatizando la superioridad estratégica de las marcas globales frente a las marcas locales.

Desde esta perspectiva, la empresa debe desarrollar nombres de marcas comerciales que puedan ser fácilmente transferidos a los mercados internacionales y que, por lo tanto, minimicen principalmente las barreras culturales y legales que presentan los distintos entornos. En su defecto, podemos encontrarnos con marcas que presenten connotaciones negativas (principalmente de tipo cultural) o la imposibilidad de su uso por estar ya registrada la marca por otra empresa en el mercado de exportación.

Ciertamente, las marcas creadas en origen con una orientación global en la selección de su nombre y demás signos distintivos son las que presentan mayores posibilidades para su internacionalización. La creación y desarrollo de la marca Smint del grupo Chupa Chups (actualmente grupo Perfetti) se concibió desde el primer momento como una marca global, para ser comercializada en todo el mundo. Su nombre de marca, *packaging*, eslogan, colores, posicionamiento..., todo se configuró desde esta perspectiva global. Conviene señalar, sin embargo, que la globalización de la marca y la estandarización del producto no necesariamente van de la mano. Una marca global o macrorregional puede tener productos muy adaptados o un producto altamente estandarizado tener nombres de marca regionales o locales. Ahora bien, también es cierto que la tendencia a la globalización de las marcas (una estrategia más de posicionamiento y comunicación) es más patente que la estandarización de los productos. En este sentido, difícilmente se puede hablar de productos de consumo totalmente globales, pero sí de marcas globales. Coca-Cola es una marca global, pero su producto de cola se adapta, aunque mínimamente, a los diferentes mercados en términos de composición de azúcar, edulcorantes autorizados, nivel de gaseado, etc.

Asimismo, cuando nos referimos a marcas globales no significa que el nombre de marca sea totalmente estandarizado. La globalización del nombre de marca se refiere más bien a la globalización de su identidad. En algunas ocasiones será el mismo nombre de marca y logotipo (muy evidente en el mundo de la moda y el lujo); en otras, como por ejemplo la pasta dentífrica Colgate Total, se globaliza la identidad de la marca traduciendo, dentro de un marco uniforme de señales y colores, el nombre de marca a los distintos idiomas. Tanto en un caso como en el otro, el consumidor sabe de qué marca y producto se trata (vid. Figura 3.25).

Figura 3.25

ESTRATEGIA DE MARCA GLOBAL A TRAVÉS DE LA GLOBALIZACIÓN DE LA IDENTIDAD DE LA MARCA

Fuente: elaboración propia.

Igualmente, y para que la marca se convierta en un activo específico y exclusivo de la empresa a nivel internacional, esta primera fase de creación de una marca internacional tiene que ir acompañada de la protección legal de la misma en aquellos mercados en los que la empresa espera desarrollar su actividad internacional. De no ser así, la empresa puede encontrarse con la imposibilidad de exportar o comercializar una marca determinada en mercados que en principio se podrían considerar estratégicos. La marca del calzado de aventura Panama Jack, de la empresa española Grupp Internacional, no pudo comercializarse en Estados Unidos al estar registrada por una com-

pañía del estado de Florida. Finalmente, la filial del grupo en Estados Unidos tuvo que crear y registrar otra marca (Havana Joe) para comercializar sus productos en este mercado, imposibilitando así poder establecer una política de marca global en todos sus mercados, con el consiguiente incremento de costes operativos (distintas campañas de *merchandising*, doble *stock* de producto, etc.) e incluso, generando confusión entre los consumidores, quiénes demandan la marca original pensando que la marca Havana Joe puede ser una copia ilegal de algún exportador asiático.

5.2.2. Estrategias de creación de marcas globales

Pues bien, dado que la tendencia general en el mercado es hacia la creación de marcas globales, sería de esperar que esta nueva visión y los cambios en el entorno internacional se viesen reflejados en las estrategias de marca de las empresas, bien a través de una racionalización de sus carteras de marcas internacionales concentrándose en aquellas con más posibilidades de globalizarse, en la transición de marcas locales a marcas globales y/o en la creación y lanzamiento de marcas nuevas con una clara identidad global.

Las alternativas a disposición de las empresas para desarrollar marcas globales se pueden sintetizar en tres estrategias básicas, que en ocasiones están íntimamente ligada a la decisión de forma de entrada: la extensión geográfica de la marca local, la adquisición de marcas en los mercados internacionales y las alianzas con terceras marcas. Estas estrategias se verán limitadas y/o afectadas por otros tres factores, que funcionarán asimismo como criterios de evaluación: la velocidad de penetración y consolidación en el mercado, el control sobre la marca y la inversión financiera necesaria. En el Cuadro 3.17 se recoge la interrelación entre la estrategia de marca global y los criterios de evaluación.

Cuadro 3.17

DESARROLLO DE MARCAS GLOBALES

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
Estrategia	**Velocidad**	**Control**	**Inversión**
Extensión Geográfica (exportación o inversión)	Lenta	Medio-alto	Media
Adquisición de marcas	Rápida	Medio	Alta
Alianza de marcas	Rápida / Moderada	Medio	Media / baja

Fuente: Barwise y Robertson (1992).

La estrategia de extensión geográfica se puede realizar mediante la exportación directa de los productos y marcas de la empresa a nuevos mercados a través de representantes, distribuidores y agentes extranjeros, o bien con el establecimiento de canales propios de distribución a través de delegaciones o filiales comerciales, franquicias, *joint ventures* o inversión directa en producción. El control sobre la marca puede variar desde bajo (exportaciones vía agentes o distribuidores) a alto (filiales). Para muchas empresas, sobre todo para aquellas que basan su ventaja competitiva en el prestigio e imagen de sus marcas, la decisión en torno al control es de vital importancia. La inversión necesaria dependerá del tipo de penetración en el mercado. Si la marca se extiende por medio de la exportación activa o de distribuidores o representantes, la inversión es baja, aunque el control será bajo o moderado. La penetración vía canales propios de distribución, u otro tipo de inversión directa, incrementa consustancialmente la inversión requerida, si bien permite un alto control del *marketing* de la marca.

La velocidad es la principal debilidad de esta estrategia. La creación de una marca de alcance internacional es un proceso lento, a no ser que se disponga de recursos financieros importantes que permitan alcanzar una rápida notoriedad de marca. Por ello, la extensión geográfica es, por norma general, un proceso que necesita tiempo, donde la marca se va posicionando mercado a mercado. Sin embargo, en un mercado caracterizado por una competencia internacional rápida y agresiva, muchas empresas no pueden permitirse, desde un punto de vista táctico, el tiempo necesario para lanzar una marca en un mercado, esperar a que se establezca y consolide en el mismo y luego penetrar en otros. El riesgo que se corre es que otros competidores se adelanten en otros mercados y dadas las ventajas competitivas que conlleva ser el pionero, es un riesgo que muchas empresas tienen que minimizar.

Sin embargo, esta es, sin lugar a dudas, la estrategia más factible para las pequeñas y medianas empresas. Por otro lado, hay que tener en cuenta que la extensión geográfica de la marca se podrá realizar siempre y cuando esta no tenga connotaciones negativas (culturales, fonéticas, de significado...) y pueda ser registrada y protegida legalmente en los respectivos mercados. De ahí la importancia de que la marca nazca desde sus inicios con una orientación internacional y/o global. De esta forma, se minimizarán los riesgos de problemas culturales y legales que la marca puede encontrar en su proceso de internacionalización.

La adquisición de otras marcas permite a las empresas adquirir rápidamente una posición en el mercado, así como canales de distribución ya establecidos. Es decir, la velocidad de penetración es la característica y ventaja más importante de esta estrategia. Si una empresa quiere posicionarse rápidamente en un sector, la compra de una marca ya establecida puede ser la única alternativa. Dos empresas que han desarrollado ampliamente este tipo de estrategia son Nestlé y BSN Danone. Nestlé está comprando la mayoría de las empresas locales latinoamericanas del sector de confitería-chocolate, permitiéndole implantar la marca Nestlé y otras de su cartera, como Kit Kat, en todos estos mercados. Hay que indicar asimismo que esta estrategia fue ampliamente utilizada por grandes multinacionales españolas del sector bancario, telecomunicaciones y *utilities* en general. Esta estrategia supone un control medio, en el sentido de que muchas adquisicio-

nes se encuentran con problemas de gestión a la hora de integrar las marcas adquiridas dentro de la cartera de marcas de la empresa, o a la hora de desarrollar programas de fusión o *cobranding* temporal, con objeto de ir migrando la marca comprada a la marca global de la empresa.

Es decir, la decisión a medio y largo plazo será la de prescindir de la marca local y absorber sus canales de distribución y posicionamiento en el mercado a través de la marca global o mantener dicha marca local si esta es muy notoria. Esta última situación es la de la empresa multinacional Roca, que utiliza por lo general su marca corporativa Roca en los mercados internacionales, pero en algunos sigue utilizando la marca adquirida debido a su liderazgo y notoriedad. También, un caso similar es el mantenimiento y fortalecimiento global de las marcas de aceite de oliva Bertolli y Carapelli compradas hace años por el español Deoleo (marca Carbonell).

Un ejemplo diferente fue la estrategia desarrollada por el banco BBVA en los EE. UU., donde desarrolló un proceso de *cobranding* de marcas, para trasladar el valor e imagen de los bancos que había adquirido en este país (Compas Bank, Valley Bank, Laredo National Bank, etc.) a su marca global. Para ello, se convirtió en el patrocinador oficial de la NBA, con objeto de desarrollar todo el proceso de comunicación y migración de las marcas regionales a su marca global BBVA (vid. Figura 3.26).

Figura 3.26

MIGRACIÓN DE MARCAS LOCALES DE BBVA A SU MARCA GLOBAL

Fuente: elaboración propia.

Por último, una empresa puede desarrollar una alianza de marca con marcas notorias locales. Las alianzas de marcas, definidas también como programas de *cobranding*, se pueden utilizar de dos formas. La primera, ya señalada anteriormente en el caso BBVA en los EE. UU., aparece cuando la empresa compra una marca local ya establecida y quiere retirarla del mercado e implantar su marca global. En estas situaciones, las alianzas de marca son muy efectivas para crear progresivamente notoriedad para la nueva marca global y estar luego en condiciones de retirar del mercado la marca local comprada. Ahora bien, las alianzas también se utilizan para posicionar una marca desconocida en un nuevo mercado. Mediante la alianza, la nueva marca entra de la mano de otra marca notoria en ese mercado. Este es el caso de la entrada de la marca global de zumos de fruta Minute Maid, perteneciente a Coca-Cola, en el mercado español. Coca-Cola se sirvió de Danone para situar su marca en los lineales de productos refrigerados, arropando a Minute Maid con la imagen de calidad y prestigio que Danone tiene en la categoría de productos frescos y refrigerados. Una vez establecido el posicionamiento y la imagen de marca de Minute Maid, la necesidad de utilizar la marca Danone en los envases era secundaria y posteriormente se retiró de los envases de Minute Maid. En gran medida, las licencias de marcas hacen esta función de *cobranding*.

En el ámbito internacional, estas alianzas se caracterizan por tener un grado medio de control (control directo, pero compartido con otra marca) y de inversión, y permitir una penetración rápida o moderada en los mercados exteriores. La inversión financiera suele ser menor que en la opción de adquisición y cambio repentino de marca o en la entrada directa en un nuevo mercado, ya que los gastos en comunicación y *marketing* serán menores. En el lanzamiento de nuevos productos la inversión es también menor, ya que dicha inversión se comparte entre los socios de la alianza. Asimismo, la penetración suele ser rápida debido a que cada socio (marca) ha realizado ya inversiones considerables en *know-how* e infraestructura en sus respectivos mercados, y suele gozar de un cierto poder y apalancamiento con los canales de distribución. Estas alianzas son alternativas interesantes de penetración internacional para las pequeñas y medianas empresas. En cierta medida, esta estrategia se podría identificar como un programa del tipo *piggyback* adaptado a la política de marca. Así, por ejemplo, una empresa española podría situar sus productos y marcas en el exterior arropada por otras marcas españolas ya establecidas.

Las alianzas de marca como estrategia de *marketing* internacional pueden ser uno de los instrumentos más utilizados en los próximos años. Muy pocas empresas tienen por sí solas los recursos suficientes para extender sus marcas en los mercados internacionales. Por otro lado, los riesgos financieros de lanzar nuevos productos y entrar en nuevos segmentos de mercado están alcanzando límites difíciles de soportar, por lo que es de esperar una mayor colaboración entre marcas, que, buscando sinergias entre ellas, maximicen las posibilidades de éxito y, por lo tanto, minimicen dichos riesgos.

5.3. Política de precios

Tal como señalamos anteriormente, una de las principales ventajas competitivas de Zara es el reconocimiento global de su nombre de marca

y el diseño de sus productos. Por lo tanto, no es de extrañar que Zara estandarice en todos sus mercados su marca, identidad corporativa y la mayoría de sus líneas de productos. En cambio, podrá adaptar sus políticas de precios a las condiciones operativas de costes, posicionamiento competitivo y/o nivel de sensibilidad de la demanda local, tal como analizaremos posteriormente.

De todas las variables del *marketing mix*, el precio es la que afecta más directamente al logro de los objetivos empresariales, ya que es la única que genera directamente ingresos, mientras que todas las demás suponen costes e inversiones. El precio tiene un impacto claro y medible sobre las ventas y la rentabilidad de la empresa. Es, también, la variable que permite reaccionar más fácil y rápidamente ante la competencia, puesto que los cambios en los precios producen un efecto inmediato sobre el comportamiento de compra de los consumidores y, por tanto, sobre las ventas. Establecer el precio correcto en cada mercado es de vital importancia. Puede ser la diferencia entre ganar el mercado con una propuesta de valor diferenciada sin sacrificar necesariamente la rentabilidad frente a vender con escasa rentabilidad o incluso desencadenar una guerra de precios contraproducente.

A la hora de tomar sus decisiones de fijación de precios en el ámbito internacional, los directivos tienen que enfrentarse a diversas cuestiones:

- ¿Qué factores deberían tenerse en cuenta a la hora de establecer la política internacional de precios?
- ¿Cuál debería ser el papel de la política de precios en la estrategia y el posicionamiento competitivo que la empresa desarrolla a nivel internacional?
- ¿Debería adaptarse la política de precios a las características específicas de cada mercado, estableciendo diferenciales de precios entre países o, bien, debería coordinarse y homogeneizarse en todos los mercados?
- ¿Qué papel pueden desempeñar los precios internos de transferencia entre matriz y filiales?

Generalmente se señalan tres factores que tienen una influencia fundamental en la fijación de precios internacionales: los costes, la demanda del mercado (y su elasticidad-precio) y la competencia. A estos factores básicos se pueden añadir otros como los objetivos de la empresa, el posicionamiento de sus marcas, las regulaciones y restricciones legales. Evidentemente estos son conceptos generales utilizados también en el mercado doméstico, si bien en la esfera internacional intervienen otros aspectos importantes como son: las estrategias de entrada al mercado que pueden afectar a las estrategias de precios, la coordinación internacional de precios entre países, los precios de transferencia entre matriz y filiales, los tipos de cambio y diferenciales de inflación entre países, así como los aranceles e impuestos específicos.

Los **costes** son un factor de primera importancia porque cualquier compañía debe cubrirlos para sobrevivir. Los costes correspondientes a las exportaciones y a las ventas nacionales pueden diferir en función del destino del pro-

ducto y las adaptaciones que se le realicen. Si el producto tiene que ser modificado para adaptarse al mercado exterior, seguramente se elevarán los costes. De la misma manera, si el producto que se va a internacionalizar es una versión simplificada del producto destinado al mercado nacional, los costes de producción para la exportación serán más bajos. Por otro lado, es crítico tener un escandallo de costes realista para los productos nacionales y de exportación. Por ejemplo, la mayor parte de los gastos de *marketing* nacional no deben asignarse a las exportaciones, en el sentido de que estas no se benefician, por lo general, de ese gasto. Asimismo, las ventas en el exterior deben generar suficientes beneficios para costear las operaciones del departamento de exportaciones. Normalmente, al coste del producto deben añadirse los costes logísticos (transporte, logística y documentación) y de distribución del producto (comisiones de los agentes, márgenes de distribuidores y detallistas) que han de sumársele para rentabilizar la venta. Hay que recordar que, en muchas ocasiones, por la propia normativa internacional, no se puede exportar por debajo del coste, dado que en este caso la empresa estaría incurriendo en *dumping*.

Un factor aún más importante que los costes en la determinación de precios es **lo que el mercado puede y está dispuesto a pagar**. La demanda establece un techo, un precio máximo, por encima del cual sería difícil vender el producto. La demanda, a su vez, está determinada por la aceptación del producto entre los consumidores, su percepción respecto a su valor y su nivel de ingresos. Por otro lado, los consumidores de los diferentes países tienen distintas sensibilidades al precio en diversas categorías de productos, lo que afecta a la elasticidad de la demanda. Ciertamente, el precio es importante para la práctica mayoría de consumidores, si bien, la investigación en *marketing* nos demuestra que, por lo general, no es su consideración primordial cuando realmente compra un producto. Incluso, cuando el precio es un factor clave de competitividad, el comportamiento del consumidor depende del país, la categoría del producto y el contexto o situación de compra. En este sentido, y aunque todos los consumidores suelen buscar la mejor relación valor-precio del producto, sería un grave error basar las estrategias de precios internacionales en el supuesto de que la "conciencia de valor" (*value consciousness*) es la preferencia fundamental entre los consumidores. Un estudio publicado por la consultora Boston Consulting Group (Witschi *et al.*, 2021) y realizado en 18 países, viene a demostrar que la sensibilidad a los precios por parte de los consumidores varía ampliamente entre países y categorías de productos y que, en los mercados emergentes, la proporción de consumidores sensibles a los precios no es necesariamente mayor que en los mercados ricos. Es más, la sensibilidad al precio está determinada no solo por la tipología y/o perfil del consumidor, sino también el contexto de sus decisiones de compra.

Desde estos criterios, las empresas tendrán que fijar los precios a partir de la demanda, la sensibilidad a los precios en función de las categorías y contexto de compra, así como la capacidad de compra de los consumidores, la cual estará en función de sus ingresos. En este caso, es muy apropiado analizar la capacidad de compra en términos reales de los diferentes mercados. Una medida, además de la renta per cápita, puede

ser la Paridad del Poder Adquisitivo (PPA) que implica que los tipos de cambio están determinados por el valor de los bienes que las diferentes monedas pueden comprar. En este sentido, un índice muy utilizado es el Índice Big Mac, implementado por *The Economist* en 1986, como una guía clara y sencilla para saber si las monedas están en su nivel "correcto". Este índice se fundamenta en la teoría del PPA, bajo la hipótesis de que, a largo plazo, los tipos de cambio deberían moverse hacia el tipo que igualaría los precios de una cesta idéntica de bienes y servicios (en este caso, una hamburguesa Big Mac – un producto uniforme en casi todo el mundo) en dos países cualesquiera.

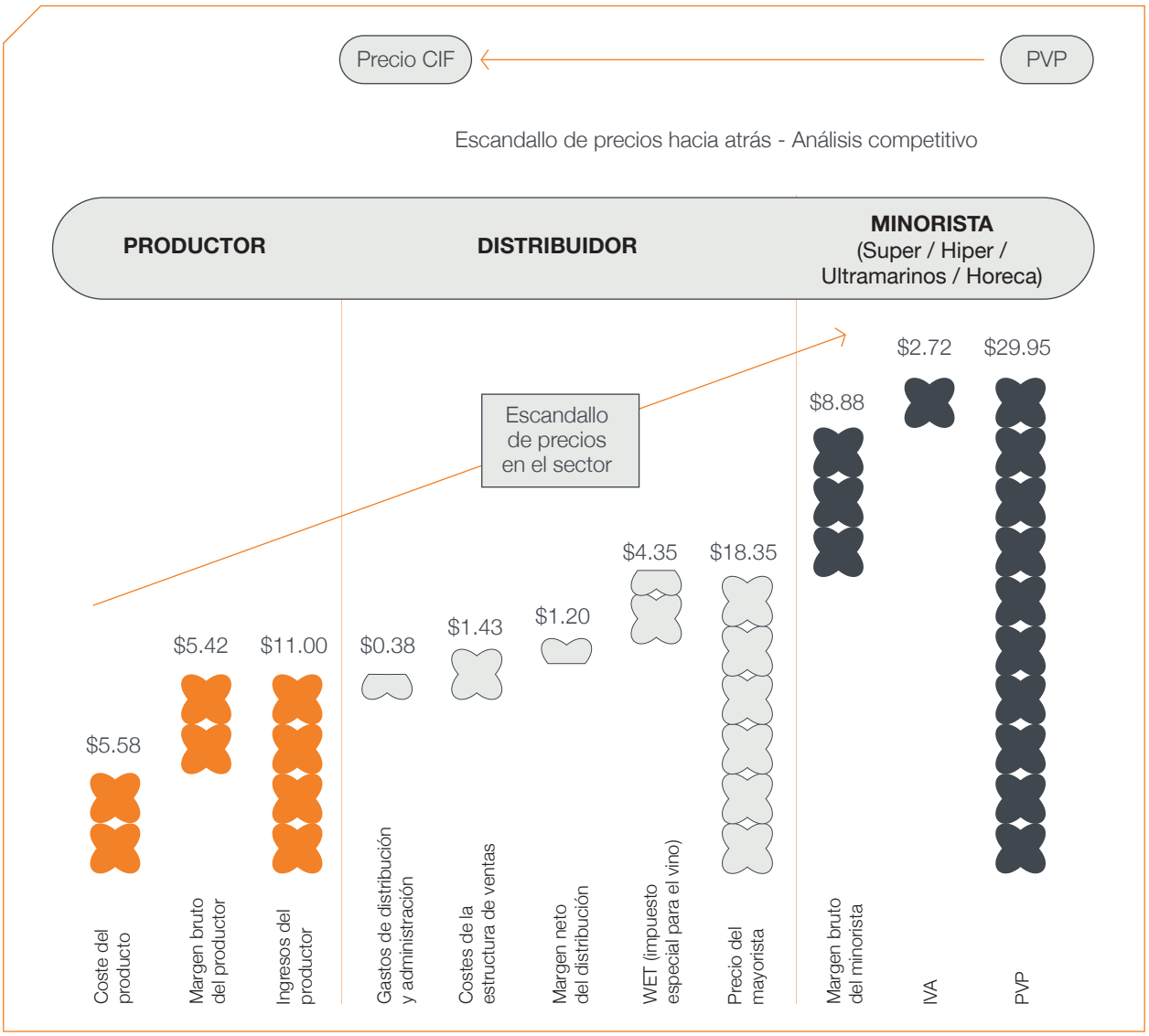
El tercer aspecto importante en la fijación de precios es la **competencia.** El número de competidores, su tamaño y fuerza, y sus estrategias de precios son diferentes en cada mercado. Hay sectores muy sensibles a los precios de la competencia. En productos de consumo, la rivalidad competitiva se ve afectada también por la concentración de la distribución (medida por el Índice de Concentración – *Concentration Index*). En los países donde existe un elevado grado de desarrollo y concentración de la distribución, hay también una importante penetración de las marcas de distribuidor (*retail brands*). Tanto la concentración de los minoristas como la creciente penetración de las marcas de distribuidor son mecanismos de presión sobre los fabricantes, que se ven obligados a fijar políticas de precios y descuentos más atractivos para mantener sus cuotas de mercado.

Fijar los precios en función de la competencia requiere conocer muy bien las estructuras de márgenes en los diferentes eslabones de la cadena de distribución. En un estudio de campo en el mercado objetivo, el directivo puede fácilmente conocer los precios de venta al público de los productos importados (por ejemplo, con un *store-check* en el país extranjero), cuáles son las empresas importadoras e incluso conocer las cuotas de mercado de cada una de ellas (por ejemplo, con informes tipo Nielsen o Euromonitor). También se pueden obtener informes de consultoras sobre los precios de las distintas marcas y formatos en una categoría en un determinado país. Este servicio también lo ofrece ICEX a través de sus servicios personalizados.

Lo difícil realmente es saber a qué precios están vendiendo los competidores sus productos a los detallistas o a los importadores-distribuidores. para poder así fijar las políticas de precios en función de la competencia. Los análisis agregados de estadísticas de importación pueden ofrecer los precios medios de una categoría de producto procedente de un determinado país (por ejemplo, el litro de vino australiano en el Reino Unido), pero no aportan nada sobre los precios de importación de las distintas empresas y marcas. Además, los distribuidores-importadores, mayoristas o minoristas difícilmente brindan información acerca de sus márgenes. En este sentido, el directivo con experiencia en el sector suele tener datos que le permiten realizar lo que se denomina "escandallo de precios hacia atrás", que no es sino darle la vuelta al esquema de formación de precios para la exportación, pero aplicado a los productos de los competidores. En la Figura 3.27 se recoge un ejemplo de formación de precios de un exportador de vino australiano en un país determinado.

Figura 3.27

ANÁLISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA: EL ESCANDALLO HACIA ATRÁS



Fuente: adaptado de Cerviño (2010).

Cabe mencionar que cada vez es mayor la influencia de Internet en la formación de los precios, especialmente en los mercados de bienes de consumo, en los cuales existen numerosos portales de ámbito internacional que publican ofertas de productos. En este sentido, Internet

constituye una fuente de referencia indispensable para la empresa, dado que en la actualidad los consumidores suelen consultar los precios de los productos en la red, aunque luego la compra se realice *offline* (lo que se denomina la tendencia ROPO: *Research Online, Purchase Offline*).

Un ejemplo es el portal www.totalwine.com (la página de vinos más visitada del mundo), que facilita información actualizada de precios de venta de millones de ofertas de vino en miles de establecimientos de todo el mundo. También la *app* Vivino (www.vivino.com) permite saber las valoraciones y precios de miles de vinos en todo el mundo. Por último, para las empresas que desarrollen una estrategia *omnichannel*, es importante establecer una coordinación de sus políticas de precios *online* y *offline*. Por ejemplo, en las tiendas ofrecen los mismos productos que en las tiendas físicas. La cuestión clave es a qué precios comercializarlos localmente. En este caso se puede diferenciar las ventas *online* en países con tiendas físicas y sin tiendas físicas. En muchos de los nuevos países que Zara ofrece tiendas *online* (principalmente África) ni siquiera tiene tiendas físicas, pues la presencia de Zara se limita aproximadamente a 100 mercados. Para la mayoría de estas nuevas webs *online*, los envíos son remitidos desde la plataforma *online* de España y son recibidos en un plazo de entre tres y siete días por los clientes, dependiendo de los destinos. La tienda *online* global de Zara (zara.com / www), dirigida a más de 100 países, ofrece las colecciones globales de la firma para hombre, mujer y niños, con un precio de venta al público único y en euros, al que los clientes tienen que sumar los costes de las aduanas, cuyos importes dependen del tamaño del pedido y del país, y también los gastos de envío. Aún así, y dentro de esta filosofía de un precio global *online* único para todos los países, la web global tiene precios más caros que la tienda *online* española. Según un informe publicado por el periódico Cinco Días (2018), las diferencias de valor parten de un mínimo del 10% hasta llegar a un 44% en algunos casos extremos (por ejemplo, un abrigo de mujer que en su versión española costaba 159 euros y en su versión global, 229 euros). Estas diferencias también están presentes entre las diferentes webs *online* de cada país dado que el sistema identifica la IP desde donde se conecta el consumidor ajustándose los precios *online* de cada país a los precios de las tiendas físicas de Zara en los respectivos países, que como vimos anteriormente, son muy diferentes por países.

Por último, añadido a los costes, demanda y competencia, otros factores que afectan la fijación de precios son los tipos de cambio, diferenciales de inflación, las políticas arancelarias y otras reglamentaciones legales.

5.3.1. Política de precios y posicionamiento competitivo internacional

La empresa puede desarrollar una estrategia de ventajas de costes o de diferenciación. La empresa de bajos costes compite generalmente en precio, ofreciendo al mercado sus productos a precios bajos con el ánimo de alcanzar mayores cuotas de mercado. Sin embargo, es difícil mantener una ventaja competitiva a largo plazo basándose en precios y costes, en especial para empresas ubicadas en países desarrollados. En este sentido, el mejor camino para ser competitivos en los mercados internacionales es mediante estrategias de calidad y diferenciación de

productos apalancadas en marcas con dimensión internacional. Diversos estudios empíricos han demostrado que el factor que más impacto tiene en los resultados de las empresas frente a sus competidores no son los precios, sino la calidad percibida de sus marcas y productos.

En este sentido, los criterios tangibles de los productos, como puede ser la calidad, la tecnología y la innovación son condición necesaria, pero, en muchos sectores, no son suficientes. Dentro del contexto competitivo internacional actual, el objetivo para las empresas no va a ser tanto fabricar productos a un precio bajo. La idea es crear valor, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, lo que nos lleva a pensar más en la creación de marcas que en ventajas de costes. En estos casos, la política de precios debe estar en línea y reforzar el posicionamiento de calidad y prestigio de la marca. Sectores como el de la moda, la cosmética y perfumería, la alta relojería y, en general, los artículos de marcas de lujo, fijan sus precios globales en función del posicionamiento de sus marcas.

5.3.2. Estandarización, adaptación y coordinación de la política de precios

Ante los diferenciales de costes, factores competitivos, estructuras de distribución, sensibilidad de la demanda y diferenciales en el poder adquisitivo de los países, la teoría de precio sugiere que la empresa podría mejorar sus resultados aplicando una estrategia de diferenciación de precios, que le permita ajustar el precio ofertado en cada país a las condiciones locales. Dentro del debate sobre la estandarización o adaptación de las variables del *marketing mix*, la mayoría de los estudios empíricos realizados demuestran que el precio es la variable de *marketing* que menos se estandariza. Incluso, en aquellas áreas geográficas donde los procesos de integración económica y monetaria están tratando de eliminar muchas de estas diferencias, como es el caso de la Unión Europea, estas diferencias todavía existen y son relevantes.

Ahora bien, uno de los peligros de tener precios diferentes entre países para un mismo producto estandarizado son las importaciones paralelas, más aún cuando los distribuidores internacionales, muy concentrados y con enorme capacidad de compra, pueden realizar fácilmente operaciones de arbitraje o centralizar sus compras en el país con menor nivel de precios. De este modo, cuanto mayores sean los diferenciales de precios aplicados en los distintos países, mayor será el incentivo para que los distribuidores, importadores o *brokers* especializados realicen operaciones de arbitraje de precios e importaciones paralelas. Estas son las importaciones y movimientos internacionales del producto realizadas fuera de los canales de distribución autorizados y "oficialmente" establecidos por la empresa y que escapan del control del fabricante. Estos importadores "no autorizados" se aprovisionan de sus productos en los países donde se comercializan a precios bajos para luego venderlos en los países donde los precios son mayores. Como se analizará posteriormente en el apartado 6.3.2 (Mercados grises), esta situación también afecta a la gestión de la distribución.

Pues bien, entonces, ¿debería adaptarse la política de precios a las características específicas de cada mercado estableciendo diferenciales de precios entre países; o bien, debería coordinarse y homogeneizarse en todos los mercados?

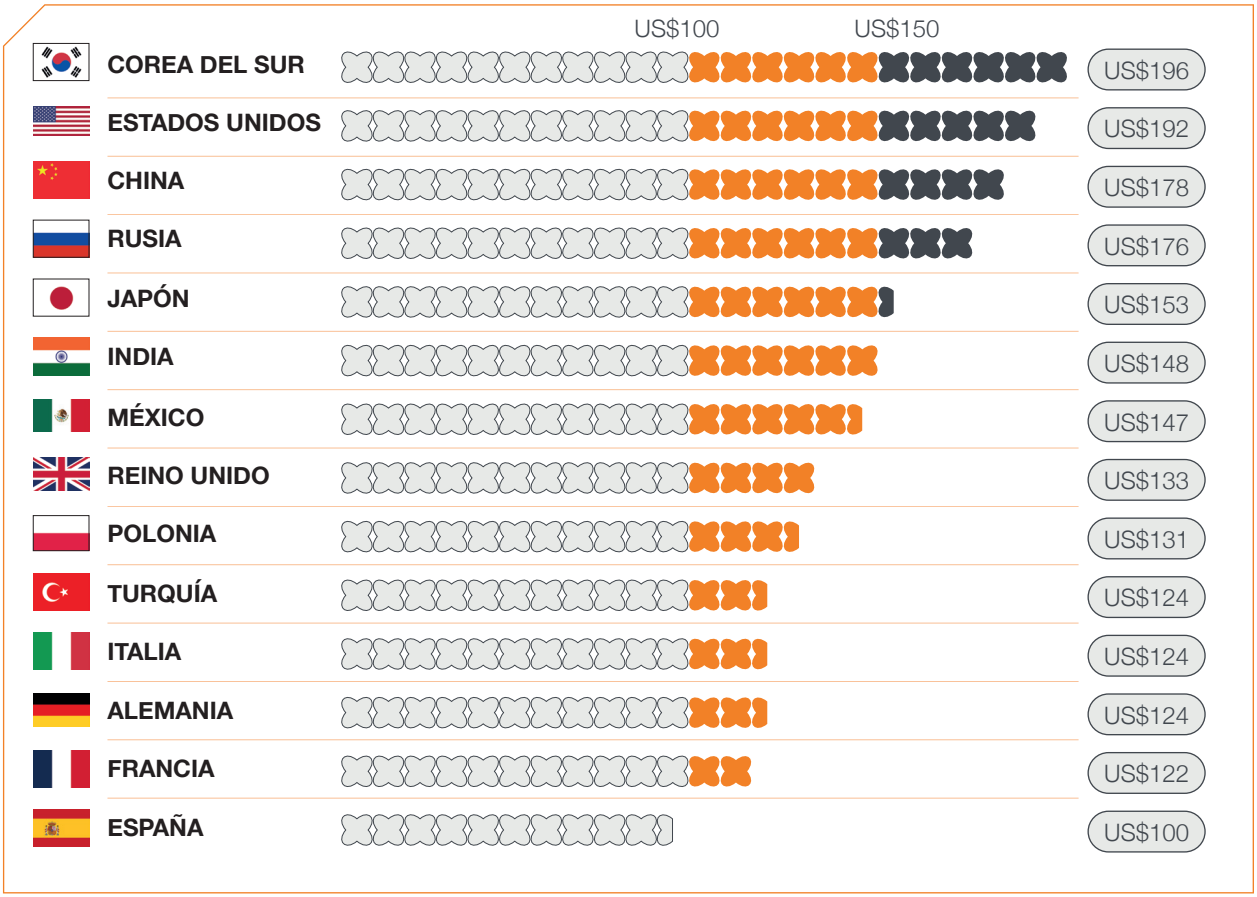
Como hemos señalado, la política de precios suele adaptarse en gran medida a los mercados internacionales, lo que no quiere decir que no sea necesario armonizar y coordinar la política de precios en el ámbito internacional. El grado de armonización estará en función del grado de centralización y descentralización que haya en la organización empresarial. También, a medida que se globalizan las demás variables del *marketing*, se suelen coordinar en mayor medida las políticas de precio, para buscar una coherencia con la imagen global de las marcas y productos.

No obstante, aunque la estrategia general de precios la marque la central, se suele permitir que las respectivas filiales realicen los ajustes necesarios para dar una respuesta adecuada a las situaciones que se presenten en cada mercado: excesos de capacidad productiva que exijan reducir los precios, cambios coyunturales en las estructuras de costes, aranceles e impuestos, cambios drásticos en los tipos de cambio, etc. En general, en aquellas empresas muy globalizadas, la central marca unas pautas básicas a las cuáles las filiales tienen que adherirse, disfrutando de una cierta flexibilidad con un techo límite al alza o a la baja.

Un ejemplo a este respecto puede ser la política de precios de Zara en todo el mundo, tal como se ha señalado anteriormente. En general, la cadena aplica un alto grado de estandarización en todo su *marketing mix*, desde las líneas de productos a la estrategia de localización y diseño de tiendas. Respecto a la publicidad, este dilema no existe, dado que la cadena apenas realiza campañas de comunicación convencionales, y los diferenciales de precios para un mismo producto Zara son evidentes entre los distintos países. Según el estudio realizado por el banco de inversión Morgan Stanley y la consultora AlphaWise en 2015, comparando unas 7.000 referencias de Zara en 14 mercados, se observa que en Corea del Sur y en Estados Unidos los precios casi doblaban los de España. También que, tomando España como base 100 y atendiendo a los tipos de cambio en el momento en el que se llevó a cabo el estudio (el dólar y la libra estaban fuertes contra el euro entonces), las prendas de Zara eran entre un 22% y un 24% más caras en Francia, Alemania e Italia; casi un 50% más en Inglaterra y más del 75% en Rusia y en China (vid. Figura 3.28). En la actualidad, el esquema de precios del 2015 sigue vigente, en términos generales, en los diferentes países de la cadena.

Figura 3.28

PRECIOS DE VENTA DE ZARA EN EL MUNDO (Posición de precios relativos en tiendas físicas: España = US$100)



Fuente: Morgan Staley Research y AlphaWise (2015).

Para el Grupo Inditex, el mercado europeo es la referencia de base a la hora de fijar la política de precios. Hay cierto descuento en España y en Portugal, y en el resto de plazas se estudia cada país y cada prenda a la hora de establecer los precios. Para analizar las diferencias se tiene en cuenta los impuestos al consumo de cada país, su lejanía (no se incurre en el mismo coste si se envía una prenda desde España a Andorra que a Singapur) y los aranceles a la importación, así como otros aspectos como el poder adquisitivo de la población local y la competencia. Sin embargo, y según la propia empresa, estos argumentos tienen una relevancia relativa a la hora

de establecer los precios, dado que la estrategia de precios está más relacionada con el posicionamiento buscado por la cadena en cada país que con los costes.

Es decir, a pesar de que los precios son diferentes para el mismo producto en cada país, se puede argumentar que la política de posicionamiento de precio es la misma en todo el mundo, a excepción de España y Portugal, donde la marca se sitúa todavía en un *mass-market* selectivo, si bien, tratando de "moverse" de manera paulatina hacia el segmento *premium*. El objetivo de Zara es mantener el mismo posicionamiento comercial en todos los mercados: "moda de calidad y diseño a precios atractivos en un segmento de *masstige – mass prestige*". La idea es que la percepción de la marca sea la misma, al margen de los costes operativos e impositivos de la mercancía en cada país. Es decir, se fijan los precios según la imagen de marca buscada para cada país concreto.

Otro mecanismo de coordinación de las decisiones de precios son los denominados **precios de transferencia o precios de cesión interna,** que son los precios a los que las distintas unidades o filiales de una misma empresa se compran y venden los productos y servicios. Existen distintas alternativas a la hora de fijar los precios de transferencia: basarlos en el coste actual, en el coste estándar, en el coste modificado, en el precio de mercado, fijar precios negociados, etc.[3]:

La OCDE recomienda utilizar el precio de plena competencia (*arm's-length price*), es decir, el precio debería fijarse con base en las condiciones de mercado, si bien, en la práctica y por regla general los precios de transferencia tratan de minimizar los costes fiscales en las operaciones de *import-export* vinculadas entre matriz y filiales y entre estas últimas entre sí.

Es decir, el impacto de los precios de transferencia en la competitividad internacional de la empresa va más allá de la política de precios, pues tiene repercusiones fiscales importantes. En primer lugar, determinan el pago de impuestos y derechos aduaneros, de modo que un sistema efectivo de precios de transferencia debería minimizar el conjunto de impuestos y aranceles que la empresa ha de pagar. Y, en segundo lugar, señalar que los precios de transferencia también sirven para reducir el impacto de las fluctuaciones de los tipos de cambio, canalizar inversiones, fijar royalties de marcas y patentes, repatriar capitales y gestionar globalmente las necesidades de liquidez que existan en la empresa. En ocasiones, este término se ve asociado con enfoques sensacionalistas sobre las estrategias usadas por grandes grupos multinacionales para desviar beneficios a territorios de baja o nula tributación o paraísos fiscales. A efectos fiscales, los Estados exigen que los precios de transferencia se ajusten a unos criterios para su determinación, que en el caso de España están contenidos en el art. 18 de la Ley 27/2014, del Impuesto sobre Sociedades, y los artículos del Reglamento que los desarrollan.

Como ejemplos de precios de transferencia, señalamos los siguientes (www.international-tps.com):

1. Generalmente los grupos de empresas buscan ahorrar costes o aprovechar sinergias

3 Para una revisión detallada de estos métodos, vid. https://www.international-tps.com/precios-de-transferencia/

concentrando los recursos de una determinada actividad en la matriz o en un centro de servicios compartidos. Por ejemplo, se pueden concentrar los recursos de diseño de campañas de *marketing* y publicidad para todas las empresas del grupo en un departamento central de *marketing* del grupo. Esto dará lugar a una facturación por servicios de apoyo a la gestión (conocidos coloquialmente como *management fees*) entre la matriz donde se concentran esos recursos comunes y las filiales que se benefician de los mismos, que deberán ser valorados conforme a las normas de precios de transferencia.

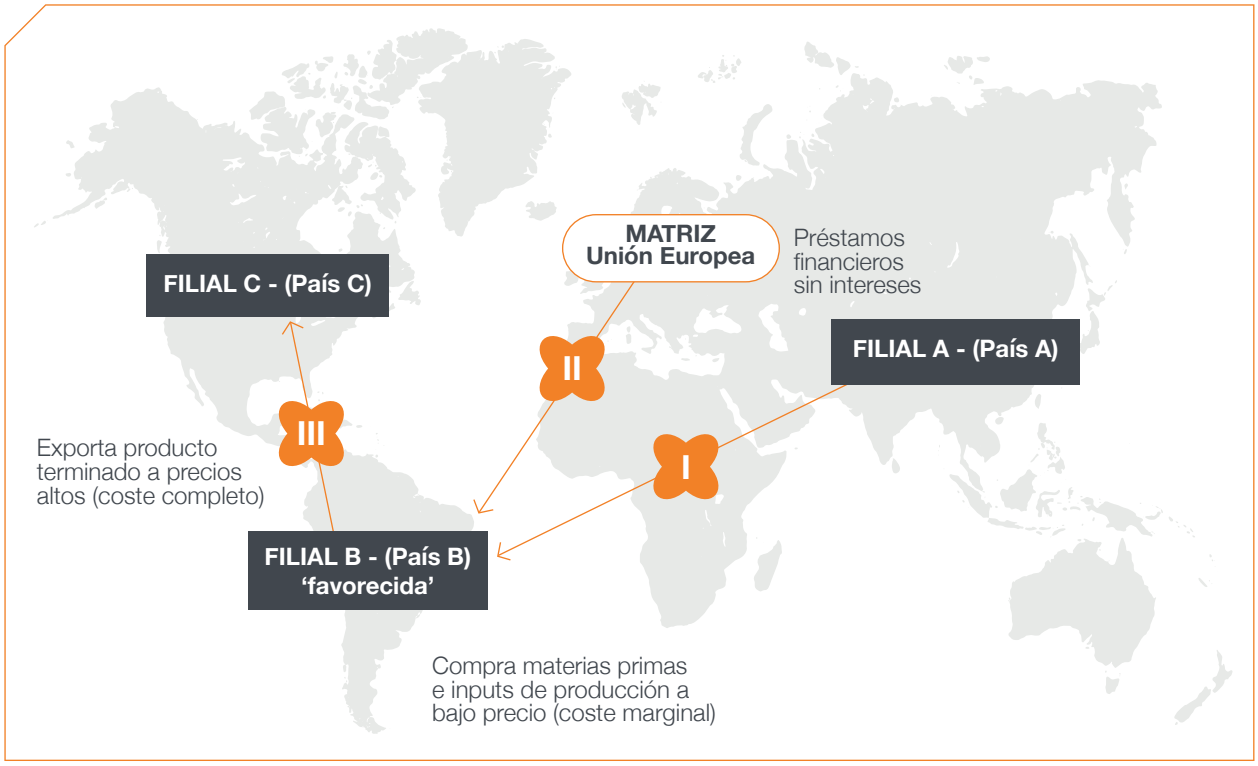
2. Los grupos de empresas suelen aprovechar su tamaño para obtener mejores condiciones financieras cuando solicitan préstamos bancarios o emiten deuda en los mercados. Por esta razón, la obtención de financiación externa es realizada por la propia matriz o una entidad *ad hoc* con su garantía. Posteriormente, dicha financiación bancaria se traslada a las filiales que la necesitan para su actividad en forma de préstamo intragrupo, cuyo tipo de interés y condiciones están sometidos a las normas de precios de transferencia.

3. Un grupo español que quiera comercializar sus productos en otros países podrá establecer filiales que le compren sus productos para su reventa a los clientes locales. Si los países de destino tienen un tipo de gravamen del Impuesto sobre Sociedades distinto del español, la forma en que se establezca el precio de transferencia influirá en la parte del beneficio que tribute en España o en el país de destino y, en consecuencia, en el nivel de impuestos promedio que pague el grupo de empresas.

Un esquema de precios de transferencia se recoge en la Figura 3.29.

Figura 3.29

EJEMPLO DE MECANISMO DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA



Fuente: adaptado de Otero (1998) y Cavusgil (1996).

Como conclusión de este apartado y a partir de las consideraciones anteriores, es fundamental que las empresas localicen sus estrategias de precios y políticas por país y circunstancias de compra. Las políticas de precios uniformes a nivel global no suelen ofrecer una solución óptima. Los gestores de productos y marcas necesitan una comprensión profunda de cuándo es probable y cómo el precio influye en las decisiones de compra y cómo éste se relaciona y combina con otras variables comerciales.

Por otro lado, y ante los tiempos desafiantes con la situación económica y política mundial actual, la fijación de precios seguirá ocupando un lugar destacado en la estrategia de *marketing*, a medida que los consumidores buscarán tomar decisiones más racionales en situaciones de incertidumbre. En este contexto, es fundamental que la dirección de *marketing* adquiera una comprensión adecuada de las motivaciones que impulsan las compras y la sensibilidad del precio en los diferentes mercados, categorías y circunstancias específicas de compra. Tal conocimiento puede ser la clave para establecerse en un mercado y ganar cuota de mercado, consiguiendo ser competitivo en precio y al mismo tiempo rentable.

6. Políticas de *marketing mix* internacional: distribución y comunicación

Tras analizar dos de las cuatro variables del *marketing-mix* internacional (producto y precio), continuaremos con el análisis de las otras dos variables del mismo: distribución y comunicación. Por tanto, en este apartado se estudiará la **distribución**, que es un área de decisión clave de la política del *marketing-mix* internacional, así como se verá la política adecuada de **comunicación**, siendo su papel análogo al que tiene en las actividades nacionales: comunicarse con los clientes para ofrecerles la información que necesitan para tomar sus decisiones de compra, así como para crear una buena imagen de marca.

6.1. Determinantes externos de los canales de distribución

Según Hollensen y Arteaga (2010), existen cinco determinantes externos que afectan a los canales de distribución:

1. **Características del cliente.**
   El cliente o consumidor final es la piedra angular de cualquier diseño del canal. Así pues, cuando se toman decisiones sobre la distribución hay que tener en cuenta el volumen, la distribución geográfica, los hábitos de compra, las preferencias sobre el local de venta y los patrones de usos y costumbres de los grupos de consumidores.

2. **Tipo de producto.**
   Las características del producto desempeñan un papel clave para determinar la estrategia de distribución. Por ejemplo, en el caso de productos de conveniencia de precio reducido y elevada rotación, el requisito es una red de distribución intensiva, mientras que no es necesario, ni siquiera deseable, que un producto de prestigio tenga una gran distribución, de modo que el fabricante puede acortar y reducir su canal. Los costes de transporte y almacenamiento también son cuestiones críticas en la distribución.

3. **Carácter de la demanda y localización geográfica.**
   Las percepciones que tienen los clientes objetivo de determinados productos pueden forzar la modificación de los canales de distribución. Estas percepciones están influidas por la renta del cliente y la experiencia con el producto, la utilización final del mismo, su posición en el ciclo de vida y la fase de desarrollo económico del país. Además, la localización geográfica de un país y el desarrollo de sus infraestructuras de transporte también pueden afectar a las decisiones sobre el canal.

4. **Competencia.**
   Los canales utilizados por productos competidores y sustitutivos son importantes porque las organizaciones del canal que

tratan de servir el mismo mercado a menudo compiten entre sí. Así, los consumidores pueden esperar encontrar determinados productos en determinadas tiendas (sobre todo, en las especializadas) o bien se han acostumbrado a comprar determinados productos en determinados lugares. Además, los competidores locales e internacionales pueden tener acuerdos con los principales mayoristas de un país extranjero de forma que se crean barreras eficaces y se excluye a la empresa de los canales clave. La alternativa consiste en utilizar un enfoque de la distribución totalmente distinto del de la competencia y desarrollar, de esta forma, una ventaja competitiva.

5. **Normativas legales y prácticas empresariales locales.**
   Un país puede tener determinadas leyes que prohíben la utilización de determinados canales o intermediarios. Además, las prácticas empresariales locales pueden interferir en la eficiencia y la productividad, así como obligar a un fabricante a recurrir a un canal de distribución más largo y amplio del deseado.

6.2. La estructura del canal de distribución

Para determinar la estructura del canal de distribución es necesario analizar algunas características que desarrollamos a continuación como la cobertura del mercado, la longitud del canal, la selección de intermediarios, los acuerdos de distribución, la motivación, la relación control / coste y el grado de integración.

6.2.1. Cobertura del mercado

Es importante el nivel de cobertura del mercado que ofrece un miembro del canal. El término cobertura es flexible y hace referencia a zonas geográficas en un país o número de locales comerciales. Pero independientemente de cuál sea el criterio o criterios utilizados para definir la cobertura del mercado, la empresa tiene que crear una red de distribución (concesionarios, distribuidores y minoristas) para alcanzar sus metas en cuanto a cobertura.

Como se muestra en la Figura 3.30, existen tres enfoques distintos:

1. Cobertura intensiva: requiere la distribución del producto a través del mayor número posible de tipos de intermediarios y del mayor número posible de intermediarios individuales de cada tipología.

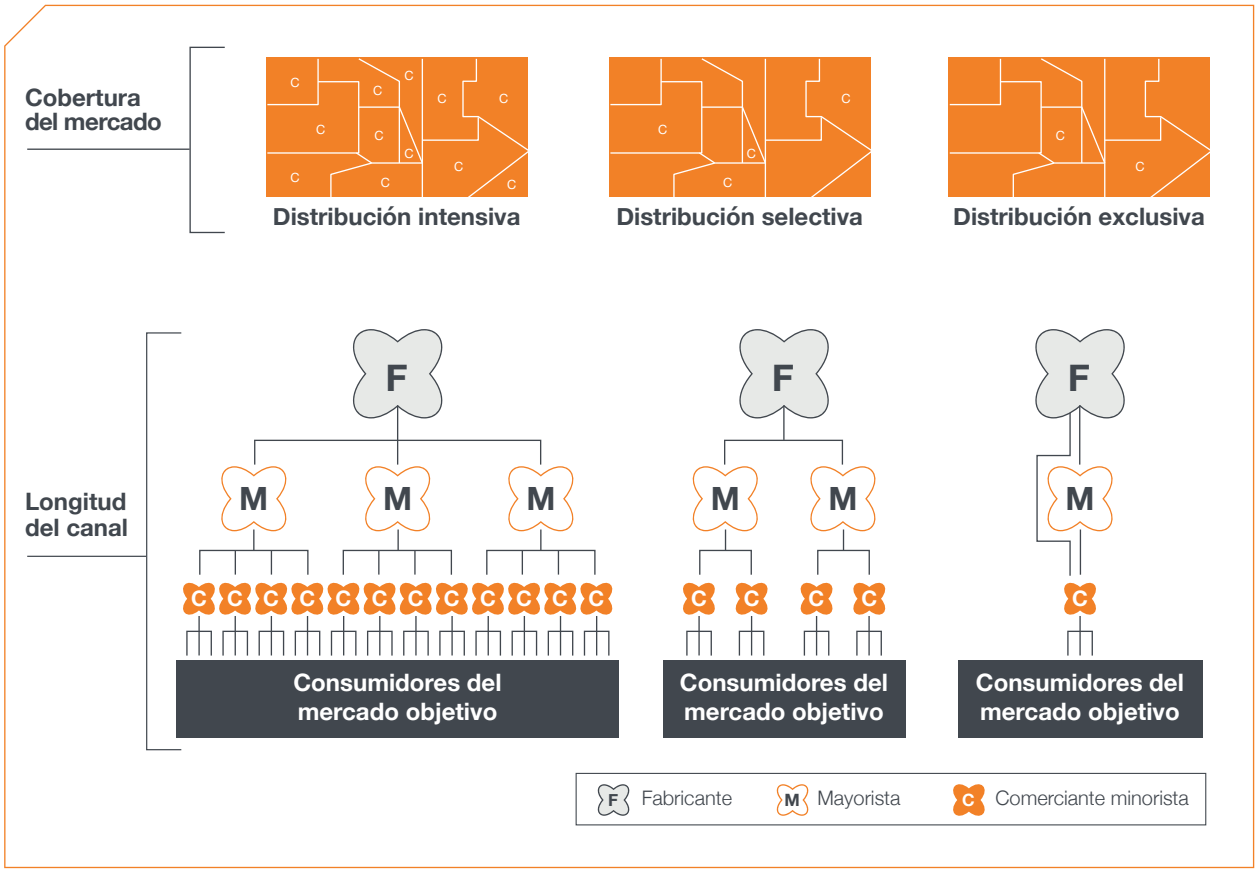
2. Cobertura selectiva: implica la utilización de un reducido número de intermediarios para cada zona en la que se va a entrar.

3. Cobertura exclusiva: implica la elección de un único intermediario en un mercado.

Se puede identificar la cobertura del canal (amplitud) a lo largo de un continuo que va desde los canales amplios (distribución intensiva) hasta los canales estrechos (distribución exclusiva).

Figura 3.30

TRES ESTRATEGIAS DE COBERTURA DEL MERCADO



Fuente: Hollensen y Arteaga (2010).

6.2.2. Longitud del canal

Viene determinada por el número de niveles o distintos tipos de intermediarios. Los canales más largos, los que tienen varios intermediarios, tienden a estar relacionados con los bienes de conveniencia y de distribución masiva. En la Figura 3.31 se muestran los principales determinantes de la longitud o amplitud del canal.

Figura 3.31

FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE EL TIPO DE DISTRIBUCIÓN

	AMPLITUD DEL CANAL		
FACTOR	**Distribución intensiva** ⟷	**Distribución selectiva** ⟷	**Distribución exclusiva**
Tipo de producto	Producto de conveniencia	⟷	Especialidades
Etapa en el ciclo de vida del producto	Productos maduros	⟷	Nuevos productos
Precio de producto	Productos de precios reducidos	⟷	Productos de precios elevados
Fidelidad a la marca	Productos de la marca preferida*	⟷	Productos con insistencia en la marca*
Frecuencia de adquisición del producto	Productos adquiridos con frecuencia	⟷	Productos adquiridos con poca frecuencia
Singularidad del producto	Productos comunes	⟷	Productos distintivos
Requisito de venta	Productos en autoservicio	⟷	Productos con venta personalizada
Complejidad técnica	Productos no técnicos	⟷	Productos técnicos
Requisitos de mantenimiento	Productos con mantenimiento limitado	⟷	Productos con mucho mantenimiento

*Por clientes con insistencia en la marca (*brand-insisted*) entenderemos que son aquellos que comprarán solo su marca favorita, es decir, no comprarán fácilmente un producto de otra marca (por ejemplo, marcas de tabaco o alcohol). Por el contrario los clientes de marca preferida (*brand-preferred*) son aquellos que tienden a comprar su marca favorita y dedicarán algunos recursos (tiempo y dinero) para comprar una marca determinada (por ejemplo, productos diarios o *snacks*), solo hacia cierto punto.

Fuente: Hollensen y Arteaga (2010).

6.2.3. Selección de los intermediarios

Los criterios más importantes para elegir a los distribuidores extranjeros se agrupan en cinco categorías: situación financiera de la empresa, factores relativos al producto, habilidades de *marketing*, compromiso y factores facilitadores, tal como se muestran en el Cuadro 3.18.

Tras hacer una lista de todos los criterios importantes, será necesario elegir algunos para evaluarlos de forma más específica, comparando los candidatos potenciales entre sí y respecto a los criterios determinantes.

Cuadro 3.18

CRITERIOS PARA EVALUAR A LOS DISTRIBUIDORES EXTRANJEROS

CRITERIOS DE SELECCIÓN				
Puntos fuertes financieros y de la empresa	**Factores relativos al producto**	**Habilidades de *marketing***	**Compromiso**	**Factores facilitadores**
• Solidez financiera. • Capacidad de financiar las ventas iniciales y el crecimiento posterior. • Capacidad de lograr fondos adicionales. • Capacidad de dar una promoción adecuada y financiar la publicidad. • Experiencia en el producto y el mercado. • Capacidad de mantener el inventario. • Calidad del equipo directivo. • Reputación entre los clientes actuales y pasados • Capacidad de formular y ejecutar planes de *marketing* a dos o tres años.	• Calidad y sofisticación de las líneas de productos. • Complementariedad de los productos (¿sinergia o conflicto?). • Familiaridad con el producto. • Conocimientos técnicos de la plantilla. • Estado de las instalaciones físicas. • Seguridad de la patente.	• Experiencia y sofisticación de la dirección de *marketing*. • Capacidad para proporcionar una cobertura geográfica adecuada del mercado. • Experiencia con los clientes objetivo. • Servicio de atención al cliente. • Entregas a tiempo. • Personal de ventas. • Cuota de mercado. • Participación en ferias comerciales. • Pertenencia a asociaciones patronales.	• Voluntad de invertir en la formación de los vendedores. • Compromiso para lograr los objetivos de venta mínimos. • Actitud positiva hacia el programa de productos del fabricante. • Atención exclusiva al producto. • Voluntad de aportar recursos publicitarios. • Voluntad de abandonar las líneas de productos de la competencia. • Volatilidad de la cartera de productos. • Porcentaje del negocio que ofrece un único proveedor. • Voluntad de mantener un inventario suficiente.	• Conexiones con personas influyentes (red). • Experiencia / relaciones laborales con otros fabricantes (exportadores). • Historial con proveedores anteriores. • Conocimiento del negocio en cuestión. • Relaciones con las administraciones públicas. • Conocimientos de inglés.

Fuente: elaboración propia a partir de Hollensen y Arteaga (2010) y Hollensen (2020).

6.2.4. Motivación del Canal

El proceso de motivación de los miembros del canal se ve dificultado por la distancia cultural y geográfica y también porque los intermediarios no pertenecen a la empresa, sino que son empresas independientes, por lo que tendrán sus propios objetivos que no siempre tienen por qué corresponderse con los del fabricante. Por tanto, la empresa internacional tiene que ofrecer tanto recompensas monetarias como psicológicas, teniendo en cuenta que los intermediarios están muy influidos por el potencial de ganancias que ofrece el producto. Pero si el margen comercial es escaso y es difícil lograr las ventas, los intermediarios perderán interés en el producto y se concentrarán en otros que reporten una mayor recompensa a sus esfuerzos de venta, puesto que lograrán ventas y beneficios con su propia cartera de productos y servicios de distintas empresas.

6.2.5. Grado de integración

También se puede ejercer el control gracias a la integración. La integración del canal es el proceso de incorporar a todos los miembros del canal en un único sistema y unirlos bajo un único liderazgo y un único conjunto de objetivos. Existen dos tipos de integración:

1. Integración vertical: se intenta controlar a los miembros del canal en los distintos niveles, ya sea bajo relación contractual (fórmula usada por Mango, por ejemplo), o a través de la propiedad (como sucede con Zara, que, en ocasiones posee la totalidad del canal). Este tipo de integración puede adoptar dos formas: hacia delante o hacia atrás. Así, por ejemplo, Amazon para facilitar su introducción en Francia y abaratar los costes de envío, se hizo con un porcentaje importante de la empresa de mensajería Colis Privé.

2. Integración horizontal: se intenta controlar a los miembros del canal en el mismo nivel, es decir, a los competidores. Este tipo de integración se ve con frecuencia en las empresas de corte tecnológico, como por ejemplo la adquisición de la red social Instagram realizada por Facebook. Otro ejemplo es el de la empresa británica Just Eat, uno de los líderes mundiales en el sector de la entrega de comida a domicilio, que en 2016 adquirió La Nevera Roja, Hellofood Brasil, Hellofood Mexico y PizzaBo, para crecer en los mercados de España, Brasil, México y Portugal, respectivamente.

La integración se puede lograr bien mediante adquisiciones (propiedad) o bien mediante estrechas relaciones de cooperación.

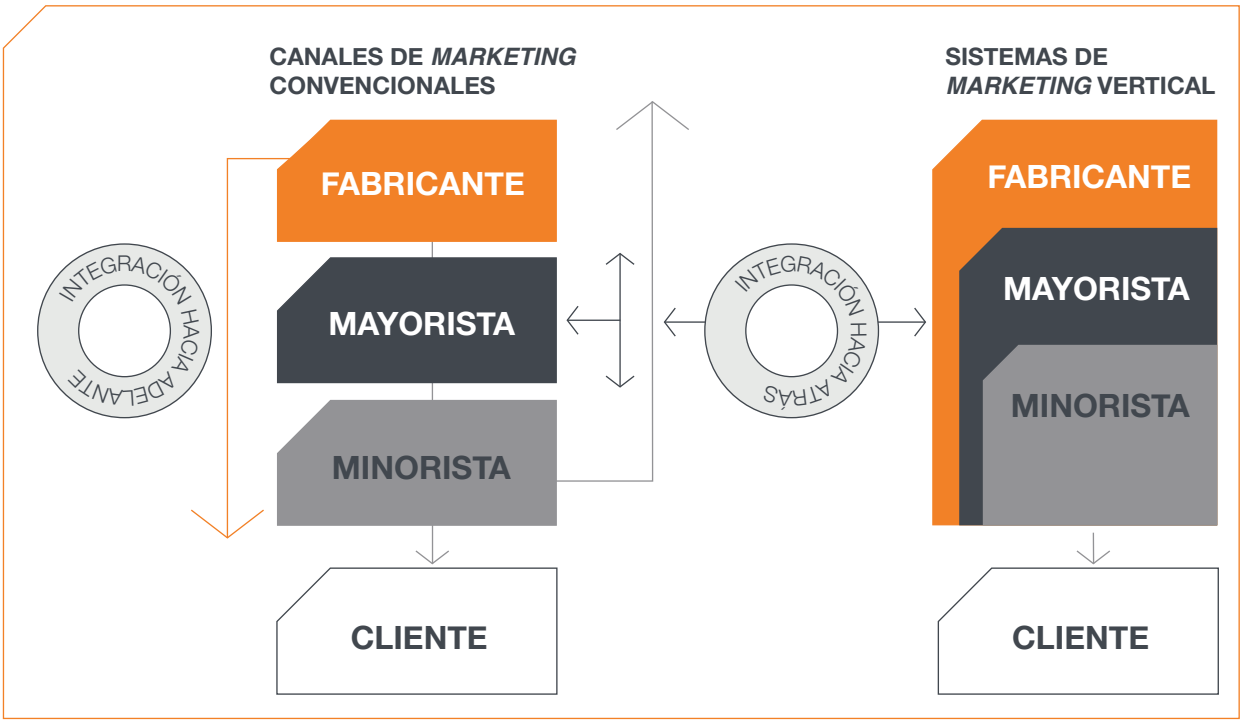
El punto de partida son los canales de *marketing* convencionales, en los que la composición del canal viene dada por miembros independientes y claramente definidos. En la Figura 3.32 se muestra un ejemplo de integración vertical:

- El fabricante puede hacer una integración hacia delante cuando busca el control de las empresas de los niveles mayorista y minorista del canal.

- El minorista puede hacer una integración hacia atrás, intentando controlar los negocios del nivel mayorista y del fabricante.

Figura 3.32

INTEGRACIÓN VERTICAL



Fuente: elaboración propia a partir de Hollensen (2020).

- El mayorista tiene dos posibilidades: se puede integrar tanto hacia delante como hacia atrás.

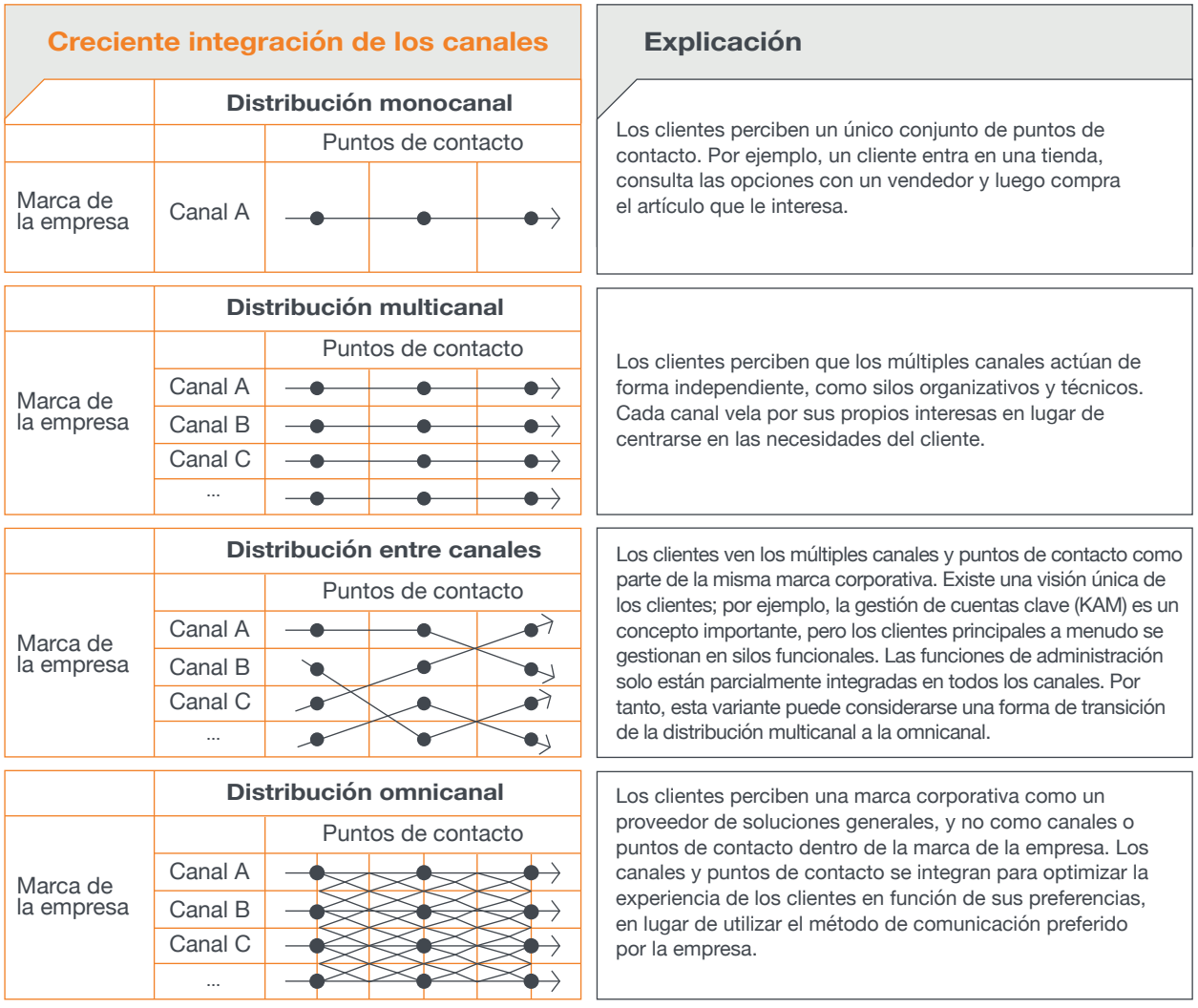
El resultado de estas maniobras es un sistema de *marketing* vertical. En este caso, la composición del canal viene dada por participantes integrados y hay una elevada estabilidad en el canal gracias a la fidelidad garantizada de los miembros y a sus compromisos a largo plazo.

6.2.6. De la estrategia monocanal a la omnicanal

La Figura 3.33 muestra la creciente integración de los canales de distribución, empezando por la distribución monocanal, en la que se llega a los clientes por un solo tipo de canal de distribución. Si bien esta estrategia reduce al mínimo los gastos de *marketing* de la empresa, también tiene como desventaja la pérdida de oportunidades que ofrecen los otros canales.

Figura 3.33

DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN MONOCANAL A LA OMNICANAL



Fuente: elaboración propia a partir de Hollensen (2020).

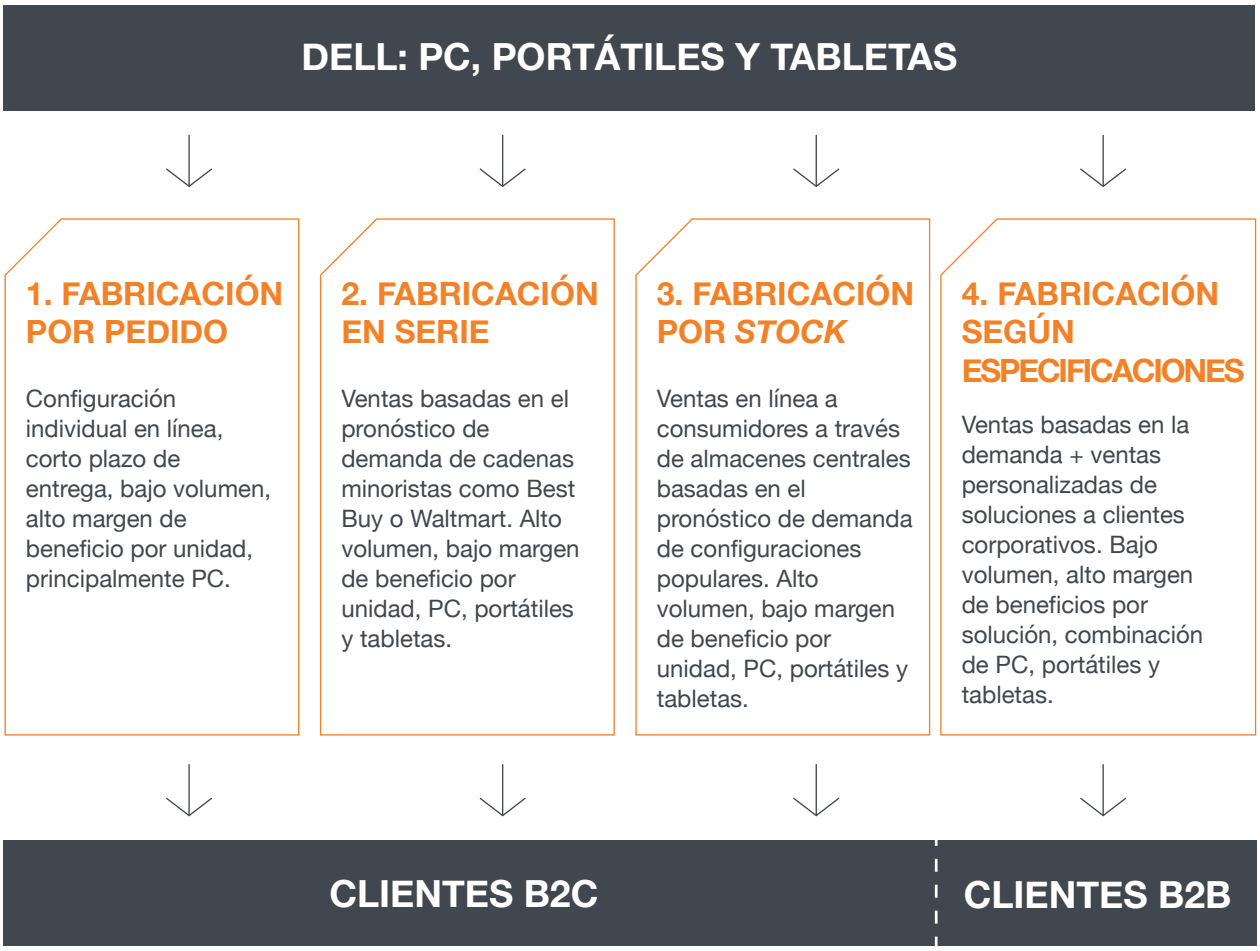
Se emplea una estrategia multicanal cuando una empresa pone un producto a disposición del mercado a través de dos o más canales de distribución. Los distintos canales incluyen Internet, el personal de ventas, los centros de llamadas, las tiendas minoristas y el correo directo. Vid. también la Figura 3.34, como ejemplo de estrategia multicanal (Dell).

A principios del siglo XXI, Dell se dio cuenta de que la estrategia de configuración por encargo, de gran capacidad de respuesta, que había con-

vertido a su tienda en línea en el mayor canal de PC del mundo, ya no satisfacía las necesidades de algunas de sus empresas de mayor crecimiento. Como consecuencia, en 2008, por ejemplo, Dell entró en el canal minorista con sus PC altamente estandarizados, a precios más bajos. Claramente, Dell necesitaba transformar su estrategia de canales de distribución para atender a nuevos clientes en nuevos canales con nuevos productos. Para el año 2010, la empresa comenzó a ofrecer ordenadores portátiles y en 2012 Dell incluso entró en el mercado altamente competitivo de las tabletas con su marca Venue (que utiliza la plataforma Android). En aquel momento, la estrategia multicanal tenía el aspecto que se ilustra en la Figura 3.34.

Figura 3.34

LOS CUATRO PRINCIPALES CANALES DE DISTRIBUCIÓN MUNDIAL DE DELL



Fuente: elaboración propia a partir de Hollensen (2020).

Las cuatro estrategias de canalización de Dell fueron las siguientes (Hollensen, 2020, p. 560).

1. **Fabricación por pedido.** Satisfacer las necesidades individuales de los consumidores, a través de Internet, con millones de configuraciones posibles.

2. **Fabricación en serie.** En este caso, la producción de los productos más populares se planifica en colaboración con las grandes cadenas minoristas, como Best Buy y Walmart. Los productos finales se envían a los almacenes centrales de los minoristas.

3. **Fabricación por *stock*.** Aquí Dell identificó otro segmento de clientes con poca incertidumbre en la demanda y relaciones poco sólidas con los clientes: productos / configuraciones populares vendidos a través de Internet directamente desde los almacenes de Dell a los consumidores particulares.

4. **Fabricación según especificaciones.** Aquí se diseñan soluciones de productos (combinación de diferentes productos) y se entregan directamente.

   Un reto importante para aplicar esta estrategia de distribución multicanal ha sido aprovechar las sinergias entre los distintos canales y cadenas de suministro, con el fin de reducir la complejidad y aprovechar las "economías de escala" en la producción. En general, hay cinco áreas posibles que pueden producir sinergias: aprovisionamiento, diseño de productos, fabricación, planificación y realización de pedidos.

Estrategia multicanal

Un producto / servicio está disponible en el mercado a través de más canales de distribución. Los diferentes canales pueden incluir Internet, el teléfono inteligente, el personal de ventas, los distribuidores, los centros de llamadas, las tiendas minoristas y el correo directo. En principio, todos los canales están a disposición del cliente, pero no están integrados.

Esta estrategia ha sido un diseño de canal muy popular durante la última década (Valos, 2008). La creciente popularidad de esta estrategia se debe a las ventajas potenciales que ofrece: ampliación de la cobertura del mercado y aumento del volumen de ventas; menores costes absolutos o relativos; mejor adaptación a las necesidades cambiantes de los clientes; y más y mejor información. Sin embargo, esta estrategia también puede crear problemas significativos: confusión del consumidor, conflictos con los intermediarios y/o las unidades de distribución interna, aumento de los costes, pérdida de distintividad; y, finalmente, una mayor complejidad organizativa.

Un caso especial de "distribución multicanal" es el denominado *marketing dual,* en el que un solo producto se vende al mismo tiempo al consumidor y al mercado empresarial. Diferentes clientes con diferentes comportamientos de compra buscarán los canales que mejor se adapten a sus necesidades. Con un diseño multicanal también es posible que los responsables de *marketing* asignen canales de bajo coste, como Internet, a los clientes de bajo valor, y asignen canales más caros, como el personal de ventas, a los clientes de alto valor. Sin embargo, una de las principales características de la "distribución multicanal" es el

pensamiento aislado, lo que significa que en muchas empresas cada canal se gestiona de forma independiente con equipos, presupuestos, procesos, herramientas, estructuras de información y objetivos de ingresos específicos.

En la distribución entre canales, los silos quedan parcialmente atrás y los canales de distribución comienzan a coordinarse. Aquí las funciones de *marketing* suelen ser compartidas por el productor y los intermediarios del canal. El primero suele encargarse de las actividades de promoción y generación de clientes, mientras que el intermediario puede encargarse de las ventas y la distribución.

Sin embargo, hoy en día, más clientes navegan entre muchos terminales digitales para una sola compra. Desde el punto de vista del cliente, un trayecto típico puede consistir en buscar en Internet en el *smartphone*, investigar en el portátil, visitar las tiendas para revisar los artículos, comparar precios en el móvil mientras está en la tienda, antes de tomar la decisión final de compra. Para este enfoque con diferentes puntos de contacto es preferible una estrategia **omnicanal.**

Estrategia omnicanal

Todos los canales están a disposición del cliente, y los canales también están integrados y conectados. El objetivo es ofrecer experiencias y valor a lo largo de todo el recorrido del cliente.

Desde un punto de vista semántico, "omni" significa "todo". A diferencia de la estrategia multicanal, la estrategia omnicanal no consiste en maximizar la eficacia de los canales. Por el contrario, sitúa al cliente, y no a los silos corporativos, en el centro de la estrategia. El objetivo de la omnicanalidad es ofrecer al cliente una experiencia sin contratiempos para atraerlo y convencerlo. Las expectativas de la experiencia digital ofrecida son altas a lo largo del recorrido del cliente. Por ejemplo, un empleado de una tienda física debe tener información clave sobre todas las interacciones anteriores al alcance de su mano cuando interactúa con el cliente. Esto también significa que es necesario crear un sólido sistema de CRM no solo para rastrear y contener datos, sino para proporcionar al cliente una experiencia de servicio única.

Puede resultar difícil para las empresas pasar de la multicanalidad a la omnicanalidad debido a la diferencia en las estrategias de *marketing* que sustentan la estructura de los canales:

- Las barreras organizativas (silos) para las campañas de *marketing* tradicionales requieren una reorganización y un cambio de procesos entre varios departamentos.

- Nivel de comercio electrónico de la organización. La integración de un sistema de distribución omnicanal necesita sistemas de comercio electrónico integrados.

6.2.7. La tecnología *blockchain* y su influencia en el *marketing* internacional y la SCM (*Supply Chain Management*)

Aunque *blockchain* y bitcoin se utilizan a menudo indistintamente, bitcoin es, de hecho, solo una de las muchas aplicaciones de *blockchain*. Recientemente, esta tecnología ha atraído la atención por derecho propio, porque la gente y las organizaciones han empezado a darse cuenta de que su potencial va más allá del bitcoin. Hasta ahora, el bitcoin, una moneda digital entre usuarios ha

sido el principal producto y la aplicación más reconocida de *blockchain*. La *criptodivisa* ha sido catalogada de "burbuja" por algunos líderes ejecutivos y es considerada el futuro de la moneda por muchos futuristas e inversores entusiasmados. Más allá del entusiasmo por el bitcoin, ¿qué oportunidades ofrece la tecnología *blockchain* subyacente para los futuros vendedores?

Blockchain

Una *blockchain* (cadena de bloques) es una lista creciente de registros, llamados bloques, que están vinculados y asegurados mediante el uso de criptografía. Almacena en su base de datos información sobre las transacciones entre usuarios, realizadas sin intermediarios, de manera que cualquier usuario puede seguir las transacciones para siempre con la máxima transparencia. En consecuencia, la falsificación internacional de datos por parte de un grupo de personas es prácticamente imposible.

El uso de *blockchain* por parte de los comerciantes

Un bloque contiene información sobre una transacción, gran parte de esta información se almacena en la sección de detalles de la transacción. Un bloque también contiene un número *hash*, que se genera en base a la información de la transacción. Si hay algún cambio en la información de la transacción, el número *hash* será significativamente diferente. Por lo tanto, si se manipulan los datos de un bloque, las modificaciones pueden detectarse fácilmente. Un bloque no solo contiene su propio número *hash*, sino también el número *hash* del bloque anterior. Gracias a este vínculo, los bloques se conectan entre sí y forman una cadena, que es también la razón del nombre *blockchain*. Una forma fácil de imaginar la cadena de bloques es pensar en una hoja de cálculo que se duplica miles de veces en una red de ordenadores. Los cambios en la hoja de cálculo se imponen mediante una serie de reglas. Una vez que la información es validada, se añade permanentemente a la hoja de cálculo, convirtiéndose en algo no editable. La hoja de cálculo se actualiza en cada ordenador cuando se añade nueva información. Una vez actualizada, la hoja de cálculo es un registro público de cada cambio. No hay una ubicación centralizada para esa hoja de cálculo, lo que hace que sea extremadamente difícil de comprometer. Dicho de otro modo, la cadena de bloques es una lista creciente de registros descentralizados, denominados bloques, asegurados por criptografía. *Blockchain* no cambiará los fundamentos del *marketing*, pero sí la ejecución y las estrategias empresariales. Con *blockchain*, cualquiera puede transferir activos valiosos de una persona a otra sin necesidad de un intermediario de confianza. Los datos están protegidos por su descentralización (Iansiti y Lakhani, 2017).

Un ejemplo de cómo los vendedores pueden utilizar la tecnología *blockchain* para ganar la confianza de los consumidores:

Vas a la tienda a comprar café y te llama la atención una marca que habla de sus orígenes, una granja orgánica de propiedad familiar en Uganda. Imagina una aplicación que te permita poner tu teléfono encima (del café), escanearlo y ver toda la cadena de suministro de los granos de café hasta llegar a la familia productora de los granos de café en Uganda. Tienes total confianza en que ya no se trata de una simple afirmación porque tienes pruebas: todo ha sido verificado y registrado por el transportista (vid. el ejemplo de Maersk, en el Cuadro 3.19).

Cuadro 3.19

EL USO DE *BLOCKCHAIN* POR PARTE DE *MAERSK* EN SU TRANSPORTE MARÍTIMO

Tal como indica el profesor Hollensen (2020, p. 568). La naviera danesa Maersk es el mayor transportista de contenedores del mundo y representa entre el 18% y el 20% del mercado mundial del transporte marítimo. Maersk ha sido un ejemplo de alto perfil de una empresa que ha probado con éxito el uso de aplicaciones de *blockchain* en la logística internacional. Maersk utiliza la solución para rastrear sus contenedores de envío en todo el mundo con atributos como la ubicación GPS, la temperatura y otras condiciones.

Durante muchos años, Maersk ha estado buscando mejorar la forma de rastrear las mercancías que envía a todo el mundo. Para la empresa, el principal problema eran las "montañas de papeleo" que requería cada contenedor. Por ejemplo, la sala de almacenamiento en la oficina de Mombasa, en la costa de Kenia, tenía estantes y estantes de registros de papel que databan de 2014.

IBM Europa propuso *blockchain* a los altos ejecutivos de Maersk. Ambas empresas empezaron a trabajar en una versión de su *software* que estaría abierta a todos los implicados en cada contenedor. Cuando las autoridades aduaneras dieran el visto bueno a un documento, podrían subir inmediatamente una copia con una firma digital. Esto permite a todos los implicados, incluidos Maersk y las autoridades gubernamentales, ver que está completo. Si más tarde se produjeran disputas, todos podrían volver al registro y estar seguros de que nadie lo ha alterado entretanto. La criptografía implicada haría extremadamente difícil la falsificación de las firmas virtuales.

En 2014, Maersk realizó el seguimiento de un envío de aguacates y rosas desde África Oriental hasta Europa para entender los procesos físicos y el papeleo en los intercambios transfronterizos. En la mayoría de los casos, los contenedores pueden cargarse en un barco en pocos minutos. Sin embargo, pueden quedar retenidos en el puerto durante muchos días por falta de papeleo. El estudio descubrió que un solo contenedor para manejar un simple envío de mercancías refrigeradas desde África Oriental a Europa requería sellos y aprobaciones de hasta 30 personas, como las de las aduanas, los funcionarios fiscales y las autoridades sanitarias. Eso incluye más de 200 interacciones y comunicaciones diferentes entre ellos.

Las mercancías dentro de los contenedores pueden estropearse y se observó que el traslado y el seguimiento de todo el papeleo necesario puede costar tanto como el traslado físico de los contenedores. Los fraudes proliferan en el sistema de la cadena de suministro global. Por ejemplo, el Conocimiento de Embarque suele ser manipulado o copiado. Los delincuentes se llevan las mercancías de los contenedores. También hacen circular productos falsificados, lo que supone miles de millones de dólares de fraude marítimo cada año.

El proyecto de IBM y Maersk se lanzó en 2018 y se puso en práctica en 2021. Con la creación de la plataforma TradeLens, una red *blockchain* en la cadena de suministros, se proporciona a todas las entidades involucradas en el comercio global las herramientas digitales para compartir información y colaborar de forma segura. Recientemente se asoció otro gigante de la industria logística, DP World que ha movilizado más de 70 millones de contenedores en el año 2019 alrededor del mundo, y que ya inició su adhesión a la red desde India.

Empresas como Walmart, Wave, One Network Express, Seaboard Marine, Samsung, Unifeeder entre otros tantos conforman una larga lista de empresas del sector que han estado evolucionando en sus sistemas de cadenas de suministros, y han formado parte de esta plataforma.

TradeLens se fundó con la visión de dar un salto en la digitalización de la cadena de suministro global como una plataforma industrial abierta y neutral. Desafortunadamente, si bien desarrollaron con éxito una plataforma viable, no se logró la colaboración total de la industria global. Como resultado, TradeLens no alcanzó el nivel de viabilidad comercial necesario para continuar trabajando y cumplir con las expectativas financieras, como empresa independiente. Por tanto, en 2022, el equipo de TradeLens tomó la medida de retirar las ofertas y no continuar con la plataforma en 2023.

Fuente: basado en Kshetri (2018), Hollensen (2020), Cointelegraph (2020) y Maersk (2022).

En este contexto, el coste de mentir sobre un producto se hace grande y el valor de decir la verdad se hace mayor. Los profesionales del *marketing* pueden contar la historia de su producto no simplemente como narradores, sino como documentalistas: pues se puede demostrar. La gente puede pagar un precio superior gracias a esta documentación. Los consumidores pagan para estar en línea con sus valores. Si pensamos más allá del producto: con la información verificada en *blockchain*, las empresas pueden ser completamente transparentes sobre los valores y las prácticas empresariales.

Además, el hecho de que todos los ordenadores de la red verifiquen continuamente la información almacenada hace de la tecnología *blockchain* una excelente herramienta para reducir el riesgo de ciberdelincuencia y de piratería informática. La naturaleza segura de esta tecnología la hace especialmente útil para las auditorías de pagos internacionales, ya que garantiza la integridad de los registros de las transacciones y nadie, ni siquiera el propietario del registro, puede cambiar los registros contables una vez que están bloqueados en *blockchain* (Min, 2019).

El uso de la tecnología *blockchain* en SCM

Blockchain puede utilizarse en una cadena de suministro para saber quién realiza qué acciones. Además, se puede determinar el tiempo y la ubicación de las acciones. asimismo, facilita la medición válida y eficaz de los resultados y rubros de los procesos clave de la gestión de la cadena de suministros (SCM, por sus siglas en inglés). Una vez que los datos de seguimiento de las entradas están en un libro de contabilidad de *blockchain*, no pueden modificarse. Otros proveedores de la cadena también pueden hacer un seguimiento de los envíos, las entregas y el progreso. Para ayudar a establecer la documentación de la cadena de bloques en SCM tenemos el Internet de las Cosas (IoT). Con el IoT, las etiquetas de identificación por radiofrecuencia (RFID), los sensores, los códigos de barras, las etiquetas GPS y los chips, se puede hacer un seguimiento de la ubicación de los productos, los paquetes y los contenedores de envío en cada paso. Esto permite un seguimiento mejorado y en tiempo real de las mercancías desde su origen.

Gracias a esta forma de documentación, *blockchain* genera confianza entre los proveedores. Al eliminar a los intermediarios y otros agentes, se puede aumentar la eficiencia y reducir los costes. Entre las tendencias que afectarán a la SCM se encuentra la creciente dependencia del uso de aplicaciones de (IoT).

Cada proveedor puede realizar sus propias comprobaciones y balances casi en tiempo real. *Blockchain* también proporciona una forma precisa de medir la calidad del producto durante el transporte. Por ejemplo, al analizar los datos sobre la trayectoria y la duración del viaje, las partes interesadas de una cadena de suministro pueden saber si el producto estuvo en un sitio equivocado o si permaneció demasiado tiempo en un lugar. Esto es especialmente importante en el caso de los productos refrigerados, que no pueden dejarse en entornos cálidos. Esta propuesta de valor es aún más apropiada para países como China, donde el contrabando de carne ha provocado graves riesgos para la salud y una importante pérdida de ingresos fiscales. De esta manera, las soluciones basadas en *blockchain* pueden transmitir a los consumidores más confianza en cuanto a la autenticidad y alta calidad de los productos, y

de esta manera mejorar su disposición a comprar productos de la marca (Berg, 2018).

6.3. Gestión y control de los canales de distribución

Cuando se entra por primera vez en un mercado tiene mucho sentido asociarse con los distribuidores locales, ya que conocen las características distintivas del mismo y la mayoría de los clientes prefieren hacer negocios con socios locales.

Arnold (2000) propone las siguientes líneas directrices al fabricante internacional para realizar una correcta selección de distribuidores internacionales y anticipar y corregir los posibles problemas potenciales en su gestión:

- Elegir a los distribuidores, no permitir que sean ellos los que elijan al fabricante.
- Buscar distribuidores capaces de desarrollar los mercados y no a aquellos que tienen unos pocos contactos.
- Tratar a los distribuidores locales como socios a largo plazo y no como vehículos temporales con los que entrar en el mercado.
- Respaldar la entrada en el mercado comprometiendo dinero, directivos e ideas de *marketing* contrastadas.
- Mantener el control de la estrategia de *marketing* desde el principio.
- Asegurarse de que los distribuidores proporcionan datos detallados sobre el *marketing* y los resultados económicos.
- Crear vínculos entre los distribuidores nacionales tan pronto como sea posible.

Los problemas de control se reducen sustancialmente cuando se elige detenidamente a los intermediarios, si bien es necesario lograr este control gracias al desarrollo en común de objetivos, que deben acordarse por escrito, y que pueden incluir algunos de los siguientes: volumen de ventas anual, tasa de crecimiento de la cuota de mercado, introducción de nuevos productos, precio cobrado y apoyo a las comunicaciones de *marketing*. Asimismo, hay que ejercer el control mediante reuniones personales periódicas.

6.3.1. Control / coste

El control por parte de un miembro del canal de distribución vertical hace referencia a su capacidad de influir sobre las decisiones y acciones de otros miembros del canal. Por tanto, es una preocupación importante para las empresas internacionales que quieren establecer marcas internacionales y una imagen de calidad y servicio consistente en todo el mundo.

La empresa tiene que decidir cuál es el grado de control que desea tener sobre cada uno de los productos que comercializa. La respuesta viene determinada, en parte, por el papel estratégico asignado a cada mercado, pero también depende de los tipos de miembros del canal disponible, las normativas y reglamentaciones que rigen la actividad de la distribución en cada uno de los mercados extranjeros y, hasta cierto punto, de los papeles asignados tradicionalmente a los miembros del canal.

Normalmente se obtiene un gran control cuando se utiliza al propio canal de distribución (tiendas

propias, franquicias, etc.) y personal de ventas de la empresa en los mercados internacionales, ya que el recurso a intermediarios provoca automáticamente una pérdida de control sobre el *marketing* de los productos.

El intermediario suele desempeñar determinadas funciones:

- Acumula inventarios.
- Genera demanda o funciones de ventas.
- Gestiona la logística y distribución física.
- Ofrece servicio posventa.
- Provee de crédito a los clientes.

Para llevar sus productos a los mercados del cliente final, el fabricante tiene que o bien asumir todas estas funciones, o bien trasladar algunas de ellas o todas a los intermediarios, es decir, se puede eliminar al intermediario, pero no sus funciones.

En la mayoría de las situaciones existe una relación directa entre la capacidad que tiene el fabricante para controlar las funciones importantes del canal y los recursos financieros necesarios para ejercer ese control.

6.3.2. Mercados grises

Una situación de bajo control puede dar lugar a mercados grises o importaciones paralelas. Estas se pueden definir como las actividades de importación y venta de productos a través de canales de distribución del mercado no autorizados por el fabricante y se producen cuando los fabricantes aplican precios de mercado significativamente distintos para un mismo producto en diferentes países. Esto permite que un comerciante no autorizado compre bienes de una marca, destinados a un mercado con precios más bajos, y los venda en otro mercado con precios más altos, obteniendo un beneficio superior al que podría haber conseguido en el mercado del precio bajo. Los mercados grises existen fundamentalmente para productos de alta gama.

Para el fabricante, el problema particular del mercado gris es que hace que los intermediarios autorizados se desmotiven debido a que el comerciante gris suele competir únicamente en el precio y presta poca atención a ofrecer el apoyo de *marketing* y el servicio posventa, e incluso vende los productos en canales que pueden perjudicar la imagen de marca.

Los mercados grises son alimentados por muchos factores en los negocios por Internet y, tal vez, el más común se da entre los concesionarios autorizados que pueden lograr un beneficio o, al menos, minimizar una pérdida, vendiendo fuera de su área delimitada, bien a consumidores finales o a concesionarios no autorizados. En este sentido, Internet facilita que las empresas operen en un determinado territorio, puedan llegar a muchos clientes y proveedores, y puedan comprar y revender a los distribuidores no autorizados.

No obstante, las posibles estrategias para reducir el mercado gris pueden ser:

- Buscar una solución legal: aunque la opción legal puede requerir mucho tiempo y ser cara, algunas empresas (por ejemplo, el fabricante japonés de relojes Seiko) han optado por interponer demandas contra los comerciantes grises.

- Cambiar el *marketing-mix*, lo cual implica tres elementos:

  1. Estrategia de producto: consiste en alejarse del concepto de estandarización (el mismo producto para todos los mercados) e introducir un concepto diferenciado con un producto distinto para cada mercado importante.

  2. Estrategia de precios: el fabricante puede alterar los precios de salida de fábrica que deben abonar los miembros del canal para minimizar los diferenciales de precios en los distintos mercados. O también puede reducir los descuentos que ofrece para los grandes pedidos, reduciendo así el incentivo de los intermediarios para hacer pedidos más grandes de lo necesario con la finalidad de obtener precios inferiores y vender los productos sobrantes en el mercado gris, al tiempo que siguen obteniendo un beneficio.

  3. Estrategia de garantía: el fabricante puede reducir o cancelar el período de garantía de los productos que se venden en el mercado gris, en aquellos mercados donde legalmente se pueda realizar. Esto exigirá que se puedan identificar los productos a lo largo del canal.

6.4. Implicaciones de Internet en las decisiones de distribución

Internet tiene la capacidad de cambiar, de forma importante, el equilibrio de poder entre clientes, minoristas, distribuidores, fabricantes y proveedores de servicios. Así, algunos participantes en la cadena de distribución pueden sufrir un aumento de su poder y rentabilidad, mientras que otros podrán experimentar lo contrario, y puede que descubran que se los han saltado, y perder cuota de mercado.

Los distribuidores físicos y concesionarios de bienes y servicios que se pueden adquirir de forma más cómoda en línea están sujetos a crecientes presiones debido al comercio electrónico.

En este sentido, la desintermediación se ha visto balanceada por una fuerza de reintermediación, con la evolución de nuevos intermediarios creados de forma exclusiva para el mundo *online*. Es decir, al poder ser eliminado el distribuidor físico tradicional, ello ha implicado que aparezcan nuevos tipos de intermediarios, provocando una transformación en la cadena de valor de muchas empresas.

Este proceso de desintermediación, con un creciente número de ventas directas a través de Internet, lleva a los fabricantes a competir con quienes venden sus bienes, lo cual puede provocar conflictos en el canal. La relevancia de estos efectos dependerá de cuál de las siguientes cuatro estrategias de distribución a través de Internet vaya a adoptar el fabricante:

- Ofrecer en Internet solo información sobre el producto.

- Dejar el negocio por Internet en manos únicamente de los revendedores.

- Dejar el negocio por Internet para el fabricante (en exclusiva).

- Abrir el negocio en Internet para todos (fabricante y revendedores).

Muchos expertos consideran que el intercambio directo a través de Internet (distribución directa del fabricante al comprador) tiene más posibilidades de reducir los costes de transacción derivados del contrato de distribución que un fabricante establece con un distribuidor: costes de búsqueda, negociación y supervisión. Si esto fuera cierto, los distribuidores tradicionales del mercado habrían desaparecido en el comercio electrónico. Sin embargo, siguen desempeñando un papel importante (Cho y Tansuhaj, 2013).

Lo que suele ocurrir es que la transformación de cualquier estructura industrial en la economía de Internet probablemente pase por el ciclo de intermediación-desintermediación-reintermediación (IDR, por sus siglas en inglés). El ciclo IDR se produce porque las nuevas tecnologías obligan a cambiar las relaciones entre compradores, proveedores e intermediarios. La intermediación se produce cuando una empresa comienza como intermediario entre dos agentes del sector (por ejemplo, comprador-proveedor, comprador-intermediario establecido o intermediario-proveedor establecido). La desintermediación se produce cuando un intermediario establecido es expulsado de la cadena de valor. La reintermediación se produce cuando un agente que ha sido desintermediado es capaz de restablecerse como intermediario.

6.5. Nuevas tendencias en la distribución

Con respecto a las nuevas tendencias en la distribución nacional e internacional, cabe abordar diversos aspectos. A continuación, nos centraremos en dos de ellos: el *retail online* y los *smartphones* o teléfonos inteligentes.

- *Retail online.* La venta *online* es uno de los sectores de mayor crecimiento en Europa, EE.UU. y Asia. En el mundo, las ventas *online* crecerán en torno al 10% a 15% anual durante los próximos cinco años (Hollensen, 2020) como consecuencia de la continua transición del comprador de las tiendas físicas a las plataformas virtuales. En la actualidad, los consumidores se sienten más seguros a la hora de comprar en línea, además de tener una mayor variedad de medios de acceso a las compras en plataformas *online* con el auge de dispositivos móviles (teléfonos, tabletas, etc.). De igual manera, los consumidores están abriendo el abanico de productos que compran en las plataformas virtuales, pasando del énfasis inicial en artículos como libros o CDs (los cuales se pueden describir con total precisión en una plataforma web) a la compra de mercancía ligada a la moda o la alimentación gourmet, la cual contiene atributos "no digitales", como la adecuación a un físico o las sensaciones. En este sentido, tal como se explica en el Capítulo 8, los *marketplaces* ofrecen enormes posibilidades para distribuir productos en cualquier lugar del mundo.

- *Smartphones.* Junto con la adopción generalizada de las tecnologías 4G y 5G, los *smartphones* se han convertido en una herramienta cada vez más importante en la distribución y el *marketing* de las marcas internacionales.

El nuevo estándar en *marketing* móvil permite que los programas se ejecuten de tal manera que los consumidores pueden acceder a los mismos programas y contenidos en la nube desde cualquier dispositivo (PC, portátil, teléfono inteligente

o tableta), ya que el buscador podría estar en una plataforma común. Esta posibilidad de trabajar en cualquier momento y lugar, independientemente del dispositivo usado, puede cambiar el comportamiento del consumidor y producir una transición en el equilibrio de poder de los sistemas de distribución hacia el punto final del mismo, el comprador final. Este hecho creará oportunidades a la hora de distribuir los bienes y servicios de forma más directa al comprador final, presentando de igual manera crecientes retos para los intermediarios posicionados entre los fabricantes y los compradores finales.

Las crecientes innovaciones también han ofrecido varias posibilidades. Una de ellas es que los teléfonos inteligentes puedan utilizar los códigos de barras de los productos para obtener información al respecto. Otra posibilidad es que los teléfonos puedan actuar como monederos electrónicos, ya sea como tarjeta de prepago para pequeñas compras o como tarjeta de crédito / débito, plenamente operativos.

Sin embargo, en los próximos años el sector de la telefonía móvil también verá cómo se refuerzan la seguridad y la privacidad de los móviles, ya que se han planteado muchas cuestiones relacionadas con los pagos, los cupones y las aplicaciones. El comercio móvil está en auge, lo que significa que la gente se siente más cómoda con la idea de pagar con sus teléfonos. Sin embargo, no todas las opiniones son positivas con respecto a la seguridad de este tipo de sistema de pago.

Beneficios del *marketing* móvil

La introducción del *marketing* móvil o *m-marketing* ha de aportar una serie de beneficios a los consumidores, los comerciantes y las empresas de telecomunicaciones. Como ocurre con todas las tecnologías, si bien en el futuro habrá muchas más ventajas, algunas de las que ya son evidentes son las siguientes:

Para los consumidores

- Comparación de precios: los consumidores pueden acceder bajo demanda, en el punto de compra, a los mejores precios del mercado. Esto puede hacerse ya sin necesidad de desplazarse, con servicios como www.pricescanner.ie.

- Acortar la distancia entre las tiendas físicas y las *online*: servicios que permiten a los usuarios examinar la mercancía en una tienda y seguir comprando electrónicamente al mejor precio.

- Búsquedas por suscripción: los clientes pueden recibir avisos de los comerciantes cuando los productos que buscan estén disponibles.

- Viajes: posibilidad de modificar y controlar los viajes programados en cualquier momento y lugar.

Para los comerciantes / vendedores

- Compra por impulso: los consumidores pueden comprar productos con descuento a partir de una promoción en la página web o de una alerta en el móvil, lo que aumenta su disposición a comprar cuando están cerca o incluso dentro de la tienda, incrementando así las ventas de los comerciantes.

- Impulsar el tráfico: las empresas guiarán a sus clientes hacia donde sea más fácil realizar la transacción, ya sea a las tiendas *online* o a las *offline*, debido a las características de tiempo, la ubicación y la personalización del dispositivo móvil.

- Educación de los consumidores: las empresas enviarán información a los clientes sobre las ventajas de los productos o las novedades.

- Productos perecederos: esto es especialmente importante para los productos que no conservan su valor cuando no se utilizan, como los productos que prestan servicios. Un ejemplo es el uso de un asiento de avión, que, cuando no se utiliza, no genera ingresos y es un valor perdido. Esto permitirá a las empresas gestionar el inventario de forma más eficaz.

- Impulsar la eficiencia: las empresas ahorrarán tiempo con sus clientes. Como la información está disponible en el dispositivo móvil, no tendrán que hablar de las ventajas de los distintos productos ni de los precios.

- Público objetivo: las empresas podrán orientar mejor sus productos y promociones a quienes se encuentren en una zona geográfica determinada en un momento concreto.

Para las empresas de telecomunicaciones, las ventajas son, sobre todo, el mayor tiempo de emisión por parte de los consumidores y las tarifas más altas que pagan los proveedores de contenidos por cada transacción de comercio móvil. El *m-marketing* requiere que los vendedores directos se replanteen sus estrategias para aprovechar las comunidades ya existentes, como los aficionados al deporte, los surfistas y los fans de la música; las comunidades de contexto temporal, como los espectadores de eventos deportivos y festivales; y las comunidades sensibles a la ubicación, como los visitantes de galerías y los pequeños compradores y desarrollen formas de conseguir que opten por el *m-marketing*. Las aplicaciones deben responder a la ubicación, las necesidades del cliente y las capacidades del dispositivo. Por ejemplo, las aplicaciones que dependen del tiempo y la ubicación, como las reservas de viajes, las entradas de cine y las operaciones bancarias, serán excelentes vehículos para la gente joven, ocupada y urbana.

Por último, como se ha destacado, el *m-marketing* permite transmitir información al consumidor en el momento y lugar más oportunos y en el contexto adecuado. Esto sugiere que el *m-marketing*, a través de los dispositivos móviles, consolidará aún más la relación de *marketing* interactivo. Una mayor adopción de la tecnología móvil puede ayudar al vendedor a hacer llegar los mensajes a los consumidores cuando se encuentren en un entorno propicio. Los teléfonos inteligentes son un elemento tecnológico fundamental, ya que sus propietarios los llevan a todas partes y pueden utilizarse para transmitir un mensaje basado en las preferencias de compra de los consumidores justo antes del punto de venta.

Para un mayor conocimiento del *mobile marketing*, vid. también el Capítulo 8 de este Manual.

6.6. El proceso de comunicación

La comunicación es la cuarta y última decisión que hay que tomar en el programa de *marketing*

internacional y su papel es análogo al que tiene en las actividades nacionales: comunicarse con los clientes para ofrecerles la información que necesitan con el fin de que tomen sus decisiones de compra. Aunque el *mix* de la comunicación permite proporcionar información de interés para el cliente, en realidad se diseña para persuadirle de que compre un producto, ya sea ahora o en el futuro.

Para comunicarse con los clientes e influir sobre ellos existen diversas herramientas. La publicidad suele ser el elemento más visible del *mix* de comunicación, pero la venta personal, las ferias comerciales, las promociones de ventas, las relaciones públicas y el *marketing* directo (incluyendo Internet y el entorno digital) también forman parte del posible *mix* de la comunicación internacional.

Una importante consideración estratégica es si hay que estandarizar la comunicación a escala mundial o adaptarla al entorno de cada país. Otra cuestión que hay que tener en cuenta es la disponibilidad de medios de comunicación, que varía en las distintas partes del mundo.

6.6.1. Atributos clave para una comunicación efectiva

Toda comunicación eficaz de *marketing* tiene cuatro elementos: un emisor, un mensaje, un canal de comunicación y un receptor (audiencia), tal y como se indica en la Figura 3.35.

Para que la comunicación sea efectiva, el emisor tiene que comprender claramente el objetivo del mensaje, la audiencia a la que se dirige y cómo va a interpretar y responder esta al mensaje. Sin embargo, a veces, la audiencia no puede oír claramente lo que está intentando decir el emisor sobre su producto debido al ruido que hacen los fabricantes rivales al emitir afirmaciones análogas y, con frecuencia, contradictorias sobre sus productos.

Otro punto importante para tener en cuenta es el grado de ajuste entre el medio y el mensaje. Por ejemplo, un mensaje complejo y largo se ajusta mejor a la prensa que a un medio visual como la televisión o el cine.

Figura 3.35

ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNACIONAL

Fuente: Hollensen y Arteaga (2010).

6.6.2. Otros factores que influyen sobre la comunicación

Además de los elementos que intervienen en el proceso de comunicación nacional, en los mercados internacionales existen numerosas diferencias que influyen en la forma de comunicarse, tales como:

- Diferencias idiomáticas. Un eslogan o un texto publicitario que resulte eficaz en un idioma puede significar algo totalmente

distinto en otro e, incluso, en el mismo idioma. Así pues, los nombres comerciales, los materiales de presentación de ventas y los anuncios que utilizan las empresas en sus mercados nacionales pueden requerir adaptaciones y traducciones para poder utilizarlos en otros mercados. Hay numerosos ejemplos de malas traducciones de eslóganes y nombres de marca como, por ejemplo, el del Vauxhall Nova de General Motors, cuyo nombre comercial quizás no es el más adecuado para los mercados de habla hispana porque suena claramente a "no va". O, siguiendo con los ejemplos automovilísticos, dos modelos que necesitaron una adaptación al español fueron el Mazda Laputa o el Nissan Moco.

- Diferencias económicas. En contra de lo que ocurre en los países industrializados, es posible que en los países en desarrollo no haya tantos televisores o rapidez y ancho de banda en la conexión a Internet. Y en los países con niveles de alfabetización reducidos, es posible que las comunicaciones por escrito no sean tan eficaces como las comunicaciones visuales o verbales.

- Diferencias socioculturales. Las dimensiones de la cultura (religión, actitudes, condiciones sociales y educación, el papel de la mujer, la familia, etc.) afectan a cómo perciben los individuos su entorno y cómo interpretan las señales y símbolos. Por ejemplo, la utilización del color en la publicidad debe ser sensible a las normas culturales. En muchos países asiáticos el blanco está asociado con la muerte, de aquí que la publicidad de un detergente que pone de relieve la blancura de la ropa tenga que ser alterada en las actividades de promoción como, por ejemplo, en la India.

- Factores normativos y legales. Las normativas publicitarias locales y los códigos deontológicos sectoriales influyen sobre la elección de los medios y el contenido de los materiales de promoción. Muchos gobiernos tienen estrictas normativas sobre el contenido, el lenguaje y el sexismo en la publicidad, y asimismo está regulado el tipo de producto que se puede anunciar. Los productos derivados del tabaco y las bebidas alcohólicas son los que más regulados están en cuanto a su promoción. Sin embargo, los fabricantes de estos productos no han abandonado sus esfuerzos de promoción.

- Diferencias competitivas. Puesto que la competencia varía en cada país en cuanto al número de competidores, tamaño, tipo y estrategias de promoción utilizadas, la empresa puede tener que adaptar al entorno local su estrategia de promoción y el momento en que lleva a cabo sus esfuerzos.

6.6.3. Herramientas de la comunicación

En este apartado se van a analizar con más detalle las distintas herramientas de la comunicación como son la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, el *marketing* directo y la venta personal (Figura 3.36).

Figura 3.36

HERRAMIENTAS TÍPICAS DE LA COMUNICACIÓN (MEDIOS)

Fuente: elaboración propia, a partir de Hollensen y Arteaga (2010) y Hollensen (2020).

6.6.4. Publicidad

La publicidad es una de las formas de comunicación más visibles. Con frecuencia, es el elemento más importante de la política de comunicación para los bienes de consumo, que es un mercado con un gran número de consumidores de pequeño volumen al que se puede llegar a través de los medios de comunicación masivos.

En este sentido, cabe hablar de la publicidad tanto en el *marketing online* como *offline* (vid. también el Capítulo 8) y que es deseable que se gestione de manera coordinada y complementaria.

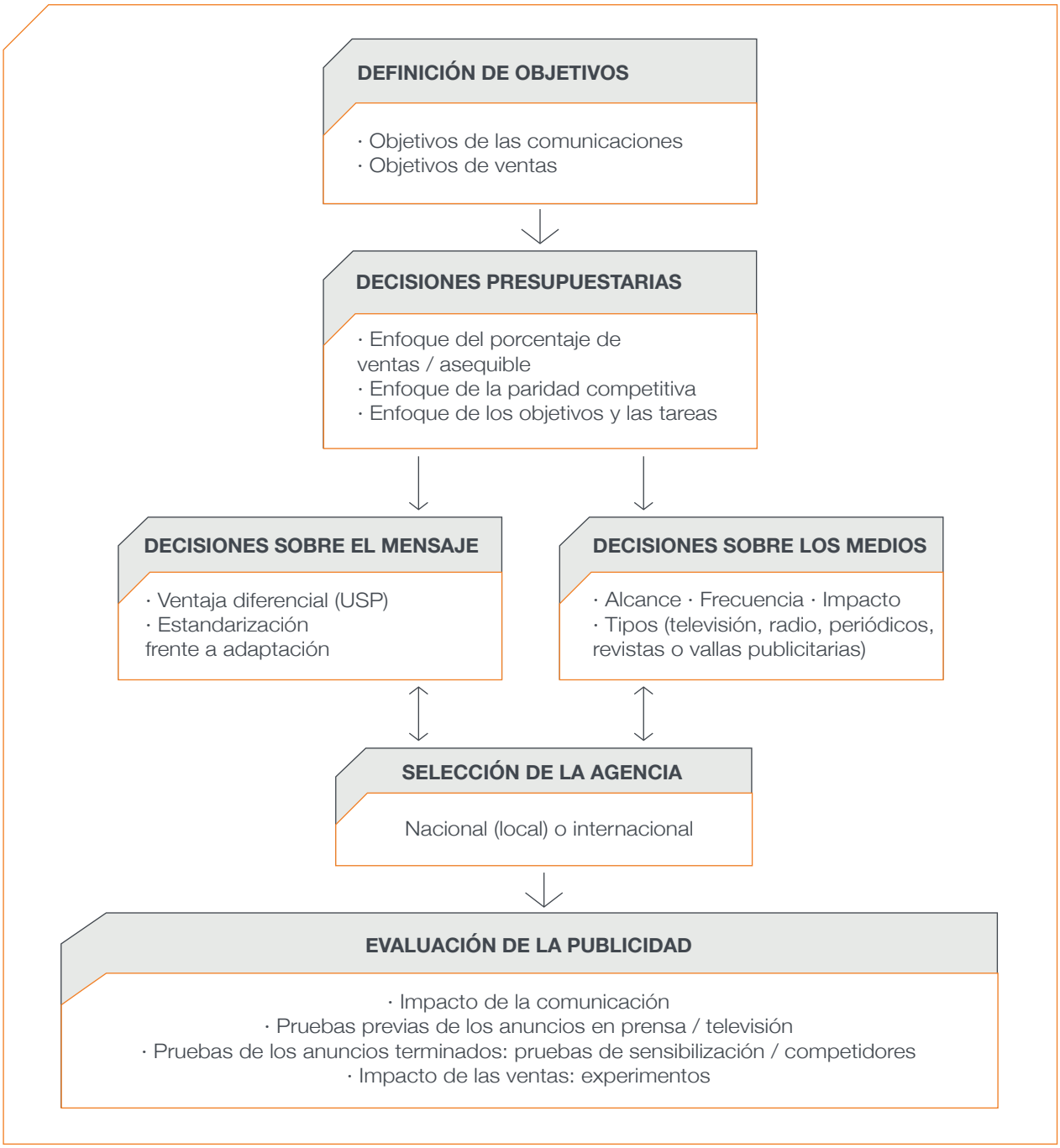
La selección de los medios de comunicación utilizados para las campañas publicitarias tiene que hacerse de manera simultánea al desarrollo del mensaje. Una cuestión clave en la selección

del medio es si hay que utilizar un enfoque de masas o un enfoque centrado. Los medios de comunicación masivos (televisión, radio y prensa) son eficaces cuando un porcentaje significativo del público es cliente potencial, si bien este porcentaje varía considerablemente para la mayoría de los productos según cada país, dependiendo, por ejemplo, de su distribución de la renta.

La selección de los medios que se van a utilizar en una determinada campaña suele partir de cierta idea de las características demográficas y psicológicas del mercado objetivo, de la fuerza regional que tiene el producto, de la estacionalidad de las ventas, etc. Los medios elegidos deben ser el resultado de un cuidadoso análisis de objetivos publicitarios locales, atributos de los medios y características del mercado objetivo.

Figura 3.37

LAS PRINCIPALES DECISIONES SOBRE PUBLICIDAD INTERNACIONAL



Fuente: Hollensen y Arteaga (2010).

En cuanto a la publicidad *online*, que se aborda con más detalle en el Capítulo 8 de este Manual, cabe destacar los siguientes aspectos:

- Publicidad en buscadores (SEM o *Search Engine Marketing*): los buscadores de Internet han supuesto una revolución a la hora de que un usuario encuentre información en la red, tanto es así que cualquier empresa que quiera tener presencia digital debe trabajar duro para aparecer en las primeras posiciones de los resultados de cualquier búsqueda relevante. En España el buscador más utilizado, con una penetración de mercado superior al 90%, es Google, pero no hay que desechar el trabajo que se puede hacer en Yahoo o Bing. Aunque Google sea casi un monopolio en Europa, en China el buscador más utilizado es Baidu, y en Rusia es Yandex.

- Las empresas deben conocer estos detalles a la hora de trabajar su publicidad de buscadores. Hay que tener en cuenta que existen dos tipos de estrategias de posicionamiento:

  – SEO (*Search Engine Optimization*): los buscadores ordenan los resultados en función de la relevancia que otorgan a una web, dependiendo de los términos de búsqueda. Es por ello por lo que cualquier empresa debe cuidar su contenido y aplicar diferentes estrategias SEO para posicionarse de forma orgánica en el buscador. Esto significa estar en las primeras posiciones de resultados que no son de pago.

  – PPC (*Pay Per Click*): los buscadores ofrecen en su mayoría un servicio de anuncios, para aquellas empresas que deseen pagar por aparecer en posiciones destacadas (y resaltadas como publicidad) cuando la búsqueda del usuario puede ser relevante para la empresa.

- Publicidad *Display*: su desuso y efectividad había mermado en los últimos años, los *banners* publicitarios eran como las vallas publicitarias de carretera en Internet. Su efectividad la ha resucitado la llegada del *remarketing* y el uso de *cookies* en los navegadores web. Cuando un cliente visita una web que trabaja el *retargeting*, una *cookie* se instala en su navegador, y la publicidad de la página visitada puede "perseguirle" durante un tiempo, hasta que la *cookie* caduque o hasta que el usuario borre la caché del navegador.

- Redes sociales: sirven también de soporte publicitario para las empresas, y pueden utilizarse para campañas de *branding* o de venta directa.

- Redes de afiliados e *influencers*: aunque pueda parecer que no tengan mucho que ver, los afiliados e *influencers* trabajan de forma parecida. Insertar publicidad en páginas web de relevancia del sector puede ser una estrategia ideal para ganar visitas con posibilidades de conversión. Blogueros o *influencers* utilizan sus redes de seguidores para promocionar productos de empresas que les pagan por ello. Siempre de una forma poco invasiva. Al afiliado o *influencer* se le puede pagar por conversión (lo normal en afiliación) o por campaña (lo usual en *YouTubers* y blogueros).

6.6.5. Relaciones públicas

La publicidad del boca a boca no solo es barata, sino que también es muy eficaz. Las relaciones públicas intentan potenciar la imagen corporativa logrando y fomentando un tratamiento favorable en los medios. La función de relaciones públicas es aquella de comunicación de *marketing* que desarrolla los programas diseñados para lograr la aceptación y comprensión del público y debe ser considerada como una parte integral del esfuerzo de *marketing* internacional (Hollensen, 2020).

Las actividades de relaciones públicas implican tanto comunicaciones internas como externas, considerando que la comunicación es importante para crear la cultura corporativa adecuada.

En un sentido más orientado al mercado, la actividad de relaciones públicas está dirigida hacia un público objetivo influyente, aunque relativamente pequeño, de editores y periodistas que trabajan para los periódicos y las revistas o la radiotelevisión dirigida a los clientes y otros ámbitos de interés para la empresa. El poder de esta herramienta se puede fácilmente apreciar en el mundo del vino, donde los expertos cuentan con un poder de arrastre muy poderoso. Un claro ejemplo de este hecho es el efecto del crítico Robert M. Parker, uno de los más aclamados del mundo de la enología, sobre el precio de venta de los vinos. La subida de un vino dentro de su escala de 100, especialmente si entra en el rango 90+, proporciona una inmediata subida en el precio de venta. A modo de ejemplo, en la edición 2015, el vino Angelus 2005 alcanzó los 100 puntos, lo que en el plazo de dos meses se tradujo en un incremento en el precio que llegó a alcanzar el 39%. En el mismo sentido, y siempre en el mundo del vino, también podríamos destacar la Guía Peñín.

De acuerdo con Hollensen (2020), cuando el público objetivo es pequeño, puede resultar relativamente barato llegar a él. Se pueden utilizar varios métodos de relaciones públicas, entre los que cabe destacar:

- Aportación de premios en distintos eventos.
- Patrocinio de eventos (deportivos, culturales, etc.).
- Comunicados de prensa sobre noticias de los productos, fábricas y empleados de la empresa.
- Anuncios sobre las campañas promocionales de la empresa.
- Ejercicio de la actividad de presión política al gobierno (*lobbying*).
- Apoyo de famosos.
- Posicionamiento de productos, *Product placement*.

En los últimos años también ha surgido la figura del *influencer* (influidor o influenciador) el cual permite, a través de las relaciones públicas, llegar a un mayor público a través de su capacidad para promover tendencias entre su público objetivo, que puede ser numeroso.

6.6.6. Promoción de ventas

Se define la promoción de ventas como aquellas actividades de venta que no encajan directa-

mente en la categoría de publicidad o venta personal. La promoción de ventas está relacionada con las denominadas actividades BTL (*below the line*, por debajo de la línea), como expositores y demostraciones en el punto de venta, folletos, pruebas gratuitas, competiciones y premios, así como promociones del tipo de "2 x 1" (dos por el precio de uno).

La promoción de ventas es un esfuerzo a corto plazo dirigido fundamentalmente al consumidor y/o al minorista para lograr determinados objetivos:

- Que el consumidor pruebe el producto o lo adquiera de inmediato.
- Llevar al consumidor a la tienda.
- Animar a los minoristas a utilizar expositores en el punto de compra del producto.
- Fomentar en las tiendas a que se ofrezca el producto.

El éxito de la promoción de ventas depende de la adaptación a la legislación local, que puede imponer importantes restricciones y tal vez prohibir la entrega de premios o regalos. Las leyes de algunos países controlan la cantidad de descuentos que se pueden ofrecer en el ámbito minorista; en otros países se requiere la obtención de permisos para todas las promociones de ventas. Puesto que es imposible conocer la legislación específica de todos los países del mundo, las empresas internacionales deben consultar a asesores legales locales, así como a las autoridades antes de poner en marcha una campaña promocional.

6.6.7. *Marketing* directo

El *marketing* directo es el conjunto de todas las actividades con las que se ofrecen productos y servicios a los segmentos del mercado en uno o más medios de comunicación con fines informativos o para lograr una respuesta directa de un cliente actual o potencial por correo (tradicional y digital), teléfono *smartphones* o *mobile marketing*, o con una visita personal.

El *marketing* directo abarca el correo directo (*marketing* con base de datos), la venta por teléfono y el *marketing* a través de Internet, en sentido amplio, aplicaciones y dispositivos móviles. Hay una serie de factores que han promovido la rápida expansión del *marketing* directo en los mercados internacionales, tales como:

- Desarrollos de la tecnología de envíos por correo, que han reducido los costes de distribuir publicidad por correo directo.
- Incremento de los costes de otras formas de publicidad y promociones de ventas.
- Creciente disponibilidad de buenas bases de datos y listados de clientes potenciales.
- La incipiente pero creciente disponibilidad en todo el mundo desarrollado de sistemas televisivos interactivos.
- Desarrollos en la tecnología de la información (sobre todo, la tecnología de bases de datos y la autoedición), que permiten a las empresas más pequeñas producir por sí mismas materiales de *marketing* directo de gran calidad.

En este sentido, cada día es más importante para cualquier empresa, del tamaño que sea, hacerse con una base de datos actualizada, estructurada, y de calidad, para poder hacer acciones de *marketing* directo por el canal que estime pertinente. Cuando se trabaje en varios países, el campo "idioma" y "país" del cliente resultan imprescindibles para las acciones de *marketing* directo. La diferencia entre el éxito y el fracaso de una campaña puede residir en dirigirnos adecuadamente al cliente en su idioma (y si es el mismo idioma, adaptado a su variedad lingüística).

En cuanto al *Email Marketing*, aunque hace años pudiera parecer que la publicidad a través de correo electrónico estaba destinada al fracaso, principalmente debido al crecimiento del *spam* (correo basura o no deseado), el *marketing* a través de correo electrónico es una de las técnicas de *marketing* directo más rentables. Sus costes son muy reducidos y permiten "atacar" a los clientes de las bases de datos de la empresa. Es importante que cualquier empresa piense en configurar una base de datos estructurada que le permita crear campañas muy segmentadas basadas en la misma, y poder así llegar a cualquier cliente de cualquier país y en su idioma.

Con respecto al *Marketing Móvil*: la penetración de los teléfonos inteligentes en la población mundial ha permitido que los profesionales del *marketing* aprovechen esta tecnología para llegar al cliente potencial a través de nuevos medios, desde mensajes SMS a notificaciones *push* en el móvil cuando un cliente se acerca al establecimiento, para avisarlo de una oferta gracias a la geolocalización.

6.6.8. Venta personal

La publicidad es un proceso de comunicación de un único sentido que hace relativamente más ruido, mientras que la venta personal es un proceso de comunicación de doble sentido con un *feedback* inmediato y relativamente menos ruidoso. La venta personal es un medio más eficaz para vender productos, pero es más cara. Por eso se utiliza fundamentalmente para vender a los miembros del canal de distribución y en mercados entre empresas (mercado B2B). Sin embargo, también se utiliza en algunos mercados de consumo, por ejemplo, para los automóviles y para bienes de consumo duradero. En algunos países en los que los costes laborales son reducidos, se utiliza más este medio que en los países de costes elevados.

Como los costes de la venta personal en los mercados B2B son relativamente elevados, es pertinente economizar los recursos de la venta personal y utilizarla solo al final del proceso de compra del cliente potencial. El *marketing* de bases de datos informatizadas (por ejemplo, el correo directo) se utiliza en un proceso de selección para identificar a los posibles clientes, que luego serán "captados" por los vendedores. Su trabajo consiste en convertir a los clientes potenciales en clientes reales.

6.6.9. Ferias comerciales

Dentro de la venta personal hay que destacar la participación en exposiciones y ferias comerciales. Al ser eventos concentrados en los que fabricantes, distribuidores y otros proveedores muestran sus productos y/o describen sus servicios a

clientes y proveedores actuales y potenciales, a otros socios empresariales y a la prensa, pueden permitir a una empresa llegar en pocos días a un grupo concentrado de partes interesadas, cuando normalmente haría falta meses para contactarlas de otra manera. Los compradores potenciales pueden analizar y comparar los productos de empresas competidoras en el mismo lugar, y en muy poco tiempo ver los últimos avances y establecer contactos inmediatos con empresas proveedoras.

Las ferias comerciales también ofrecen a las empresas internacionales la oportunidad de obtener información de forma rápida, fácil y barata. Una empresa puede fácilmente obtener información sobre la situación competitiva de un mercado al que desea acceder asistiendo a una feria, cuando habría sido más complicado (y sobre todo más costoso) obtenerla a través de otras fuentes (información secundaria, por ejemplo).

La necesidad de participar en ferias comerciales dependerá en gran medida del tipo de relación empresarial que se desee entablar con un país determinado. Una compañía que busque obtener ventas puntuales o a corto plazo puede no considerar rentable la inversión en una feria, mientras que en el caso de una empresa que desee realizar una inversión a largo plazo este coste sí será asumible.

En la Figura 3.38 queda patente que las ferias comerciales son eventos con múltiples fines que pueden conllevar muchas relaciones entre el expositor y los visitantes.

Figura 3.38

TRES CONCEPTOS DE FERIA COMERCIAL: PRINCIPALES INTERACCIONES PARA UN EXPOSITOR LOCAL

Fuente: adaptado de Hollensen y Arteaga (2010).

6.6.10. Comunicación a través de Internet

En cuanto a la estrategia de comunicación internacional, Internet también ha cambiado la forma de comunicarse en mercados exteriores. Gracias a Internet, es más fácil que nunca comunicar un mensaje a un gran número de personas, con un coste reducido, aunque en muchos casos es más difícil que el público objetivo consiga oír el mensaje por encima del ruido circundante. Se han desarrollado varias estrategias para llevar a cabo el *marketing* en línea a lo largo de los últimos años, desde las más comunes (vínculos a web) hasta las más caras (publicidad en *banners*) y las más ofensivas (*spam* de correo, notificaciones y mensajes en el correo o en dispositivos móviles). Es de esperar que, conforme Internet evoluciona, se produzcan nuevas estrategias y nuevas formas de comunicación virtual.

En el mercado físico se utilizan distintas herramientas de comunicación a lo largo del proceso de compra de los clientes. Las herramientas tradicionales de los medios de comunicación de masas (publicidad en prensa, televisión y radio) pueden dar a conocer productos, y pueden crear sensibilización, lo cual puede dar lugar a que los consumidores identifiquen nuevas necesidades. También se puede recurrir a otros elementos de la comunicación, tales como el *marketing* directo, la venta personal y las promociones en el punto de venta. A diferencia del *marketing* en el mercado físico, el comercio electrónico engloba todo el proceso de compra. En realidad, los mercados en línea también hacen uso de la publicidad en masa tradicional de cara a la captación de clientes potenciales para el proceso de compra en línea.

Internet ha cambiado radicalmente el concepto de la comunicación del boca a boca, hasta tal punto que el inversor de capital riesgo Steve Jurvetson acuñó en 1997 la expresión "*marketing* viral". El término se utilizó inicialmente para describir la práctica de correo electrónico utilizada por Hotmail consistente en incorporar publicidad del propio Hotmail en los mensajes salientes de sus usuarios. En su caso, cada correo electrónico enviado llevaba inscrito el mensaje añadido "Obtenga su correo electrónico privado y gratuito de Hotmail en www.hotmail.com".

Aunque es posible que el catalizador inicial fuera el correo electrónico, la aparición de teléfonos inteligentes, tabletas, redes sociales, comunidades *online*, salas de *chat*, etc., ofrece la posibilidad de distribuir información a un ritmo exponencialmente más rápido que nunca. Mientras el *marketing* del boca a boca puede requerir semanas o meses para llegar a 1.000 personas, el *marketing* viral puede llegar a cientos de miles o a un millón de personas en cuestión de días u horas.

Por tanto, el *marketing* viral o la publicidad virtual son términos empleados para referirse a las técnicas de *marketing* que intentan explotar redes sociales y otros medios electrónicos para producir incrementos exponenciales en el "renombre" o sensibilización hacia una marca mediante procesos de "autorreplicación" viral análogos a la expansión de un virus informático o al de una epidemia. Se suele basar en el boca a boca por medios electrónicos, usa el efecto de la red social creado por Internet y los modernos servicios de telefonía móvil para llegar a un gran número de personas de forma muy rápida. Desde una perspectiva de *marketing*, se trata del proceso de animar a los individuos a reenviar información de *marketing* atractiva o favorable que reciben por casualidad.

En el Capítulo 8 de este Manual, se abordan con más profundidad algunos aspectos relacionados con la política de comunicación en el entorno digital. No obstante, a continuación, comentaremos brevemente algunos aspectos sobre el *marketing* en redes sociales.

6.6.11. *Marketing* en redes sociales

Cuando se vende y se compra, la experiencia forma parte de un proceso social. No solo implica una interacción individual entre la empresa y el cliente, sino también muchos intercambios de información e influencia entre las personas que rodean al cliente. Los consumidores confían mucho más en sus amigos y colegas que en la publicidad televisiva o la comunicación corporativa. El boca a boca ha demostrado ser mucho más eficaz que la publicidad impresa tradicional a la hora de influir en las decisiones de cambio de marca (Hollensen, 2020).

El boca a boca y las conversaciones pueden tener lugar tanto en línea como fuera de ella. Como cualquier conversación en un café, el contenido varía. Algunas conversaciones son serias y otras divertidas, algunas son cortas y otras largas, algunas alegres y otras enfadadas e intensas. En las conversaciones en línea, las experiencias de los consumidores con las marcas y los servicios suelen debatirse abiertamente, tanto si las empresas están involucradas como si no. De este modo, los consumidores adquieren más poder. Supervisar claramente las conversaciones en línea e intervenir, cuando proceda, tiene ventajas para los gestores de marcas de cualquier empresa B2B o de empresa a consumidor (B2C). Este seguimiento puede conducir a una mejor comprensión del comportamiento de los consumidores y de las sensaciones del estado de ánimo del mercado. Puede dar lugar a cambios en las distintas partes del *marketing mix* (Woodcock *et al.*, 2011).

Los sitios web 2.0 permiten hacer algo más que recuperar información, como ocurría principalmente con la web 1.0. La web 2.0 transforma los monólogos de los medios de comunicación (uno a muchos = web 1.0) en diálogos de los medios sociales (muchos a muchos).

De acuerdo con Hollensen (2020), para los profesionales del *marketing*, la web 2.0 ofrece la oportunidad de atraer a los consumidores. Cada vez son más los profesionales de esta área que utilizan las herramientas de la web 2.0 para colaborar con los consumidores en el desarrollo de productos, la mejora de los servicios y la promoción. Las empresas pueden utilizar las herramientas de la web 2.0 para mejorar la colaboración tanto con los socios comerciales como con los consumidores. Entre otras cosas, los empleados de las empresas han creado *wikis*, que son sitios web que permiten a los usuarios añadir, eliminar y editar contenidos, y enumerar las respuestas a las preguntas más frecuentes sobre cada producto, gracias a ellos los consumidores han hecho importantes contribuciones.

Otra característica del *marketing* de la web 2.0 es asegurarse de que los consumidores puedan utilizar la comunidad en línea para crear redes entre ellos sobre los contenidos que ellos mismos elijan. Además de generar contenidos, el internauta de la web 2.0 tiende a aportar de forma proactiva toda una nueva perspectiva sobre los procesos y enfoques establecidos, de modo que los usuarios crean ideas innovadoras para el desarrollo futuro de las empresas (Wirtz *et al.*, 2010).

Redes sociales

Las redes sociales son tecnologías basadas en Internet que facilitan las conversaciones en línea y abarcan una amplia gama de foros en línea y de boca a boca, como sitios web de redes sociales, blogs, foros de discusión y salas de chat patrocinados por empresas, correo electrónico de consumidor a consumidor (C2C), sitios web y foros de calificación de productos o servicios de los consumidores, foros de discusión en Internet y sitios que contienen audio, imágenes, películas o fotografías digitales, por nombrar algunos. Desde 2009, los sitios web oficiales de empresas y marcas han ido perdiendo audiencia. Se cree que este descenso se debe a la aparición del *marketing* en las redes sociales por parte de las propias marcas, una práctica de *marketing* cada vez más extendida (Hutton y Fosdick, 2011).

Categorización de las redes sociales

Las redes sociales emplean tecnologías móviles y basadas en la web para compartir, colaborar, debatir y modificar los contenidos generados por los usuarios. Lo que ha transformado el modelo tradicional de comunicación de *marketing,* que era principalmente una comunicación unidireccional entre el vendedor y los clientes. Se ha pasado a un modelo en el que la retroalimentación fluye mucho más en sentido contrario, lo que ha creado un cambio de paradigma. Los consumidores no solo controlan más la comunicación que fluye hacia ellos, sino que también pueden iniciar la comunicación dirigida a los vendedores. Además, la interacción entre los clientes ha aumentado drásticamente. (Opresnik *et al*., 2020).

El mercado ha cambiado y la mentalidad de los profesionales del *marketing* debe evolucionar en consecuencia. Los consumidores comparten ahora información a través de una gran cantidad de plataformas de redes sociales a un ritmo impredecible que apenas está bajo la influencia del vendedor. La comunicación creada por los consumidores también afectará a la forma de orientar los mercados y de crear y suministrar productos. La filosofía de satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes cobrará cada vez más importancia en todas las actividades de *marketing* a medida que los consumidores sigan adquiriendo el control, aprendan a utilizar las redes sociales en su beneficio y esperen obtener exactamente lo que desean. Una participación más activa de los consumidores también conducirá a una mayor transparencia en las marcas, por lo que ofrecer calidad será una necesidad. Los gestores de marcas anclados en el viejo paradigma experimentarán grandes dificultades, perjudicados por su limitada capacidad para responder a las preferencias de los consumidores.

Las redes sociales democratizaron este proceso con una participación mucho más amplia y el poder de impulsar la marca, siempre que el producto sea bueno. El sello de calidad actual es el boca a boca de los participantes en las redes sociales. Los nichos pueden ahora prosperar porque pequeños grupos de consumidores pueden correr la voz a otros que también pueden querer las marcas que les gustan (Kohli *et al.*, 2015).

La figura del *Marketing Mix* de las Redes Sociales se inspira en parte en las cuatro zonas de las redes sociales de Tuten y Solomon (2015) (Figura 3.39). Es una forma de centrarse en las funciones más importantes de cada plataforma de redes sociales.

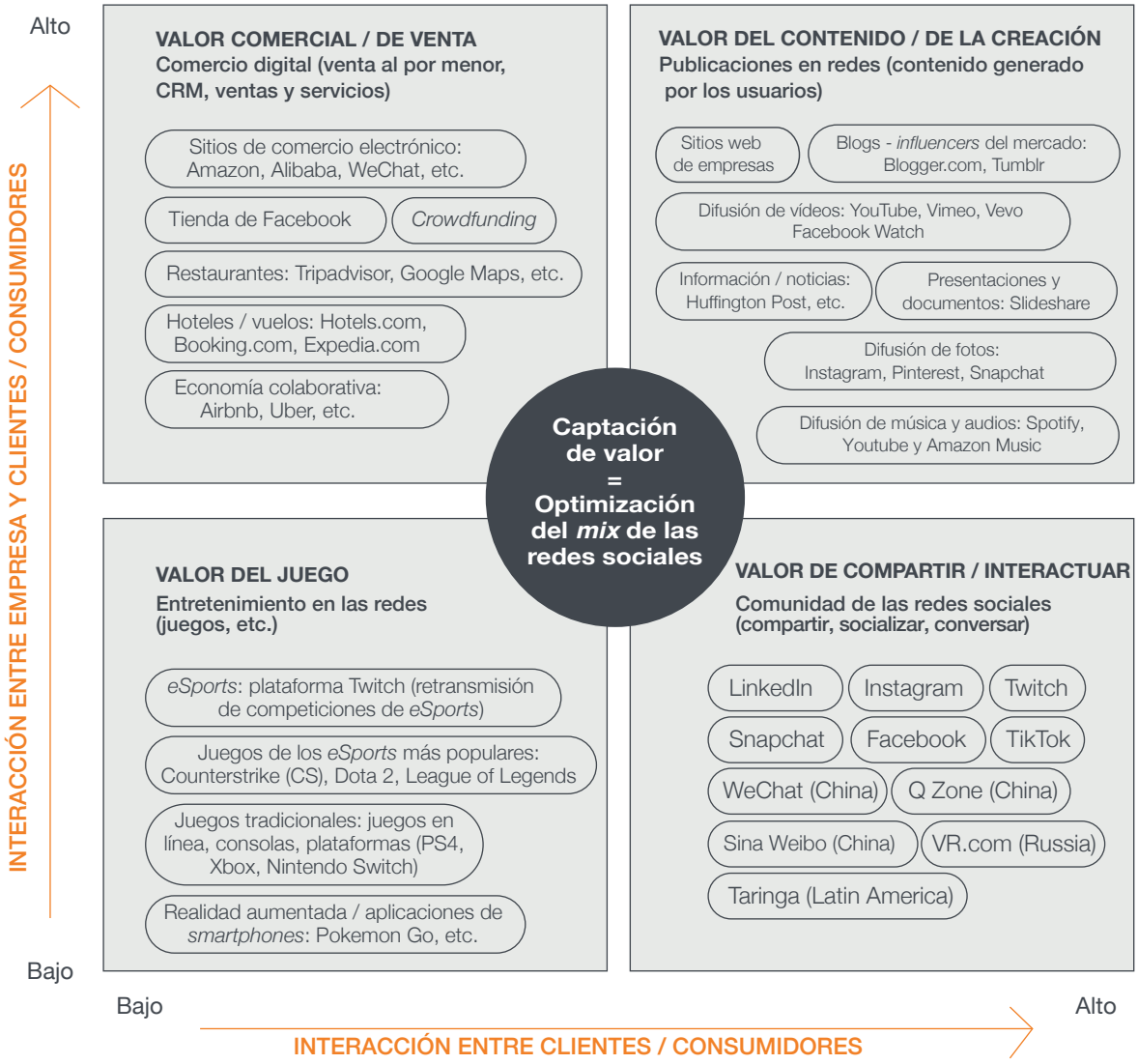
El objetivo de la Figura 3.39 es desarrollar la combinación adecuada de las cuatro categorías

(Valor comercial, Valor del contenido, Valor de los juegos, Valor de la interacción) con el fin de optimizar el *marketing mix* de las redes sociales y maximizar la Captación de Valor (beneficio neto / resultado final) del plan de *marketing* de las redes sociales.

Los diversos usos de las redes sociales con fines personales y comerciales suelen implicar la superposición de más categorías. Esa es la naturaleza de las redes sociales, las cuales se articulan en torno a las relaciones, están dotadas de tecnología y se basan en los principios de la participación colectiva.

Figura 3.39

EL *MARKETING MIX* DE LAS REDES SOCIALES



Fuente: adaptado de Hollensen (2020).

7. La responsabilidad social y la sostenibilidad en la estrategia de *marketing* internacional

7.1. Introducción

De acuerdo con Fink (2019), CEO de Blackrock, "La sociedad exige que las empresas, tanto públicas como privadas, tengan un propósito social. Para prosperar en el tiempo, cada empresa no solo debe ofrecer un rendimiento financiero, sino también demostrar cómo hace una contribución positiva a la sociedad. Las empresas deben beneficiar a todas las partes interesadas, incluidos los accionistas, los empleados, los clientes y las comunidades en las que operan. Sin un sentido de propósito, ninguna empresa, ya sea pública o privada, puede alcanzar su máximo potencial".

Durante décadas las empresas se han hecho preguntas fundamentales sobre el propósito que guía sus operaciones. ¿Por qué existimos? ¿Cuál es nuestra misión? ¿Cómo contribuimos a la sociedad? Si bien estas preguntas no son algo nuevo en el ámbito empresarial, en los últimos años han ido ganando importancia en un mundo cada vez más volátil, complejo e incierto. Un mundo globalizado e híper conectado en el que se evidencia un escrutinio profundo de las organizaciones y una disminución generalizada de la confianza en las instituciones. Un mundo en el que se exige a las empresas mayor transparencia y un rol activo en la búsqueda de soluciones a los urgentes problemas que enfrentan nuestras sociedades y nuestro planeta.

El Informe especial del *Edelman Trust Barometer* 2021: *Trust, The New Brand Equity*, que recoge las opiniones de 14.000 consumidores en 14 países, demuestra que los consumidores demandan cada vez más a las empresas comportamientos responsables y compromiso social con problemáticas concretas. Este prestigioso estudio concluye que las empresas tienen, hoy por hoy, una responsabilidad sin precedentes para mejorar la sociedad. (Edelman, 2021). Los resultados son consistentes en los últimos años y hablan por sí solos: "dos de cada tres consumidores de todo el mundo (64%) comprarán o boicotearán una marca únicamente por su posicionamiento ante un determinado problema social, medioambiental o político" (Edelman, 2018).

En la actualidad, las empresas se enfrentan a consumidores más conocedores, con mayor criterio y mayores herramientas a su alcance que exhiben una creciente concienciación sobre problemas sociales y medioambientales: cambio climático, desigualdad y discriminación, escasez de recursos naturales y pérdida de biodiversidad, pobreza y conflictos sociales. Un planeta en crisis que demanda acciones urgentes que permitan impulsar la transición hacia modelos más sostenibles; acciones que no sólo son competencia de los Gobiernos sino de todos y cada uno de los agentes sociales. Las empresas grandes y pequeñas están llama-

das a hacer una aportación relevante liderando cambios en los modelos de producción y las tendencias de consumo, integrando la sostenibilidad como motor estratégico del negocio y creando valor para toda la sociedad en su conjunto.

A este respecto, José Luis Blasco, Director Global de Sostenibilidad de Acciona, señala: "en el pasado las marcas no percibían la responsabilidad o sostenibilidad como algo tan relevante y por tanto estos temas eran tratados como riesgos o contingencias que evitaban potenciales problemas de reputación. Sin embargo, esta situación ha cambiado con las nuevas generaciones de consumidores-ciudadanos que quieren, con su compra, emitir un voto por un nuevo estilo de vida en el que el concepto de calidad integra asuntos de la agenda sostenible como son gestión de la contaminación de plásticos, trabajo infantil, cambio climático, entre otros. Las empresas se están adaptando rápidamente a esta tendencia incorporando en sus atributos de marca nuevas dimensiones de valor personal y también social y ambiental" (Rojas, 2018).

7.2. El camino hacia el desempeño sostenible

La forma como las empresas responden a las presiones derivadas de los crecientes desafíos asociados a modelos de producción y consumo insostenibles pueden clasificarse en 5 etapas diferentes que trazan una evolución progresiva, desde posturas defensivas hasta la implementación efectiva de soluciones con impacto positivo (Anthesis Group, 2023) (vid. Figura 3.40).

Etapa 1: reactiva

Respuestas aisladas y ad-hoc a problemas específicos de cumplimiento o que tienen un impacto concreto en la cadena de valor. La sostenibilidad no es planificada, se considera un sobrecoste.

Etapa 2: mitigación

Los problemas que afectan de manera más material el desempeño y cadena de valor de la organización se identifican y gestionan activamente con fines defensivos y de mitigación de riesgos. Las acciones de sostenibilidad se consideran sobrecostes generales.

Etapa 3: optimización

Los problemas son reconocidos como fuentes de eficiencias y oportunidades. La sostenibilidad se aborda desde la perspectiva de inversión estratégica e innovación.

Etapa 4: integración

La sostenibilidad se encuentra totalmente integrada en la estrategia corporativa y las funciones comerciales. Se establece como motor principal de rendimiento y valor.

Etapa 5: con propósito

La sostenibilidad hace parte del ADN de la empresa, guiando la organización de los recursos y la toma de decisiones corporativas. Implementan el propósito como elemento central del modelo de negocio y de la cadena de valor.

Figura 3.40

EL CAMINO HACIA EL DESEMPEÑO SOSTENIBLE

Fuente: curva de madurez hacia el desempeño sostenible. Anthesis Group (2023).

A medida que las empresas avanzan en esta curva, la sostenibilidad se reconoce como un motor estratégico que se integra progresivamente y de forma consistente en todas las funciones operativas y comerciales para impulsar una ventaja competitiva y alcanzar un desempeño o *performance* sostenible en el tiempo.

7.3. La importancia del propósito de la empresa

Siguiendo a O´Brien (2019), "El propósito articula el por qué existe una organización, cuál problema busca resolver y quién quiere ser para cada ser humano que toca con su trabajo". El propósito no es un slogan de marca, una campaña de comunicación o una iniciativa aislada que apoya una causa social; es la razón fundamental por la que existe una empresa, un elemento central del modelo de negocio y de la estrategia corporativa orientado a crear valor para todos sus públicos de interés.

Lo que comenzó siendo un área de actuación optativa para las empresas, limitada a las iniciativas impulsadas por los departamentos de Responsabilidad Social Corporativa o las Fundaciones sociales de las compañías, ha ido evolucionando progresivamente a lo largo de las últimas décadas (Vid. Figura 3.41). Como afirma Elena Valderrábano, Directora Global de Ética Corporativa y Negocio Responsable de Telefónica, "el propio término de RSC se ha quedado un poco obsoleto, porque ya no solo está vinculado a temas medioambientales y de acción social de las empresas" (Rojas, 2018) sino que de manera más importante se convierte en un motor transversal de transformación que tiene implicaciones en todos los procesos de la empresa.

Figura 3.41

LAS ERAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Fuente: elaboración propia a partir de Visser (2010).

El propósito se apoya en una estrategia claramente definida y a largo plazo que guía y afecta todos los eslabones del negocio, desde la innovación hasta el desarrollo de productos y la experiencia de consumidor. Las empresas con un propósito sólido, inspirador y claramente definido conectan con los valores y los intereses de sus audiencias, atraen y retienen el talento, estimulan la creatividad y se convierten en

el motor que impulsa el crecimiento de la empresa. "El propósito no se detiene en la declaración de la misión; influye en todas y cada una de las decisiones corporativas y como tal, debe traducirse en acciones concretas en el ámbito de actuación de la empresa". (Fromm, 2021). Para crear una ventaja competitiva sostenible, el propósito debe apoyarse en el impacto real que la marca tiene en las personas, el planeta y las comunidades.

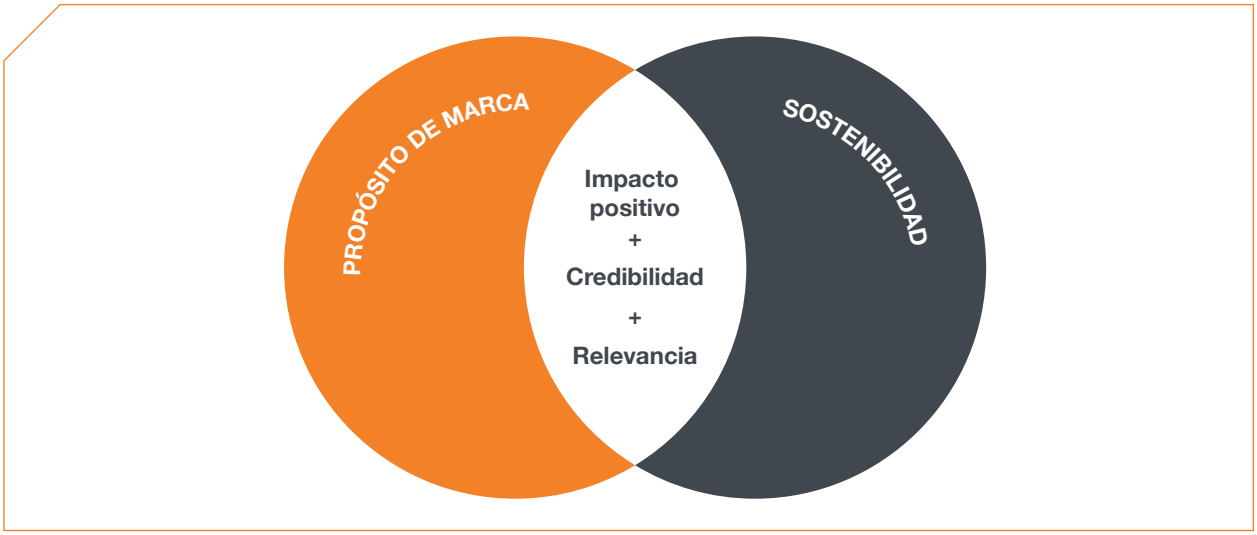
Y es justamente aquí donde muchas empresas incurren en uno de los errores más comunes del *marketing* de sostenibilidad: el *greenwashing* o 'ecopostureo'. Existen incontables ejemplos de empresas que, en su afán de atraer a los consumidores más concienciados con los problemas sociales y medioambientales, lanzan iniciativas de *marketing*, entre ellas campañas de comunicación, que buscan proyectar la imagen de una empresa comprometida con el apoyo al desarrollo social o la protección del medio ambiente, pero que en realidad no están respaldadas por hechos e iniciativas concretas que se traducen en un impacto positivo real (Wallis, 2021). Como resultado, se crean serias deficiencias en la forma cómo se aplican puesto que no están apoyados en iniciativas reales de impacto positivo, y caen con frecuencia en el incumplimiento de la promesa generando incredulidad, rechazo y a largo plazo, erosión de la marca.

7.3.1. La relación entre propósito y sostenibilidad

Aunque no son lo mismo, la sostenibilidad y el propósito están íntimamente relacionados. Construir con éxito una marca corporativa o marcas de productos con propósito siempre requiere un compromiso profundo y serio por parte de la empresa con el desarrollo sostenible como punto de partida (Anthesis Group, 2022 - Vid. Figura 3.42).

Figura 3.42

PROPÓSITO DE MARCA Y SOSTENIBILIDAD



Fuente: Anthesis Group (2023).

El propósito es la razón de ser de la empresa, el principio central que integra y guía la toma de decisiones de toda la organización. La sostenibilidad es la forma como la empresa da vida al propósito, actuando a través de programas e iniciativas tangibles que buscan tener un impacto positivo en la vida de las personas y el planeta.

Las empresas que se comprometen con un propósito adoptan la misión de hacer una contribución positiva al mundo y lo hacen atendiendo a dos factores clave:

- Identifican un área estratégica de impacto positivo alineada con su negocio y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible: ya sea salud y nutrición; agua limpia y saneamiento; educación; protección de la biodiversidad; acción climática, etc.

- Definen objetivos de logro, inversión de recursos y estándares de responsabilidad más altos en esta área en particular versus otros temas materiales, de tal forma que puedan tener un impacto significativo y posicionarse en este eje de valor diferencial.

Para entender como articular un propósito de marca inspirador, diferencial y relevante es ilustrativo ver la forma como lo han definido algunas de las marcas líderes a nivel global:

- Kellog's: "Alimentar a las familias para que puedan crecer y prosperar".

- Patagonia: "Estamos en este negocio para salvar nuestro hogar, el planeta Tierra".

- Unilever: "Lograr que la vida sostenible sea algo común".

- Nestlé: "Desarrollamos todo el poder de la alimentación para mejorar la calidad de vida, hoy y para las futuras generaciones".

- IKEA: "Crear un mejor día a día para la mayoría de las personas".

- TOMS Shoes: "Utilizar los negocios para mejorar la calidad de vida de las personas".

- Tony's Chocolonely: "Erradicar la esclavitud de la industria del chocolate".

- Acciona: "Liderar la transición hacia una economía baja en carbono para diseñar un planeta mejor".

- Iberdrola: "Continuar construyendo, cada día y en colaboración, un modelo energético más eléctrico, saludable y accesible".

Estos ejemplos comparten algunas características comunes:

1. Asumen un compromiso claro de generar un beneficio social, cultural o medioambiental, aportando su experiencia, recursos y poder de influencia para impulsar soluciones a problemas que nos afectan a todos. De esta manera, sus contribuciones se destinan para el colectivo, o el bien común, en lugar de ser solo para la compañía y sus accionistas.

2. Su propósito es fiel a quiénes son y se encuentra alineado con su actividad principal.

Los grandes propósitos se centran en áreas estratégicas que son materiales para la compañía y sobre las cuales pueden tener un impacto positivo. Cuanto más alineadas estén las políticas y prácticas de sostenibilidad con la misión, cultura y valores de la empresa, tendrán mayor potencial para construir una fuerte ventaja competitiva. Y a la inversa, cuanto más distantes estén del núcleo del negocio, tendrán menor impacto, menor capacidad para competir y menor legitimidad.

3. Se enfocan en algo que es importante para sus diferentes grupos de interés. Se construyen a partir de una comprensión profunda del papel que desempeña la empresa en el mundo y en la vida de las personas y, por lo tanto, tienen la capacidad de inspirar, conectar y movilizar de manera relevante a sus audiencias más importantes: equipos, socios, accionistas, consumidores, clientes, proveedores y comunidades.

Pero no solo las multinacionales internacionales están adoptando estrategias corporativas orientadas por un propósito. Analizando el panorama español podemos encontrar numerosos ejemplos de compañías que están apostando por integrar un propósito de impacto positivo como elemento central del modelo de negocio, con la doble ambición de impulsar un crecimiento sostenible con retorno financiero y crear valor para la sociedad adoptando criterios sociales, medioambientales y de gobierno corporativo en su toma de decisiones.

Los grandes grupos empresariales españoles se están sumando a esta corriente y algunos de ellos ya hacen parte de *ranking* globales tan reconocidos como el Dow Jones Sustainabilty Index (DJSI) o el Corporate Knights, ocupando posiciones destacadas dentro de las 100 compañías más sostenibles del mundo. En concreto, 16 multinacionales españolas forman parte del DJSI en sus diferentes ámbitos de actividad y en los distintos niveles geográficos. A nivel global, figuran entidades bancarias como BBVA, Banco Santander, Bankinter y CaixaBank; empresas de bienes capitales como ACS, Ferrovial y Siemens Gamesa Renewable Energy; empresas de *retail* como Inditex; de *software* y servicios como Amadeus e Indra; de seguros como la aseguradora Mapfre, y finalmente, empresas de servicios públicos como Iberdrola, Endesa, Enagás, Naturgy y Red Eléctrica. (DJSI World, 2020)

7.3.2. El propósito como fuente de ventaja competitiva

En un mercado cada vez más complejo, segmentado y competitivo, no basta con adoptar las prácticas más comunes en materia de sostenibilidad. Las iniciativas de sostenibilidad de una empresa, por sí solas, no son una fuente de ventaja competitiva. Son una condición necesaria, pero no suficiente para la creación de valor a largo plazo, tanto para los grupos de interés directos como para toda la sociedad. Para ilustrar este punto, puede ser útil pensar en una pirámide: la implementación y comunicación de las iniciativas de sostenibilidad básicas en las que invierte una empresa establecen los cimientos de esta pirámide; sin ellos, colapsaría, tal como se muestra en la Figura 3.43.

Figura 3.43

MODELO DE CONSTRUCCIÓN DE MARCA CON PROPÓSITO

Fuente: elaboración propia a partir de Anthesis Group (2022).

Cada sector tiene una serie de áreas que son críticas y específicas en términos de su impacto negativo a nivel social y/o ambiental. Por ejemplo, en la categoría de agua mineral embotellada, es fundamental que una marca se comprometa como punto de partida en desarrollar programas para la gestión responsable de las fuentes de agua, reducción de emisiones de carbono y envases sostenibles que limiten el impacto negativo del plástico en el medio ambiente. Estas áreas representan los requerimientos mínimos que los distintos *stakeholders* demandan de las empresas que operan en esta categoría, pero por sí solas no son suficientes para construir un propósito diferencial a largo plazo y una ventaja competitiva. Son vitales para ganarse la confianza y el permiso de operar en la categoría, pero deben considerarse tan solo como una parte de una estrategia corporativa más amplia y holística orientada por un propósito.

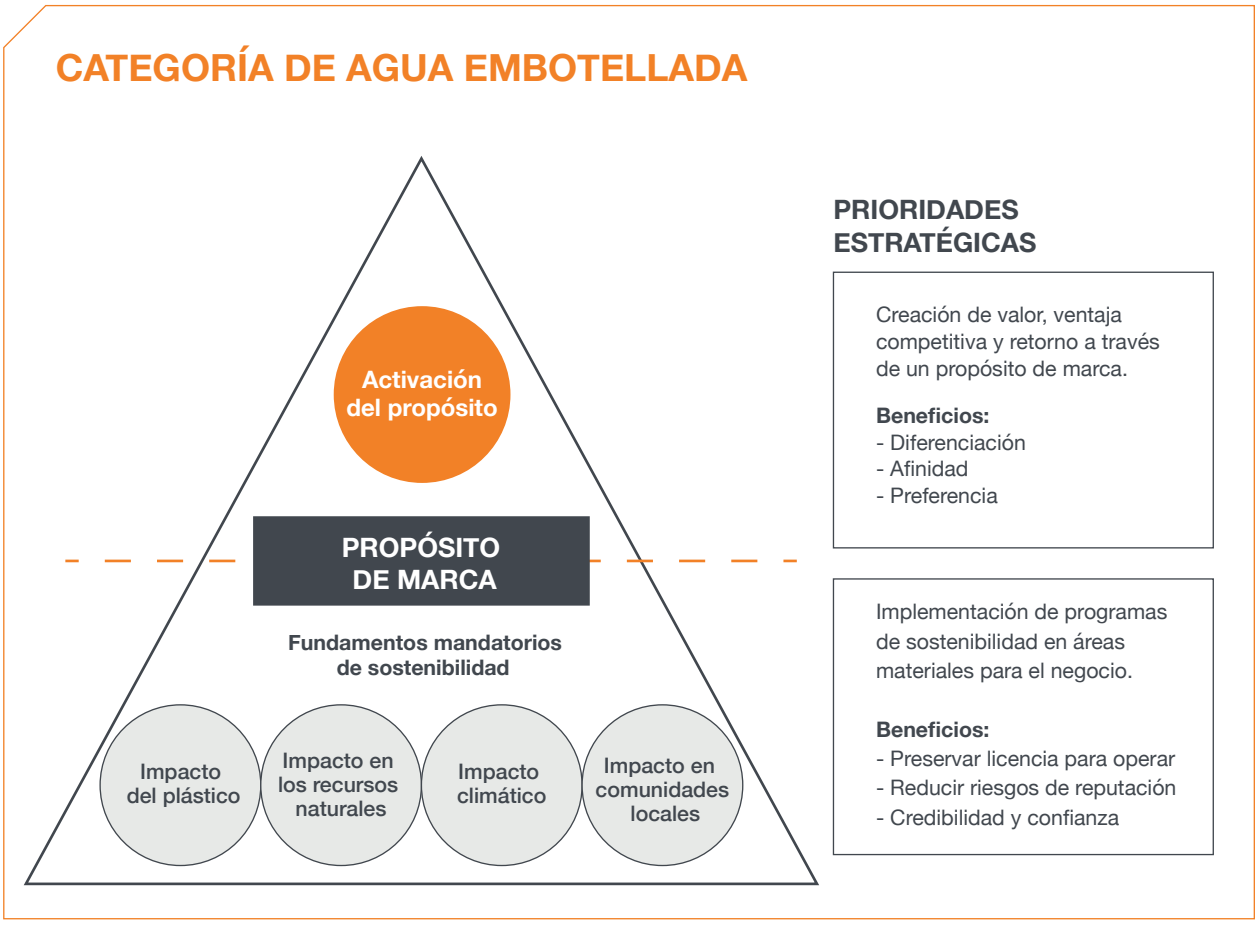
Tomemos otro ejemplo, el caso de Dove, la marca de cuidado personal de la multinacional Unilever. Adoptar el propósito de ayudar a las mujeres a construir una relación positiva con su apariencia, ayudándolas a mejorar su autoestima y desarrollar todo su potencial, no significa que Dove pueda ignorar temas como el impacto que tienen sus envases de plástico, la protección de los derechos humanos en su cadena de valor ó la huella de gases de efecto invernadero de sus operaciones. De hecho, es crucial que la marca tenga una posición clara y planes robustos para abordar estos temas, de tal forma que tenga la credibilidad y el 'permiso' social para abordar cambios culturales más ambiciosos asociados al propósito de redefinir las normas de belleza en la sociedad. (Wallis, 2021)

La sostenibilidad y el propósito trabajan de la mano: la sostenibilidad por sí sola no es suficiente para impulsar la diferenciación a largo plazo. Pero sin unas bases sólidas de sostenibilidad, la activación del propósito no será creíble. Si las bases de sostenibilidad son sólidas, entonces la empresa tendrá las credenciales, credibilidad y legitimidad necesarias para impulsar acciones inspiradas por un propósito más elevado, que a su vez, le permitirán establecer una fuerte ventaja estratégica frente a sus competidores, reforzando la diferenciación de marca, la preferencia de sus consumidores y el reconocimiento de sus distintos públicos de interés.

En última instancia, tanto los fundamentos de la sostenibilidad como la activación del propósito deben estar informados e inspirados de manera creativa por el propósito de marca. Su posición central en el modelo de construcción de marca establece unas directrices globales claras sobre el tipo de acciones y comunicación que una marca debe llevar a cabo con el objetivo de tener un impacto positivo y a su vez generar una experiencia de marca cohesiva, consistente y perdurable en el tiempo. (Vid. Figura 3.44)

Figura 3.44

EJEMPLO DE CONSTRUCCIÓN DE MARCA CON PROPÓSITO



Fuente: elaboración propia a partir de Anthesis Group (2022).

Tal como ya se vio en el Capítulo 2 donde se abordó el papel de la sostenibilidad en las estrategias de internacionalización de las empresas, cuando las iniciativas de sostenibilidad y la activación del propósito se integran en una estrategia holística, las empresas pueden dar respuesta a dos prioridades estratégicas:

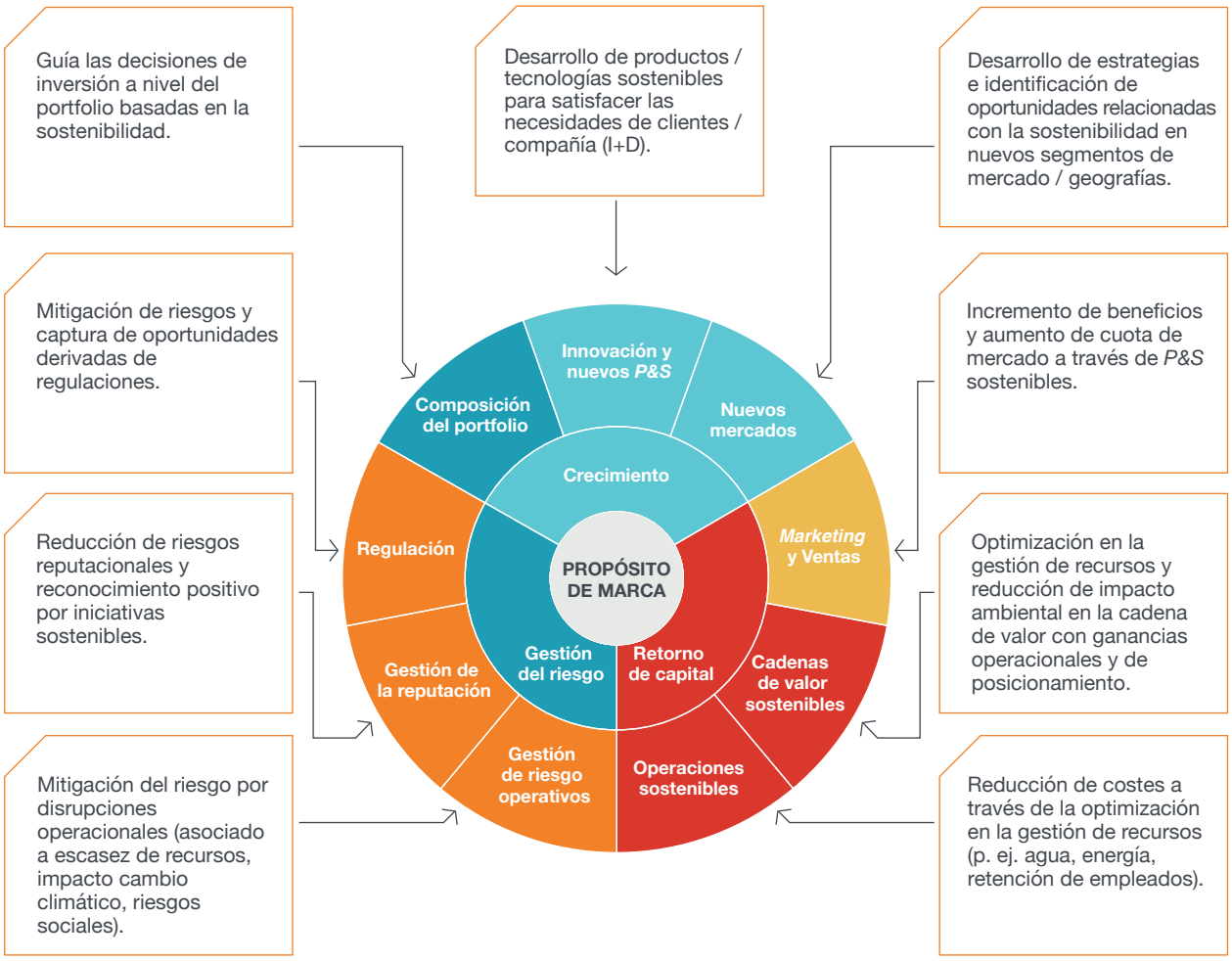
1. Mitigar riesgos asociados al negocio y construir credibilidad: a través de unas sólidas bases fundadas en programas específicos destinados a la búsqueda de soluciones sostenibles para los problemas más materiales que afectan el negocio en su categoría.

2 Creación de ventaja competitiva y retorno: a través de la activación de un propósito que permite reforzar la diferenciación versus los competidores, establecer vínculos de afinidad con las principales audiencias de la marca e impulsar la preferencia de marca (Vid. Figura 3.45).

Como conclusión de este último apartado del Capítulo, podríamos decir que las empresas más admiradas son capaces de inspirar y movilizar a millones de personas. Lo hacen porque quieren cambiar algo en el mundo. Y como clientes, queremos ser parte de ese cambio. Estas empresas tienen una razón para existir que va más allá de

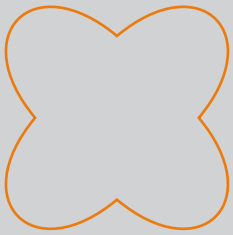
Figura 3.45

MARCAS CON PROPÓSITO Y CREACIÓN DE VALOR



Fuente: Bonini y Görner (2011).

la obtención de beneficios: tienen un propósito que las impulsa, una visión distinta del mundo y una forma diferente de hacer las cosas que busca crear un impacto positivo a través de sus operaciones. En un entorno de mercado híper competitivo, segmentado y cada vez más exigente, ofrecer productos y servicios de calidad ya no es suficiente para diferenciar una marca de su competencia. Adoptar un propósito orientado al logro de objetivos sostenibles en el ámbito social y medioambiental representa en la actualidad una de las fuentes más poderosas de transformación y cambio de las empresas. Lo que una empresa representa y las acciones que lleva a cabo para demostrarlo no sólo tienen la capacidad de crear una sólida ventaja competitiva y reforzar la preferencia de los consumidores, sino de manera más importante canalizan el potencial de hacer una diferencia positiva en el mundo a través de iniciativas encaminadas a contribuir con soluciones creativas a los enormes desafíos a los que se enfrenta nuestra sociedad y nuestro planeta.



RESUMEN

- El proceso de todo plan de internacionalización finaliza con el Plan de *Marketing* Internacional y el posterior análisis de proyecciones de ventas y rentabilidad económica.

- En la parte del *marketing* internacional, la empresa tiene que utilizar una metodología para la selección de mercados internacionales; esta incluye las tres etapas definidas en el Capítulo: alternativa concentración / diversificación, selección de zonas geográficas más favorables y selección de mercados objetivo.

- En una primera aproximación a los mercados internacionales es preferible preseleccionar zonas geográficas más que países. Se puede clasificar el mercado mundial en 10 zonas geográficas (Europa occidental, Europa del Centro y del Este, países OCDE, América Latina, Asia, etc.). La elección de las zonas más favorables para la empresa debe realizarse de acuerdo a tres criterios: proximidad geográfica / cultural, nivel de desarrollo, crecimiento económico y potencial de demanda para la categoría concreta de producto.

- Una vez se hayan elegido la zona o zonas geográficas más favorables, el siguiente paso es seleccionar el país o países objetivo en cada una de ellas. Para ello se utilizan dos tipos de criterios: de potencial de mercado (crecimiento económico, poder adquisitivo, volumen de importaciones, etc.) y de accesibilidad (barreras arancelarias y no arancelarias, riesgos comerciales, facilidad para hacer negocios, etc.).

- Para el proceso de selección de mercados y, en general, para diseñar y aplicar las estrategias de *marketing* internacional, es imprescindible que la empresa obtenga información sobre los mercados exteriores a los que quiere expandirse, la analice y tome decisiones en consecuencia. Esta información puede clasificarse en tres tipos: información-país, información-sector e información-empresas. Ciertamente la información sobre los competidores también será relevante.

- La elección de la forma de entrada a nuevos mercados es una de las decisiones de mayor trascendencia en la estrategia de expansión internacional. Existen cuatro grupos de formas de entrada: exportación directa, exportación indirecta, acuerdos de cooperación e implantación.

- En la exportación directa, la empresa vende directamente desde su mercado de origen a clientes en los mercados de destino. Para ello tiene tres posibilidades: la venta directa mediante su propio equipo comercial a clientes finales, la venta a grandes detallistas y la venta a través de Internet. La exportación indirecta implica la colaboración con algún tipo de intermediario que revenda a detallistas o al cliente final, como es el caso de los agentes

comerciales, distribuidores o compañías de *trading*.

- En los acuerdos de cooperación no se buscan clientes o intermediarios, sino más bien socios con los que compartir riesgos y beneficios, más allá del margen comercial de las operaciones. Es el caso de los acuerdos de *piggyback*, las *joint ventures*, licencias o franquicias.

- En la implantación la empresa no vende desde el propio país, sino que está presente en el mercado de destino y realiza sobre el terreno una actividad comercial (delegación, filial comercial) o productiva (filial de producción).

- En el caso de las empresas que tengan varios productos o líneas de producto, la primera decisión que debe tomarse es cuáles son más adecuados para la internacionalización. Para ello deben utilizarse dos criterios: la rentabilidad potencial (beneficios esperados de la globalización) y el riesgo potencial (grado de adaptación local exigido).

- En las adaptaciones del producto a los mercados internacionales cabe distinguir dos niveles: adaptaciones obligatorias (cumplimiento de normativas legales en el país de importación) y adaptaciones voluntarias (por motivos económicos, culturales, religiosos, etc.). Respecto a las voluntarias, puede ser muy adecuado desarrollar un proceso de análisis de atributos modificables, en función de su importancia para el consumidor y el coste de su incorporación en el producto.

- Más allá del propio producto se encuentra la decisión de marca. La competencia actual se centra en la diferenciación y la creación de valor a través de productos y servicios. En este escenario, las marcas ocupan una posición primordial. Para las empresas de países desarrollados, con altos costes laborales y operativos, es muy difícil competir en precios, por lo que es necesario competir en valor añadido, innovación y marca. Sin marca es muy difícil competir en el marco internacional, dado que solo cabe la competitividad vía precios y costes. La tendencia general es a crear marcas con una verdadera proyección internacional y de ámbito global, teniendo en cuenta, y minimizando, las limitaciones culturales y legales. Ciertamente la empresa tiene diferentes alternativas para configurar marcas globales, que dependerán de la inversión que la empresa pueda asumir, la rapidez de entrada al mercado y el grado de control que se quiera ejercer.

- El precio es la variable del *marketing mix* que mayor relación guarda con los objetivos económicos del plan estratégico internacional. Es, además, la única que genera directamente ingresos y la que permite más modificaciones en el corto plazo, por ejemplo, para hacer frente a la competencia.

- Los tres factores fundamentales en la fijación de precios internacionales son: los costes, la demanda del mercado y la competencia. A estos factores básicos se pueden añadir otros como los objetivos de la empresa, el posicionamiento de sus marcas o la evolución de los tipos de cambio de las monedas.

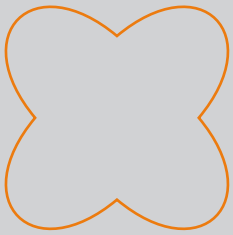
- Para valorar cada uno de los posibles canales de distribución en mercados exteriores hay que tener en cuenta cuatro características: la cobertura del mercado, la longitud del canal, la relación control / coste y el grado de integración.

- Cuando se entra por primera vez en un mercado, lo más habitual es asociarse con distribuidores locales. Es importante seleccionarlos adecuadamente, establecer acuerdos que cubran los aspectos esenciales de la relación y motivarlos para que se esfuercen en la promoción y venta de los productos de la empresa.

- En la política de comunicación internacional la empresa tiene que tener en cuenta tanto las diferencias significativas entre los países (el idioma, la cultura o las normativas), como a la competencia presente en el mercado.

- Existen numerosas herramientas para realizar la comunicación internacional: publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, *marketing* directo y venta personal. La empresa deberá analizar cada una de ellas en términos de inversión para llegar al público objetivo deseado y determinar cuáles son las más rentables.

- Finalmente, y muy relacionado con el posicionamiento de la empresa y sus marcas a nivel global, surge la necesidad estratégica de implementar modelos y políticas de reputación social corporativa y de sostenibilidad medioambiental. Al objetivo último de creación de valor para los accionistas (*stockholders*), se suma la demanda creciente de aportar valor económico y social a todos los *stakeholders,* a través de iniciativas encaminadas a contribuir con soluciones creativas a los enormes desafíos a los que se enfrenta nuestra sociedad y nuestro planeta.



GLOSARIO

Agente comercial: persona física o jurídica que, de manera continuada o estable, se dedica a intermediar en operaciones de comercio internacional por cuenta de otros (fabricantes, mayoristas, distribuidores), recibiendo a cambio una remuneración (normalmente una comisión), pero sin asumir el riesgo de las operaciones en que participa.

Cobertura del mercado: concepto relativo a la distribución comercial que hace referencia a zonas geográficas o al número de locales comerciales en los que los productos de la empresa tienen presencia. Existen tres enfoques: cobertura intensiva, selectiva o exclusiva.

Compañías de *trading:* se trata de empresas de importación-exportación especializadas en mercados de difícil acceso o de elevado riesgo, que conocen las necesidades y capacidad de compra de los clientes potenciales. Como especialistas en comercio exterior cubren toda la operativa internacional, incluyendo la gestión comercial, financiera y logística de las operaciones.

Commodities: se trata de productos no diferenciados definidos a partir de criterios de calidad estándar, como por ejemplo las materias primas (trigo, café, soja, petróleo o cobre, entre otras). En ocasiones, este concepto incluye también productos semielaborados que sirven como base para procesos industriales más complejos. Su competencia se centra en el precio.

Concentración de mercados: estrategia de selección de mercados que consiste en elegir un número reducido de mercados objetivo para penetrar y consolidar la posición de la empresa en ellos.

Desarrollo sostenible: un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Busca conciliar el desarrollo económico con la protección del equilibrio social y ambiental.

Distribuidor: empresa que adquiere productos a fabricantes para luego venderlos a otras empresas o bien a detallistas, aplicando un margen comercial y asumiendo el riesgo de las operaciones. Combina la distribución de productos de importación con productos de fabricación local.

Diversificación de mercados: estrategia de selección de mercados que consiste en elegir un número amplio de países para buscar oportunidades de negocio, pero sin obtener una cuota de mercado significativa en cada uno de ellos.

Escandallo de precios FOB: esquema que permite calcular el precio de exportación a partir de diferentes factores: costes de producción (CP), costes de comercialización (CC) y costes de exportación (que dependen del Incoterm utilizado). Una vez calculados estos costes, se

deben tener en cuenta los mecanismos de estímulos a las exportaciones: incentivos (IN), los impuestos que no puedan ser recuperados (IM) y los eventuales gastos financieros (CF) que se puedan generar al recurrir a financiación externa. Por último, se debe añadir el margen de la empresa (Precio exportación FOB = CP + CC + CE + CF + IM IN +U).

FDA (*Food and Drug Administration*). la FDA es la agencia del gobierno de los Estados Unidos responsable de la regulación y certificación para la comercialización en el mercado norteamericano de alimentos (tanto para personas como para animales), suplementos alimenticios, medicamentos (humanos y veterinarios), cosméticos, aparatos médicos (humanos y animales), productos biológicos y derivados sanguíneos.

Información primaria o de campo *(field research).* Es aquella que se obtiene de forma específica por la empresa, normalmente en el país de destino, y que sirve para diseñar la estrategia de *marketing* (competencia, adaptaciones del producto, márgenes comerciales y precios, etc.).

Información secundaria o de gabinete *(desk research).* Consiste en datos, estadísticas, informaciones, estudios de mercado, etc., que han sido elaborados por distintas fuentes a las que la empresa puede acceder, fundamentalmente, a través de Internet.

Integración horizontal: es aquella que trata de controlar a los miembros del canal de distribución en el mismo nivel; por ejemplo, cuando el fabricante adquiere a un competidor.

Integración vertical: es aquella que intenta controlar a los miembros del canal de distribución en los distintos niveles; por ejemplo, adquisición del distribuidor por parte del fabricante.

***Joint venture* internacional:** es una empresa creada por dos o más compañías procedentes de distintos países, que se convierten en socios para el desarrollo conjunto de una actividad. Habitualmente se trata de empresas que pertenecen al mismo sector, si bien realizan actividades complementarias.

Longitud del canal: es el número de niveles (intermediarios) que hay en un canal de distribución. Hay canales directos (1 nivel), cortos (2 niveles) o largos (3 niveles).

Marca global: el concepto de marca global no significa solamente que el nombre de marca sea totalmente estandarizado. Una estrategia de marca global se refiere más bien a la globalización de la identidad de la marca. Es decir, un alto grado de consistencia de sus elementos visuales en todos los mercados (nombre de marca, logo, colores, *packaging*, eslogan, etc.).

Mercados grises (importaciones paralelas). se trata de actividades de importación y venta de productos a través de los canales de distribución del mercado que no han sido autorizadas por el fabricante. Se producen cuando el fabricante aplica distintos precios de un mismo producto en los mercados de distintos países y tienen lugar fundamentalmente en el caso de productos de alta gama y precio elevado como, por ejemplo, los productos de moda y la ropa de lujo.

Piggyback: forma de entrada en mercados exteriores que consiste en la utilización, por parte de una empresa que quiere introducirse en un mercado exterior, de la red de distribución de otra que ya está establecida en él. Se trata de una alianza entre fabricantes de productos o prestación de servicios complementarios que comparten el mismo canal de distribución.

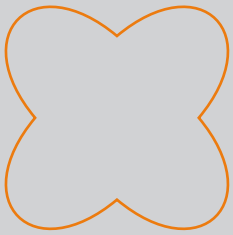
Propósito: define el papel y el valor únicos que una organización aporta a la sociedad, aquello que le permite hacer crecer el negocio y tener un impacto positivo en el mundo.

Precios de transferencia: también denominados "precios de cesión interna", son los precios a los que las distintas unidades o filiales de una misma empresa se compran y venden los productos y servicios. Son los precios generalmente establecidos para operaciones vinculadas entre filiales y matriz o entre las mismas filiales.

Registro de marcas: antes de la comercialización de una marca en un mercado debe asegurarse la propiedad legal de la misma. El registro de la marca puede realizarse en el ámbito nacional (país por país, por ejemplo, en España, en la OEPM), paneuropeo (Marca Comunitaria, OAMI) o en varios países con una sola solicitud, a través del registro internacional de marcas (OMPI).

Stakeholders: principales grupos de interés de una empresa u organización que son esenciales en la planificación estratégica del negocio. Los grupos de interés pueden incluir a los trabajadores de la empresa, accionistas, clientes, proveedores de bienes y servicios, proveedores de capital, comunidades, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales.

Triple impacto: hace referencia al impacto que la actividad de una empresa tiene en tres dimensiones: la social, la económica y la ambiental. Es un término relativo a los negocios sostenibles, que también se denomina Triple balance, Triple resultado o Triple objetivo.



BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía consultada

Aaker, D. A. (1995). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Ansoff, H. I., y McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice hall.

Anthesis Group (2023). https://www.anthesisgroup.com/

Arnold, D. (2000). Seven Rules of International Distribution. *Harvard Business Review*, vol. 78, noviembre-diciembre, pp. 131-137.

Arteaga, J. (Coord.), (2013). *Manual de internacionalización. 1ª ed.* ICEX España Exportación e Inversiones.

Arteaga, J. (Coord.), (2017). *Manual de internacionalización. 2ª ed.* ICEX España Exportación e Inversiones.

Ball, D. A., McCullough, J., Frantz, P. L., Geringer, M. J. y Minor, M. S. (2006). *International Business. The Challenge of Global Competition,* 10.ª edición, pp. 410-424, 428-445. Boston: McGraw Hill International Edition.

Barwise, P. y Robertson, T. (1992). Brand Portfolios. *European Management Journal*, vol. 10, n.º 3, septiembre.

Bennett, R. (1995). *International Marketing: Strategy, Planning, Market Entry and Implementation*. Londres: Kogan Page.

Berg, C. (2018). Blockchain: an introduction, *Logistics & Materials Handling*, December-January, pp. 28-31.

Boddewyn, J. J., Soehl, R. y Picard, J. (1986). Standardization in International *Marketing*: Is Ted Levitt in Fact Right?. *Business Horizons,* vol. 29, n.º 6, pp. 69-75.

Bonini, S., y Görner, S. (2011). The business of sustainability. McKinsey & Company.

Cateora, P. y Graham, J. (2006). *Marketing internacional*, 12.ª ed., México, D. F.: McGraw-Hill.

Cateora, P., Graham, J. y Gilly, M. (2013). *International Marketing*, 16.ª edición, pp. 346-374. Nueva York: McGraw-Hill.

Cavusgil, S. T. (1996). Pricing for Global Markets. *The Columbia Journal of World Business*, Invierno, pp. 67-78.

Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales: cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Editorial Pirámide.

Cerviño, J. (2010). *Marketing internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Madrid: Editorial Pirámide.

Cerviño, J. y Baena, V. (2011). La globalización de las marcas y la competitividad: tendencias y retos para las marcas españolas. *Economía Industrial*, vol. 379, pp. 93-106.

Chang, W. L., y Grady, N. (2015). Nist big data interoperability framework: vol. 1, big data definitions.

Cho, H. y Tansuhaj, P. S. (2013). Becoming a global SME: determinantes of SME's decision to use e-intermediaries in export *marketing*, *Thunderbird International Business Review*, 55(5), pp. 513-530.

Cinco Días (2018). Los precios de la web global de Zara son hasta un 44% más caros que los de España, Madrid, 9 Nov.

Cointelegraph (2020). https://es.cointelegraph.com/news/tradelenss-hegemony-powered-by-ibm-and-maersk-can-end-if-gsbn-and-chaingotech-work-properly (Consultado en Internet el 22 de noviembre de 2021).

Corporate Knights (Enero 2021). 2021 Global 100 ranking. https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2021-global-100-rankings/2021-global-100-ranking/

Edelman, R. (Junio 2021). Trust, the new brand equity. https://www.edelman.com/trust/2021-brand-trust/brand-equity

Edelman. (Octubre 2018). Earned brand 2018. https://www.edelman.com/earned-brand

Fernández del Hoyo, A. P. (2009). *Innovación y gestión de nuevos productos. Una visión estratégica y práctica*, Editorial Pirámide, Madrid: pp. 121-128, 199-201, 244-246. Madrid.

Fernández, P. L. y Melara, P. (2021). Influencia de los eventos deportivos en la creación de place branding. El caso de la Copa del Mundo de Catar 2022. AJICEDE, diciembre 2021.

Fink, L. (2019). Larry Finks's letter to CEOs. Profit and Purpose. BlackRock. https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter

Fromm, J. y Cross, P. (2021). *The purpose advantage. How to unlock new ways of doing business.* Vicara Books.

Gudlavalleti S., Gupta, S. y Narayanan, A. (2013). Developing winning products for emerging markets. *McKinsey Quarterly*. Mayo.

Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *The Academy of Management Executive*, vol. 7, n.º 1, pp. 81-94.

Hollensen, S. (2001). *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*. Harlow: Pearson.

Hollensen, S. (2016). *Global Marketing* (7.ª ed.). Harlow: Pearson.

Hollensen, S. (2020). *Global Marketing,* 8.ª edición, Pearson.

Hollensen, S. y Arteaga, J. (2010). *Estrategias de Marketing Internacional*, 4.ª edición. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

Huawei (2018). GIV Global Industry Visiton 2025 https://www.huawei.com/en/giv/download-the-reports

Hutton, G. y Fodsdick, M. (2011). The globalization of social media – consumer relationships with brands evolve in the digital space, *Journal of Advertising Research*, December, pp. 564-570.

Iansiti, M. y Lakhani K. R. (2017). The truth about blockchain, Harvard Business Review, Jan/Feb 2017, 95 (1), pp. 118-127.

Jain, S. C. (1989). Standardization of International *Marketing* Strategy: Some Research Hypothesis, en: *Journal of Marketing*, vol. 53, n.º 1, pp. 70-79.

Jaworski, B., Kohli, A. K., y Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the academy of marketing science* 28.1 (2000). pp. 45-54.

Jeannet, J. P. y Hennessey, H. D. (1998). Global *Marketing* Strategies, 4th ed., Houghton Mifflin.

Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, en: *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n.º 1, pp. 23-32.

Kawasaki, G. (2014). *Marketing* Lessons from Steve Jobs, Keynote Speech at INBOUND 2014, Boston Mass.

Keegan, W. J., y Green, M. C. (2009). *Marketing internacional*. México: Prentice Hall, pp. 184-214, 220-257.

Kim, W. C., y Mauborgne, R. A. (1987). Cross Cultural Strategies. *Journal of Business Strategy,* vol. 7 (primavera), pp. 31-40.

Kohli, C., Suri, R. y Kapoor, A. (2015). Will social media dill branding?, *Business Horizons,* 58(1), pp. 35-44.

Kshetri, N. (2018). Blockchain's roles in meeting key supply chain management objectives, *International Journal of Information Management,* 39, pp. 46-53.

Kumar, S., Pandey, N., Lim, W.C., Chatterjee, A.N. y Pandey, N. (2021). What do we know about transfer pricing? Insights from bibliometric analysis, *Journal of Business Research*, vol. 134, Sept., pp. 275-287.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets: Harvard Business Review, Mayo.

Llamazares, O., Arteaga, J., y Cerviño, J. (2013). *Marketing* y negociación internacional, en: Arteaga, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización,* pp. 181-311. Madrid: ICEX-CECO.

López, C. y Vidal, M. M. (2010). La influencia de la distancia cultural en el proceso de crecimiento internacional: ¿una cuestión de paradigma?, en: *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, septiembre-octubre 2010, n.º 856, pp. 21-40.

Maersk (2022). A. P. Moller - Maersk and IBM to discontinue TradeLens, a blockchain-enabled global trade platform. https://www.maersk.com/news/articles/2022/11/29/maersk-and-ibm-to-discontinue-tradelens

Martin, D. (2020). *Marketing Analytics*, ICADE-Comillas.

Min, H. (2019). Blockchain technology for enhancing supply chai resilience, *Business Horizons*, 62, pp. 35-45.

Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education.

Moller A.P. (2022). Maersk and IBM to discontinue TradeLens, a blockchain-enabled global trade platform. Maersk. Último acceso, 10/7/2023 https://www.maersk.com/news/articles/2022/11/29/maersk-and-ibm-to-discontinue-tradelens

Morgan Stanley Research y AlphaWise (2015).

Nair, R., y Narayayan, A. (2012). Getting Results from Big Data: A Capabilities-Driven Approach to the Strategic Use of Unstructured Information, Booz & Hamilton.

Naver, J., y Slater, S. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing* 54/4, pp. 20-35.

Nieto, A. y Llamazares, O. (2009). *Marketing internacional*. Madrid: Editorial Pirámide.

O'Brien, D., Main, A., Kounkel, S. y Stephan, A. (2019). Purpose is everything. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html

Onkvisit, S. y Shaw, J. J. (1993). *International Marketing: Analysis and Strategy*, 2.ª edición. Londres: MacMillan Publishing Company.

Opresnik, M. O., Kotler, P., Hollensen, S. y Arteaga, J. (2020). *El marketing en redes sociales: Una guía práctica.*

Otero Simón, M. A. (1998). Globalización de mercados y política internacional de precios. *Información Comercial Española,* n.º 774, noviembre, pp. 137-153.

Quelch, J. A., y Holf, E. J. (1986). Customizing Global *Marketing*. *Harvard Business Review*, vol. 64, mayo-junio, pp. 59-68.

Rojas, R. (2018). Los consumidores son el nuevo jefe. Responsabilidad social corporativa. *El País*.

Simchi-Levi, D., Clayton, A. y Raven, B. (2013). When one size does not fit all, MIT Sloan Management Review, 54(2), pp. 14-17.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics,* vol. 80, pp. 190-207.

Visser, W. (2010). The Ages and Stages of CSR. *International Inspiration Series*, N. 8. www.waynevisser.com

Wallis, J. (2021). Brand Purpose. Anthesis Group. https://www.anthesisgroup.com/brand-purpose/

Wirtz, B. W., Schilke, O. y Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models –

implications of the web 2.0 for creating value on the internet, *Long Range Planning*, 43, pp. 272-290.

Witschi, P., Bharadwaj, A., Izaret, M., y Taylor, L. (2021). Understanding the Global Price-Sensitive Consumer, Boston Consulting Group.

Woodcock, N., Green A. y Starkey, M. (2011). Social CRM as a business strategy, Database *Marketing* & Customer Strategy Management, 18(1), pp. 50-64.

b. Lecturas recomendadas

Cerviño, J. (2010). *Marketing Internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Madrid: Editorial Pirámide.

Elkington, J. (2020). Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism. Fast Company Press.

Figueres, C. y Rivett-Carnac, T. (2021). *El Futuro por Decidir: Cómo sobrevivir a la crisis climática.* Editorial Debate.

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

Hollensen, S. (2020). *Global Marketing,* 8.ª ed, Pearson.

c. Enlaces de interés

Doing Business (Banco Mundial).
www.doingbusiness.org

Estadísticas de comercio exterior de España:
http://aduanas.camaras.org/

Eurostat: Oficina Estadística de la Unión Europea:
https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/stats-finder-a-z

Hofstede, Geert: www.geert-hofstede.com

ICEX España Exportación e Inversiones:
www.icex.es

Market Access: base de datos de acceso a mercados extracomunitarios:
http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm

Naciones Unidas: estadísticas de comercio exterior mundiales:
http://comtrade.un.org/

Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior:
www.oficinascomerciales.es

d. Vídeos de interés

Nutrexpa (ColaCao) en China. *El Exportador.* ICEX:
www.youtube.com/watch?v=IAAv8pcZfvQ

HDL Miguel García, sombreros sevillanos para la comunidad judía:
www.youtube.com/watch?v=PS-EB3-klZw

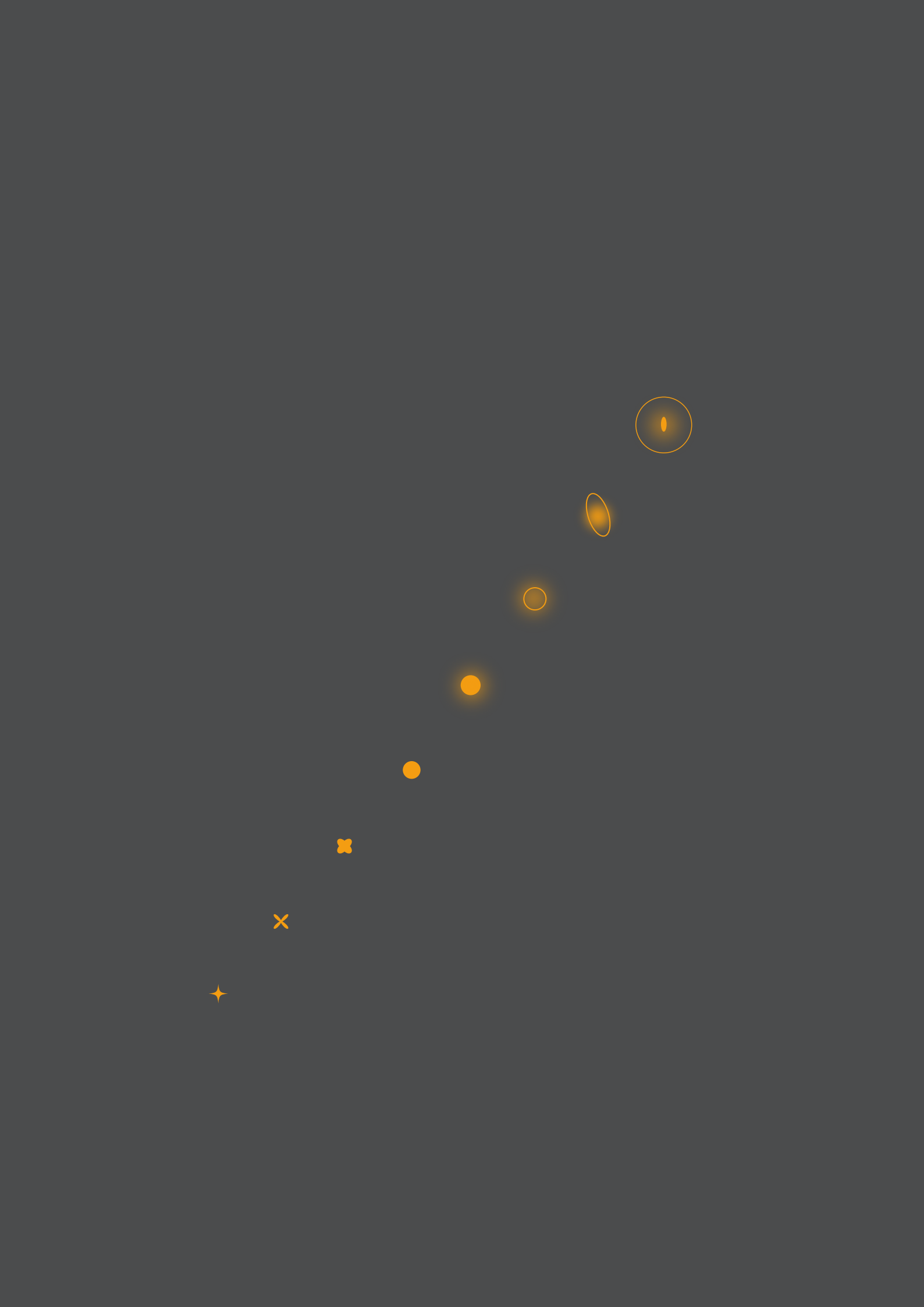
Cómo lo hizo... EL GANSO. Universidad Internacional de La Rioja: Emprende:
https://www.youtube.com/watch?v=DoJVPSfdPog

Industria Gastronómica Cascajares en Canadá. ICEX:
https://www.youtube.com/watch?v=5Z2LA_4Z1cs

Mascaró USA. El poder de las celebrities en la comunicación de la marca. ICEX.
https://www.youtube.com/watch?v=LHYaMKf1pq0

Peris Costumes: el vestuario de cine y series internacionales tiene sello español. ICEX.
https://www.youtube.com/watch?v=EEsl-1d_329U&list=PLA2FDBE76D3E14C6B

WWF. (2019). Our Planet. Our Business.
https://www.youtube.com/watch?v=JdWQJ-q2OkJs



CAPÍTULO 4

Financiación de la internacionalización

Autores
Miguel Morán Serrano
Maite Seco Benedicto
Fernando Aceña Moreno
Andrea González González

Índice

CAPÍTULO 4

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE 437

CONTENIDO 439

1. Introducción 439

2. Condiciones económico-financieras para la internacionalización de la empresa 441

2.1. Tipología de proyectos 441

2.2. Viabilidad: análisis económico-financiero previo a la internacionalización 442

3. Financiación de la exportación 446

3.1. Financiación a corto plazo 447

3.1.1. Medios de pago 447

3.1.2. Garantías 459

3.1.3. Seguro de crédito para la exportación 463

3.1.4. Mercado de divisas y riesgo de cambio 467

3.1.5. Financiación 469

3.2. Financiación a largo plazo 474

3.2.1. Principios aplicables a la financiación a largo plazo de operaciones de exportación 474

3.2.2. Avales y garantías técnicas 477

3.2.3. Financiación de operaciones de exportacion a largo plazo 481

3.2.4. La inversión en el exterior y su financiación 488

3.2.5. *Project Finance* 491

4. Apoyo financiero oficial a la exportación y a la inversión 495

4.1. Concepto y justificación del "apoyo financiero oficial a la exportación" 495

4.1.1. El objetivo y justificación de esta financiación tiene un carácter doble 495

4.1.2. Tipos de apoyo financiero oficial según su naturaleza y sus términos 496

4.2. El consenso de la OCDE 498

4.3. Apoyo financiero oficial español a la exportación y a la inversión en el exterior 506
4.3.1. Créditos en condiciones comerciales con apoyo oficial indirecto 506
4.3.2. Créditos en condiciones comerciales con apoyo oficial directo. El Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM) 512
4.3.3. Créditos en condiciones concesionales. El Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM) 514
4.3.4. Apoyo financiero oficial a la inversión en el exterior 515
4.3.5. Los seguros para la inversión en el exterior 517
4.3.6. Apoyo oficial a la financiación de proyectos bajo esquemas de *Project Finance* 518

5. Instituciones financieras multilaterales 520
5.1. Concepto 520
5.2. Los Bancos Multilaterales como financiadores de inversiones en el exterior 521
5.3. Seguros de inversiones en el exterior 522

6. Valoración e impacto económico-financiero de la internacionalización: una aproximación práctica 524
6.1. Magnitud para el análisis: los flujos de caja 524
6.2. Factores que inciden sobre el flujo de caja en un escenario sin riesgo 525
6.3. Fases del proceso de análisis 526
6.4. Análisis del proyecto en un escenario de riesgo 527
6.5. Impacto sobre las cuentas de la empresa en su conjunto 528

7. Sostenibilidad en la financiación de la internacionalización de la empresa 529
7.1. La empresa y el contexto ambiental, social y de gobernanza (ASG) 529
7.1.1. Divulgación (*reporting*) de sostenibilidad 529
7.1.2. Finanzas e inversión sostenibles 531
7.1.3. Perfil de riesgo y rentabilidad 535
7.1.4. Next Generation y Green New Deal 536

Índice

CAPÍTULO 4

7.2. Principales modalidades de financiación sostenible 537
7.2.1. Inversión sostenible 537
7.2.2. Operaciones de crédito sostenible 539

7.3. Avances regulatorios en la UE: Estrategia para financiar la transición a una economía sostenible y Plan de Acción en Finanzas Sostenibles 541
7.3.1. Taxonomía de actividades verdes 542
7.3.2. Estándar de bono verde europeo 543
7.3.3. *Benchmark* climáticos 544
7.3.4. Reglamento de Divulgación SFDR 546

RESUMEN 547

GLOSARIO 551

BIBLIOGRAFÍA 557
a. Bibliografía consultada 558
b. Lecturas recomendadas 564
c. Enlaces de interés 565
d. Vídeos de interés 566

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Entender los aspectos económico-financieros que las empresas deben considerar antes de emprender una acción de internacionalización y valorar si están preparadas para ello, mediante de la interpretación de sus estados financieros (balance y cuenta de pérdidas y ganancias) y el análisis de otros indicadores y ratios.

- Conocer los principales instrumentos financieros de la operativa de comercio exterior a corto plazo (a menos de dos años), y, en concreto:

  - Los medios de cobro / pago en el comercio internacional, así como sus ventajas e inconvenientes para los operadores comerciales.

  - Los principales sistemas de cobertura del riesgo de impago a través de medios de pago, de garantías y del seguro de crédito para la exportación.

  - Los sistemas más utilizados de cobertura frente al riesgo de cambio, a través del mercado de divisas a plazo (*forward*), las opciones en divisas y la financiación en la misma divisa de la exportación.

  - La financiación de las exportaciones a corto plazo, incluyendo la financiación de la cadena de suministro, en sus alternativas de financiación de las cuentas a cobrar (*factoring*) y de financiación de las cuentas a pagar (*confirming*).

- Conocer los distintos instrumentos relacionados con la financiación a medio y largo plazo (a dos o más años), y más en concreto los referidos a:

  - Las operaciones de exportación a medio y largo plazo, como el crédito comprador, el crédito suministrador, el *forfaiting*, el *leasing* y los avales y garantías. Aplicables tanto al suministro de bienes y servicios como a los contratos llave en mano.

  - Las inversiones en el exterior, en particular la inversión directa orientada a mantener un nivel significativo de influencia en la gestión de la empresa objeto de inversión.

  - El *Project Finance* o financiación apoyada principalmente sobre los flujos de caja libres generados por los propios proyectos a desarrollar.

- Conocer los mecanismos de apoyo financiero oficial a la exportación, y su regulación internacional. Así como los instrumentos de apoyo oficial en España a la financiación de la exportación, de la inversión y del *Project Finance*.

- Conocer los mecanismos de financiación a través de Instituciones Multilaterales de Desarrollo.

- Conocer las bases para analizar el previsible resultado del proyecto de internacionalización a través de la proyección de la cuenta de resultados y, en su caso del balance, para la obtención de sus flujos de caja libres estimados. Sobre estos, se realiza el análisis de la liquidez y rentabilidad generada por el proyecto y su incidencia en el conjunto de la empresa bajo diferentes escenarios, incorporando el riesgo del proyecto.

- Comprender las dimensiones ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) relevantes para la financiación de la internacionalización.

- Identificar los principales instrumentos y estándares relativos a la financiación sostenible.

1. Introducción

Este Capítulo se centra en la vertiente monetaria o financiera de la operativa exterior, ofreciendo una perspectiva de conjunto que abarca desde el análisis económico-financiero de la empresa antes de empezar el proceso exportador hasta la evaluación del posible resultado final del proceso, pasando por los distintos mecanismos o instrumentos financieros de los que dispone la empresa que quiere internacionalizarse, tanto si realiza operativa de corto plazo como si se ve implicada en operaciones de medio y largo plazo.

Así, en primer lugar, se exponen las condiciones que van a permitir el análisis de la viabilidad económico-financiera de una operación, aspecto imprescindible antes de iniciar cualquier proyecto de internacionalización.

A continuación, se presentan los diferentes instrumentos financieros relacionados con la operativa de exportación a corto plazo, los que utilizan todas las empresas que se internacionalizan. En este terreno, se abordarán los principales medios de cobro / pagos empleados en las operaciones exteriores, las garantías internacionales, el seguro de crédito para la exportación, los mercados de divisas y la cobertura del riesgo de cambio y los sistemas de financiación a corto plazo de las exportaciones, ofreciendo una perspectiva global de los instrumentos de cobertura tanto del riesgo de impago como del riesgo de cambio.

Seguidamente, se abordan los instrumentos disponibles para las empresas que realizan operaciones a medio y largo plazo, es decir, a dos o más años. En esta línea, se analizan los instrumentos relacionados con su financiación tanto para las exportaciones de bienes y servicios y como para los contratos llave en mano, como son el crédito comprador, el crédito suministrador, el *forfaiting*, el *leasing* y se describen los avales y garantías imprescindibles en la ejecución de este tipo de proyectos. Igualmente, se abordan los mecanismos de financiación de la inversión directa en el exterior, así como el *Project Finance*. Por otra parte, la financiación a medio y largo plazo cuenta con importantes esquemas de apoyo financiero oficial, aspecto que se desarrolla a continuación, tanto desde la perspectiva internacional como desde la más concreta española. Por último, se aborda la financiación a través de Instituciones Multilaterales de Desarrollo. Todo ello, teniendo en cuenta la perspectiva de sostenibilidad, particularmente relevante en este tipo de proyectos que se desarrollan a través de períodos alargados de tiempo.

A continuación, se describen los métodos de valoración del impacto económico-financiero de una operación de internacionalización.

Por último, dada la creciente importancia de la sostenibilidad para la sociedad en general y para las empresas en particular, se abordan, desde este punto de vista, los aspectos financieros que

los exportadores e inversores exteriores deberían tener en cuenta para una mayor eficiencia, así como su posible incidencia en la rentabilidad económica de los proyectos.

2. Condiciones económico-financieras para la internacionalización de la empresa

La actividad de internacionalización en sentido amplio, abarcando actividades de exportación o inversión, implica un proceso de análisis equivalente al de cualquier otro proyecto que la empresa decida poner en marcha para expandir su actividad. Pero además del análisis general de la rentabilidad, la liquidez y el riesgo, los proyectos de internacionalización requieren estudios específicos, al aparecer nuevas variables a considerar. Entre ellas están las vinculadas al tipo de producto o servicio, al país o región de destino o a la forma en que se materialice la internacionalización, como son los aspectos jurídicos (legislación específica, tratamiento de la inversión extranjera, seguridad jurídica, normativa laboral), fiscales, logísticos, macroeconómicos (tipo de cambio y tipos de interés) y financieros (fórmulas de financiación específicas y coste financiero).

El análisis de las condiciones económicas y financieras para la internacionalización de la empresa se plantea en tres planos: 1) estudio de la situación actual de la empresa y decisión acerca de su grado de preparación para internacionalizarse o ampliar la internacionalización a nuevas áreas de negocio o países; 2) medición del resultado previsto de la internacionalización, teniendo en cuenta no solamente las operaciones proyectadas, sino también los instrumentos financieros que sean precisos para poner en marcha el proyecto; 3) valoración del impacto que la internacionalización tendría sobre la empresa en su conjunto.

En este apartado del Capítulo se estudian los aspectos que se han de tener en cuenta para valorar la situación actual la empresa. Una vez analizados los diferentes instrumentos financieros de internacionalización que se adaptan a los distintos tipos de operaciones, se estudiarán en el apartado 6 los elementos relacionados con la valoración del proyecto de internacionalización y su impacto sobre la empresa. Cabe destacar que el análisis descrito se limita a la consideración de aspectos económico-financieros, ya que pueden existir otros aspectos que habrá que valorar con carácter previo al proceso de internacionalización (personal adecuado y capacitado, asesoramiento legal y fiscal, tamaño empresarial óptimo, etc.).

2.1. Tipología de proyectos

Los dos grandes ámbitos de gestión de la empresa se ven afectados por la puesta en marcha de un proyecto de internacionalización: por una parte, los aspectos económicos (relativos al negocio, a sus ingresos y gastos); por otra, los financieros (relacionados con las inversiones y su financiación, los cobros y pagos y, en general, los flujos financieros de la empresa). Así, las variables económico-financieras que intervienen en el análisis de un proyecto se clasifican en cuatro grupos: ingresos, gastos, inversiones o activos y recursos financieros.

El proyecto de internacionalización implicará siempre nuevos gastos y, eventualmente, nuevos

ingresos, pero no siempre requerirá inversiones significativas ni obtener recursos financieros adicionales. Por ejemplo, en el caso de una exportación de productos en una empresa con capacidad productiva sobrante. Cabe así diferenciar, por tanto, entre **proyectos sin inversión** (con frecuencia, los proyectos de exportación) y **proyectos con inversión** (como los proyectos de implantación productiva o comercial en otros países). A estos efectos, se define la inversión como la dedicación de recursos significativos que impliquen adquisición de activos o compromisos a largo plazo.

2.2. Viabilidad: análisis económico-financiero previo a la internacionalización

Como todo proyecto empresarial, la internacionalización requiere un estudio previo. La empresa debe analizar su situación económico-financiera previa, tratando de identificar si está preparada para internacionalizarse, siempre relacionado con el tipo de proyecto a acometer y los requerimientos que implique. Este análisis se completará *a posteriori* con la valoración de la incidencia que el proceso de internacionalización tendrá sobre las variables económico-financieras más relevantes. A continuación, se describen algunos elementos del análisis, que pueden ayudar a la empresa a concluir acerca de si está preparada para internacionalizarse:

a) Liquidez: el proyecto de internacionalización implica siempre gastos y, por tanto, pagos nuevos a los que hacer frente y que incidirán sobre la liquidez, entendida como la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas y obligaciones a corto plazo. Por lo general, existirán gastos con carácter previo a la generación de entradas de caja por parte del proyecto y, en determinados casos, también supondrá inversiones. La empresa deberá estar en disposición de contar con liquidez suficiente, bien por disponer de ella de antemano o generarla en el curso del negocio, por contar con el respaldo de alguna entidad financiera[1] que facilite el flujo de caja necesario para el proyecto o por contar con el apoyo de alguna agencia (bilateral o multilateral) oficial de apoyo financiero a la internacionalización.

Entre los aspectos a tener en cuenta que podrían afectar a la liquidez de la empresa en los proyectos de internacionalización cabe citar:

- Los gastos específicos del proyecto: entre otros, estudios de mercado, viajes de prospección, misiones directas e inversas, asistencia a ferias, gastos de promoción y *marketing*, presentación a concursos y licitaciones, traducción de materiales y costes de adaptación del producto, certificaciones y homologaciones, etc.

- Las inversiones u otros recursos que requiera el proyecto.

- Los distintos medios de cobro y pago que la empresa pueda utilizar o negociar, así como los usos y costumbres del país de destino respecto a los plazos habituales de cobro y pago.

- Los depósitos, fianzas y otros posibles adelantos de fondos que fueran requeridos.

1 Al objeto de simplificar el análisis se hablará indistintamente de "entidad financiera" y "banco" a lo largo de este Capítulo.

- El plazo de maduración del proyecto hasta la generación de un flujo de caja positivo.

b) Solvencia: la solvencia (condición necesaria para la existencia de la empresa) implica disponer de activos suficientes para garantizar su viabilidad y responder por todas sus deudas.

La falta de solvencia se genera por la acumulación de pérdidas a lo largo de los años que va produciendo la merma de los recursos propios o patrimonio neto. Una empresa con una situación débil en cuanto a solvencia deberá valorar cuidadosamente sus proyectos, pues salir a nuevos mercados podría poner aún más en riesgo su situación en caso de fracaso. De ser factible, cabe recapitalizar la empresa de forma previa a abordar nuevos mercados.

c) Endeudamiento: el endeudamiento de la empresa viene dado por la utilización de recursos ajenos o de terceros, adicional a los recursos propios o patrimonio neto de que disponga. Con carácter previo al proceso de internacionalización, la empresa debe analizar varios aspectos relativos a su endeudamiento: volumen, naturaleza (comercial o financiera), coste y plazo, considerando tanto la situación de partida como los nuevos requerimientos derivados del proyecto.

El endeudamiento permite desarrollar la actividad al tiempo que:

- Genera dependencia financiera.

- Podría actuar como freno a nuevas inversiones, limitando la capacidad de expansión de la empresa.

- Permite una optimización de la rentabilidad financiera (o de los recursos propios) de la empresa. Esto se producirá siempre que el coste del endeudamiento sea inferior a la rentabilidad de los activos adquiridos con esa deuda (efecto del apalancamiento financiero).

Atendiendo al plazo al que está referido el endeudamiento (criterio básico de referencia en la clasificación de instrumentos de financiación de las operaciones de comercio exterior), podrá ser **a corto plazo** y **a medio y largo plazo**. El plazo del endeudamiento se determinará en lo fundamental por el grado de durabilidad de los bienes comercializados. Instrumentos de corto plazo serán adecuados, por ejemplo, para la financiación de ventas de bienes perecederos y/o de consumo. Para la financiación de suministros de bienes de equipo y para estructuras denominadas "planta llave en mano"[2] hay que recurrir a instrumentos de endeudamiento (financiación) a largo plazo.

En función de su naturaleza, el endeudamiento puede ser comercial (vía proveedores y acreedores) o bancario (entendido de forma amplia, son las fuentes de financiación ajenas negociadas con terceros y generalmente con coste explícito vía intereses). El endeudamiento comercial se produce de forma espontánea y, por lo general, no incorpora coste financiero explícito. No obstante, del endeudamiento comercial podrá derivarse un coste implícito como consecuencia del no aprovechamiento de posibles descuentos por pronto pago y, dependiendo del país de destino, podría no ser aceptable o ser muy restringido e incluso tener un coste de imagen frente a terceros.

2 "Plantas llave en mano" son plantas industriales completas u obras de ingeniería para las que el exportador asume la responsabilidad desde la fase de diseño hasta su construcción y puesta en marcha.

d) Estructura y composición del activo: la estructura o composición del activo es otro elemento a valorar frente a un proyecto de internacionalización. Existen dos tipos principales de activos: los activos fijos o inmovilizados y los activos corrientes que la empresa mantiene como la tesorería, cuentas a cobrar de clientes y existencias. La proporción de cada categoría de activos depende en gran medida del tipo de empresa, sector y actividad que desarrolla.

Con carácter previo a la internacionalización cabe tener en cuenta los siguientes aspectos: asegurar la disponibilidad de capacidad productiva para atender al nuevo mercado (bien por disponer de capacidad sobrante o por la adquisición de nuevos elementos, lo que supondría inversión); contar con disponibilidad de existencias o con la capacidad de generarlas para atender la nueva demanda y, además, valorar los períodos medios de cobro a clientes y, consecuentemente, de pago a proveedores, por su impacto en la generación de caja.

e) Estructura de costes: la estructura de costes, entendida como la proporción entre costes fijos y variables de una empresa, puede afectar de forma sustancial ante la internacionalización. Los costes fijos no varían en relación con el nivel de producción y ventas, dentro de un rango, mientras que los variables están directamente relacionados con las unidades producidas y vendidas.

Si la empresa a internacionalizar se encuentra en beneficios (tiene cubiertos los costes fijos), las nuevas ventas por la internacionalización permitirán un aumento mayor del beneficio cuanto mayor sea el peso proporcional de los costes fijos respecto a los variables. Esto se debe a la disminución del coste unitario total (coste variable unitario más coste fijo unitario), por el efecto de la dilución de los costes fijos entre más unidades vendidas.

La internacionalización generará nuevos costes y también podrían originarse cambios en la distribución entre costes fijos y variables, que afectarían a la evaluación.

f) Rentabilidad: la empresa valorará su rentabilidad económica (R. E.) o rentabilidad sobre activos (R. O. A.), indicador que relaciona los resultados obtenidos por la empresa en el negocio (sin tener en cuenta aspectos financieros) con el total de sus activos y, por tanto, mide su eficiencia en la utilización de sus recursos.

R.E. = R.O.A. = resultado de explotación / activo total

La rentabilidad económica puede desglosarse en dos ratios: el margen y la rotación. Tomando la fórmula arriba expresada, dividiendo y multiplicando por la cifra de ventas, obtenemos:

R.E. = (resultado de explotación / ventas) x (ventas / activo total)

El primer factor representa el **margen**. Mide la capacidad de la empresa para generar un resultado por cada unidad vendida. El proyecto de internacionalización debe cuidar que el margen no empeore o que incluso mejore, manteniendo o mejorando los ingresos y controlando o disminuyendo los gastos, especialmente los gastos específicos derivados de la salida a nuevos mercados. El segundo factor, por su parte, representa la **rotación**. Indica el valor de las ventas en relación con el activo total y, por tanto, la eficacia en la utilización de los activos para generar ventas. Un

análisis detallado del margen y la rotación es muy útil en muchos proyectos de internacionalización para valorar si el impacto sobre la rentabilidad sería positivo. Si el proyecto no implica inversión, la internacionalización contribuirá por lo general a mejorar la rotación, al conseguirse más ventas sin incrementar los activos en la misma proporción.

En el supuesto de que del análisis previo de la empresa (liquidez, solvencia, estructura y composición del activo, estructura de costes y rentabilidad) se deduzca la conveniencia de acometer el proceso de internacionalización, será preciso tener en cuenta las diferentes posibilidades de financiación que, en función de las características de la operación, ofrecen el mercado privado y (en determinados casos) el sector público.

En los siguientes apartados se describen los principales instrumentos financieros relacionados con venta al exterior (exportación) y producción desde el exterior (inversión), diferenciándolos entre instrumentos utilizados en la operativa a corto plazo y la operativa a medio y largo plazo.

3. Financiación de la exportación

La vertiente financiera del comercio internacional es, lógicamente, un aspecto esencial de cada operación comercial. Toda transacción tiene el objetivo de cobrarse. Lo cual nos remite, de entrada, a los instrumentos que permitan, operativamente, mover el dinero desde el comprador al vendedor, es decir, los medios de cobro/pago. Pero como, el cobro puede estar sometido a riesgos o incertidumbres respecto a su recepción por el exportador, interesa conocer los sistemas que permiten reducir dichos riesgos. Y en ese camino nos encontraremos tanto algunos medios de cobro, como también las garantías internacionales o el seguro de crédito para la exportación, en cuanto a cobertura del riesgo de impago.

Pero el riesgo de no cobrar no es la única incertidumbre financiera para un exportador, sino también el que, aun recibiendo el importe pactado de la operación, este no se ajuste a lo inicialmente pensado, como consecuencia de la evolución del tipo de cambio de la divisa de la factura, si no es la propia. Y ahí nos encontraremos con los mercados de divisas y las posibilidades existentes de mitigar o eliminar esa incertidumbre o riesgo de cambio.

Y, por último, dado que las operaciones de exportación pueden no cobrarse al contado, el exportador puede enfrentarse a necesidades de financiación si su liquidez no es suficiente para mantener el proceso productivo hasta el momento de recibir el pago. Ahí nos deberíamos considerar, por tanto, los distintos sistemas que el exportador tiene para obtener financiación para cubrir el aplazamiento de pago o incluso, previamente, para fabricar la mercancía.

Dicho esto, todo este subcapítulo de Financiación de la exportación se va a estructurar en torno a una clásica distinción: Financiación a corto plazo y Financiación a medio y largo plazo, siendo el elemento que marca la diferencia entre una y otra el tiempo pactado para el cobro de la operación; si este es inferior a dos años, hablaríamos de Financiación a corto plazo y si alcanza o supera los dos años, de Financiación a medio y largo plazo.

Lógicamente, esta última está relacionada con productos y servicios de mayor complejidad, valor y vida útil como bienes de equipo o de capital o servicios de ingeniería y construcción. Y, por consiguiente, los mecanismos de financiación serán también mucho más complejos, ya se trate de exportaciones de bienes y servicios, de plantas llave en mano, de procesos de inversión o del denominado *Project Finance*.

Además, en la financiación a medio y largo plazo de la exportación existen, tradicionalmente, mecanismos de apoyo público a fin de facilitar la realización de operaciones que, de otro modo, tal vez no llegarían a realizarse o lo harían en mucha menor medida, particularmente cuando se trata de proyectos sin una rentabilidad explícita de mercado, aunque sí social. Mecanismos de apoyo que,

por otra parte, están regulados internacionalmente para evitar que el soporte público se convierta en un elemento significativamente distorsionador de las condiciones de mercado. España cuenta con sus propios esquemas de apoyo público que se extienden no solo a la exportación sino a la inversión y la *Project Finance*.

Por último, a fin de favorecer el desarrollo mundial, particularmente de los países más atrasados, los Organismos Multilaterales de Desarrollo, cuentan con sus esquemas propios de financiación de proyectos, en gran medida de medio y largo plazo.

3.1. Financiación a corto plazo

Las operaciones de comercio internacional tienen, en su inmensa mayoría, una contrapartida financiera, es decir, el pago / cobro de su valor monetario. En la operativa a corto plazo existen una serie de instrumentos que permiten al exportador afrontar los dos principales riesgos relacionados con el cobro: el riesgo de impago (a través de medios de pago, garantías y seguro de crédito para la exportación) y el riesgo de cambio (a través de operaciones que implican el uso de los mercados de divisas). Aparte, es frecuente que los exportadores precisen algún tipo de financiación para salvar los posibles períodos de aplazamiento de pago concedidos a los compradores. A continuación, se describe la operativa de cada uno de estos instrumentos.

3.1.1. Medios de pago

En la operativas de comercio internacional pueden utilizarse, alternativamente, diversos medios de pago (medios de cobro desde el punto de vista del exportador), esto es, instrumentos mercantiles o jurídico-mercantiles que permiten liquidar el importe de una transacción comercial, implicando diferentes grados de seguridad, agilidad y coste en el proceso de cobro.

Los medios de pago de uso internacional se clasifican en **simples** y **documentarios**. En los primeros, los documentos comerciales de la operación (factura, documento de transporte, de seguro de transporte, relación de contenido, certificados diversos, etc.) son enviados directamente por el exportador al comprador. Por su parte, en los medios de cobro documentarios, los documentos comerciales se remiten por el exportador a través de entidades financieras (del exportador, primero; del comprador, después). La idea básica, en los medios de cobro documentarios, es que en la entrega de los documentos comerciales al comprador se obtenga una seguridad en el cobro del importe de la operación. Esto se consigue condicionando la entrega de los documentos (y, por tanto, la disponibilidad sobre la mercancía) al cobro previo.

Los medios de pago más utilizados en el comercio internacional, en los intercambios de empresas, son la orden de pago, entre los medios de pago simples, y la remesa (o cobranza) documentaria y el crédito documentario, entre los medios de pago documentarios, en mayor medida este último. La denominada “revolución digital” ha afectado esencialmente a las relaciones de pago de consumidores a empresas y también, en parte, a los medios de pago simples entre empresas. Apenas ha afectado todavía a los medios de cobro documentarios, que están relacionados con operaciones de importe más bien elevado y que proporcionan mayor seguridad a los exportadores

que la que les ofrecen los medios de pago simples y los nuevos sistemas de pago "digitales".

3.1.1.1. Orden de pago simple

Concepto: instrucción de un importador a su banco para que, con el dinero puesto previamente a disposición de este, realice un pago incondicional a un exportador.

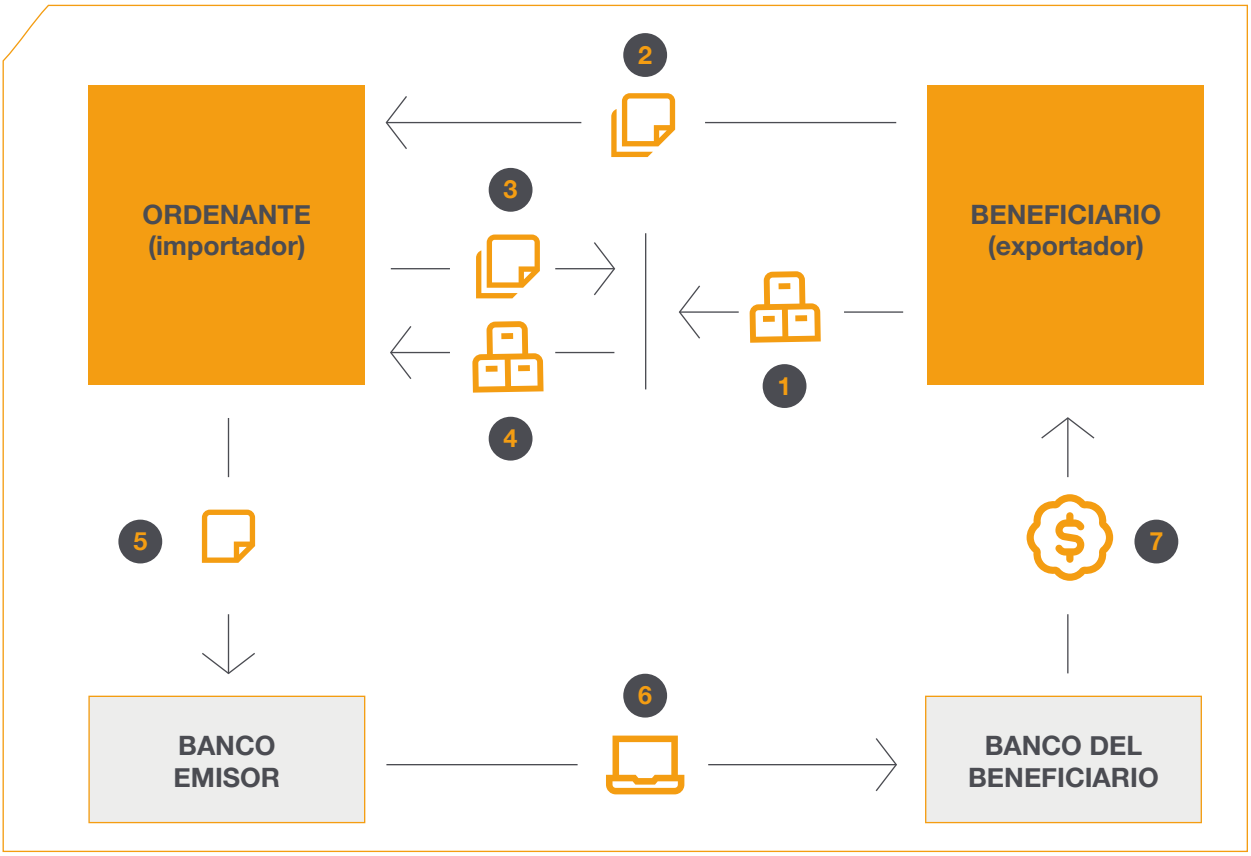
Operativa: tal y como aparece en la Figura 4.1:

1. Envío de la mercancía (o prestación del servicio).

2. Envío directo de documentos comerciales (factura, documento de transporte, etc.) del exportador al importador.

Figura 4.1

ORDEN DE PAGO SIMPLE



Fuente: elaboración propia.

3, 4. Con los documentos, el comprador retira la mercancía de la aduana.

5. El importador emite una orden de pago incondicional a su banco contra el saldo de su cuenta bancaria.

6. El banco emisor entrega los fondos al banco del beneficiario, avisándole por SWIFT (sistema de comunicación telemática entre bancos).

7. El banco ingresa el dinero en la cuenta del exportador.

En la práctica del comercio internacional, las órdenes de pago son habitualmente transferencias bancarias, es decir, los fondos se mueven de una cuenta bancaria (la del comprador) a otra (la del exportador), tal y como aparece en la Figura 4.1.

La orden de pago representa claras **ventajas para el importador**: 1) es un instrumento seguro (si paga una vez recibida la mercancía); 2) es sencillo; 3) no es costoso.

Por su parte, el exportador tendrá que sopesar las ventajas con los inconvenientes. Como **ventajas para el exportador**, destacan: 1) signo de confianza hacia el importador (si cobra tras enviar la mercancía); 2) sencillez y agilidad, pues el exportador únicamente tiene que enviar la mercancía y los documentos según los términos pactados y recibe el dinero directamente en su cuenta; 3) coste reducido. Como **desventajas** destacan: 1) es financieramente inseguro, pues si manda la mercancía o presta el servicio por anticipado, queda a expensas de la voluntad del importador; 2) eventualmente, podría haber retrasos en la tramitación de los fondos por parte de las entidades financieras.

Regulación: no existe una normativa internacional aplicable con carácter general. Sí existe, en cambio, una normativa en el seno de la Unión Europea. En la UE, a fin de lograr un área integrada de pagos, se ha desarrollado una regulación y un soporte técnico y contable que se ha materializado en la denominada **Área única de pagos en euros** (*Single Euro Payments Area* o SEPA), que establece ciertas condiciones tanto en cuanto a los plazos de realización como a las comisiones aplicables por los bancos, para los denominados **pagos transfronterizos en la UE (extensible también a los otros países del Espacio Económico Europeo, como son Noruega, Islandia y Liechtenstein)**. La regulación de SEPA alcanza también a los conocidos como **adeudos domiciliados**, de uso masivo en el mercado interno, y que ahora ya puede utilizarse con la misma agilidad en el ámbito empresarial en todo el Espacio Económico Europeo. Algunos otros países han sido autorizados a utilizar técnicamente el sistema SEPA, entre los cuales destacan Reino Unido, Suiza y Andorra.

Uso: la orden de pago simple (después del envío de la mercancía) se utiliza en casos de alta confianza del vendedor hacia el comparador. Si la orden es anterior al envío de la mercancía, es el importador el que manifiesta alta confianza hacia el exportador.

3.1.1.2. Remesa documentaria

Concepto: instrucción de un exportador a su banco, para que gestione el cobro de una venta. Dicha instrucción va acompañada por documentación de la operación comercial para que sea entregada al importador, conforme a lo que indique el exportador en la citada instrucción.

Documentación: los documentos que se incluyen en la remesa documentaria[3] son los comerciales de la operación (factura comercial, documento de transporte, documento de seguro de transporte, relación de contenido, etc.) y, eventualmente, financieros: letra de cambio, sobre todo.

Modalidades principales: 1) contra pago (*documents against payment*) los documentos se entregan al importador contra pago del importe de la operación; **2)** contra aceptación (*documents against acceptance*) los documentos se entregan al importador contra la aceptación de un efecto financiero (letra de cambio, generalmente) con vencimiento aplazado; además de esta aceptación, se puede solicitar, para mayor seguridad de cobro, un aval bancario.

Operativa: siguiendo los pasos descritos en la Figura 4.2:

1. Envío de la mercancía.

2. Entrega por el exportador a su entidad financiera (banco remitente) de documentos comerciales e instrucciones para el cobro.

3. Envío de los documentos e instrucciones al banco del importador.

4. Aviso al importador de la existencia de la remesa.

5, 6. Pago y entrega de los documentos, según las instrucciones de la remesa.

7. El banco presentador entrega los fondos al banco remitente (comunicándolo vía SWIFT).

8. El exportador cobra el importe de la remesa.

9, 10. Con la presentación de los documentos, el importador retira la mercancía de la aduana.

La remesa documentaria presenta las siguientes **ventajas para el exportador:**

1. Seguridad (no entrega el control de la mercancía hasta que no paga el importador, en la modalidad contra pago).

2. Colaboración de un banco en el intercambio de documentos por dinero.

3. Posible financiación, por parte del banco remitente, hasta el momento de cobro (si la remesa fuera contra aceptación).

Estas ventajas tendrán que ser sopesadas frente a los siguientes **inconvenientes**:

- Posibilidad de que el importador se retrase en el pago para retirar los documentos o que no llegue a aceptar o a pagar el efecto financiero enviado.

- Coste bancario bastante elevado.

- Gestión de cobro relativamente compleja, debiéndose enviar los docu mentos y las instrucciones a través de los bancos.

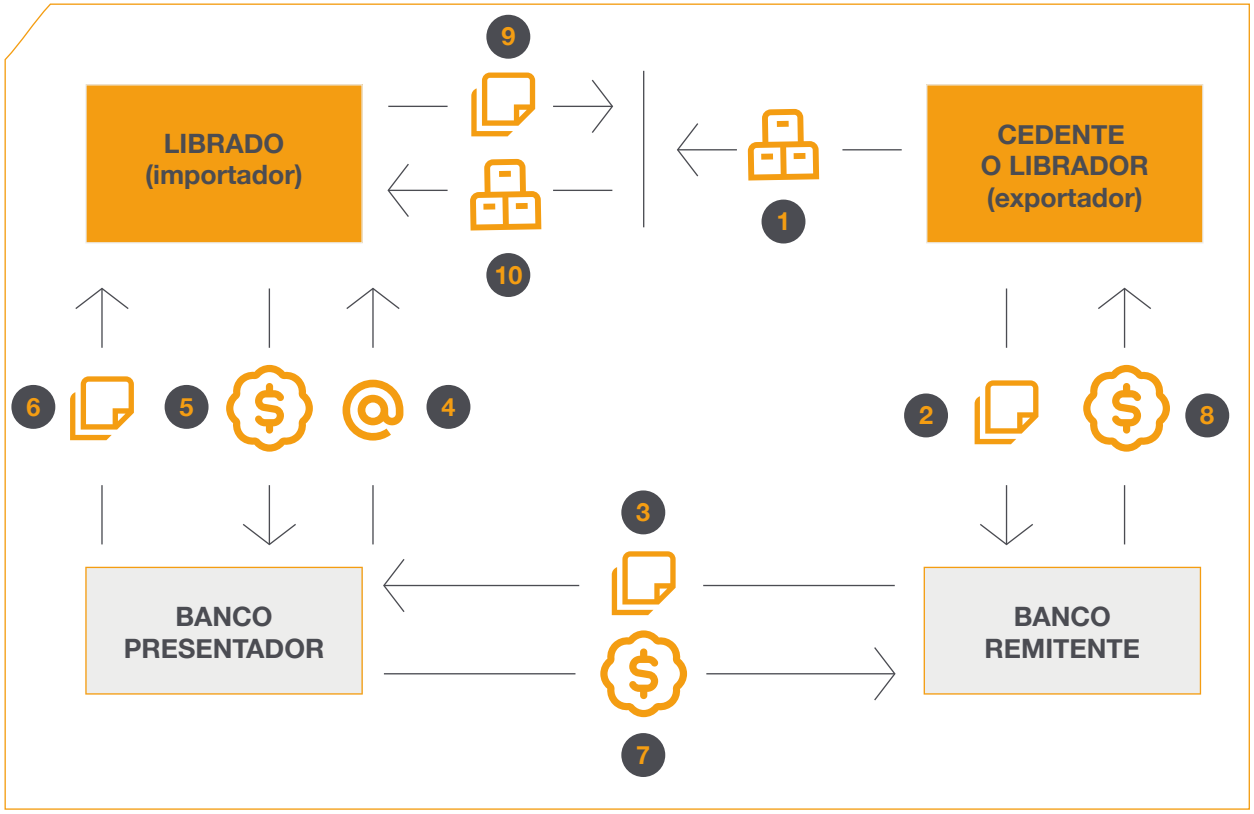
- Desde el punto de vista comercial, se demuestra desconfianza hacia el importador.

Como **ventaja para el importador**, se puede decir que la remesa le permite salvar la desconfianza del exportador que, en otro caso, puede

3 La denominación habitual en España es la de "remesa documentaria"; en América Latina, "cobranza documentaria". Su nombre en inglés es *Documentary Collection*, y es frecuente que la remesa documentaria contra pago sea referida como CAD (*Cash Against Documents*), o simplemente "pago contra documentos".

Figura 4.2

REMESA DOCUMENTARIA O COBRANZA DOCUMENTARIA (CONTRA PAGO)



Fuente: elaboración propia.

que no le vendiera o le exigiera un pago anticipado o un medio de pago más riguroso. Como puntos negativos para el importador, es preciso destacar que no es un instrumento que permita revisar las mercancías antes del pago, su coste resulta elevado y la gestión es relativamente compleja.

Regulación: reglas Uniformes Relativas a las Cobranzas, de la Cámara de Comercio Internacional (en adelante, CCI). La versión actualmente vigente está contenida en la publicación 522 de esta organización. En el texto de la remesa debe indicarse la aplicación de dicha regulación.

Uso: la remesa documentaria es un medio de pago que se utiliza en casos de confianza media entre vendedores y compradores, pues ofrece más protección a los vendedores que los medios de pago simples (no anticipados), pero no una seguridad completa. Y el comprador, aunque solo paga contra la entrega de los documentos comerciales de la operación, asume riesgo sobre la mercancía.

3.1.1.3. Crédito documentario

Concepto: compromiso de una entidad financiera (la del importador) de pagar a un beneficiario (el exportador) cuando este cumpla determinadas condiciones (la presentación de ciertos documentos, en determinados plazos). La entidad financiera emite el compromiso a instancias del ordenante (el importador). Y el comprador se lo solicita al banco porque el exportador se lo exige previamente en el contrato de compraventa.

Irrevocabilidad: de acuerdo con la normativa internacional, los créditos documentarios son irrevocables. Así, una vez emitidos, no pueden modificarse sin el consentimiento del beneficiario (el exportador), del banco emisor y, de existir, del banco confirmador.

Confirmación: aparte del compromiso del banco emisor, en el crédito documentario se puede añadir el compromiso (análogo al del banco emisor) de otro banco. La inclusión de ese compromiso adicional se denomina confirmación del crédito documentario, y el banco que lo asume, banco confirmador. La confirmación del crédito documentario permite al beneficiario cubrirse frente a la potencial insolvencia del banco emisor o frente a posibles problemas de pago del país en el que esté situado este. Lo preferible para el exportador es que el banco confirmador sea su propio banco (banco avisador).

Fecha de expiración o vencimiento: delimita el plazo máximo de presentación de los documentos por parte del beneficiario manteniéndose el compromiso bancario. Es obligatoria su inclusión. Asimismo, los créditos documentarios pueden contener una **fecha máxima de embarque** de las mercancías (frecuente) y un **plazo máximo para la presentación de los documentos** después del embarque.

Lugar de presentación: es aquel banco en el que **debe cumplirse estrictamente el condicionado del crédito documentario** hasta la fecha de expiración o vencimiento. Puede ser el banco emisor u otro (en este último caso recibe el nombre de banco designado). Lo más favorable para el exportador es que el lugar de presentación sea su banco.

Reservas o discrepancias: son las posibles diferencias existentes entre lo exigido en el condicionado del crédito documentario y la presentación de documentos realizada por el beneficiario (en los documentos o en los plazos). Si existen discrepancias, los bancos no tienen obligación de pagar.

Plazo para examen de los documentos: el banco que deba examinar los documentos dispone de un plazo máximo de cinco días hábiles bancarios para examinar los documentos y determinar si estos son conformes (correctos) o existen discrepancias.

Plazo de pago: el crédito documentario puede ser pagadero a la presentación de los documentos conformes (pago a la vista) o a un cierto plazo posterior, según se establezca en él.

Crédito documentario transferible: es aquel que puede ser puesto, total o parcialmente, a disposición de uno o más segundos beneficiarios. Está pensado para operaciones comerciales, en las que el primer beneficiario es un intermediario entre el ordenante (comprador final) y el fabricante de la mercancía (segundo beneficiario).

Operativa: la apertura se efectúa de acuerdo con los pasos descritos en la Figura 4.3:

1. Contrato de compraventa que contempla el pago mediante crédito documentario, bajo determinados términos y estipulaciones.

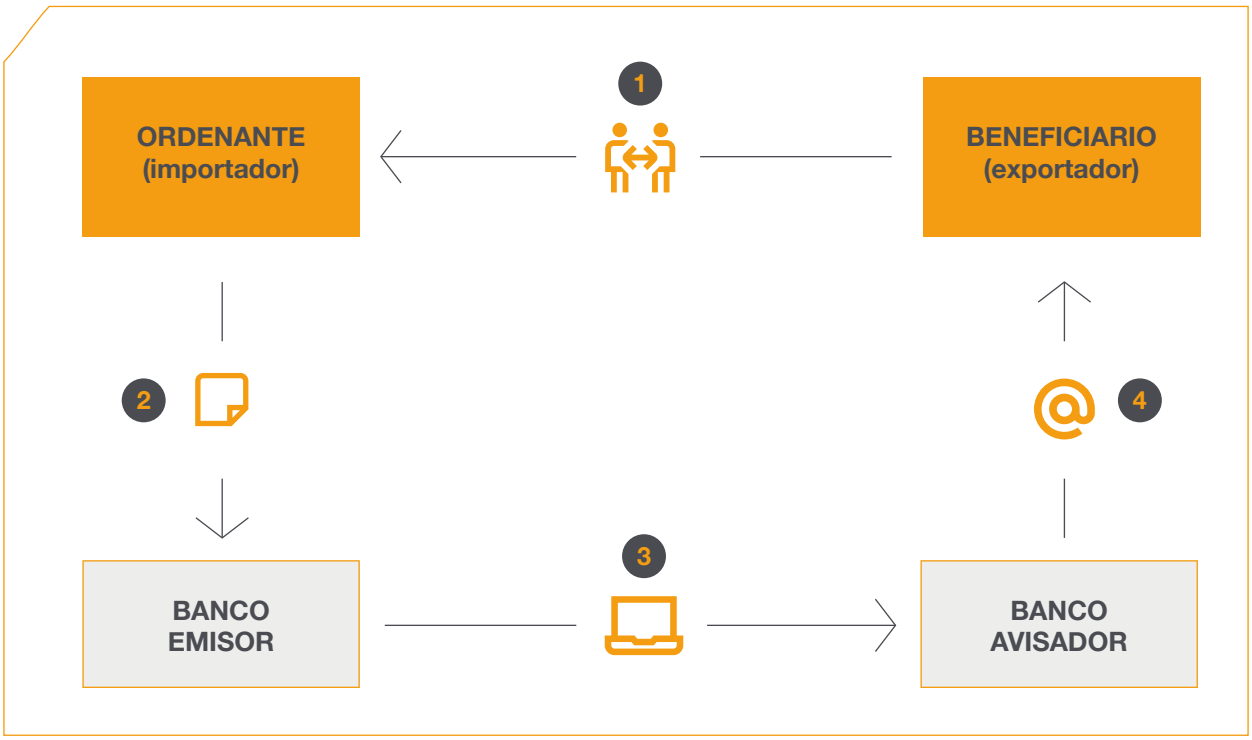
2. Solicitud de apertura del crédito documentario, indicando términos y estipulaciones (documentos, plazos, etc.).

3. El banco del importador analiza la conveniencia para él de emitir el crédito documentario. En caso positivo, comunicará la apertura al banco del exportador (mediante un mensaje SWIFT específico para este medio de cobro).

4. Notificación de la apertura del crédito documentario, en las condiciones comunicadas por el banco emisor.

Figura 4.3

CRÉDITO DOCUMENTARIO A LA VISTA: APERTURA (PT. I)

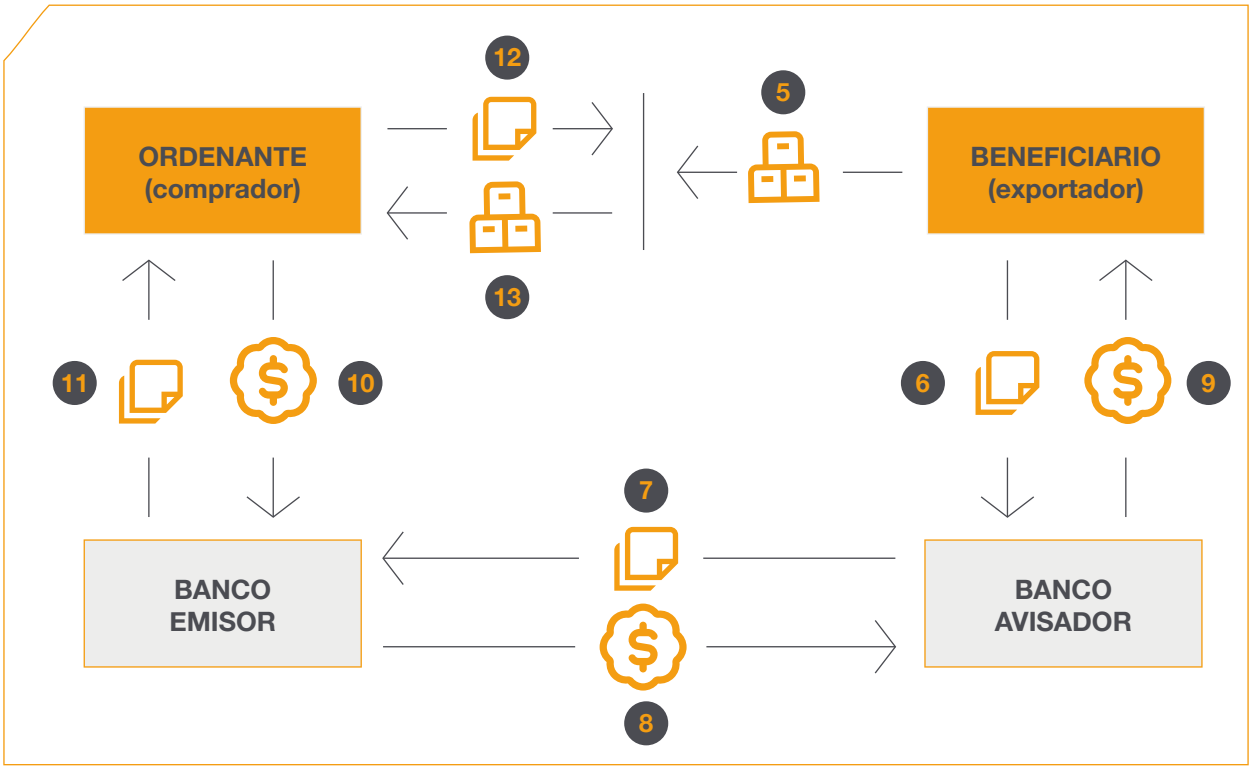


Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la utilización por el exportador, se desarrolla de acuerdo con los siguientes pasos, tal y como se reflejan en la Figura 4.4:

Figura 4.4

CRÉDITO DOCUMENTARIO A LA VISTA: UTILIZACIÓN (PT. II)



Fuente: elaboración propia.

5. Envío de la mercancía (o prestación del servicio).
6 Entrega de documentos requeridos en el crédito documentario.
7. Remisión de documentos del banco avisador al banco emisor.
8. El banco emisor analiza los documentos y si se cumple el condicionado (en documentos y plazos), hace frente a su compromiso.
9. Abono de fondos al beneficiario.
10, 11. Contra pago (o condicionas pactadas), entrega de documentos al ordenante (importador).
12, 13. Contra presentación de los documentos, el importador retira la mercancía de la aduana.

Ventajas: de sus características se deducen las siguientes ventajas e inconvenientes para exportador e importador (Cuadro 4.1).

Cuadro 4.1

CRÉDITO DOCUMENTARIO: VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA EXPORTADOR E IMPORTADOR

EXPORTADOR	IMPORTADOR
VENTAJAS	
El **medio de cobro más seguro** financieramente. Supone un compromiso de pago de gran valor y certeza, por ser: o Bancario. o Anterior al envío de la mercancía, pudiendo ser incluso previo a la fabricación. o Con un condicionado cerrado y conocido (el exportador "depende de sí mismo"). La **seguridad en el cobro** facilita la financiación de su banco, en caso de cobro aplazado.	Le permite salvar la desconfianza del exportador que, en otro caso, puede que no le vendiera o le exigiera un pago anticipado o una garantía. Al menos en este caso, se paga contra la entrega de los documentos representativos de la mercancía. Puede exigir documentos y plazos para asegurarse que la mercancía recibida cumple las estipulaciones y plazos previstos. El banco no paga si los documentos y los plazos no se cumplen según lo previsto y el pago dependerá entonces del comprador. La mayor seguridad que proporciona al exportador puede favorecer que este le permita un aplazamiento de pago o mejores condiciones de venta.
INCONVENIENTES	
Coste elevado (el mayor de los medios de pago). **Gestión de cobro compleja y lenta** (la mayor de los medios de pago) teniendo que esperar la apertura del crédito documentario y luego preparar, con exactitud, los documentos exigidos, cumpliendo los plazos previstos, superar el (exigente) análisis bancario y esperar el pago. Desde el punto de vista comercial, se demuestra clara desconfianza hacia el importador al condicionar la venta a la existencia de un compromiso de pago bancario y previo. Posibilidad de que el exportador no presente adecuadamente los documentos que le permiten cobrar.	Conseguir que un banco emita el compromiso que supone el crédito documentario. **Coste elevado** (el mayor de los medios de pago). Riesgo sobre la mercancía: aunque el banco compruebe que documentos y plazos cumplen los requisitos exigidos, el pago no deja de realizarse sino contra entrega de "documentos", y puede que la mercancía, después, no sea la prevista. **Gestión compleja y lenta** (la mayor de los medios de pago), teniendo que conseguir la apertura del crédito documentario y luego esperar la recepción de los documentos a través de los bancos y su análisis en profundidad.

● Fuente: elaboración propia.

Regulación: Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios*,* de la CCI. La versión actual está contenida en la publicación 600. En el texto del crédito documentario debe indicarse la aplicación de esta regulación[4].

Uso: el crédito documentario es un medio de pago que se utiliza en caso de alta desconfianza del exportador hacia el importador, siendo el que mayor protección ofrece a los exportadores.

3.1.1.4. Medios de pago utilizados en el comercio electrónico

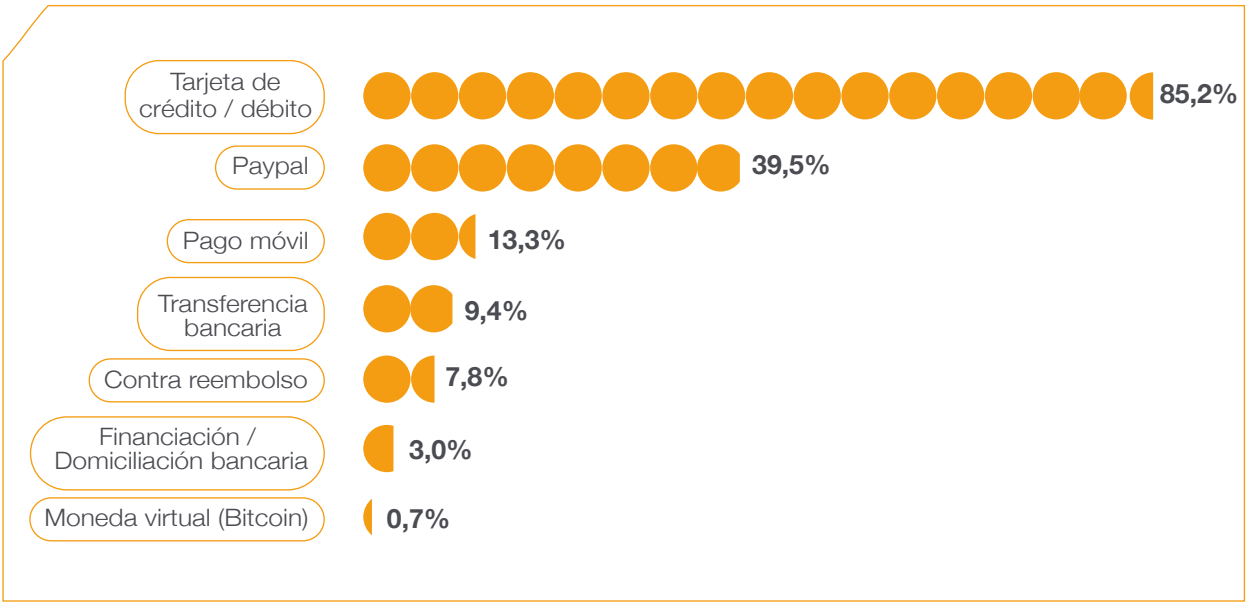
El comercio electrónico ha tomado un gran protagonismo en los últimos años. No obstante, dos de las características que definen este tipo de comercio son, por una parte, su predominante carácter doméstico (es decir, interno en los países) y, por otra, el centrarse mayoritariamente en la operativa empresa-consumidor (B2C) frente a la operativa empresa-empresa (B2B). Aunque no existen datos que puedan considerarse completamente fiables, el comercio electrónico internacional (*cross-border*), no alcanzaría todavía (2021) al 10% del comercio internacional total. No obstante, haremos una referencia a los medios de pago utilizados en el comercio electrónico, nacional o internacional, que se complementa mutuamente con lo tratado en el Capítulo 8 de este Manual.

Los sistemas de pago empleados dependen en gran medida de los métodos predominantes en cada país, aunque, en el caso de los pagos desde España (domésticos e internacionales), hay un predominio de las tarjetas de crédito o débito aplicadas a través de las páginas web de los vendedores (Figuras 4.5 y 4.6). Tras las tarjetas se encuentran las entidades especializadas en pagos, con un lugar predominante para PayPal, por su participación relativa en las transacciones y por su extensión geográfica de uso. Los demás sistemas, como el pago por móvil, la transferencia bancaria (inmediata o no), pago en metálico contra reembolso, adeudo domiciliado y pago con *criptoactivos*, se sitúan todavía a un nivel bajo, en su conjunto en el comercio electrónico B2C realizado desde España, tal y como aparece en la Figura 4.5 (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2021).

4 Es muy frecuente que el crédito documentario sea referido como "carta de crédito" (*letter of credit*) aun cuando no sea una denominación correcta a tenor de lo contenido en la regulación.

Figura 4.5

FORMAS DE PAGO UTILIZADAS EN COMPRAS *ONLINE* (2020) (%) (RESPUESTA MÚLTIPLE)



Fuente: encuesta Compras online en España. Edición 2021 (ONTSI, 2021).

No obstante, hay que insistir en que el exportador por medios electrónicos debería adaptarse a los sistemas utilizados en cada país comprador en concreto, pues se dan significativas variaciones de uno a otro (por ejemplo, en el tipo de tarjeta de crédito utilizada, en la importancia del uso de las transferencias o de los monederos electrónicos, en los pagos contra-reembolso, etc.).

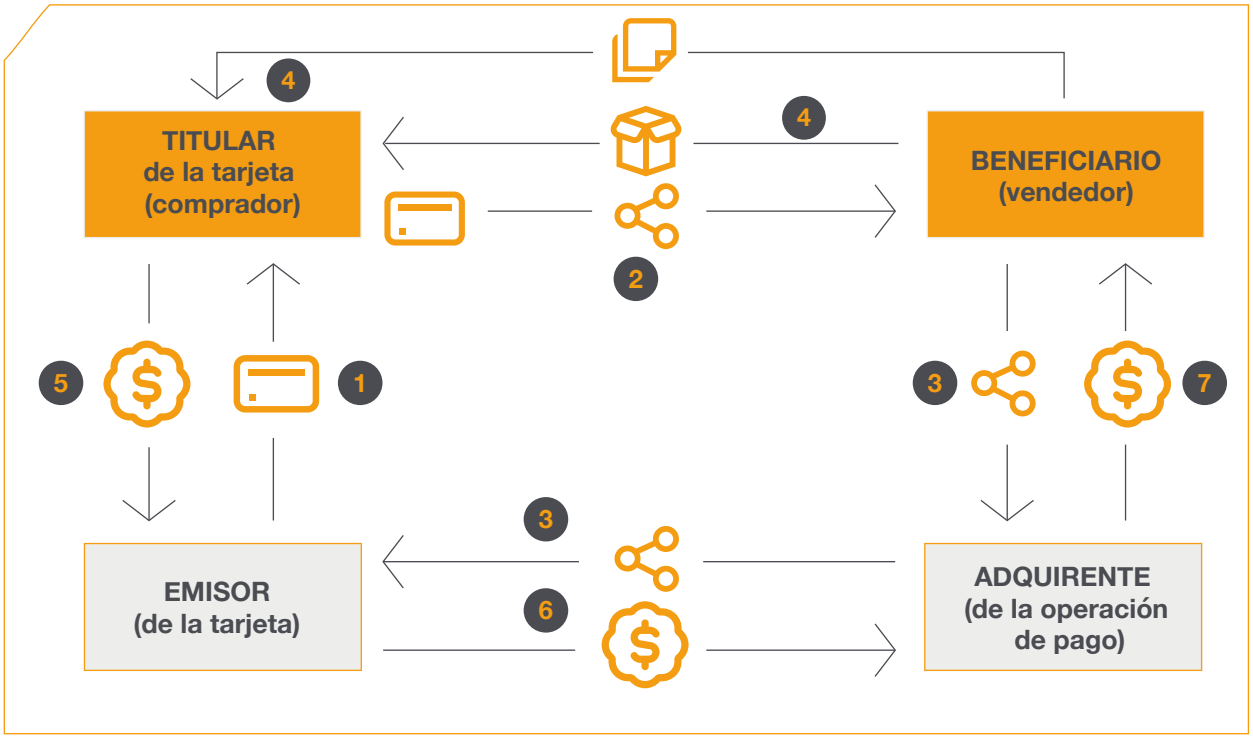
Lo que es importante comentar es que **todos ellos son medios de cobro simples**, es decir que la documentación comercial no pasa por los bancos, con lo que esto supone de costes relativamente bajos en comisiones, pero también de inseguridad para las partes comerciales: para el vendedor, si envía la mercancía por anticipado o para el comprador, si paga antes de recibir la mercancía o servicio. El hecho de que la inmensa mayoría de las transacciones sean ventas a consumidores (B2C) y que, consecuentemente, no sean de gran importe, abona también el uso de medios de cobro simples.

En cuanto al momento del pago, lo predominante es el pago anticipado, con lo que sería el comprador el que correría con el mayor riesgo. No obstante, conviene señalar que, a fin de modular dicho riesgo, se han desarrollado diferentes sistemas, como pueden ser: la po-

sibilidad de fácil devolución del producto con reembolso del pago anticipado, esquemas de mediación entre el vendedor y el comprador a través de una evaluación independiente del problema surgido por parte de la entidad de medios de pago (resolución de disputas) o la posibilidad de consulta previa de opiniones de otros consumidores sobre el producto o servicio. Por otra parte, la aplicación de comisiones por el servicio de pago suele realizarse principal o exclusivamente a los vendedores, aunque lógicamente, estos las habrán incorporado implícitamente en el precio.

Figura 4.6

EL PAGO CON TARJETA



Fuente: elaboración propia.

El funcionamiento del pago con tarjeta (Figura 4.6), es el siguiente:

1. La entidad del comprador emite una tarjeta (de crédito o de débito) a un cliente, cuyas utilizaciones para pagar serán adeudadas a una cuenta que el comprador tiene en dicha entidad.

2. El comprador proporciona al vendedor la información de la tarjeta (en la página electrónica del vendedor, telefónicamente o presentándola físicamente o con su móvil en un establecimiento físico), se identifica como su titular y autoriza el pago por el importe de la compra.

3. Se comprueba, electrónicamente, la posibilidad real de utilizar la tarjeta para el pago (titular correcto y saldo real o crédito disponible).

4. El vendedor entrega la mercancía o proporciona el servicio al comprador, así como la documentación comercial pertinente (factura, copia de documento de expedición…).

5. Adeudo en la cuenta (corriente o de crédito) del comprador correspondiente a la tarjeta.

6. Pago de la entidad emisora a la entidad adquirente por el sistema de compensación que tengan establecido entre ellos.

7. Pago de la entidad adquirente al vendedor.

Como complemento a lo tratado en este apartado, cabe añadir que, **en el Capítulo 8, se abordan los medios de pago y cuestiones de seguridad** en el comercio electrónico.

3.1.2. Garantías

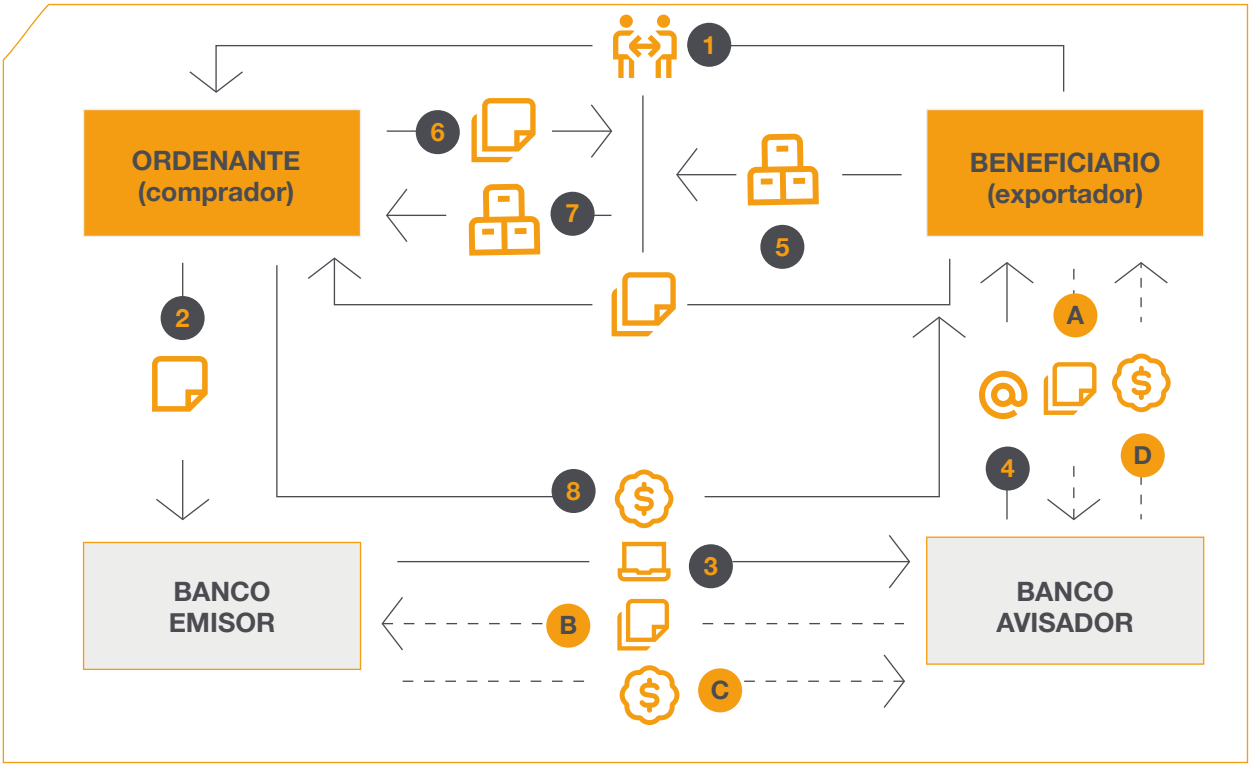
Las garantías, cuya filosofía de funcionamiento es la de un aval, constituyen una alternativa para los exportadores a la utilización del crédito documentario en las operaciones de comercio internacional a efectos de mitigar significativamente su riesgo de impago. Se analizan a continuación dos casos de garantías **a efectos de cobros internacionales**: la carta de crédito contingente (también denominada carta de crédito *standby*) y la garantía a primer requerimiento.

3.1.2.1. Carta de crédito contingente o *standby*

Concepto: compromiso irrevocable del emisor de la garantía de pagar a un beneficiario (el exportador), en el supuesto de que este no consiga cobrar del ordenante (el importador) en las condiciones pactadas. El compromiso se hace efectivo contra presentación, por el beneficiario, de unos documentos especificados en cada caso, incluyendo de modo esencial la declaración unilateral del beneficiario de no haber recibido el pago del importador. Generalmente son emitidas por bancos.

Figura 4.7

CARTA DE CRÉDITO CONTINGENTE (*STANDBY*)



Fuente: elaboración propia.

Operativa: de acuerdo con los pasos descritos en la Figura 4.7:

1. Contrato de compraventa donde se contempla la emisión de una carta de crédito contingente (CCC) o *standby* a favor del exportador, indicando los términos y estipulaciones de esta (plazo para su utilización, documentos).

2. Solicitud por el comprador a su banco de apertura de una carta de crédito contingente a favor del exportador, indicando los términos y estipulaciones de esta.

3. La entidad financiera del importador analiza la operación y el riesgo que deberá asumir y decide, en su caso, abrir la CCC.

4. El banco del exportador notifica a este (beneficiario de la CCC) la apertura a su favor y las condiciones para su utilización.

5. El exportador envía la mercancía o presta el servicio. Asimismo, el exportador envía directamente los documentos comerciales de la operación (factura, documento de transporte, etc.) al importador.

6, 7. Contra presentación de dichos documentos, el importador puede retirar la mercancía de la aduana.

8. El importador paga directamente al exportador a través de un medio de pago simple.

En el supuesto de no recibirse el pago en los términos y condiciones pactados:

A. El exportador presenta al banco avisador la declaración unilateral de impago y demás documentos exigidos en la CCC (generalmente, copia de documentos comerciales, como factura y documento de transporte), requiriendo el pago al banco emisor.

B. Envío de requerimiento y documentos al banco emisor.

C. El banco emisor analiza los documentos y, si estos cumplen el condicionado de la CCC, hace frente a su compromiso de acuerdo con los términos establecidos en el condicionado.

D. El exportador recibe los fondos correspondientes a la garantía.

Ventajas: de la operativa de funcionamiento se deducen ventajas e inconvenientes tanto para el exportador como para el importador. Es interesante que se analicen estas en relación con el crédito documentario (son instrumentos que tienen objetivos similares, aunque con otra estructura), tal y como queda reflejado en el Cuadro 4.2.

Cuadro 4.2

LA CARTA DE CRÉDITO CONTINGENTE: VENTAJAS E INCONVENIENTES TOMANDO COMO REFERENCIA EL CRÉDITO DOCUMENTARIO

EXPORTADOR	IMPORTADOR
VENTAJAS	
Seguridad: El compromiso de pago bancario existe en los dos casos y sería equivalente. No obstante, su aplicación diferente añade un plus de seguridad a la CCC/*standby*. Con este instrumento, si no paga el comprador, pagará su banco. Y la mera existencia de la garantía hace que el comprador pague normalmente sin problema, porque, caso contrario, el banco ejecutará las garantías que, a su vez, habrá tomado frente a él, lo que le supondrá mayores costes y gestiones y no le evitará el pago. En el crédito documentario existe la posibilidad, real, de que el exportador no llegue a cumplir correctamente con el condicionado, lo que le dejaría fuera del compromiso bancario. **Simplicidad** de uso: no hay que estar mandando los documentos comerciales al examen de los bancos, ni preocupándose, por tanto, de que no haya ningún detalle incorrecto o que no se cumpla un plazo, con los gastos, gestiones y retrasos que eso pueda ocasionar. **Agilidad**: normalmente el comprador pagará directamente sin que sea necesario ejecutar la garantía, y, por tanto, el cobro será más ágil, pues se hará mediante un medio de cobro simple, generalmente una transferencia. **Interesante para contratos de suministro**. Posibilidad de cubrir el riesgo de impago para conjuntos de operaciones con un mismo instrumento.	Se hace con la mercancía **más rápidamente**, al no tener que esperar a recibir los documentos comerciales del banco, después de su revisión.
INCONVENIENTES	
Siempre coexistirá con un medio de cobro, cuyo **coste** se añadirá al de la propia garantía. Si el importador no pagara directamente, **el cobro podría retrasarse** hasta el momento de la reclamación al banco y su pago.	**Riesgo sobre la mercancía**. La garantía se emite antes del envío, aunque pueda ver la mercancía antes del pago. Al no ser un medio de cobro, sino una garantía, siempre coexistirá con un medio de cobro, cuyo **coste** se añadirá al de la propia garantía. El banco le pedirá normalmente más **respaldo financiero** para la emisión, pues no dispondrá de la posibilidad de controlar la mercancía a través de los documentos comerciales (a diferencia del crédito documentario). **No controla plazos y documentos** que se necesiten para importar. Posibilidad de **ejecución indebida** de la garantía.

Fuente: elaboración propia.

Regulación: Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios (publicación 600 de la CCI) o bien los **Usos Internacionales Relativos a los Créditos Contingentes** (publicación 590 de la CCI). En la emisión debe quedar especificado cuál de las dos normativas se aplica. Es preciso destacar que, pese a no tratarse de un medio de cobro, las cartas de crédito contingente para uso en operaciones comerciales se rigen a menudo por la primera de las regulaciones, la misma aplicable a los créditos documentarios (siendo válidos en ese caso, por tanto, los conceptos explicados para el crédito documentario, como irrevocabilidad, confirmación, etc.).

Uso: a efectos de garantizar el pago a los exportadores se utiliza en casos de muy alta desconfianza del exportador frente al importador (en combinación con un medio de pago simple).

3.1.2.2. Garantía a primer requerimiento

Concepto: similar conceptualmente a la carta de crédito contingente. Se trata, del compromiso irrevocable, por parte de un garante (banco que emite la garantía), de pagar al exportador (beneficiario), cuando el importador no haga frente a su compromiso de pago.

No obstante, también se pueden utilizar, y es frecuente su uso, para cubrir a los compradores frente a distintos riesgos contractuales, como el incumplimiento del contrato, la seriedad en la presentación de una oferta por el exportador, el uso inadecuado de un pago anticipado, la no prestación correcta de los servicios de garantía técnica o de mantenimiento, etc., como podrá verse con mayor detenimiento en la parte de financiación a medio y largo plazo.

También suelen ser emitidas por bancos.

Regulación: cuentan con una regulación específica, que se encuentra en la publicación 758 de la CCI, más detallada y adaptada al concepto de garantía que la publicación 600. De acuerdo con esta normativa, no existirá necesariamente banco avisador (denominado, en su caso, parte avisadora) y las garantías a primer requerimiento no pueden ser confirmadas (a diferencia de lo que ocurre en el caso de la carta de crédito contingente).

Funcionamiento: similar a la carta de crédito contingente.

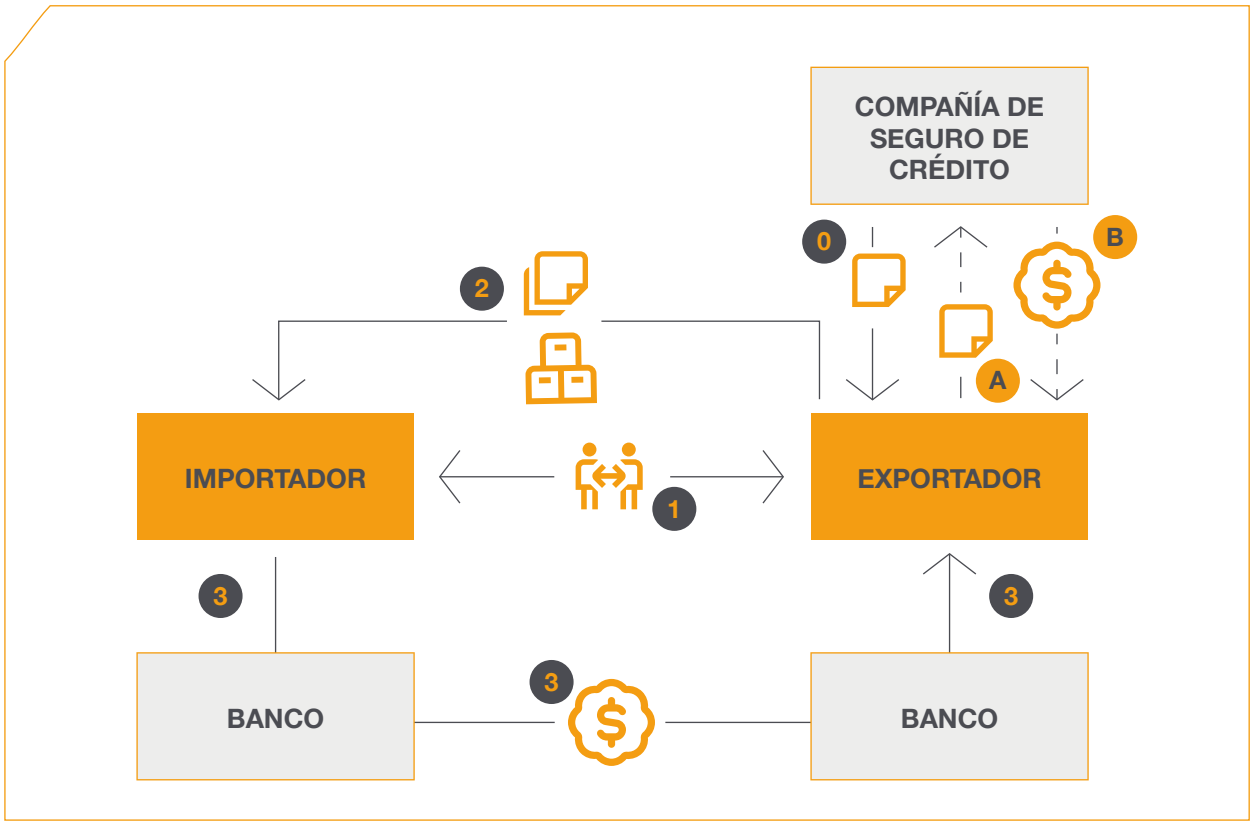
3.1.3. Seguro de crédito para la exportación

El seguro de crédito para la exportación supone un sistema alternativo a los medios de cobro documentarios y a las garantías para que el exportador pueda afrontar el riesgo de impago.

Concepto: contrato de seguro que permite al exportador cubrirse frente al riesgo de impago, así como frente a otros riesgos relacionados con este. A cambio de una prima, la compañía de seguros se compromete a indemnizar al exportador frente al "siniestro" que implica el impago (o riesgos relacionados).

Figura 4.8

EL SEGURO DE CRÉDITO PARA LA EXPORTACIÓN



Fuente: elaboración propia.

Funcionamiento: sigue los pasos descritos en la Figura 4.8.

0. Suscripción de la póliza de seguro de crédito y calificación crediticia de cada comprador por parte de la aseguradora. La póliza de seguro es el acuerdo marco a cuyo condicionado se irán sometiendo las operaciones de compra-venta que se vayan firmando.
1. Firma de un contrato de compraventa.
2. Envío de la mercancía y de los documentos comerciales, con los cuales el importador puede retirar la mercancía de la aduana (o prestación del servicio).
3. Pago al vencimiento.

A. En caso de impago del importador, solicitud de indemnización.

B. Indemnización al exportador, en las condiciones y plazos previstos en la póliza.

Tipos de riesgo susceptibles de ser cubiertos: la cobertura contratada por el exportador puede alcanzar distintos tipos de riesgo:

- **Riesgo de resolución de contrato.** Aplicable antes del envío de la mercancía. Se refiere a la posible cancelación del contrato por parte del importador durante la fase de fabricación y a las pérdidas que pueda generar al exportador.

- **Riesgo de no retirada de la mercancía.** Se refiere a la posibilidad de que el importador no se haga cargo de la mercancía una vez enviada y a los perjuicios que esto pueda generar al exportador.

- **Riesgo de crédito.** Refleja la posibilidad de impago del importador una vez recogida la mercancía. Es el más habitual de los riesgos cubiertos y el que se contempla en todas las pólizas.

Por otra parte, estos riesgos pueden tener distintas **causas determinantes**, que les den origen:

- **Causas comerciales:** está referido al perjuicio para el exportador originado en el comportamiento de un importador privado. Puede estar relacionado con una situación de derecho (con sentencia judicial) o de hecho (morosidad).

- **Causas políticas y extraordinarias:**

  - **Causas políticas:** refleja el perjuicio para el exportador como consecuencia del comportamiento de autoridades públicas. La causa más habitual son las dificultades de balanza de pagos del país del importador, que pueden impedir o retrasar los pagos al exterior. Pero no la única pues pueden ser también sanciones económicas, expropiaciones, incautaciones, etc. Se incluyen en esta categoría las alteraciones sustanciales del orden público, como guerra, terrorismo, etc. Se considera riesgo político, igualmente, el derivado de una venta a un comprador público respaldado por el gobierno de su país.

  - **Causas extraordinarias:** hace referencia a las que tienen su origen en un acontecimiento de **carácter catastrófico** que impida al deudor reembolsar su deuda (p. ej., ciclones, inundaciones, terremotos, erupciones volcánicas, maremotos, accidentes nucleares, químicos, bioquímicos o similares), acaecidos en el extranjero.

Los riesgos y las causas originarias se superponen. Por ejemplo, el impago de una mercancía retirada por un importador (riesgo de crédito) puede deberse a su propia morosidad (causa comercial) o a una moratoria de pagos por el país en que está el comprador (causa política) o a una inundación que haya destruido sus instalaciones empresariales (causa extraordinaria).

En muchos países, como es el caso de España, el riesgo generado por causas políticas y extraordinarias es cubierto por cuenta del Estado del ex-

portador. Es decir, la parte de primas recaudadas y de siniestros indemnizados que se originen por causas políticas y extraordinarias son asignados al Estado del país del exportador. No obstante, la cobertura por cuenta del Estado de siniestros derivados de causas políticas, solo se aplica a aquellos países para los que no exista cobertura privada, lo cual excluye habitualmente a los países desarrollados. Y decimos "habitualmente", porque con motivo de la COVID-19, la cobertura privada de los riesgos derivados de causas políticas se resintió incluso en los países desarrollados, por lo que se amplió también a estos la cobertura por cuenta del Estado del exportador.

Entidades que proporcionan cobertura: compañías de seguro de crédito para la exportación (especializadas o generalistas). En el caso de España, las compañías con mayor presencia son CESCE[5], Crédito y Caución, COFACE Ibérica y SOLUNION (grupo Mapfre). En España, es CESCE la aseguradora que cubre los riesgos políticos y extraordinarios por cuenta del Estado.

Tipo de pólizas: cada compañía ofrece pólizas específicas. Existen distintas modalidades y, entre ellas, el exportador deberá buscar la que mejor se adapte a su operativa. En España, algunas de las pólizas están apoyadas por entidades públicas. Es el caso de la Póliza Master ORO 1 Millón impulsada por ICEX. Las compañías aseguradoras de crédito, como es el caso de CESCE, están incorporando "pólizas verdes", en las que se ofrecen descuentos significativos en primas y gastos de estudio a las empresas de sectores ligados a la protección y conservación del medio ambiente.

5 Para una descripción de las características institucionales de CESCE, vid. el Capítulo 1, apartado 6.

Grado de cobertura para el exportador: las pólizas de seguro de crédito para la exportación no cubren el 100% del valor de la operación. Existe siempre un porcentaje del valor total sin asegurar (en torno al 10-20%) relacionado con el componente de beneficio empresarial de la operativa. En última instancia ejerce de sistema precautorio para que el exportador, al compartir el riesgo, esté interesado en tener buenos clientes y cobrar la totalidad de la venta.

Plazo de la indemnización: el exportador no recibe inmediatamente la indemnización derivada de la incidencia producida. La indemnización es prácticamente inmediata en los casos de "insolvencia de derecho", es decir, cuando el comprador-deudor es declarado judicialmente en situación de insolvencia. Los procesos judiciales son a menudo tan largos que, en la práctica, los exportadores reclaman a la compañía aseguradora por la vía de la denominada "insolvencia de hecho". Los plazos de indemnización son, a veces, más largos para las ventas a países de menor nivel de desarrollo.

Coste del seguro: el coste del seguro depende siempre de la valoración del riesgo de la operativa del exportador que haga la compañía de seguro. Aspectos como el valor total de exportación, la tipología de clientes, el sector de actividad del exportador, los países de destino, los plazos de cobro, los medios de cobro utilizados, la cuantía media por operación, el historial de impagos o la especialización que pueda tener la empresa de seguros en el área o sector de trabajo de la empresa, influirán en la prima ofertada.

Posibilidad de cobertura en función de los clientes: el hecho de que una empresa expor-

tadora tenga suscrita una póliza de seguro de crédito para la exportación no implica que todos los clientes potenciales vayan a ser asegurados. Para cada cliente, la compañía de seguro realizará una "clasificación", es decir, establecerá un límite de lo que está dispuesta a asegurar. Ese "análisis específico" suele generarle al exportador unos gastos de estudio.

El seguro de crédito como facilitador de la financiación: el seguro de crédito facilita que las entidades bancarias adelanten el importe de la operación al exportador, cuando se trate de una operación pagadera a plazo. El banco financiador puede, eventualmente, ser nombrado beneficiario de la póliza para el caso de impago.

Países para los que se utiliza en mayor medida el seguro de crédito a corto plazo: el seguro de crédito a corto plazo tiende a utilizarse más para operaciones con países desarrollados que no desarrollados. La razón es que en los países desarrollados los importadores tienden a evitar los sistemas de pago más seguros para el exportador (por su mayor coste y menor agilidad) y el exportador ha de buscar sistemas alternativos de cobertura del riesgo de impago. Por otra parte, la mayor información empresarial disponible y el nivel superior de seguridad jurídica favorecen también su uso en países desarrollados.

Cobertura de operaciones individuales: para las operaciones a corto plazo (plazos de pago inferior a dos años), las compañías de seguro de crédito tienen pólizas que, generalmente, cubren la totalidad de la operativa de exportación de la empresa (o incluso las ventas interiores) o conjuntos amplios de esta. Las pólizas para operaciones individuales existen, pero son menos utilizadas.

3.1.4. Mercado de divisas y riesgo de cambio

Además del riesgo potencial de impago, exportador e importador asumen **riesgo de cambio** en su operativa internacional siempre que la factura esté denominada en una divisa que no sea aquella en que tienen previstos sus gastos o ingresos, respectivamente. Es decir, asumen el riesgo de que, como consecuencia de la fluctuación del valor de la divisa de la factura, el importe que inicialmente habían previsto recibir o pagar en su moneda nacional sea diferente del resultante.

Pero que el importe final sea diferente no siempre implica pérdida. Así, por ejemplo, una factura de exportación de 20.000 dólares, equivalente al momento de emitir la factura a 18.182 euros (a un tipo de cambio de 1 EUR = 1,10 dólares), puede convertirse en el momento del cobro en 17.391 euros (si el tipo de cambio ha pasado a ser 1 EUR = 1,15 dólares). De la misma manera, podría pasar a equivaler a 19.048 euros (si el tipo de cambio al vencimiento fuera 1 EUR = 1,05 dólares).

El riesgo de cambio será, por tanto, menos relevante que el de impago para el exportador. Este podría llegar a perder un determinado porcentaje del importe a cobrar previsto, mientras que un impago podría suponer perder la totalidad de lo facturado. Sin descartar que la evolución del tipo de cambio puede serle también favorable y percibir mayor importe en su moneda del esperado inicialmente (o un importador, pagar menos de lo previsto). Riesgo de cambio no significa obligatoriamente pérdida. Y, por otra parte, en el caso concreto de España, una parte muy importante de los intercambios internacionales (el 54% en 2021, según las estadísticas del comercio exterior español) se realiza con países de la zona euro.

El riesgo de cambio puede ser reducido o eliminado mediante distintos mecanismos de cobertura. Los principales son: 1) la utilización del mercado de divisas a plazo o mercado *forward*, 2) la contratación de opciones en divisas y 3) la financiación en la misma divisa en la que está denominada la factura (para los exportadores).

Existe un **mercado de divisas al contado** (*spot*), en el que el exportador puede contratar una venta de divisas con entrega inmediata (hasta dos días en que el mercado esté abierto), a un determinado tipo de cambio. De la misma forma, existe un **mercado de divisas a plazo**, a través del cual un exportador puede obtener, de una entidad financiera, un tipo de cambio que, contratándose hoy, se aplicará en un momento futuro (más allá de dos días de mercado y hasta, generalmente, un año). Este mercado, conocido también como *forward*, permite a los exportadores e importadores fijar el cambio de las divisas que van a recibir o deben pagar en un momento futuro. La operativa recibe en España el nombre de "seguro de cambio", aunque no se trata en absoluto de una operación de seguro sino, simplemente, del aprovechamiento de la existencia de un mercado de divisas a plazo o *forward*, a través del cual es posible contratar, en el presente, el tipo de cambio que se aplica a una operación en un momento futuro (completamente al margen, por tanto, de cual vaya a ser el tipo de cambio al contado o *spot* en ese momento futuro).

La contratación de un tipo de cambio a plazo por exportadores o importadores les permite estar seguros de la rentabilidad de una operación. Si se trata, por ejemplo, de un exportador de la zona euro, sabrá con certeza cuántos EUR va a recibir por los dólares de la factura y si se trata de un importador, estará seguro de cuántos EUR le va a suponer pagar la factura en dólares. No obstante, es importante no olvidar que, visto *a posteriori*, haber fijado o asegurado el cambio no tiene por qué haber sido la decisión financieramente más favorable. Para el exportador, si el tipo de cambio al contado al momento del vencimiento estuviese por encima del acordado, le hubiese sido más favorable no haber contratado el *forward* y haber vendido los dólares al tipo de cambio *spot* al momento del vencimiento. Y lo contrario para un importador.

Las denominadas **opciones en divisas** vendrían a hacer frente a esta situación. Funcionan del siguiente modo: un exportador que va a recibir un cobro a un cierto plazo contrata con un banco un tipo de cambio (denominado precio de ejercicio) que se aplicará en ese momento futuro, al igual que haría en el mercado *forward*. La diferencia consiste en que, en el caso de la opción, el exportador contrata la posibilidad (la opción), no la obligación como pasa en el *forward*, de, llegado el vencimiento, hacer uso (o no) de ese tipo de cambio acordado. Si el tipo de cambio al contado del EUR con el dólares al vencimiento le fuese más favorable que el tipo de cambio contratado en la opción, no ejercitaría la posibilidad que esta le ofrece y aprovecharía ese mejor tipo de cambio al contado (lo que no podría hacer con el *forward*). Una situación aparentemente mucho más favorable para él que el *forward*. ¿Cuál es, sin embargo, el inconveniente? Que esa ventaja de poder quedarse con la mejor posibilidad tiene un precio adicional. Así como los *forwards* no suponen coste adicional para exportadores o importadores (el banco aplicará una comisión de cambio que también se aplicaría si se comprase o vendiese la divisa al contado), las opciones sí. En las opciones se cobra una prima o *premium* que el que las contrata debe pagar siempre, ejercite o

no finalmente la posibilidad que ha adquirido. Las opciones pueden ser de venta (*put*) o de compra (*call*). Así, por ejemplo, un exportador de la zona euro contratará con su banco una opción *put* de dólares (es decir, la posibilidad de venderle dólares a un precio de ejercicio prefijado) y un importador de la zona euro contratará una opción *call* de dólares (la posibilidad de comprarle dólares a un tipo de cambio determinado).

Finalmente, en una factura con vencimiento aplazado, en caso de que el exportador necesite financiación, existe otra forma de asegurar el tipo de cambio. Consiste en solicitar al banco que **la financiación se realice en la misma divisa de la factura comercial**. Imaginemos una operación por un importe en factura de 20.000 dólares que un exportador de la zona euro debe cobrar a tres meses de la entrega de la mercancía. Si el exportador solicita financiación, en dólares, a su banco al momento de la entrega, este le adelantará el importe de 20.000 dólares, pero descontando, lógicamente, los intereses que corresponden a los tres meses de adelanto en que el banco no va a poder rentabilizar ese importe (lo que se conoce como financiación "al descuento"). ¿Qué sucederá al momento del cobro? El exportador, por un lado, recibirá los 20.000 dólares previstos y, por otro, deberá al banco exactamente 20.000 dólares (lo recibido al principio más los intereses descontados por el banco).

Cualquiera que sea la cotización del dólar al contado, al momento del vencimiento, el exportador no tendrá riesgo de cambio, pues con los dólares que recibe del importador hará frente, exactamente, a su deuda con el banco. El importe en EUR lo habrá recibido al principio, al pedir la financiación, y se corresponderá con los dólares que recibe como financiación (al descuento) cambiados al tipo de cambio entre el EUR y el dólares vigente en ese momento.

Los bancos han desarrollado una gran variedad de, podríamos decir, subproductos o derivados de segunda generación para paliar los inconvenientes del *forward* (la inflexibilidad) y de las opciones (el coste). Todos son, en última instancia, combinaciones de opciones o de opciones y *forward*, y todos tienen ventajas e inconvenientes. No existe, por así decir, un producto perfecto de cobertura del riesgo de cambio, aplicable ventajosamente a todos los casos. En la práctica, los más utilizados, por su simplicidad y coste, son el *forward* y la financiación en la misma divisa de la factura (en el caso de los exportadores y siempre que estos precisen financiación).

3.1.5. Financiación

Aunque puede existir tanto financiación para la exportación como para la importación, aquí nos centraremos en la financiación de la exportación.

Una primera clasificación que se puede hacer de la financiación de las exportaciones es si esta es proporcionada por los propios operadores comerciales (como sería el caso de un exportador aplazando el cobro o un comprador anticipando el pago) o por entidades financieras. Nos centraremos aquí en este segundo tipo.

Otra clasificación estaría relacionada con el momento en que se aplica. La más habitual en la operativa de corto plazo es la que se aplica después del momento de la entrega de la mercancía, es decir, la posfinanciación. Un exportador que aplaza el pago a su comprador frecuentemente necesita llenar ese "hueco" financiero hasta que se recibe el cobro, para poder seguir su proceso

productivo. Pero la financiación también puede ser necesaria en la fase de producción, hasta que la mercancía es entregada al comprador; estaríamos ante la prefinanciación.

Tras ello, tal vez lo primero que hay que señalar es que para la operativa con pagos previstos a menos de dos años (corto plazo), la financiación se efectuará siempre en condiciones (tipos de interés u otros) de mercado. Al menos para los países firmantes del Consenso OCDE (ver en la parte de Financiación a largo plazo), que son los más desarrollados del mundo. España es firmante del citado Consenso.

La financiación del comercio exterior en general y de la exportación en particular por parte de entidades financieras, en la operativa a corto plazo, puede revestir formas muy diversas. Las más habituales y tradicionales, son los créditos y préstamos bancarios. Mediante los primeros, las entidades bancarias proporcionan a los exportadores un límite máximo disponible de recursos financieros, que pueden usar a discreción según las necesidades de su operativa, pagando intereses en función de su uso, aparte de diversas comisiones relacionadas (estudio, límite máximo disponible, etc.). Los préstamos, por su lado, son operaciones instrumentadas independientemente unas de otras, en las cuales las entidades bancarias proporcionan los importes acordados con el exportador, a los cuales se les aplica el interés y comisiones correspondientes. Habitualmente, esta financiación se efectúa "al descuento", o sea que el importe recibido por el exportador en el arranque del préstamo equivale al valor descontado del principal, es decir, el importe (en su totalidad o solo en una parte) a recibir del comprador menos el resultado de aplicar directamente el tipo de interés a dicho importe financiado. En el caso de los créditos, el límite máximo lo establece la entidad bancaria en función de las características económico-financieras del exportador. En el caso del préstamo, se estudian las características de cada operación, caso por caso, aunque también pueden enmarcarse en el contexto de una línea general de riesgo que la entidad bancaria haya acordado al exportador.

Es importante destacar, que los criterios de sostenibilidad también han entrado en las figuras de financiación que los bancos establecen en la operativa de corto plazo, para operaciones pequeñas y medianas, incluso con distintas perspectivas: por ejemplo, no solo teniendo en cuenta el uso de los fondos por parte de los solicitantes de la financiación, sino incluso, el grado de sostenibilidad de la actividad de sus proveedores. Esto se traduce en rebajas en tipos interés, compensados, hoy por hoy, con intereses más elevados (aunque sea levemente) al resto de empresas. Y es previsible que esta tendencia vaya en ascenso (vid. el subcapítulo 4.7).

Dado que el mayor riesgo que tiene una entidad financiera cuando adelanta al exportador un cobro que va a recibir aplazadamente es que dicho cobro no llegue a darse, en la medida en que la cobertura de riesgo de impago de las operaciones de exportación sea más elevada (con medios de pago o seguro de crédito o garantías), más fácil será que las entidades financiadoras accedan a ello.

3.1.5.1. Financiación de la cadena de suministro

Tras los créditos y préstamos, las modalidades más utilizadas son las denominadas como Financiación de la cadena de suministro (*Supply Chain Finance*), que consiste en proporcionar liquidez

para el capital de trabajo de una operación, es decir, el que el exportador necesita desde el momento del inicio del proceso productivo (incluyendo los suministros y salarios necesarios), hasta su cobro. El hecho diferencial respecto a la financiación en forma de préstamos y créditos sería la "visibilidad" de la operación comercial subyacente para el financiador, en forma, por ejemplo, de facturas, pedidos u otros documentos comerciales o financieros de la operación que relacionarían directamente operación comercial y financiación.

Siguiendo el razonamiento de la Cámara de Comercio Internacional en *Standard Definitions for Techniques of Supply Chain Finance*, los dos principales sistemas de Financiación de la cadena de suministro tras los créditos y préstamos serían.

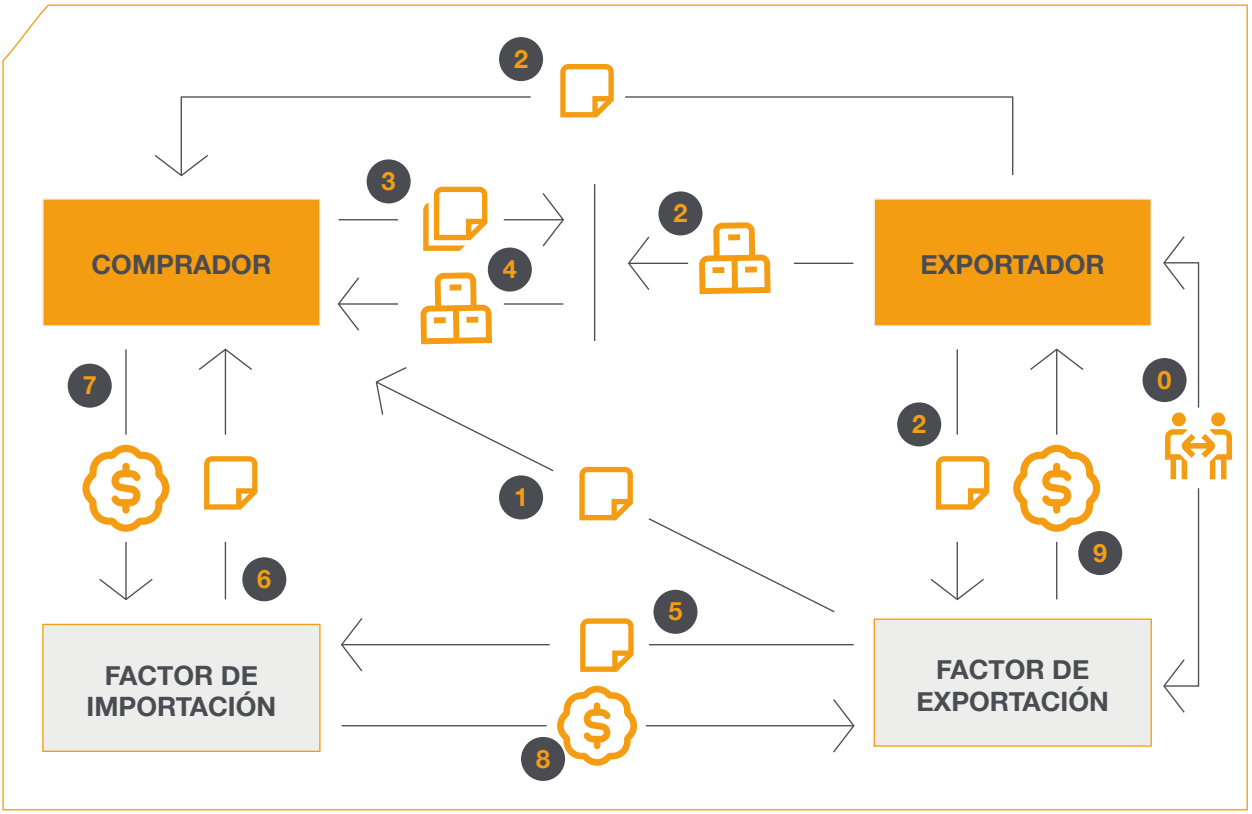
3.1.5.1.1. Financiación de cuentas a cobrar (*receivables financing*)

Es lo que habitualmente se conoce por *factoring*, que de forma más genérica podríamos denominar **"Financiación y gestión de cobros para proveedores"**. Son, por tanto, los vendedores o exportadores los que ponen en marcha el proceso.

El funcionamiento sería el siguiente (Figura 4.9):

Figura 4.9

FINANCIACIÓN DE CUENTAS A COBRAR



Fuente: elaboración propia.

0. Acuerdo entre el exportador y su factor, para gestionar el cobro de sus ventas, fijando su alcance.

1. Comunicación del factor del exportador al cliente, de la existencia del acuerdo y alcance.

2. Envío de la mercancía y de los documentos comerciales al comprador y entrega de la factura al factor del exportador.

3, 4. Despacho de la mercancía en aduana.

5. Envío de la factura al factor de importación, para la tramitación prevista.

6. Presentación al cobro de la factura, al vencimiento.

7. Pago de la factura.

8. Pago del factor del comprador al factor del exportador.

9. Ingreso en cuenta del exportador.

Entre los pasos 2 y 6, el importe de la factura puede ser anticipado al exportador. Y puede ser un anticipo sin recurso (no reclamable en caso de impago) o con recurso, frente al exportador.

Servicios de factorización susceptibles de ser prestados: administración / contabilidad de facturas, gestión de cobro, financiación con recurso, financiación sin recurso (cubriéndose el riesgo de impago).

3.1.5.1.2. Financiación de cuentas a pagar (*payables financing*)

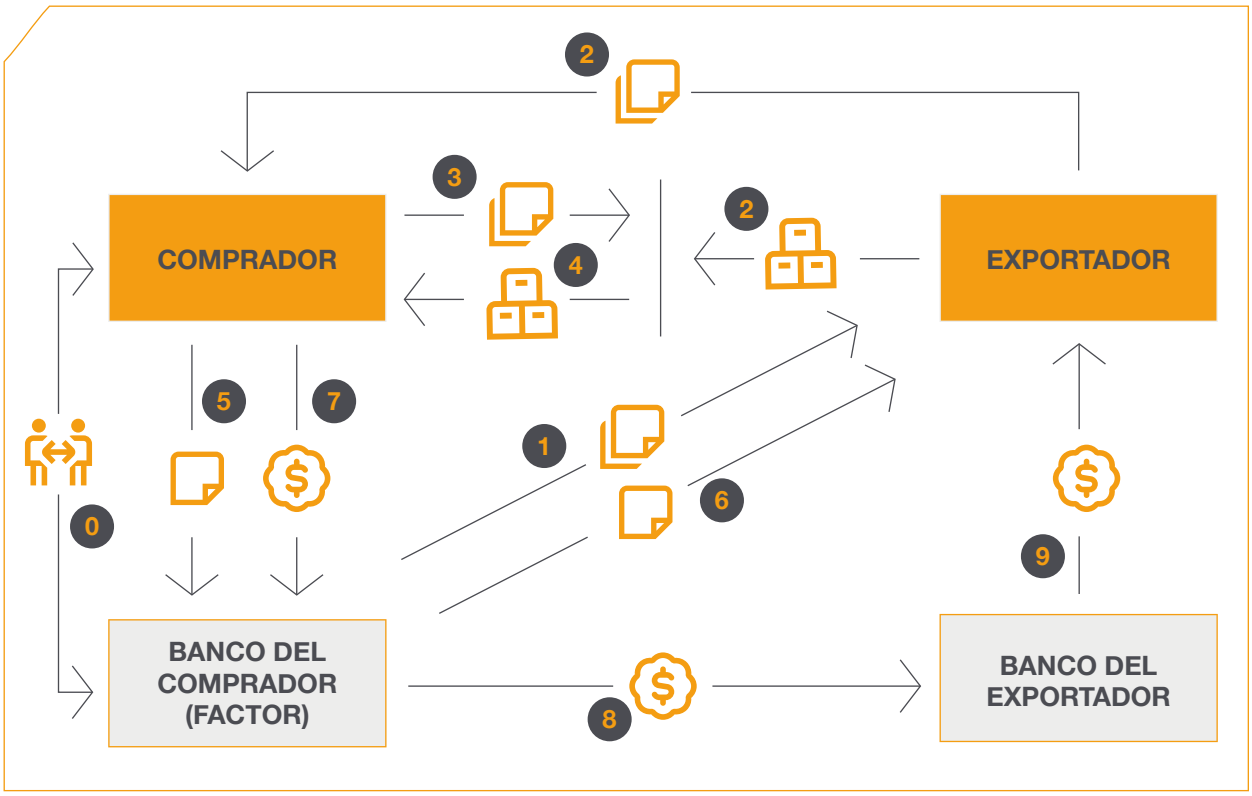
Es lo que en España ha venido en llamarse principalmente *confirming* (que también es conocido internacionalmente como "*factoring* inverso") y que, en un sentido más global, podríamos llamar "**Financiación y gestión de pagos para compradores**". Son, por tanto, los compradores o importadores los que ponen en marcha el proceso.

El más tradicional de entre ellos ha sido el primero, pero la financiación de cuentas a cobrar ha ido creciendo más rápido en los últimos lustros hasta situarse por encima del *factoring*. Y las previsiones apuntan a la continuidad de esta tendencia.

Se expone a continuación el esquema de funcionamiento (Figura 4.10).

Figura 4.10

FINANCIACIÓN DE CUENTAS A PAGAR



Fuente: elaboración propia.

0. Acuerdo entre el comprador y su banco, para gestionar el pago a sus proveedores.

1. Comunicación del banco del comprador al exportador, de la existencia de ese acuerdo y su alcance (posible financiación, garantía frente al impago, etc.).

2. Envío de la mercancía, de la factura y demás documentos comerciales al comprador.

3, 4. El comprador se hace con la mercancía (o recibe el servicio).

5. Comunicación del comprador a su banco, de que la factura está conforme para poder ser pagada al exportador.

6. Comunicación del banco del comprador al exportador de la conformidad de la factura para ser pagada a vencimiento o ser anticipada, con detalles al respecto (p. ej., tipo de interés aplicable).

7. Pago del comprador a su banco, al vencimiento.

8. Pago del banco del comprador al banco del exportador.

9. Ingreso en cuenta del exportador.

Entre el paso 6 y 7, el importe de la factura puede ser anticipado, en cualquier momento, por el banco del comprador. Y será un anticipo que puede ser sin recurso (no reclamable su devolución) o con recurso, frente al exportador, según las condiciones comunicadas por el banco del comprador.

3.2. Financiación a largo plazo

A lo largo de este Capítulo vamos a analizar i) **las operaciones de exportación susceptibles de ser financiadas a medio y largo plazo** (plazos de amortización a 2 o más años que, por su complejidad y riesgos asociados, pueden contar con apoyo oficial de acuerdo a unas reglas internacionales que pretenden impedir la competencia desleal entre exportadores de distintos países y; ii) **las inversiones en el exterior**, sobre las que serán descritas y analizadas sus posibles fuentes de financiación y aseguramiento.

En el primer caso, el objetivo fundamental perseguido es saber estructurar, desde el punto de vista financiero y de gestión de riesgos, una operación de exportación para conseguir las mejores condiciones y que sea lo más competitiva posible. En cuanto a la inversión, nos centraremos en el concepto de **inversión directa en el exterior** que se caracteriza porque el inversor busca mantener un **nivel significativo de influencia** en la gestión de la empresa en un tercer país.

En ambos tipos de operaciones, precisamente por los tiempos tan prolongados de amortización de los activos vinculados a las operaciones de exportación y de inversión, así como del largo plazo de la financiación asociada, los riesgos son más evidentes. No sólo los de carácter económico-financiero. También aquellos no financieros, los denominados riesgos ambientales y sociales que se enmarcan en un concepto más amplio, el de la **sostenibilidad,** que podría definirse como la **necesidad de satisfacer las necesidades presentes sin menoscabar la capacidad de las generaciones futuras de cubrir sus propias necesidades**. La empresa es un actor fundamental por su capacidad de generar impactos, también negativos, en su entorno. Es preciso, por tanto, que la empresa y el financiador prevean también la mitigación de dichos impactos negativos y se erijan en un vector esencial en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (vid. al respecto el subcapítulo 4.7).

3.2.1. Principios aplicables a la financiación a largo plazo de operaciones de exportación

Como apuntábamos, el objetivo del exportador es conseguir el contrato de exportación y maximizar el beneficio derivado de la operación. Facilitar el pago al importador podría mejorar las probabilidades del exportador de resultar adjudicatario del contrato de exportación, en especial si existe una fuerte competencia. Ahora bien, toda financiación (es decir, todo adelanto de fondos) entraña un **riesgo** para quien adelanta esos fondos (acreedor). Por lo tanto, el acreedor exigirá una remuneración, esto es, **la financiación siempre tiene un coste**.

A mayor riesgo, mayor remuneración exigida por el acreedor; es decir, a mayor riesgo, mayor coste de la financiación para el deudor. El coste de la financiación se suma al coste del propio

proyecto. Por lo tanto, una financiación que minimice el coste optimiza las posibilidades de que el exportador se adjudique un contrato.

Para minimizar el coste, hay que tener en cuenta:

- que no todas las fuentes de financiación (propia y ajena) tienen el mismo coste o están disponibles, por lo que habrá que estudiar las distintas opciones;

- que, a mayor importe de la financiación, mayor riesgo y, por lo tanto, mayor coste; así que hay que ajustar el importe de la financiación a las necesidades del proyecto;

- que, a mayor plazo de vencimiento de la financiación, mayor riesgo, y por ende mayor coste; por lo tanto, habrá que ajustar el vencimiento de la financiación a la vida útil del proyecto;

- que la estructuración adecuada de los riesgos permite optimizar el coste de la financiación.

Vamos a ver cómo estructurar de forma óptima la financiación de una operación de exportación teniendo en cuenta estos principios.

Las operaciones de exportación susceptibles de ser financiadas a largo plazo son básicamente de dos tipos: el suministro de bienes de equipo y los proyectos "llave en mano".

El contrato "**llave en mano**" es aquel en el que el contratista se obliga frente al cliente o contratante a concebir, construir y poner en funcionamiento una obra determinada proyectada por el contratista. En este tipo de contrato el énfasis ha de ponerse en la **responsabilidad global que asume el contratista frente al cliente**, teniendo que entregar un producto terminado. El contrato "llave en mano", a pesar de implicar múltiples tareas, implica la celebración de un solo y único contrato entre el cliente y el contratista.

Estamos normalmente ante proyectos complejos, donde es responsabilidad del vendedor la instalación de los equipos, la integración de los mismos, la obra civil si fuera necesaria, y donde el contrato comercial recoge una serie de obligaciones del exportador referidas al funcionamiento del proyecto, nivel de eficiencia, capacidad de proceso, etc. Por ejemplo: una planta de conservas de pescado, una central eléctrica, un metro, etc. En estos contratos, el exportador es responsable del diseño, ingeniería, de la importación de los equipos, su instalación y puesta en marcha.

Deben destacarse varios hitos importantes en los contratos (Figura 4.11):

- Su **adjudicación**: corresponde a la declaración de que el contrato pertenece en su ejecución al contratista seleccionado;

- **Firma del contrato**: la firma de un contrato implica una serie de derechos y obligaciones para cada una de las partes. En términos generales, en el ámbito que nos aplica, el exportador está obligado a ejecutar el contrato (entregar en tiempo y forma los bienes y/o servicios objeto del contrato) y el importador está obligado a su pago en las condiciones pactadas.

- **Puesta en vigor del contrato**: momento en que empiezan a aplicarse las disposiciones pactadas en el contrato.

- **Terminación del contrato**: momento en que se terminan las obligaciones de cada parte, bien por acuerdo de las partes, bien por expiración del plazo de vigencia del contrato.

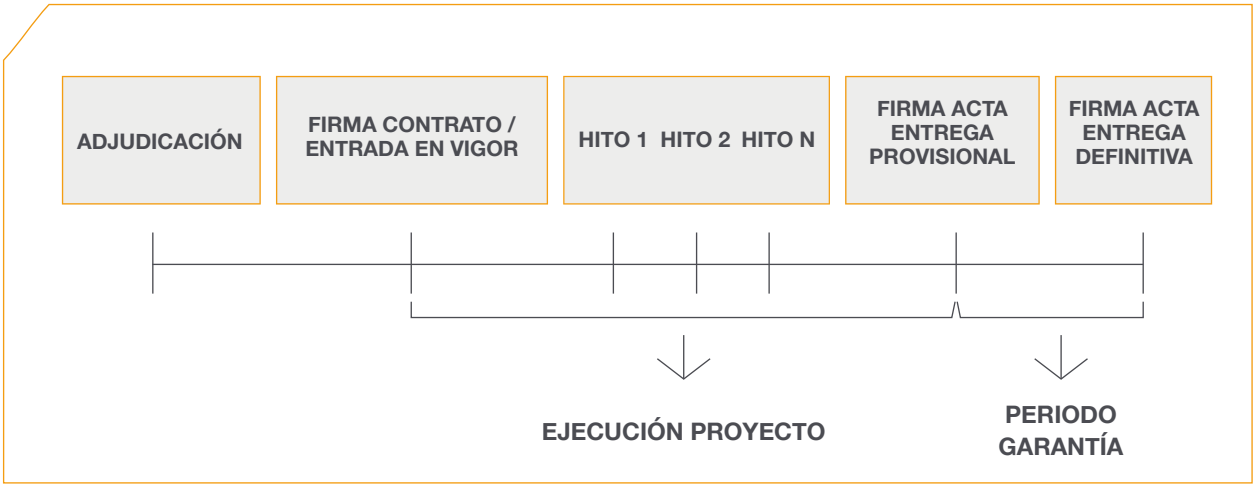
En el caso del contrato llave en mano, debemos señalar dos conceptos importantes:

- **La entrega provisional**: una vez terminada la obra, el contratista hace la entrega provisional del proyecto al cliente, esto es, la planta está lista para funcionar. Si el cliente está de acuerdo, se firma el **Acta de Entrega Provisional** de la obra.

- **La entrega definitiva**: si bien la planta ya está lista para funcionar cuando se firma la entrega provisional, siempre es necesario hacer ajustes en la planta y verificar que todo funciona adecuadamente. Normalmente a partir de este momento hay un periodo de 1 a 2 años que figurará en el contrato durante los cuales el proyecto globalmente está en garantía y el vendedor o contratista debe realizar cualquier arreglo o modificación a la planta o proyecto (siendo el coste de tales acciones sufragadas por el exportador) para que se cumplan las especificaciones técnicas, rendimientos y capacidades firmadas en el contrato comercial. Cuando se supera este periodo, comprador y vendedor firman otro documento denominado **Acta de Entrega Definitiva**. A partir de este momento, se considerará responsabilidad total del comprador que la planta alcance un determinado nivel de eficiencia, calidad de funcionamiento, etc. Desaparece en ese momento la garantía del proyecto por parte del exportador, quedando sólo en vigor determinadas garantías específicas de algunos equipos.

Figura 4.11

HITOS DEL CONTRATO LLAVE EN MANO



Fuente: elaboración propia.

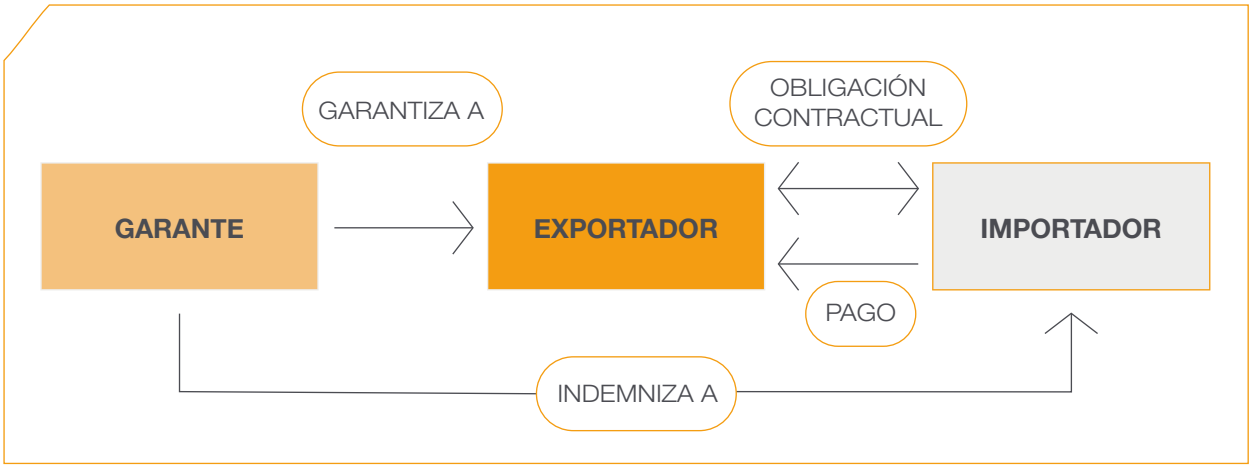
3.2.2. Avales y garantías técnicas

El estudio del "llave en mano" nos permite poner en evidencia lo complicado que pueden llegar a ser las operaciones de exportación. ¿Qué pasaría si el contratista no ejecuta el proyecto conforme al contrato?, ¿qué ocurriría si la planta no funciona en el momento de la firma del Acta de Entrega Provisional?, ¿o si el contratista no hiciera buen uso del posible pago anticipado que prevea el contrato?, en estos casos, el importador habría realizado unos pagos por un proyecto que no se lleva a cabo según lo estipulado en el contrato. Para protegerse frente a este tipo de contingencias en la ejecución del contrato el importador podría exigir unas garantías (o avales).

De lo que vamos a tratar en este apartado es de garantías o avales bancarios mediante los **cuales el importador se cubre de ciertos riesgos relacionados con un posible incumplimiento por parte del exportador de sus obligaciones contractuales**. Se trata, por tanto, de garantías que el exportador ordena emitir a un banco (garante) a favor del importador en proyectos relacionados con exportaciones de bienes de equipo, contratos de construcción y operaciones industriales llave en mano, en las cuales se centra la financiación a medio y largo plazo (Figura 4.12).

Figura 4.12

ESQUEMA DE GARANTÍAS TÉCNICAS



Fuente: elaboración propia.

Tipos de garantías técnicas:

- **Garantía de oferta**: garantiza que se aceptará el contrato de acuerdo con la oferta presentada por la empresa adjudicataria. Su importe está fijado en los pliegos, aunque normalmente está en torno al 2% - 5% del precio de la oferta. Es de uso habitual cuando se desea acceder a concursos o licitaciones públicos en otros países. Si la licitación pide que se presente esta garantía, y con un determinado texto, la empresa que no lo hiciera así quedaría descalificada.

- **Garantía de pago anticipado**: cubre al importador por el pago anticipado que haya hecho al exportador en el caso de que este no llevara a término el contrato. El pago del anticipo es una condición necesaria para que el contrato entre en vigor. El importador realiza la transferencia del pago anticipado cuando recibe del exportador una garantía por el mismo importe del anticipo pactado en el contrato. El importe vivo de la garantía se va reduciendo (normalmente de forma trimestral o semestral) a prorrata de la parte del contrato efectivamente ejecutada por el exportador. Cuando hemos terminado de ejecutar el contrato el importe en vigor es cero.

- **Garantía de buena ejecución o buen cumplimiento**: cubre del posible incumplimiento del exportador o contratista de las obligaciones establecidas en el contrato y que, por lo tanto, fueron formalmente aceptadas por este con la firma del mismo (ej.: plazo de ejecución, calidad de los materiales, características técnicas del contrato…). Su importe es un porcentaje fijado sobre el importe del contrato, normalmente entre el 5% y el 15%. La presentación de la garantía de buena ejecución es otra condición necesaria para la entrada en vigor del contrato. En los contratos llave en mano, y en algunos contratos de suministro, el importe de esta garantía permanece vivo en su totalidad, sin reducción alguna, hasta la finalización de la ejecución del contrato con la Firma del Acta de Entrega Provisional, cuando expira.

- **Garantía de retención**: cubre al comprador de posibles defectos o fallos en la obra o en el equipo adquirido, así como del incumplimiento del contrato de mantenimiento por parte del vendedor. Su importe es generalmente un 5% del contrato. Para asegurar el cumplimiento de sus compromisos por parte del exportador, los contratos llave en mano suelen retener un pago del 5% del importe del mismo contra la firma del Acta de Entrega Definitiva, en cuyo momento finalizan tanto los pagos del contrato como los compromisos contractuales principales del exportador. Como al exportador no le interesa retrasar tanto en el tiempo el cobro del 5% final del contrato, sustituye el esquema anterior por la emisión de una Garantía de Retención en el momento en que se firma el Acta de Entrega Provisional, tras lo cual el importador transfiere el último 5% al exportador.

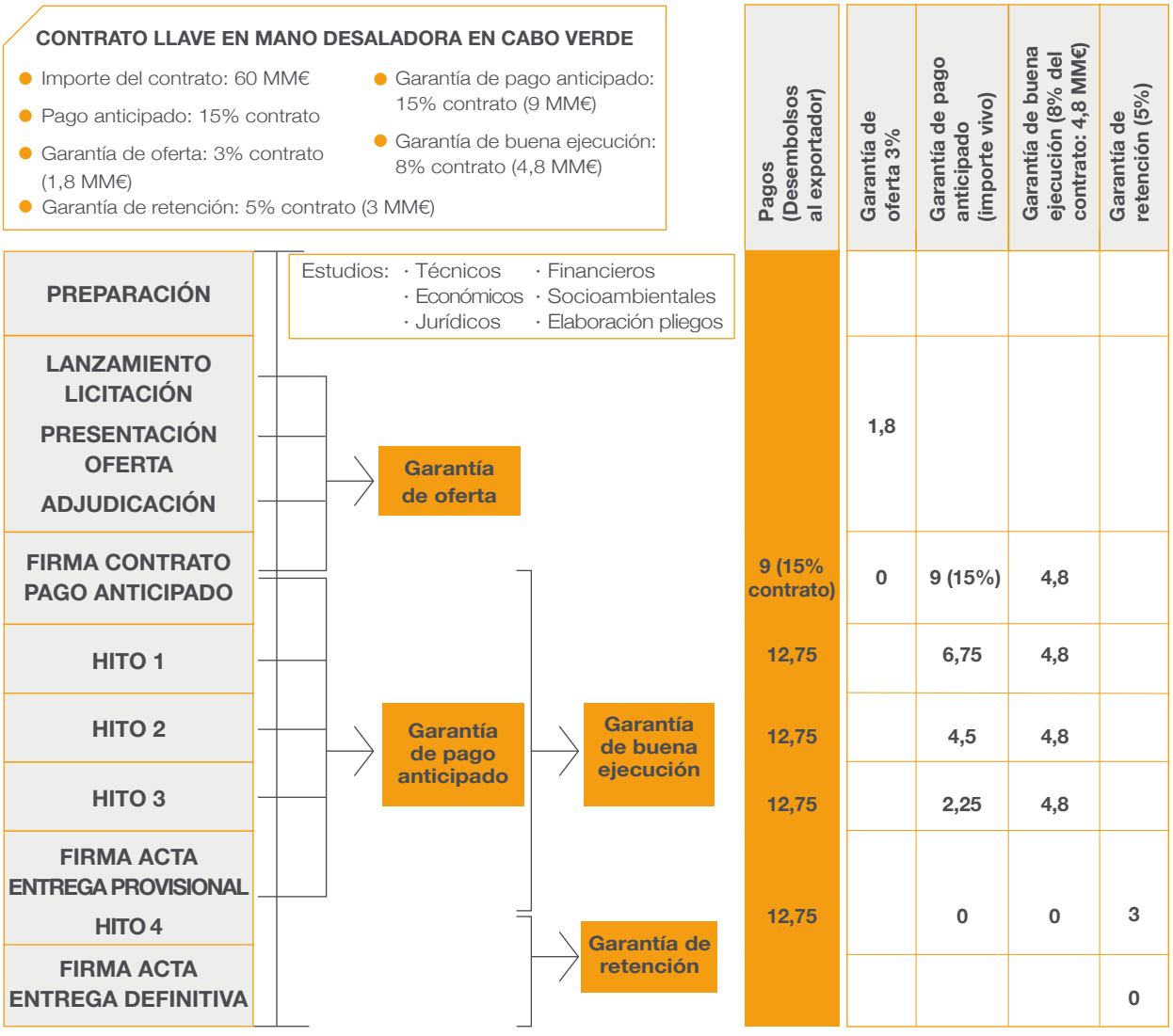
Supongamos un contrato de exportación de una planta desaladora llave en mano que prevé, entre otras, las estipulaciones que siguen y veamos su esquema de funcionamiento (Figura 4.13):

- Importe contrato: 60 millones de euros.
- Pago anticipado: 15% del importe del contrato.

- Garantía de oferta: 3% del contrato (1,8 millones).
- Garantía de pago anticipado: 15% del contrato (9 millones).
- Garantía de buena ejecución: 8% del contrato (4,8 millones).
- Garantía de retención: 5% del contrato (3 millones).

Figura 4.13

ESQUEMA DE LAS GARANTÍAS DE PROYECTO Y SU IMPORTE VIVO A LO LARGO DE SU EJECUCIÓN



Fuente: elaboración propia.

¿Cuándo se ejecuta una garantía?

Se dice que una garantía es ejecutada cuando el garante debe pagar el importe de la garantía a requerimiento del beneficiario. Esto sucederá, en principio, cuando el exportador haya incumplido con las obligaciones pactadas.

La ejecución de la garantía podría o no exigir que se probara el incumplimiento de las obligaciones por parte del exportador. Así, distinguimos:

- **Garantías a primer requerimiento**: la garantía a primer requerimiento se puede definir como aquella forma de **garantía independiente del contrato** mediante la cual el garante se obliga ante el acreedor de una obligación (beneficiario de la garantía) a pagar una suma de dinero desde el momento en que este le notifique el incumplimiento del ordenante de la garantía **sin que el beneficiario tenga que acreditar de ningún modo dicho incumplimiento.**

- **Garantías contractuales**: son aquellas garantías **ligadas a un contrato** en las que la obligación de pagar surge del incumplimiento del contratista o exportador. El beneficiario de la garantía **debe probar el quebrantamiento** de la obligación garantizada (Figura 4.14).

Seguros de ejecución de garantías

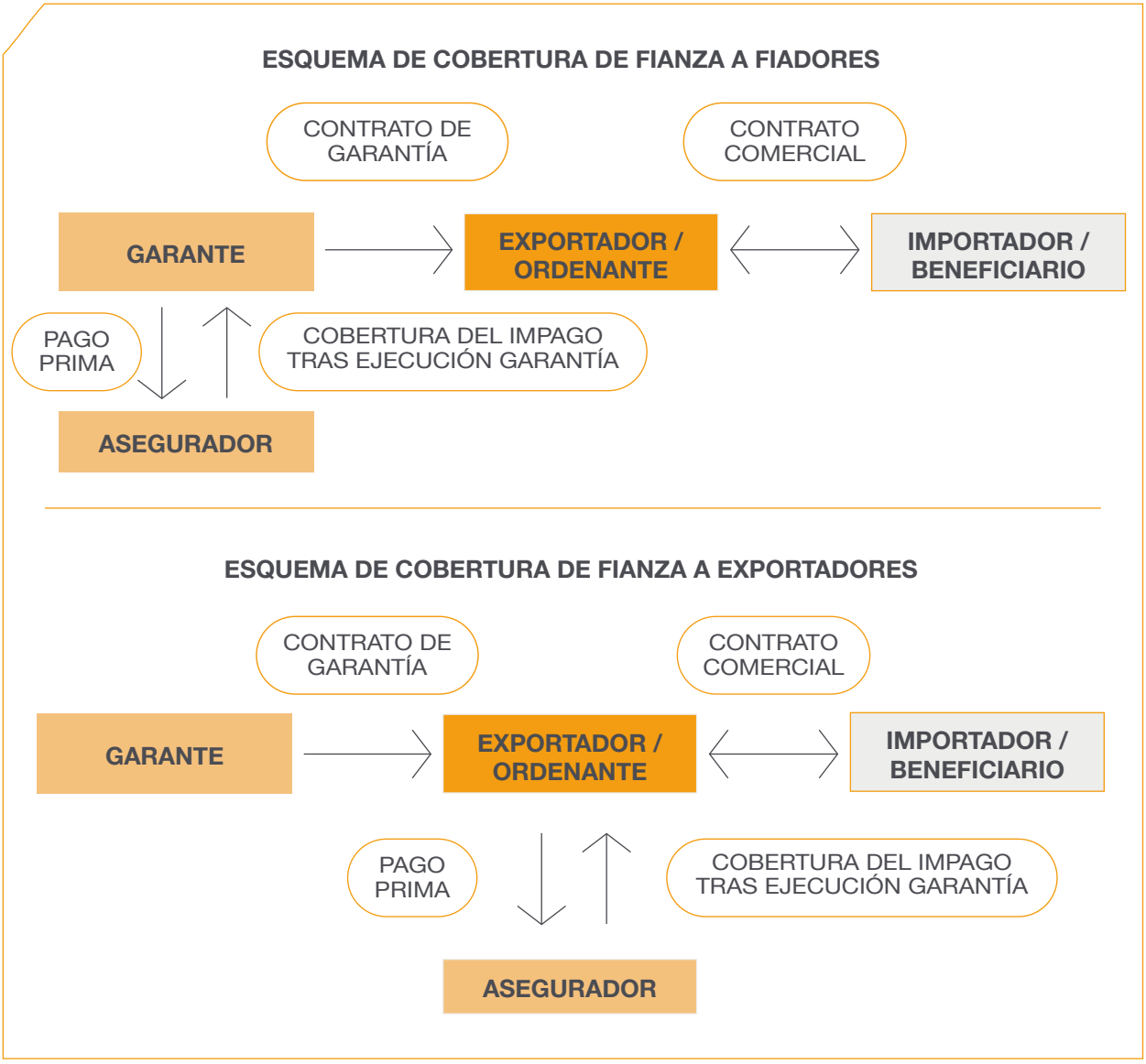
1. Seguros a las entidades emisoras de garantías del riesgo de impago del crédito que nace entre el ordenante del aval (por lo general el exportador) frente al banco o entidad emisora, en el momento en que se ejecuta el aval (ya sea debida o indebidamente) por parte del importador o beneficiario de la garantía (Figura 4.14).

2. Seguros a Exportadores frente a los riesgos de **ejecución indebida** de las fianzas por parte del contratante extranjero (Figura 4.14).

Como resumen, conocer la "estructura real" del proyecto que vamos a llevar a cabo nos proporciona información esencial para estructurar la financiación de la operación. En efecto, parámetros como la duración del contrato, su importe, el país en el que se desarrolla, el deudor o la complejidad de la propia operación van añadiendo riesgos a la operación.

Figura 4.14

SEGUROS DE EJECUCIÓN DE GARANTÍAS



● Fuente: elaboración propia.

3.2.3. Financiación de operaciones de exportacion a largo plazo

Además de la financiación "corporativa" movilizada por la empresa, ya sea con recursos propios (ampliación de capital, reservas) o ajenos (deuda financiera o comercial), también existe la posibilidad de obtener una **financiación destinada específicamente a proyectos individuales**, como es el caso de la financiación de operaciones

de exportación a medio y largo plazo, destacando las figuras de crédito comprador y crédito suministrador, así como el *forfaiting* y el *leasing* financiero.

3.2.3.1. Crédito comprador

El crédito comprador (Figura 4.15) es un esquema de financiación a medio y largo plazo, consistente en un crédito concedido por una entidad financiera que **financia al importador** (el comprador extranjero) la adquisición de los bienes y/o servicios recogidos en el contrato comercial firmado con el exportador. Es la figura más habitual.

El crédito irá siendo dispuesto a medida que el exportador vaya cumpliendo los hitos recogidos en el contrato comercial a lo largo del periodo de ejecución. Ello supone que el banco financiador irá haciendo pagos o desembolsos parciales al exportador conforme al cumplimiento de dichos hitos.

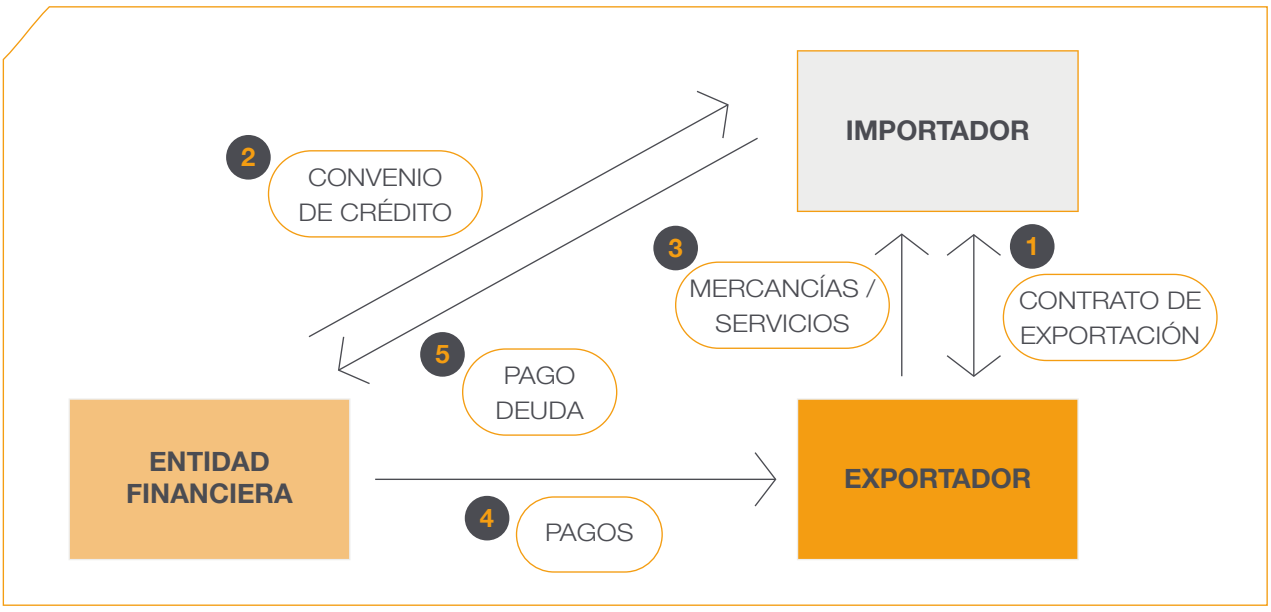
Posteriormente, el importador, deudor de la financiación, devolverá el crédito al banco en los plazos y condiciones acordadas en el convenio de crédito.

- **Sujeto o beneficiario de la financiación.** El importador o comprador / cliente extranjero que necesita recursos financieros para financiar la operación y será el deudor del crédito.

  Beneficiario del contrato comercial. El exportador se beneficia indirectamente de la financiación que obtiene el importador.

Figura 4.15

ESQUEMA DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO COMPRADOR



Fuente: CESCE.

- **Características del crédito comprador:**

  - **Deudor:** el importador o comprador extranjero.

  - **Acreedor:** la entidad que concede la financiación.

  - **Convenio de crédito:** el acuerdo que recoge los términos de la financiación (agentes, importe, vencimiento, tipo de interés y margen, según mercado).

  - **Periodo de disposición o utilización del crédito *(drawdown period*):** coincide con el periodo de ejecución del contrato comercial, desde la entrada en vigor del contrato comercial hasta la finalización de la ejecución de este (teniendo lugar el pago de intereses).

  - Con la **disposición progresiva** de los fondos por parte del importador (ordenando al banco que pague al exportador) según lo acordado en el contrato comercial, generalmente con el cumplimiento de hitos.

  - **Periodo de amortización o de repago del crédito:** periodo que se extiende desde el punto de arranque del crédito[6] (SPoC, por sus siglas en inglés) hasta el vencimiento acordado, teniendo lugar tanto pago de intereses como de capital, en cada una de las fechas de liquidación o amortización.

El periodo de ejecución y amortización variará según el tipo de proyecto llave en mano. Ejemplo de contrato de construcción de una planta eléctrica de ciclo combinado (Figura 4.16):

- **Periodo de ejecución / construcción** de 2 años (pago semestral de intereses). Coincide con el periodo de disposición, según el cumplimiento de hitos.

- **Periodo de amortización del crédito comprador** de 7 años (semestralmente). Se trata del periodo de repago del nominal del préstamo, hasta entonces sólo intereses).

- **Periodo total de financiación**: 9 años (2 utilización + 7 de amortización).

- **Firma del Acta de Entrega Provisional** (mes 24). Coincide con la finalización del periodo de ejecución / construcción. Supone el punto de arranque del crédito comprador. Es decir, supone el inicio del "periodo de amortización".

- A los 6 meses (mes 30) tendrá lugar el pago de la primera de las 14 cuotas del principal de la amortización del crédito (y los intereses correspondientes).

- Cuando finaliza el período de "garantía" (en el ejemplo 2 años desde la Firma del Acta de Entrega Provisional) se firmará el **Acta de Entrega Definitiva**.

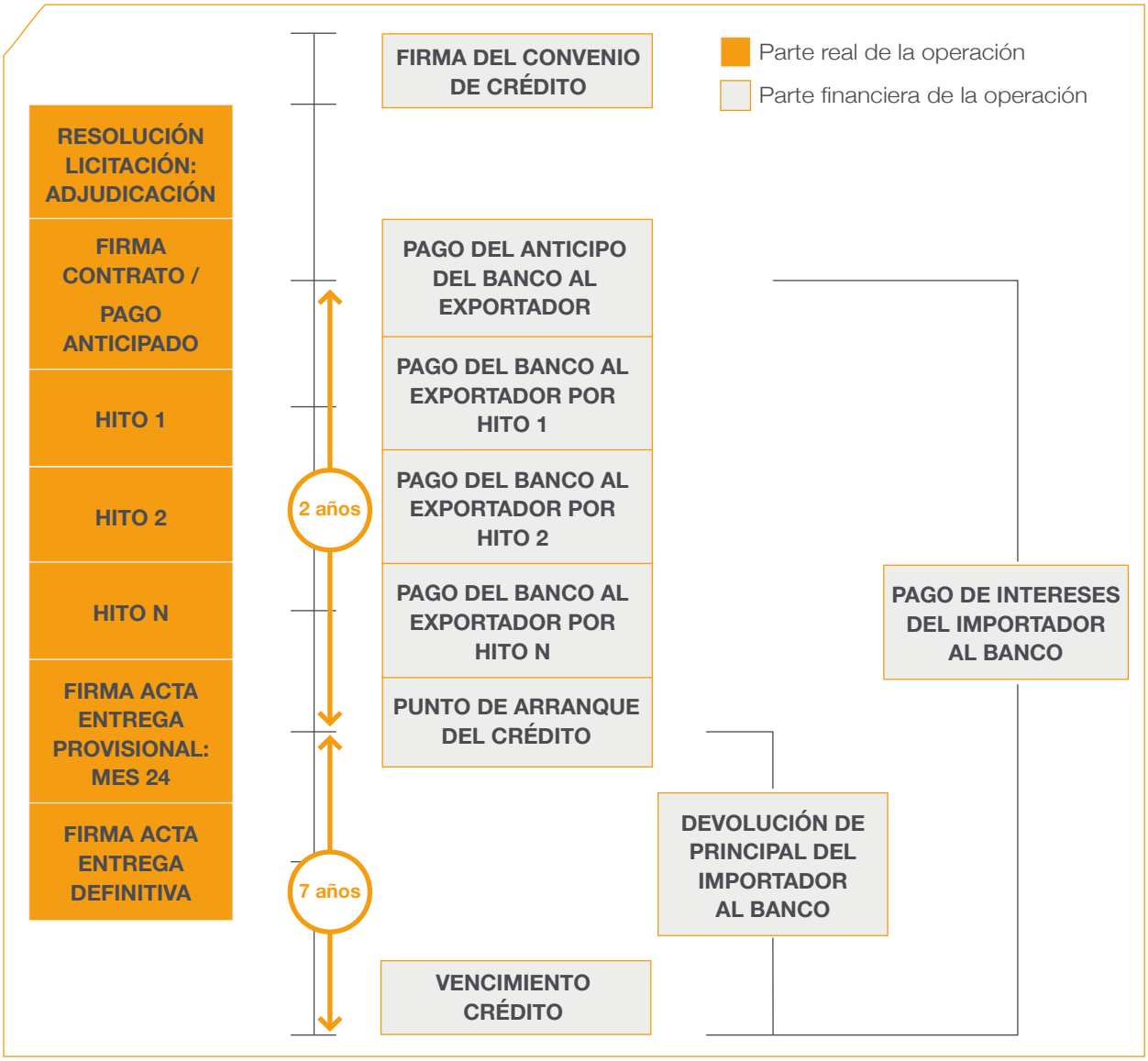
6 El SPoC variará según el tipo de proyecto:

- Fecha de **conocimiento de embarque o de recepción** en el caso de **suministros**, según lo acordado.

- **Fecha de Acta de entrega provisional** en el caso de un **proyecto "Llave en mano"** o *Turn-Key Project*.

Figura 4.16

ESQUEMA DE PAGOS - CRÉDITO COMPRADOR EN UNA OPERACIÓN LLAVE EN MANO



● Fuente: elaboración propia.

3.2.3.2. Crédito suministrador

El crédito suministrador (Figura 4.17) es un esquema de financiación generalmente a medio y largo plazo, consistente en una financiación concedida por parte del exportador, que es en este caso el que financia la operación al importador, gracias a que le otorga en el contrato comercial la posibilidad de que el pago sea diferido a medio o largo plazo.

Dado que el exportador está financiando la operación, precisa, normalmente, de un crédito o línea de financiación que va amortizando según recibe los pagos del importador. El contrato de crédito es independiente del contrato comercial.

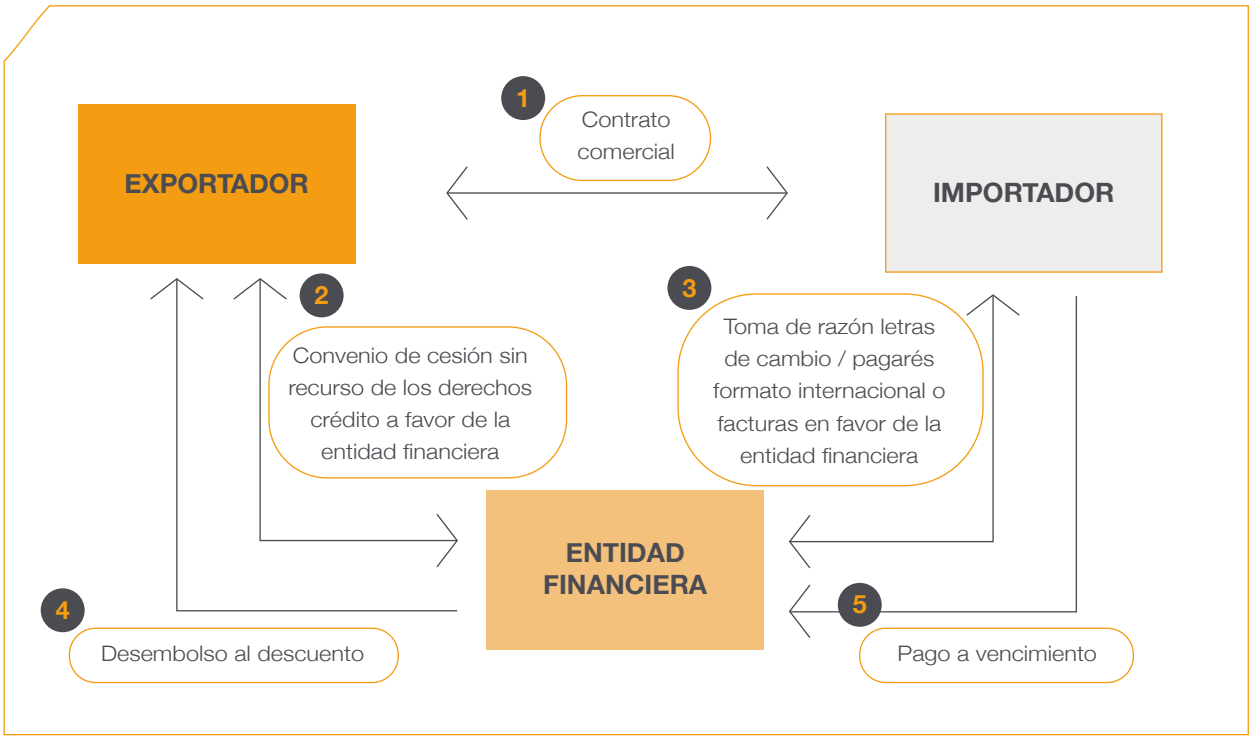
- **Características del crédito suministrador**

  - **Deudor:** el importador o comprador extranjero.

  - **Acreedor:** *a priori,* el exportador, que financia mediante el pago aplazado. No obstante, es habitual que el exportador ceda los derechos del crédito a la entidad financiera.

Figura 4.17

ESQUEMA DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO SUMINISTRADOR



Fuente: elaboración propia.

– La entidad financiera, pasa a ser acreedora de los derechos del crédito: al adquirir, al descuento normalmente sin recurso, los derechos derivados de una correcta ejecución de las obligaciones contractuales del exportador (Cedente) frente al importador (Deudor) bajo el contrato comercial entre ellos.

– Esta modalidad de financiación se realiza generalmente sobre instrumentos cambiarios o títulos ejecutivos que previamente se han aceptado y reconocido por el deudor (Importador).

– El importador va pagando la operación comercial en los vencimientos fijados en el contrato entre exportador e importador.

3.2.3.3. *Forfaiting*

El *forfaiting* surge en el comercio internacional como solución a la necesidad por parte de los exportadores de ofrecer una fórmula de pago aplazado a los importadores de acuerdo con la vida útil del producto, pero tratando de evitar el potencial riesgo de impago por parte del importador.

Tradicionalmente el *forfaiting* designa:

- Compraventa de créditos comerciales.
- Representados a través de pagarés, letras de cambio, cartas de crédito y otros instrumentos negociables, en muchas ocasiones avalados por un banco.
- Con vencimientos futuros a medio plazo.
- Emitidos en pago de exportaciones de bienes de equipo.
- Sin recurso sobre el vendedor del crédito.

El elemento o característica esencial del *forfaiting* es que se trata siempre de un **descuento sin recurso** que libera al vendedor del crédito de cualquier responsabilidad sobre el pago del mismo a su vencimiento. No se refiere a una financiación bancaria sin recurso. Se define como una compraventa de instrumentos financieros representativos de un crédito (letras o pagarés), a cambio del correspondiente pago. Una vez finalizada la operación de descuento cesa toda relación entre el exportador y el *forfaiter*.

Los instrumentos utilizados en las operaciones de *forfaiting* no son especiales. Se trata de títulos ejecutivos que se han vendido a través de este sistema y que, por lo tanto, son los típicos y comunes en las operaciones de comercio exterior. Es importante que el instrumento utilizado (normalmente letras o pagarés) implique que la deuda subyacente sea irrevocable y que por consiguiente no se vea afectada por posibles litigios comerciales entre el comprador y el vendedor. Asimismo, la deuda debe ser transferible a través del instrumento utilizado. Es un esquema de financiación que se utiliza normalmente **operación por operación**, caso a caso, de forma específica.

Para facilitar el descuento sin recurso propio del *forfaiting* es muy normal que las letras o pagarés estén avalados por bancos del país del importador.

Forfaiting versus *factoring*

Existen algunas similitudes entre el *forfaiting*

y el *factoring* sin recurso, lo cual puede llevar a cierta confusión entre ambos productos. El hecho de que las operaciones de *forfaiting* se hayan expandido hacia plazos más cortos de descuento y sin garantía bancaria, ha hecho más complicado establecer el límite entre ambos instrumentos.

Tanto el *factoring* como el *forfaiting* suponen la venta de créditos comerciales con vencimiento futuro originados por operaciones comerciales. Las diferencias entre ambos productos financieros son varias y pasamos a referirlas:

1) **Diferencias documentales**: los instrumentos soporte en el caso del *forfaiting* son las letras o pagarés, mientras que en el *factoring* son las facturas comerciales. El *factoring* puedeverse afectado por litigios comerciales. El *forfaiting* no.

2) **Ámbito de aplicación**: el *factoring* tiene un carácter fundamentalmente doméstico, mientras que el *forfaiting* se aplica de forma casi exclusiva en operaciones internacionales. Hoy en día podemos tener *factoring* internacional, sobre todo dentro de los países de la zona euro.

3) **Plazo de las operaciones**: el *factoring* se suele aplicar a créditos a corto plazo (90 a 180 días), mientras que en el *forfaiting* nos podemos encontrar operaciones de corto, medio y largo plazo. Dependiendo del país, y por lo tanto de su riesgo político, podemos llegar a alcanzar 10 años.

4) **Filosofía de intervención**: el *forfaiting* es normalmente específico o está relacionado directamente con una operación determinada, mientras que el *factoring* se refiere a un volumen global de operaciones comerciales e incorpora una serie de servicios como evaluación de la solvencia del cliente, gestión de cobros, administración, recuperación de impagados, etc.

5) **Transferibilidad del cobro**: el *forfaiting* se basa en instrumentos transferibles libremente como son las letras de cambio y los pagarés, los cuales recogen una obligación de pago por parte del comprador más allá de los problemas comerciales entre comprador y vendedor. Las operaciones de *factoring* se basan en facturas y derechos de cobro sin una transferibilidad plena, y cuyo pago puntual puede verse afectado por disputas comerciales.

6) **Aplicación de la totalidad del crédito**: el *forfaiting* implica el descuento de la totalidad del crédito, mientras que en el *factoring* suele alcanzar el 85%-90%, para cubrir el potencial efecto de los litigios comerciales.

7) **Recurso**: el *forfaiting* es siempre sin recurso, mientras que el *factoring* tiene la doble alternativa, con recurso o sin recurso sobre el exportador.

3.2.3.4. *Leasing* financiero de exportación

Consiste en un contrato de alquiler de bienes donde el arrendador (sociedad de *leasing*) adquiere un bien (al exportador) para arrendar su uso y disfrute, durante un plazo de tiempo determinado contractualmente. El arrendatario (el importador) a cambio está obligado a pagar una cantidad pe-

riódica (constante o variable) suficiente para cubrir el valor de adquisición del bien y los gastos aplicables. Paga todas las cuotas y tiene una opción de compra sobre el bien, con lo que se produce una venta implícita, la cual se puede materializar, aunque sea por un valor residual mínimo al final de la vida del arrendamiento.

El motivo de utilizar esta figura financiera es el ahorro de los impuestos a la inversión, aduaneros, etc. Se considera que el bien no se ha "exportado / vendido", sólo arrendado. El momento de pago del impuesto es el momento de la transmisión de la propiedad del bien.

Para realizar el *leasing*, las sociedades financieras pertenecientes normalmente a los bancos toman temporalmente la propiedad de los bienes con el objeto de tener el título jurídico que les permita arrendarlo al cliente final.

En resumen:

- Operación de financiación instrumentada en un contrato de arrendamiento.
- La sociedad financiera adquiere el material siguiendo las especificaciones del futuro usuario.
- La duración del contrato debe ser próxima a la vida útil del activo.
- A cambio el usuario debe abonar una cuota periódica para la recuperación del coste del bien, excluido el valor de la opción de compra.
- El mantenimiento del equipo está a cargo del arrendatario.
- La empresa financiera no impone limitación al uso del activo.
- Debe existir una opción de compra a favor del usuario. Se trata de un contrato irrevocable en el periodo de tiempo pactado en el contrato.
- La solvencia económica del usuario-arrendatario es un elemento clave en la evaluación de riesgos.
- Al término del periodo irrevocable del contrato la sociedad de *leasing* recupera el valor de la inversión más el beneficio por la prestación del servicio financiero.
- En algunos casos ejercer la opción de compra es obligatorio para el arrendatario, ya que el arrendador ha obtenido en ese momento todos los beneficios esperados y no quiere quedarse con un activo cuyo valor residual es prácticamente cero.

En definitiva, se abonará la cuota de leasing con la generación del flujo de caja que genere el bien o equipo arrendado.

3.2.4. La inversión en el exterior y su financiación

3.2.4.1. Definición

En este apartado nos vamos a centrar en la inversión directa en el exterior (IDE), definida como una categoría de inversión transfronteriza que realiza un residente de una economía (el inversor directo o "promotor") con el objetivo de establecer un interés duradero en una empresa (la empresa de inversión directa o "sociedad de proyecto") resi-

dente en una economía diferente. En la inversión directa el inversor pretende mantener una influencia significativa en la empresa en la que invierte en el exterior.

Las formas en las que se produce la IDE son, principalmente, las siguientes: creación de nuevas empresas, adquisición de una parte o de todo el capital social de una empresa existente, reinversión de beneficios, préstamos entre empresas relacionadas por su capital y otros acuerdos no accionariales. Vamos a precisar alguno de estos conceptos:

- **Creación de nuevas empresas:** apertura de un establecimiento de carácter permanente en el país de destino con el fin de llevar a cabo su actividad productiva o de prestación de servicios. Este tipo de inversión permite aprovechar en mayor grado las ventajas de propiedad e internacionalización al asumir en su totalidad el proceso productivo, y al mismo tiempo, aprovechar las ventajas de localización del país escogido.

- **Fusión o adquisición de empresa existente:**

  - **Fusión**: unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades que se fusionan absorbe el patrimonio de las restantes, estamos frente a una fusión por absorción.

  - **Adquisición**: una adquisición consiste en la compra por parte de una persona jurídica del paquete accionario de control de otra sociedad, sin realizar la fusión de sus patrimonios.

3.2.4.2. Productos financieros para la inversión

Al igual que con las operaciones de exportación, vamos a describir los productos financieros a largo plazo más habituales para la financiación de proyectos de inversión en el exterior, ya sean de **deuda** o de **capital**:

Recursos ajenos. Deuda:

- Préstamo ordinario
- Préstamo de coinversión
- Préstamo subordinado
- Préstamo participativo
- Préstamo *bullet*

Recursos propios. Capital:

- Capital-interés
- Capital acotado
- Capital a riesgo

Recursos ajenos. Deuda:

- **Préstamo ordinario**: préstamo a largo plazo con una remuneración financiera estándar generalmente de carácter variable compuesta por el tipo de interés de referencia, es decir, el coste de la moneda en la que se denomine el

préstamo al plazo de amortización pactado, más un margen que refleja el riesgo de la operación que permanece fijo hasta el vencimiento del préstamo y que refleja el riesgo asociado a la operación. En operaciones a largo plazo es excepcional la financiación a tipo fijo por el coste adicional del derivado (cuando el mercado lo ofrece) para la cobertura de la variabilidad del tipo de interés. Los plazos de amortización serán consecuentes con el tipo de proyecto y el período de recuperación o amortización de los bienes financiados. En operaciones del sector privado, habitualmente entre 3 y 10-12 años. Pueden contemplarse períodos de gracia o carencia en la amortización, en general hasta un máximo de 3 años. El período de carencia suele ser del nominal pero no de los intereses.

- **Préstamo de coinversión o condicional**: préstamo ordinario que incluye en su tipo de interés un componente adicional de remuneración ligado a la evolución de una determinada variable del negocio financiado (evolución de las ventas brutas o netas, EBITDA, unidades físicas producidas, ratio de ocupación de un hotel, etc.).

- **Préstamo subordinado**: préstamo que ocupa un rango posterior frente a otros derechos de crédito contra el mismo deudor, a excepción de los de sus socios. La subordinación puede ser en el orden de prelación (en caso de liquidación del proyecto voluntaria o forzosa **cancelación anticipada**) o también en la amortización ordinaria y/o en el pago de intereses. Se trata de un tipo de préstamo que tiene menores condiciones de exigibilidad que los préstamos senior. La empresa debe hacer frente a la deuda senior antes de empezar a pagar la deuda subordinada. El riesgo de los acreedores es mayor y, en compensación, los márgenes de la financiación subordinada son también mayores. La deuda subordinada tiene la posibilidad de ser convertible en acciones a su vencimiento en algunos casos. Por su exigibilidad se asocia a los fondos propios de la compañía. La deuda subordinada procede muchas veces de accionistas relevantes de la empresa, implicados en la gestión.

- **Préstamo participativo**: préstamo que incluye en su tipo de interés un componente adicional de remuneración ligado a la evolución de una determinada variable del negocio financiado y cuyo orden de prelación se situará después de los acreedores comunes. Normalmente se compone de una parte fija a la que se añade el diferencial que se relaciona con los resultados de la empresa. Es un instrumento subordinado y, por tanto, se asocia también a los recursos propios.

- **Préstamo *bullet***: la amortización del capital se hace en un solo pago al final del período de repago. Los intereses se abonan de acuerdo con el calendario de amortizaciones previsto, aunque podría pactarse la capitalización de los intereses y que fueran también abonados al final del período de amortización del préstamo.

Recursos propios. Capital

Recursos generados por la propia empresa, bien aportados por los fundadores de la misma (como el capital), bien generados por la propia empresa a través de su actividad (reservas, beneficios no distribuidos).

Para la financiación de un proyecto de inversión en el exterior, la empresa puede acudir a terceros que aporten capital, de manera que se refuercen los fondos propios, ya sea de la sociedad de proyecto en el país receptor o de una sociedad vehicular (en cualquier país) a través de la cual se estructure jurídicamente el proyecto. Aunque no es exhaustivo, sí podemos describir tres modalidades habituales de aportación de capital por parte de terceros:

- **Capital-interés**: participaciones en el capital social de una sociedad de proyecto o un vehículo, donde la desinversión del financiador-inversor está asegurada mediante una opción de venta pactada con el promotor del proyecto. El precio de venta se pacta de antemano siendo un importe equivalente a la aportación total más una capitalización de intereses. El obligado a adquirir la participación del financiador-inversor le garantiza a este una rentabilidad. El perfil de riesgo de esta operación es similar al de un préstamo *bullet* con afianzamiento solidario del obligado a la compra (el pago del principal del préstamo con capitalización de intereses se produce de una sola vez al finalizar el período de amortización del préstamo).

- **Capital acotado**: como en el caso anterior, se trata de participaciones en el capital social de una sociedad de proyecto o un vehículo, donde la desinversión del financiador-inversor está asegurada mediante una opción de venta pactada con el promotor del proyecto. Sin embargo, en este caso, el precio de venta está comprendido dentro de una horquilla, entre un precio mínimo y un precio máximo, siendo el mínimo equivalente, al menos, a la inversión inicial.

- **Capital a riesgo**: participaciones en el capital social de una sociedad de proyecto o un vehículo, donde la desinversión del financiador-inversor está asegurada mediante una opción de venta y cuyo precio depende de la evolución del propio proyecto, bien tomando en cuenta las perspectivas de evolución futura del negocio en el momento de la desinversión (por ejemplo, aplicando la metodología de valoración por descuento de flujos de caja futuros), u otras metodologías aceptables en la práctica del capital-riesgo o capital-inversión (por ejemplo, valoraciones por múltiplos de EBITDA, de beneficios netos, etc.).

3.2.5. *Project Finance*

Project Finance es un término que se utiliza para referirse a una determinada estructura para financiar proyectos de inversión. Una empresa española puede invertir en el exterior en un proyecto que, por sus características, que analizaremos más adelante, es susceptible de ser financiado bajo una estructura de *Project Finance*. Pero también una empresa española puede participar como exportadora de bienes y servicios a una sociedad vehicular de un proyecto financiado bajo este esquema. Incluso pueden coexistir inversores y exportadores españoles en un proyecto de estas características. Se podría decir que un *Project Finance* es la estructura de financiación utilizada para proyectos de inversión cuyos flujos de caja son previsibles en gran medida, de tal forma que son considerados por las entidades financieras suficientes para repagar a largo plazo dicha deuda, no siendo necesaria, en general, otra garantía adicional más allá de los propios activos del proyecto.

Por lo tanto, es un esquema de financiación cuya principal garantía es el flujo de caja estimado del proyecto. Es importante resaltar que en estas estructuras de financiación no existe recurso total sobre los accionistas o promotores de la sociedad vehículo que canaliza la inversión, y si existe, lo es parcial y sometido a determinados acontecimientos previstos contractualmente.

3.2.5.1. Principales características

- Se trata de una financiación en principio **"sin garantías"**. No cuenta en general con garantías adicionales a los flujos de caja y los activos del proyecto que se financia. Esto quiere decir que los fondos propios son los únicos que los accionistas comprometen en la inversión.

- El *Project Finance* es mucho más que una deuda sin recurso con la única garantía del activo, ya que necesita una **estructura contractual compleja**, en la que intervendrán diversos actores tales como contratistas, asesores externos, compañías de seguros, autoridades públicas, etc. que, de alguna forma, configuran una estructura que conlleva la mitigación de riesgos inherentes al proyecto de inversión que se financia.

- La acreditada o prestataria suele ser una **SPV (*special purpose vehicle*)**, sociedad creada única y exclusivamente para desarrollar el proyecto de inversión objeto de financiación cuya actividad consiste en la construcción, en caso de que la haya, puesta en marcha y explotación del proyecto, de forma que se crea una estructura de protección en torno a los activos y flujos de caja del proyecto para que estos no puedan verse afectados por terceras partes o los propios accionistas y respondan íntegramente de la deuda del proyecto o *Project Finance*.

- **La estructura de la deuda** (entendida como plazo, amortizaciones, importe máximo, tramos de deuda, etc.), se diseña en función de las previsiones de flujos de caja del proyecto y de las características de los contratos del proyecto. Esto quiere decir que cuando se diseña la estructura de un *Project Finance*, el importe de la **deuda será un output**, una consecuencia, y no una premisa. Si la generación de caja, por ejemplo, va creciendo a lo largo de los primeros años de operación, la deuda tendrá unos periodos de carencia superiores respecto a un proyecto cuya generación de caja es estable desde el inicio de la puesta en operación.

- La práctica totalidad de los proyectos de inversión financiados bajo estructuras de *Project Finance* son **intensivos en capital** y necesitan de una fuerte inversión inicial, ya sea para la adquisición del activo en cuestión o para la construcción y puesta en marcha del mismo, haciendo poco viables los proyectos en los que el importe de la inversión no es elevado.

- El proyecto de inversión que se pretende financiar bajo la modalidad de *Project Finance* debe generar **flujos de caja** que, *a priori*, sean **estables**, con un bajo grado de volatilidad. Estos flujos de caja, además, deben ser **suficientes** para repagar la deuda y remunerar a los accionistas en función del riesgo que asumen.

- Los niveles de **apalancamiento** sobre la inversión son **elevados**. Los porcentajes varían en

función del tipo de proyecto, pero, por lo general, nunca son inferiores al 50/60% de la inversión total a realizar y pueden llegar hasta el 80%.

- El **plazo de amortización** de la deuda subyacente es largo, entendiendo por tal aquel que supera los 12/15 años. Es difícil encontrar operaciones con un vencimiento de la deuda subyacente inferior a los 10 años o superior a los 30.

- El **accionariado** de la SPV o vehículo de la inversión suele estar formado por un consorcio. Esto significa que hay varias empresas que se unen para desarrollar un proyecto. Las entidades que participan en el accionariado pueden tener diversa naturaleza: empresas industriales, empresas operadoras de proyectos de infraestructura, fondos de inversión en infraestructuras, capital riesgo, etc.

- Al utilizarse una SPV se trata de una **financiación fuera de balance**, con lo que no afecta a la estructura patrimonial de los accionistas. No obstante, en caso de que exista mayoría en el accionariado de la SPV por parte de alguno de los accionistas, el *Project Finance* aparecerá en los estados financieros consolidados cuando dicha participación cumpla con los criterios exigidos por la normativa contable aunque, aun en estos casos, los créditos o préstamos formalizados bajo la modalidad de *Project Finance*, quedarán reflejados como "financiación sin recurso", de forma que pueda valorarse por terceros el importe de la deuda consolidada que únicamente está garantizado con unos activos concretos sin comprometer al resto del grupo de empresas consolidado.

- El *Project Finance* parte de la premisa de la **mitigación de riesgos** mediante el traslado de estos a terceros (financiadores, empresas de seguros, etc.) que, por sus especiales características, pueden asumirlos mejor ya sea por su especialidad o por su solvencia financiera. Esto significa que los financiadores van a intervenir en todo el proceso de contratación y tendrán mucho que decir en las penalidades que se exigen a los diferentes participantes en el proyecto.

- El *Project Finance* se caracteriza por un **férreo control de la SPV** por parte de los financiadores, de tal forma que los contratos de financiación suelen exigir la monitorización de todos los movimientos de fondos que se producen.

3.2.5.2. Sectores

Las actividades más adecuadas para estructurar financiaciones bajo esquemas de *Project Finance* son aquellas que responden a las características apuntadas en el apartado anterior. En general, se trata de sectores regulados en los que se generan flujos de caja regulares, estables y predecibles: energías tradicionales y renovables, *oil and gas*, infraestructuras y medioambiente, incluidos los proyectos ligados al ciclo del agua.

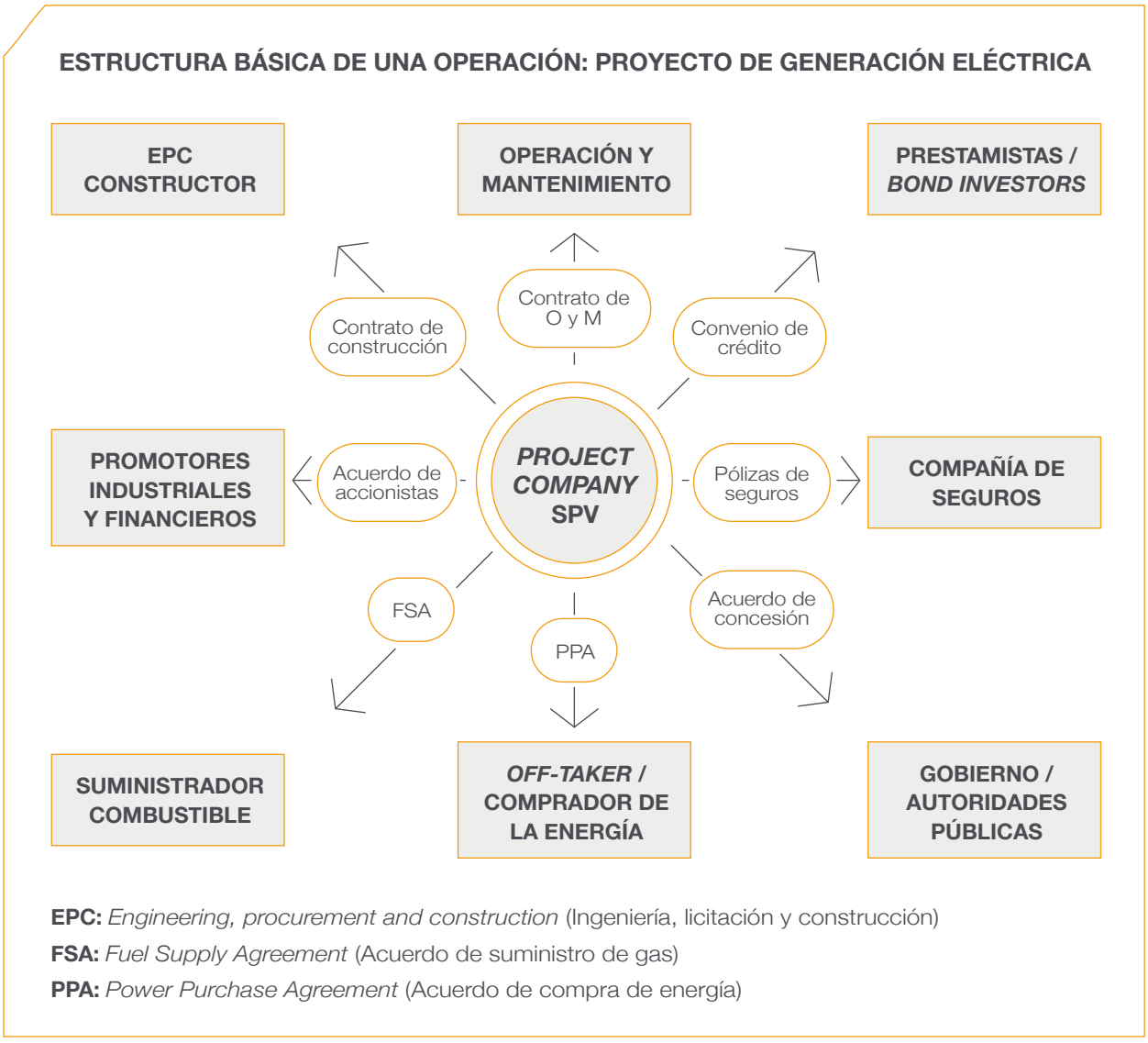
3.2.5.3. Principales actores en un *Project Finance*

En todo el proceso de estructuración de un *Project Finance* son muchos los actores que intervienen, si bien cabe destacar a aquellos que Figura en la práctica totalidad de los casos y que además juegan un papel protagonista, tales como

los promotores o *sponsors*, la Sociedad Vehículo del Proyecto o SPV, las Entidades Financieras, las Administraciones Públicas, las Compañías de Seguros y un número significativo de Asesores Externos (Figura 4.18).

Figura 4.18

ESQUEMA OPERACIÓN *PROJECT FINANCE*



EPC: *Engineering, procurement and construction* (Ingeniería, licitación y construcción)
FSA: *Fuel Supply Agreement* (Acuerdo de suministro de gas)
PPA: *Power Purchase Agreement* (Acuerdo de compra de energía)

Fuente: elaboración propia.

4. Apoyo financiero oficial a la exportación y a la inversión

En relación con la exportación susceptible de ser financiada a medio y largo plazo, todos los productos que hemos descrito (crédito comprador, crédito suministrador, *forfaiting* y *leasing* financiero) pueden contar con apoyo oficial. El término de financiación oficial a la exportación hace referencia al apoyo financiero con carácter oficial que procede del país de la empresa exportadora y se destina a facilitar al importador parte de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo la operación comercial en cuestión.

Tanto en el supuesto de que existan restricciones que dificulten el acceso a financiación privada, como en un contexto de fuerte competencia entre las empresas exportadoras, **el apoyo financiero oficial puede llegar a jugar un papel muy relevante** en la movilización de financiación a la exportación y en asegurar una oferta financiera competitiva que complemente a la oferta comercial de los exportadores.

No obstante, **es deseable contar con un marco de gobernanza internacional homogéneo**. Es decir, disponer de unas reglas internacionales respecto de la financiación oficial a la exportación, para complementar adecuadamente a la financiación privada dentro de unos límites y para ofrecer un terreno de juego equilibrado (en términos de igualdad de oportunidades y minimización de comportamientos oportunistas respecto de la financiación ofrecida) **de manera que el atractivo de las ofertas comerciales de los exportadores se base en la calidad y precio de los bienes y servicios ofertados y no en los términos más favorables de la financiación oficial ofrecida.** En definitiva, se trata de contribuir a un adecuado desarrollo del comercio internacional, limitando posibles distorsiones de la financiación sobre la competitividad de las exportaciones.

4.1. Concepto y justificación del "apoyo financiero oficial a la exportación"

Es el conjunto de instrumentos financieros concedidos por un Estado, o por una entidad que actúe en su nombre, dirigido a financiar operaciones y proyectos de exportación.

Se trata por tanto de una financiación o crédito a la exportación que puede ser concedida directamente por un gobierno o Estado, o a través de una entidad o agencia de crédito a la exportación (también denominada ECA o *export credit agency*) con capacidad y mandato oficial para actuar en nombre del Estado.

4.1.1. El objetivo y justificación de esta financiación tiene un carácter doble:

- **Desde el punto de vista de la teoría económica**, **hacer frente a fallos de mercado** en la financiación ofrecida por el sector priva-

do. Los fallos e imperfecciones de mercado pueden generar situaciones de restricción del crédito o un encarecimiento prohibitivo que impida la concesión de financiación hacia determinados proyectos o agentes. Es el caso de proyectos de exportación hacia **países emergentes o en desarrollo** con un considerable riesgo asociado. Sería también el caso de la restricción en términos de acceso al crédito que pueden sufrir las **pequeñas y medianas empresas** exportadoras, dado su menor tamaño, limitado historial de crédito, menor capacidad de diversificación o menor tamaño medio de sus operaciones de exportación. Finalmente, sería el caso de **determinados sectores** de especial interés por sus externalidades positivas (energías renovables, gestión de agua, infraestructuras de transporte…) para los que el precio de la financiación no recoge adecuadamente el efecto de sus beneficios potenciales.

- **Desde el punto de vista del interés nacional**, **apoyar la oferta comercial nacional o doméstica** en los mercados internacionales. En la práctica, el principal objetivo de la financiación de carácter oficial es apoyar la oferta comercial de los exportadores del país de origen, acompañándola de una financiación a la exportación con unos términos competitivos. Su fin último es reforzar el avance de las exportaciones de bienes y servicios nacionales que contribuyen a crear riqueza y empleo en el país de origen.

4.1.2. Tipos de apoyo financiero oficial según su naturaleza y sus términos

- Apoyo financiero oficial según su naturaleza

  El apoyo financiero a la exportación ofrecido por el Estado, o en nombre de este, puede ser de diferente tipo, en función de su estructuración y de los términos o condiciones de la financiación ofrecida. Distinguimos principalmente dos formas de apoyo financiero oficial:

  – Financiación directa

    En este caso, el crédito a la exportación es directamente concedido y estructurado por el Estado, o la ECA actuando en su nombre.

  – Instrumentos de seguro o garantía oficial

    En este supuesto, el crédito a la exportación es concedido y estructurado por una entidad financiera privada y esta financiación es complementada por un seguro o cobertura de riesgos (de crédito, de tipo de interés) por parte del Estado, o de su ECA (actuando en nombre de este), a favor de la entidad financiera. El seguro oficial ofrecido reduce los riesgos para el financiador y permite la concesión de la financiación que pasa a tener carácter de apoyo financiero oficial.

- Apoyo financiero oficial según los términos o condiciones de la financiación

  Distinguimos principalmente dos formas de apoyo financiero oficial:

  – Financiación en términos comerciales

    En este caso, el crédito es concedido en **condiciones de mercado**, es decir, el

vencimiento, el tipo de interés, los esquemas de repago y demás características de la financiación son similares a las que ofrece el mercado de fondos prestables o que ofrece cualquier acreedor privado para la financiación de ese proyecto. Esto es, la financiación no tiene condiciones claramente mejores frente a las que ofrecería el mercado dado el riesgo de la operación.

Se considera, por tanto, que esta financiación no tiene un componente de donación o ayuda implícito asociado, es decir, no tiene concesionalidad.

No obstante, en el caso de la financiación directa por parte de un Estado o ECA, aunque se trate de financiación en condiciones de mercado, esta puede llevar asociada un menor precio, dado el menor coste de captación de recursos financieros para el sector público.

– Financiación en términos concesionales

En este supuesto, la financiación se ofrece en condiciones (vencimiento, periodo de gracia, tipo de interés, esquema de repago) más blandas que las que ofrecería el mercado de fondos prestables para un determinado proyecto.

Se considera así que el crédito lleva asociado un componente de **donación o ayuda implícito**, denominado grado o **elemento de concesionalidad** (E.C.).

Estrictamente la concesionalidad es la diferencia entre el valor nominal de la financiación y el valor actual neto de esta (valor actualizado de los flujos de caja futuros -de capital e intereses pagados en cada periodoa lo largo del horizonte temporal del crédito, descontados a una determinada tasa de descuento), expresada en porcentaje sobre el valor nominal.

$$E.C. = \frac{VN - VAN}{VN}$$

donde

$$VAN = \sum_{n=1}^{t} \frac{FC_t}{(1+t.dto.)^t}$$

Así, los términos de la financiación (periodo de amortización hasta el vencimiento, periodo de gracia, tipo de interés, esquema de repagos) influyen en el grado o elemento de concesionalidad.

El elemento de concesionalidad de un crédito será mayor cuanto mayor sea el periodo de amortización, y/o mayor el periodo de gracia y/o menor el tipo de interés. Y un mismo elemento de concesionalidad puede obtenerse a partir de diferentes condiciones financieras.

- En un crédito comercial no hay componente de donación y el E.C. será próximo a cero (el VAN de la financiación será próximo a su valor nominal).

- En un crédito concesional en el que de los términos de la financiación se derive un E.C. del 40%, implicará que en valor

actualizado el deudor pagará un 40% menos de lo que debería devolver en condiciones de mercado.

- En el caso extremo de una donación, el valor actual neto del importe a devolver es cero y el E.C. será de un 100%.

La financiación concesional puede ser ligada o desligada, según su concesión esté o no condicionada a que el proyecto objeto de financiación sea ejecutado por una empresa del país del financiador (financiación ligada) o de cualquier otro país (desligada).

La financiación oficial concesional a la exportación (desde el país de origen) hace referencia a una **financiación ligada.**

4.2. El consenso de la OCDE

El acuerdo internacional que recoge las reglas sobre la financiación oficial a la exportación es el "Acuerdo de la OCDE en materia de crédito a la exportación con apoyo oficial" (*OECD Arrangement on Officially Supported Export Credits).* Se le denomina comúnmente el "Consenso de la OCDE" o el "Consenso" (*the arrangement*).

Definición y ámbito de aplicación

El Consenso es un acuerdo internacional desarrollado en el marco de la OCDE en 1976, en vigor desde abril de 1978, con una duración indefinida.

El Consenso se aplica a:

- Todo **apoyo financiero oficial,** ya sea mediante seguros/garantías o financiación directa[7].
- Con periodo de reembolso de **dos o más años** (es decir, financiación a **medio y largo plazo**).
- Como financiación a la exportación, **no aplicando a la financiación de la inversión en el exterior.**
- Destinado a financiar la exportación de todo tipo de bienes y servicios, con la **excepción de productos agrarios y material militar.**

Su objetivo es ofrecer un marco para un uso ordenado de estos créditos, evitando la competencia desleal y fomentando condiciones igualitarias.

Uno de los pilares en que se basa es el de la transparencia, estableciéndose mecanismos de intercambio de información. Así, existen requisitos de notificación sobre las transacciones individuales (ex ante y ex post según el tipo de financiación y características de la operación) para garantizar una adecuada transparencia y seguimiento entre las partes y por la Secretaría de la OCDE ("la Secretaría").

El Consenso no es una norma de la OCDE, aunque recibe el apoyo administrativo de la Secretaría de la OCDE. Se trata de un "**pacto entre caballeros**" entre los países signatarios o Participantes del Consenso, cuya aplicación depende por tanto de la buena voluntad de las partes. No obstante, para los países de la **Unión Europea**

7 Incluyendo refinanciaciones a favor de entidades financieras.

es de obligado cumplimiento al estar integrado en el ordenamiento jurídico comunitario mediante el Reglamento 1233/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a la aplicación de determinadas directrices en materia de créditos a la exportación con apoyo oficial. La Comisión Europea, en el marco de su responsabilidad de llevar a cabo negociaciones comerciales, representa a la UE en todas las negociaciones relacionadas con el Consenso de la OCDE en materia de créditos a la exportación con apoyo oficial. Sin embargo, la política de fomento de las exportaciones es competencia de cada Estado miembro, por lo que la Comisión actúa bajo el mandato del Consejo.

Participantes

Actualmente los participantes en el Consenso son: Australia, Canadá, Corea, Estados Unidos, Japón, Noruega, Nueva Zelanda, Suiza, Turquía[8] y la Unión Europea.

Los participantes actuales invitan a otros miembros y no miembros de la OCDE a convertirse en participantes. Además, los países no firmantes pueden participar en las reuniones del Consenso como observadores.

Por otro lado, existen acuerdos sectoriales complementarios al cuerpo general del Consenso en los que pueden no participar algunos de los firmantes del Acuerdo General (por ejemplo, EE. UU. no participa en el acuerdo sectorial sobre buques), o participar países no sujetos al Acuerdo General (por ejemplo, Brasil participa en el acuerdo sectorial sobre aeronaves civiles).

8 Turquía ha sido el último miembro en adherirse al Consenso hasta la fecha (en noviembre de 2018).

a) Reglas del Consenso relativas a la financiación en términos comerciales:

- **Operaciones elegibles**

  Todas las operaciones de exportación son elegibles para recibir financiación oficial de carácter comercial, para cualquier país de destino y para cualquier proyecto de exportación.

- **Límites al volumen y términos de la financiación**

  El **contrato comercial** se compone de los **bienes y servicios exportados** y **del gasto local** en el país de destino.

  1. El conjunto de **bienes y servicios exportados** se descompone en:

  1.1. Bienes y servicios exportados desde el **país de origen** del exportador (pudiendo incluir transporte, seguro y comisiones bancarias).

  1.2. Bienes y servicios exportados desde **terceros países** distintos al del exportador y del importador (con transporte y seguro).

  2. El **gasto local** en el país de destino es aquella parte del contrato comercial correspondiente a gastos asociados a bienes y servicios suministrados por el país de destino de la exportación y ejecutados bajo responsabilidad del exportador, necesarios para ejecutar el proyecto.

- **Pago anticipado**

  El Consenso establece que para que un contrato de exportación pueda recibir apoyo

financiero oficial en condiciones comerciales, se requiere un pago anticipado como **mínimo** del **15% del valor de los bienes y servicios exportados** (entendido este valor como la suma de los bienes y servicios españoles más los bienes y servicios de terceros países que no sean el del exportador ni el del importador). El pago anticipado no podrá estar financiado por ninguna fuente de apoyo oficial a la exportación y por tanto deberá ser asumido con recursos propios del importador o financiado mediante un crédito complementario de carácter privado.

- **Amortización del crédito**

  El Consenso fija el **punto de arranque del crédito** según la naturaleza de los bienes u objeto del contrato de exportación (en función de la entrega o embarque en el caso de suministros y en función de la entrega provisional en el caso de proyectos llave en mano).

  El **periodo de amortización** se establece en función del país beneficiario, existiendo dos categorías:

  – Países Categoría I (países de la OCDE de renta alta): 5 años, ampliable a 8,5 años previa notificación al resto de Participantes.

  – Países Categoría II (resto de países): hasta 10 años.

  En todo caso, el periodo de amortización no debe superar la vida útil de los bienes.

En cuanto al **esquema de repago**, el principal del crédito debe ser reembolsado, con carácter general, en plazos iguales y regulares, con una frecuencia como máximo semestral (en relación con el pago de intereses y principal), debiéndose hacer el primer pago de la amortización del principal no más tarde de 6 meses después del punto de arranque del crédito.

- **Regulación de precios (tipo de interés y prima de riesgo)**

  i. Tipo de interés de la financiación:

  Puede aplicarse un tipo de interés fijo o variable.

  En caso de aplicar un **tipo de interés variable**, este no puede ser inferior al tipo de interés de referencia de la divisa del crédito y al plazo de la periodicidad de pagos.

  En caso de aplicar un **tipo de interés fijo** (el más habitual), el Consenso establece que no se podrá aplicar un tipo inferior al llamado **tipo CIRR** *(Commercial Interest Rerefence Rate*) o tipo fijo de referencia para la financiación oficial en condiciones comerciales, publicado mensualmente.

  Cálculo del CIRR:

  El CIRR es la cotización media a lo largo de los últimos 12 meses de los bonos del tesoro de una determinada divisa / país más 100 puntos básicos. Se calcula para todas las divisas de los países que participan en el Consenso. Los tipos CIRR varían cada mes. En la práctica están en vigor desde el día 15 de un mes hasta el 14 del mes siguiente[9].

9 https://www.oecd.org/trade/topics/export-credits/documents/cirrs.pdf

Existe un tipo CIRR para cada moneda con un sistema de tres niveles:

– Rentabilidad del bono a 3 años: para periodos de amortización de entre 3 y 5 años.

– Rentabilidad del bono a 5 años: para periodos de más de 5 años y hasta 8,5 años.

– Rentabilidad del bono a 7 años: para periodos de amortización de más de 8,5 años.

ii. Prima de riesgo de crédito:

La financiación oficial implica la asunción de un riesgo de crédito. En el caso del Seguro de Crédito a la Exportación por Cuenta del Estado la financiación es concedida por un banco, pero existe una cobertura del riesgo de crédito por cuenta del Estado que facilita la movilización de tal financiación. En el caso de la financiación directa, el Estado hace frente directamente al riesgo de impago.

El riesgo de crédito asumido por el Estado, o por una ECA en nombre de este, debe implicar el cobro de una prima (repercutida al acreditado de la financiación), que puede ser calculada como un importe en unidades monetarias (pudiendo ser financiada, incrementando el valor del crédito) o en términos de puntos básicos equivalentes (incrementando el tipo de interés de la financiación).

El Consenso establece cómo debe calcularse la prima de riesgo de crédito, reflejando en parte el coste que el seguro tendría en el mercado asegurador privado, evitando que la cobertura de riesgos se convierta en una subvención encubierta.

La fórmula de cálculo de la prima se basa en los siguientes elementos:

- **Grupo de riesgo en que esté clasificado el país de destino** (del deudor). Existen 8 grupos de riesgo: el Grupo 0 (de menor riesgo, para los países desarrollados) y los Grupos del 1 al 7, de menor a mayor riesgo de impago.

- **El horizonte de riesgo**, equivalente al periodo de amortización más la mitad del periodo de desembolso.

- **La categoría de riesgo del comprador** / deudor.

- **El porcentaje de cobertura de riesgo político y comercial**

- Las técnicas o factores **mitigantes** para la reducción del riesgo.

En el caso de la financiación directa, el tipo de interés se verá incrementado por la prima de riesgo equivalente (calculada en puntos porcentuales) con el objetivo de minimizar las diferencias que el coste financiero pudiera tener dependiendo del instrumento de apoyo financiero a la exportación que se utilice.

– **Crédito máximo con apoyo oficial. Gastos locales**

El Consenso limita el valor del contrato que puede recibir apoyo financiero oficial a un **85% del valor de los bienes y servicios**

exportados, más el valor del gasto local con las siguientes restricciones:

- Para Países Categoría I: el gasto local no puede exceder el 40% del valor de los bienes y servicios exportados.

- Para Países Categoría II: el gasto local no puede exceder el 50% del valor de los bienes y servicios exportados.

El importe de la prima de riesgo asociada al crédito puede ser financiado y su valor incluido en el importe del crédito.

– **Procedimiento de *matching***

El Consenso, con el objetivo de asegurar unas "condiciones equitativas" permite que los participantes puedan ofrecer las mismas condiciones financieras ofrecidas por un participante o un no participante, pudiendo *matchear* la oferta financiera realizada por un tercero en el curso de una licitación o concurso internacionales.

b) Reglas sobre financiación en términos concesionales

El Consenso establece también disposiciones relativas a la financiación bilateral[10] a la exportación concedida en términos concesionales, lo que también se denomina como "ayuda ligada" o *tied aid*.

La financiación concesional a la exportación se considera un tipo de ayuda financiera (ligada), pudiendo adoptar la forma de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) o cualquier otra forma de financiación asociada a fondos oficiales.

i. Ausencia de límites en los términos de la financiación concesional ligada

La financiación concesional ligada es la financiación a la exportación con un componente relevante de donación o concesionalidad implícito. Además de impulsar y reforzar la competitividad de la oferta de bienes y servicios nacionales, permite al mismo tiempo financiar proyectos en unas condiciones ventajosas frente al mercado, contribuyendo así al desarrollo del país de destino. Por ello, se permite desarrollar una financiación concesional con ausencia de límites (respecto de pago anticipado, apoyo financiero máximo, punto de arranque, periodo de amortización). Es decir, la financiación concesional puede llegar a alcanzar el 100% del valor del contrato, sin exigencias de pago anticipado, siempre y cuando se cumplan los requisitos de elegibilidad del país y el sector, con un elemento de concesionalidad mínimo.

ii. Requisitos de elegibilidad

- **Países elegibles:** países de **renta media-baja o inferior** (renta per cápita inferior a una determinada cifra que se publica cada año)[11]

No se puede conceder financiación concesional a la exportación (ayuda ligada)

10 El concepto de financiación "bilateral" se usa en términos generales para referirse a financiación Gobierno a Gobierno. De manera genérica, también puede hallarse su uso referido al apoyo financiero oficial a terceros (Gobiernos y otros).

11 https://www.oecd.org/trade/topics/export-credits/aid-and-export-credits/

a países de renta media-alta y superior, según la lista actualizada anualmente por el Banco Mundial.

Un país de renta media-baja dejará de ser elegible para recibir financiación concesional si durante dos ejercicios consecutivos fuera considerado por el Banco Mundial como país de renta media o superior. Como **excepción**, no será de aplicación este límite si el nivel de concesionalidad es superior al 80%.

- **Proyectos elegibles**: proyectos **que no sean comercialmente viables**

No se concederá financiación concesional (ayuda ligada) a los proyectos públicos o privados que fueran comercialmente viables si se financiaran en términos comerciales. Como **excepción**, no será de aplicación este límite si el nivel de concesionalidad es superior al 80% o cuando el valor de la financiación concesional sea inferior a 2 millones de DEG (Derechos Especiales de Giro).

Para analizar la viabilidad de los proyectos se han de tener en cuenta dos test, sobre la falta de capacidad de generación de caja para cubrir costes operativos y de capital, y sobre la dificultad de obtener financiación en mercado o en condiciones de mercado.

La OCDE cuenta con una guía orientativa (*ex ante Guidance*). Con carácter general, se puede considerar como representativa la siguiente distinción de proyectos (en función de su viabilidad comercial):

– **Proyectos no viables comercialmente**: proyectos desarrollados en los sectores de sanidad, educación, infraestructuras, proyectos de medio ambiente, servicios públicos, proyectos en zonas rurales, proyectos con elevados costes iniciales…

– **Proyectos viables comercialmente**: proyectos en las áreas de bienes industriales, telecomunicaciones, transporte de mercancías.

iii. Elemento de Concesionalidad (E.C.) mínimo

El Consenso exige que la financiación concesional alcance un E.C. mínimo, como sigue:

- E.C. mínimo del 35%, con carácter general.
- E.C. mínimo del 50%, en el caso de que el país beneficiario pertenezca a la categoría de los países menos adelantados (PMA[12]).

El E.C. se calcula utilizando como tasa de descuento (para el cálculo del VAN) el llamado "tipo de descuento diferenciado"

12 Clasificación desarrollada por el Comité de Desarrollo de NN.UU. que se actualiza cada tres años relativa a países de renta baja (renta per cápita inferior a un determinado umbral) que hacen frente a debilidades estructurales para lograr un desarrollo sostenible.

(DDR, por sus siglas en inglés), que se revisa el 15 de enero de cada año y se determina, para cada moneda. Se parte del CIRR del último semestre más un margen (de entre los 75 y 125 puntos básicos, en función del periodo de repago).[13]

ANEXOS SECTORIALES (de la financiación en términos comerciales)

El contenido del acuerdo establece un conjunto de reglas de aplicación con carácter general. No obstante, en algunos sectores con características técnicas y financieras especiales, se han desarrollado disciplinas financieras específicas recogidas a través de los llamados "entendimientos sectoriales" (*Sector understanding*s, o SU) que se anexan al Acuerdo.

El Consenso incluye actualmente seis entendimientos sectoriales y un séptimo anexo sobre apoyo oficial a la exportación bajo esquemas de *Project Finance.*

Relación de los acuerdos o entendimientos sectoriales:

2. SSU – Buques
3. NSU – Plantas nucleares
4. ASU – Aeronaves civiles
5. CCSS – Renovables, gestión de agua, mitigación y adaptación al cambio climático
6. RSU – Sector ferroviario
7. CFS – Plantas térmicas de carbón

+ 7º Anexo de financiación bajo esquemas de *Project Finance*.

13 La lista de los DDR en vigor se encuentra en el siguiente enlace: https://www.oecd.org/trade/topics/export-credits/documents/ddr-tad.pdf

Recomendaciones de la OCDE relativas a la financiación oficial

Además del Consenso de la OCDE, existen otras Recomendaciones y disposiciones en relación con la financiación oficial a la exportación que los países se comprometen a seguir.

a) Recomendación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE de desvinculación de la financiación concesional dirigida a países PMA (países menos avanzados), **HIPC[14]** (países pobres altamente endeudados) **y otros países de renta baja**

Se trata de una recomendación de cumplimiento "en la mayor medida posible" relativa a los flujos de Ayuda Oficial al Desarrollo[15].

b) Recomendación del Consejo sobre Enfoques o Líneas Comunes en materia de financiación oficial a la exportación y *due diligence* social y medioambiental (*Common Approaches*)

Los proyectos que cuenten con apoyo financiero oficial a medio y largo plazo requieren de evaluaciones del impacto social y ambiental, del cumplimiento de estándares internacionales, del desarrollo de medidas de compensación, así como de cuestiones de transparencia y reporte anual.

14 HIPC o PPAE (Países pobres altamente endeudados): Países de renta baja beneficiarios de iniciativas multilaterales de condonación de deuda (HIPC 1996, HIPC II 1999 e IMAD o MDRI 2004 –Iniciativa Multilateral de Alivio de la Deuda–).

15 Cabe señalar que en el caso del instrumento español de apoyo financiero oficial a la exportación mediante financiación directa (el FIEM), su financiación no tiene la consideración de AOD, según lo dispuesto en la Ley 11/2010 (Ley FIEM).

Su objetivo es garantizar la coherencia del apoyo financiero con las políticas y compromisos de desarrollo sostenible mediante procedimientos comunes de revisión de los proyectos para así evitar distorsiones con el impulso de un marco de buenas prácticas.

Los Participantes se comprometen de buena fe a su cumplimiento.

Como resultado del filtrado en la evaluación del impacto potencial social y ambiental de las operaciones, estas se clasifican en tres categorías:

- **Categoría A:** impacto adverso significativo, que puede afectar a un área mayor a la del proyecto. Requiere de un Informe de Evaluación del Impacto Medioambiental y Social (EISA).

- **Categoría B:** impacto intermedio y, normalmente, en una localización específica, no irreversible y con medidas de mitigación fácilmente disponibles. Requiere de un Informe EISA.

- **Categoría C:** impacto adverso mínimo o nulo. No requiere de ninguna acción adicional.

Los proyectos clasificados como categoría A y B son sometidos a una revisión medioambiental que deberá comprobar si el proyecto cumple con los estándares del país de destino y las normas de medio ambiente, salud y seguridad del Banco Mundial (*EHS Guidelines*), los indicadores de desempeño de la Corporación Financiera Internacional (IFC *Peformance Standards*), los estándares de la Unión Europea, así como el cumplimiento de estándares sectoriales específicos.

Como resultado del proceso de evaluación, el apoyo financiero puede ser denegado o requerir de medidas de mitigación y compensación que garanticen estándares mínimos.

Para proyectos Categoría A se debe difundir públicamente información sobre el proyecto (nombre, ubicación, descripción e información medioambiental disponible) y poner a disposición del público la información medioambiental y social al menos 30 días antes del compromiso definitivo sobre el apoyo financiero de la operación. Para los proyectos Categoría A y B, se debe publicar al menos anualmente información de las transacciones comprometidas. Finalmente, la Secretaría de la OCDE realizará un seguimiento de la implementación con un informe anual al Grupo de Crédito a la Exportación del Consejo.

c) Recomendación del Consejo relativa a prácticas de soborno en materia de financiación oficial a la exportación (lucha contra la corrupción)

Supone la traslación del Convenio de la OCDE para Combatir la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Económicas Internacionales en el ámbito del crédito a la exportación con apoyo oficial. Su objetivo es el establecimiento de medidas efectivas para detener, prevenir y combatir el soborno y prácticas de corrupción ligadas al desempeño de agentes públicos, y establece restricciones relativas al pago de comisiones comerciales y medidas de transparencia. Persigue garantizar la coherencia del apoyo financiero con las políticas y compromisos de desarrollo sostenible, mediante procedimientos comunes de revisión de los proyectos, para evitar igualmente distorsiones con el impulso de

un marco de buenas prácticas. Los Participantes se comprometen de buena fe a su cumplimiento.

d) Recomendación del Consejo relativa a principios financieros sostenibles en materia de financiación oficial a la exportación (*sustainable lending practices*)

La Recomendación es fruto de la colaboración del Grupo de Crédito a la Exportación de la OCDE con el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional para contribuir a que los países receptores de la financiación alcancen sus compromisos de desarrollo previniendo futuros problemas de endeudamiento insostenible, mediante la adhesión a un conjunto de principios y directrices de financiación sostenible y al respeto de los límites de endeudamiento comercial establecidos por las instituciones multilaterales. Los Participantes se comprometen de buena fe como en los casos anteriores a su cumplimiento.

4.3. Apoyo financiero oficial español a la exportación y a la inversión en el exterior

4.3.1. Créditos en condiciones comerciales con apoyo oficial indirecto

Recordamos que en este punto nos referimos a los créditos ofrecidos por entidades financieras privadas cuyos términos (tipo de interés, plazo de amortización, etc.) según la OCDE no incorporan subvención alguna. Sin embargo, el Estado español facilita la estructuración o puesta en marcha de estos créditos a través de dos instrumentos tal y como aparecen en la Figura 4.19 referida al crédito comprador.

a) Seguro de Crédito a la Exportación por cuenta del Estado, gestionado por CESCE.

b) Convenio de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI)

Estos productos e instrumentos tienen el objetivo de cubrir riesgos (básicamente de crédito e intereses) a los agentes españoles involucrados en la operación de exportación facilitando la existencia de una financiación a medio y largo plazo al comprador extranjero de acuerdo con la vida útil de los equipos o proyectos exportados. Gracias a la financiación se consiguen dos objetivos:

- Hacer viable un crédito a largo plazo al comprador, muy atractivo en comparación con las posibilidades financieras disponibles en su país.

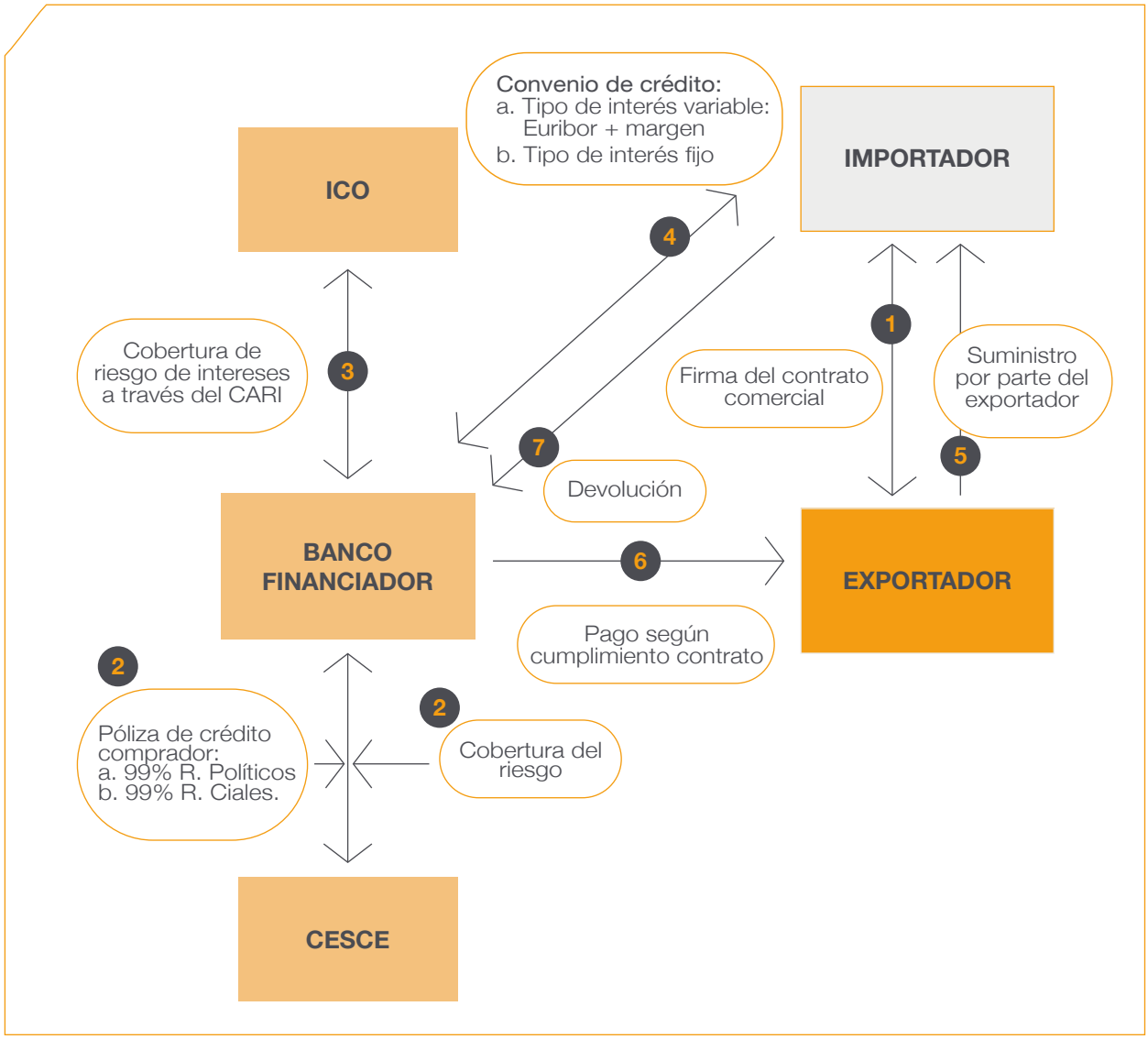
- Gracias a la financiación, eliminar el riesgo de pago al exportador.

Dentro de los créditos a la exportación con apoyo oficial existen diferentes modalidades. Las más importantes son, como ya hemos enunciado, el Crédito Comprador, el Crédito Suministrador, el *Forfaiting* y el *Leasing* Financiero. La más común es la primera, que vamos a utilizar como referencia para explicar el apoyo oficial a la exportación en España.

a) Seguro de Crédito a la Exportación por cuenta del Estado, gestionado por CESCE. Póliza de crédito comprador (Figura 4.19)

Figura 4.19

ESQUEMA DE UN CRÉDITO COMPRADOR CON APOYO OFICIAL EN ESPAÑA



Fuente: elaboración propia.

La póliza de crédito comprador garantiza al banco financiador el reembolso del crédito otorgado al comprador extranjero para la adquisición de bienes y servicios españoles en el caso de impago del crédito. En las operaciones financiadas con plazos de amortización tan largos, con clientes extranjeros o en países en desarrollo o emergentes, **si no hay seguro en muchas ocasiones no encontraremos financiación privada y si no hay financiación, puede ser difícil que haya contrato**. Se puede comprobar, por lo tanto, que el seguro incentivo al financiador a entrar en la operación y, teniendo en cuenta que la financiación puede facilitar la adjudicación del contrato, el exportador se ve indirectamente beneficiado.

El coste de un seguro va a depender tanto de la propia operación y de los riesgos que comporta, como de la "calidad" de la cobertura ofrecida por el asegurador. Cubre al banco financiador, con carácter general, hasta el 99% de los riesgos políticos, comerciales, y extraordinarios según sea el evento que genere el impago del crédito, tanto del principal del crédito, como de los intereses del mismo (incluye el margen de financiación), así como de los intereses de demora.

El desencadenante de cara a la ejecución de la póliza es el impago del crédito. Cuando CESCE indemniza al banco financiador se subroga en los derechos de este, contenidos en el convenio de crédito ante el deudor de la operación. Al cubrir CESCE por cuenta del Estado, el riesgo básico que toman los bancos en esta operación es riesgo soberano del Reino de España.

La póliza de crédito comprador es un tipo de seguro de crédito que devenga una prima cuyo pago es necesario para poner en vigor la póliza. La prima se puede pagar directamente por el deudor o podría financiarse. De acuerdo con lo previsto en el Consenso de la OCDE la prima de CESCE puede incluirse en el importe del crédito comprador.

b) Convenio de ajuste recíproco de intereses (CARI)

Se trata de un convenio entre el ICO (por cuenta del Estado) y el banco financiador por el que se facilita la concesión de créditos a medio y largo plazo **a tipo de interés fijo (CIRR)** a través de entidades financieras intermediarias. Gracias al CARI el riesgo de intereses es transferido al ICO por el banco que otorga el crédito. El banco pasa, de facto, a tener un crédito a tipo variable.

Los ajustes se hacen semestralmente. Para realizar el ajuste, se comparan, cada 6 meses, los siguientes rendimientos:

- El rendimiento real que obtiene la entidad financiera por el crédito a la exportación que ha concedido al tipo de referencia del Consenso, tipo CIRR (tipo fijo).

- El coste de financiarse en el mercado al tipo de interés de referencia de la moneda de denominación del crédito, más un margen de gestión reconocido a favor de la entidad financiera.

La diferencia entre ambos rendimientos se ajusta al término de cada periodo comparado. Según el resultado de este ajuste se produce un pago del ICO a la entidad financiera privada, o viceversa.

Obviamente **si el importador / deudor elige financiar la operación a tipos de interés variables,** no existirá intervención del ICO ni se firmará CARI alguno, en la operación de crédito comprador.

Características de un crédito comprador con apoyo oficial. Términos y condiciones.

o **Cálculo de la base de financiación**

Como se ha indicado en el apartado referido al Consenso OCDE, este limita el valor del contrato que puede recibir apoyo financiero oficial a un **85% del valor de los bienes y servicios exportados**, más el valor del **gasto local** hasta un importe máximo equivalente al 40% o 50% del valor de los bienes y servicios exportados (40% en proyectos destinados países de renta alta –Categoría I– y 50% en el resto de los países –Categoría II–). Esto obliga a que la operación tenga un **pago anticipado** de, al menos, el 15% del valor de los bienes y servicios exportados. Aunque el Consenso OCDE indica que el **pago anticipado** mínimo es el 15% de los bienes y servicios exportados, el caso habitual es que el pago anticipado sea del 15 % del importe del contrato. El pago anticipado se puede realizar de dos formas:

– Lo paga el importador en efectivo al exportador.

– El pago es financiado a través de un **crédito comercial complementario o de acompañamiento** que otorga normalmente el mismo banco que ha actuado de financiador en el crédito comprador. En este crédito no hay cobertura alguna de CESCE y sus términos y condiciones dependerán de la situación del mercado y del análisis que el banco haga del riesgo en ese país y con ese importador concreto.

Dentro del importe de los bienes y servicios exportados, el Consenso no establece límites ni umbrales respecto al valor de la exportación procedente del país del exportador o de terceros países para el cálculo del importe elegible para financiación con apoyo oficial.

– Como regla general, **el importe de bienes y/o servicios españoles a exportar deberá representar al menos un 50% del importe cubierto por CESCE**. El 50% restante puede destinarse a financiar bienes y servicios procedentes tanto de terceros países como de proveedores locales del país de destino de la operación (dentro de los límites al gasto local que establece el Consenso OCDE).

– En el caso de proyectos verdes o sostenibles[16], de exportación de pymes o de especial interés para la internacionalización de la economía española o el empleo en España, el importe de bienes y servicios españoles a exportar **deberá representar no menos de un 30% del importe cubierto por CESCE**.

Además, como ya se ha señalado, podrá incluirse el coste de la prima de CESCE en el importe del crédito comprador y sumarse, por tanto, al importe cubierto por CESCE.

16 Según la taxonomía de la UE (vid. al respecto el subcapítulo, 4.7, apartado 7.3.1).

El exportador deberá aportar previamente a la puesta en marcha de la operación certificados de material extranjero, gastos locales y comisiones comerciales, que obviamente deben responder a la realidad de la operación.

Ejemplo:

Si el contenido de bienes y servicios españoles es de 20 millones de euros (independientemente de valor total del contrato, ya sea de esos 20 millones de euros, o de 200 millones de euros, con 180 millones de euros de tercer país y/o gasto local), el importe máximo del crédito elegible para cobertura de CESCE sería de:

e) 20 millones / 0,50 = 40 millones de euros, como regla general.

t) 20 millones / 0,30 = 66,67 millones de euros, en el escenario flexible.

Es decir, se aplican dos límites, en primer lugar, siempre aplica el límite del importe resultante según las reglas del Consenso. Y, en segundo lugar, el límite del importe según la regla de contenido nacional, debiendo aplicar en cualquier caso el importe menor de ambos (si el importe máximo resultante del Consenso fuera superior aplicaría el importe de la regla de CESCE).

- **Tipo de interés**

Existen dos alternativas en relación con el tipo de interés de un crédito comprador:

a) Tipo de interés variable o,

b) Tipo de interés fijo.

a) En el caso de tipos de interés variables, el tipo a aplicar tendrá como base el tipo de mercado de referencia en función de la divisa del crédito. A este se le sumará un margen relacionado con el riesgo de crédito de la operación y del deudor asumido por el banco financiador. Este último componente remunera el riesgo del banco en la operación de crédito. Obviamente, en este caso el banco no asume riesgo de intereses alguno, al ser la financiación a tipos variables. El riesgo de evolución de tipos lo toma el deudor o prestatario.

b) En el caso de tipos de interés fijos se aplica siempre el denominado tipo CIRR (*Comercial Interest Reference Rate*), también llamado tipo de referencia de la OCDE. Con la aplicación de este tipo fijo en un crédito, **el deudor / importador evita el riesgo de intereses** ya que fija el tipo a aplicar a lo largo de toda la vida de la operación, sin tener que preocuparse de la volatilidad de los tipos de interés de mercado. Se dota de mayor certeza a la operación al fijar los costes financieros. Por el contrario, **el banco financiador asumiría en principio este riesgo**. Por ello, el banco podría estar incurriendo en un coste de oportunidad que acabaría desincentivándole a participar en la operación. Para que el sistema sea viable, en el caso español, el Estado ha desarrollado, como hemos visto anteriormente, un sistema, el CARI, a través del cual el ICO, en nombre del Estado, firma un acuerdo con el banco financiador por el que el riesgo de intereses es transferido al ICO.

- **Plazo y amortización**

El plazo de amortización de un crédito comprador con apoyo oficial en España debe respetar

las reglas del Consenso OCDE que hemos descrito con anterioridad. El plazo de amortización puede aumentarse (tanto en los países categoría I o II) en determinadas circunstancias, tales como el *Project Finance* (vencimiento de hasta 14 años) o cuando estamos ante sectores especiales específicamente regulados (aeronaves, medioambiente, centrales nucleares, barcos, ferrocarril, etc.).

Es posible solicitar la capitalización de intereses durante el período de disposición del crédito (durante la ejecución del proyecto financiado). En caso de ser aprobado, podrán ser financiados y sumados al importe cubierto por CESCE. Sin embargo, con carácter general, no podrán ser capitalizados los intereses devengados durante el período de amortización del crédito.

Créditos comerciales complementarios o de acompañamiento.

En muchas solicitudes de ofertas o concursos internacionales, se establece como condición a los participantes la presentación de una oferta financiera por el 100% del importe de la misma. Teniendo en cuenta las limitaciones que impone el Consenso de la OCDE y la normativa nacional en relación con los conceptos de pago anticipado, gastos locales y bienes y servicios que pueden formar parte del importe del crédito con apoyo oficial, en muchas ocasiones se precisa de una oferta financiera de un banco que incluya un crédito comprador más un crédito comercial complementario por la parte de la operación no incluida en el primero. Por lo tanto, en las ofertas que se solicitan a los bancos se deben incluir los términos y condiciones de ambos créditos. En la gran mayoría de los casos es el mismo banco el elegido para financiar ambos créditos.

Elementos que hay que considerar en la elección del banco financiador:

- Los términos y condiciones de la financiación de ambos créditos y muy especialmente los del crédito comercial complementario.
- Experiencia del banco en ese país y con el prestatario concreto de la operación.
- Presencia local del banco financiador en el país donde se desarrolla la operación.
- Relación corporativa entre el banco financiador y el exportador.

Seguros privados dentro de la financiación de exportaciones.

Los seguros privados cubren al banco financiador de los riesgos políticos y comerciales del prestatario que participa en la operación. Actúan de una forma parecida a las ECA, aunque normalmente sus porcentajes de cobertura son inferiores: en riesgo político se sitúan en el entorno del 90 - 95% dependiendo del país, y en riesgo comercial no superan el 90%. Estas pólizas se denominan PRI, *Political Risk Insurance.*

Son utilizados por los bancos de dos formas:

- Para cubrir riesgos políticos y comerciales, en los créditos comerciales complementarios ligados a un crédito comprador.

- Para cubrir riesgos políticos y comerciales, en operaciones de crédito donde no participan las ECA debido a:
  - Por razones de política comercial el país no está cubierto por la ECA.
  - Los límites abiertos para ese país por las ECA están completos.

Cuando se utilizan seguros privados para cubrir el riesgo de crédito en una operación, el exportador debe tener en cuenta si la prima del seguro privado la paga el prestatario o el exportador. En el caso de que sea el exportador, este debe incluirla en el precio del contrato comercial.

De forma general, se puede afirmar que **las ECA ofrecen**:

- Una cobertura habitualmente más alta (99% frente al 95%).
- Un consumo de capital para las entidades financieras pequeño o nulo, al considerarse riesgo soberano al riesgo de contrapartida.
- Un periodo de espera más corto para el pago de las indemnizaciones (90 días frente a 180).

El **mercado privado ofrece** de forma general:

- Flexibilidad frente a los estándares normativos, principalmente en el origen de la mercancía.
- Capacidad de negociar la documentación y el condicionado de cobertura de forma individual.
- Se pueden cubrir contratos antiguos y hacer créditos puentes cubiertos previos a los créditos con apoyo oficial.
- Agilidad de gestión y negociación.
- Posibilidad, si bien en casos muy concretos, de asegurar operaciones sin una transacción comercial, como, por ejemplo, el impago de un prestatario a una entidad financiera.
- La suscripción de riesgos se hace con criterios independientes y por cuenta propia.

Es importante tener en cuenta el diferente *rating* de las aseguradoras, sobre todo para el consumo de capital de las entidades financieras, y la legislación aplicable, para buscar, siempre que sea posible, que se aplique la española y no la de un tercer país.

4.3.2. Créditos en condiciones comerciales con apoyo oficial directo. El Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM)

El Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM) es un instrumento gestionado por la Secretaría de Estado de Comercio creado en 2010 con el objetivo único de ofrecer apoyo financiero oficial a la internacionalización de la economía española en general y de las empresas españolas en particular. Para ello, el Fondo ofrece financiación a las operaciones de exportación, inversión y *Project Finance* que resulten de interés para la internacionalización de la economía española. La financiación con cargo al FIEM es pública, oficial y bilateral puesto que el acreedor es el Estado; se estructura mediante

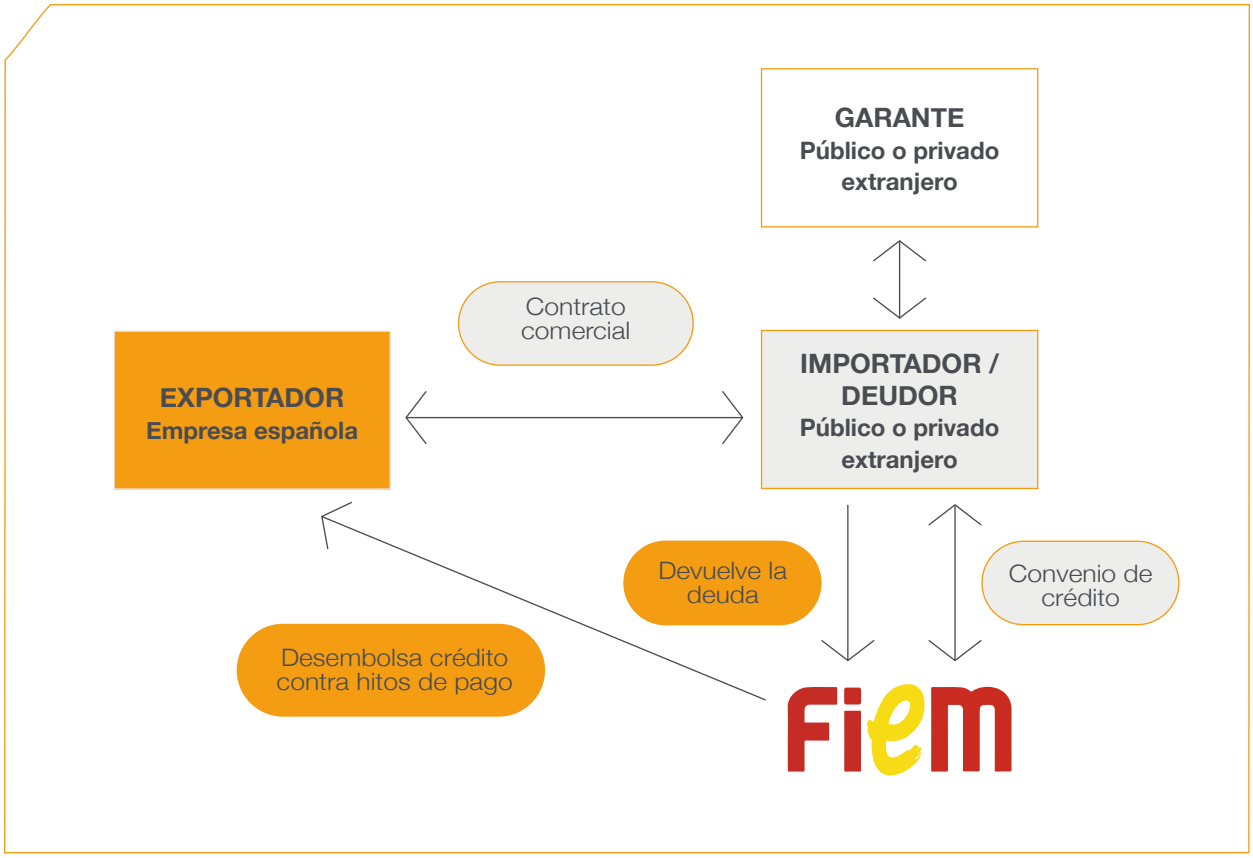
créditos, préstamos o líneas de crédito a medio y largo plazo (esto es, con vencimientos a 2 o más años). El FIEM pretende complementar la financiación privada en un contexto de fallos de mercado, no sustituirla.

El FIEM ofrece financiación a medio y largo plazo para exportaciones (en condiciones comerciales y concesionales) y para inversiones.

En cuanto a la financiación en condiciones comerciales, el FIEM debe respetar el Consenso de la OCDE al considerarse apoyo oficial a la exportación. El FIEM puede conceder créditos de exportación a un tipo de interés igual al CIRR más una prima anualizada en función del riesgo de la operación (ver Figura 4.20) Al ser financiación directa con recursos del Estado, no precisa de cobertura de CESCE. En todo caso, en el margen o precio de la financiación ofrecida por el FIEM debe contenerse el coste equivalente a una prima por el riesgo de la operación de acuerdo con los criterios que enumeramos en el apartado referido al Consenso de la OCDE.

Figura 4.20

ESQUEMA DE CRÉDITO COMPRADOR PROPORCIONADO POR EL FIEM



Fuente: elaboración propia.

4.3.3. Créditos en condiciones concesionales. El Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM)

Los créditos concesionales se pueden conceder a países de renta media-baja según la clasificación del Banco Mundial. La lista de países elegibles aparece en las Líneas Orientativas del FIEM. Para la concesión de **créditos ligados en condiciones concesionales** con cargo al FIEM, se deberá respetar lo establecido en el Consenso de la OCDE respecto a proyectos y países elegibles, así como el elemento de concesionalidad mínimo.

El FIEM también puede ofrecer financiación concesional **desligada**, esto es, financiación en mejores condiciones del mercado y sin que

se condicione a que la empresa que ejecuta el proyecto sea española. En estos casos, las condiciones financieras del FIEM se estudian caso a caso. Se trata de una modalidad muy característica de los instrumentos de cooperación, que se ofrecen según las recomendaciones del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (CAD).

El FIEM puede ofrecer **donaciones** (financiación no reembolsable) ligada a estudios de viabilidad, asistencias técnicas consultorías e ingenierías. El receptor de la donación debe ser soberano. Esta financiación es un caso particular de la financiación concesional ligada (puesto que implica un elemento de concesionalidad del 100%). Es una práctica común donar los estudios que preceden a un proyecto para poder definir los criterios de la operación.

El FIEM no puede financiar:

- Operaciones de exportación de material de defensa, paramilitar y policial destinado a ser usado por ejércitos, fuerzas policiales y de seguridad o los servicios antiterroristas. Las operaciones consideradas de doble uso pueden ser elegibles si su destino es civil.

- No se financiarán proyectos vinculados a determinados servicios sociales básicos, tales como la educación, la salud y la nutrición. No obstante, podrá financiarse el suministro y puesta en marcha de equipamiento para proyectos de este tipo cuando tuvieran un importante efecto de arrastre sobre la internacionalización que incorpore un alto contenido tecnológico.

4.3.4. Apoyo financiero oficial a la inversión en el exterior

Al igual que sucede con las operaciones de exportación, existen fuentes de financiación oficial para las inversiones en el exterior. Las razones de ser de estas fuentes bilaterales son las mismas que en el caso de la exportación: cubren la financiación de aquellas operaciones en las que, en principio, es más difícil o costoso encontrar financiación en el sector privado: inversiones en países inestables o complejos, inversiones de poco interés comercial, operaciones de gran complejidad… Además, los financiadores oficiales de carácter bilateral quieren promover la internacionalización de sus empresas a través del apoyo a la inversión.

Ahora bien, existe una gran diferencia entre la financiación oficial, en especial la bilateral, en operaciones de inversión y en operaciones de exportación. La financiación oficial de la inversión no forma parte del ámbito de aplicación del Consenso de la OCDE. Las condiciones de este tipo de financiación serán específicas para cada caso y decididas por el agente financiador. Vamos a describir la oferta de las tres fuentes oficiales de carácter estatal para la financiación de las inversiones de empresas españolas en el exterior o con interés español:

4.3.4.1. El Instituto de Crédito Oficial (ICO)

El ICO participa financieramente a través de préstamos ordinarios y, en casos justificados, financiación subordinada, en proyectos de inversión española en el exterior o con interés español cuando se producen alguna/s de las siguientes circunstancias:

- El desarrollo de actividades económicas o inversiones fuera de España: (i) si la participación accionarial de la sociedad española es, al menos el 30% de su capital social o (ii) si los suministros, obras o servicios prestados por sociedades españolas representan al menos el 30% de la inversión total del proyecto.

- Actividades comerciales de adquisición de bienes y servicios españoles por empresas no residentes.

- La participación directa o indirecta de una empresa española en el capital social de la empresa extranjera titular de la financiación.

La financiación del ICO se produce básicamente a través de las Líneas de Mediación internacionales, en las que la empresa debe dirigir sus solicitudes a través de una entidad financiera intermediaria que asume el riego de la operación y solicita las garantías que considera oportunas o de la financiación directa para operaciones de mayor tamaño en las que el estudio y la formalización de la operación se llevan a cabo directamente por el ICO. Aunque la oferta financiera básica del ICO ha sido bastante estable hasta el momento, conviene en cualquier caso acudir a su página web para contrastar las condiciones de sus productos en cuanto a plazos de amortización y carencia, tipos de interés, conceptos financiables, importes de financiación, etc.

4.3.4.2. El FIEM para inversión

El FIEM puede ofrecer financiación a operaciones de inversión de empresas españolas en el exterior que impliquen la compra, creación o participación de una entidad productiva o concesionaria siempre que esta sociedad o entidad esté participada, en su totalidad o en parte, por una o varias empresas españolas. En ningún caso el FIEM entra en el capital de las nuevas entidades, sólo financia deuda. Las condiciones financieras se determinan caso a caso. El desarrollo del FIEM permite su entrada como cofinanciador en operaciones de expansión corporativa productiva que no supongan deslocalización, que impliquen, más allá de la propia operación de inversión, una exportación de bienes, normalmente de equipo, y de servicios que generan actividad y empleo en España.

4.3.4.3. La Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES)

Es una sociedad mercantil estatal creada en 1988 cuyos accionistas actuales son ICEX España Exportación e Inversiones, el Instituto de Crédito Oficial (ICO), la Empresa Nacional de Innovación (ENISA), que juntos suman el 53,68% del capital social. Además, participan las entidades financieras BBVA, Banco Santander, Banco de Sabadell y CAF (Banco de Desarrollo de América Latina) con el 46,32% del capital.

El objeto principal de COFIDES es facilitar financiación a proyectos privados y viables de inversión en el exterior en los que exista interés español, para contribuir con criterios de rentabilidad tanto al desarrollo de los países receptores de las inversiones como a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas.

Para cumplir con esta doble finalidad COFIDES utiliza, por un lado, sus propios recursos para financiar proyectos de inversión en países emer-

gentes o en desarrollo y, por otro, gestiona por cuenta del Estado los fondos FIEX (Fondo para Inversiones en el Exterior) y FONPYME (Fondo para Operaciones de Inversión en el Exterior de la Pequeña y Mediana Empresa), creados para financiar proyectos de inversión en cualquier país del mundo. También puede movilizar recursos de Instituciones Financieras Multilaterales, con las que tradicionalmente ha venido firmando acuerdos de cofinanciación.

Los productos financieros que ofrece COFIDES son los siguientes:

- **Participaciones en el capital** de la empresa que se crea en el país receptor de la inversión. Estas participaciones de capital siempre son minoritarias y transitorias. Se pactan con el inversor español las condiciones en que se producirá la salida de la inversión. Como máximo, la participación alcanza el 49% del capital social, siempre inferior a la del propio inversor español. Cuando COFIDES participa en el capital no interviene en la gestión diaria del proyecto. Esta tarea corresponde a los socios promotores de la inversión. En todo caso, COFIDES se reserva el derecho a participar en el Consejo de Administración de la empresa creada, como lógica salvaguardia de sus intereses.

- **Instrumentos próximos al cuasi-capital.** Denominación genérica que se otorga a instrumentos de deuda, donde el prestamista asume un mayor riesgo que en un préstamo normal y/o participa de alguna manera de los resultados de la empresa. Se trata de préstamos subordinados, préstamos participativos y préstamos de coinversión. Los plazos de amortización y carencia serán los que el proyecto precise y que negocien COFIDES y el inversor español.

- **Préstamos ordinarios** a la empresa que se crea en el país receptor o al inversor español. Los plazos están relacionados con el período de retorno previsto para el proyecto, normalmente entre 3 y 10 años pudiendo incluir entre uno y tres años de carencia.

Si bien en la actualidad a través de COFIDES puede conseguirse financiación para inversiones en el exterior por importes de entre 75.000 euros y 40 millones de euros, lo que convierte a esta entidad en un actor financiero de relevancia en España dada su versatilidad de productos y tamaño de las operaciones financiables, se recomienda, al igual que se hizo para el ICO, que se consulte su página web para verificar las condiciones actualizadas de la financiación ofrecida, ya sea con cargo a sus recursos propios o de los fondos FIEX y FONPYME que gestiona en nombre y por cuenta de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo.

4.3.5. Los seguros para la inversión en el exterior

Los seguros para inversiones tienen como objeto **cubrir los riesgos políticos de las operaciones**. En general, podrán ser objeto de cobertura aquellas inversiones efectuadas que se materialicen en forma de creación o ampliación de una empresa en el extranjero y la adquisición total o parcial de una empresa extranjera ya existente, siempre que tengan la consideración en el país receptor de inversión extranjera y la finalidad de crear o mantener vínculos económicos duraderos. Adicionalmen-

te, podrá ser objeto de cobertura la reinversión o distribución de rendimientos procedentes de la participación del asegurado en el capital social de la empresa extranjera.

En el caso español es CESCE quien gestiona la póliza de seguro de inversiones en el exterior por cuenta del Estado.

Riesgos políticos cubiertos:

- Expropiación, nacionalización, confiscación de la empresa extranjera, alcanzando esta cobertura a los posibles cambios del marco jurídico-económico del país receptor que causen directamente la inviabilidad de la empresa extranjera ("riesgo regulatorio");

- falta de transferencia de importes relacionados con la inversión, dividendos, amortización de créditos a largo plazo;

- violencia política, incluyendo el terrorismo y otras alteraciones graves del orden público; y

- el incumplimiento de acuerdos o la ruptura de compromisos por parte de las autoridades del país receptor respecto a la inversión asegurada y la revolución o guerra, que puedan afectar a las operaciones de inversión de empresas españolas en el exterior con una estabilidad en el tiempo y materializadas en forma de creación de empresas, participación en ampliaciones de capital, dotaciones patrimoniales, reinversión de rendimientos, venta de participaciones, etc.

Además de las pérdidas patrimoniales derivadas del acaecimiento de los riesgos mencionados, el seguro también puede cubrir la pérdida de beneficios que se produce para el inversor durante un periodo de hasta un año por la paralización de actividades de la filial por causa de guerra o violencia política.

- Porcentaje de cobertura máximo: 99%.

- Limitaciones de importe: no suele haber un importe máximo de operación.

- La operación está ligada a la presencia de inversor español.

4.3.6. Apoyo oficial a la financiación de proyectos bajo esquemas de *Project Finance*

4.3.6.1. FIEM

El FIEM puede ofrecer financiación a las sociedades de propósito específico (SPV) constituidas para proyectos cuya garantía principal son los flujos libres de caja generados por el propio proyecto. El FIEM ofrecerá deuda, no capital, a la SPV. La normativa del FIEM prevé que estas sociedades de propósito específico estén participadas, en su totalidad o en parte, por una o varias empresas españolas y exige que estos proyectos repercutan en beneficio de la internacionalización de la economía española.

Además, el proyecto deberá financiarse, por un lado, con el capital que aporten los patrocinadores de la SPV y, por otro, con financiación ajena. En este tramo de financiación ajena es en el que puede entrar el FIEM mediante un crédito en condiciones comerciales.

En este tipo de proyectos son de aplicación las condiciones financieras recogidas en el anexo VII del Consenso de la OCDE:

- El plazo máximo de amortización es de 14 años.
- Existe obligación de notificación previa a la OCDE.
- Los tipos de interés aplicables serán:
  - Para plazos de amortización inferiores o iguales a 12 años, se fijará el tipo de interés CIRR de la moneda correspondiente.
  - Para plazos de amortización superiores a 12 años se aplicará el CIRR + 20 puntos básicos en las distintas monedas.

4.3.6.2. COFIDES

COFIDES puede participar con sus propios recursos (en países en desarrollo) y/o con los Fondos que gestiona en nombre y por cuenta del Estado (por lo general el FIEX) en la financiación de operaciones de inversión financiadas bajo este esquema, como accionista minoritario y temporal de la SPV (directamente, o indirectamente a través de sociedad instrumental), normalmente con una opción de venta formalizada con el socio español de referencia en el proyecto y, en general, con un precio pactado de antemano. No obstante, en ocasiones, en función de las características del proyecto y del país de localización del mismo, cabe que COFIDES participe como accionista en el proyecto sin opción de venta y a riesgo y ventura. COFIDES, siendo o no accionista en el proyecto, puede también participar financieramente con deuda subordinada.

4.3.6.3. ICO

Las empresas españolas pueden acudir al ICO para solicitar apoyo financiero en la modalidad más adecuada a las necesidades específicas de la operación concreta de *Project Finance,* desde avales y garantías técnicos a préstamos ordinarios o financiación subordinada si se justificara. Este apoyo financiero se produce generalmente para operaciones en los sectores de medio ambiente, energía, gas, infraestructuras y telecomunicaciones.

5. Instituciones financieras multilaterales

5.1. Concepto

Una institución financiera multilateral (IFM) es un organismo cuyos participantes son Estados y cuyo objeto es la consecución de un objetivo propio (independiente de los países que conforman la institución). Para ello, los Estados aportan a la institución recursos técnicos y económicos. En este apartado nos vamos a centrar dentro de las IFM, en los Bancos Multilaterales de Desarrollo, cuyo principal objetivo es participar en la financiación de proyectos públicos y privados que contribuyan a la creación de riqueza y al desarrollo de los países en los que actúan.

Las IFM se estructuran, normalmente, en tres tipos de instituciones: 1) los **bancos de desarrollo**, propiamente dichos; 2) los **fondos de desarrollo o ventanillas concesionales**; y 3) las instituciones dedicadas al desarrollo del sector privado o **ventanillas para el sector privado.**

1) **Los bancos de desarrollo** tienen como función ofrecer préstamos en condiciones más favorables que las del mercado para financiar proyectos públicos en los países emergentes. Estos bancos, como cualquier otro banco, obtienen sus recursos básicamente de los mercados financieros a través de préstamos y de la emisión de pasivos financieros; asimismo, cuentan con las aportaciones de capital de sus socios: los países miembros. La ventaja de los bancos de desarrollo con relación a otros bancos es que pueden operar en los mercados de capitales con la garantía del capital suscrito por los Estados miembros y, por ello, los pasivos que emiten suelen obtener el mejor *ranking* (AAA), lo que implica un menor coste de sus recursos y, por lo tanto, de su financiación. Los países miembros sólo desembolsan una parte mínima, normalmente inferior al 10 por 100 del capital suscrito, pero la garantía pública de esta suscripción permite un alto nivel de apalancamiento. Los países que reciben préstamos de los bancos de desarrollo suelen ser países en desarrollo que tienen dificultades de acceso a los mercados de capitales y, cuando lo consiguen, es pagando unos intereses muy superiores a los que obtienen de las IFM.

2) **Las ventanillas blandas**, por su naturaleza concesional, están dirigidas a los países más pobres y menos desarrollados que normalmente no tienen acceso a los mercados de capitales para financiar sus proyectos de desarrollo. Esta financiación es posible gracias a los desembolsos / donaciones (llamadas reposiciones) que realizan los países donantes y al recurso a los beneficios que obtienen los bancos de desarrollo.

3) **Las instituciones promotoras del sector privado**. Se considera que el sector privado es un agente importante en la estrategia de

desarrollo económico de los países emergentes. A diferencia de los bancos de desarrollo o de los fondos especiales que prestan directamente a los gobiernos o a proyectos con garantía pública, estas ventanillas para el sector privado financian proyectos cuya garantía principal suele ser su propia rentabilidad, las de sus promotores u otros colaterales. Los instrumentos más utilizados son créditos, garantías y tomas de participación en el capital. Además, en esta área las IFM juegan un papel importante al involucrar a inversores privados y a entidades financieras de los países desarrollados en la financiación (cofinanciación) de proyectos de inversión privada en los países de desarrollo.

La financiación ofrecida por las IFM se destina a proyectos:

- de obras;
- servicios;
- suministros;
- inversiones.

Asimismo, estas IFM ofrecen **seguros para la cobertura de riesgos generalmente políticos y/o extraordinarios**. Finalmente, las IFM realizan otras muchas actividades tales como la provisión de asistencia técnica, la coinversión y la emisión de garantías.

Los Bancos Multilaterales más importantes en los que España participa en el capital son:

- Banco Mundial.
- Banco Europeo de Inversiones.
- Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Asiático de Desarrollo.
- Banco Africano de Desarrollo.
- Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo.
- Corporación Andina de Fomento.
- Banco Centroamericano de Integración Económica.
- Banco Asiático de Infraestructuras.

5.2. Los Bancos Multilaterales como financiadores de inversiones en el exterior

La financiación de proyectos privados en países emergentes es una de las prioridades de las IFM por su clara contribución al desarrollo de los países beneficiarios.

Actúan en todas las fases del proyecto:

- Apoyo y financiación para desarrollar el marco jurídico que permita desarrollar proyectos privados en el ámbito de las infraestructuras y de la industria: concesiones, colaboraciones público-privadas, etc.
- Apoyo y financiación de los estudios de viabilidad previos al desarrollo de proyectos.

- Financiación a través de todos los productos financieros disponibles para los proyectos de inversión desarrollados por empresas privadas en todos los sectores de interés para las IFM: transporte, agua, energía, agricultura, industria, etc.

Los Bancos Multilaterales en la práctica participan en los proyectos privados a través de los productos e instrumentos financieros que tienen disponibles:

- Deuda senior.
- Capital y cuasi-capital.
- Garantías de inversiones (coberturas del riesgo político) para los promotores y prestamistas privados que participan en los proyectos apoyados.

Los proyectos de inversión privados se financian en muchas ocasiones a través de estructuras de *Project Finance*.

Uno de los criterios de las Entidades Multilaterales cuando trabajan con el sector privado es colaborar en la financiación de los proyectos con el mundo financiero privado (bancos internacionales, bancos locales, fondos de inversión, fondos de pensiones, mercado de capitales en general) y, por ello, tienen un tope máximo de participación en la financiación de los proyectos. Por su parte, los financiadores privados en países emergentes consideran que las operaciones que cuentan con la participación de Bancos Multilaterales de Desarrollo tienen un menor nivel de riesgo de crédito que aquellas en las que no participan. El producto estrella en este sentido, que se utiliza en muchos proyectos, es la llamada estructura de Créditos A y B. Una estructura A y B busca financiar el 100% de la deuda de un proyecto, donde una parte de los recursos la aporta el banco multilateral y el resto los bancos privados.

En el caso del Grupo Banco Mundial, nos encontramos con una institución específicamente dedicada al sector privado en toda su amplitud, IFC o *International Finance Corporation*. IFC actúa como un banco de inversión: ofrece préstamos y aporta capital a proyectos nuevos; puede también conceder préstamos corporativos a empresas ya existentes; asesora a los Estados para lanzar sus programas de concesiones; entra en fondos de infraestructura enfocados a países y sectores prioritarios; participa en operaciones de comercio exterior; etc.

El resto de los Bancos Multilaterales de Desarrollo actúan de forma muy similar, pero en muchas ocasiones los canalizan a través de Divisiones y Departamentos y no a través de Instituciones jurídicamente distintas. Destacaríamos en la parte privada la actividad del Banco Interamericano de Desarrollo, que ha creado una entidad dedicada exclusivamente a este sector (siguiendo el modelo IFC) denominada BID Invest.

5.3. Seguros de inversiones en el exterior

Las IFM ofrecen también a inversores y financiadores de proyectos de inversión privada en países emergentes coberturas de riesgos políticos.

La entidad más representativa en este ámbito es **el Organismo Multilateral de Garantía de**

Inversiones (*Multilateral Investment Guaranty Agency*-MIGA) perteneciente al Grupo del Banco Mundial. El MIGA proporciona seguros contra riesgos políticos como la inconvertibilidad de monedas y restricciones a las transferencias; expropiación; guerras, terrorismo y disturbios civiles; incumplimiento de contratos, e inobservancia de obligaciones financieras soberanas. El grado de cobertura alcanza el 90% del importe asegurado.

6. Valoración e impacto económico-financiero de la internacionalización: una aproximación práctica

Teniendo en cuenta las características de partida de la empresa, el tipo de proyecto (con o sin inversión, país de destino, tipo de producto o servicio, etc.) y la estructura financiera elegida, se puede valorar el resultado y el impacto económico-financiero de un proyecto de internacionalización. La valoración se puede realizar restringida a la internacionalización, o bien en relación con el conjunto de la empresa.

Para valorar el proyecto, se debe desarrollar un modelo de simulación que proyecte el resultado de la actividad de internacionalización, generando una imagen futura de sus principales magnitudes económicas y financieras a largo plazo y en diferentes escenarios.

Cada escenario será la resolución numérica del modelo con la proyección de los valores (basados en hipótesis) que se estima alcanzarían cada una de las variables que intervienen en el proyecto: ingresos, gastos, inversiones y activos, y recursos financieros previstos.

El objetivo de la proyección es obtener los flujos de caja del proyecto en cada período de análisis, sobre los que se valora su liquidez y rentabilidad, para después incluir la variable riesgo. Finalmente, se analizará el impacto del proyecto de internacionalización sobre el conjunto de la empresa.

6.1. Magnitud para el análisis: los flujos de caja

El elemento clave para valorar el resultado de un proyecto empresarial, incluido el de internacionalización, es el flujo de caja que genera. Esto es, el valor neto que arroja la suma de las entradas y salidas de caja a que dará lugar el proyecto a lo largo de un período de tiempo determinado.

Se utiliza el concepto financiero de flujo de caja en lugar del concepto contable de resultado (beneficio o pérdida), porque el resultado está afectado por una serie de aspectos que podrían no reflejar de manera precisa u homogénea el impacto que el proyecto tiene sobre la empresa. Por ejemplo, en el resultado contable se incluye una cifra como gasto por la dotación de la amortización, pero, dependiendo del método elegido para amortizar, el resultado contable podría ser muy diferente, sin venir derivado de un mejor o peor rendimiento del negocio o proyecto. Por otro lado, el resultado contable, al incluir las amortizaciones, pero no las adquisiciones de activo fijo, no refleja adecuadamente el valor del dinero en el tiempo, pues no contempla las salidas de caja por inversión en el momento en que se producen.

Por lo general, los flujos de caja de un proyecto se calculan de forma anual, aunque para proyectos más breves se pueden calcular de forma mensual

o trimestral. El horizonte temporal a lo largo del cual se extiende la proyección dependerá del tipo y circunstancias del proyecto, siendo de entre tres y cinco años los plazos más habituales, extendidos hasta más años para proyectos con períodos de maduración elevados.

En el caso de proyectos sencillos, como sería el caso de un proyecto de exportación de un bien consumible, obtener el flujo de caja es tan fácil como describir las entradas y salidas de caja esperadas, derivadas de los ingresos y gastos del proyecto en cada período, ajustadas si es preciso por las inversiones en activo fijo o las necesidades operativas de fondos del circulante, que se comentan en mayor detalle más adelante.

La forma más utilizada internacionalmente para calcular el flujo de caja es el método indirecto, según el cual, partiendo del resultado contable estimado que genera el proyecto (ingresos menos gastos) en cada período, se van añadiendo o eliminando partidas, hasta llegar al **flujo de caja libre**, que es independiente de la financiación utilizada para el proyecto.

El flujo de caja se calcula como sigue:

(+/-)	Resultado contable (eliminados los gastos financieros derivados del proyecto)
(+)	Amortizaciones y provisiones o deterioros
(-)	Inversiones en activo inmovilizado o (+) Desinversiones en activo inmovilizado
(-)	Aumento de las necesidades operativas de fondos (NOF) o (+) Disminución de las necesidades operativas de fondos (NOF)
(=)	flujo de caja libre del proyecto.

Es decir, del resultado contable se eliminan los elementos financieros, como son los gastos financieros, y eventualmente su impacto fiscal. También se suman las amortizaciones y provisiones o deterioros, esto es, partidas que se han contabilizado como gastos en la cuenta de pérdidas y ganancias, pero que no suponen un movimiento de fondos. Las inversiones en activos inmovilizados suponen salidas reales de fondos, por ello, al igual que las inversiones en **necesidades operativas de fondos** (NOF), a efectos del cálculo del flujo de caja, se restan del resultado.

Las NOF se calculan a partir de la estimación de los valores de las cuentas de existencias más las cuentas a cobrar de clientes, menos las cuentas a pagar a proveedores. El resultado refleja el volumen de recursos que la empresa debe dedicar a la función productiva y comercial (almacenes y clientes), menos la financiación comercial recibida de proveedores. El volumen de las NOF podría verse afectado en los proyectos de internacionalización si, por ejemplo, en el país de destino las costumbres en cuanto a plazos de cobro y pago fueran distintas de las del país de origen, o se requirieran importantes movilizaciones de existencias. Cabe destacar que la reducción por liquidación o venta de los activos fijos o la reducción de las NOF suponen una adición al cálculo del flujo de caja.

6.2. Factores que inciden sobre el flujo de caja en un escenario sin riesgo

Los factores que miden el impacto de un proyecto de internacionalización en un escenario sin riesgo son su liquidez y rentabilidad.

La **liquidez** estudiada sobre un proyecto a futuro hace referencia a su capacidad para generar flujos de caja positivos que compensen los flujos negativos iniciales. Cuanto antes se consiga generar un flujo de caja acumulado positivo, mayor será la liquidez del proyecto y más interesante para la empresa que lo pone en marcha.

La técnica habitualmente utilizada para valorar la liquidez es la del período de recuperación o *pay-back*, que se define como el tiempo necesario para que las entradas de caja generadas por la inversión anulen o compensen las salidas que ha originado. Dicho, en otros términos, es el tiempo necesario para que el flujo de caja acumulado sea positivo.

La **rentabilidad** mide la capacidad del proyecto de generar rendimientos, incorporando todos los gastos e ingresos derivados de la internacionalización. Se mide habitualmente mediante técnicas como el **valor actual neto** (VAN) o la **tasa interna de retorno** (TIR), aplicadas sobre los flujos de caja libres (ver explicación más detallada en el Glosario).

No obstante, estas técnicas, por su definición y forma de cálculo, basada en obtener el rendimiento implícito en unos flujos de caja relativos a un desembolso anterior, pierden en parte su relevancia en el caso de proyectos en los que no hay inversión y no se presenta, por tanto, un flujo negativo inicial. En ese caso, la TIR puede resultar incluso no calculable. El VAN sería en todo caso calculable para indicar la creación de riqueza derivada del proyecto, por encima de la tasa de descuento aplicada.

6.3. Fases del proceso de análisis

El proceso que se ha de seguir para la valoración del impacto económico-financiero de un proyecto de internacionalización presenta diferentes etapas:

1. Valoración de los ingresos esperados del proyecto.

Al analizar un proyecto de internacionalización, el elemento clave es la estimación de los ingresos derivados de las ventas. Es el dato generalmente más difícil de calcular y requiere el desglose de distintas variables que intervienen en su cálculo: tamaño total del mercado, mercado objetivo, mercado potencial, cuota de mercado a captar, competidores, precio, etc.

2. Proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias del proyecto de internacionalización.

Se trata de estimar la cuenta de pérdidas y ganancias del proyecto de internacionalización, incluyendo solamente los ingresos de la salida al exterior y los gastos imputables al proyecto, de forma independiente del resto de la empresa. La estimación debe extenderse para el número de años que resulten precisos hasta que se consolide el proyecto. Si no hay grandes inversiones, el período más habitual es entre tres y cinco años.

3. Proyección del balance del proyecto de internacionalización.

Si el proyecto implica implantación o creación de una figura jurídica, con aportación de recursos

propios y/o financiación e inversiones en activo fijo, se puede realizar también la proyección del balance, puesto que habrá medios financieros específicos y activos asignados al proyecto.

4. Cálculo de los flujos de caja libres del proyecto.

Una vez proyectada la cuenta de pérdidas y ganancias de la internacionalización y, en su caso, el balance, se convierten los resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias en flujos de caja libres, aplicando el método indirecto antes comentado.

5. Cálculo de las medidas de rentabilidad y liquidez.

Sobre los flujos de caja libres, se aplican las técnicas habituales de análisis de rentabilidad y liquidez como la TIR, el VAN y el período de recuperación (*pay-back*).

Para el cálculo del VAN, se habrá de aplicar una tasa de descuento sobre los flujos de caja que incluya el riesgo del proyecto. La aplicación de la tasa de descuento a los flujos futuros produce su homogeneización, de modo que el VAN permitirá una valoración del proyecto en términos de rentabilidad.

Hasta aquí, el proyecto se ha valorado contemplando la opción o escenario realista y estudiándolo de manera aislada del resto de la empresa. A continuación, se analizan las fórmulas para incorporar el riesgo en el análisis y, posteriormente, valorar el impacto sobre el conjunto de la empresa.

6.4. Análisis del proyecto en un escenario de riesgo

Además de liquidez y rentabilidad, en un escenario que se aproxime a la realidad será preciso incluir el riesgo, elemento de compleja medición e incorporación al estudio. La dificultad se deriva en buena medida de la subjetividad que puede intervenir en su percepción y en la identificación de los diferentes factores que podrían suponer una amenaza para el proyecto.

Existen varias técnicas que permiten, en alguna medida, la incorporación del riesgo en el análisis de un proyecto de internacionalización:

- **Tasa de descuento:** cuanto mayor sea el riesgo del proyecto, mayor será la tasa de descuento que se debe aplicar sobre los flujos de caja esperados, cuando se calcula su VAN. Este incremento del riesgo incorporado al proyecto vía tasa de descuento reduce el VAN, y significa que la posibilidad de que un proyecto sea aceptado se reduce, ya que un criterio de selección de proyectos es que el VAN sea positivo. Ante dos proyectos idénticos en estimaciones de ingresos, gastos, inversiones y financiación, planteados en dos países distintos, el riesgo diferenciado de ambos países por conceptos como riesgo país, seguridad jurídica o riesgo de cambio de la moneda, entre otros, podría suponer una tasa de descuento diferente, superior en el proyecto a desarrollar en el país con mayor riesgo. Esto haría que el VAN fuera diferente y podría llevar a una decisión positiva en uno de los países y negativa en el otro.

- **Escenarios:** se puede analizar el proyecto en diferentes escenarios (realista, optimista, pesimista) que recojan distintas combinaciones de valores posibles de las principales variables analizadas. Por su definición, el estudio de escenarios impide poder analizar los impactos individuales producidos por cada variable del proyecto, pero si hace posible calcular sus resultados combinados y las medidas de liquidez y rentabilidad extremas (optimista y pesimista), dentro de las factibles.

- **Análisis de sensibilidad:** a través de esta técnica se valora el impacto que cada variable produce de manera aislada en el proyecto. Un buen estudio del proyecto, en las etapas previas a su valoración económica, implicará que el analista ha identificado las principales variables que lo afectan y los principales riesgos e incertidumbres del mismo, que serán los elementos que, de manera aislada, habrá que estudiar para conocer la sensibilidad de los resultados del proyecto a los distintos valores posibles de estas variables, una a una. Cabe incluso calcular el VAN del proyecto para distintos valores de una determinada variable, trazando así una línea cuya pendiente marque la sensibilidad a la misma.

- **Punto muerto:** como continuación del análisis de sensibilidad a cada variable, se podría obtener el valor de cada una de ellas que generaría un VAN igual a cero, que será el límite sostenible para dicha variable. Determinar este valor extremo con anterioridad al inicio del proyecto podría ser muy útil.

- **Período de recuperación:** indirectamente, el período de recuperación también permite valorar el riesgo, puesto que un período de recuperación más largo supone más tiempo hasta que el proyecto genere flujos de caja suficientes, lo cual supone mayor incertidumbre sobre los resultados del proyecto y, como consecuencia, mayor riesgo.

- **Simulación de Montecarlo:** fijando un rango de valores posibles de las distintas variables que intervienen en el modelo, se podría resolver números muy elevados de escenarios que reflejaran distintas combinaciones de varias variables, para generar una distribución del VAN. Este análisis no es aplicable en todos los casos por su complejidad y coste.

6.5. Impacto sobre las cuentas de la empresa en su conjunto

Un tercer aspecto es el impacto que el proyecto de internacionalización produce sobre las cuentas de la empresa en su conjunto. Para valorarlo, se podría proyectar la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de la empresa durante el mismo plazo de tiempo que se haya estudiado en la proyección de la cuenta de pérdidas y ganancias de la internacionalización. Esta proyección puede realizarse suponiendo que se mantiene la misma tendencia que hubiera seguido hasta entonces la empresa.

Posteriormente, al escenario proyectado de la empresa, se le sumaría la cuenta de pérdidas y ganancias del proyecto internacional (evitando cualquier duplicidad), para así valorar las variaciones que se registran sobre el escenario base en las principales magnitudes e indicadores que sean de interés para la empresa, como la rentabilidad, el margen o la rotación, etc.

7. Sostenibilidad en la financiación de la internacionalización de la empresa

7.1. La empresa y el contexto ambiental, social y de gobernanza (ASG)

El sector empresarial español opera en un contexto institucional de urgencia para movilizar y redirigir el capital privado hacia alcanzar los ODS de la Agenda 2030 de Naciones Unidas (Pacto Mundial de Naciones Unidas en España, 2020). Como ya hemos visto en el Capítulo 1, esta Agenda universal, aplicable a todos los países independientemente de sus niveles de desarrollo, reconoce el papel del sector privado como financiador, socio y motor para alcanzar un crecimiento económico sostenible e inclusivo.

La proliferación de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC) y el apoyo de numerosas organizaciones e instituciones internacionales, entre las que cabe señalar el Pacto Mundial de Naciones Unidas[17], la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) o la Comisión Europea, han contribuido a una mayor comunicación y disponibilidad de la información sobre el desempeño y las características ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) de la actividad empresarial, tanto a través de guías voluntarias de *reporting* de sostenibilidad como de las obligaciones legales de divulgación de la Unión Europea. El crecimiento del universo de inversión sostenible ha facilitado la integración de la sostenibilidad de las estrategias de inversión y financiación (Pacto Mundial de Naciones Unidas en España, 2020).

Los nuevos requerimientos de reporte corporativo de sostenibilidad y el desarrollo de políticas para incentivar la transición a una economía sostenible requieren la proactividad de todas las capas productivas, incluidas las pequeñas y medianas empresas (pyme) (Finresp, 2019). Las estrategias de sostenibilidad como herramienta de internacionalización repercuten a medio plazo en la cadena de valor de todas las compañías, actuando como vector de competitividad y resiliencia; y condicionando crecientemente sus fuentes y capacidad de financiación (BICE, 2018).

7.1.1. Divulgación (*reporting*) de sostenibilidad

La información que las empresas publican sobre la consideración de los criterios ASG en su gestión y estrategias es un elemento clave para que las entidades financieras e inversores valoren conceder financiación o hacer aportaciones de capital desde herramientas sostenibles. Dicha información se considera relevante atendiendo a tres aproximaciones de materialidad[18]:

17 Más de 13.000 organizaciones se han adherido al Pacto Mundial de Naciones Unidas (también conocido como Global Compact) en todo el mundo. (Pacto Mundial de Naciones Unidas en España, 2020).

18 La materialidad es un concepto que define por qué y cómo determinados temas o información son relevantes para una empresa o un sector empresarial dado que afecta a su toma de decisiones.

- De materialidad financiera. La materialidad financiera considera los aspectos que es razonablemente probable que afecten la condición financiera o el desempeño operativo de una empresa y, por lo tanto, son relevantes para los inversores (SASB, 2017).

- De doble materialidad. La doble materialidad considera lo que es relevante para los inversores y el impacto significativo que tiene una empresa en el medio ambiente y la sociedad, a la vez (EFRAG, 2021).

- De materialidad dinámica. La aproximación de la materialidad dinámica incorpora las expectativas y reconoce que es posible que la información solo relevante para los objetivos ambientales y sociales en la actualidad se convierta en material desde un punto de vista financiero a lo largo del tiempo, debido a factores desencadenantes que generan el cambio (WEF, 2020).

A su vez, la información ASG que se considera en la financiación sostenible se obtiene de las empresas a través de fuentes voluntarias y fuentes obligatorias de *reporting* (se abordará este y otros temas relativos al *reporting* y la legislación en el Capítulo 6).

A nivel voluntario, se utilizan estándares in-ternacionales para la elaboración de memorias de sostenibilidad como las guías de la Global Reporting Initiative (GRI), el Sustainability Accounting Standards Board (SASB) o el Consejo Internacional de Reporting Integrado (IIRC) y destacan el seguimiento de las directrices de debida diligencia para empresas y derechos humanos (DD. HH.) de la OCDE en el caso de las entidades multinacionales y las recomendaciones del Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) para las entidades financieras.

Las distintas organizaciones tras los estándares están dando pasos hacia una mayor convergencia en las memorias de sostenibilidad con la reciente creación del Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad "ISSB", con funciones paralelas al Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad de la Fundación de Estándares Internacionales de Reportes Financieros (IFRS), y el trabajo de El Grupo Asesor de Información Financiera Europea (European Financial Reporting Advisory Group EFRAG) para desarrollar un estándar de reporting de sostenibilidad de la UE.

A nivel obligatorio de reporte, y como veremos con mayor detalle en el Capítulo 6 del Manual, es de aplicación en España la trasposición de la Directiva de Información No Financiera de la Unión Europea (UE) para empresas de más de 500 empleados y entidades de interés público en la publicación anual del Estado de Información No Financiera (EINF) conteniendo información relacionada con la protección ambiental, el trato al empleado, el respeto a los DD. HH., medidas anticorrupción y antisoborno, y diversidad en el consejo.

Esta Directiva se encuentra actualmente en proceso de transformación hacia una Directiva europea de divulgación de información corporativa de sostenibilidad (Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD) de mayor ambición, aplicable a partir de 2023, que afectará a las empresas que cumplan una de las siguientes características: tener más de 250 empleados, facturar más de 40 millones de euros en concepto de

ingresos, superar los 20 millones de euros de activos totales o presentar el formato de empresas cotizadas (independientemente de que se trate de una pyme). La información de divulgación obligatoria en materia de sostenibilidad incluirá, entre otros, indicadores necesarios para canalizar financiación con criterios ASG a través de herramientas como la Taxonomía de Actividades Verdes de la UE y el Reglamento de divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros (SFDR). Dicha información seguirá la aproximación de la doble materialidad e incorporará métricas prospectivas o *forward looking* que permitan a los participantes de los mercados financieros incorporar las estrategias de sostenibilidad futuras de las empresas a las condiciones de financiación e inversión.

7.1.2. Finanzas e inversión sostenibles

El contexto de transición sostenible en el que operan las empresas y la creciente disponibilidad de información sobre el desempeño ASG de su actividad, dan lugar a la incorporación de esa información a los modelos de financiación; a nivel de grandes inversores institucionales, en mercados privados (*private equity* y capital riesgo o *venture capital*) y en los programas de financiación bancaria tradicional.

Los productos financieros sostenibles han crecido significativamente en la última década a nivel global, europeo y español (Eurosif, 2018). Desde las primeras manifestaciones de inversión sostenible de los s. XVIII y s. XIX, vinculadas a los códigos éticos y creencias religiosas a la hora de seleccionar valores en las carteras, el sector financiero ha adoptado progresivamente una postura holística y proactiva, buscando seleccionar, influir e impactar a través de la incorporación de los criterios ASG en las estrategias de inversión sostenible. En el presente, el ámbito de las finanzas sostenibles incluye a diferentes tipos de entidades (bancos, gestores de activos, empresas, aseguradoras) y variedad de productos y servicios (préstamos, bonos, fondos, etc.) clave para transformar y preparar a las empresas para el cambio de paradigma económico (Spainsif, 2020).

De acuerdo con el marco normativo europeo, las **finanzas sostenibles** se refieren al "proceso de tener en cuenta consideraciones ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) al tomar decisiones de inversión en el sector financiero, lo que lleva a inversiones a más largo plazo en actividades y proyectos económicos sostenibles" (Comisión Europea, 2021). Las consideraciones ambientales pueden incluir la mitigación y adaptación al cambio climático, así como el medio ambiente en general, por ejemplo, la preservación de la biodiversidad, la prevención de la contaminación y la economía circular. Las consideraciones sociales se refieren a cuestiones de desigualdad, inclusión, relaciones laborales, inversión en capital humano y comunidades, así como cuestiones de derechos humanos. Por su lado, la gobernanza de las instituciones públicas y privadas, incluidas las estructuras de gestión, las relaciones con los empleados y la remuneración de los ejecutivos, juega un papel fundamental para garantizar la inclusión de consideraciones sociales y ambientales en el proceso de toma de decisiones.

La **Inversión Sostenible y Responsable (ISR)** se define en el Reglamento 2019/2088 de la UE

sobre divulgaciones relacionadas con la sostenibilidad en el sector de servicios financieros como cualquier inversión en una actividad económica que contribuya a un objetivo ambiental, medido, por ejemplo, por indicadores clave de eficiencia de recursos sobre el uso de energía, energías renovables, materias primas, agua y tierra, sobre la producción de residuos y emisiones de gases de efecto invernadero o en su impacto sobre la biodiversidad y la economía circular, o una inversión en una actividad económica que contribuya a un objetivo social, en particular una inversión que contribuya a abordar la desigualdad o que fomente la cohesión social, la integración social y las relaciones laborales, o una inversión en capital humano o comunidades económicamente o socialmente desfavorecidas, siempre que dichas inversiones no perjudiquen significativamente ninguno de los demás objetivos y que las sociedades participadas sigan prácticas de buen gobierno, en particular con respecto a estructuras de gestión sólidas, relaciones con los empleados, remuneración del personal y cumplimiento fiscal (Comisión Europea, 2018).

Los flujos de capital se dirigen a las empresas sostenibles en su internacionalización atraídos por criterios de competitividad, rentabilidad y resiliencia. En primer lugar, las empresas deben asegurar su **elegibilidad** como receptoras de financiación sostenible, pues operar en mercados globales requiere conocer y cumplir con las crecientes condiciones sociales y ambientales que se incluyen en los procesos de licitación y financiación internacionales. En segundo lugar, a criterios de **idoneidad**, respecto:

- Al aumento del **valor añadido**. Comunicar, cuantificar y perseguir objetivos relativos al desempeño social y ambiental de la actividad empresarial puede generar un importante valor añadido respecto de los competidores en los mercados internacionales.

- A la capacidad de generar **círculos virtuosos**. El impacto potencial de las empresas para estimular el desarrollo socioeconómico de los países de destino atendiendo a cuestiones ASG tiene un efecto directo en la viabilidad de la propia empresa y puede atraer nuevas fuentes de financiación a las estrategias de internacionalización sostenibles (Borja *et al.*, 2020).

Sin embargo, integrar la sostenibilidad en la estrategia de las empresas tiene **costes** que la empresa debe valorar a la hora de buscar fuentes de financiación e inversión ASG para su internacionalización. Para dar respuesta a los requerimientos de las finanzas sostenibles, y a la producción de informes y las métricas ASG, a menudo existe la necesidad de mejorar la capacitación en sostenibilidad de los equipos de finanzas corporativas.

El acceso a algunas **fuentes de financiación** se puede facilitar al considerar los criterios ASG en la estrategia de internacionalización de la empresa, como sigue:

- **La financiación internacional**. La mayoría de las instituciones financieras internacionales (IFI), agencias de desarrollo bilateral o multilateral y bancos de desarrollo[19] cuentan con directrices ambientales y sociales de

19 La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el Banco Internacional de Desarrollo (BID), el Banco Mundial y el Banco Europeo de Inversiones (BEI), entre otros.

obligado cumplimiento para aquellos agentes que quieran solicitar su financiación[20]. Es el caso de mecanismos como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Fondo de Adaptación (AF) o el Fondo Verde para el Clima (GFC) que consideran a las prácticas de gestión de riesgos ambientales y sociales como criterios de elegibilidad.

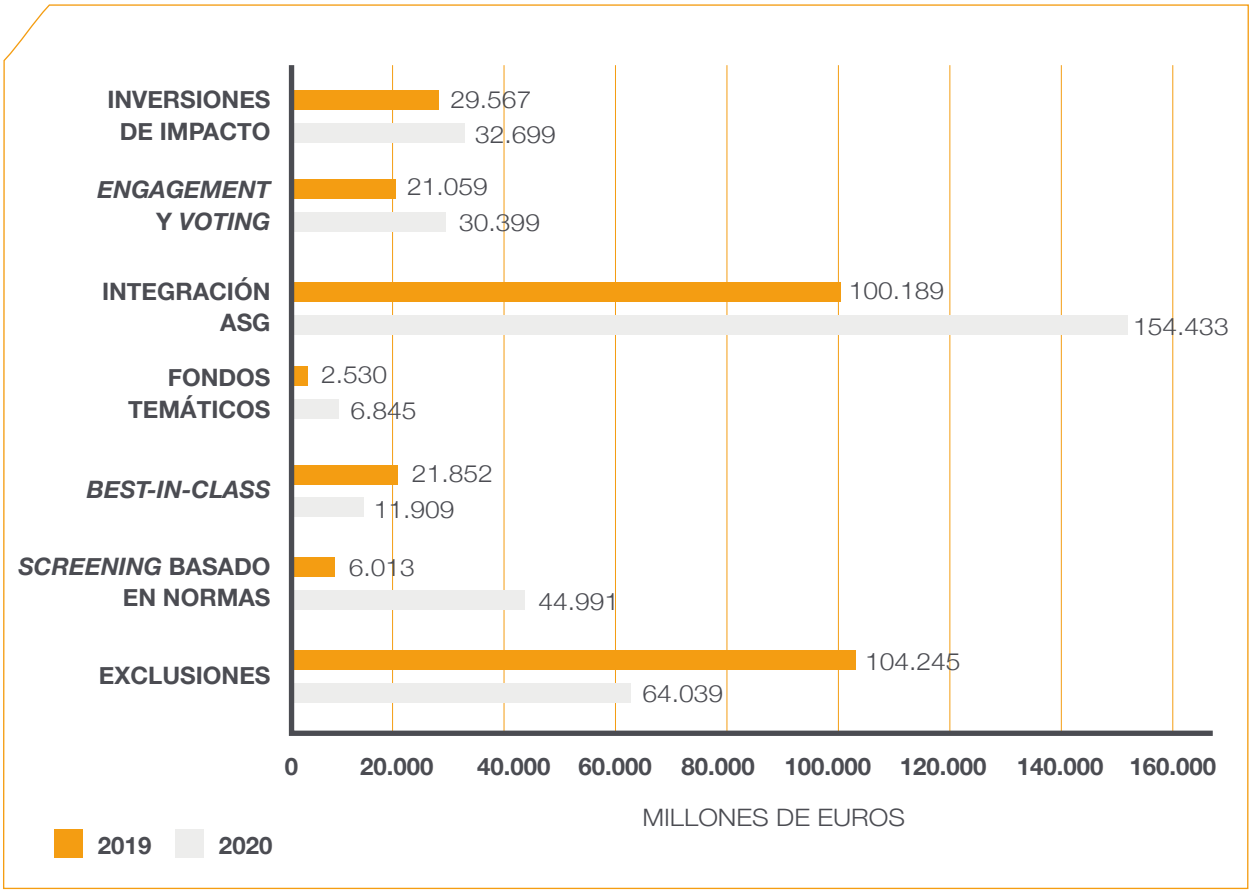
- **Los fondos y mecanismos internacionales de inversión.** Cada vez más fondos y mecanismos internacionales de inversión aplican criterios de sostenibilidad para seleccionar a beneficiarios de su financiación. Por ejemplo, algunos de los criterios generales para la evaluación de proyectos de COFIDES son la contribución del proyecto al desarrollo del país receptor, la adecuada gestión de los aspectos medioambientales y sociales del proyecto y las buenas prácticas de gobierno corporativo (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2015).

- **Nuevas fuentes de financiación privadas** como los fondos de inversión sostenible y responsable (ISR) y de impacto, que buscan destinar su liquidez a productos que, además de generar una rentabilidad financiera, tengan en consideración los criterios ASG. Esa consideración se da a nivel de estrategias de selección (premiar o excluir actividades respecto a su perfil ASG a través de las exclusiones simples, la selección o *screening* basado en normas, la selección positiva o *best-in-class* y la inversión temática), de integración ASG, de influencia (estableciendo diálogo activo con las empresas y ejerciendo el derecho de voto de los accionistas a través del diálogo activo "*engagementy"* el ejercicio de los derechos de voto "*voting"*, respectivamente) o de impacto; con distinta preponderancia en el mercado español como se puede apreciar en la Figura 4.21.

20 Un buen ejemplo es el BEI, que ha anunciado que no financiará nuevos proyectos relacionados con energías fósiles a partir de 2021.

Figura 4.21

REPARTO POR ESTRATEGIAS ISR DE LOS ACTIVOS FINANCIEROS SOSTENIBLES COMERCIALIZADOS EN ESPAÑA DE ENTIDADES NACIONALES E INTERNACIONALES



● Fuente: Estudio anual Spainsif 2020.

o **Mantener el acceso al capital y financiación tradicional.** Acceder potencialmente al capital tradicional dependerá del desempeño ASG de los solicitantes para compromisos sectoriales financieros puntuales.

– Los anuncios de compromisos de "cero emisiones" (*net zero*) de los principales bancos, gestoras de activos y aseguradoras europeas durante la COP26 (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el

Cambio Climático, de 2020 –vigesimosexta Conferencia–) en el medio plazo tiene implicaciones sobre el tipo de proyectos y empresas en que depositarán la financiación, en tres capas: en el acompañamiento a la transición ecológica de las empresas; en la apuesta por soluciones a los retos de mitigación y adaptación al cambio climático; y en la desinversión de las financiaciones a empresas en que no sea posible o no exista la voluntad de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas.

Por el lado de la empresa, los grados de aproximación en que puede abordar las cuestiones ASG de cara a la recepción de financiación para su internacionalización son:

- El cumplimiento normativo o *compliance* con las normativas internacionales de sostenibilidad.

- La cobertura y resiliencia frente a los principales riesgos adversos de sostenibilidad para el sector y las regiones en que tenga previsto operar.

- El aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio o líneas estratégicas de actividad orientadas a resolver retos relacionados con la sostenibilidad.

Como se ha visto en el Capítulo 2, el reconocimiento de las estrategias de RSC y la respuesta de las finanzas sostenibles es heterogénea entre regiones, sectores e industrias. En el caso de las estrategias de internacionalización orientadas a los **mercados emergentes** y la atención a la "base de la pirámide"[21] destacan los instrumentos disponibles para financiar el desarrollo de nuevos mercados que den respuesta a las necesidades de la población en riesgo de exclusión y con una capacidad adquisitiva baja; tanto desde la inversión de impacto privada, como desde los organismos multilaterales de desarrollo, así como desde mecanismos de financiación combinada, también conocida como *blended finance* (GIIN, 2018). En el caso de la financiación de la internacionalización con criterios ASG a mercados y **economías desarrolladas**, se incorpora habitualmente a los instrumentos financieros como factor de diferenciación y de ayuda a la competitividad y la supervivencia de las empresas. Este es el caso del Programa ICEX IMPACT+, que busca apoyar a las empresas españolas para que, en su proceso de búsqueda de nuevos mercados o nuevos nichos de actividad, desarrollen soluciones innovadoras en materia de sostenibilidad social y/o medioambiental que den respuesta a los retos globales en materia de desarrollo sostenible (BICE, 2018).

7.1.3. Perfil de riesgo y rentabilidad

Una de las principales diferencias de las finanzas sostenibles respecto de las tradicionales es que, al aportar información sobre el desempeño de sostenibilidad a la ecuación, facilita una toma de decisiones más ajustada a las preferencias de rentabilidad riesgo del inversor o financiador. La capacidad de este tipo de financiación de generar una rentabilidad competitiva en el tiempo recae sobre el argumento de que las empresas hacia

21 Segmento sociodemográfico compuesto por las personas que tienen unos ingresos inferiores a 3.000 $ en paridad de poder adquisitivo. En países en desarrollo y emergentes, es frecuente que integre a más del 70% de la población (Cordobés *et al*., 2012).

las que canaliza los fondos presentan balances sólidos y consistentes que permiten un mayor control de variables de riesgo extra financieras. Estos son los factores cada vez más valorados en los mercados financieros.

Las inversiones sostenibles ofrecen un mayor control de **riesgos** de carácter extra financiero que presentan una repercusión directa o indirecta en los riesgos financieros de las compañías. Las referencias para medir el riesgo sobre este tipo de productos son las variables de volatilidad y riesgo de cola. Los estudios al respecto, que toman como referencia distintos índices de referencia sostenibles por regiones y los comparan con sus homólogos tradicionales, no identifican un consenso de menor **volatilidad**[22] sistémica de las inversiones sostenibles, pero sí una mayor resiliencia a los **riesgos de cola**[23] que pueden generar pérdidas extraordinarias y de viabilidad en una compañía (Afi, 2019).

Los resultados del cuerpo académico global sobre la rentabilidad de la inversión sostenible muestran cómo no existen evidencias de una relación negativa entre la rentabilidad financiera y la integración de criterios ASG y, en la mayoría de los casos, encuentra correlación positiva (Friede *et al.*, 2015). Durante los últimos años, dichas diferencias se han acentuado y se ha comenzado a encontrar relación directa entre el grado de exigencia de sostenibilidad del índice de referencia y su mejor *performance* financiera (Bloomberg, BNP Paribas Wealth Management, 2021). Por su lado, los estudios muestran mayores rentabilidades en inversiones sostenibles en los países emergentes y diferencias de mayor repercusión en la rentabilidad de los factores de gobernanza, sociales y medioambientales dentro de los índices sostenibles, en ese orden (Friede *et al.*, 2015). Por último, existen evidencias relativas al impacto favorable de las puntuaciones ASG sobre el coste de capital de la inversión sostenible (PwC, 2021).

7.1.4. Next Generation y Green New Deal

Como ya se ha visto en el Capítulo 1 del presente Manual, la Unión Europea en el Pacto Verde Europeo o Green New Deal ha acordado con los estados miembros un objetivo de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero del 55% para 2030 y de neutralidad climática para 2050. La Comisión Europea ha estimado en 275.000 millones de euros la inversión necesaria para alcanzar esos objetivos en proyectos de rehabilitación y eficiencia energética, pymes y transformación de las industrias.

El Green New Deal europeo supone un notable impacto en el campo de la financiación sostenible, especialmente por la puesta a disposición de nuevos fondos (1 billón de euros entre 2020 y 2030) y la reorientación del Banco Europeo de Inversiones (BEI) hacia la inversión verde. El 40% de fondos que recibirá España como parte del programa Next Generation se dedicarán a objetivos del Pacto Verde Europeo.

Las operaciones de financiación de la internacionalización en el entorno europeo habrán de incorporar los objetivos de neutralidad de carbono para 2050 en distintos formatos, como financiación bancaria de corto y largo plazo vinculada a pa-

22 La volatilidad entendida como el riesgo de variabilidad del precio del activo financiero.

23 Riesgo de cola entendido como la probabilidad de que sucedan eventos inesperados.

rámetros ASG, desde derivados hasta *factoring*, pasando por bonos convertibles, papel comercial, préstamos y líneas de crédito sostenibles; y bonos verdes. Se espera que al menos el 30% de los fondos se emitan a través de estos últimos, teniendo en cuenta su contribución principal o significativa a los objetivos ambientales de la UE.

7.2. Principales modalidades de financiación sostenible

Los distintos vehículos de financiación sostenible permiten a las empresas diversificar sus fuentes de capital, accediendo a inversores con perfiles ASG y a fórmulas de crédito e inversión innovadoras. La diversidad de iniciativas que cada compañía va a tener que llevar a cabo en su camino de transición energética demanda flexibilidad en las fuentes y formas de financiación (OFISO, 2019). En la financiación sostenible para la internacionalización, se puede diferenciar dos principales modalidades de instrumentos: de inversión y de crédito.

7.2.1. Inversión sostenible

Las clases y clasificaciones de activos sostenibles más frecuentes comprenden:

- Fondos de inversión sostenibles: patrimonio formado por las aportaciones de un número variable de inversores (partícipes), creado por una entidad gestora encargada de invertir de forma conjunta esas aportaciones en diferentes activos financieros siguiendo una política de inversión en que se tienen en cuenta los criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza), (Spainsif, 2020). Dentro del espectro de los fondos sostenibles, se dan distintas sub-clasificaciones, atendiendo a:
  - El tipo de gestión, activa (donde el gestor toma decisiones de selección de valores y composición de cartera en base a unos criterios ASG propios) e indexada (se replica el comportamiento de un índice de referencia bursátil sostenible en la cartera del fondo).
  - Los niveles de riesgo y vencimiento, incluyendo renta fija, mixta o variable.
- Bonos verdes, sociales, de sostenibilidad, azules y de transición: emisiones de deuda pública o privada centradas en la financiación de proyectos destinados a objetivos de sostenibilidad. En este caso, la empresa no tiene que ser considerada "sostenible" para acceder al mercado de bonos con criterios ASG; el factor más importante es cómo se utilizan los fondos y su impacto. Los emisores de estos tipos de bonos asignan los fondos recaudados para financiar o refinanciar proyectos o activos elegibles dentro de categorías específicas, como sigue:
  - Bonos verdes: el uso de los fondos de estos bonos está comprometido con proyectos ambientales, frecuentemente climáticos (ICMA & GBP, 2018). Algunos casos destacados de emisiones de este instrumento financiero en el contexto de la internacionalización de la empresa española son los de Iberdrola, Grenergy y Banco Santander, como sigue (OFISO, 2019, 2020):
    - En marzo de 2019 Iberdrola realizó una emisión de bonos verdes por 750 millones de euros y con vencimiento a 5 años cuyo uso de los fondos se destinó a la

financiación o refinanciación de proyectos renovables de generación de energía eólica en España, Reino Unido y México, así como de energía fotovoltaica en América Latina. Los colocadores de la emisión fueron Banca IMI, BBVA, Crédit Agricole, Citi, HSBC, Mizuho, Santander y UniCredit, con la verificación de Vigeo Eiris.

- En el primer caso de bono verde en pyme, en 2019 Grenergy, empresa especializada en la producción de energía a partir de fuentes renovables y en el desarrollo, construcción y gestión de proyectos fotovoltaicos y eólicos, emitió por un importe de 22 millones de euros el primer bono verde del Mercado Alternativo de Renta Fija (MARF) de Bolsas y Mercados Españoles (BME). Los fondos se obtuvieron de alrededor de veinte inversores (aseguradoras, mutualidades, gestoras de fondos de inversión y entidades de banca privada) y se dedicaron a financiar el plan de expansión de Grenergy en 2019 y 2020.

- Banco Santander emitió en 2019 un bono verde para facilitar financiación verde entre 2019 y 2025, por un importe inicial de 1.000 millones de euros y el compromiso de alcanzar 120.000 millones. La cartera total de financiación de proyectos de energías renovables de Banco Santander alcanza aproximadamente la mitad de toda su cartera de financiación de proyectos, donde el 65% de la financiación se concentra en Europa, y el resto, en América.

- Bonos sociales: el uso de los fondos está comprometido con proyectos con objetivos sociales, como la creación de empleo (ICMA & SBP, 2020). A nivel nacional, es pionero en este tipo de emisiones el Instituto de Crédito Oficial (ICO) que en 2021 emitió su octavo bono social que, unido a las emisiones anteriores de la misma naturaleza, superó los 4.000 millones de euros; cuyo uso de los fondos se destina a financiar proyectos de autónomos, pymes y empresas españolas con un impacto social positivo y que contribuyan a impulsar la recuperación y el crecimiento económico sostenible a través de los diferentes instrumentos de los que dispone (líneas ICO, programas de financiación directa y los fondos de AXIS, su filial de capital riesgo).

– Bonos azules: el uso de los fondos está comprometido con proyectos marinos y de la gestión del agua (ICMA & GBP, 2018).

– Bonos de sostenibilidad o bonos vinculados a la sostenibilidad: cualquier tipo de bono cuyas características financieras dependen de si el emisor alcanza, o no, ciertos objetivos predefinidos de sostenibilidad dentro de un plazo predefinido (ICMA & SLBP, 2020).

– Bonos de transición: el uso de los fondos se utiliza exclusivamente para financiar total o parcialmente o refinanciar proyectos dentro de actividades predefinidas relacionadas con la transición climática (ICMA, 2020).

- Capital riesgo, *private equity* y financiación combinada sostenibles: inversiones con criterios de sostenibilidad en empresas no cotizadas. La financiación combinada o *blended finance* se refiere a la estructuración financiera mediante capital catalítico público o filantrópico para atraer inversión sostenible adicional, habitualmente de impacto. El **capital catalítico** es aquel que consigue atraer más inversores y que se expone a un mayor riesgo a la vez que recibe unos retornos menores respecto del resto de inversores (GIIN, 2018). Los actores que de manera más frecuente se presentan como palanca de capital concesional o protectivo en los instrumentos de financiación combinada son los bancos multilaterales de desarrollo, las instituciones financieras de desarrollo y los gobiernos. Un caso destacado es el Fondo Huruma, el primer proyecto liderado por COFIDES en el marco de las facilidades de combinación de la UE, que consiste en la constitución de un fondo para mejorar el acceso a financiación en zonas rurales y la oferta financiera a agricultores pequeños o excluidos donde el asesor de inversiones es la sociedad española GAWA Capital y se ha alcanzado una inversión total de 120 millones de euros, con un tramo de primeras pérdidas de 10 millones de euros aportados por la Unión Europea, un tramo de capital senior de 90 millones de euros, (procedente de inversores privados, en el que COFIDES ha invertido un millón de euros) y una participación de 20 millones de euros por parte de FONPRODE.

- La inversión de impacto, por sus características de adicionalidad y de asistencia a colectivos desatendidos, es la estrategia de inversión sostenible con mayor potencial para acompañar a los esfuerzos de internacionalización dedicados a abordar las necesidades de consumo de la Base de la Pirámide (BoP) en zonas emergentes o en vías de desarrollo. Son precisamente estos mercados no tradicionales para las exportaciones donde los retos del desarrollo son mayores y donde la integración de la sostenibilidad en los procesos de internacionalización de las empresas se convierte en un factor clave para el éxito.

7.2.2. Operaciones de crédito sostenible

De acuerdo con la Asociación Española de Banca (AEB), el modelo de financiación del crecimiento económico español recae en la financiación bancaria, que supone en torno al 75% de la financiación total. Esto explica el reciente protagonismo de los productos de crédito ligados a criterios sostenibles como préstamos sostenibles, préstamos verdes, préstamos sociales, líneas de crédito sostenibles, garantías y avales sostenibles, letras sostenibles, etc.

El segmento de productos de crédito sostenibles se encuentra en desarrollo, tanto en su expansión a la gama de productos bancarios tradicionales como a la hora de ampliar la base de las pymes que deciden vincularse a las condiciones de desempeño o de determinados indicadores clave ASG que contemplan este tipo de productos (Pacto Mundial de Naciones Unidas en España, 2020). La primera operación de crédito sostenible ligada a desempeños de sostenibilidad en el sector auxiliar del automóvil en España la firmó Gestamp en 2020 y supuso refinanciar y ampliar una línea *revolving* hasta

325 millones de euros con un sindicato bancario (OFISO, 2020).

Los **préstamos** sostenibles, dirigidos principalmente a particulares, pymes y autónomos, se conceden para la adquisición de determinados productos o servicios sostenibles con tipos de interés inferiores a los de los préstamos ordinarios. Su funcionamiento es similar al de los bonos, pero difieren en la forma en que se obtienen los fondos. Con los bonos, los fondos provienen del mercado inversor, mientras que los fondos para préstamos provienen de un banco. Al igual que los bonos, los préstamos se pueden clasificar con la etiqueta verde, social o de sostenibilidad.

- **Préstamos verdes:** los fondos están comprometidos con proyectos medioambientales o climáticos, como la compra de vehículos electrificados o la rehabilitación de inmuebles con objetivos de mejora de la eficiencia energética (LSTA, 2021).

  – Un ejemplo de este instrumento es el primer préstamo verde otorgado por ICO en 2019 de 300 millones de euros a Endesa para financiar 15 parques eólicos y 3 fotovoltaicos en seis comunidades autónomas y 400 millones a Iberdrola para su proyecto Támega, en el norte de Portugal, que consiste en un gran complejo hidroeléctrico con tres presas para generar hasta 1.760 MW la hora (OFISO, 2019).

- **Préstamos sociales:** los fondos están comprometidos con proyectos de impacto social, como la formación de personas con discapacidad para mejorar la empleabilidad (LSTA, 2021).

- **Préstamos vinculados a la sostenibilidad:** los fondos están comprometidos con una combinación de proyectos de impacto social y ambiental, vinculando el coste de financiación al desempeño de las empresas respecto a los criterios ASG. Esto quiere decir que la tasa de interés del préstamo puede aumentar si el prestatario no logra el objetivo de desempeño de sostenibilidad acordado, y viceversa (LSTA, 2021). En esta modalidad se puede aportar el ejemplo de Acciona, que en 2019 cerró su primer préstamo sindicado sostenible con un principal de 675 millones de euros incorporando ajustes en el tipo de interés según la evolución de la compañía en tres parámetros de sostenibilidad: desempeño medioambiental, social y de gobierno corporativo (OFISO, 2020).

Las **líneas y letras de crédito sostenibles** ofrecen más flexibilidad que los bonos o préstamos pues no están ligadas al uso de los fondos y permiten prácticamente a todos los sectores participar de las bondades de las finanzas sostenibles. Se denominan sostenibles por vincular el mecanismo de fijación del precio del crédito a indicadores ASG (OFISO, 2020, 2021). Algunos ejemplos son el del sector del calzado, donde la compañía mallorquina Camper obtuvo en 2019 una línea de crédito bilateral *revolving* de BBVA para desarrollar un tipo de calzado ecológico con unas condiciones y tipos de interés ligadas a la evolución de determinados indicadores ASG (OFISO, 2019); la concesión de CaixaBank a Acciona de la primera Letra de Crédito Sostenible española en 2019 por valor de 129 millones de dólares para garantizar el pago de los proveedores de origen chino de los módulos solares necesarios para la construcción de una planta

fotovoltaica en México (OFISO, 2019); y la firma del Grupo Ferrer Internacional del primer préstamo sostenible de una empresa farmacéutica en España por 220 millones de euros en 2020, comprometiéndose a reducir las emisiones de CO2, mejorar la gestión de residuos y ampliar la formación a sus empleados (indicadores cuyos resultados positivos reducirán el tipo de interés del préstamo); con una financiación dividida en tres tramos *Term Loan* (préstamos a largo plazo), *Revolving Credit Facility* (línea de circulante) y Línea Capex (línea de crédito para adquisiciones) (OFISO, 2020).

Los **avales y garantías sostenibles** funcionan como garantía de cumplimiento de una obligación ante un tercero en la financiación de una empresa (como en el producto tradicional) e incluyen cláusulas de sostenibilidad, otorgándose específicamente para el desarrollo de actividades sostenibles (OFISO 2020, 2021). Un ejemplo en las operaciones de garantías y avales verdes es el de Siemens Gamesa Renovables a través del marco de Banca Transaccional Sostenible de BBVA por 900 millones de euros en 2019.

7.3. Avances regulatorios en la UE: Estrategia para financiar la transición a una economía sostenible y Plan de Acción en Finanzas Sostenibles

La Unión Europea, como parte del marco de la Unión de Mercados de Capitales, continúa trabajando en el Plan de Acción de Finanzas Sostenibles y la Estrategia para la Financiación de una Economía Sostenible, poniendo el foco en herramientas que reorienten los flujos de capitales hacia inversiones sostenibles e inclusivas, integren y gestionen los riesgos financieros derivados del cambio climático y fomenten la transparencia y la visión de largo plazo de la actividad económica y financiera (Comisión Europea, 2018).

Como parte de esas herramientas, el Plan de Acción en Finanzas Sostenibles de 2018 contiene los siguientes desarrollos:

1. Elaborar un sistema de clasificación de la UE para las actividades sostenibles (la taxonomía verde de la UE).

2. Crear normas y etiquetas aplicables a los productos financieros verdes (el estándar de bono verde europeo y el ecolabel).

3. Fomentar la inversión en proyectos sostenibles.

4. MIFID II: incorporar la sostenibilidad al ofrecer asesoramiento financiero.

5. Elaborar índices de referencia de sostenibilidad.

6. Integrar mejor la sostenibilidad en las calificaciones crediticias y estudios.

7. Clarificar las obligaciones de inversores institucionales y gestores de activos.

8. Incorporar la sostenibilidad a los requisitos prudenciales.

9. Reforzar la divulgación de información sobre sostenibilidad y la elaboración de normas contables.

10. Fomentar un gobierno corporativo sostenible y reducir el cortoplacismo en los mercados de capitales.

La clave para que estas acciones faciliten la capitalización de las empresas europeas, ayudándoles a acceder a un mercado de capital que incorpora de forma creciente los criterios ASG en sus decisiones de financiación, es alcanzar altos niveles de transparencia y comparabilidad en la información corporativa de sostenibilidad; incluyendo la categorización de las operaciones y productos financieros, la verificación en el uso y gestión de los fondos, los procesos de *due diligence*, y el cierre financiero y desembolso de la financiación.

Por su lado, para complementar el Plan de Acción, la Comisión Europea introduce en 2021 una nueva Estrategia para la Financiación de una Economía Sostenible divida en cuatro áreas de actuación:

1. Reforzar las herramientas y políticas para contribuir a la transición hacia una economía sostenible y alcanzar los objetivos ambientales.

2. Mejorar la inclusión de las pymes, los consumidores y los inversores minoristas en las finanzas sostenibles.

3. Aumentar la resiliencia del sistema financiero para que contribuya a los objetivos del Pacto Verde Europeo, a la vez que se logra reducir el ecoblanqueo o *greenwashing*.

4. Promover una agenda de finanzas sostenibles global.

A continuación, se presentan los desarrollos del Plan de Acción de finanzas sostenibles con mayor impacto en las posibilidades de financiación de la internacionalización de la empresa con criterios ASG: la Taxonomía de actividades verdes, el estándar de bono verde europeo, los índices de referencia climáticos y el reglamento de divulgación SFDR.

7.3.1. Taxonomía de actividades verdes

La Taxonomía verde de la UE es una herramienta para ayudar a los inversores, las empresas, los emisores y los promotores de proyectos a posibilitar la transición a una economía baja en carbono, resiliente y eficiente en recursos en la UE. La Taxonomía establece unos criterios técnicos de selección para diferentes actividades económicas que cumplan con los siguientes requisitos (EU TEG, 2020b):

- Contribuir sustancialmente a al menos a uno de los seis objetivos ambientales definidos en la regulación.
  - Mitigación del cambio climático.
  - Adaptación al cambio climático.
  - Sostenibilidad y protección del agua y recursos marinos.
  - Transición a una economía circular.
  - Prevención y control de contaminación.
  - Protección y restauración de la biodiversidad y ecosistemas.

- o No perjudicar significativamente a los cinco objetivos restantes.

- o Cumplir con las garantías sociales mínimas.

De acuerdo con artículo 8 del Reglamento de Taxonomía, a partir de 2022, las empresas tendrán que informar en el "Estado de información no financiera EINF" (vid. el epígrafe 7.1.1.) del porcentaje de su facturación que proviene de productos y servicios sostenibles, así como del porcentaje de sus gastos de capital (CapEx) y operativos (OpEx) relacionados con activos y actividades sostenibles; entre otros requerimientos de divulgación de indicadores clave de desempeño de sostenibilidad e información cualitativa ASG a partir de 2023, que se tomarán como referencia en el acceso a capital sostenible para operaciones de internacionalización, entre otras.

7.3.2. Estándar de bono verde europeo

Los bonos verdes son una de las herramientas más efectivas de financiación de la transformación de la sostenibilidad de las empresas. Existen distintos estándares de bono verde en el mercado; donde destaca el caso de los Green Bond Principles. En el seno del Plan de Acción de la UE, se ha desarrollado un estándar voluntario Bono Verde Europeo aplicable a cualquier tipo de bono cotizado o no cotizado o instrumento de deuda del mercado de capitales emitido por cualquier emisor europeo o internacional que esté alineado con el estándar de la UE y que presente los siguientes componentes (EU TEG, 2020a):

1. El uso de los fondos debe estar alineado con la Taxonomía Verde de la UE (vid. ejemplo en el Cuadro 4.3).

2. Elaboración y publicación de un Marco de Bono Verde de referencia.

3. Informes obligatorios de asignación y de impacto.

4. Verificación obligatoria por un verificador aprobado.

Cuadro 4.3

EJEMPLO DE ACTIVIDAD ELEGIBLE SEGÚN LA TAXONOMÍA Y SUSCEPTIBLE DE FINANCIARSE A TRAVÉS DE UN BONO VERDE EUROPEO

Objetivo de la Taxonomía verde de la UE: Mitigación del cambio climático

Actividad elegible: empresa de aviación que financia I + D en aviones eléctricos, siempre que el emisor y verificador indique que los aviones eléctricos contribuirían sustancialmente a la mitigación del cambio climático, no producirán daños significativos sobre el resto de los objetivos ambientales y cumplan con las garantías mínimas.

Fuente: EU Technical Expert Group on Sustainable Finance (2020).

7.3.3. *Benchmark* climáticos

Un índice de referencia climático se define como aquel índice de inversiones que incorpora, junto a los objetivos de inversión financiera, objetivos específicos relacionados con la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y la transición a una economía baja en carbono. El desarrollo de dos estándares de índices de referencia o *benchmark* climáticos como herramienta de inversión por parte de la Unión Europea es una señal de mercado con influencia en el diseño de las estrategias de descarbonización de las empresas, pues las condiciones para formar parte de uno u otro índice influirán en el acceso a financiación verde más o menos exigente (vid. Cuadro 4.4 EU TEG, 2019).

- El Índice de transición climática (EU CTB) está dirigido a inversores institucionales que tengan el objetivo de proteger una parte significativa de sus activos contra diversos riesgos relacionados con el cambio climático y la transición a una economía de bajo carbono. Este índice permite una mayor diversificación si bien es menos ambicioso.

- El Índice de alineamiento con el Acuerdo de París (EU PAB) está dirigido a inversores institucionales que buscan estar en la vanguardia de la transición a una economía de bajo carbono y alinearse con el límite de calentamiento global del escenario de + 1,5º C. Este índice se caracteriza por tener unos requisitos mínimos estrictos.

Cuadro 4.4

COMPARATIVA DEL ESTÁNDAR DE CONSTRUCCIÓN DE *BENCHMARK* CLIMÁTICOS DE LA UNIÓN EUROPEA

Características principales	EU CTB	EU PAB
Normas mínimas orientadas al riesgo:		
Reducción de intensidad de carbono de alcance mínimo 1 + 2 (+3) en comparación con el universo invertible	30%	50%
Periodo para incluir el alcance 3	4 años	4 años
Exclusiones mínimas	Sí (Armas controvertidas, Garantías mínimas y Actividades con daños significativos)	Sí (Armas controvertidas, Garantías mínimas y Actividades con daños significativos)
Actividades Excluidas	No	1% para carbón, 10% para petróleo y 50% para gas natural
Normas mínimas orientadas a las oportunidades:		
Proporción mínima de inversión verde / marrón en comparación con el universo invertible	Al menos equivalente	Significativamente superior la proporción de inversión verde
Restricciones de exposición	La exposición mínima a sectores altamente expuestos a problemas de cambio climático es al menos igual al valor de referencia del mercado	
Autodescarbonización año a año del índice de referencia	Al menos 7%: en línea con o más allá de la trayectoria de descarbonización del escenario de +1,5 ° C del IPCC (sin *overshoot* o limitado)	
Descalificación del índice si en 2 años consecutivos se encuentran desalineaciones con la trayectoria	Inmediata	Inmediata

● Fuente: EU Technical Expert Group on Sustainable Finance (2019).

7.3.4. Reglamento de Divulgación SFDR

El Reglamento Divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros (Reglamento SFDR) es aplicable a todas las entidades financieras que comercializan productos de inversión en cualquier país de la zona euro y tiene implicaciones en la comunicación de las características ASG de los fondos de inversión publicitados como sostenibles (European Union, 2019). Categoriza dichos fondos de inversión en tres grupos: fondos que integran los riesgos de sostenibilidad (Artículo 6 del reglamento), fondos que promocionan características sociales y ambientales (Artículo 8 del reglamento) y fondos con objetivos de inversión sostenible (Artículo 9 del reglamento), relacionando la composición de las carteras con las actividades incluidas en la Taxonomía verde de la UE, el estándar de bono verde europeo y los índices de referencia climáticos de la UE.

RESUMEN

Con carácter previo a emprender una operación de internacionalización, es muy importante realizar un análisis de la situación económico-financiera de partida de la empresa. Este análisis se efectuará a partir del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa, tanto en sus variables absolutas como a través de diferentes ratios y otros indicadores que proporcionan una perspectiva suficiente de la situación de partida. Ratios fundamentalmente de solvencia, liquidez, endeudamiento, rentabilidad y estructura de costes y activos. Se debería concluir si la empresa dispone, o no, de la situación de partida y de los medios financieros necesarios para abordar el proyecto de exportación o de inversión en el exterior con posibilidades de éxito.

A partir de ahí, desde la perspectiva financiera de la operación internacional, la empresa debe conocer los diferentes instrumentos que están a su disposición para que la operación se desarrolle adecuadamente desde el punto de vista de los riesgos financieros (fundamentalmente el de impago y el de cambio) y de la cobertura de las necesidades de financiación. En la práctica, se hace una diferenciación entre los instrumentos aplicables a la operativa a corto plazo (la que llevan a cabo todas las empresas) y la operativa a medio y largo plazo (a dos o más años) que tienen a su disposición las empresas con este tipo de orientación.

Dentro de la operativa de corto plazo, las empresas pueden utilizar una serie de instrumentos que les cubran frente al riesgo de impago, como pueden ser medios de pago como la remesa documentaria y el crédito documentario, pero también garantías internacionales o el seguro de crédito para la exportación.

Para la cobertura del riesgo de cambio (típico de la operativa internacional), las empresas cuentan, principalmente, con instrumentos como el mercado de divisas a plazo (*forward*), las opciones en divisas y la financiación en la misma moneda en que esté denominada la operación de exportación.

Y a efectos de financiación la operativa a corto plazo, la empresa dispone de distintos mecanismos, que van desde los tradicionales préstamos o pólizas bancarios de crédito o riesgo a la denominada financiación de la cadena de suministro (*supply chain finance*), tanto de las cuentas a cobrar (*factoring*), como las cuentas a pagar (*confirming*).

Dentro de la perspectiva de medio y largo plazo, las empresas suelen abordar proyectos de mayor importe, que lógicamente no podrán ser pagados por los compradores sino en largos períodos de tiempo. De ahí la importancia clave de la financiación en este tipo de proyectos, que pueden ser tanto de exportación de bienes y servicios como proyectos llave en mano. Entre los instrumentos que los exportadores tienen disponibles se encuentran el crédito comprador, el crédito suministrador, el *forfaiting* y el *leasing* financiero

de exportación. Es importante igualmente conocer con detalle las garantías o avales bancarios mediante los cuales el importador se cubre de ciertos riesgos relacionados con un posible incumplimiento por parte del exportador de sus obligaciones contractuales.

Igualmente, en la perspectiva de medio y largo plazo, se integraría la inversión directa en el exterior (la que pretende participar en la gestión de la empresa receptora de la inversión). Existen diversos mecanismos que permiten financiar las inversiones, tanto en forma de préstamos (ordinario, de coinversión, etc.), como de aportación de recursos propios (capital-interés, capital acotado, etc.).

El internacionalmente conocido como *Project Finance*, es otro importante tipo de operativa de medio y largo plazo. Su característica distintiva es que la principal fuente de financiación de estos proyectos (por ejemplo, un parque eólico), son los resultados obtenidos en su propio desarrollo. Generalmente, se precisan estructuras de financiación complejas materializadas a través de Sociedades Vehículo de Proyecto (SPV), en la que participan los promotores, las entidades que financian el proyecto (entre ellas, eventualmente, Administraciones públicas), aseguradoras u otros operadores de interés.

Sucede, por otra parte, que diversas operativas de medio y largo plazo, cuentan con instrumentos de apoyo oficial, sobre todo cuando se trata de proyectos que la iniciativa privada no financiaría per se. Estos mecanismos de apoyo oficial cuentan con una regulación internacional, en el marco de la OCDE, para evitar que las condiciones de mercado se vean alteradas significativamente. En esta línea, existen financiaciones en términos comerciales (de mercado), o en términos concesionales (con apoyo público muy relevante, pero controlado). Dentro de lo regulado internacionalmente, España cuenta con sus propios mecanismos, como el apoyo oficial para la exportación (en condiciones comerciales y concesionales), el apoyo financiero a la inversión, el seguro de crédito a la exportación por cuenta del Estado o el apoyo a esquemas de *Project Finance.*

Las Instituciones Multilaterales de Desarrollo (como el Banco Mundial o los bancos regionales de desarrollo), participan también muy activamente en financiaciones a medio y largo plazo, como requieren a menudo los proyectos de desarrollo.

Para cerrar el círculo de la vertiente económico-financiera de la operación internacional, la empresa deberá realizar un análisis del resultado previsible, es decir, de si el proyecto finalmente resultará viable o no desde las perspectivas de la rentabilidad, la liquidez y el riesgo. Para ello, es necesario efectuar una proyección tanto de los ingresos como de los gastos derivados del proyecto, que concluyan en una cuenta de pérdidas y ganancias, un balance (en su caso) y los flujos de caja libres previstos. A partir de ellos, la empresa analizará las implicaciones previsibles en cuanto a liquidez y rentabilidad del proyecto (a través de indicadores como VAN, TIR, período de recuperación de la inversión, etc.), así como su incidencia para el conjunto de la empresa, incluyendo el riesgo en el análisis.

Y atendiendo al contexto de creciente importancia de la sostenibilidad en que operan las empresas en su internacionalización, las empresas deben tener en cuenta las características y principales

modalidades de la financiación con criterios ambientales, sociales y de gobernanza desde el punto de vista de la inversión y de las operaciones de crédito, así como las iniciativas en el marco regulatorio de la Unión Europea que dan forma a su desarrollo.

GLOSARIO

- **Bono verde, social y sostenible:** producto financiero de renta fija similar a un bono convencional donde el capital invertido se destina a financiar proyectos relacionados con la protección ambiental, el bienestar social o con la sostenibilidad en su conjunto, respectivamente.

- **Carta de crédito contingente (CCC) o *standby:*** compromiso de un banco emisor (el del comprador) a favor de un beneficiario (exportador) de hacer frente al importe de una operación comercial cuando esta no sea pagada por el comprador. Si se da esta situación, el exportador debe solicitar el cumplimiento del compromiso presentando los documentos requeridos en la CCC, de modo esencial la declaración unilateral del exportador de no haber cobrado. Es un compromiso delimitado en el tiempo.

- ***Confirming:*** modalidad de financiación de cadena de suministro, mediante la cual la entidad bancaria del comprador presta a estos ciertos servicios en relación con las facturas pendientes de pagar a sus proveedores, de modo predominante su financiación.

- **Consenso de la OCDE:** normativa internacional aplicable a la financiación a la exportación con apoyo oficial. Se aplica a los instrumentos de apoyo a la exportación con plazos de amortización iguales o superiores a dos años, con excepción de material de defensa y productos agrícolas.

- **Convenio de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI):** instrumento español de apoyo financiero oficial a la exportación por el que se cubre a una entidad financiera de la volatilidad del tipo de interés, otorgándole de este modo incentivos a la concesión de créditos a la exportación a medio y largo plazo a tipos de interés fijos.

- **Crédito comprador:** modalidad de financiación a medio y largo plazo que ofrece el exportador al comprador mediante la cual, a través de la participación de una entidad financiera, el exportador puede cobrar según va ejecutando los distintos tramos o hitos del contrato y permite que el importador amortice la financiación a la entidad financiera en largo plazo.

- **Crédito documentario:** medio de pago que consiste en un compromiso de un banco emisor (el del comprador) a favor de un beneficiario (el exportador) de hacer frente al pago de una operación comercial cuando el exportador le presente los documentos de la transacción que le sean solicitados (como factura, documento de transporte, etc.) y dentro del plazo de vigencia del compromiso.

- **Crédito suministrador:** modalidad de financiación de la exportación a medio y largo plazo por la que el exportador financia la operación al importador, otorgando en el contrato comercial la posibilidad de que el pago sea diferido.

- **Criterios ASG:** dimensiones corporativas de sostenibilidad entre las que se incluyen las ambientales (tales como cambio climático, gestión del agua, biodiversidad, economía circular...), las sociales (respeto a los derechos humanos, comunidad, salud, educación y empleo, entre otras) y las de gobernanza (calidad de la gestión y la cultura de la empresa, incluyendo rendición de cuentas y la transparencia).

- **EBITDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*):** acrónimo que corresponde a un subtotal que se suele utilizar en la cuenta de pérdidas y ganancias. Indica el resultado operativo de la empresa, antes de impuestos, antes del resultado financiero y antes de descontar las amortizaciones. Sería un indicador de la capacidad de la empresa de generar recursos con su actividad o explotación, y más cercano al flujo de caja que el resultado operativo, al no tener en cuenta las amortizaciones.

- **Elemento de concesionalidad:** refleja el grado de donación implícita que incorpora una estructura financiera en comparación con las condiciones de mercado. Se deriva de la comparación del valor actualizado del servicio de la deuda respecto a su valor nominal, tomando como tasa de descuento la denominada tasa DDR (*Differentiated Discount Rate*) que publica la OCDE cada año.

- ***Factoring*:** prestación de servicios administrativos y financieros por parte de una entidad financiera (factor) a una empresa, a cambio de la cesión por parte de esta (empresa cedente) de los créditos comerciales representativos de sus exportaciones de bienes y/o servicios con cobro diferido (facturas).

- **Financiación de cuentas a cobrar (*receivables financing*):** modalidad de financiación de la cadena de suministro por la que el banco del exportador, previo acuerdo con este, le proporciona un adelanto sobre el importe de facturas pendiente de cobro. Se conoce habitualmente como *factoring*.

- **Financiación de cuentas a pagar (*payables financing*):** modalidad de financiación de la cadena de suministro por la que el banco del comprador, previo acuerdo con este, adelanta al exportador el importe de facturas presentadas al cobro. En España recibe generalmente el nombre de *confirming*.

- **Financiación de la cadena de suministro (*supply chain finance*):** modalidad de financiación por la que una entidad financiera adelanta dinero al exportador en base a documentos, comerciales o financieros, relacionados con una determinada operación comercial.

- **Fondo de inversión sostenible:** patrimonio formado por las aportaciones de un número variable de inversores (partícipes), creado por una entidad gestora encargada de invertir de forma conjunta esas aportaciones en diferentes activos financieros siguiendo una política de inversión en que se tienen en cuenta los

criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza).

- ***Forfaiting:*** mecanismo que permite financiar operaciones individualizadas de exportación, generalmente de bienes de equipo, a través de la venta a entidades financieras de créditos comerciales representados por títulos ejecutivos (normalmente avalados por bancos) con vencimientos a medio plazo y sin recurso sobre el exportador o vendedor del crédito.

- **Garantía a primer requerimiento (sobre un pago comercial):** compromiso de un banco garante (el del comprador) a favor de un beneficiario (exportador), de hacer frente al importe de una operación comercial cuando esta no sea pagada por el comprador. Ante esa situación, el exportador debe solicitar el cumplimiento del compromiso presentando los documentos requeridos en la CCC, de modo esencial el requerimiento de pago y la declaración de soporte (indicación de en qué aspecto se ha incumplido el contrato subyacente). También puede emitirse a favor de los compradores para cubrir sus riesgos en cuanto al cumplimiento del exportador en el contrato. Es un compromiso generalmente delimitado en el tiempo.

- ***Leasing* financiero:** mecanismo que puede ser utilizado para financiar operaciones de exportación a medio o largo plazo por el que una sociedad de *leasing* (financiador) adquiere un bien (al exportador) para arrendar su uso y disfrute al arrendatario (el importador) durante un plazo de tiempo igual o inferior a la vida útil del bien. El arrendatario (el importador), a cambio, está obligado a pagar una cantidad periódica (constante o variable) suficiente para cubrir el valor de adquisición del bien y los gastos aplicables. Generalmente incluye una opción de compra.

- **Medios de pago:** instrumentos jurídico-mercantiles que permiten la liquidación monetaria de las transacciones comerciales, como la orden del pago, los cheques, los pagarés, los créditos documentarios, etc.

- **Medios de pago en el comercio electrónico:** diferentes medios de pago simples utilizados para la liquidación de las operaciones de comercio electrónico, como tarjetas bancarias, pagos a través de entidades especializadas en pagos, transferencias bancarias (inmediatas o no), u otras.

- **Medios de cobros documentarios:** aquellos en que los documentos comerciales de la operación son enviados por el exportador al comprador a través de los bancos. Son generalmente seguros, pero caros y con gestión compleja.

- **Medios de cobros simples:** aquellos en que los documentos comerciales de la operación son enviados directamente por el exportador al comprador. Son ágiles, de comisiones bajas e inseguros.

- **Mercado de divisas**: estructura de intercambio internacional, de ámbito planetario y sin lugar físico concreto, en el que operadores financieros y no financieros negocian entre sí la compra y venta de las distintas divisas del mundo. La negociación se desarrolla de forma completamente descentrali-

zada, entre diferentes países o dentro de un mismo país, y utilizando medios telemáticos y telefónicos.

- **Mercado de divisas al contado o mercado *spot*:** segmento del mercado de divisas en el que el plazo de liquidación de las transacciones (intercambio efectivo de las monedas) se efectúa a los dos días hábiles bancarios desde el día de la contratación.

- **Mercado de divisas a plazo o mercado *forward:*** segmento del mercado de divisas en el que el plazo de liquidación de las transacciones (intercambio efectivo de las monedas) se efectúa a más de dos días hábiles bancarios desde el día de la contratación (y hasta, habitualmente, un año).

- **NOF (Necesidades operativas de fondos):** se trata del acrónimo utilizado para reflejar las necesidades de fondos de una empresa en el campo del circulante. Además de las necesidades de activos fijos o no corrientes, las empresas necesitan financiar su actividad corriente, que se calcula como clientes pendientes de cobro más existencias en almacén menos la financiación obtenida de proveedores en forma de aplazamiento de pago.

- **Opciones en divisas:** tipo de contrato que se utiliza en el mercado de divisas, que permite a un exportador / importador cubrirse frente al riesgo de cambio. Mediante dicho contrato, el exportador / importador compra a una entidad financiera el derecho a utilizar un determinado tipo de cambio pactado (precio de ejercicio) en un momento futuro determinado (opción europea) o desde el momento de la contratación hasta un momento futuro determinado (opción americana). El exportador / importador, comprador de la opción, puede no utilizar el tipo de cambio pactado si no le interesa, pues ha comprado a la entidad financiera el derecho (no la obligación) de aplicarlo para cubrir el riesgo de cambio de la operación comercial subyacente. El exportador / importador pagará siempre una prima o *premium* por la compra de la opción.

- **Orden de pago simple (transferencia bancaria):** medio de pago que consiste en un mandato unilateral de un comprador a su banco, para que, con los fondos que dicho comprador ha depositados en el banco, se realice un abono directo e incondicional en la cuenta bancaria del exportador.

- **Remesa documentaria:** medio de cobro que consiste en la entrega por un exportador a su banco de los documentos comerciales de una transacción (acompañados eventualmente de documentos financieros), para que gestione su cobro, a través del banco del comprador, de acuerdo con las instrucciones del exportador.

- **Seguro de cambio o *forward*:** tipo de contrato, utilizando del mercado de divisas a plazo, que permite al exportador / importador cubrirse frente al riesgo de cambio. El exportador /importador contrata con una entidad financiera la utilización de un determinado tipo de cambio (tipo de cambio a plazo o *forward*) en un momento futuro determinado. El contrato es de obligado cumplimiento para el operador comercial y

para la entidad financiera, al tipo de cambio a plazo acordado.

- **Seguro de crédito para la exportación:** compromiso de una compañía de seguros, plasmado en una póliza de seguros, de pagar al beneficiario de la póliza (el exportador o quien este indique) cuando el comprador (deudor) no haga frente a su obligación de pago.

- **Taxonomía verde de la UE:** sistema de clasificación que traduce los objetivos medioambientales y climáticos de la UE en criterios para actividades económicas específicas con fines de inversión.

- **Tipo de cambio al contado o *spot*:** precio al que se intercambian dos monedas en el mercado internacional de divisas al contado.

- **Tipo de cambio a plazo o *forward*:** precio al que se intercambian dos monedas en el mercado de divisas a plazo.

- **Tipos de interés CIRR (*Commercial Interest Rate of Reference*):** valor, para cada moneda y período de amortización, de los tipos de interés fijos que, de acuerdo con el Consenso de la OCDE, se han de aplicar en créditos a la exportación a tipo fijo con apoyo financiero oficial.

- **Valor actual neto (VAN):** valor descontado o actualizado a un determinado tipo de interés de los flujos de caja futuros esperados de un proyecto de inversión, restada la inversión inicial. El VAN se expresa en la misma unidad que los flujos de caja (miles de euros, dólares, millones de yenes, etc.). En definitiva, lo que calcula el VAN es la riqueza neta que genera el proyecto de inversión. Si el VAN es positivo, significa que el proyecto de inversión tiene una rentabilidad superior a la tasa de descuento empleada, que suele ser la mínima aceptable dado el riesgo del proyecto.

- **Tasa interna de retorno (TIR):** es la tasa de rentabilidad interna de un proyecto de inversión, expresada en porcentaje. Se calcula comparando el montante de la inversión con los flujos de caja futuros del proyecto y localizando la tasa de descuento que hace el Valor actual neto de la inversión igual a 0.

BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía consultada

Aceña Moreno, F. (2021). *Contenido didáctico de la asignatura de Financiación internacional a largo plazo* del MBA online en Comercio Internacional. Madrid: ICEX-CECO.

Afi y Allianz Global Investors (2019). *Sostenibilidad y gestión de Activos: guía práctica.* https://www.afi.es/webAfi/descargas/1914098/1368472/Guia-practica-Sostenibilidad-y-Gestion-de-Activos-Afi-y-Allianz-Global-Investors.pdf

Alcaide Arranz, J. (2021). Consenso de la OCDE sobre Créditos a la Exportación con Apoyo Oficial Marco actual, evolución y desafíos. *Boletín económico de ICE*, Información Comercial Española, N.º 3132. Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.

Arteaga, J. (Coord.), (2013). *Manual de internacionalización. 1ª ed.* ICEX España Exportación e Inversiones.

Arteaga, J. (Coord.), (2017). *Manual de internacionalización. 2ª ed.* ICEX España Exportación e Inversiones.

Banco de pagos internacionales (2019). *Triennial Central Bank Survey. Foreign exchange turnover in April 2019*. Basilea. Banco de pagos internacionales.

Bekaert, Geert J. y Hodrick, R.J. (2017). *International Financial Management*. 3.ª ed. Cambridge (Reino Unido): Cambridge University Press.

Bertrams, Roeland F. (2013). *Bank Guarantees in International Trade*. París: Cámara de Comercio Internacional.

Bhogal, T. y Trivedi, A. (2019). *International Trade Finance*. 2.ª ed. Cham (Suiza): Palgrave Macmillan-Springer Nature Switzerland AG.

BICE Boletín Económico (2018). Sostenibilidad como herramienta de internacionalización. Análisis teórico del endeudamiento externo. *Información Comercial Española*, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. N.º 3099, Mayo 2018. https://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/ministerio/productos/BICE3099.pdf

Bloomberg y BNP Paribas Wealth Management. (2021). *Does Sustainable Investing have to cost performance? The bank for a changing world. Under the microscope: 03 June 2021*. https://wealthmanagement.bnpparibas/content/dam/bnpparibas/pdfs/june/White%20paper%20ESG%20cake%20and%20eat%20it%20too%20040621%20V3%20ES.pdf

Borja, A. C., Márquez, J. M., y Portillo, D. M. (2020). La sostenibilidad y la promoción de exportaciones. El caso de ICEX. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (912), 43-57.

Brealey, R. A., Myers, S. C. y Allen, F. (2019). *Principles of Corporate Finance*. 13.ª ed. Nueva York: McGraw Hill Education.

Cabrerizo, M. (2019). *Financiación internacional.* Barcelona (España). Marcombo Formación.

Cámara de Comercio Internacional (2021). *2021 ICC Global Survey on Trade Finance: Securing future growth.* París: Cámara de Comercio Internacional, publicación 745.

Cámara de Comercio Internacional (2021). *2021 ICC Trade Register report: Global risk in trade finance.* París: Cámara de Comercio Internacional, publicación 745.

Cámara de Comercio Internacional (2010). *Garantías a primer requerimiento. Revisión 2010*. París: Cámara de Comercio Internacional, publicación 758.

Cámara de Comercio Internacional (2021). *Guía de uso de las Reglas y usos uniformes para créditos documentarios (UCP 600) para las presentaciones electrónicas (eUCP). Versión 2.0.* París: Cámara de Comercio Internacional.

Cámara de Comercio Internacional (2018). *Guía ICC del comercio internacional, 5ª edición.* París: Cámara de Comercio Internacional.

Cámara de Comercio Internacional (2013). *Práctica bancaria internacional estándar*. París: Cámara de Comercio Internacional, publicación 745.

Cámara de Comercio Internacional (2021). *Práctica Internacional Estándar para las garantías a primer requerimiento para las URDG 758 ISDGP*. París: Cámara de Comercio Internacional, publicación 814ES.

Cámara de Comercio Internacional (1997). *Reglas Uniformes de la CCI para las fianzas contractuales.* París: Cámara de Comercio Internacional, publicación 522.

Cámara de Comercio Internacional (2006). *Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios.* París: Cámara de Comercio Internacional, publicación 600.

Cámara de Comercio Internacional (1995). *Reglas Uniformes Relativas a las Cobranzas*. París: Cámara de Comercio Internacional, publicación 522.

Cheol, Eur y Resnik, Bruce (2020). *International Finance Management. 9.ª ed. International Financial Management.* Nueva York: McGraw Hill Education.

Comisión Europea (2021). *Overview of sustainable finance What is sustainable finance?* https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en

Comisión Europea (2018). *Comunicación de la Comisión Europea, Plan de Acción: Financiar el desarrollo sostenible*. COM (2018). Bruselas, 8.3.2018, pp. 97-final https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX%3A52018DC0097

Cordobés, M., Sanz, B., y Navarro, S. (2012). TIC, desarrollo y negocios inclusivos, p. 36. Madrid. Fundación Telefónica.

Cross, Sam Y. (1998). *The Foreign Exchange Market in the United States*. Nueva York: Federal Reserve Bank of New York.

Daedal Research. *Global e-Commerce Market Size, Trends and Forecast with Impact Analysis of COVID-19 (2021-2025).* (2021). Daedal Research. EE. UU., India.
https://www.prnewswire.com/news-releases/global-cross-border-b2c-e-commerce-market-report-2021-2026-amid-the-pandemic-online-consumers-prioritized-more-affordable-prices-and-the-variety-of-goods-in-cross-border-shopping-301256803.html

De Andrés Leal, A. (2015). *Crédito documentario. Guía para el éxito en su gestión*. Sabadell: Marge Books.

Eiteman, D., Stonehill, A. y Moffett, M. (2021). *Multinational Business Finance, 15ª ed.* Essex (Reino Unido): Pearson Education Limited.

European Financial Reporting Advisory Group, EFRAG European Reporting Lab. (2021). Final Report: Proposals for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard-setting.
https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FEFRAG%2520PTF-NFRS_MAIN_REPORT.pdf

European Sustainable and Responsible Investment Forum, Eurosif (2018). European SRI Study 2018.
https://www.spainsif.es/wp-content/uploads/2018/11/Eurosif-SRI-2018-study.pdf

European Union (2019). *Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector*. PE/87/2019/REV/1.
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019R2088

EU Technical Expert Group on Sustainable Finance (EU TEG) (2020a). *Usability guide for the EU green bond standard.*
https://finance.ec.europa.eu/system/files/2020-06/200309-sustainable-finance-teg-green-bond-standard-usability-guide_en.pdf

EU Technical Expert Group on Sustainable Finance (EU TEG) (2020b). *Taxonomy: final report of the Technical Expert Group on Sustainable Finance.*
https://finance.ec.europa.eu/system/files/2020-06/200309-sustainable-finance-teg-green-bond-standard-usability-guide_en.pdf

EU Technical Expert Group on Sustainable Finance (EU TEG) (2019). *Final report on climate benchmarks andbenchmarks' ESG disclosure.*
https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/190930-sustainable-finance-teg-final-report-climate-benchmarks-and-disclosures_en.pdf

FinResp, Centro de Finanzas Responsables y Sostenibles de España. (2019). *Diagnóstico sobre la relación de las Finanzas y la Sostenibilidad en España.*
https://www.ecoserveis.net/wp-content/uploads/2020/02/Finresp-Finanzas_sostenibles_en_Espa%C3%B1a-1.pdf

Friede, G., Busch, T., y Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of*

Sustainable Finance & Investment, *5*(4), pp. 210-233.

Garsuault, P. y Priami, S. (2015). *Opérations bancaires à l'international*. 2.ª ed. París: Revue Banque.

Global Impact Investment Network, GIIN. (2018). *A resource for structuring blended finance vehicles: Utilizing junior equity, subordinated debt, first loss capital, guarantees or technical assistance.* https://thegiin.org/assets/upload/Blended%20Finance%20Resource%20-%20GIIN.pdf

Global Supply Chain Finance Forum (2016). *Standard definitions for Techniques of Supply Chain Finance.* París: Global Supply Chain Finance Forum, Cámara de Comercio Internacional.

Grand View Research. *Global Cross-Border B2C E-Commerce Market Report 2021-2026: Amid the Pandemic, Online Consumers Prioritized More Affordable Prices and the Variety of Goods in Cross-Border Shopping* (2021). Grand View Research. San Francisco (EE. UU.). https://www.researchandmarkets.com/reports/5314619/global-e-commerce-market-size-trends-and#rvp-2

Grath, A. (2016). *The Handbook of International Trade and Finance,* 4.ª edición. Londres: Kogan Page.

García Trius, A. (2018). *100 Documentos del comercio exterior*. Reedición. Madrid: Global Marketing Strategies.

ICISA (International Credit Insurance & Surety Association (2015). *A guide to Trade Credit Insurance.* Londres: Anthem Press.

International Capital Market Association (ICMA) (2020). *Climate Transition Finance Handbook Guidance for Issuers*. https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Climate-Transition-Finance-Handbook-December-2020-091220.pdf

International Capital Market Association (ICMA) & Social Bond Principles (SBP) (2020). *Social Bond Principles, Voluntary Process Guidelines for Issuing Social Bonds.* https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/June-2020/Social-Bond-PrinciplesJune-2020-090620.pdf

International Capital Market Association, ICMA y The Green Bond Principles (GBP). (2018). *Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds June 2018.* https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Green-Bonds-Principles-June-2018-270520.pdf

International Capital Market Association, ICMA y The Sustainability Linked Bond Principles (SLBP). (2020). *Sustainability-Linked Bond Principles, Voluntary Process Guidelines*. https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Translations/2020/Spanish-SLBP2020-06-280920.pdf

International Chamber of Commerce (2019). *eUCP. Version 2.0*. (Supplement to UCP 600). International Chamber of Commerce. París.

Jacque, L. (2019). *International Corporate Finance*, 2.ª ed. New Jersey (EE. UU.): Wiley.

Jankensgard, H.; Alviniussen, A. y Oxelheim, L. (2020). Corporate Foreign Exchange Risk Management. New Jersey (EE. UU.): Wiley.

Jones, S. A. (2018). *Trade and receivables finance. A practical guide to risk evaluation and structuring*. Solihull, West Mindlands (RU): Palgrave. Macmillan.

Jones, S. A. (2019). *Trade and receivables finance companion. A collection of case studies and solutions*. Solihull, West Mindlands (RU): Palgrave. Macmillan.

Krugman, P. R.; Obstfeld, M. y Lelitz, M. J. (2018). *International Finance. Theory & Policy*. Harlow (Reino Unido): Pearson, Educative Limited.

Lebolteux, D. (2020). *Trade Finance Principes et fondamentaux*. 3.ª ed. París: Revue Banque.

Loan Syndications and Trading Association (LSTA) (2021). *Sustainability Linked Loan Principles (SLLP)*. https://www.lsta.org/content/sustainability-linked-loan-principles-sllp/

Loan Syndications and Trading Association (LSTA). (2021). *Green Loan Principles (GLP).* https://www.lsta.org/content/green-loan-principles/

Loan Syndications and Trading Association (LSTA). (2021). *Social Loan Principles (SLP).* https://www.lsta.org/content/social-loan-principles-slp/

Lööf, H., Sahamkhadam, M., y Stephan, A. (2021). *Is Corporate Social Responsibility investing a free lunch? The relationship between ESG, tail risk, and upside potential of stocks before and during the COVID-19 crisis* (N.º 488). Royal Institute of Technology, CESIS-Centre of Excellence for Science and Innovation Studies.

López, M. J., Morán, M., y Seco, M. (2017). Financiación de la internacionalización, en: Arteaga, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*. Madrid: ICEX España Exportación e Inversiones. Libro electrónico: https://www.icex-ceco.es/portal/?libro_detalle&id=352

Madura, J. (2018). *Administración Financiera Internacional*. 13.ª edición. México: Cengage Learning.

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2015). Principales ejemplos de financiación climática de España a nivel nacional e internacional. https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/publicaciones/publicaciones/informe-principales-ejemplos-financiacion-climatica-espana_tcm30-178452.pdf

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2021). *Guía de servicios para la internacionalización*. Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. https://www.icex.es/es/quienes-somos/quienes-somos/guia-servicios-internacionalizacion

Moniteur du Commerce International-MOCI; Asfour, Jean-Claude (2019). *Gérer les risques d'impayés à l'export.* París: Moniteur du Commerce International.

Moniteur du Commerce International-MOCI (2017). *Sécuriser ses paiements à l'export. Guide*

à l'usage des entrepreneurs. Paris: Moniteur du Commerce International.

Morán Serrano, M. (2021). *Contenido didáctico de la asignatura de Financiación internacional a corto plazo* del *MBA* online en Comercio Internacional. Madrid: ICEX-CECO.

Morán, M., Alberola, G., Pitarch, D. y Oliveira E. (2021). *Contenido didáctico de la asignatura de Financiación internacional a corto plazo* del Máster Universitario en Gestión Internacional de la Empresa / MBA in International Management. Madrid: ICEX-CECO.

Observatorio Español de la Financiación Sostenible (OFISO) (2019). *INFORME ANUAL OFISO La Financiación Sostenible en España en 2019.* https://www.ofiso.es/files/Informe-Anual-OFISO-2019.pdf

Observatorio Español de la Financiación Sostenible (OFISO) (2020). *INFORME ANUAL OFISO La Financiación Sostenible en España en 2020*. https://www.ofiso.es/files/Informe-Anual-OFISO-2020.pdf

Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (2021). Compras online en España. Edición 2021. Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, Secretaría General Técnica. https://www.doi.org/10.30923/094-21-106-X

Pacto Mundial de Naciones Unidas en España. (2020). *Finanzas Sostenibles y Agenda 2030: Invertir en la Transformación del Mundo.* https://www.pactomundial.org/biblioteca/white-paper-no-1-finanzas-sostenibles-y-agenda-2030-invertir-en-la-transformacion-del-mundo/

PwC, Price Waterhouse Coopers (2021). *Integrating Sustainable Finance into Corporate Finance Processes: The New Norm.* https://www.pwc.com/jp/en/knowledge/column/integration-into-corporate-finance.html

Quiroga, C. (2015). *Casos de finanzas internacionales*. Madrid: Global Marketing Strategies.

Quiroga, C. (2015). *Casos de finanzas internacionales*. *Guía de respuestas y soluciones*. Madrid: Global Marketing Strategies.

Quiroga, C. (2020). *Finanzas Internacionales*. Madrid: Global Marketing Strategies.

Ruiz Iglesias, A. (2019). Los instrumentos de apoyo financiero a la internacionalización diez años después de la crisis. Información Comercial Española, *ICE: Revista de economía,* N.º 906. Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.

Salcic, Z. (2014). *Export Credit Insurance and Guarantees: A Practitioner's Guide*. Basingstoke (Reino Unido): Palgrave Macmillan.

Sánchez, L. (2018). *El crédito documentario y el mensaje SWIFT*. Barcelona: Marge Books.

Seco Benedicto, M. (2021). *Contenido didáctico de la asignatura de Fundamentos de Contabilidad y Finanzas* del Máster Universitario en Gestión Internacional de la Empresa/MBA in International Management. Madrid: ICEX-CECO.

Spainsif, Foro Español de Inversión Sostenible y Responsable (2020). *Estudio anual Spainsif 2020: La inversión sostenible y responsable en España.*

https://www.spainsif.es/af_estudio_anual_spainsif_2020web-2/

Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (2017). *SASB Conceptual Framework*. https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/05/SASB-Conceptual-Framework.pdf?-source=post_page

VV. AA. (2021). *Contenido didáctico de la asignatura Financiación internacional a largo plazo* del MBA online en Comercio internacional. Madrid: CECO-ICEX.

World Economic Forum (WEF) (2020). Embracing the New Age of Materiality: Harnessing the Pace of Change in ESG. White paper. Colaboración con Boston Consulting Group.

yStats GmbH &Co. KG. *Global Cross-Border B2C E-Commerce 2021* (2021). yStats GmbH &Co. KG. Hamburgo (Alemania). https://www.researchandmarkets.com/reports/5305918/global-cross-border-b2c-e-commerce-2021

b. Lecturas recomendadas

BICE Boletín Económico (2018). *Sostenibilidad como herramienta de internacionalización Análisis teórico del endeudamiento externo*. Información Comercial Española, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. N.º 3099, Mayo 2018. https://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/ministerio/productos/BICE3099.pdf

Cámara de Comercio Internacional (2006). *Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios.* París: Cámara de Comercio Internacional, publicación 600.

Cheol, E. y Resnik, B. (2020). *International Finance Management. 9.ª ed. International Financial Management.* Nueva York: McGraw Hill.

European Sustainable Investment Forum (2021). *Eurosif Report 2021*. https://www.eurosif.org/eurosif-report-2021/

Jones, S. A. (2018). *Trade and receivables finance. A practical guide to risk evaluation and structuring*. Solihull, West Mindlands (RU): Palgrave. Macmillan.

Jones, S. A. (2019). *Trade and receivables finance companion. A collection of case studies and solutions*. Solihull, West Mindlands (RU): Palgrave. Macmillan.

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2015). *Principales ejemplos de financiación climática de España a nivel nacional e internacional.* https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/cambio-climatico/publicaciones/publicaciones/informe-principales-ejemplos-financiacion-climatica-espana_tcm30-178452.pdf

Morán Serrano, M. (2021). *Contenido didáctico de la asignatura de Financiación internacional a corto plazo* del MBA online en Comercio Internacional. Madrid: ICEX-CECO.

Quiroga, C. (2020). *Finanzas Internacionales*. Madrid: Global Marketing Strategies.

c. Enlaces de interés

Banco Mundial:
https://www.bancomundial.org/es/home

Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo:
http://www.ebrd.org

Banco Europeo de Inversiones:
http://www.eib.org

Cámara de Comercio Internacional:
http://www.iccwbo.org

Centro de Finanzas Sostenibles y Responsables de España (Finresp):
https://finresp.es/

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

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

Comisión Europea:
http://ec.europa.eu/trade/

Consejo Asesor Nacional para la Inversión de Impacto (SpainNAB):
https://spainnab.org/

Fxstreet:
http://www.fxstreet.com/

Fondo para la Internacionalización de la Empresa:
https://www.ico.es/web/ico/fondo-para-lainternacionalizacion-de-la-empresa
http://www.comercio.es/fiem

Foro Español de Inversión Sostenible y Responsable (Spainsif):
https://www.spainsif.es/

ICEX España Exportación e Inversiones:
www.icex.es

International Capital Market Association (ICMA):
https://www.icmagroup.org/

Investing:
https://es.investing.com/currencies/streaming-forex-rates-majors

Loan Syndications and Trading Association (LSTA):
https://www.lsta.org/

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital:
www.mineco.gob.es

Instituto de Crédito Oficial:
http://www.ico.es

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos):
http://www.oecd.org

Observatorio Español de la Financiación Sostenible (OFISO):
https://ofiso.es/

d. Vídeos de interés

Carrasco, R. (2020). *Herramientas y mecanismos de financiación y mitigación de riesgos para importar y exportar con seguridad*. ICEX-CECO.

https://www.icex-ceco.es/ En Mediateca, en Vídeos.

Deutsche Bank (2016). *Medios de pago en el comercio internacional*.
https://www.youtube.com/watch?v=C7JyJU-JMcDM

Deutsche Bank (2019). *Volatilidad y cobertura del riesgo de cambio.*
https://www.youtube.com/watch?v=XxlHHzyDY9E

Morán, Miguel (2020). *Medios de cobro en el comercio internacional 1*.
https://www.youtube.com/watch?v=k5xzwkdP-3qA

Morán, M. (2020). *Medios de cobro en el comercio internacional 2*.
https://www.youtube.com/watch?v=s4n5P0d-mSII

Morán, M. (2020). Cómo cobrar las exportaciones… con seguridad. ICEX-CECO.
https://www.icex-ceco.es/ En Mediateca, en Vídeos.

Morán, M. (2020). *Cómo enfrentar el riesgo de cambio en las exportaciones e importaciones*. ICEX-CECO.

https://www.icex-ceco.es/ En Mediateca, en Vídeos.

Oliveira, E. (2020). *Enfoque práctico sobre la financiación de las operaciones internacionales.* ICEX-CECO.

https://www.icex-ceco.es/ En Mediateca, en Vídeos.

Especial Spainsif: Estándar de Bono Verde Europeo.
https://youtu.be/T7KJt_VZNMw

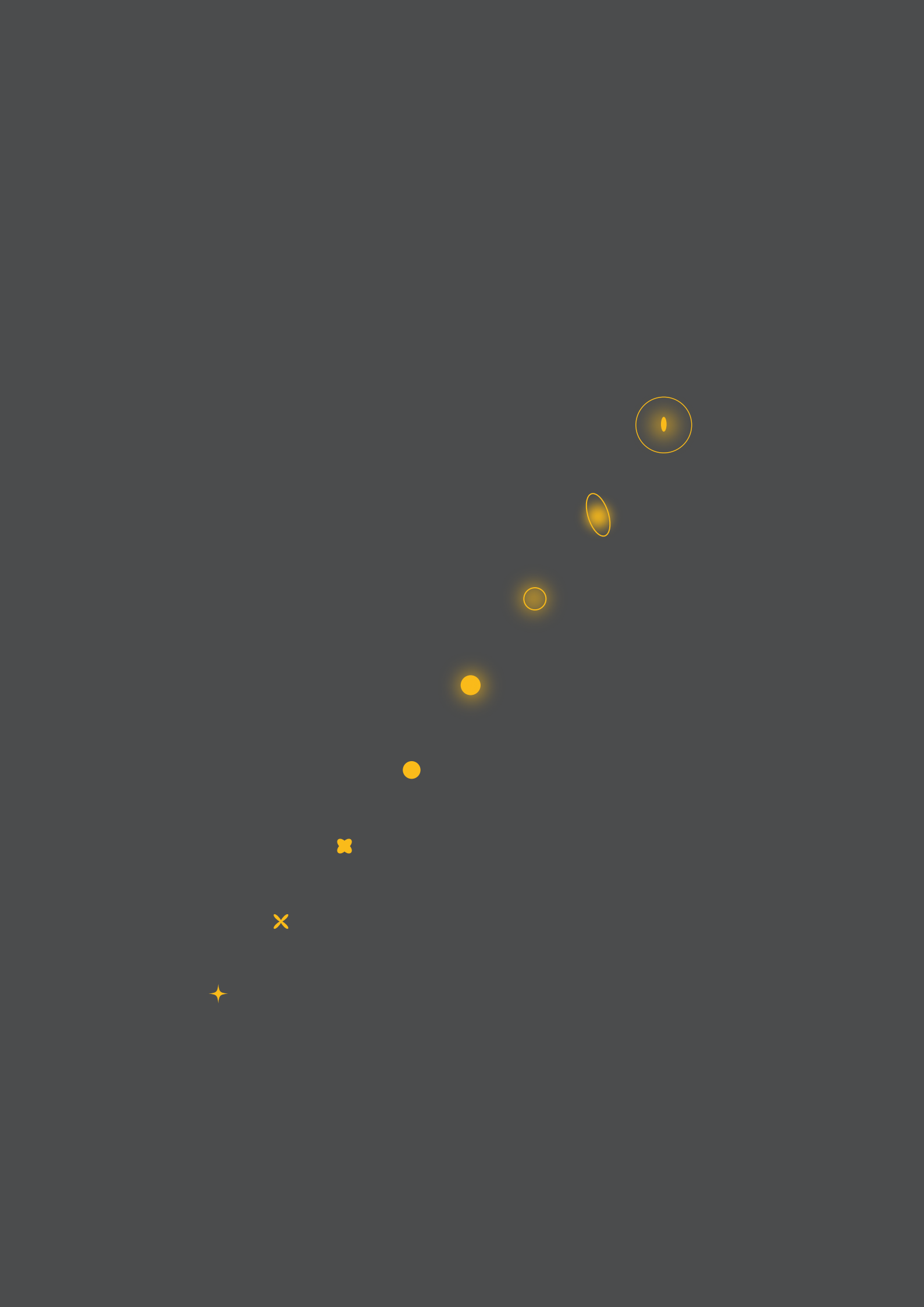
Especial Spainsif: Taxonomía.
https://youtu.be/G-hony_cvNQ

Especial Spainsif: Benchmark Climáticos de la Unión Europea:
https://youtu.be/cPY_ocAqaNE

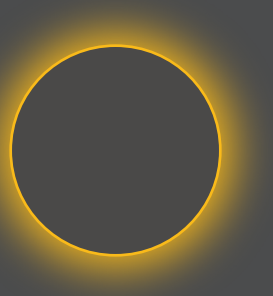
Pacto Mundial de Naciones Unidas en España y Spainsif: LAS FINANZAS SOSTENIBLES EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL.
https://youtu.be/1ElbTHod58Y

Seco, M. (2020). *¿Cómo revisar nuestra empresa a nivel económico-financiero para prepararla para la internacionalización?*

https://www.icex-ceco.es/ En Mediateca, en Vídeos.



CAPÍTULO 5



La cadena de suministro internacional

Autores
Natalia Velasco Gatón
Isabel Castillo Espinós

Índice

CAPÍTULO 5

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE 571

CONTENIDO 572

1. Introducción 572

2. La cadena de suministro internacional 573
   - 2.1. Diferencias entre cadena de suministro y logística 573
   - 2.2. Orígenes y evolución del concepto de logística 574
   - 2.3. Las fases de la logística 575

3. Condiciones de entrega de la mercancía: Incoterms 2020 577
   - 3.1. Qué son los Incoterms 577
   - 3.2. Novedades que incorporan los Incoterms 2020 578
   - 3.3. Clasificación de los Incoterms 2020 581
   - 3.4. Análisis de los diferentes Incoterms 2020 584
     - 3.4.1. Incoterms para cualquier modo o modos de transporte 588
     - 3.4.2. Incoterms para transporte marítimo 600

4. La distribución física internacional, DFI 608
   - 4.1. Protección física y jurídica de la mercancía 608
     - 4.1.1. Protección física 608
     - 4.1.2. Protección jurídico-económica de la mercancía 616
   - 4.2. Los modos de transporte 620
     - 4.2.1. Clasificación de los medios de transporte 620
     - 4.2.2. Agentes del transporte internacional 621
     - 4.2.3. Aspectos técnicos de los medios de transporte 622
   - 4.3. Documentación del transporte internacional 630
     - 4.3.1. El contrato de transporte de mercancías 630
     - 4.3.2. Los documentos de transporte o embarque según los diversos modos de transporte 631

5. La logística del comercio electrónico 635
   - 5.1. Diferencias entre la logística tradicional y la logística del comercio electrónico (B2C) 635

5.2. Modelos particulares de la logística del comercio electrónico 637
5.2.1. El *dropshipping* 637
5.2.2. El *crossdocking* 638
5.2.3. La venta *flash* 639
5.3. El concepto de última milla, *Last mile* 640

6. La cadena de suministro internacional y los nuevos desafíos tecnológicos 641
6.1. La cadena de suministro, *blockchain* y DLT 643
6.2. La cadena de suministro y el Internet de las Cosas (IoT) 647
6.3. La cadena de suministro y la inteligencia artificial (AI) 650

7. Sostenibilidad de la cadena de suministro 651
7.1. Gestión responsable de la cadena de suministro 651
7.1.1. Concepto de compra responsable 651
7.1.2. Sistema de gestión responsable 651
7.1.3. Contexto 651
7.1.4. Estrategia y planificación 653
7.1.5. Conocimiento de la cadena 654
7.1.6. La debida diligencia en la sostenibilidad de la cadena de suministro 654
7.1.7. Selección, control y seguimiento de los proveedores 655
7.2. Sostenibilidad en la logística y transporte internacional 657

RESUMEN 661

GLOSARIO 665

BIBLIOGRAFÍA 669
a. Bibliografía consultada 670
b. Lecturas 672
c. Enlaces de interés 673
d. Vídeos y material audiovisual de interés 674

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Quien haya estudiado este Capítulo dedicado a la cadena de suministro internacional debería ser capaz de:

- Entender los conceptos de cadena de suministro, gestión de la cadena de suministro (SCM, por sus siglas en inglés), de logística y su gestión, así como las diferencias entre unos y otros términos, prestando especial atención a su origen y su evolución histórica.

- Entender la importancia del uso de los distintos Incoterms en los contratos de compraventa internacional. Saber por qué, conforme a la última versión de 2020, se clasifican según los modos de transporte y ver qué ventajas tiene el uso de unos u otros términos dependiendo de los riesgos y costes que estén dispuestos a asumir tanto el comprador como el vendedor.

- Conocer el concepto de Distribución Física Internacional y sus distintas fases. Dentro de la misma, saber utilizar los distintos tipos de envase y embalaje, así como las distintas unidades de carga propias de cada modo de transporte internacional de mercancías.

- Diseñar todo un plan logístico de manipulación y envío de la mercancía, donde se analicen de manera detallada los costes, la calidad del producto y los plazos de entrega de la mercancía.

- Entender lo que significa la protección jurídica de la mercancía y los distintos tipos de pólizas existentes en el ámbito del transporte internacional.

- Conocer todos los documentos utilizados en los diferentes medios de transporte, sus principales características y su uso.

- Vincular toda la logística con el contrato de compraventa para cumplir con todo lo pactado entre las partes, evitando riesgos innecesarios.

- Comprender las particularidades de la logística del comercio electrónico (B2C) y sus diferencias con la logística tradicional.

- Saber qué tecnologías, herramientas tecnológicas y otras innovaciones se están aplicando en la gestión de la cadena de suministro internacional y cuáles son los últimos avances en este ámbito.

- Comprender qué es y qué elementos integra la gestión responsable de la cadena de suministro internacional.

- Ver cómo se está aplicando la sostenibilidad a la logística y al transporte internacional.

1. Introducción

Una vez visto en capítulos anteriores todo lo relacionado con el acceso a mercados exteriores de exportación, con los requisitos de implantación de la empresa en terceros países y con la política de *marketing mix,* procede analizar ahora todo lo relacionado con cadena de suministro internacional y su gestión en las empresas que quieran acceder a los mercados exteriores.

Así pues, en este Capítulo, tras la introducción, vamos a comenzar con la presentación de lo que significa la cadena de suministro internacional o *Supply Chain Management* (SCM). Analizaremos tanto el concepto de cadena de suministro como el concepto de la gestión de la cadena de suministro. Veremos cómo se integra dentro de la cadena de suministro el concepto de la logística y qué se entiende por gestión de la cadena logística. Además del concepto de logística, conoceremos su origen, evolución y sus características principales.

En el punto tercero detallaremos la versión 2020 de los Incoterms elaborados por la Cámara de Comercio Internacional, en particular las novedades que se incluyen frente a la edición de los Incoterms de 2010.

En la cuarta parte del Capítulo nos vamos a centrar en todo lo relacionado con la Distribución Física Internacional, DFI, de las mercancías. Para ello hemos englobado en este apartado la protección física y jurídica de las mercancías, los modos de transporte y los documentos de transporte.

En el quinto punto abordaremos la logística del comercio electrónico, entendido este como la relación de la empresa con el consumidor final (B2C), por lo que no analizaremos el comercio electrónico entre empresas (B2B). En esta parte realizaremos una comparativa entre la logística tradicional, que habremos visto en epígrafes anteriores, y la logística del comercio electrónico (B2C).

El apartado siguiente lo hemos dedicado a analizar la cadena de suministro y los nuevos desafíos tecnológicos a los que se enfrenta, como son: la digitalización, la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas, el *big data*, etc.

Y, por último, en el séptimo punto del Capítulo, se hace una revisión de la sostenibilidad aplicada a la cadena de suministro internacional, en la que se presta especial atención a la gestión responsable de la SCM (*Supply Chain Management*) y también se analiza, someramente, la sostenibilidad en la logística y en el transporte internacional.

2. La cadena de suministro internacional

2.1. Diferencias entre cadena de suministro y logística

Hay dos términos que se confunden muchas veces: la cadena de suministro y la logística.

Sin embargo, ambos conceptos no significan lo mismo:

- **Cadena de suministro**: según Kenton (2021) podemos definir la cadena de suministro como "la red o sistema de interconexión entre una empresa y sus proveedores para producir y distribuir un producto específico hasta que llega al comprador final. Esta red incluye diferentes actividades, personas, entidades, información y recursos". Dicho de otra manera, representa los pasos necesarios para llevar el producto o servicio desde su estado original hasta el cliente.

- **Logística**: "es el proceso de planificación, implementación y control de procedimientos para el transporte y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes, incluidos los servicios y la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de cumplir con los requisitos del cliente". (CSCMP).

  Esta definición incluye movimientos de entrada y salida, internos y externos.

Podemos, a su vez, ver las diferencias entre **la gestión de la cadena de suministro y la gestión logística.**

Para ello presentamos las definiciones que hace de ambos conceptos el estadounidense *Council of Supply Chain of Management Professionals* (CSCMP).

- **La gestión de la cadena de suministro** (más conocida por sus siglas en inglés, **SCM**, *Supply Chain Management*) "abarca la planificación y gestión de todas las actividades relacionadas con la contratación interna y la adquisición, la conversión y todas las actividades de gestión logística.

  Es importante destacar que también incluye la coordinación y colaboración con los socios de la cadena, que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicios externos, y clientes.

  En esencia, la gestión de la cadena de suministro integra la gestión de la oferta y la demanda dentro y entre las empresas. La gestión de la cadena de suministro es una función integradora cuya responsabilidad principal es vincular las principales funciones y los procesos comerciales dentro y entre las empresas en un modelo comercial cohesivo y de alto rendimiento. Incluye todas las actividades de gestión logística, así como

las operaciones de fabricación, e impulsa la coordinación de procesos y actividades entre los departamentos de *marketing*, ventas, diseño de productos, finanzas y tecnología de la información".

- **La gestión logística**, tal y como se desprende de la de definición anterior, "**es una parte de la gestión de la cadena de suministro**.

  Las actividades de gestión logística generalmente incluyen la gestión del transporte entrante y saliente, la gestión de flotas, el almacenamiento, el manejo de materiales, el cumplimiento de pedidos, el diseño de redes logísticas, la gestión de inventario, la planificación de suministro / demanda y la gestión de proveedores de servicios logísticos de terceros.

  La función logística también incluye el abastecimiento y las adquisiciones, la planificación y la programación de la producción, el embalaje, el montaje y el servicio al cliente".

  Como podemos ver, está involucrada en todos los niveles de planificación y ejecución: estratégico, operativo y táctico.

  Así pues, la gestión logística es una función integradora que coordina y optimiza todas las actividades logísticas, e integra las actividades logísticas con otras actividades de la empresa, incluidas las de *marketing*, ventas, fabricación, finanzas y tecnología de la información.

Una vez que hemos presentado los conceptos de cadena de suministro y logística, nos vamos a centrar en el último de ellos analizando, a continuación, sus orígenes y su evolución.

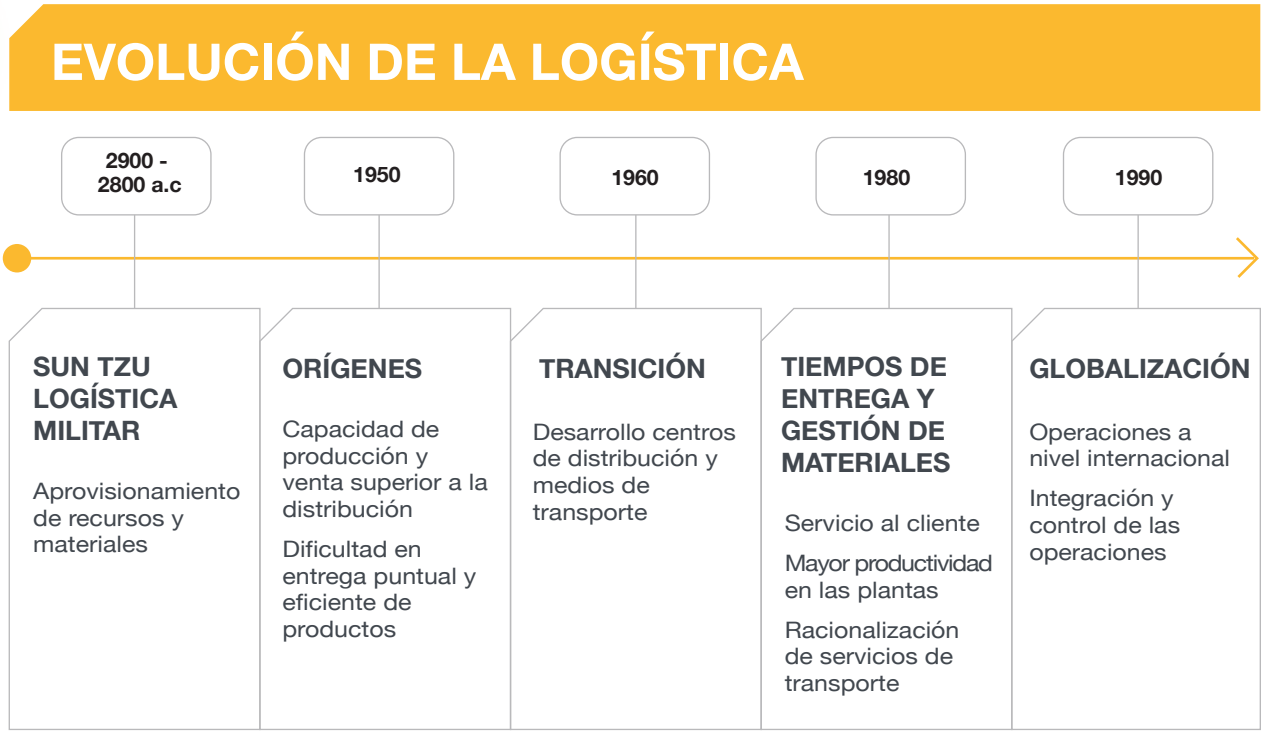
2.2. Orígenes y evolución del concepto de logística[1]

La logística tiene su origen en el mundo militar, pues ya desde la antigüedad, cuando los ejércitos se planteaban una campaña, estaban obligados a planificar previamente cómo aprovisionarse de comida, armas, medicinas, etc. Hasta mediados del siglo pasado, cuando Bethel et al. (1945) establecen una analogía entre la logística militar y el abastecimiento técnico material para las industrias, no se puede decir que la logística estuviera claramente definida.

En la década de 1960, se produce un claro desarrollo de los medios de transporte y de los centros de distribución, dando lugar a nuevas definiciones. En los años 80, los tiempos de entrega, la gestión de *stocks* y el servicio al cliente pasan a ser términos fundamentales en todo lo relacionado con la logística. En los años 90, con la globalización de los mercados, surge el concepto holístico de **logística integrada**, en el que resulta esencial el control total de toda la cadena logística. En la Figura 5.1 podemos ver cómo ha ido evolucionando el concepto de logística desde sus orígenes hasta nuestros días.

1 Epígrafe que sigue en líneas generales la exposición de Velasco (2017).

Figura 5.1



Fuente: Molins y Velasco (2013), adaptado de Mora García (2009).

2.3. Las fases de la logística[2]

Siguiendo a Torres et al. (2007), podemos decir que las fases o los subsistemas que componen la logística son:

- Aprovisionamiento
- Producción
- Distribución

Si bien se puede entrar a analizar pormenorizadamente cada una de esas fases, en el ámbito de la logística y el transporte internacional, el punto esencial es el que tiene que ver con el tercer subsistema: la **distribución física internacional de la mercancía**, más conocida por sus siglas DFI. Nos vamos a centrar en ese concepto y en la metodología de su análisis.

Una buena definición del concepto de DFI, desarrollada a partir de la propuesta por el Centro de Comercio Internacional de la UNCTAD, es la de ANAGENA (1998): "Conjunto de operaciones necesarias para desplazar una carga desde un

2 En esta parte se ha mantenido lo ya expuesto en la versión de Molins y Velasco (2013).

punto de origen a un punto de destino, realizadas en forma secuencial (cadena de DFI) durante un lapso determinado (tiempo de tránsito), para satisfacer eficientemente una demanda".

Partiendo de esta definición ya podemos determinar, como metodología de análisis, cuáles son las etapas de la DFI:

- Análisis de la carga a transportar. Preparación del envase y embalaje.

- Selección del modo de transporte.

- Determinación y preparación de la documentación pertinente.

Todas estas etapas van a ser objeto de análisis detallado en el epígrafe 4, que dedicamos a la Distribución Física Internacional.

3. Condiciones de entrega de la mercancía: Incoterms 2020

3.1. Qué son los Incoterms

Una vez vista la parte de la cadena de suministro y su interrelación con la logística, vamos a pasar a analizar de manera detallada todo lo referido a los Incoterms.

Los Incoterms (*International Commercial Terms*) son unas reglas inicialmente concebidas para el comercio internacional, elaboradas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI)[3], cuyo objetivo consiste en establecer criterios entre las dos partes que participan en un contrato de compraventa internacional: el comprador y el vendedor, sobre:

- la distribución de los gastos,
- las obligaciones documentales y
- la transmisión de los riesgos.

Aunque en el propio nombre de los mismos aparece el término internacional, la realidad es que se ha ampliado su uso al mercado nacional.

Tal y como señala la propia CCI, son reglas que se utilizan de manera habitual en los contratos de compraventa en todo el mundo, para todo tipo de mercancías, y se han convertido en parte del lenguaje cotidiano del comercio.

En el año 2020 la CCI editó una guía cuyo título es: Incoterms® 2020 y que contiene la actualización de las reglas, así como recomendaciones para el uso de once términos utilizados en la compraventa de mercaderías.

En esa nueva redacción de 2020, que es de aplicación desde el 1 de enero de 2020, se han tenido en consideración los últimos avances en la práctica comercial y también se han actualizado y modificado algunas de las reglas de la versión de 2010, para facilitar su uso y su comprensión por todos los operadores vinculados en el contrato de compraventa.

Si bien es cierto que los cambios no son muy sustanciales con respecto a la versión de 2010, hay una serie de novedades que conviene conocer y que vamos a analizar en el siguiente epígrafe.

Además, la CCI recomienda que todos los contratos de compraventa, en particular los internacionales, hagan referencia a las reglas Incoterms 2020 como última versión de las mismas.

Por último, es muy importante señalar que estos términos son de **aceptación voluntaria** por las partes, aunque **pasan a ser obligatorios en el**

3 Incoterms® es una marca registrada de la Cámara de Comercio Internacional (CCI). Puede encontrarse más información sobre la marca comercial "Incoterms" en: https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/

momento en que se incluyen en el contrato de compraventa.

3.2. Novedades que incorporan los Incoterms 2020

Como hemos señalado anteriormente, se esperaba una modificación sustancial de las reglas Incoterms en la versión 2020. La realidad fue que hubo muy pocos cambios con respecto a la versión anterior y las principales novedades de la última edición publicada por la CCI son las siguientes:

1. Nuevo orden de las obligaciones de las partes (vendedor y comprador)

En la nueva versión se ha modificado el orden de las obligaciones[4] o condiciones que deben cumplir tanto el vendedor como el comprador, en un contrato de compraventa internacional.

Hay que tener en cuenta que los conceptos fundamentales de las reglas Incoterms son: **la entrega y el riesgo**.

Por lo tanto, la CCI consideró útil presentar estos dos conceptos en la parte superior de cada artículo, para facilitar una mejor compresión a los usuarios de estas reglas.

De igual manera, se han separado seguro y transporte como obligaciones distintas.

En el Cuadro 5.1 se puede ver de forma clara y sencilla el nuevo orden de esas obligaciones.

2. Nuevas notas explicativas mucho más completas y formales

En la edición de 2010 publicada por la CCI, al principio de cada regla se incluían una serie de notas de orientación que facilitaban su lectura y comprensión.

Sin embargo, en la nueva versión de 2020 se denominan "**Notas explicativas para los usuarios**". Esas notas son más completas y, de alguna manera, más formales que las anteriores, con el doble objetivo de dar mayor orientación al usuario a la hora de buscar la regla que mejor se adecúe a su caso particular, y de orientar en su interpretación a los abogados o asesores que deben utilizarlas en la redacción de contratos o en cuestiones legales que puedan surgir en todo tipo de disputas.

3. Nueva forma de establecer los costes en las distintas reglas

En versiones anteriores de las reglas, el usuario tenía que revisar varios artículos dentro de cada regla para ver quién asumía qué costes. No quedaba claro si lo asumía el vendedor o lo asumía el comprador, por ejemplo, en el transporte internacional o en el seguro de mercancías internacional.

4 No se deben confundir las obligaciones que señala la propia CCI y que se muestran en el Cuadro 5.1, con las obligaciones reales que deben realizar las partes del contrato. Por ejemplo, aunque la CCI señala A1 / B1 como obligaciones generales, dentro de esas obligaciones puede haber muchas como son licencias y autorizaciones, documentos, etc., que suponen un orden cronológico para ambas partes y que tendrán que haberse pactado expresamente en el contrato para poder ser exigibles.

Cuadro 5.1

OBLIGACIONES DE LAS PARTES INTERVINIENTES EN EL CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL

A - OBLIGACIONES DE LA EMPRESA VENDEDORA	B - OBLIGACIONES DE LA EMPRESA COMPRADORA
A1 Obligaciones generales del vendedor	B1 Obligaciones generales del comprador
A2 Entrega	B2 Recepción
A3 Transmisión de riesgos	B3 Transmisión de riesgos
A4 Transporte	B4 Transporte
A5 Seguro	B5 Seguro
A6 Documento de entrega / transporte	B6 Documento de entrega / transporte
A7 Despacho de exportación / importación	B7 Despacho de exportación / importación
A8 Comprobación / embalaje / marcado	B8 Comprobación / embalaje / marcado
A9 Reparto de costes	B9 Reparto de costes
A10 Notificaciones al comprador	B10 Notificaciones al vendedor

Fuente: elaboración propia a partir de CCI (2020).

Tal y como se puede ver en el Cuadro 5.1, ahora ya hay una referencia expresa al reparto de costes en las obligaciones A9 / B9 que nos indica claramente si es el vendedor o es el comprador el que debe asumir ese coste (bien es cierto, como veremos más adelante, que si lo asume el vendedor, normalmente, repercutirá en la factura).

4. Nuevo orden para DAP y nueva regla DPU

En la versión de las reglas de 2010, nos encontrábamos con los términos DAT y DAP, en ese mismo orden.

Llamaba la atención que el término DAP, que ni implicaba, ni implica en la actual versión, la descarga de la mercancía del medio de transporte en el lugar denominado como lugar de entrega, fuera en orden posterior a DAT que implicaba la descarga de la mercancía del transporte principal en una terminal (fuera esta marítima, aeroportuaria, o en el interior de un territorio).

Con buena lógica se decidió cambiar el orden y que DAP apareciera en un orden anterior a DPU (término que ha sustituido al anterior DAT).

Como se acaba de señalar, se ha creado un nuevo término: DPU (*Delivered at Place Unloaded*, Entregado en Lugar Descargado), en lugar del término anterior DAT, puesto que el lugar de destino puede ser cualquiera (hasta la propia empresa o un almacén del comprador) y no sólo una "terminal", siempre que el vendedor sea capaz de entregar la mercancía al comprador descargada del medio de transporte que llega al lugar de entrega.

5. Novedad en FCA sobre el Conocimiento de Embarque con anotación "a bordo"

Como veremos más adelante, en el epígrafe en el que analizamos con detalle los distintos tipos de reglas, el Incoterm FCA no debe utilizarse para cargas completas en transporte marítimo.

En esta regla, el lugar de entrega será siempre un punto terrestre (una fábrica, un almacén, una terminal de contenedores en un puerto, etc.) aunque la utilicemos para transporte multimodal en el envío de un contenedor.

Por lo tanto, si el vendedor entrega el contenedor en una terminal de un puerto, el documento que justifica esa entrega nunca debería de ser un conocimiento de embarque, ya que este se emite una vez que la mercancía está a bordo del buque.

Sin embargo, tal y como nos indica la propia CCI, esto se debe sobre todo a la mala praxis de algunos bancos y entidades financieras (además de las obligaciones que imponen algunos países), quienes exigen para los pagos documentarios que el vendedor presente como documento obligatorio un "conocimiento de embarque" que demuestre que la mercancía está "a bordo".

La CCI indica que, para que esto pudiera hacerse, debería haberse pactado previamente en el contrato de compraventa internacional para que el comprador permita a su transportista / transitario / naviera que entregue al vendedor ese documento y que, a su vez, el vendedor se obligue a entregar a su banco dicho documento, para que el comprador (o quien esté apoderado en su nombre) pueda recibirlo físicamente y presentarlo ante la naviera, con objeto de que le entreguen las mercancías compradas al vendedor.

6. Novedades sobre la cobertura del seguro en las reglas CIP y CIF

De manera resumida, lo que se planteó la CCI fue que el coste de la mercancía que se vendía en un contenedor (transporte multimodal) no era el mismo que si se vendía la carga de un barco completo (régimen de fletamentos, como veremos en la parte de transporte marítimo).

En el primer caso, la regla que se debería usar, al ser transporte multimodal, era CIP. En el segundo caso, al tratarse de transporte marítimo puro, se debía utilizar CIF.

Tras analizar las propuestas que hicieron los distintos cargadores, los operadores y las navieras, se llegó a la conclusión de que el coste de la prima del seguro no afectaba sustancialmente al valor de un contenedor que se vendiera en condiciones CIP.

Por el contrario, en la venta de una mercancía que supusiera la carga de un barco completo, el precio de la póliza del seguro sí podía afectar, de manera significativa, al precio final de la mercancía.

Así pues, se decidió que el vendedor que tuviera que contratar la póliza de seguro en CIP, debería asegurar la mayor protección para el comprador: como en una ICC A (a todo riesgo) o similar, salvo pacto en contrario de las partes.

Sin embargo, en el caso de la regla CIF, el vendedor cumplía con su obligación si contrataba una póliza de seguro para el comprador con la menor cobertura, como una ICC C o similar, salvo pacto en contrario de las partes.

Todo lo referido a las pólizas de seguro ICC A e ICC C se puede encontrar en el epígrafe 4.1.2.1.

3.3. Clasificación de los Incoterms 2020

Para entender mejor la nueva clasificación y sus cambios podemos observar los Cuadros 5.2, 5.3 y 5.4.

En el Cuadro 5.2, observamos los 11 Incoterms de la versión 2020, divididos en los cuatro grupos tradicionales, E, F, C y D, ya que esta agrupación sigue resultando muy útil para ver qué términos están vinculados a la salida de la mercancía de fábrica o almacén en el país de origen (E), cuáles no implican el pago del transporte principal (F), cuáles sí (C), y cuáles están vinculados con la llegada de la mercancía al país de destino (D).

La clasificación de los Incoterms 2020, como ya hacía la clasificación del 2010, contempla solo dos grandes categorías:

- Incoterms para cualquier modo o modos de transporte (Cuadro 5.3).

- Incoterms para transporte marítimo y por vías marítimas interiores (Cuadro 5.4).

En el Cuadro 5.3 se recogen aquellos términos válidos para **cualquier modo de transporte y también para transporte multimodal y combinado.**

Conviene señalar que la mayor parte de la carga realizada en contenedores supone un transporte multimodal y, por consiguiente, si se da esa circunstancia sería deseable utilizar cualquiera de los Incoterms de ese grupo y no los de la agrupación siguiente (Cuadro 5.4).

En el Cuadro 5.4 aparecen reflejados los Incoterms 2020 que se deben utilizar, tal y como indica la propia CCI, cuando el medio de transporte principal sea marítimo o acuático. En este caso, la carga de la mercancía se realiza directamente por el cargador (ya sea el exportador o el importador, según el Incoterms que ambos hayan pactado), **sin valerse de unidades de transporte como los contenedores.**

En el epígrafe 3.4 siguiente se analizan con mayor profundidad los distintos tipos de Incoterms 2020 y se especifican las obligaciones y costes que conllevan, ya sean para el vendedor / exportador como para el comprador / importador.

Cuadro 5.2

CLASIFICACIÓN TRADICIONAL DE LOS INCOTERMS POR FAMILIA DE TÉRMINOS

GRUPO E Salida	**EXW**	*EX Works*	En fábrica
GRUPO F Transporte principal no pagado	**FCA**	*Free CArrier*	Franco transportista
	FAS	*Free Alongside Ship*	Franco al costado del buque
	FOB	*Free On Board*	Franco a bordo
GRUPO C Transporte principal pagado	**CFR**	*Cost and FReight*	Coste y flete
	CIF	*Cost, Insurance and Freight*	Coste, seguro y flete
	CPT	*Carriage Paid To*	Transporte pagado hasta
	CIP	*Carriage and Insurance Paid to*	Transporte y seguro pagados hasta
GRUPO D Llegada	**DAP**	*Delivered At Place*	Entregada en lugar
	DPU	*Delivered at Place Unloaded*	Entregada en lugar descargada
	DDP	*Delivered Duty Paid*	Entregada derechos pagados

Fuente: elaboración propia a partir de Velasco (2017).

Cuadro 5.3

INCOTERMS PARA CUALQUIER MODO O MODOS DE TRANSPORTE

EXW	*EX Works*	EN FÁBRICA
FCA	*Free CArrier*	FRANCO TRANSPORTISTA (lugar de entrega convenido)
CPT	*Carriage Paid To*	TRANSPORTE PAGADO HASTA (lugar de destino convenido)
CIP	*Carriage and Insurance Paid to*	TRANSPORTE Y SEGURO PAGADOS HASTA (lugar de destino convenido)
DAP	*Delivered At Place*	ENTREGADA EN LUGAR (lugar de entrega convenido)
DPU	*Delivered at Place Unloaded*	ENTREGADA EN LUGAR DESCARGADA (lugar de entrega convenido)
DDP	*Delivered Duty Paid*	ENTREGADA DERECHOS PAGADOS (lugar de entrega convenido)

Fuente: elaboración propia a partir de Velasco (2017).

Cuadro 5.4

INCOTERMS PARA TRANSPORTE MARÍTIMO Y POR VÍAS NAVEGABLES INTERIORES

FAS	FRANCO AL COSTADO DEL BUQUE (puerto de carga convenido)
FOB	FRANCO A BORDO (puerto de carga convenido)
CFR	COSTE Y FLETE (puerto de destino convenido)
CIF	COSTE, SEGURO Y FLETE (puerto de destino convenido)

Fuente: Molins y Velasco (2013).

3.4. Análisis de los diferentes Incoterms 2020

Antes de comenzar a analizar las distintas reglas, es necesario tener en cuenta las siguientes aclaraciones:

a) Se deben analizar siempre desde el punto de vista del exportador / vendedor, partiendo de la regla Incoterms 2020 que le supone menos trámites y menos costes (EXW), hasta llegar a aquella que le supone realizar todos los trámites y asumir todos los costes hasta dejar la mercancía puesta a disposición del cliente final (DDP).

b) Aunque parezca obvio, y como ya se mencionó anteriormente, cabe comentar que los costes, que en un primer momento asume el exportador / vendedor como obligaciones suyas, los factura posteriormente al comprador dentro del precio de venta. Por lo tanto, el precio de venta será distinto según sea uno u otro el Incoterm que utilice el exportador[5].

c) Hay que prestar especial atención a los términos C, ya que, aunque en ellos el exportador / vendedor asume los costes del transporte hasta el país o lugar de destino, sin embargo, no asume los riesgos durante el transporte de la mercancía hasta el lugar pactado en el propio término de los Incoterms C. Esto es así, porque la transmisión de los riesgos en estos términos se produce siempre en el país / lugar de origen del transporte principal.

A continuación, procederemos a analizar cada uno de los términos, de manera individualizada[6].

Estas son las obligaciones que conllevan los Incoterms para ambas partes y que aparecen en las Figuras 5.2 y 5.3:

1. Obligación de envase, embalaje y de control previo de la mercancía.

2. Obligación de obtener licencias, autorizaciones y otras formalidades.

3. Obligación de cargar el camión o contenedor en la fábrica o en el almacén de depósito de la mercancía.

4. Obligación de asumir el transporte interior en el país de origen hasta el punto de salida definitiva de la mercancía.

5. Obligación de realizar los trámites aduaneros y fiscales, así como el despacho de exportación, en el país de origen de la mercancía.

5 A modo de ejemplo, un envío para un comprador estadounidense se cotizará de manera diferente si se vende:

— En condiciones FCA puerto de Barcelona, ya que podría tener un coste de 20.000 € (19.000 € del valor de la mercancía + 750 € en concepto de transporte terrestre desde el punto de carga del contenedor en la empresa exportadora hasta el puerto de Barcelona + 250 € en concepto de despacho de exportación, descarga y manipulación en el puerto de Barcelona).

— En condiciones CIP puerto de Newark (EE.UU.), ya que el coste podría ascender hasta los 21.500 € (20.000 € según los costes calculados en FCA + 1.300 € del flete marítimo desde el puerto de Barcelona al de Newark + 200 € del seguro internacional).

6 Como se ha señalado arriba, las modificaciones de la versión 2020 con respecto a la versión de 2010 no son muy significativas.

6. Obligación de contratar y pagar los costes de manipulación y de carga de la mercancía en las terminales de salida de la mercancía en el país de origen.

7. Obligación de contratar y pagar el transporte principal.

8. Obligación de contratar y pagar el seguro de mercancía y de transporte internacional (como tomador de la póliza), con diferentes coberturas (ICC A para CIP o ICC C para CIF).

9. Obligación de contratar y pagar los costes de manipulación y descarga de la mercancía del medio de transporte en las terminales, en el país de destino.

10. Obligación de realizar los trámites aduaneros y fiscales, así como el despacho de importación, en el país de destino de la mercancía.

11. Obligación de asumir el transporte interior en el país de destino, desde la terminal de llegada de la mercancía hasta la fábrica del importador, o cualquier otro punto pactado entre las partes.

Figura 5.2

INCOTERMS PARA CUALQUIER MODO O MODOS DE TRANSPORTE: REPARTO DE COSTES Y TRANSMISIÓN DEL RIESGO

OBLIGACIONES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
EXW	Costes que asume												
	Transmisión riesgo												
FCA	Costes que asume												
	Transmisión riesgo												
CPT	Costes que asume												
	Transmisión riesgo												
CIP	Costes que asume												
	Transmisión riesgo												
DAP	Costes que asume												
	Transmisión riesgo												
DPU	Costes que asume												
	Transmisión riesgo												
DDP	Costes que asume												
	Transmisión riesgo												

Nota:

El color azul oscuro determina los costes a los que debe hacer frente el vendedor y el color verde oscuro determina los costes a los que debe hacer frente el comprador.

El color azul claro determina el lugar / momento hasta el que asume el riesgo el vendedor y el color verde claro determina el lugar / momento a partir del cual el riesgo lo asume el comprador.

Cuando el fondo aparezca destacado en color rojo, supondrá que en ese lugar / momento el vendedor debe hacer frente al coste, pero que quien asume el riesgo es el comprador (algo que solo ocurre en los términos C y que va a depender del lugar exacto en el que se realice la entrega y de las obligaciones pactadas en el contrato).

Fuente: elaboración propia a partir de CCI (2020).

Figura 5.3

INCOTERMS PARA TRANSPORTE MARÍTIMO Y POR VÍAS NAVEGABLES INTERIORES

OBLIGACIONES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FAS	Costes que asume	●	◐	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Transmisión riesgo	●	◐	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FOB	Costes que asume	●	◐	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Transmisión riesgo	●	◐	●	◐	●	●	●	●	●	●	●	●
CFR	Costes que asume	●	◐	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Transmisión riesgo	●	◐	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CIF	Costes que asume	●	◐	●	●	●	●	●	●	◐	●	◐	●
	Transmisión riesgo	●	◐	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Nota:

El color azul oscuro determina los costes a los que debe hacer frente el vendedor y el color verde oscuro determina los costes a los que debe hacer frente el comprador.

El color azul claro determina el lugar / momento hasta el que asume el riesgo el vendedor y el color verde claro determina el lugar / momento a partir del cual el riesgo lo asume el comprador.

Cuando el fondo aparezca destacado en color rojo, supondrá que en ese lugar / momento el vendedor debe hacer frente al coste, pero que quien asume el riesgo es el comprador (algo que solo ocurre en los términos C y que va a depender del lugar exacto en el que se realice la entrega y de las obligaciones pactadas en el contrato).

Fuente: elaboración propia a partir de CCI (2020).

12. Obligación de descargar la mercancía en el punto de destino.

3.4.1. Incoterms para cualquier modo o modos de transporte

EXW: *EX WORKS* / FRANCO FÁBRICA

Tal y como señala la CCI, este término puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte.

En la versión 2010 se indicaba como novedad que es un término **adecuado para el comercio nacional**, mientras que FCA es normalmente más apropiado para el comercio internacional. Esto se sigue manteniendo en la versión actual.

La expresión "En Fábrica" significa que el vendedor realiza la entrega cuando pone la mercancía a disposición del comprador en las instalaciones del vendedor o en otro lugar designado a ese efecto (por ejemplo, taller, fábrica, almacén, etc.).

En este término el exportador **NO** tiene que despachar la mercancía para la exportación.

La CCI recomienda que en el contrato de compraventa se especifique, tan claramente como sea posible, el punto exacto del lugar de entrega designado. Esto es así, porque los costes y riesgos hasta dicho punto corren a cargo de la empresa vendedora. A partir de ese lugar de entrega, la empresa compradora asume todos los costes y riesgos que implica hacerse cargo de la mercancía desde el punto pactado en el contrato.

La regla EXW representa la mínima obligación para la empresa vendedora.

Respecto a este término, la CCI indica que hay que prestar especial atención a lo siguiente:

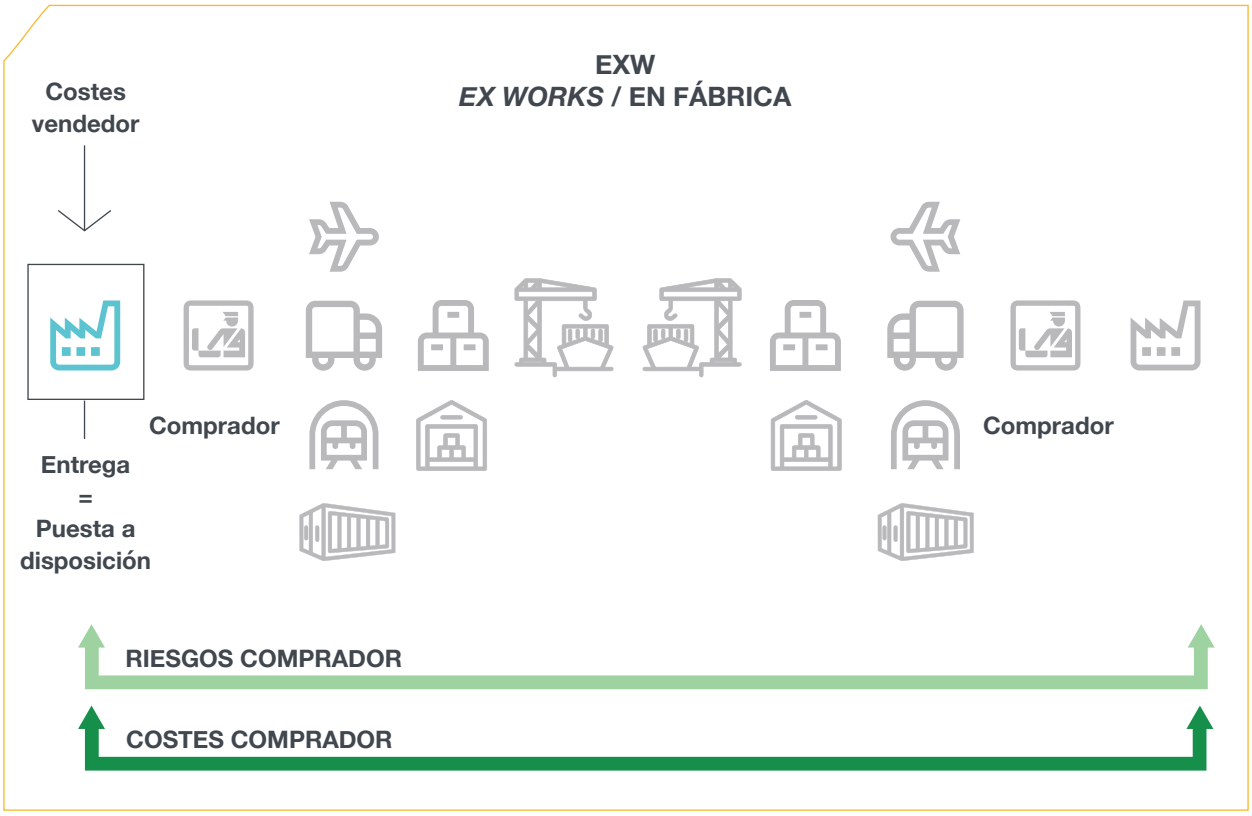
a) El vendedor no tiene ninguna obligación ante el comprador de cargar la mercancía, incluso aunque pudiera estar en mejor situación para hacerlo. **Si el vendedor la cargara, lo haría a riesgo y expensas del comprador**. En la versión del 2020, se indica que si el comprador quiere que el vendedor cargue la mercancía y asuma el riesgo, ambas partes deben dejar esto por escrito en el contrato de compraventa. La CCI recomienda que si el vendedor está en mejor situación para cargar las mercancías se utilice la regla FCA, ya que esta obliga al vendedor a hacerlo por su cuenta y riesgo.

b) Si la venta es una exportación, hay que recordar que el vendedor no está obligado a organizar ni a realizar el despacho de exportación. Por consiguiente, la CCI recomienda que los compradores no utilicen EXW si no pueden realizar, ya sea directa o indirectamente, el despacho de exportación.

c) Otro tema que se debe tener en cuenta es que el comprador, en principio, no está obligado a proporcionar al vendedor documentos ni información que estén relacionados con el despacho de exportación de la mercancía. Sin embargo, el vendedor podría necesitar la información y la documentación, por ejemplo, con finalidades fiscales o informativas.

Figura 5.4

INCOTERM EXW



Leyenda: A tener en cuenta para todas las figuras desde la 5.4 a la 5.14.
- Color azul claro para el vendedor, cuando los costes y riesgos coincidan en el mismo lugar.
- Color azul claro para el vendedor, cuando los riesgos del vendedor terminen en el país de origen y color azul oscuro cuando los costes del vendedor lleguen hasta el país de destino (solo en los términos C: CPT, CIP, CFR y CIF).
- Color verde oscuro para los costes del comprador y verde claro para los riesgos que asume el comprador.

Fuente: elaboración propia.

OBLIGACIONES:

- DEL VENDEDOR:
  - Envase y embalaje
  - Licencias y autorizaciones
  - Documentación (factura, lista de bultos)

- DEL COMPRADOR:
  - Licencias y autorizaciones
  - Transporte de la mercancía desde las instalaciones del vendedor
  - Trámites en aduana de exportación
  - Manipulación y carga en el país de origen
  - Flete principal (del país de exportación al país de importación)
  - Seguro de la mercancía **(opcional)**
  - Manipulación y descarga en el país de destino
  - Trámites en aduana de importación
  - Transporte de la mercancía (del lugar de importación a las instalaciones del comprador)

FCA: *FREE CARRIER* / FRANCO TRANSPORTISTA

Tal y como se ha señalado anteriormente, este término se puede utilizar con independencia del modo de transporte seleccionado y también cuando se emplea más de un modo de transporte.

Al utilizar "Franco Transportista" o "Franco Porteador", se indica que la empresa vendedora entrega la mercancía al transportista / porteador, o a otra persona designada por la empresa compradora, en las instalaciones de la empresa vendedora o en otro lugar designado a tal efecto (como una terminal de contenedores de un puerto o el almacén de una compañía de transporte aéreo).

Es muy recomendable que las partes especifiquen, tan claramente como sea posible, el lugar de entrega designado, ya que el riesgo se transmite al comprador en dicho punto.

Si la intención del comprador y del vendedor es entregar la mercancía en las instalaciones del último, deberían identificar la dirección de estas instalaciones como el lugar de entrega designado, especificando la dirección completa.

Por otra parte, si tienen la intención de que la mercancía se entregue en otro lugar, deben identificar un lugar de entrega específico diferente (por ejemplo, señalando la terminal de contenedores de un puerto determinado en el país de salida del transporte principal).

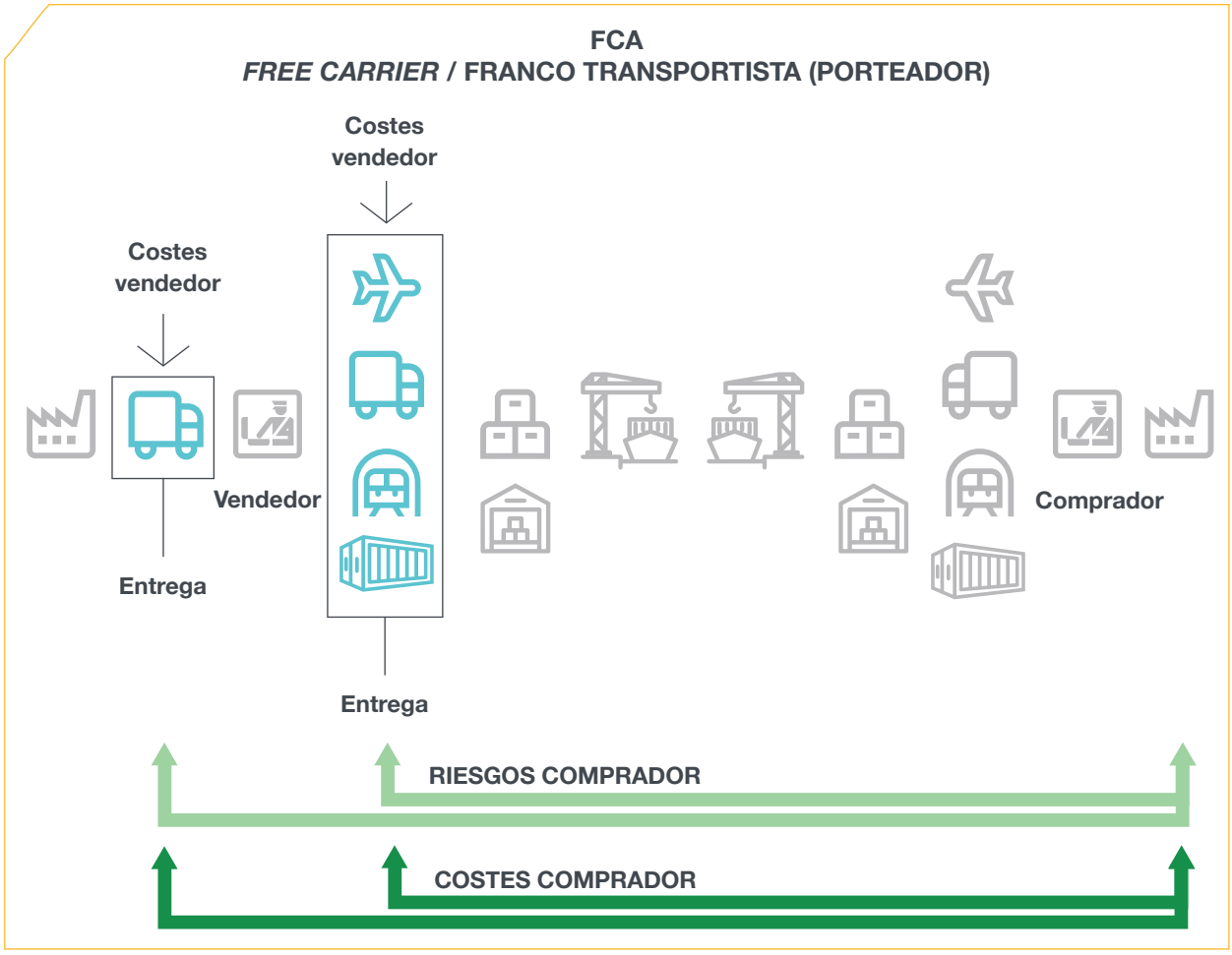
El Incoterm 2020 FCA exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable (por ejemplo, si es una venta intracomunitaria, no hay despacho de aduanas). Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

OBLIGACIONES:

- DEL VENDEDOR:
  - Envase y embalaje
  - Licencias y autorizaciones
  - Documentación (factura, lista de bultos)
  - Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (si no es en sus instalaciones)
  - Trámites en aduana de exportación
  - Manipulación y carga en el país de origen (o entrega al transportista principal)

Figura 5.5

INCOTERM FCA



Nota: consultar leyenda de color.

Fuente: elaboración propia.

- DEL COMPRADOR:
  - Licencias y autorizaciones
  - Transporte o flete principal (del país de exportación al país de importación) (Si se ha pactado, entrega del documento de transporte: Conocimiento de Embarque con anotación "a bordo" al vendedor)
  - Seguro de la mercancía (opcional)
  - Manipulación y descarga en el país de destino
  - Trámites en aduana de importación
  - Transporte de la mercancía (del lugar de importación a las instalaciones del comprador)

CPT: *CARRIAGE PAID TO* / TRANSPORTE PAGADO HASTA

Este término se puede utilizar con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte. Si utilizamos esta regla indicamos que el vendedor entrega la mercancía al transportista / porteador, o a otra persona designada por el propio vendedor, en un lugar acordado por las partes y que el vendedor debe contratar y pagar los costes del transporte necesario para llevar la mercancía hasta el lugar de destino designado.

Cuando se utiliza CPT, la empresa vendedora cumple con su obligación de entrega cuando pone la mercancía en poder del porteador en el país de origen y no cuando la mercancía llega al lugar de destino.

Teniendo en cuenta lo comentado observamos claramente cómo este término tiene **dos puntos críticos**, el riesgo se transfiere y los costes se transfieren en lugares diferentes.

Por esta razón es muy recomendable que las partes identifiquen en el contrato, tan precisamente como sea posible, tanto el lugar de entrega, donde el riesgo se transmite al comprador, como el lugar de destino designado hasta donde el vendedor debe contratar el transporte.

En el caso de que se utilizaran varios porteadores para el transporte hasta el destino acordado y las partes no hubieran acordado un punto de entrega específico, se entiende que el riesgo se transmite cuando la mercancía se ha **entregado al primer porteador** en un punto a la entera elección de la empresa vendedora y sobre el que la compradora no tiene ningún control.

Si comprador y vendedor quieren que el riesgo se transmita en una etapa posterior (por ejemplo, en un puerto oceánico o en un aeropuerto), necesitan especificarlo en el contrato de compraventa.

Otro tema importante para las partes es que identifiquen, de forma clara, el lugar de destino acordado (que debe aparecer junto al término de los Incoterms® 2020 pactado), puesto que los costes hasta dicho punto son por cuenta del vendedor.

Se recomienda al vendedor que proporcione los contratos de transporte que se ajusten con precisión a esta elección.

Si el vendedor tuviera que asumir algún gasto de descarga en el lugar de destino designado, no tendría derecho a recuperarlo del comprador a menos que las partes lo hubieran acordado de otro modo.

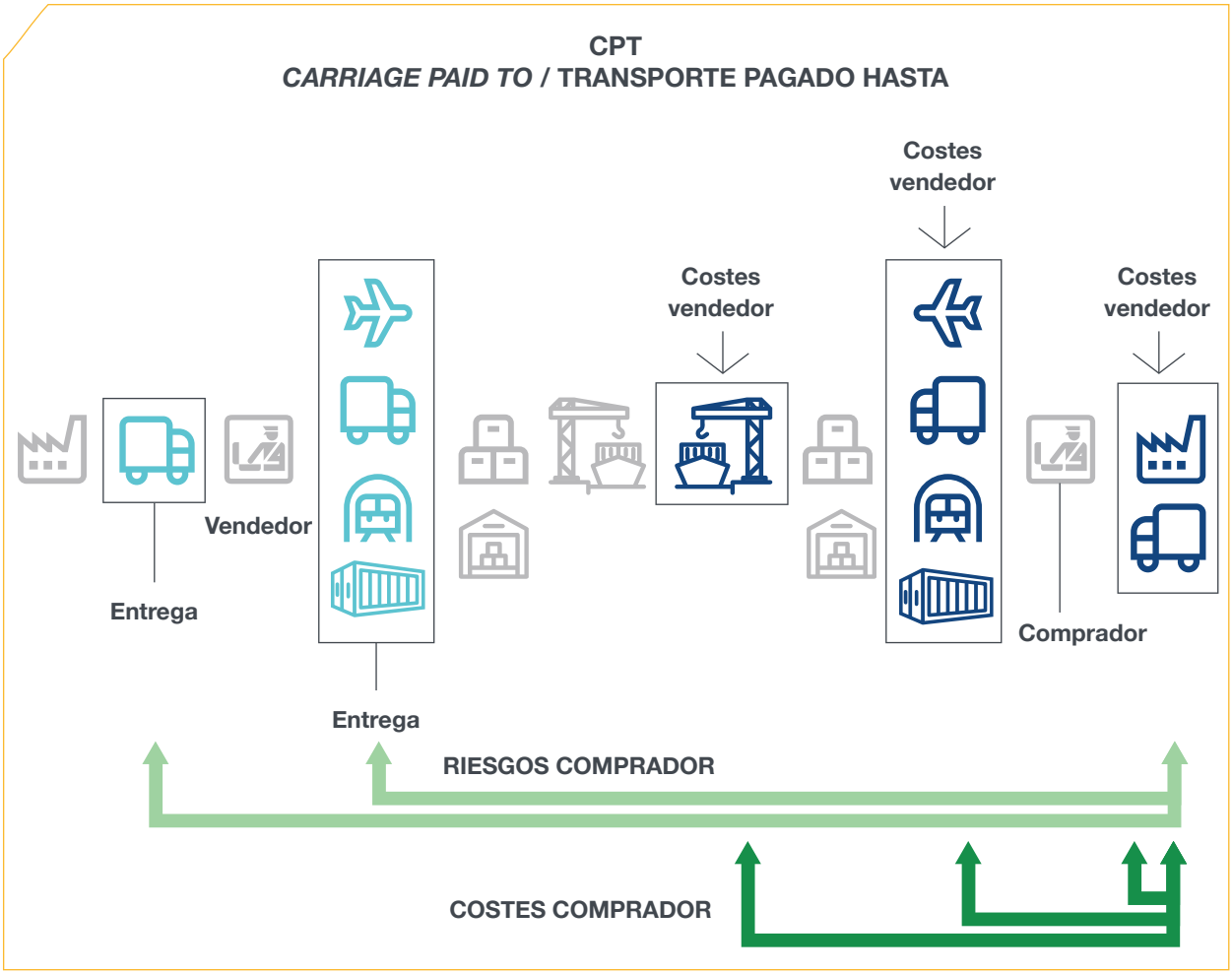
El término CPT exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación ni de llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

OBLIGACIONES:

- DEL VENDEDOR:
  - — Envase y embalaje
  - — Licencias y autorizaciones
  - — Documentación (factura, lista de bultos, documento de transporte)

Figura 5.6

INCOTERM CPT



Nota: consultar leyenda de color.

Fuente: elaboración propia.

— Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (si no es en sus instalaciones)
— Trámites en aduana de exportación
— Manipulación y carga en el país de origen (o entrega al transportista principal)
— Flete principal (del país de exportación al país de importación)

o DEL COMPRADOR:
— Licencias y autorizaciones
— Seguro de la mercancía **(opcional)**
— Manipulación y descarga en el país de destino
— Trámites en aduana de importación
— Transporte de la mercancía (del lugar de importación a las instalaciones del comprador)

CIP: *COST AND INSURANCE PAID TO* / COSTE Y SEGURO PAGADO HASTA

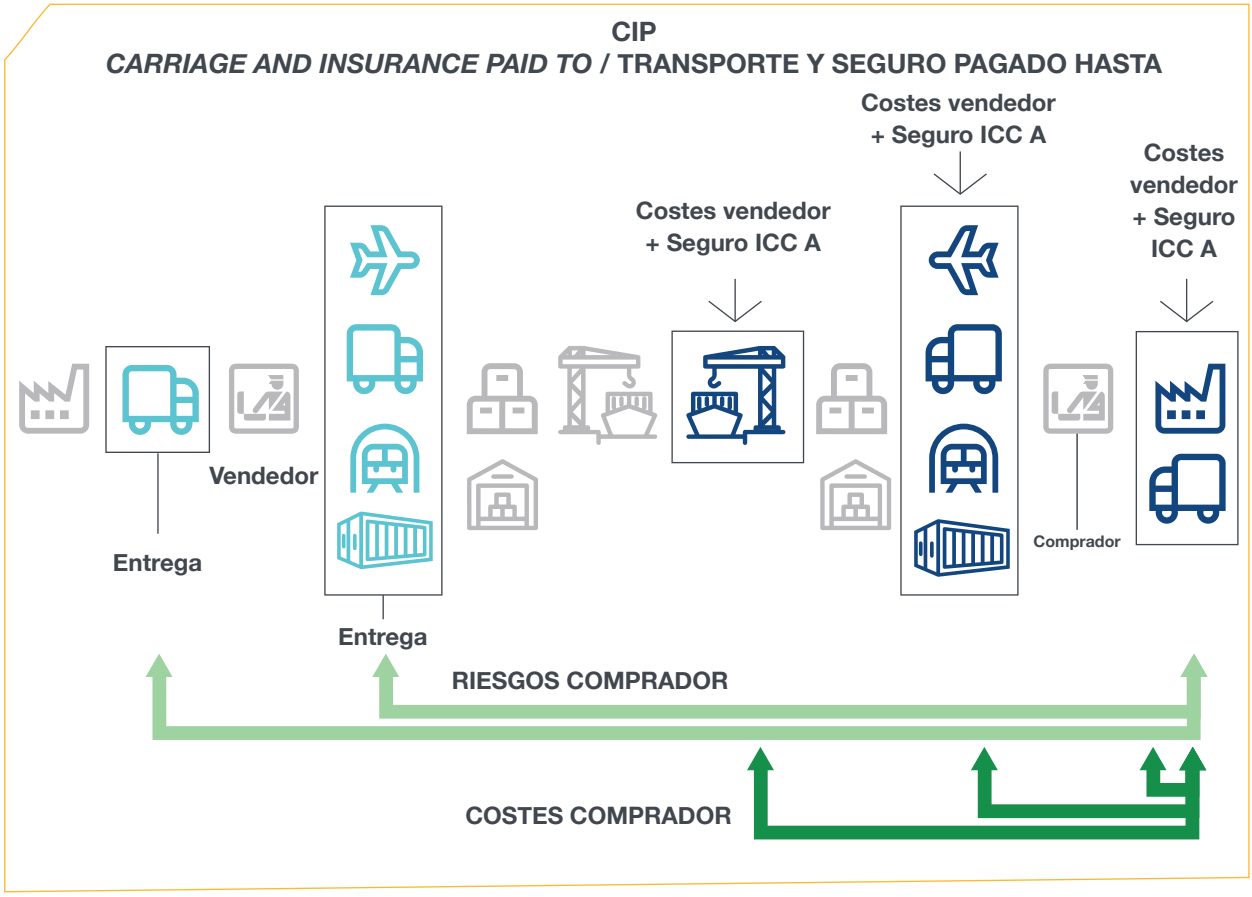
Esta regla es casi igual a CPT, por lo que nos remitimos a lo ya dicho para el mismo. El vendedor debe contratar la cobertura del **seguro contra el riesgo del comprador de pérdida o daño de la mercancía durante el transporte**. El comprador debería observar que, en condiciones CIP, se exige al vendedor que obtenga el seguro solo por una cobertura mínima.

Si el comprador deseara tener más protección, debería señalarlo expresamente en el contrato de compraventa, o bien cerrar sus propios acuerdos extra con una compañía de seguros.

Cuando se utiliza CIP, la empresa vendedora cumple con su obligación de entrega cuando pone la mercancía en poder del transportista / porteador en el país de origen y no cuando la mercancía llega al lugar de destino.

Figura 5.7

INCOTERM CIP



Nota: consultar leyenda de color.

Fuente: elaboración propia.

OBLIGACIONES:

- DEL VENDEDOR:
  - Envase y embalaje
  - Licencias y autorizaciones
  - Documentación (factura, lista de bultos, documento de transporte)
  - Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (si no es en sus instalaciones)
  - Trámites en aduana de exportación
  - Manipulación y carga en el país de origen (o entrega al transportista principal)
  - Flete principal (del país de exportación al país de importación)
  - Seguro de la mercancía **(obligatorio ICC A o similar, salvo pacto en contrario)**

- DEL COMPRADOR:
  - Licencias y autorizaciones
  - Manipulación y descarga en el país de destino
  - Trámites en aduana de importación
  - Transporte de la mercancía (del lugar de importación a las instalaciones del comprador)
  - Licencias y autorizaciones
  - Trámites en aduana de importación
  - Transporte de la mercancía (del lugar de entrega a las instalaciones del compra dor)

DAP: *DELIVERED AT PLACE* / ENTREGADA EN LUGAR

El término DAP puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte. **Según nos indica la propia CCI, el "vehículo" o "transporte" de llegada en DAP puede ser perfectamente un barco** y el lugar de destino designado puede ser un puerto, por lo tanto, el término DAP puede utilizarse con seguridad en los casos en que se usaba la regla DES de la versión 2000 de los Incoterms.

Si las partes han pactado "Entregada en Lugar", significa que la empresa vendedora realiza la entrega cuando la mercancía se pone a disposición de la compradora en el medio de transporte de llegada preparada para la descarga en el lugar de destino designado. La empresa vendedora corre con todos los riesgos que implica llevar la mercancía hasta el lugar designado, sin descargarla.

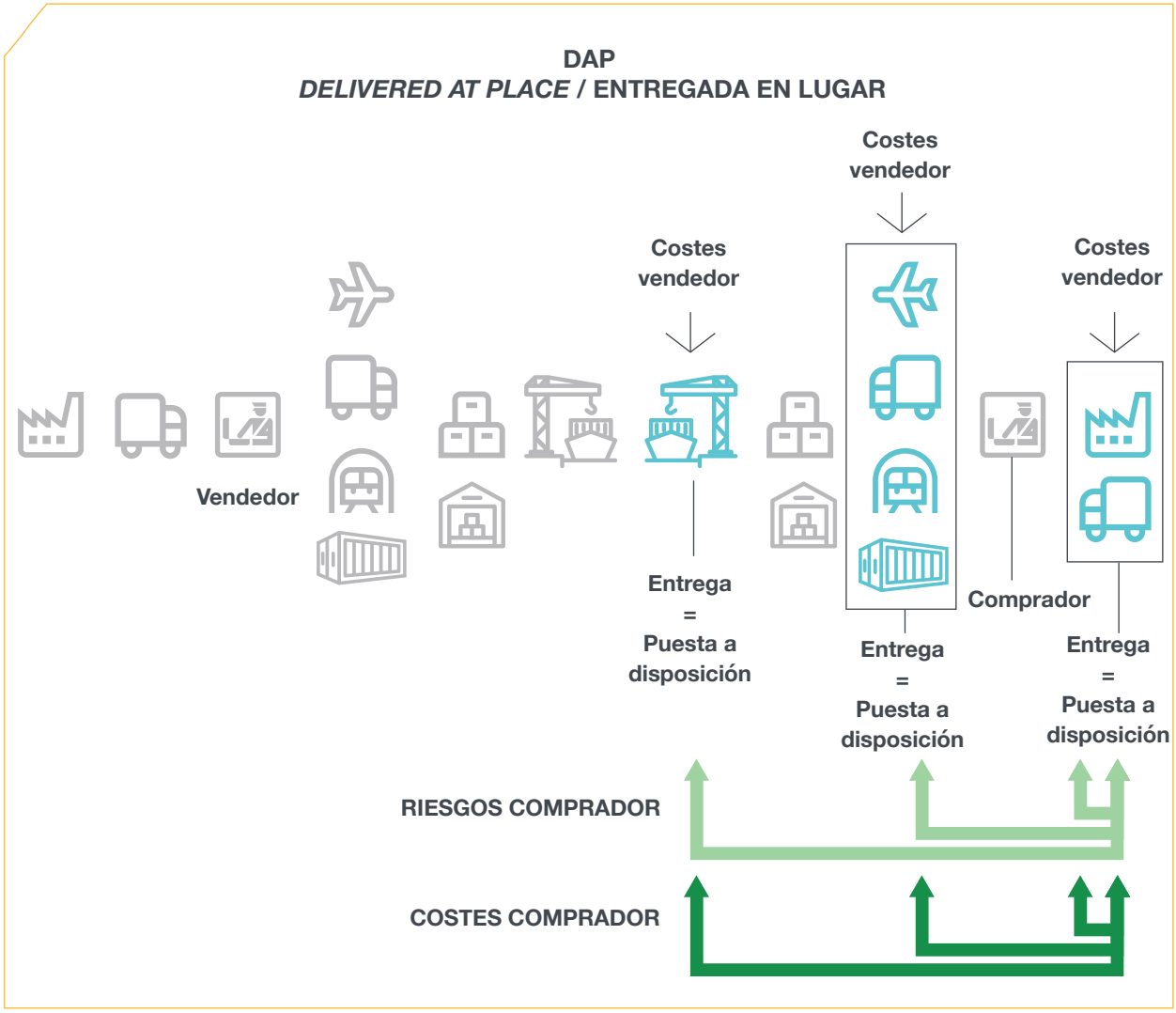
Es muy recomendable que vendedor y comprador especifiquen, tan claramente como sea posible, el punto de destino acordado, puesto que los riesgos hasta dicho punto son por cuenta del vendedor. Se recomienda al vendedor que proporcione los contratos de transporte que se ajusten con precisión a esta elección.

Si el vendedor incurriera en gastos de descarga en el lugar de destino, no tiene derecho a recuperarlos del comprador a menos que las partes lo hubieran acordado de otro modo.

DAP exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

Figura 5.8

INCOTERM DAP



Nota: consultar leyenda de color.

Fuente: elaboración propia.

Si las partes desean que el vendedor despache la mercancía para la importación, pague cualquier derecho de importación o lleve a cabo cualquier trámite aduanero de importación, debería utilizarse el término DDP.

OBLIGACIONES:

- DEL VENDEDOR:
  - Envase y embalaje
  - Licencias y autorizaciones

- — Documentación (factura, lista de bultos, documento de transporte)
- — Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (si no es en sus instalaciones)
- — Trámites en aduana de exportación
- — Manipulación y carga en el país de origen (o entrega al transportista principal)
- — Flete principal (del país de exportación al país de importación)
- — Seguro de la mercancía **(opcional)**
- — Transporte de la mercancía (solo si el lugar de llegada del transporte es distinto del lugar de entrega)

- o DEL COMPRADOR:
  - — Licencias y autorizaciones
  - — Trámites en aduana de importación
  - — Manipulación y descarga en el país de destino
  - — Transporte de la mercancía (del lugar de entrega a las instalaciones del comprador)

DPU: *DELIVERED AT PLACE UNLOADED* / ENTREGADA EN LUGAR DESCARGADA

La regla DPU puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también cuando se emplea más de un modo de transporte.

Esta regla es la única que exige al vendedor dejar la mercancía descargada del medio de transporte que llega al punto señalado de entrega y destino.

La empresa vendedora corre con todos los riesgos que implica llevar la mercancía hasta el lugar de destino designado y descargarla allí.

Al igual que en los términos anteriores, es muy recomendable que vendedor y comprador especifiquen tan claramente como les sea posible ese lugar.

Se recomienda al vendedor que proporcione un contrato de transporte que se ajuste con precisión a esta elección.

Hay que tener en cuenta que, si el vendedor no está en condiciones de dejar la mercancía descargada del medio de transporte, es aconsejable que utilice el término DAP en su lugar.

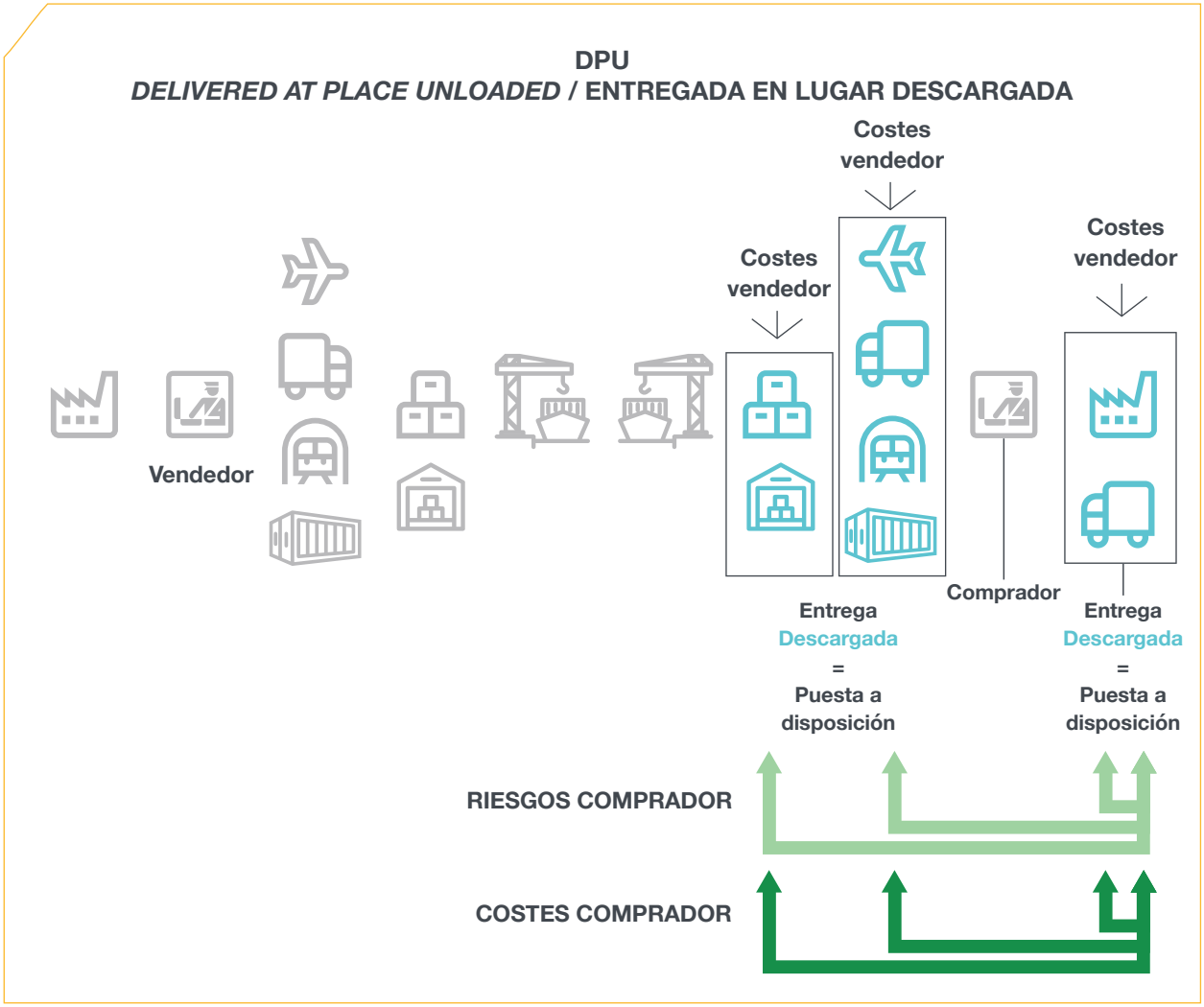
En DPU se exige al vendedor que despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

OBLIGACIONES:

- o DEL VENDEDOR:
  - — Envase y embalaje
  - — Licencias y autorizaciones
  - — Documentación (factura, lista de bultos, documento de transporte, etc.)
  - — Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (si no es en sus instalaciones)
  - — Trámites en aduana de exportación
  - — Manipulación y carga en el país de origen (o entrega al transportista principal)
  - — Flete principal (del país de exportación al país de importación)
  - — Seguro de la mercancía **(opcional)**
  - — Manipulación y descarga en el país de destino (entregar la mercancía descargada en el lugar designado)

Figura 5.9

INCOTERM DPU



Nota: consultar leyenda de color.

Fuente: elaboración propia.

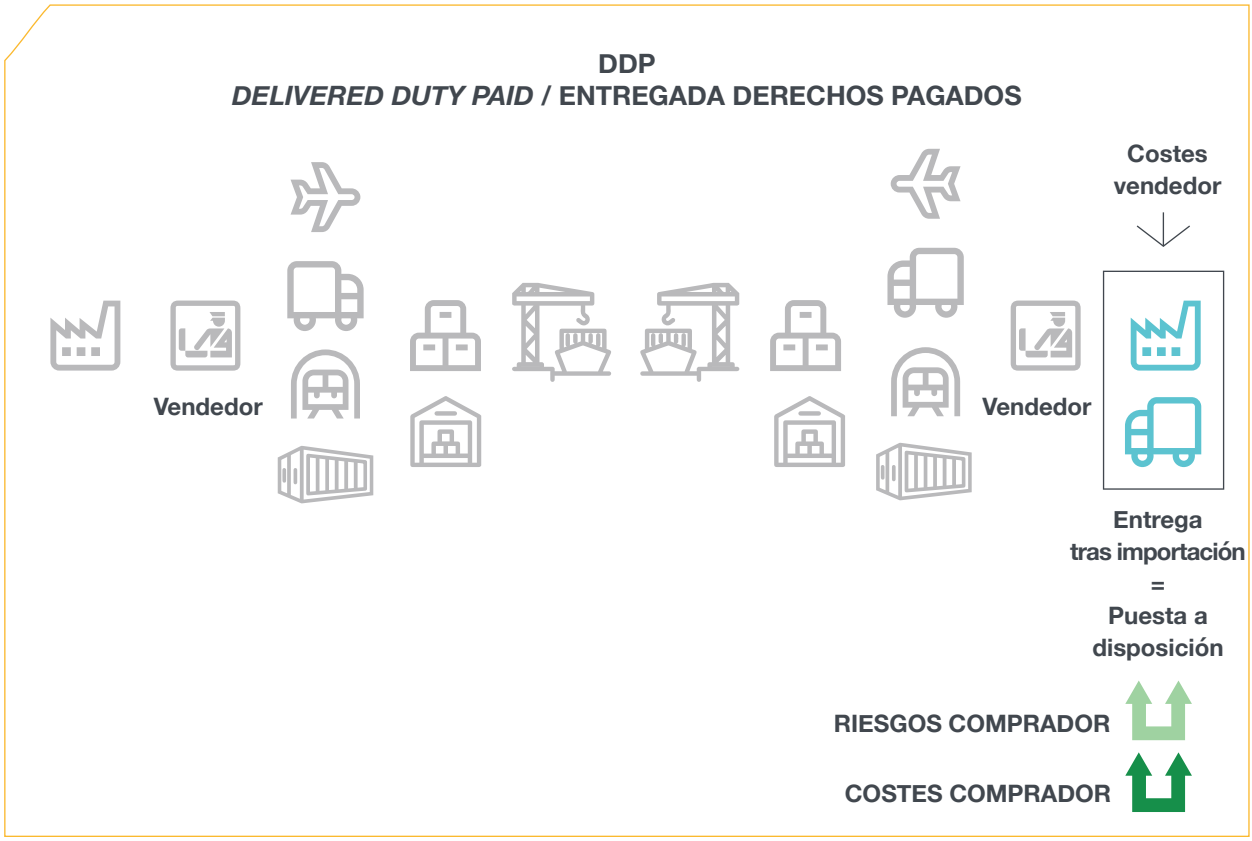
- DEL COMPRADOR:
  - Licencias y autorizaciones
  - Trámites en aduana de importación
  - Transporte de la mercancía (del lugar de entrega a las instalaciones del comprador)

DDP: *DELIVERED DUTY PAID* / ENTREGADA DERECHOS PAGADOS

El término DDP puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y tam-

Figura 5.10

INCOTERM DDP



Nota: consultar leyenda de color.

Fuente: elaboración propia.

bién puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte. Cuando las partes acuerdan usar DDP, significa que la empresa vendedora entrega la mercancía cuando esta se pone a disposición de la compradora, despachada para la importación sobre los medios de transporte de llegada, preparada para la descarga en el lugar de destino designado (sin descargar, por lo tanto).

La empresa vendedora corre con todos los gastos y riesgos que implica llevar la mercancía hasta el lugar de destino y tiene la obligación de despacharla, no solo para la exportación, sino también para la importación, llevando a cabo todos los trámites aduaneros, incluidos los pagos de tributos.

Este término representa la **máxima obligación para la empresa vendedora**. Es muy recomendable que vendedor y comprador especifiquen, tan claramente como les sea posible, el punto de destino acordado, puesto que los gastos y

riesgos hasta dicho punto corren por cuenta del vendedor.

Se recomienda al vendedor que proporcione contratos de transporte que se ajusten con precisión a esta elección.

Si el vendedor incurriera en gastos de descarga en el lugar de destino, no tendría derecho a recuperarlos del comprador, a menos que las partes lo hubiesen acordado de otro modo.

La regla DDP no se debe utilizar si la empresa vendedora no puede, directa o indirectamente, conseguir el despacho de importación. Si las partes desean que la empresa compradora corra con todos los riesgos y costes del despacho de importación, debería utilizarse la regla DAP.

Hay que tener en cuenta que tanto el IVA como cualquier otro impuesto pagadero a la importación son **por cuenta de la empresa vendedora,** a menos que expresamente se hubiera pactado de otro modo en el contrato de compraventa.

OBLIGACIONES:

- DEL VENDEDOR:
  - Envase y embalaje
  - Licencias y autorizaciones
  - Documentación (factura, lista de bultos, documento de transporte)
  - Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (si no es en sus instalaciones)
  - Trámites en aduana de exportación
  - Manipulación y carga en el país de origen (o entrega al transportista principal)
  - Flete principal (del país de exportación al país de importación)
  - Seguro de la mercancía **(opcional)**
  - Transporte de la mercancía (solo si el lugar de llegada del transporte es distinto del lugar de entrega)
  - Trámites en aduana de importación

- DEL COMPRADOR:
  - Manipulación y descarga en el país de destino
  - Transporte de la mercancía (del lugar de entrega a las instalaciones del comprador, si es que esas instalaciones no fueran el lugar pactado para la entrega)

3.4.2. Incoterms para transporte marítimo

Tal y como comentamos anteriormente y como insiste en recordarnos la propia CCI, las reglas para transporte marítimo no deben utilizarse cuando el transporte se realiza mediante el uso de contenedores, ya que normalmente utilizamos un transporte multimodal y, en ese caso, es preferible acudir a las reglas del apartado 3.4.1.

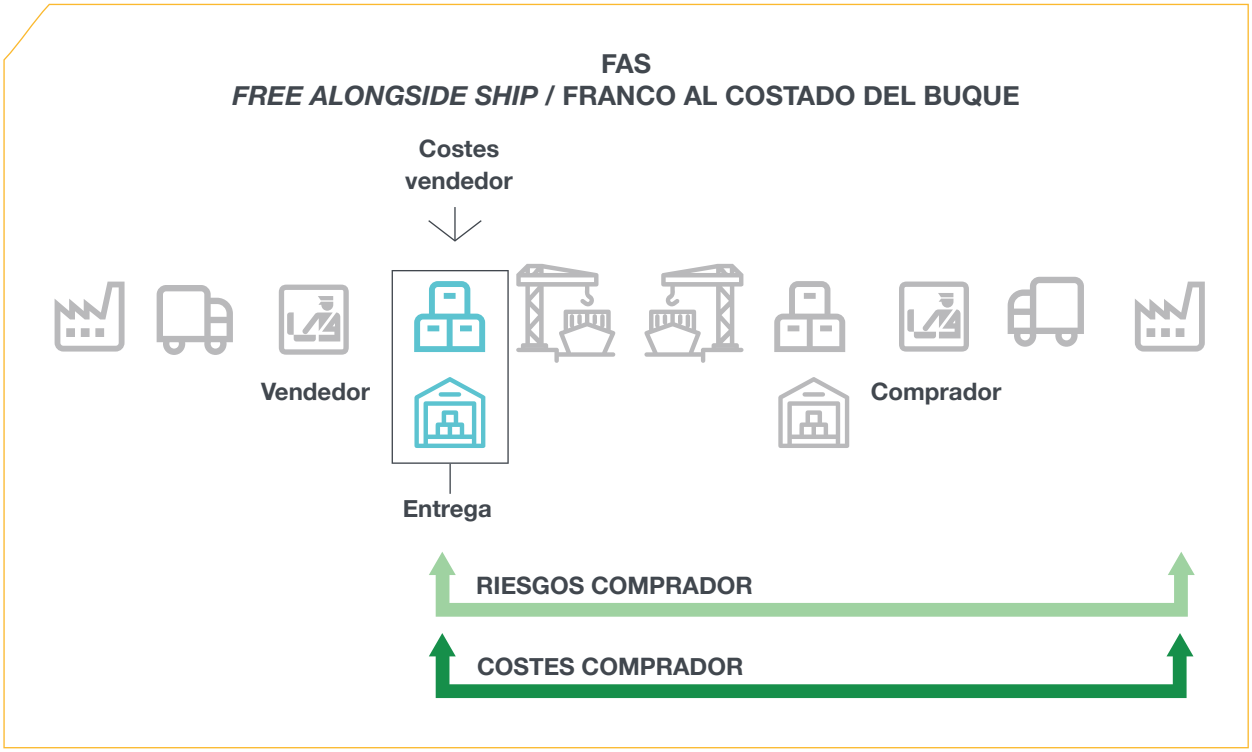
FAS: *FREE ALONGSIDE SHIP* / FRANCO AL COSTADO DEL BUQUE

El término FAS solo debe utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Cuando vendedor y comprador pactan FAS, significa que la empresa vendedora realiza la entrega cuando la mercancía se coloca al costado del buque designado por la empresa compradora (por ejemplo, en el muelle o en una barcaza, aunque también en un almacén o instalación) en el puerto de embarque designado.

Figura 5.11

INCOTERM FAS



Nota: consultar leyenda de color.

Fuente: elaboración propia.

El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está al costado del buque y la empresa compradora corre con todos los gastos desde ese momento en adelante.

Es muy recomendable que las partes especifiquen, tan claramente como les sea posible, el punto de entrega en el puerto de embarque designado, ya que los costes y riesgos hasta dicho punto son por cuenta del vendedor y dichos costes y los gastos de manipulación asociados pueden variar según los usos del puerto.

Hemos observado, en la mayoría de las ocasiones se exige al vendedor que entregue la mercancía al costado del buque, pero puede darse el caso de que se trate de una compraventa múltiple, es decir, una cadena de ventas, algo especialmente habitual en el comercio de productos básicos. En este caso, se exige al vendedor que **proporcione** la mercancía ya entregada para el embarque (como él la ha recibido).

Cuando la mercancía está en contenedores, es habitual que el vendedor ponga la mercancía

en poder del porteador en una terminal y no al costado del buque. En tales situaciones, la regla FAS sería inapropiada y debería utilizarse la regla FCA.

FAS exige al vendedor que despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, de pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

OBLIGACIONES:

- DEL VENDEDOR:
  - Envase y embalaje
  - Licencias y autorizaciones
  - Documentación (factura, lista de bultos)
  - Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (al costado del buque: vale cualquier almacén en el puerto)
  - Trámites en aduana de exportación

- DEL COMPRADOR:
  - Licencias y autorizaciones
  - Manipulación y carga de la mercancía (desde el lugar de entrega en el puerto hasta dejarla cargada en el barco)
  - Flete principal (del país de exportación al país de importación)
  - Seguro de la mercancía **(opcional)**
  - Manipulación y descarga en el país de destino
  - Trámites en aduana de importación
  - Transporte de la mercancía (del lugar de importación a las instalaciones del comprador)

FOB: *FREEONBOARD* / FRANCOABORDO

El término FOB solo ha de utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

En el caso de que vendedor y comprador hubieran pactado FOB, se entiende que la empresa vendedora entrega la mercancía a bordo del buque designado por la compradora en el puerto de embarque designado o proporciona la mercancía ya entregada (cadena de ventas).

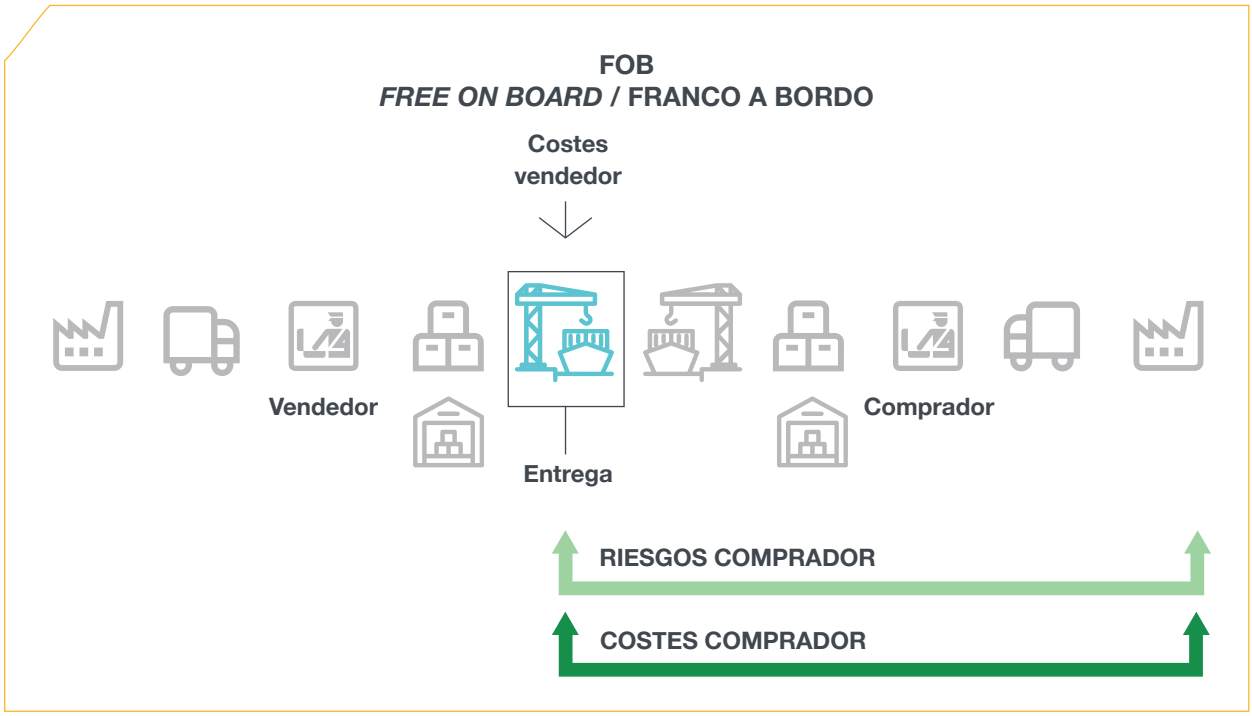
El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque (según los términos pactados en el contrato), y la empresa compradora corre con todos los costes desde ese momento en adelante.

Tal y como indica la CCI, puede que FOB no sea apropiado cuando la mercancía se pone en poder del porteador "antes" de que esté a bordo del buque, como ocurre, por ejemplo, con la mercancía en contenedores, que se entrega habitualmente en una terminal. En tales situaciones, debería utilizarse la regla FCA.

El término FOB exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

Figura 5.12

INCOTERM FOB



Nota: consultar leyenda de color.

Fuente: elaboración propia.

OBLIGACIONES:

- DEL VENDEDOR:
  - Envase y embalaje
  - Licencias y autorizaciones
  - Documentación (factura, lista de bultos)
  - Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (al costado del buque: vale cualquier almacén en el puerto)
  - Trámites en aduana de exportación
  - Manipulación y carga de la mercancía (cargada en el barco según se haya establecido entre las partes)
- DEL COMPRADOR:
  - Licencias y autorizaciones
  - Flete principal (del país de exportación al país de importación)
  - Seguro de la mercancía **(opcional)**
  - Manipulación y descarga en el país de destino
  - Trámites en aduana de importación
  - Transporte de la mercancía (del lugar de importación a las instalaciones del comprador)

CFR: *COST AND FREIGHT* / COSTO Y FLETE

Solo debe utilizarse el término CFR para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Cuando las partes pactan CFR en el contrato de compraventa significa que la empresa vendedora entrega la mercancía a bordo del buque o proporciona la mercancía ya entregada así (cadena de ventas).

El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque.

Hay que recordar que, como en otros términos C, la empresa vendedora debe contratar y pagar los costes y el flete necesarios para llevar la mercancía hasta el puerto de destino designado.

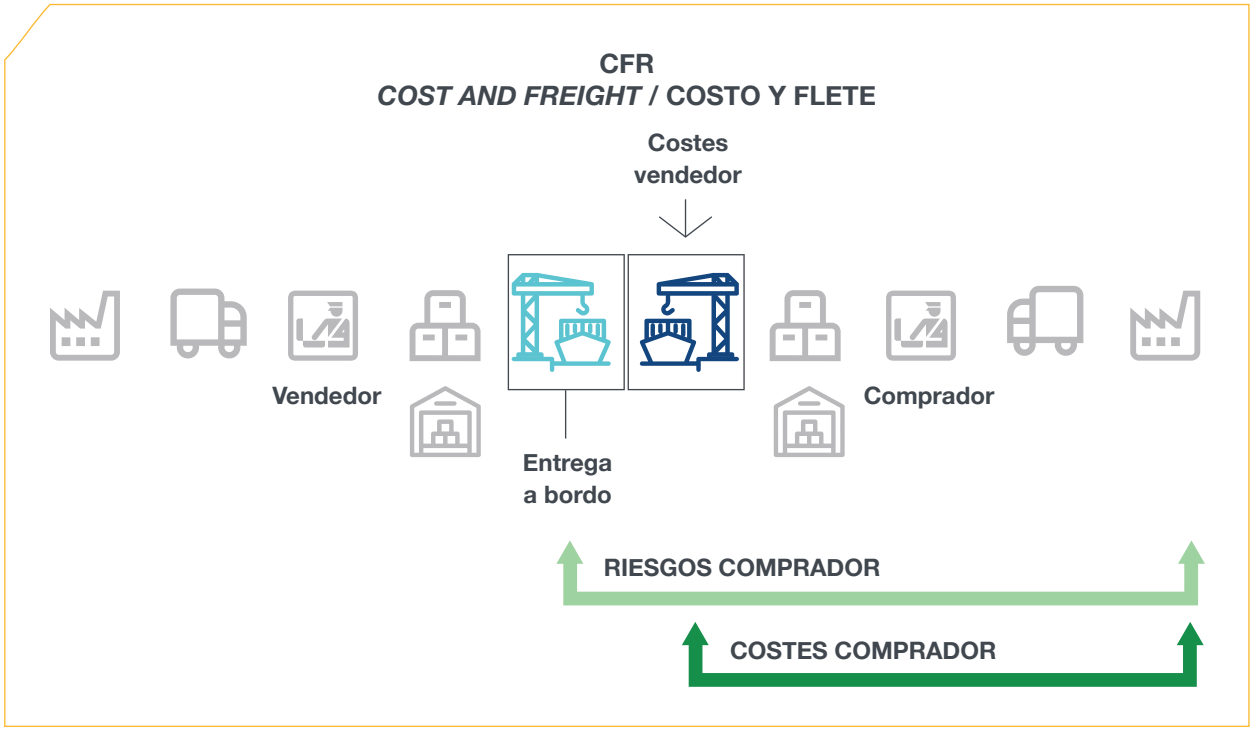
Cuando se utiliza CFR, el vendedor cumple con su obligación de entrega cuando pone la mercancía en el barco en el puerto de origen, según lo acordado en el contrato de compraventa, y no cuando la mercancía llega al lugar de destino.

Según esto, CFR tiene dos puntos críticos, porque el riesgo se transmite en un lugar y los costes se transfieren en otro lugar distinto.

Cabe recordar que, si se ha pactado este término, en el contrato siempre se especificará un puerto de destino, pero podría no indicarse el puerto de embarque, que es donde el riesgo se transmite al comprador.

Figura 5.13

INCOTERM CFR



Nota: consultar leyenda de color.

Fuente: elaboración propia.

Vendedor y comprador deben identificar, tan precisamente como sea posible, el punto de entrega en el puerto de destino acordado, puesto que los costes hasta dicho punto son por cuenta del vendedor.

Se recomienda al vendedor que proporcione contratos de transporte que se ajusten con precisión a esta elección.

Si el vendedor incurre en gastos de descarga en el puerto de destino, no tiene derecho a repercutírselos al comprador a menos que las partes lo acuerden de otro modo.

Puede que CFR no sea el Incoterm apropiado cuando la mercancía se pone en poder del porteador "antes" de que esté a bordo del buque, como ocurre, por ejemplo, con la mercancía en contenedores, que se entrega habitualmente en una terminal. En tales situaciones, debería utilizarse la regla CPT.

El término CFR exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

OBLIGACIONES:

- DEL VENDEDOR:
  - Envase y embalaje
  - Licencias y autorizaciones
  - Documentación (factura, lista de bultos)
  - Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (al costado del buque: en cualquier almacén en el puerto)
  - Trámites en aduana de exportación
  - Manipulación y carga de la mercancía (cargada en el barco como se haya establecido entre las partes)
  - Flete principal (del país de exportación al país de importación)

- DEL COMPRADOR:
  - Licencias y autorizaciones
  - Seguro de la mercancía **(opcional)**
  - Manipulación y descarga en el país de destino
  - Trámites en aduana de importación
  - Transporte de la mercancía (del lugar de importación a las instalaciones del comprador)

CIF: *COST, INSURANCE AND FREIGHT* / COSTO, SEGURO Y FLETE

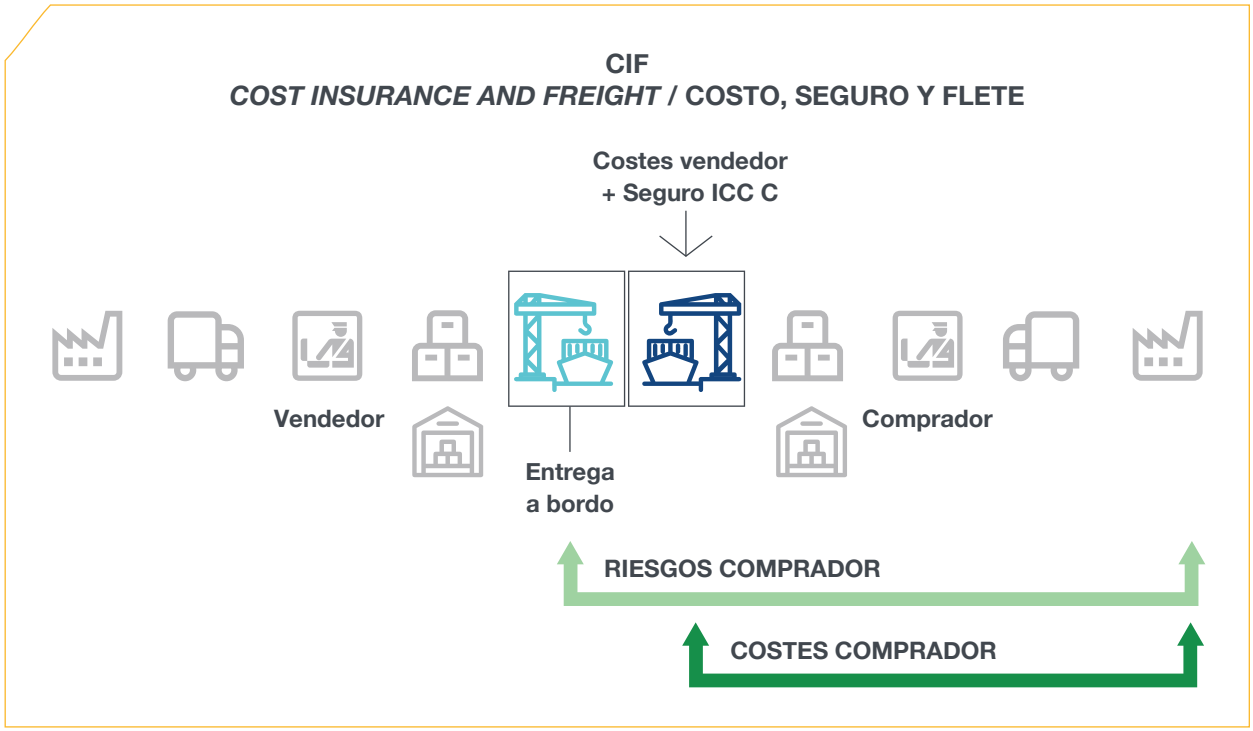
La regla CIF solo ha de utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Este término es casi igual a CFR, por lo que aquí solo comentaremos aquello en lo que es distinto.

En CIF, el vendedor está obligado a contratar la cobertura de **seguro contra el riesgo del comprador por pérdida o daño a la mercancía durante el transporte**. El comprador debe ser consciente de que, en condiciones CIF, se le exige al vendedor que contrate un seguro con una cobertura mínima, con una póliza ICC C o similar. Si el comprador deseara tener más protección del seguro, necesitaría acordarlo expresamente en el contrato de compraventa, o bien cerrar sus propios acuerdos suplementarios con una compañía de seguros.

Figura 5.14

INCOTERM CIF



Nota: consultar leyenda de color.

Fuente: elaboración propia.

Tal y como señala la CCI, si se utiliza CIF, la empresa vendedora cumple con su obligación de entrega **cuando pone la mercancía a bordo del barco en el país de origen, del modo especificado en la regla escogida, y no cuando la mercancía llega al lugar de destino.**

Puede que CIF no sea apropiado cuando la mercancía se pone en manos del porteador antes de que esté a bordo del buque, como ocurre, por ejemplo, con la mercancía en contenedores, que se entrega habitualmente en una terminal. **En tales situaciones, debería utilizarse la regla CIP.**

OBLIGACIONES:

- DEL VENDEDOR:
  - Envase y embalaje
  - Licencias y autorizaciones
  - Documentación (factura, lista de bultos)
  - Transporte de la mercancía desde sus instalaciones hasta el lugar de carga (al costado del buque: vale cualquier almacén en el puerto)
  - Trámites en aduana de exportación
  - Manipulación y carga de la mercancía (cargada en el barco como se haya establecido entre las partes)

- — Flete principal (del país de exportación al país de importación)
- — Seguro de la mercancía **(obligatorio, con cobertura mínima ICC C, salvo pacto en contrario)**

o DEL COMPRADOR:
- — Licencias y autorizaciones
- — Manipulación y descarga en el país de destino
- — Trámites en aduana de importación
- — Transporte de la mercancía (del lugar de importación a las instalaciones del comprador)

4. La distribución física internacional, DFI

Una vez analizados los Incoterms 2020, pasamos a revisar de manera conjunta la protección física y jurídica de las mercancías, los modos de transporte y la documentación específica para los diversos medios de transporte.

4.1. Protección física y jurídica de la mercancía

Lo primero que tiene que analizar cualquier exportador que vaya a enviar sus mercancías a otros países es de qué forma va a proteger las mismas, tanto física como jurídicamente.

Tendrá que elegir el **envase y el embalaje** que mejor se adecúen al tipo de mercancía, cumpliendo tanto con los requisitos exigidos por su país como por el país de destino. De igual manera, tendrá que decidir si utilizar o no medios de carga **unitarizados** como los contenedores, dependiendo del tipo de carga. Nada de esto lo podrá decidir si previamente no ha realizado un análisis de la carga a transportar. Esto lo describiremos en el epígrafe 4.1.1.

De igual manera, una parte muy importante es todo aquello que se refiere a la protección jurídico-económica de la mercancía, es decir, de qué manera se puede **proteger una mercancía ante los posibles riesgos** que surjan durante el transporte y manipulación de la misma. En el epígrafe 4.2 analizaremos todo lo relacionado con el seguro internacional de las mercancías.

4.1.1. Protección física

Siguiendo a Molins y Velasco (2013) y a Velasco (2017) podemos comenzar con el análisis de la carga, tal y como veremos en el subepígrafe 4.1.1.1.

4.1.1.1. Análisis de la carga

Lo primero que se debe hacer, antes de tomar decisiones respecto al envase, al embalaje, a la manipulación y al almacenamiento, es determinar cuál es la mercancía que se va a transportar y cómo. Para ello, siguiendo la clasificación que ya se presentó en Molins y Velasco (2013) y en Velasco (2017), es necesario analizar lo siguiente:

- Respecto al producto:
  - Su estado físico y características:
    - sólido
    - líquido
    - gaseoso
    - oloroso
    - pulverulento
    - peligroso
    - alterable por el clima o temperatura

- El tipo de carga:
  - Carga normal
    - Unitarizada
    - No unitarizada
  - A granel

    - Agrograneles
    - Granel líquido
    - Granel seco
  - Mercancías diversas
  - Carga pesada
  - Carga sobredimensionada

- Respecto al transporte, las limitaciones del medio de transporte:
  - Dimensión
  - Peso del vehículo de transporte

Si bien en esta clasificación hablamos de la **carga unitarizada,** es decir, la que se carga en **unidades de transporte normalizadas** en el ámbito internacional, su descripción más detallada se va a realizar más adelante en el apartado 4.1.1.3 sobre las unidades de carga.

4.1.1.2. Envase y embalaje

Siguiendo a Molins y Velasco (2013) y a Velasco (2017), procederemos a describir en detalle lo referente al envase y embalaje de las mercancías. Quizás lo primero que convenga hacer sea facilitar una definición clara de ambos términos.

De esta manera, **envasar** es, según la definición de la Real Academia Española de la Lengua (RAE): "1. Echar en vasos o vasijas un líquido; 2. Echar el trigo en los costales; 3. Poner cualquier otro género en su envase". De manera más común, se podría decir que envasar una mercancía es colocarla "en-vaso", es decir en contacto íntimo con el recipiente que la contiene y, además, dosificarla y presentarla según las exigencias del mercado, por lo que tiene una importante función en el *marketing* del producto.

De igual manera, la RAE define **embalar** como: "Disponer en balas o colocar convenientemente dentro de cubiertas los objetos que han de transportarse". Para entenderlo mejor, es colocar la mercancía durante el transporte "en-bala", es decir, en un atado o bulto, cuyas finalidades, como señala Enríquez de Dios (1994), son:

- Protegerla durante un traslado que puede ser muy largo.

- Facilitar su manipulación y recepción por medios normales.

- Obtener un equilibrio entre el coste y la calidad de la protección.

- Facilitar la identificación de la mercancía con etiquetas normalizadas (p. ej., las etiquetas ISO, de la *International Organization for Standardization,* o las de mercancías peligrosas).

- Facilitar la inspección aduanera.

- Disminuir los riesgos para las personas.

Para abordar los problemas relacionados con el embalaje, es necesario el estudio de los siguientes aspectos:

1. La identificación exterior del propio embalaje:

   - El etiquetado, con todas las referencias sobre la mercancía.

   - El uso de marcas e informaciones (siglas e iconos) siguiendo la normalización aplicable, como ISO, IMO (*Inter-Governmental Maritime Organisation*) o IMDG (*International Maritime*

Code for Dangerous Goods) para mercancías peligrosas y mercancías con requerimientos específicos.

2. El propio embalaje: se clasifica por su materia constituyente:

   - **De madera:** debe carecer de nudos, en la medida de lo posible, presentar un grado de humedad bajo y, siguiendo las pautas de los países más avanzados al respecto, cumplir con normas de tratamiento fitosanitario como la NIMF 15 (Norma Internacional sobre Medidas Fitosanitarias). En este apartado se encuadran, por ejemplo, las cajas de madera.

   - **De papel:** las propiedades esenciales deben ser: resistencia (tracción, alargamiento, plegado, impermeabilidad), espesor y, si se precisa, algún tratamiento químico (parafinado, sulfurado, encerado, etc.) que sirva de barrera frente a líquidos o gases. Normalmente, se trata de sacos de papel.

   - **De cartón:** está compuesto por varias capas de papel superpuestas. Es fundamental diferenciar entre el cartón liso y el ondulado, ya que este último es mucho más resistente al aplastamiento. Normalmente, este tipo de embalajes consiste en cajas de cartón.

   - **De vidrio:** es más bien un material de envase, utilizado para la presentación de bebidas de calidad y en la industria farmacéutica. Es una materia aséptica, higiénica, indeformable y reutilizable. Generalmente se presenta bajo forma de botellas o garrafas.

   - **De fibras textiles:** como cáñamo, algodón, yute, etc. Su uso se está reduciendo por razones sanitarias y por la mayor utilización del plástico. Se trata, la mayoría de las veces, de sacos o contenedores de tela como los llamados *big bags*.

   - **De metal:** el acero se aplica fundamentalmente a la fabricación de bidones, toneles y *jerrycans* o "jerricanes", así como también de contenedores. El aluminio se utiliza para embalajes aéreos o para embalajes especiales.

   - **De plásticos:** los tipos utilizados dependen del objetivo de protección perseguido.

4.1.1.3. Las unidades de carga

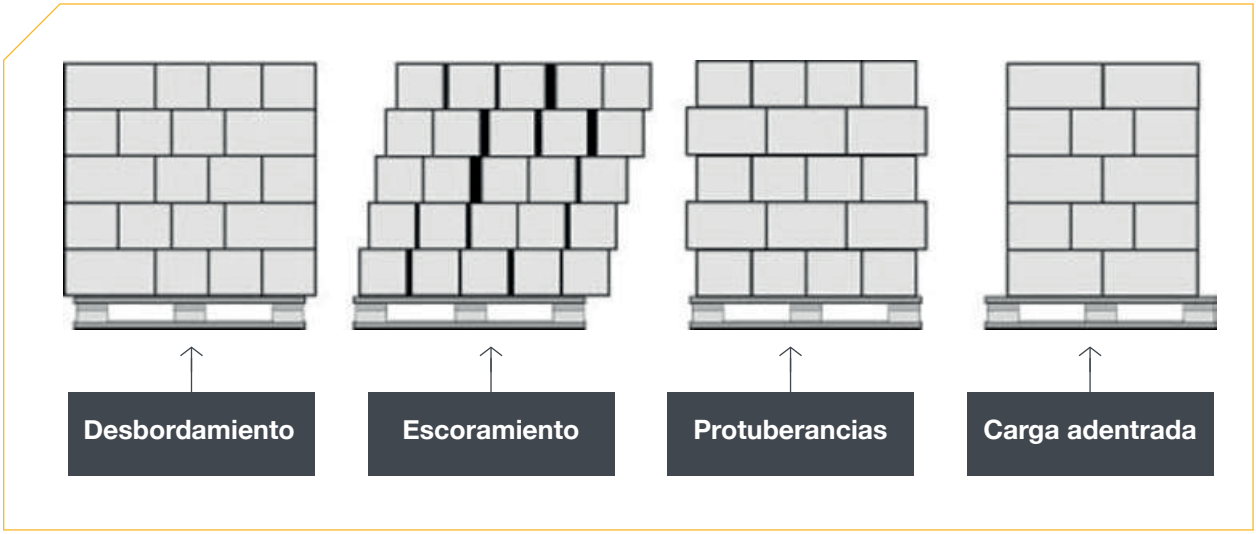
Tal y como se señalaba en Molins y Velasco (2013) y en Velasco (2017), todas las manipulaciones de mercancías tienden a estandarizarse, para obtener unos movimientos homogéneos y unos transportes lo más agrupados posible, con el fin de abaratar los costes. Manejando unidades normalizadas en el transporte y el almacenaje, se consigue evitar manipulaciones innecesarias, robos, roturas y malas presentaciones de la mercancía.

Habitualmente la **unidad de manipulación mínima es la caja**, cuyas dimensiones variarán en función de la clase de mercancía. Entre las unidades de carga más utilizadas en el transporte merecen especial atención las siguientes:

1. **Paleta o *pallet:*** es una plataforma de carga, generalmente de madera, con unas entradas para su manipulación mediante transpaletas o carretillas (de las que hablaremos en el

Figura 5.15

CARGA INCORRECTA DE UNA PALETA



Fuente: Molins y Velasco (2013).

apartado 4.1.4), que se usa especialmente para apilar bolsas o cajas, las cuales se suelen retractilar mediante un *film* o funda protectora de polietileno, o mediante fleje.

La paleta se considera la **unidad básica de carga**. Su altura habitual normalizada es de 144 milímetros. La mercancía apilada no debe superar los bordes de la propia paleta, para evitar pérdidas de espacio y manipulaciones incorrectas, como se puede ver en la Figura 5.15:

Los distintos tipos de paletas (vid. Figuras 5.16 y 5.17) pueden clasificarse:

- Por sus dimensiones:
  - Europaleta: 1.200 x 800 mm
  - Universal / *pallet* americano: 1.200 x 1.000 mm
  - Botellero: 1.200 x 1.200 mm
  - Otros:
    - 800 x 1.000 mm
    - Dimensiones especiales

- Por el número de entradas:
  - De dos entradas
  - De cuatro entradas

- Por el tipo de piso:
  - De piso simple
  - De piso doble

- Por la altura de apilamiento:
  - Para cargas pesadas: entre 1 y 1,2 m
  - Para cargas de densidad media: hasta 1,70 m
  - Para las cargas ligeras: hasta 2,20 m

Figura 5.16

EUROPALETA 1.200 x 800, DE 4 ENTRADAS

Fuente: Molins y Velasco (2013).

Figura 5.17

PALETA DE DOS ENTRADAS, NO REVERSIBLE

Fuente: Molins y Velasco (2013).

El criterio anterior debe utilizarse con flexibilidad, dependiendo del tipo de mercancía y de la resistencia al apilamiento del envase y/o embalaje.

2. **El contenedor o *container*[7]:** Según el Convenio de Contenedores de 1972, es un elemento auxiliar del transporte, de carácter permanente, fácil de manipular, de llenar y vaciar, y de un volumen mínimo de 1 m³. En la práctica, suele ser una gran caja de dimensiones normalizadas por diversos organismos, según el medio de transporte básico para el que se conciba. Los contenedores son distintos según el modo de transporte utilizado, el tipo de mercancía y sus dimensiones. Los contenedores para transporte marítimo son los más utilizados, aunque también los hay para transporte aéreo. Si bien existen muchos modelos, los más usados son los que aparecen en las Figuras 5.18 a 5.22, siguiendo la clasificación de Molins y Velasco (2013) y de Velasco (2017).

En el mundo de la logística, y referidos a la carga de contenedores se suelen utilizar dos términos:

a) FCL: *Full Container Load*, se carga en el contenedor la mercancía de un solo cargador o expedidor.

b) LCL: *Less than a Container Load,* se carga en un mismo contenedor mercancía de varios cargadores o expedidores.

7 Tradicionalmente se dice que el contenedor lo inventó en 1956 Malcom McLean, si bien como explica el profesor Marc Levinson en su magnífico libro: *The Box, How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger*, el contenedor como tal ya existía; lo que McLean realmente desarrolló fue toda la logística inherente al contenedor: los medios de carga y descarga en los puertos, los medios de transporte terrestres y marítimos y todo el personal necesario para que los contenedores se pudieran manipular.

Figura 5.18

CONTENEDOR ESTÁNDAR (*STANDARD CONTAINER*)

		TAMAÑO INTERNO (METROS)			CAPACIDADES MÁXIMAS		
TAMAÑO	**DETALLE**	**Largo**	**Ancho**	**Alto**	**Tara**	**Carga**	**Volumen**
20 pies	*Standard*	5,90	2,33	2,40	2.300 Kg	17.800 Kg	33 m³
20 pies	*Heavy Duty*	5,90	2,33	2,40	2.400 Kg	21.800 Kg	33 m³
40 pies	*Standard*	12,03	2,33	2,40	3.750 Kg	26.800 Kg	68 m³
40 pies	*Standard High Cube*	12,03	2,33	2,40	3.940 Kg	26.600 Kg	76 m³

Es utilizado para el transporte de todo tipo de carga general.

Fuente: Molins y Velasco (2013).

Figura 5.19

CONTENEDOR *FLAT-RACK*

		TAMAÑO INTERNO (METROS)			CAPACIDADES MÁXIMAS		
TAMAÑO	**DETALLE**	**Largo**	**Ancho**	**Alto**	**Tara**	**Carga**	**Volumen**
20 pies	*Flat Rack*	5,90	2,39	2,31	2.360 Kg	27.800 Kg	-
40 pies	*Flat Rack*	12,03	2,39	2,31	4.800 Kg	40.600 Kg	-

Especial para carga pesada y ancha.

Fuente: Molins y Velasco (2013).

Figura 5.20

PLATAFORMA (*PLATFORM*)

		TAMAÑO INTERNO (METROS)			CAPACIDADES MÁXIMAS		
TAMAÑO	**DETALLE**	**Largo**	**Ancho**	**Alto**	**Tara**	**Carga**	**Volumen**
20 pies	*Platform*	5,90	2,39	-	2.740 Kg	27.800 Kg	-
40 pies	*Platform*	12,03	2,39	-	4.900 Kg	40.600 Kg	-

Se utiliza especialmente para cargas pesadas y sobredimensionadas.

Fuente: Molins y Velasco (2013).

Figura 5.21

CONTENEDOR REFRIGERADO (*REEFER CONTAINER*)

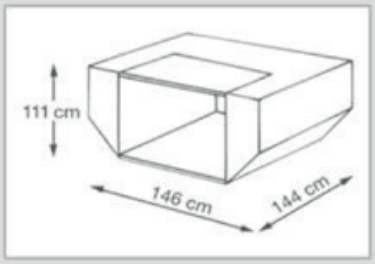
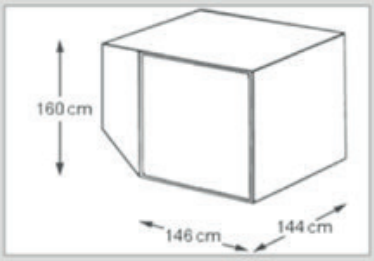
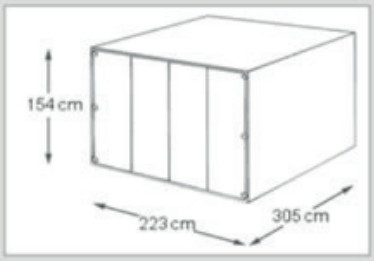
		TAMAÑO INTERNO (METROS)			CAPACIDADES MÁXIMAS		
TAMAÑO	**DETALLE**	**Largo**	**Ancho**	**Alto**	**Tara**	**Carga**	**Volumen**
20 pies	*Reefer*	5,45	2,26	2,10	3.200 Kg	21.800 Kg	27 m³
40 pies	*Reefer*	11,50	2,28	2,10	4.400 Kg	26.000 Kg	57 m³
40 pies	*Reefer high cube*	11,50	2,25	2,36	4.600 Kg	26.000 Kg	66 m³

Se utiliza generalmente para el transporte de carga que requiere de temperaturas constantes. Regulación de la temperatura mediante sistema frigorífico propio del contenedor.

Fuente: Molins y Velasco (2013).

Figura 5.22

TIPOS DE CONTENEDORES AÉREOS

Contenedor A320/ A321	Contenedor LD3	Contenedor AMP
		
Aceptado para aeronaves tipo:	Aceptado para aeronaves tipo:	Aceptado para aeronaves tipo:
B747-200F-MD11-A300 > A340	B747-200F-MD11-A300 > A340	B747-200F-MD11-A300 > A340

Fuente: Villamizar (2012).

4.1.1.4. Manipulación

El siguiente elemento que forma parte de la protección física es la manipulación de la mercancía. La manipulación comprende las operaciones de manejo de la mercancía en almacenes y terminales de transporte (puertos, aeropuertos, estaciones ferroviarias, etc.). Para la manipulación de mercancías se utiliza, además del trabajo manual, maquinaria diversa que agiliza y facilita las labores tanto en las cargas y descargas, como en el almacenaje y movimientos interiores. Hay muchos tipos distintos de maquinaria que sirven para manipular la mercancía, aunque las más habituales son, según nuestra propia clasificación, las siguientes:

- Para mover mercancías:
  - Transpaleta manual
  - Transpaleta eléctrica
- Para mover paletas:
  - Carretilla elevadora (*forklift*)
- Para mover contenedores en las terminales:
  - Grúa portacontenedores (*portainer*)
  - Grúa móvil (*straddlecarrier*)
  - Equipo de grúa para carga de contenedores (*spreader*)

4.1.1.5. Estiba

Las últimas operaciones que se deben tener en cuenta a la hora de proteger la mercancía son la estiba de la misma y su almacenaje.

La **estiba** es la operación de colocar la mercancía en el interior del almacén, del contenedor o del vehículo de transporte.

Debe realizarse de forma que se eviten los daños causados, bien sea por los movimientos del vehículo, por aplastamiento, por contaminación con otras mercancías, por contacto con refuerzos estructurales, por incendio o alteración de temperatura, por robo, por insectos o roedores, o por otras cuestiones análogas.

Aunque generalmente la estiba es responsabilidad del cargador, debe efectuarse bajo supervisión del transportista quien, además de los aspectos anteriores, deberá tener presente la necesidad de obtener una rotación rápida en la carga y descarga, reduciendo al mínimo las remociones o movimientos de las mercancías en las escalas o paradas intermedias.

Para obtener un buen aprovechamiento del espacio de carga de los vehículos, es fundamental considerar que cada mercancía tiene un "coeficiente de estiba" (*stowage factor*) o factor de estiba, que podríamos definir como la relación que existe entre el peso y el volumen de una mercancía que se debe transportar. Es diferente para cada modo de transporte, como puede verse:

- Aéreo: 1 t = 6 m^3, por tanto 1 m^3 = 166,66 kg (si se redondea: 167 kg)
- Por carretera: 1 t = 3 m^3, por tanto 1 m^3 = 333,33 kg[8]
- Ferroviario: 1 t = 4 m^3, por tanto 1 m^3 = 250 kg
- Marítimo: 1 t = 1 m^3, por tanto 1 m^3 = 1.000 kg

8 Si bien esa es la conversión oficial para el transporte por carretera, se utilizan de manera habitual otras conversiones como 1 m^3 = 270 kg o 1 m^3= 250 kg. Esto va a depender de la empresa de transporte y del tipo de transporte que se contrate (completo o en grupaje).

4.1.2. Protección jurídico-económica de la mercancía

Una vez analizada la protección física de la mercancía, debemos centrarnos en la protección jurídica y económica. En este punto, y siguiendo a Molins y Velasco (2013) y a Velasco (2017), vamos a analizar dos partes fundamentales: el **seguro de la mercancía** y el **contrato de transporte**, al ser ambos esenciales a la hora de proteger la mercancía frente a robos, pérdidas, daños, etc. (*seguro*), o para tener la certeza de quién y cómo la transporta, qué obligaciones y responsabilidades asume el transportista, cuándo y en qué momento recoge y entrega la mercancía, qué coste va a suponer para la empresa, etc. (contrato de transporte).

Con respecto a la regulación **internacional**, existen múltiples tratados y convenios, entre los que cabe destacar los siguientes: Convenio de las Naciones Unidas sobre el Transporte Marítimo de Mercancías, firmado en Hamburgo el 31 de marzo de 1978, conocido como Reglas de Hamburgo; Convenio sobre la Unificación de ciertas Reglas en materia de Conocimientos de Embarque, firmado en Bruselas el 25 de agosto de 1924, y complementado por los Protocolos de 1968 y 1979, conocido como Reglas de La Haya-Visby; Convenio CMR realizado en Ginebra el 19 de mayo de 1956 y modificado por el Protocolo de Ginebra de 5 de julio de 1978: Convenio de las Naciones Unidas sobre el Contrato de Transporte Internacional de Mercancías Total o Parcialmente Marítimo hecho en Nueva York en 2008 y conocido como Convenio de Rotterdam[9].

9 España ha ratificado el convenio junto con Benín, Camerún, Congo y Togo, pero se requiere el depósito de 20 instrumentos de ratificación para que entre en vigor. Estos datos están actualizados a mayo a 2022.

4.1.2.1. El seguro de transporte de mercancías

Siguiendo a Molins y Velasco (2013), podemos decir que los intereses económicos y los problemas de responsabilidad que surgen como consecuencia de las operaciones de transporte generan unas necesidades de protección que trascienden los meros aspectos físicos, de ahí que hablemos ahora del seguro vinculado con el contrato de transporte que se haya contratado.

Las pólizas de seguro son de diversos tipos y pueden cubrir cualquier modo de transporte o bien la combinación de varios. En la actualidad, todas las pólizas tienen un condicionado general, que suele ser muy similar en todas las compañías aseguradoras, y un condicionado particular, en el que se van a reflejar los detalles que diferencian los modos de transporte.

Los tipos de pólizas de seguro de transporte más utilizados en el comercio internacional son:

- **A prima fija:** quizás la más frecuente, cuya prima se establece de antemano y permanece constante durante toda la vigencia de la póliza.

- **Sencilla o aislada:** cubre un solo envío. Su duración es por el período que dure el viaje y, en el caso de mercancías, como máximo 6 meses desde la fecha de emisión.

- **Abierta:** se utiliza para una operación, o un conjunto de ellas relacionadas, que implique un número considerable de viajes. Su duración es por el período de la operación.

- **Flotante:** tiene una duración indefinida y se mantiene vigente mientras no se oponga ninguna de las partes. Sirve para cubrir todas las operaciones de un asegurado en ciertas condiciones, límites y ámbitos convenidos. El asegurado comunica cada viaje mediante un boletín, y la prima se regula periódicamente (mensual, semestral o anualmente), en función del número de viajes efectuados y del valor asegurado en cada uno de ellos.

- **Sobre volúmenes o regularizables:** estas pólizas se basan en la facturación o el volumen que se pretende asegurar sin necesidad de comunicar cada desplazamiento. En función de este parámetro se calcula una prima anual, regularizada después de cada período según el volumen realmente transportado.

- **Combinada:** cuando en el envío intervienen diversos medios de transporte.

En el Cuadro 5.5 se compara la responsabilidad del transportista en los diferentes modos de transporte, la legislación aplicable y los límites de indemnización por averías y pérdidas de las mercancías o por retrasos en su entrega.

Cuadro 5.5

RESPONSABILIDAD DEL OPERADOR DE TRANSPORTE (OT) EN LOS DISTINTOS MEDIOS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

MEDIO DE TRANSPORTE	CONVENIO / REGLAS	LÍMITE IMPORTE POR PÉRDIDAS Y AVERÍAS	LÍMITE IMPORTE POR RETRASO
AÉREO	MONTREAL	22 DEG[10] x Kg bruto de mercancía dañada o faltante	22 DEG x Kg bruto de mercancía
CARRETERA	CMR	8,33 DEG x Kg bruto de mercancía dañada o faltante	Hasta el importe del precio del transporte
FERROCARRIL	Protocolo de Vilna	17 DEG x Kg bruto de mercancía dañada o faltante	Hasta 4 veces el importe del precio del transporte
MARÍTIMO	Reglas de la Haya-Visby (aplicación mayoritaria)	Se aplica el mayor de los dos siguientes: • 666,67 DEG x bulto dañado o faltante • 2 DEG x Kg bruto de mercancía dañada o faltante	No se determina
MULTIMODAL	GINEBRA (por voluntad de las partes) NO en vigor (aunque algunos países han incluido sus cláusulas en su normativa interna)	Se aplica el mayor de los dos siguientes (si hay tramo marítimo): • 920 DEG x bulto dañado o faltante • 2,75 DEG x Kg bruto de mercancía dañada o faltante Si no hay transporte marítimo: • 8,33 DEG x Kg bruto de mercancía dañada o faltante	Dos veces y media el flete que deba pagarse por las mercancías que hayan sufrido retraso, pero no excederá de la cuantía total del flete que deba pagarse en virtud del contrato de transporte multimodal.
	REGLAS UNCTAD/CCI. No es un Convenio, por lo tanto, son de aplicación voluntaria por las partes (Aunque algunos países ya las aplican dentro de su propia normativa nacional)	Se aplica el mayor de los dos siguientes (si hay tramo marítimo): • 666,67 DEG x bulto dañado o faltante • 2 DEG x Kg bruto de mercancía dañada o faltante Si no hay transporte marítimo: • 8,33 DEG x Kg bruto de mercancía dañada o faltante	Si se demuestra la responsabilidad del OT: la suma que no exceda del equivalente al flete que deba pagarse en virtud del contrato de transporte multimodal por el transporte multimodal. Si las mercancías no han sido entregadas dentro de los noventa días consecutivos siguientes a la fecha de entrega, el reclamante podrá, a falta de prueba en contrario, considerarlas perdidas.

Fuente: elaboración propia.

10 Para conocer el tipo de cambio actualizado del DEG, Derecho Especial de Giro, podemos acudir a la página del Fondo Monetario Internacional https://www.imf.org/external/np/fin/data/rms_sdrv.aspx

Una vez analizada la responsabilidad de los operadores de transporte, vamos a tratar los riesgos que se cubren según las pólizas de transporte contratadas, dependiendo del modo de transporte utilizado. Así, en el ámbito del **transporte marítimo**, la comunidad aseguradora más importante del mundo es Lloyd's, y su póliza *Ship & Goods* (S&G) puede considerarse la póliza-madre del seguro de transporte. Dentro de ella, cabe distinguir entre:

- **Riesgos cubiertos** (pérdida total constructiva, avería simple, gastos particulares, gastos de salvamento y contribución a la avería gruesa).

- **Riesgos excluidos** (vicio propio de la mercancía, daños por causas naturales, daños causados por falta de navegabilidad del buque, falta premeditada del asegurado).

De esta póliza derivan las cláusulas más utilizadas en la actualidad, que son las del Instituto de Aseguradores de Londres (*Institute Cargo Clauses*, o ICC), con tres niveles de cobertura, de mayor a menor:

1. ***Institute Cargo Clauses*** "A" **(ICC A).** Es la de mayor cobertura, ya que cubre todos los daños a la mercancía, con ciertas exclusiones como el defecto de embalaje o estiba, el vicio propio, el defecto de navegabilidad, la falta premeditada del asegurado, la demora, la insolvencia del transportista, o riesgos políticos y sociales como, p. ej., la guerra y las huelgas. Algunos de estos riesgos, p. ej., los riesgos políticos y sociales, pueden cubrirse con cláusula adicional y sobreprima.

2. ***Institute Cargo Clauses*** "B" **(ICC B).** Cubre los daños a la mercancía por incendio o explosión, varada, naufragio, vuelco o descarrilamiento del vehículo de transporte terrestre, colisión del buque con objeto externo, contribución a la avería gruesa y echazón, así como (muy especialmente) la entrada de agua a las bodegas del buque. Tiene las mismas exclusiones que la anterior.

3. ***Institute Cargo Clauses*** "C" **(ICC C).** Cubre prácticamente los mismos daños que la "B", excepto la entrada de agua a las bodegas del buque. Tiene las mismas exclusiones que las dos anteriores.

En cuanto al seguro de **transporte terrestre**, la póliza de uso más frecuente para mercancías es la denominada "A Condiciones Generales", cuya extensión de cobertura es la siguiente:

- **Riesgos cubiertos.** Incendio, rayo, inundación, desprendimiento de tierras, hundimiento de puentes o caminos, colisión, caída al agua, robo en cuadrilla y a mano armada, daños en carga o descarga.

- **Riesgos excluidos.** Terremotos, volcanes u otros fenómenos sísmicos, transporte en vehículos descubiertos, mercancías frágiles, derrames y mermas, vicio propio, defectos de embalaje o estiba, transporte de animales vivos, demora, guerra y huelgas.

Aunque la póliza "A Condiciones Generales" fue concebida en principio para el transporte por carretera, resulta de fácil adaptación al **transporte ferroviario**, ya que los riesgos incluidos y excluidos son de naturaleza similar.

Con respecto al **transporte aéreo**, la póliza de uso más frecuente para mercancías es la *ICC Air*,

cuya extensión de cobertura es similar a la ICC A, con algunas diferencias derivadas de la naturaleza del transporte aéreo como la inclusión de la "voltereta"[11] o de plazos de cobertura distintos.

4.2. Los modos de transporte

Una vez detallada toda la fase estática del transporte, queda por analizar la llamada fase dinámica del mismo, tal y como se comentaba al principio del epígrafe 4. Como ya hemos visto, tanto una fase como la otra forman parte de la llamada Distribución Física Internacional (DFI), de la que el transporte constituye un eslabón esencial, aspecto en el que nos centraremos a continuación.

Para poder entender mejor todo lo relacionado con los modos de transporte de las mercancías, conviene empezar por la clasificación de los distintos medios de transporte.

4.2.1. Clasificación de los medios de transporte

A la hora de clasificar metodológicamente los transportes, podemos decir que existen distintas formas de ordenarlos según las fuentes a las que se acuda. La más sencilla es atendiendo al **medio en que se desenvuelven** (vid. Figura 5.23). Según este criterio se clasifican en:

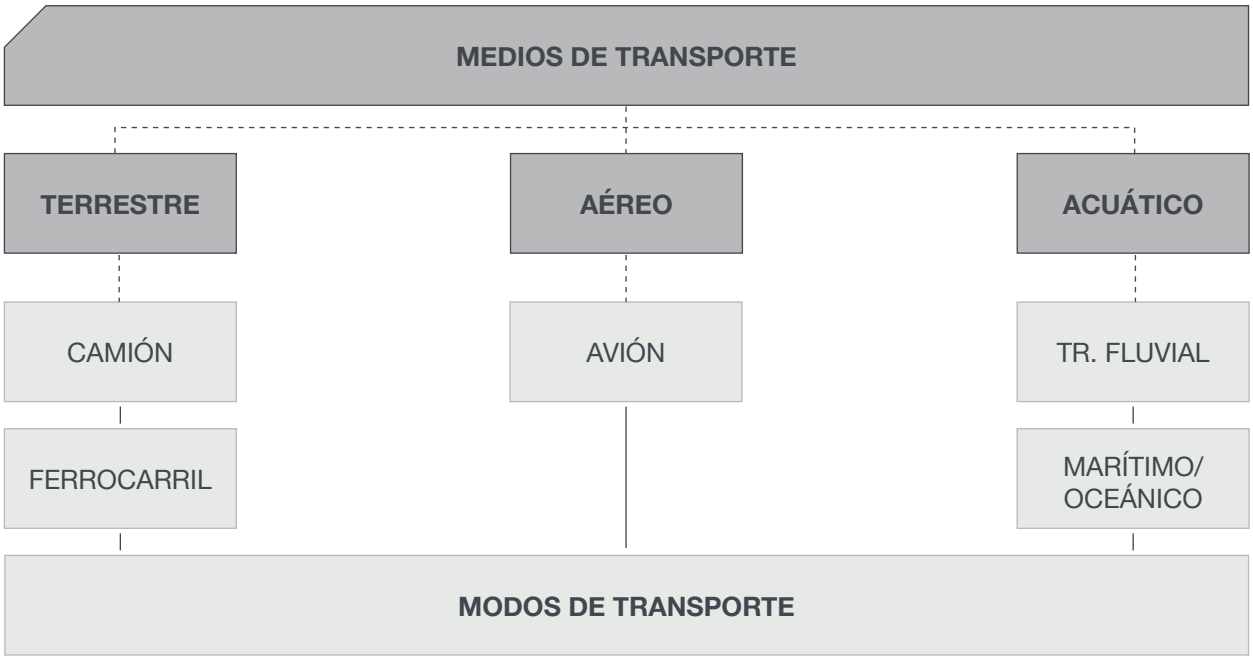
- Terrestre (por carretera o ferrocarril).
- Marítimo.
- Aéreo.

En la Figura 5.23 vemos clasificados los distintos modos de transporte utilizados en el comercio internacional, vinculados a los medios en los que se realizan. Posteriormente analizaremos de manera más precisa los modos de transporte que ahí aparecen.

11 La voltereta es un movimiento exclusivo del transporte aéreo, ya que es el único medio que puede dar una vuelta completa en el aire y, al hacerlo, dañar la mercancía mal estibada.

Figura 5.23

CLASIFICACIÓN DE LOS MEDIOS Y MODOS DE TRANSPORTE



Fuente: Molins y Velasco (2013).

4.2.2. Agentes del transporte internacional

Una vez determinadas las distintas clasificaciones del transporte, conviene hablar de los llamados "agentes" del transporte, es decir, en términos jurídicos, los elementos personales que intervienen en los distintos modos de transporte. Siguiendo una clasificación habitual (Fernández Carbajal, 2002, Molins y Velasco, 2013 y Velasco 2017), los agentes que participan en el transporte internacional son:

1. En el transporte marítimo:

- **Armador o naviero (*shipowner*):** persona que es, en general, propietaria de un buque, si bien puede haber casos (fletamento por tiempo) en que no es preciso.
- **Capitán (*master*):** profesional debidamente titulado con una doble capacidad, técnica para dirigir la navegación, y jurídica para representar al Estado de bandera del buque a bordo, por lo cual tiene la condición de fedatario público.
- **Consignatario (*ship's agent*):** persona contratada por el armador de un buque para que atienda a su buque en las operaciones que necesite en un puerto.

- **Estibador (*stevedore*):** el que lleva a cabo las operaciones de carga y estiba de mercancías en los buques.

- **Fletador (*charterer*):** el que contrata la utilización de un buque.

2. En el transporte terrestre por carretera:

- **Operador de transporte (OT):** realiza una labor mediadora entre cargadores y transportistas, actuando como cargador frente al transportista y como transportista frente al cargador. Puede ser de "carga fraccionada" (OTF) o de "carga completa" (OTC), según efectúe o no operaciones accesorias al transporte (carga, estiba, almacenaje, etc.).

- **Centros de cargas:** son puntos de encuentro de cargadores y transportistas.

3. En el transporte ferroviario:

- **Compañía ferroviaria:** empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte ferroviario.

- **Operador ferroviario:** empresa dedicada a la gestión del transporte por ferrocarril, contratando el servicio para sus clientes en forma similar al operador de transporte de carretera.

4. En el transporte aéreo:

- **Compañía aérea:** empresa dedicada a prestar servicios de transporte aéreo.

- **Agente de carga aérea (Agente IATA):** empresa con la necesaria solvencia según baremos de la Asociación del Transporte Aéreo Internacional (IATA), cuya función es asesorar y organizar los transportes aéreos de sus clientes.

- **Compañía de manipulación o *handling*:** empresa que realiza las operaciones de recepción, carga y estiba de las mercancías en los aeropuertos.

5. En el transporte multimodal:

- **Operador de transporte multimodal (OTM):** empresa o empresario que organiza las operaciones de transporte multimodal con total responsabilidad y emitiendo el documento pertinente (normalmente, el conocimiento de embarque de la Federación Internacional de Asociaciones de Transitarios FIATA, o FBL).

6. Transporte en general:

- **Transitario:** empresa o empresario que se encarga de la gestión y coordinación del transporte internacional y de aquel que se realiza en régimen de tránsito aduanero.

- **Consolidador o grupajista:** empresa o empresario que se dedica al agrupamiento en un mismo vehículo o medio de carga de pequeñas cantidades de mercancías de clientes diversos.

4.2.3. Aspectos técnicos de los medios de transporte

Una vez descritos los modos de transporte y los agentes que intervienen, la empresa ha de saber qué tipo de transporte tiene que elegir, depen-

diendo de la mercancía que tiene que enviar, de la distancia que hay entre el país de origen y el de destino, de la urgencia que tiene el importador para recibir la mercancía, etc. Para poder tomar una decisión correcta, es necesario saber cuál de los medios de transporte se ajusta mejor a las necesidades del envío. Para ello puede resultar de utilidad el Cuadro 5.6, donde se realiza una comparación de todos ellos, en función de sus ventajas y desventajas.

4.2.3.1. Transporte marítimo

Como se desprende del Cuadro 5.6, este modo de transporte es el único que permite desplazar mercancías de grandes dimensiones y en grandes cantidades, ya que las limitaciones de los buques no son tan acusadas como las de los vehículos terrestres o aéreos. Como contrapartida, resulta el más lento debido al desplazamiento por el agua, teniendo por tanto las mercancías mayor tiempo

Cuadro 5.6

COMPARATIVA DE LOS MEDIOS DE TRANSPORTE

Factor / Modo	Ferroviario	Terrestre	Aéreo	Marítimo
Flexibilidad	C	A	B	D
Acceso / Cobertura	C	A	B	D
Rapidez	B	C	A	D
Seguridad	B	A	C	D
Capacidad	B	B	D	A
Tipos de carga	B	B	D	A
Frecuencia de servicios	B	B	A	D
Continuidad	B	B	D	A
Costes de embalaje	C	B	A	D
Documentación	D	C	A	B
Competitividad	B	C	D	A
Sostenibilidad	A	C	D	C

Nota: escala gradual de ventajas: A y B; escala gradual de desventajas: C y D.

Fuente: elaboración propia a partir de Mora García (2009).

de tránsito (*transit time*). A su favor está asimismo su coste, que es el más bajo de todos.

Para facilitar la mejor comprensión de todo lo relacionado con el transporte marítimo y sus clasificaciones, los siguientes cuadros (Cuadros 5.7 y 5.8) aportan información sobre zonas y tipos de navegación; tipos de buques; explotación comercial; y condiciones de contratación del flete.

Cuadro 5.7

TIPOS DE NAVEGACIÓN

POR SUS CONDICIONES DE PRESTACIÓN

o **Navegación de línea regular** es la sujeta a itinerarios, frecuencias de escalas, tarifas y condiciones de transporte previamente establecidas.

o **Navegación no regular** es la que no está incluida en los términos del apartado anterior.

La navegación de interés público es aquella que se considera precisa para asegurar las comunicaciones marítimas esenciales. En el caso español, sería la de la península con los territorios españoles no peninsulares y de estos entre sí.

POR EL OBJETO

o De pasajeros

o De mercancías

o Mixtos

POR SU FUNCIÓN

o De línea regular

o *Tramps* o fletamentos

POR EL TIPO DE MERCANCÍAS

o Mercancías en general:

- En portacontenedores
- En cargueros multipropósito
- Graneles:
  - · Líquidos
  - · Sólidos
  - · Mixtos

o Especiales:

- RO-RO, barcos *Roll On-Roll Off* a los que acceden directamente los camiones con la carga.
- *Car carriers*, buques que transportan coches, para cuya carga estos se conducen directamente hasta estar posicionados en el barco.
- Frigoríficos, etc.

Fuente: Molins y Velasco (2013).

Cuadro 5.8

EXPLOTACIÓN COMERCIAL

POR RÉGIMEN DE FLETES

o El régimen de línea regular es el más frecuente e importante por el número de operaciones. En él se mueve generalmente la carga de contenedores. Se puede efectuar de tres formas distintas:

- Conferencias de fletes
- Armadores independientes o *outsiders*
- Consorcios

o Régimen de fletamentos: adaptado al transporte de grandes volúmenes de mercancía como petróleo, cereales, minerales, productos químicos, frutas, madera, etc. Se puede realizar de las siguientes formas:

– **Fletamento por viaje *(spot charter):*** el armador cede el uso del buque para un viaje determinado a cambio de un precio.

– **Fletamento por tiempo *(time charter):*** el armador cede el uso del buque durante un período determinado de tiempo, meses o años completos en general.

– **Fletamento "a casco desnudo" *(bareboat charter)***: el armador cede el buque sin tripulación para que el fletador lo explote con su propia tripulación.

En todos los tipos de fletamento la operación es llevada a cabo con la intermediación de unos agentes especializados, los llamados agentes de fletamentos o *chartering brokers.*

o Régimen de consolidación o "grupaje": este sistema permite agrupar mercancías compatibles de diversos cargadores que, teniendo su origen en una zona determinada del país de expedición, son consignadas a otra zona, también definida, del país de destino. Lo llevan a cabo compañías especializadas conocidas como consolidadoras o "grupajistas", normalmente transitarios que tienen reservados espacios de carga en vehículos de línea regular que cubren los itinerarios requeridos.

Fuente: Molins y Velasco (2013).

Con respecto a los distintos regímenes de explotación comercial del transporte marítimo, cabe diferenciar entre los costes de línea regular y en fletamento. En cuanto a la **estructura de los costes de la línea regular**, estos son los más importantes:

a) **Costes previos al embarque** o **Gastos FOB***:* Son los gastos de transporte interior hasta el puerto de carga o *inland,* los de recepción, arrastre a zona de espera y carga en puerto (*Terminal Handling Charges*, THC), los de las tarifas portuarias (como, por ejemplo, la tarifa T-3 que grava las operaciones de carga, descarga y transbordo de mercancías en los puertos españoles), los gastos de preparación de documentación, o "extensión del conocimiento de embarque", los de obtención de divisa extranjera para pagar el flete cuando sea preciso,

conocidos como “Derechos de obtención de divisa” (DOD) o “Quebranto de moneda”, los de despacho aduanero de exportación, y eventuales gastos de almacenaje que puedan surgir.

Es necesario verificar el peso del contenedor lleno (en inglés es el *Verified Gross Mass*, VMG), para cumplir con el Convenio SOLAS *Safety of Life at Sea*. No se permitirá embarcar un contenedor del que no haya sido verificado y declarado su peso.

b) **Flete:** es la compensación al porteador por efectuar el transporte. Consta, generalmente, de un flete básico, obtenido directamente de la tarifa aplicable, que puede verse modificado por una serie de factores de ajuste o recargos, que reflejan las variaciones coyunturales que pueden experimentar los armadores en sus costes por factores fuera de su control, como la fluctuación de los precios del combustible, la congestión en determinados puertos, la tasa de cambio de las divisas para el pago de los fletes, o pesos o dimensiones excesivas de las mercancías. Los factores de ajuste más conocidos, aunque hay muchos otros, son:

- BAF (*Bunker Adjustment Factor*): factor de ajuste del combustible.
- CAF (*Currency Adjustment Factor*): factor de ajuste de moneda.
- CS (*Congestion Surcharge*): factor o recargo de congestión.
- WS (*Winter Surcharge*): recargo de invierno.

c) **Gastos de encaminamiento final:** de naturaleza similar a los gastos FOB, son los necesarios para entregar la mercancía al cliente en el interior del país de destino, como los gastos de manipulación en la terminal de destino o *Destination Terminal Handling Charges* (DTHC) que dependen de los puertos de destino, unos gastos de despacho aduanero que corresponderán a una u otra parte según el Incoterm que regule la operación, unos gastos de transporte terrestre, etc.

A la hora de analizar la **estructura de costes en el régimen de fletamento**, nos vamos a centrar solo en el **fletamento por viaje**, que es la fórmula más frecuente. En este tipo de transporte, el cálculo del flete se basa en los siguientes factores:

- Coste diario operativo del buque.
- Coste del combustible.
- Velocidad del buque y distancia a recorrer.
- Coste de las operaciones del buque, en los puertos de carga y descarga.
- Tiempo acordado por los cargadores / receptores en los puertos de carga y descarga con los armadores del buque para la ejecución de las operaciones necesarias para cargarlo y descargarlo. Se lo conoce como “tiempo de plancha” o *laytime.*
- Las tarifas suelen estar estructuradas en un apartado de recogida en origen y otro de entrega en destino establecida en forma radial, y otro capítulo de costes origen-destino. En ambos casos, los precios se escalonan

en función del peso del envío. Es importante tener en cuenta que, en este tipo de envíos y para no penalizar a las mercancías pesadas frente a las ligeras, las tarifas se aplicarán sobre el **peso tarifario**, que consiste en comparar el peso real con el peso de volumen y elegir el que resulte mayor de los dos[12].

4.2.3.2. Transporte aéreo

Tal y como ya vimos con el transporte marítimo, y siguiendo a Molins y Velasco (2013) y a Velasco (2017), hay que saber que el transporte aéreo no está indicado para todo tipo de mercancías. Las principales limitaciones de un avión para su uso en el transporte de mercancías son:

- La capacidad de carga del avión (*payload*).
- Las dimensiones de las puertas: limitan que un bulto pueda ser admitido en un determinado tipo de avión.
- La existencia del piso de las bodegas: varía según el tipo de avión, y es mayor en la bodega principal.

A diferencia de los restantes medios de transporte, en el aéreo no hay aviones especializados por tipo de carga, sino que la especialización se consigue a través de los medios auxiliares de transporte (contenedores y paletas aéreas, embalajes especialmente adaptados como el "*envirotainer*" para mercancía bajo temperatura controlada, paletas-jaula para animales u otros).

Tipos de aviones

La carga aérea se mueve, mayoritariamente, en los aviones normales de pasajeros y en aviones dedicados en exclusiva a carga, los cargueros. En función de la dedicación de la aeronave y su *payload*, así será su capacidad de admitir carga.

Debido a la estructura del fuselaje, la carga en las bodegas se efectúa mediante contenedores o paletas de dimensiones normalizadas, y su traslado por las terminales aéreas se hace con material rodante adecuado a las dimensiones mencionadas, con plataformas elevadoras que permiten mover el material mediante caminos de rodillos, para facilitar los movimientos y la estiba interna en las bodegas de carga del avión.

Explotación comercial

A la hora de conocer la explotación comercial del transporte de carga aérea, tiene una importancia especial la Asociación del Transporte Aéreo Internacional (IATA), que se encarga de fomentar la utilización de la Figura del agente de carga aérea o agente IATA, que es quien más volumen de carga mueve, frente a los transportistas. El agente IATA presta los siguientes servicios:

12 Un ejemplo permitirá aclarar este concepto: una empresa necesita enviar 2 bultos por grupaje marítimo. Los datos de los mismos son: dimensiones: 2 x 1 x 1,3 metros y 1,2 x 1 x 1,2 metros (largo x ancho x alto); peso bruto: 1.100 y 650 kg, respectivamente.

Procedemos a obtener el peso tarifario y para ello calcularemos el volumen total del envío y su peso bruto total: Volumen total: (2 x 1 x 1,3) + (1,2 x 1 x 1,2) = 2,6 + 1,44 = 4,04 m^3.

Peso total: 1.100 + 650 = 1.750 kg ≈ 1,75 toneladas.

Por lo tanto, el peso tarifario será el de volumen (o peso volumétrico), al ser mayor que el peso real, si tenemos en cuenta la relación que se utiliza en transporte marítimo de 1 m^3 = 1 t, el peso tarifario será de 4,04 m^3.

- Asesoramiento sobre normativas de embalaje, paletización, tránsito, etc., así como sobre exigencias técnicas y limitaciones, para que la mercancía no presente problemas de aceptación.

- Selección de la forma de envío más favorable teniendo en cuenta la naturaleza de la mercancía, exigencias de rutas, horarios, etc.

- Reserva de espacio de carga y supervisión del envío hasta destino.

- Se ocupa de los despachos aduaneros de importación o exportación que se le requieran.

- Prepara, y frecuentemente concluye, el contrato de transporte aéreo, reflejando el mismo en el conocimiento aéreo (AWB).

La clasificación que distingue entre el régimen de línea regular y el de contratación libre, conocido en el transporte aéreo como régimen *charter*, se mantiene también en el transporte de carga aérea.

4.2.3.3. Transporte terrestre por carretera

Las principales ventajas del transporte terrestre son: la velocidad, la fiabilidad, el coste razonable, la capacidad, el embalaje más ligero y la regularidad. Sin embargo, el transporte terrestre se enfrenta a dos grandes limitaciones:

- El peso y las dimensiones (tanto de la carga como del vehículo).

- Los tiempos de conducción y descanso.

En la UE, esas limitaciones son muy estrictas y todos los Estados Miembros han de cumplirlas. En otros países, como por ejemplo EE. UU. o algunos Estados de América Latina, las limitaciones suelen ser superiores ya que tratan de conseguir que la carga de las mercancías sea cada vez más ligera y de mayor volumen, puesto que el aumento de las dimensiones de la carga permite un mejor aprovechamiento del espacio.

Tipos de vehículos

Los principales tipos de vehículos disponibles son:

- Rígidos (de dos o más ejes).

- Articulados: Constituidos por la composición de una cabeza tractora donde va el motor y la cabina del conductor, y una caja de carga independiente ("semirremolque") que se apoya sobre un pivote situado en la parte posterior de la tractora ("quinta rueda").

- Trenes de carretera: Constituidos por un furgón adicional acoplado a un remolque o semirremolque normal.

- Los semirremolques se van adecuando cada vez más a los tipos de mercancías a transportar, siendo los más comunes los siguientes: *Tautliner* (lonas correderas), *semi-tautliner* (lonas correderas con cartolas), portacontenedores, frigoríficos, isotermos, cisternas, graneles, portacoches, etc.

Explotación comercial

El transporte internacional de mercancías se considera siempre prestado **en régimen discre-**

cional o de contratación libre, aunque haya reiteración de itinerario u horario.

En el caso de España es requisito fundamental, para la prestación del servicio de transporte de mercancías tanto nacional como europeo, que el transportista demuestre tener la capacitación profesional, la solvencia económica y la honorabilidad estipuladas por la normativa española.

Canales de comercialización

Puede realizarse básicamente de tres formas:

- Directamente por los transportistas
- Por medio de operadores de transporte
- A través de transitarios, centros de información de cargas u otros medios

Tiene especial importancia comercial el gestionado por los operadores de transporte (OT), que son empresas auxiliares cuya función es intervenir en la contratación del transporte, nacional o internacional, contratando en nombre propio, es decir, con plena responsabilidad, con cargadores y transportistas, por lo que actúan como transportistas frente al cargador y como cargadores frente al transportista.

4.2.3.4. Transporte ferroviario

Las principales limitaciones de este tipo de transporte son:

- la capacidad de carga del vagón, que depende de las características del mismo
- la carga por eje
- las dimensiones internas (incluye las dimensiones de las puertas)
- el gálibo internacional
- el ancho de vía
- las diferencias de tensión eléctrica entre las diversas redes

Todas ellas están reguladas por normas de la Unión Internacional de Ferrocarriles (UIC, según sus siglas francesas), en lo que respecta a los países miembros de dicha asociación. Fuera de ella (EE. UU., Canadá, etc.), las limitaciones son diferentes.

Los principales tipos de vagones disponibles son:

- **Cerrados.** Para paquetería, bultos y carga paletizada.
- **Silos.** Para transporte de cereales.
- **Tolva.** Para minerales.
- **Cisterna.** Para transporte de líquidos alimenticios o peligrosos.
- **Plataforma portacontenedores.** Con soportes especialmente adaptados.
- **Plataforma rebajada.** Para cargas de grandes dimensiones.
- **Plataformas portavehículos.** Concebidas, también, para el transporte multimodal fe-

rrocarril-carretera (*ferroutage*), en las que el camión se carga sobre el ferrocarril.

De todos ellos, el transporte multimodal por ferrocarril, tanto para contenedores como para camiones, está tomando una relevancia especial en todo el mundo, ya que los principales expertos y autoridades del transporte se han dado cuenta de que el concepto de "desarrollo sostenible" pasa por una participación más equilibrada de todos los medios en el traslado de cargas, en la medida en que la carretera hace frente a problemas de "externalidades" (congestión, contaminación ambiental y acústica, accidentes, etc.) que solo podrán resolverse mediante soluciones como el transporte ferroviario, el multimodal y el marítimo de corta distancia (*Short Sea Shipping).*

En España, y en este medio de transporte, la gestión comercial y operativa es realizada por operadores independientes con la capacidad técnica, financiera y operativa suficiente para responsabilizarse del transporte, orientándolo a la obtención de rentabilidad. Como consecuencia de ello, el **régimen de línea regular**, basado en la existencia de itinerarios fijos, paradas y tarifas establecidas tiene ya un **carácter residual.**

Este régimen está siendo sustituido por el **régimen de acuerdos comerciales bilaterales** negociados entre unidades de negocio de los diversos ferrocarriles participantes. Cuando se alcanza un acuerdo, las partes, compañías u operadores ferroviarios, definen los itinerarios y horarios, pero sin el carácter público que anteriormente les daban las tarifas oficiales.

Un capítulo importante de la gestión comercial se refiere al **tráfico de contenedores** que, en los últimos años, está alcanzando unas cifras nunca antes vistas.

4.3. Documentación del transporte internacional

Una vez descritas las dos primeras fases de la DFI (protección física y jurídica y transporte de las mercancías), nos queda por analizar la tercera y última de ellas: la documentación necesaria para realizar el transporte de las mercancías a cualquier parte del mundo.

4.3.1. El contrato de transporte de mercancías

En España, la Ley del Contrato de Transporte Terrestre de Mercancías de 2009, artículo 2, incluye la siguiente definición: "El contrato de transporte de mercancías es aquel por el que el porteador se obliga frente al cargador, a cambio de un precio, a trasladar mercancías de un lugar a otro y ponerlas a disposición de la persona designada en el contrato".

Los elementos **personales** (art. 4) son:

- **Cargador** es quien contrata en nombre propio la realización de un transporte y frente al cual el porteador se obliga a efectuarlo.

- **Porteador** es quien asume la obligación de realizar el transporte en nombre propio, con independencia de que lo ejecute por sus propios medios o contrate su realización con otros sujetos.

- **Destinatario** es la persona a quien el porteador ha de entregar las mercancías en el lugar de destino.

- **Expedidor** es el tercero que por cuenta del cargador hace entrega de las mercancías al transportista en el lugar de recepción de la mercancía.

En todo contrato de transporte hay también una serie de elementos **reales**, que son:

- **La mercancía.** Es el objeto a transportar y, por tanto, el que caracteriza el contrato como mercantil (siempre que no tenga limitaciones para su transporte).

- **El precio.** Es la compensación económica que recibe el porteador por la ejecución del transporte. Puede ser "pagado" (*prepaid*), o "debido" o "a pagar en destino" (*collect*).

Respecto a la forma, hay que señalar que, aunque el contrato de transporte puede efectuarse bajo cualquier forma admisible en derecho (incluyendo la verbal), lo habitual es que se refleje en un documento escrito y firmado por ambas partes. En el ámbito internacional, los distintos modelos de contratos, según el modo de transporte utilizado, así como los derechos y obligaciones de las partes, están recogidos en las correspondientes convenciones que regulan los documentos, que son fundamentalmente las siguientes:

- Conocimiento de Embarque (marítimo): Convenio de Bruselas de 1924, modificado en 1968; Reglas de La Haya-Visby de 1979, y Reglas de Hamburgo de 1980.

- Carta de porte CMR (carretera): Convención CMR de 19 de mayo de 1956 (BOE de 7/5/74, Corrección de errores de 15/6/95).

- Carta de porte CIM (ferrocarril): Convención COTIF-CIM de 1961.

- Conocimiento aéreo: Convenio de Varsovia de 1929 y Convenio de Guadalajara de 1961. Convenio de Montreal de 28 de mayo de 1999, ratificado por España (BOE de 20 de mayo 2004).

- Conocimiento de Embarque multimodal FBL: Convenio de Ginebra de 1980.

En todas las convenciones mencionadas se reflejan, además de las condiciones de aceptación y rechazo del transporte, las personas y circunstancias en las que la correspondiente regulación es aplicable, la responsabilidad del transportista y sus límites y los plazos para reclamar daños visibles o internos.

4.3.2. Los documentos de transporte o embarque según los diversos modos de transporte

Tienen distintas denominaciones según el modo de transporte. Así, por ejemplo, podemos citar:

- Transporte marítimo. Conocimiento de Embarque marítimo (*Bill of Lading* o B/L).

- Transporte terrestre por carretera. Carta de porte CMR (*CMR Letter of Transport, Convention Relative au Contrat de Transport International de Marchandises par Route*).

- Transporte terrestre por ferrocarril. Carta de porte CIM (*CIM letter of transport* o CIM).

- Transporte aéreo. Conocimiento aéreo (*Airway Bill* o AWB).

- Transporte multimodal: FIATA-FBL, que es un documento negociable de transporte combinado de embarque multimodal (*Multimodal Bill of Lading*), siendo el de uso más frecuente el extendido por los miembros de la Federación Internacional de Transitarios FIATA o FIATA *Bill of Lading* (FBL), si bien pueden existir otros modelos, como el Documento Multimodal de la UNCTAD.

A continuación, vamos a pasar a describir de manera más detallada tres de los contratos más utilizados en el transporte internacional de mercancías: el B/L, el AWB y el CMR. En todos ellos vamos a detallar lo que son, quiénes los emiten y los elementos que los componen.

4.3.2.1. El B/L en el transporte marítimo

Las funciones básicas del conocimiento de embarque son:

- Constituye el recibo de las mercancías por parte de la compañía transportadora.

- Es un título valor, transmisible, que permite al tenedor reclamar la entrega de la mercancía.

- Es una prueba del contrato marítimo suscrito con la compañía transportadora, donde se fijan las condiciones en que se realizará este transporte.

Su emisión la realiza la compañía naviera o su agente, en el plazo de veinticuatro horas desde la carga.

A instancia de los exportadores (o de sus agentes de aduanas), los consignatarios de buques suelen emitir tres o cinco ejemplares originales de B/L. Los exportadores deben remitir posteriormente los conocimientos originales a los importadores para que estos puedan retirar las mercancías en el puerto de destino. De hecho, basta con un original para que el importador o su agente de aduanas puedan retirar la mercancía del muelle del puerto de destino.

En todo caso, es recomendable enviar a los importadores los originales de los B/L a través de distintas vías (vía *courier* y vía buque)[13]. De este modo, se garantiza que al menos algún B/L original llegará a los importadores y que estos podrán retirar las mercancías del puerto de destino.

Los elementos que integran necesariamente el B/L son:

- **Partes contratantes:** naviera o armador, consignatario de buques, cargador (*shipper*) y destinatario de la mercancía (*consignee*).

- **Nombre del buque.**

- **Número de viaje.**

- **Puerto de carga.**

- **Puerto de descarga.**

13 Tanto en el Capítulo 3, como en el apartado sobre las nuevas tecnologías aplicadas a la cadena de suministro de este Capítulo, se hace referencia al nuevo eBL, que permite emitir un BL "sin papel", mediante tecnología *blockchain*.

- **Descripción de la mercancía a transportar** con las marcas y números de sus embalajes.

- **Numeración de contenedores** si la mercancía va en contenedor.

- **Peso bruto y volumen de la mercancía.**

- **Flete a satisfacer:** indicación de si el flete es pagadero en origen (*prepaid*) o en destino (*collect*).

- **Lugar y fecha de emisión del documento** (puerto de carga y momento en que se efectúa la carga).

- **Número de originales del B/L** emitidos por el consignatario de buques.

4.3.2.2. El AWB en el transporte aéreo

El conocimiento de embarque aéreo o carta de porte aéreo es el documento que recoge el contrato de transporte aéreo internacional, y sirve como un justificante de entrega de la mercancía a bordo del avión. Implica que las compañías aéreas, a través de sus representantes (agentes IATA) establecidos en los distintos aeropuertos del mundo, ofrecen sus aviones a una pluralidad de cargadores para que estos transporten en ellos sus mercancías. Los agentes IATA actúan como detallistas de las compañías aéreas asociadas a IATA.

El AWB se emite siempre en tres ejemplares:

- Una copia para el remitente.

- Una copia para la compañía aérea.

- El original para el destinatario.

El ejemplar original viaja con la mercancía y se le entrega al destinatario cuando llega la mercancía al aeropuerto de destino. Una copia se la queda el remitente y la otra la compañía aérea.

Los elementos que han de aparecer siempre en todo AWB son:

- **Las partes contratantes:**
  - Compañía aérea
  - Agente IATA
  - Cargador (*shipper*)

- **El itinerario:**
  - Aeropuerto de carga
  - Aeropuerto de descarga
  - Aeropuerto de tránsito
  - Número de vuelo
  - Destinatario de la mercancía (*consignee*)

- **Identificación del medio de transporte.**

- **Identificación de la mercancía:**
  - Descripción de la mercancía mediante marcas y número de embalaje
  - Numeración de contenedores
  - Peso bruto y volumen de la mercancía

- **Flete:**
  - Flete y recargos
  - Flete *prepaid*: flete a pagar en origen
  - Flete *collect*: flete a pagar en destino

- **Lugar y fecha de emisión del documento:**
  - Aeropuerto de carga
  - Momento en que se efectúa la carga

4.3.2.3. El CMR en el transporte por carretera

La carta de porte CMR se rige por el Convenio internacional concluido en Ginebra en 1956 bajo los auspicios de la ONU. España se adhirió a dicho Convenio en 1973, entrando en vigor en nuestro país en el mes de mayo de 1974. Se aplica obligatoriamente en el transporte internacional por carretera (TIC) cuando el origen y el destino de dicho transporte se sitúan en dos países distintos, y al menos uno de ellos es firmante del Convenio. No es de aplicación en los transportes gratuitos, los transportes postales, las mudanzas, los transportes funerarios ni los transportes realizados por cuenta propia.

El Convenio CMR pivota en torno a la carta de porte por carretera (documento CMR), que da fe de la sumisión del TIC al Convenio CMR. El número de ejemplares en que se emite es como mínimo de tres, pero puede haber más, destinados a distintos transportistas, o como comprobantes de entrega de la mercancía.

- **El ejemplar del cargador** (primer ejemplar) se le hace llegar a este cuando su mercancía se carga sobre el camión que ha de efectuar el transporte internacional.

- **El ejemplar del receptor** (segundo ejemplar) viaja con la mercancía, y se le entrega a este cuando la mercancía llega a destino.

- **El ejemplar del transportista** (tercer ejemplar) lo conserva dicho transportista.

Si en el transporte internacional interviniera más de un transportista (transbordos de mercancía), cada uno de los transportistas dispondría de un ejemplar de CMR.

Los elementos que forman parte del contrato CMR son:

- **Partes:** nombre y domicilio del cargador, del consignatario de la mercancía y del transportista.

- **Mercancía:** naturaleza, embalaje, denominación, número de bultos, marcas y números, peso bruto y volumen.

- **Medio de transporte:** matrícula del camión.

- **Itinerario:** lugar de carga, lugar de entrega y lugar de transbordos si los hubiera.

- **Precio del transporte:** flete, recargos y gastos.

- **Lugar y fecha de emisión:** coincidiendo con la fecha de la carga sobre camión internacional.

5. La logística del comercio electrónico

Una vez vista la logística tradicional, de la que hemos analizado toda la fase de distribución física internacional (DFI), vamos a analizar en este Capítulo las particularidades de la logística del comercio electrónico entre empresa y consumidor, el conocido como B2C.

En primer lugar, haremos una comparativa entre un tipo de logística y la otra, posteriormente analizaremos los principales modelos logísticos del comercio electrónico y, por último, el concepto de última milla.

5.1. Diferencias entre la logística tradicional y la logística del comercio electrónico (B2C)

Siguiendo a Wang, et al. (2004) podemos decir que las características concretas del comercio electrónico, B2C, nos permiten diferenciar la problemática de la logística de esta tipología comercial frente a la logística del comercio tradicional entre empresas.

Para poder ver de manera más clara esas diferencias, a continuación facilitamos el Cuadro 5.9 en el que analizamos nueve cuestiones, para cada uno de los tipos de logística señalados.

Cuadro 5.9

COMPARATIVA ENTRE LA LOGÍSTICA TRADICIONAL (DFI) Y LA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

	LOGÍSTICA TRADICIONAL	LOGÍSTICA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO
MODELO DE DEMANDA	Caracterizada por una demanda predecible, estable y consistente, donde prima el modelo *push* que responde a procedimientos especulativos que crea la propia empresa proveedora.	Se caracteriza por ser una demanda poco predecible, fluctuante, fragmentada, estacional, e incluso singular, en la que destaca el modelo *push* o reactivo, ya que se reacciona a la demanda del cliente.
TIPO DE CONSUMIDOR	El tipo de consumidor es normalmente conocido, está fidelizado y es estratégico.	En este modelo comercial el cliente suele ser desconocido, es muy variable y hace compras puntuales.
TIPO DE CARGA / VOLUMEN	El tipo de carga para el movimiento de las mercancías se suele realizar en pallets / paletas (LCL) o en contenedores (FCL), como hemos visto en la parte de carga y manipulación de la DFI.	La carga se realiza normalmente en paquete y el volumen de envío para un destinatario suele ser muy pequeño.
PLAZOS DE ENTREGA	Los plazos de entrega suelen estar negociados entre la vendedora y la compradora. En los envíos internacionales hay un margen de tolerancia (tiempos de llegada y salida de los medios de transporte, ETD/ETA) y se pactan plazos, en lugar de una fecha señalada.	Los plazos de entrega son muy cortos y prima la inmediatez. La única excepción, como veremos más adelante, es el modelo de venta *flash*.
FLUJO DE INFORMACIÓN / ÓRDENES	En este caso el flujo es unidireccional.	En este modelo de comercio el flujo es claramente bidireccional, ya que la empresa necesita recibir primero la información del cliente, pero luego el cliente va a recibir toda la información de su pedido en tiempo real.
DESTINO DE LAS MERCANCÍAS	Normalmente el destino está concentrado, y será el de la propia empresa compradora o alguna tienda o almacén en destino.	Destinos muy dispersos, incluso con entrega en hogar y teniendo que considerar conceptos de última milla, como veremos más adelante.
USO DE LOS INCOTERMS	En el modelo tradicional destaca el uso de Incoterms F o C, en los que el vendedor asume muy pocos riesgos al realizar la entrega en su propio país. Además, el margen de uso es muy amplio pues se negocia entre las partes del contrato.	En este tipo de comercio los Incoterms que se utilizan son los D. El vendedor está obligado a entregar la mercancía en el lugar de destino señalado por el consumidor final, lo que implica que aquel asume todos los riesgos de pérdida o daño sobre la mercancía. En algunos países es difícil vender en condiciones DDP, lo que implica que el vendedor debe tener un representante fiscal en destino.
ALMACÉN	Es habitual contar con almacenes propios o subcontratados. En ocasiones de utilizan también estos tipos de almacenes en destino.	Como veremos más adelante, hay una serie de modelos propios del comercio electrónico que permiten almacenar mercancías para la venta *online*. Aquí entran en juego, como se verá también, en el Capítulo dedicado específicamente al comercio electrónico, los *marketplaces*. Además, en este modelo destaca el concepto de *fulfillment*, o cumplimiento en español, que define un conjunto de procesos y servicios para recibir, empaquetar y enviar las mercancías a los consumidores finales.
LOGÍSTICA INVERSA	Todo lo relativo a la logística inversa (reciclaje, reenvío de pallets, cajas, e incluso las devoluciones) estará pactado en el contrato entre partes.	En primer lugar, hay que contar con el hecho de que el cliente final, al ser un particular, puede ejercer su derecho de desistimiento, aunque la mercancía esté en perfectas condiciones. Eso supone un desconocimiento absoluto de lo que va a hacer el cliente en última instancia. Por otro lado, las empresas tendrán que implementar un sistema de recogida de envases, embalajes y devoluciones que cumpla con los requisitos exigidos por los países de destino en los que están establecidos los consumidores finales.

Fuente: elaboración propia a partir de Wang et al. (2004).

5.2. Modelos particulares de la logística del comercio electrónico

Siguiendo la clasificación realizada en el "Libro Blanco de la logística para Comercio Electrónico" (ADIGITAL, 2016) vamos a analizar tres modelos de comercio electrónico que destacan porque su logística no es la habitual de venta contra *stock*.

5.2.1. El *dropshipping*

De forma resumida, el modelo consiste en lo siguiente: una empresa minorista vende los productos de un mayorista (al que se llama por el término anglosajón *dropshipper*) a través de Internet (por ejemplo, su página web de venta), pero es el propio mayorista quien envía los productos a los clientes del minorista. Obviamente, el precio de los productos que compra el minorista al mayorista es inferior al precio al que vende el minorista a los consumidores finales.

La gran ventaja de este modelo es que el empresario que realiza la venta *online* no necesita tener físicamente el *stock* en un almacén propio ya que un tercero, que será el mayorista, se va a encargar de almacenar las mercancías y de preparar y enviar el pedido a los clientes finales del vendedor *online*.

El minorista no tiene que hacer una inversión ni en infraestructura (almacén) ni en comprar por adelantado un *stock* de productos. Además, como es un tercero quien se encarga de preparar y enviar los pedidos, el vendedor *online* puede dedicar más recursos a áreas como el *marketing* o la atención al cliente.

Por ello, este modelo puede ser una buena alternativa para empezar un negocio *online*, ya que requiere de poca inversión, es fácil de ejecutar y es escalable.

Sin embargo, no todo son ventajas, ya que hay una serie de inconvenientes que el vendedor *online* debe tener muy en cuenta:

- Los márgenes de las ventas no suelen ser muy altos, con lo cual hay que vender grandes cantidades para que resulte rentable.

- Como todo el *stock* de las mercancías lo controla el mayorista, puede que el vendedor desconozca el inventario y no pueda saber si hay existencias o no de un producto.

- El vendedor está en manos del mayorista que podría entregar mal el pedido, fuera de plazo o, incluso, no entregar. Esto puede ser un serio problema ya que el único responsable de cara al consumidor final es el vendedor minorista.

- Además de lo indicado en el punto anterior, si el mayorista desaparece, todas las responsabilidades, no solo las del incumplimiento del contrato de compraventa, sino también las legales por daños o lesiones, serían siempre exigibles al vendedor.

- Por último, hay que tener cuidado si se utiliza la plataforma de venta *online* del propio mayorista, ya que el vendedor minorista no podrá posicionar sus productos mediante SEO u otras herramientas de posicionamiento.

5.2.2. El *crossdocking*

El término inglés *crossdocking* hace referencia a la operación que se realiza en el almacén y que tan solo supone atravesar los muelles (*cross the docks*).

A diferencia del anterior, el *crossdocking* es un modelo de distribución donde las mercancías entregadas por el proveedor son recibidas en el almacén, pero no son almacenadas puesto que son directamente agrupadas, embaladas (si es que lo necesitan) y enviadas al cliente final.

Normalmente se realiza la venta al cliente final a través de una página web, luego se envía el pedido al proveedor de las mercancías (que puede ser un mayorista) y se entrega el pedido que llega a un almacén. Allí, y de manera sincronizada, se registra y revisa la carga, se organizan los nuevos envíos y se expide de nuevo la mercancía, mediante consolidación de las mercancías por transportistas y clientes finales.

Al no requerir almacenaje intermedio, los tiempos de las operaciones logísticas son mínimos y, por tanto, se reducen los costes de recepción, almacenaje y preparación.

De acuerdo con Mecalux (2019), existen tres tipos de *crossdocking*:

1. Pre-distribuido o básico: el proveedor ya ha preparado las unidades teniendo en cuenta la demanda final, por lo tanto, no hay intervención alguna en el almacén.

2. Consolidado: en el almacén de llegada si hay manipulación de las unidades de carga que llegan, ya que hay que adaptarlas a la demanda del cliente final y reagrupar la carga.

3. Híbrido: es el modelo más complejo, ya que se prepara la carga en la zona de acondicionamiento con mercancías que acaban de llegar en camión y mercancías que estaban previamente almacenadas.

El *crossdocking* es ideal para las ventas *online* con pocas referencias, para productos perecederos o para negocios tipo venta *flash*.

Como grandes ventajas de este modelo cabe destacar las siguientes:

- Menor espacio del almacén.
- Menores plazos de entrega.
- Menores costes logísticos de personas e infraestructura.
- Menos inventario y menos manipulación, lo que reduce el riesgo de obsolescencia y daños a las mercancías.
- Mayor frescura y vida útil de los productos perecederos.

Como desventajas del modelo, podemos señalar:

- Una primera inversión para configurar un sistema de gestión de almacén que permita sincronizar todas las operaciones con todos los agentes implicados.
- Contar con un sistema de *software* lo sufi-

cientemente ágil para adaptarse a cualquier cambio en la demanda.

- Contar con personal que planifique y coordine este tipo de entrega en almacén.

- No es recomendable para ventas en las que haya muchas referencias de productos o en los que la demanda sea muy inestable.

5.2.3. La venta *flash*

Podemos definir una venta *flash* como una venta promocional que se realiza durante un periodo de tiempo limitado.

El modelo de venta *flash* nació porque las grandes marcas veían en él una forma de salida a sus excedentes de *stocks*.

El modelo de venta *flash* está basado en ventas *online* (llamadas campañas) de corta duración (4-7 días), con existencias limitadas y descuentos agresivos que generan la sensación de urgencia en el cliente.

Bouza (2017) señala que, para que la venta *flash* funcione correctamente, debe cumplir con las siguientes características:

1. Contar con importantes descuentos, que hagan la oferta exclusiva.

2. La oferta ha de serlo por tiempo limitado (cuenta atrás, señalando que se acerca el fin).

3. Envío de una *newsletter* personalizada con enlace directo a la oferta. Generalmente acceso a miembros que solo acceden por invitación.

4. Normalmente hay que darse de alta previamente en la web (club, productos *premium* o *outlet*).

5. Cercanía al cliente y máxima atención para solucionar los problemas.

La página web que realiza la venta *flash* acuerda previamente con el proveedor un lote de artículos y unas cantidades máximas a vender y cuando el plazo de la venta *flash* termina, se genera el pedido definitivo al proveedor por el total de artículos y cantidades vendidas. De esa forma, el comercio electrónico recibe el pedido, lo procesa y envía a sus clientes.

Este modelo tiene ventajas muy atractivas para el vendedor del comercio electrónico:

- El vendedor no tiene que invertir en *stock* y sólo compra lo que ya ha vendido previamente.

- Los plazos de entrega de las mercancías al cliente suelen ser muy amplios, con lo que la presión de cumplir con plazos muy exigentes es menor.

Como principales desventajas destacamos:

- Como los plazos de entrega son tan dilatados en el tiempo pueden generar frustración en los consumidores.

- No suelen trabajar en campañas como la navideña.

- Se depende totalmente del adecuado cumplimiento de los proveedores y, si ellos fallan, el responsable es el vendedor *online*.

5.3. El concepto de última milla, *Last mile*

El *Last mile delivery*, o entrega de la última milla, es el término anglosajón que se refiere a la **entrega de los bienes o servicios adquiridos por el consumidor en el momento y lugar que este decida**. Esta parte del proceso de entrega suele ser la más ineficiente y, por ello, supone un gran reto que las empresas dedicadas al comercio electrónico tienen que controlar de manera muy especial.

Para poder llegar al cliente final en ese momento y lugar que él decida, las empresas del comercio electrónico cuentan con la logística de las empresas de mensajería y paquetería, que en la era digital han adquirido una relevancia nunca vista.

Este es el verdadero campo de batalla clave en la cadena de suministro del comercio electrónico y tanto las empresas del *e-commerce* como las empresas que les facilitan la entrega, tendrán que desarrollar estrategias específicas para poder competir de manera efectiva.

Para ello necesitan un enfoque general, que vaya más allá del control del transporte, en la gestión del inventario, para llevar los artículos correctos, al lugar correcto, en el momento adecuado.

En el libro blanco publicado por Euromonitor Consulting (2018) se han identificado las cuatro tendencias principales que están configurando el transporte urbano de la última milla:

- Entregas localizadas.
- Redes de entrega flexibles.
- Logística estacional y evolución de las tecnologías.
- Formas en que las empresas pueden adaptar sus cadenas de suministro al cambiante entorno del mercado y así lograr una ventaja competitiva.

Estas nuevas tendencias generan, a su vez, nuevos y diversos desafíos en términos de coste, impacto del servicio y esfuerzo organizativo. Por ejemplo, el crecimiento de la logística estacional (Campañas de Navidad, *Black Friday*, etc.) supone un impacto enorme en las empresas logísticas, ya que necesitan mucha capacidad adicional y contratar nuevos recursos para poder afrontar las oleadas de pedidos y la gestión de grandes volúmenes, todo ello a corto plazo, con demandas que son muy difíciles de predecir.

Lo que acabamos de señalar está obligando a los vendedores de este modelo comercial a revisar sus redes de almacenamiento, reemplazando las redes centralizadas por infraestructuras de distribución local, lo que suele requerir un equilibrio más preciso del inventario y una gestión más controlada de toda la cadena de suministro.

Como veremos en el siguiente apartado de este Capítulo, se están desarrollando soluciones tecnológicas innovadoras como el aprendizaje automatizado (inteligencia artificial), el enrutamiento de los envíos dentro de las ciudades, el control de datos, etc., para que las empresas de comercio electrónico puedan llegar a sus clientes finales de manera rápida y eficiente.

6. La cadena de suministro internacional y los nuevos desafíos tecnológicos

En este apartado queremos, en primer lugar, presentar lo que se conoce como industria 4.0 (al hacer referencia a la cuarta revolución industrial).

Según Aspromec (2019), el término industria 4.0 se acuñó en Alemania con el objetivo de lograr que este país siguiera liderando el sector de equipos y soluciones para la industria, mediante la integración de las cadenas de valor y la digitalización de todo el proceso productivo.

Podemos decir (Katz *et al.*, 2017) que, entre las **tecnologías disruptivas, interconectadas y digitalizadas** que caracterizan la industria 4.0, se suelen identificar las siguientes:

- Internet de las Cosas (IoT, *Internet of things*)
- Computación en la nube (*Cloud Computing*)
- Inteligencia artificial (*AI, Artificial Intelligence*) dentro de la que podemos encontrar el aprendizaje automático (*ML, Machine Learning*), la robótica, la impresión 3D, analítica de *big data*, etc.

Bien es verdad que no todas las tecnologías tienen la misma consideración según los distintos tipos de industria que las apliquen.

Así, si analizáramos la información[14] sobre las tecnologías que probablemente se van a adoptar en 2025 por los distintos sectores industriales como son: el agroalimentario, la automoción, el sanitario (incluyendo el farmacéutico), el de transporte, etc. (World Economic Forum, 2020), veríamos grandes diferencias entre unos y otros sectores.

Visto lo anteriormente señalado, podríamos añadir que, al aplicar esas nuevas tecnologías a la SCM, nos encontramos también con una **cadena de suministro 4.0.**

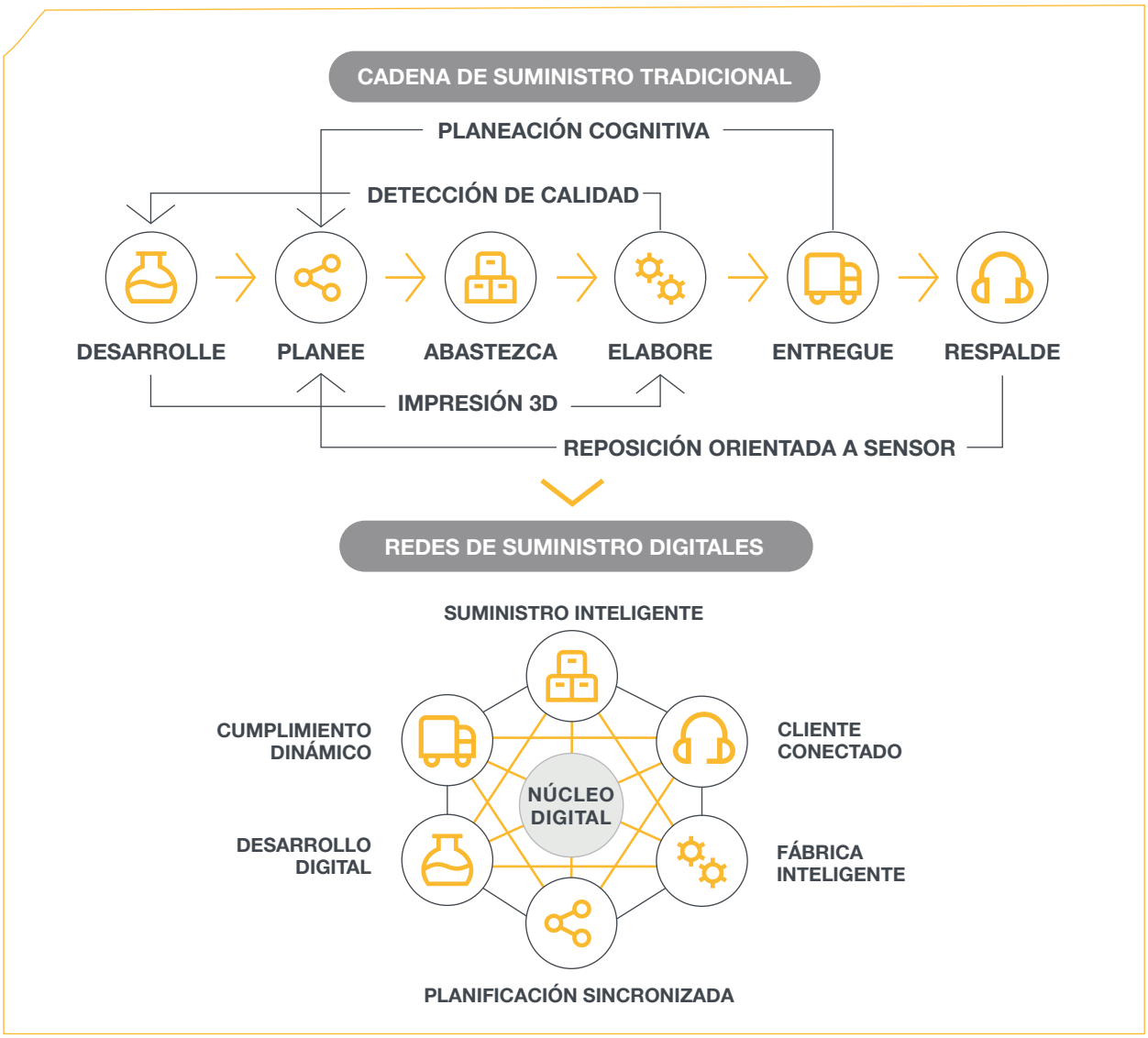
Para entender mejor lo que es una cadena de suministro digitalizada, si observamos la Figura 5.24 (Deloitte, 2019) podemos ver cómo las cadenas de suministro tradicionales eran lineales, pero ahora son mucho más complicadas y necesitan de tecnología digitalizada para poder conectar todos los nodos de la red, de manera sincronizada.

A continuación vamos a presentar, someramente, las tecnologías más relevantes y algunos ejemplos de su aplicación en la SCM.

14 Recomendamos a nuestros lectores acudir a la fuente que citamos para ver qué tecnologías se van a aplicar, previsiblemente, en su sector empresarial.

Figura 5.24

TRANSFORMACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO TRADICIONAL EN REDES DIGITALES COMPLEJAS



Fuente: Deloitte (2019).

6.1. La cadena de suministro, *blockchain* y DLT

Cada vez son más los sectores a los que afectan y van a afectar tanto *blockchain* como la tecnología DLT (*Distributed Ledger Technologies*), aunque en este Capítulo nos vamos a centrar en su aplicación a la cadena de suministro internacional.

En el Capítulo 3 del libro, en el apartado 6.2.7 se explica en qué consiste la tecnología *blockchain* y se ejemplifica su uso justamente en el ámbito de la Cadena de Suministro Internacional. Por lo tanto, procedemos ahora a definir lo que es la DLT y a explicar cuáles son las diferencias entre DLT y *blockchain*.

Las *Distributed Ledger Technologies* (DLT) también conocidas como tecnologías de registro distribuido o tecnologías de libro mayor distribuido, tal y como aparecen definidas por Sáez (2021), son un conjunto de tecnologías que nos permiten diseñar una estructura de sistemas que funcionan como una **base de datos no centralizada**. Esto significa que no existe un ordenador o servidor central que almacene la información convirtiéndolo en un sistema más seguro (no se puede *hackear* la base de datos al no haber un ordenador central al que atacar).

No obstante, no todos los sistemas DLT son iguales, ya que hay grados de descentralización distintos, como:

- La completa, en la que no hay un núcleo de control.
- La distribuida, en la que hay uno o varios núcleos de control y varios nodos de apoyo.
- La federada, en la que los núcleos locales tienen gran autonomía.

Además, el acceso a estos sistemas puede ser de tipo público o privado, dependiendo del nivel de seguridad y accesibilidad que se quiera dar al sistema.

Diferencias entre DLT y *blockchain*

Según Sáez (2021), las tecnologías DLT son la categoría mayor de *blockchain*.

Esto significa que **todas las redes *blockchain* son tecnologías DLT pero no todas las DLT son tecnología *blockchain***.

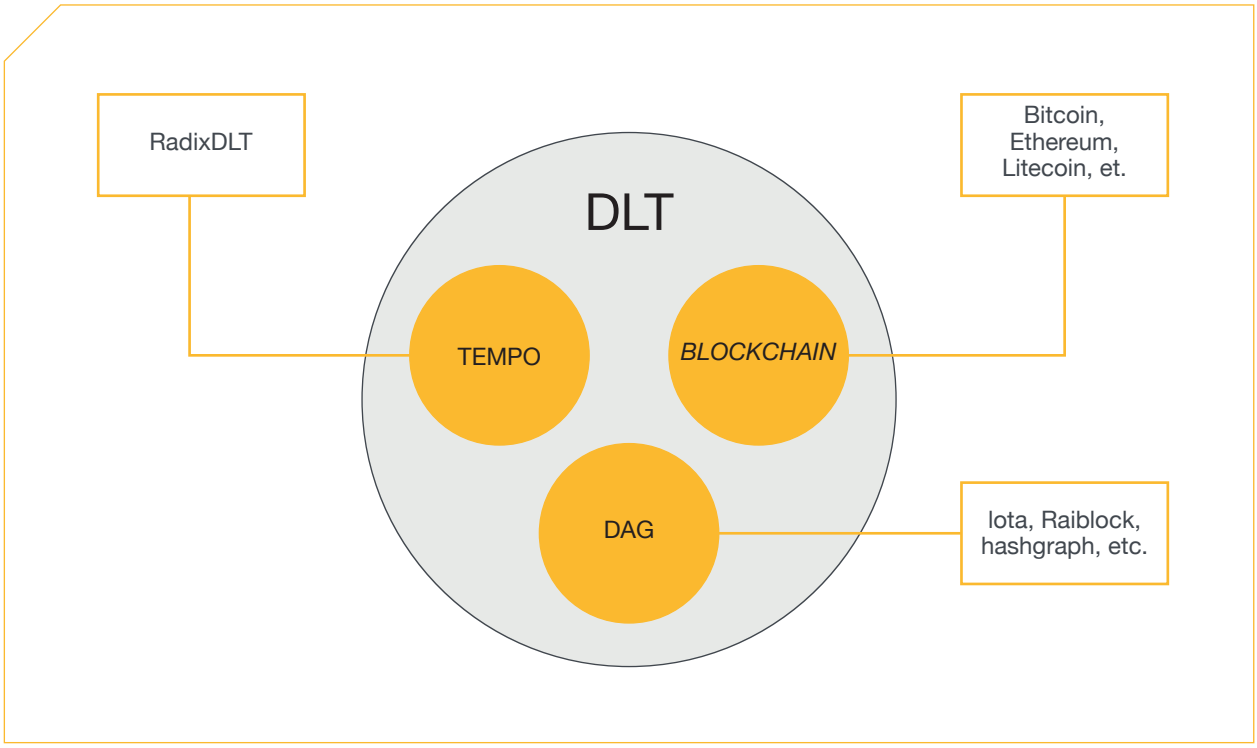
Por su parte la tecnología *blockchain* o de Cadena de Bloques, es un sistema cuyo funcionamiento depende de generar bloques donde se almacena la información. Estos bloques luego se enlazan unos con otros generando la conocida cadena de bloques. Esta cadena termina generando un registro enlazado y no modificable de la información que se ha almacena en dichos bloques.

Así pues, dentro de la categoría DLT podemos encontrar otras tecnologías que no son *blockchain* tal y como podemos ver en la siguiente Figura 5.25.

Para poder tener una idea más clara de los casos de uso reales en los que se está aplicando *blockchain* y DLT en el ámbito del *trade*, a continuación, se muestran una serie de imágenes del libro blanco de la OMC y de Trade Finance Global (2019 y 2020).

Figura 5.25

RELACIÓN ENTRE DLT Y *BLOCKCHAIN* Y OTRAS TECNOLOGÍAS



Fuente: Sáez Hurtado (2021).

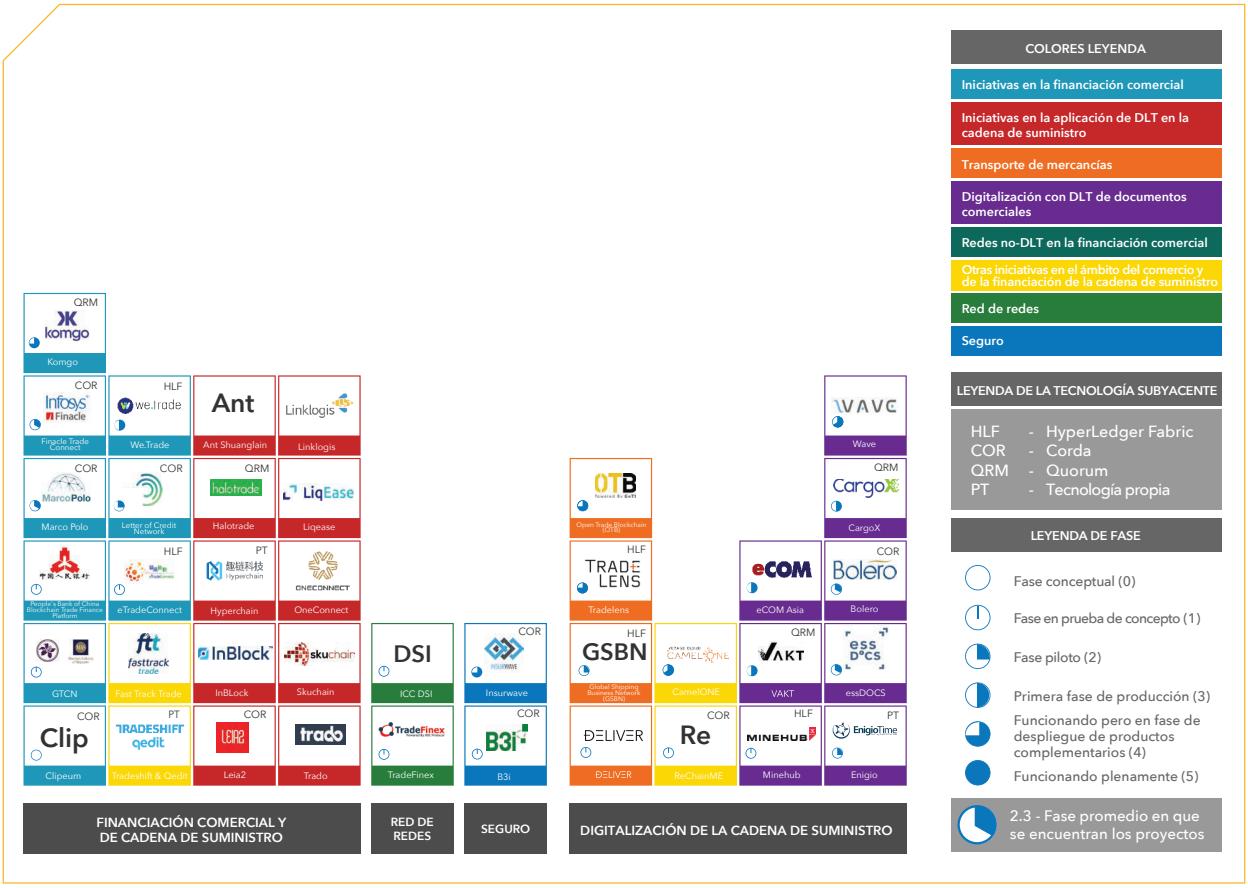
En esos informes, podemos encontrar algo muy interesante y tremendamente visual, que han llamado la **Tabla periódica sobre los proyectos de *blockchain* y DLT en el comercio internacional.**

En la Figura 5.26 de Trade Finance Global (2019) se presenta una clasificación de proyectos relacionados con distintos ámbitos como la cadena de suministro, el *trade finance*, la logística y el transporte, los seguros, la digitalización de documentos, etc.

En esa Figura 5.26 se analizaban los proyectos dentro de la SCM que aplicaban estas tecnologías. Entre ellos aparece el ejemplo mencionado en el Cuadro 3.19 del Capítulo 3 de este Manual, sobre el proyecto TradeLens, un sistema diseñado por Maersk en colaboración con IBM que permiten optimizar procesos en logística marina y comercio internacional, aunque ya había muchas aplicaciones en la digitalización de documentos dentro de toda la cadena de suministro.

Figura 5.26

TABLA PERIÓDICA SOBRE LOS PROYECTOS EMPRESARIALES QUE APLICABAN TECNOLOGÍAS *BLOCKCHAIN* Y DLT EN EL AÑO 2019



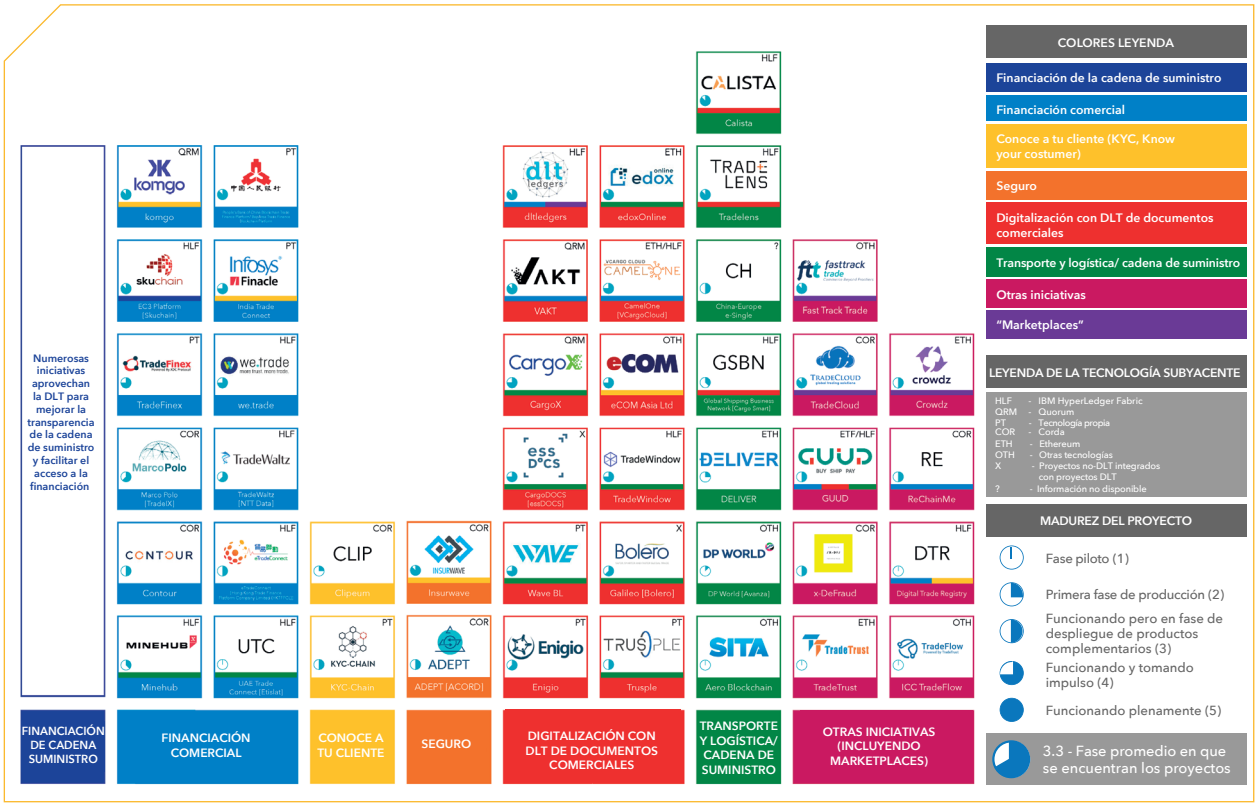
Fuente: Trade Finace Global (2019).

En octubre de 2020, actualizaron la tabla periódica, tal y como vemos en la Figura 5.27 de Trade Finance Global (2020) y, como se puede observar, el número de proyectos por sectores había crecido significativamente, tanto en la parte de transporte marítimo y logística, como en la parte de digitalización de documentos y aplicación de la tecnología al comercio electrónico donde incluyeron nuevos proyectos y ámbitos como el *Know your costumer* y otras iniciativas que incluían los *marketplaces*.

Pero estos no son los únicos proyectos dentro del ámbito de la cadena de suministro internacional

Figura 5.27

TABLA PERIÓDICA SOBRE LOS PROYECTOS EMPRESARIALES QUE APLICABAN TECNOLOGÍAS *BLOCKCHAIN* Y DLT EN EL AÑO 2020



Fuente: Trade Finace Global (2019).

que están aplicando tecnologías *blockchain*, tal y como se comentaba ya en el Capítulo 3 de este Manual.

Por ejemplo, tal y como Ledger Insight (2021) comenta, en el sector agroalimentario encontramos un gran proyecto en el que se están aplicando tecnologías de digitalización como *blockchain* o DLT. En este proyecto, seis de las firmas de agronegocios más grandes del mundo, ADM, Bunge, Cargill, COFCO, Louis Dreyfus Company y Viterra han creado una nueva red llamada COVANTIS para optimizar las exportaciones desde Brasil a todo el mundo, tanto de graneles de maíz como de graneles de soja, utilizando la *blockchain* empresarial Quorum con tecnología de Ethereum.

6.2. La cadena de suministro y el Internet de las Cosas (IoT)

Internet de las Cosas (IoT): se refiere al conjunto de sensores, dispositivos y redes que conectan objetos con sistemas de computación (McKinsey, 2015).

De esta manera, los objetos pueden generar información sobre sí mismos y el entorno en el que se encuentran.

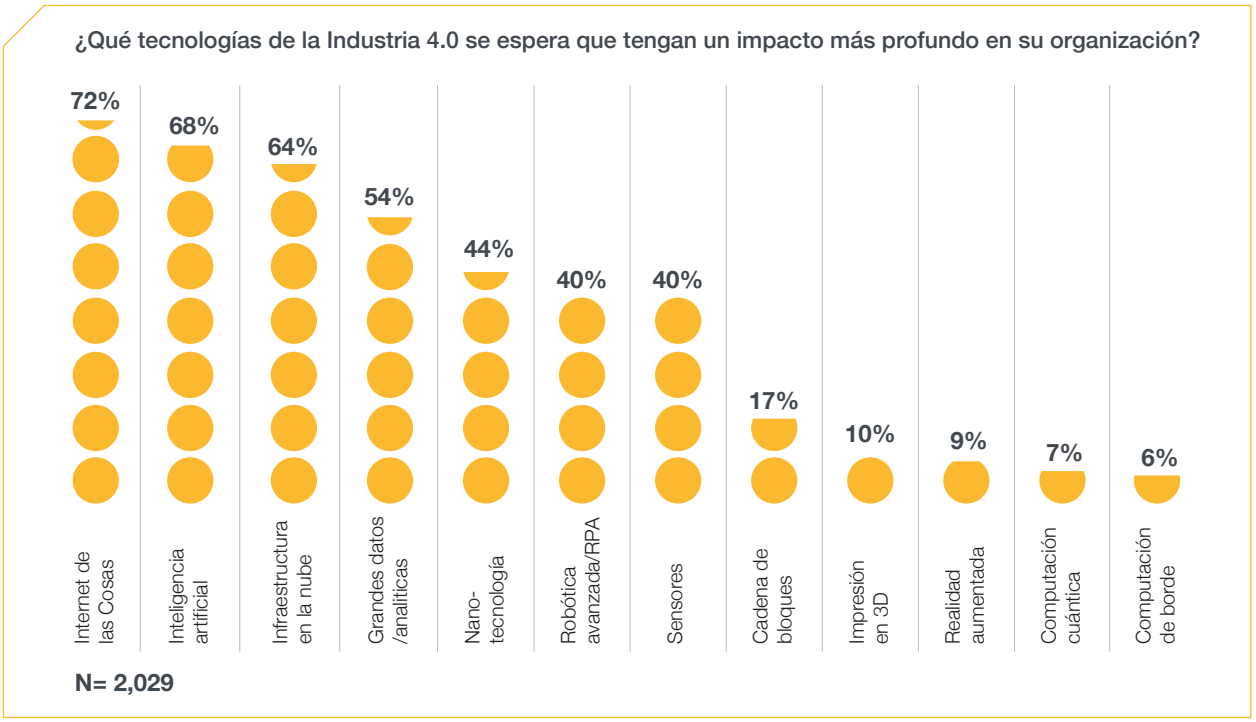
De manera más sencilla, según RedHat (2019), el Internet de las Cosas es el proceso que permite conectar objetos físicos a Internet.

Las aplicaciones de IoT están creciendo aceleradamente en diferentes industrias, sin embargo, en este apartado nos vamos a centrar en sus aplicaciones en la cadena de suministro. Así pues, la conexión que veremos no será la de objetos cotidianos, sino la de objetos o elementos que se utilizan dentro de esa cadena.

En el estudio de Deloitte (2019) antes mencionado, se nos presentaban también los datos de una encuesta realiza a más de 2.000 ejecutivos, sobre el impacto que las tecnologías de la industria 4.0 iban a tener en sus propias empresas. En la Figura 5.28 podemos ver claramente que el

Figura 5.28

TECNOLOGÍAS DE LA INDUSTRIA 4.0 QUE TENDRÁN MAYOR REPERCUSIÓN EN LA EMPRESA



Fuente: Deloitte (2019).

72% de los encuestados señaló que el IoT sería la tecnología de la industria 4.0 que más impacto tendría en sus empresas.

La aplicación de algunas de las tecnologías del IoT en la SCM queda muy clara en la siguiente Figura 5.29 de Solística (2022).

El IoT se utiliza, entre otras muchas actividades de la cadena de suministro, para:

- Gestión de almacenes: se pueden implantar dispositivos que permiten un registro preciso de las entradas y salidas de mercancías (por ejemplo, con sistemas RFID (Radio Frecuency Identification), y sensores para gestionar temperaturas, pesos, humedad, etc., en el propio almacén.

- Control de la carga: sensores de monitoreo remoto de temperatura y humedad para asegurar que el manejo de las mercancías cumpla con las exigencias del cliente; sensores de detección de robo y prevención de daños; seguimiento en tiempo real de la situación de las mercancías (GPS).

- Control de la flota (especialmente diseñados para transporte terrestre y multimodal): mediante *software* de distribución de carga; rastreadores para señalar la ubicación exacta de las unidades; recopilación de datos históricos de las rutas de las unidades; sensores para identificar el estilo de conducción de los conductores; controles de uso de combustible; y detección de niveles de fluidos y emisiones contaminantes.

- Planificación y seguimiento de rutas: mediante sistemas que permiten la detección de las condiciones del tráfico o el orden de las entregas en tiempo real según zonas y horarios de recepción.

- Servicio al cliente: mediante el uso de dispositivos remotos para la recepción de las entregas, la trazabilidad de las mercancías y la actualización, en tiempo real, de la información de las entregas al cliente (devoluciones, disconformidades, etc.).

Figura 5.29

LOGÍSTICA E INTERNET DE LAS COSAS

El "Internet de las cosas" (IoT) permite operar y monitorear activos desde cualquier lugar, con una simple conexión a la red. ¿Quieres saber cómo se aplica a la industria de la logística?

ALMACÉN

Manejo de los recursos para su óptimo control y manejo, disminuyendo pérdidas y daños.

Condiciones de almacenamiento:

Sistemas que puedes monitorizar y ajustar:

- Iluminación
- Temperatura
- Ubicación de productos
- Entrada y salida de mercancía
- Rondas de seguridad

FLOTA

Saber si los vehículos están operando (encendidos, apagados, detenidos) o se encuentran efectuando los recorridos planificados.

Planificación y *reporting*:

Sistemas que puedan detectar averías, o accidentes que puedan retrasar la entrega.

- Optimización de rutas
- Recorridos realizados
- Operación, velocidad, uso
- Detección de fallos y solución
- Niveles de combustible y fluidos

CARGA

Conocimiento y seguridad de que la carga es transportada según los parámetros de cuidado necesarios sin sufrir alteraciones entre la salida del depósito y la llegada a destino.

Monitoreo del entorno:

Alertando, si en algún momento, el paquete perdió la cadena de frío, o sufrió algún tipo de cambio brusco que haya podido afectarle.

- Vibraciones de productos frágiles
- Cambio de presión
- Temperatura humedad, etc.

SERVICIO AL CLIENTE

Logística "punto a punto" y "de última milla", para controlar y mejorar el servicio.

Detección y prevención de amenazas:

Herramientas que nos permitan ayudar a datectar la apertura de un contenedor de forma no autorizada, tiempo de entrega y satisfacción del cliente.

- Programar rutas y entregas
- Tiempo de descarga
- Tiempo de entrega

Fuente: Solistica (2022).

6.3. La cadena de suministro y la inteligencia artificial (AI)

Según el Parlamento Europeo (2021) la inteligencia artificial es la habilidad de una máquina de presentar las mismas capacidades que los seres humanos, como el razonamiento, el aprendizaje, la creatividad y la capacidad de planear.

La AI permite que los sistemas tecnológicos perciban su entorno, se relacionen con él, resuelvan problemas y actúen con un fin específico. La máquina recibe datos (ya preparados o recopilados a través de sus propios sensores, por ejemplo, una cámara), los procesa y responde a ellos.

Los sistemas de AI son capaces de adaptar su comportamiento en cierta medida, analizar los efectos de acciones previas y de trabajar de manera autónoma, sin necesidad de intervención humana.

De lo expresado arriba podemos decir que, dentro de la inteligencia artificial, podemos encontrar también:

- El ***machine learning*** o aprendizaje de las máquinas: por el que, mediante el uso de determinados algoritmos, un ordenador puede aprender rutinas sin estar necesariamente preprogramadas.

- La **robótica** o el uso de robot en vez de seres humanos: se trata de la aplicación de tecnologías digitales a procesos manuales repetitivos, permitiendo su automatización.

- El análisis de datos o ***big data***: es la capacidad de procesar bases de datos muy extensas para encontrar correlaciones o relaciones de causalidad entre todos los datos recopilados. Aunque es algo más propio del ámbito del comercio electrónico, cada vez está más extendida su aplicación en la SCM pues permite, a través de la recopilación y análisis de datos, administrar las operaciones con mayor facilidad y tener proyecciones futuras de las necesidades y preferencias de los clientes.

7. Sostenibilidad de la cadena de suministro

Tal y como se recoge al principio del Capítulo 5, los subsistemas que componen el sistema o cadena logísticos son:

- Aprovisionamiento.
- Producción.
- Distribución.

En los apartados anteriores, y dentro del ámbito de la logística y el transporte internacional, nos hemos centrado sobre todo en el tercer subsistema: la distribución física de la mercancía, más conocida por sus siglas DFI. Sin embargo, en lo que a gestión responsable de la cadena de suministro se refiere, queremos prestar una especial atención a los otros dos, al aprovisionamiento y producción, con una visión holística en la que también tendrá cabida el tercero, la distribución.

7.1. Gestión responsable de la cadena de suministro

7.1.1. Concepto de compra responsable

Por compra o licitación responsable entendemos aquella que "considera las implicaciones económicas, éticas, sociales, laborales y medioambientales de las características del producto, producción, logística, uso y mantenimiento, reutilización y reciclaje, así como de los servicios contratados, y del proveedor o proveedores de aquellos, y, con arreglo a ello, valora el comportamiento y capacidad de respuesta de los proveedores" (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2015).

7.1.2. Sistema de gestión responsable

Un sistema de gestión responsable de la cadena de suministro puede ser notablemente diferente de un negocio a otro, y desde luego ha cambiado sustancialmente de un tiempo a esta parte. Por eso lo que **proponemos** es un modelo, suficientemente amplio y flexible para que pueda adaptarse a las diferentes cadenas de suministro, y sus retos en materia de sostenibilidad.

7.1.3. Contexto

Después de 1990, el comercio internacional se expandió con rapidez, impulsado por el aumento de las Cadenas de Valor Mundiales (CVM). Esta expansión permitió una convergencia sin precedentes: los países pobres crecieron más rápido y comenzaron a alcanzar a los países más ricos. La productividad y los ingresos aumentaron en los países que se convirtieron en parte integral de las CVM, como Bangladesh, China y Vietnam donde, precisamente, se produjo la mayor reducción de la pobreza (Grupo Banco Mundial, 2020).

Aunque hoy no pueda darse por sentado que el comercio *per se* sea una fuerza generadora de prosperidad, lo que sí podemos decir es que los beneficios de la participación en las cadenas de suministro mundiales pueden ser sostenibles y tener un efecto generalizado si todos los países mejoran la protección social y ambiental trabajando de manera conjunta con todos los actores de la economía y a lo largo de la cadena de valor.

Ejemplo: el caso de Bangladesh (ICCR, 2018). El 24 de abril de 2013 el complejo fabril Rana Plaza, en las afueras de Dhaka (Bangladesh) se desmoronó bajo los pies de sus miles de ocupantes. El resultado fue de 1.134 cadáveres y más de 2.000 heridos. Del diálogo y el acuerdo entre empresas y representantes de los trabajadores surgió lo que comúnmente se conoce como ***Accord*, o Acuerdo para la prevención de incendios y seguridad de edificios**, firmado por 154 grandes marcas multinacionales de distribución textil del mundo y las Federaciones Sindicales Internacionales de la Industria (IndustriALL) y de los Servicios (UNI), apoyados por las ONGs dedicadas a la defensa de los derechos de los trabajadores.

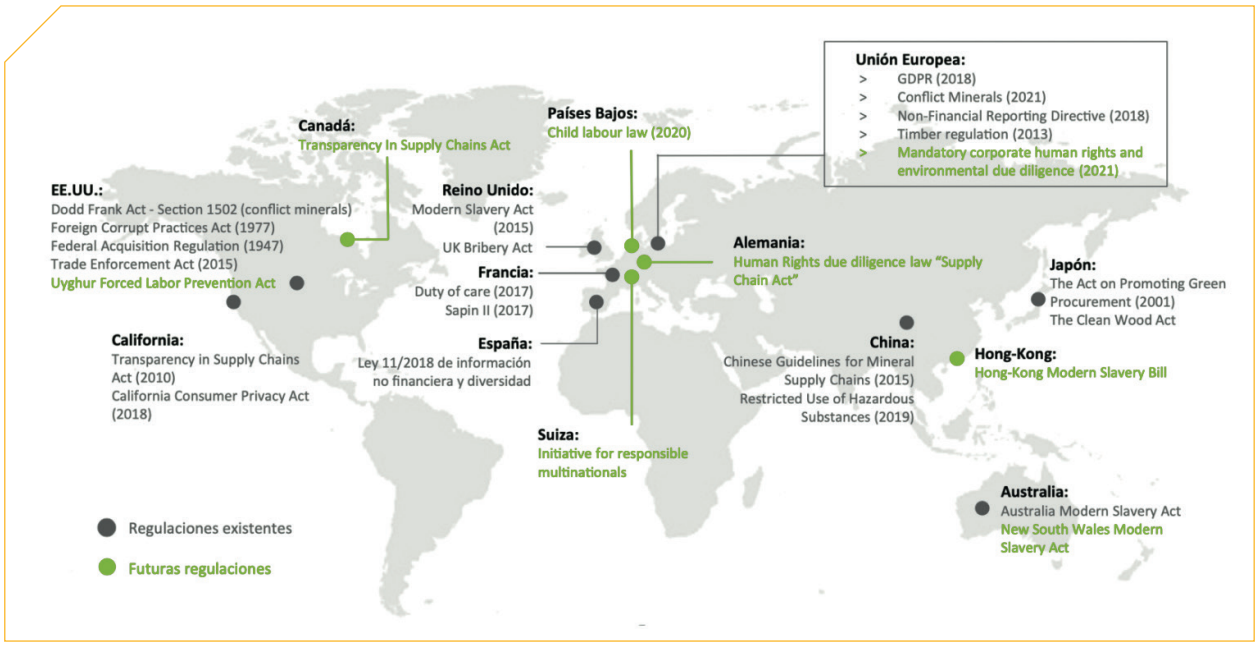
Lo más importante, es que desde su firma NO se ha producido ninguna muerte por incendio o colapso estructural en las fábricas donde se hubo completado la inspección o donde se hubieran iniciado las remodelaciones.

Como se verá de forma más detallada en el apartado de sostenibilidad del Capítulo 6, la creciente **presión legislativa y regulatoria** que incorpora la sostenibilidad será clave en la aceleración del cambio a un modelo de conducta responsable en la cadena de suministro.

A continuación, en la Figura 5.30 de EY y Ecovadis (2021), se muestran algunas de las regulaciones y el contexto normativo relacionado con la debida diligencia y la divulgación en la cadena de suministro a nivel mundial.

Figura 5.30

REGULACIONES, CONTEXTO NORMATIVO RELACIONADO CON LA DEBIDA DILIGENCIA Y SU DIVULGACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO A NIVEL MUNDIAL



Fuente: EY & Ecovadis (2021).

7.1.4. Estrategia y planificación

Una adecuada estrategia y planificación para la gestión responsable de la cadena de suministro debería partir de las siguientes premisas:

- Las empresas deben conocer la cadena, sus diferentes eslabones y características de la misma (subcontrataciones, por ejemplo); el producto (características, donde se produce, proceso de producción…).
- Las empresas deben establecer objetivos medibles que les permitan trabajar sistemáticamente para lograr y mantener esta visión.
- Los tipos de actividades realizadas deben ser proporcionales al tamaño del negocio, el tipo de productos y servicios, los países donde tiene lugar la producción y la complejidad de la cadena de suministro, así como la identificación y gestión del riesgo.

- La colaboración de todas las partes interesadas: intra-empresa, entre todos los integrantes de la cadena y con otros grupos de interés, como gobiernos y tercer sector.

7.1.5. Conocimiento de la cadena

7.1.5.1. Mapeo

El mapeo es el ejercicio de visualizar las relaciones entre los diferentes actores de la cadena de suministro. Comienza por obtener una visión real y precisa de los lugares de producción, del producto, el procedimiento de producción y los procesos implicados. Resulta aquí muy recomendable mapear las situaciones de compra típicas e identificar dónde y cuándo se encuentran los conflictos.

7.1.5.2. Priorización

Una vez identificados los procesos, el producto y los proveedores, es necesario aplicar criterios de priorización de estos últimos teniendo en cuenta factores como la capacidad de influencia (dependiendo, por ejemplo, del volumen de compras que represente el cliente), la relación (nueva o madura, de confianza, duradera...), la ubicación (y no solo por el riesgo que implica un país, sino incluso de determinadas zonas dentro del mismo), la capacidad de sustitución del producto o del proveedor o, si por el contrario, éste es insustituible; la demanda del mismo, su importancia, etc.

7.1.6. La debida diligencia en la sostenibilidad de la cadena de suministro

Los Principios Rectores sobre Empresa y Derechos Humanos de las Naciones Unidas, y en referencia a los derechos humanos, definen la diligencia debida como “El proceso continuo de gestión de los riesgos que una empresa razonable y prudente necesita seguir para identificar, prevenir, mitigar y justificar la gestión de sus impactos negativos sobre los derechos humanos”, a lo que las Directrices de la OCDE añaden: “Contemplar o cooperar en la reparación cuando sea necesario”. En un sentido amplio, la debida diligencia en sostenibilidad abarca todo el espectro de la misma. Bajo ese mismo prisma también lo aborda el borrador de directiva de Gobernanza Empresarial Sostenible al contemplar un deber de diligencia que obligue a los administradores de la sociedad a tener en cuenta las repercusiones medioambientales, de derechos humanos y sociales de sus actividades, dando lugar así a la necesidad de integrar los riesgos, impactos y oportunidades de la sostenibilidad en la estrategia y la toma de decisiones de su empresa. Esta obligación de diligencia debida corporativa requeriría que las empresas establecieran y aplicaran procesos adecuados para prevenir, mitigar y dar cuenta de los impactos sobre los derechos humanos, la salud y el medio ambiente en las operaciones de las empresas y las cadenas de suministro.

Se trata, por tanto, de un proceso continuo, proactivo y reactivo, destinado a lograr mejoras continuas, que debe ser proporcional a los riesgos y adecuado a las circunstancias y el contexto de cada empresa, incluidas las especificidades de los niveles anteriores de la cadena de suministro y el tamaño de la empresa.

Podemos señalar **tres funciones básicas** de la debida diligencia:

- identificar impactos reales o potenciales en los derechos humanos y la sostenibilidad;

- prevenir y mitigar esos impactos; y

- ser consecuente con tales impactos, comunicar y dar respuesta a los mismos.

En conclusión, la debida diligencia en sostenibilidad es el proceso que deben llevar a cabo las empresas para identificar, evitar, mitigar y responsabilizarse de su impacto negativo en materia de derechos humanos, laborales, sociales, sobre la salud y el medioambiente; y que debe cubrir el impacto negativo al que pueda contribuir o provocar a través de sus propias actividades, o que pueda estar directamente vinculado a las operaciones, productos o servicios de sus relaciones comerciales, en relación con todo lo anterior.

7.1.7. Selección, control y seguimiento de los proveedores

7.1.7.1. Selección

La selección de proveedores es el proceso mediante el cual las empresas identifican, evalúan y contratan proveedores. El objetivo principal del proceso de selección de proveedores es reducir el riesgo de compra, maximizar el valor general para el comprador y desarrollar la cercanía y las relaciones a largo plazo entre compradores y proveedores.

Durante muchos años, el enfoque tradicional ha sido seleccionar proveedores en función del precio y/o la calidad. Sin embargo, **estos criterios se han vuelto cada vez más complejos** a la hora de integrarlos en las relaciones con los proveedores y productores, por lo amplia que es la sostenibilidad y por los múltiples riesgos que pueden identificarse en la cadena de suministro teniendo en cuenta los factores ambientales, sociales y de gobernanza, ASG.

Se muestran en la Figura 5.31 algunos de los más demandados por las empresas, (The Economist, 2017).

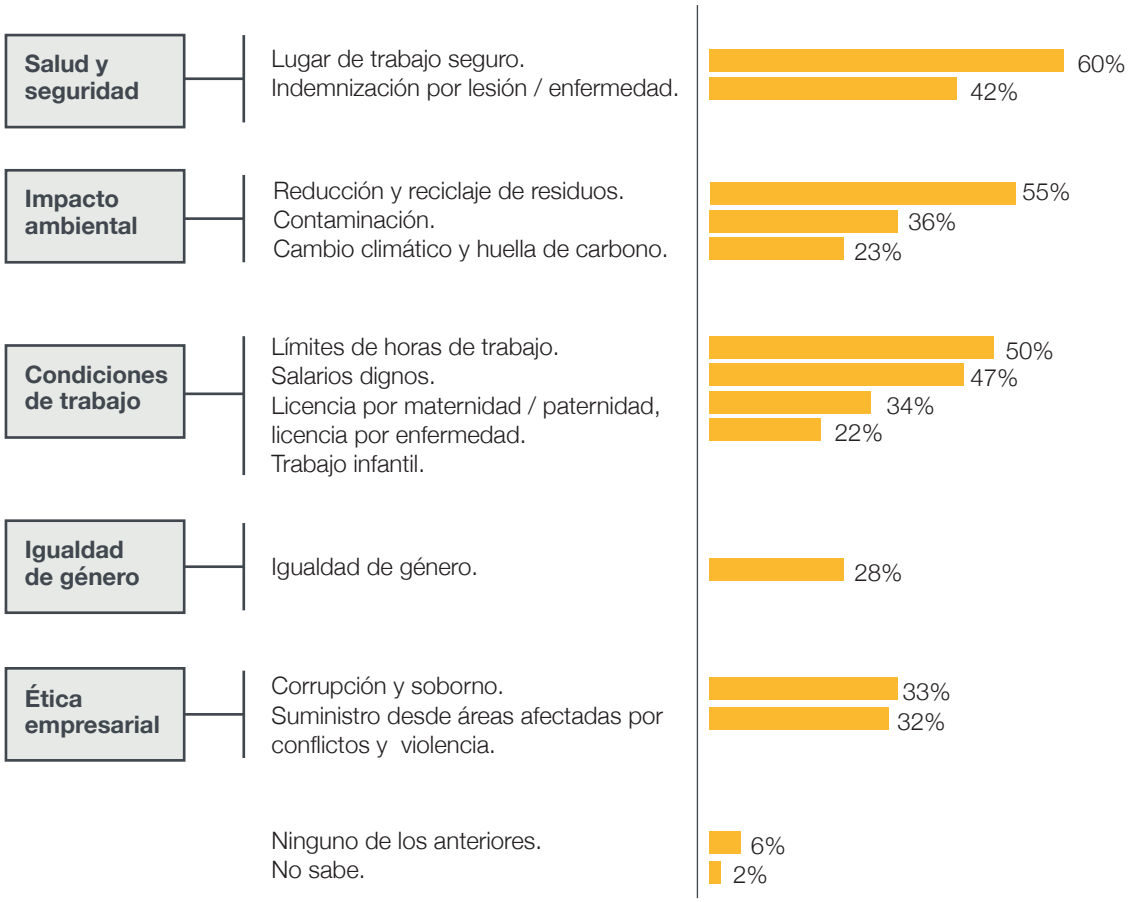
7.1.7.2. Control

Para lograr lo anterior, una buena herramienta es un Código de Conducta del proveedor, que generalmente incluirá una variedad de temas relevantes para la debida diligencia, como el respeto a los derechos humanos y laborales, la gestión ambiental, las medidas anticorrupción y la provisión de mecanismos de reclamación efectivos, basándose en los estándares internacionales anteriormente mencionados.

Figura 5.31

PROBLEMAS QUE AFRONTAN LAS EMPRESAS EN SUS CADENAS DE SUMINISTRO

(% DE EMPRESAS QUE DICEN AFRONTAR LOS SIGUIENTES PROBLEMAS EN SUS CADENAS DE SUMINISTRO)



Fuente: The Economist (2017).

No obstante, no basta con tener, difundir y exigir el código a sus proveedores, sino que éste debe comunicarse regularmente a toda la organización y a todos los proveedores para obtener y mantener el compromiso; aplicarse de manera continua y garantizar y supervisar su cumplimiento con herramientas de monitorización (por ejemplo, auditorías), acompañadas de sensibilización, formación y evaluación del impacto.

Los procedimientos para los **diferentes tipos de auditoría** suelen ser similares, tanto para las auditorías internas como para las externas. En líneas generales, para controlar y valorar el cumplimiento del código de conducta y los compromisos adquiridos entre cliente y proveedor, se llevarán a cabo una serie de procedimientos que aporten la evidencia suficiente y necesaria en lo referente a los criterios definidos en el Código de Conducta.

7.1.7.3. Seguimiento

Las auditorías por sí solas pueden no revelar la verdadera imagen de cómo son las condiciones de trabajo, ya que representan una instantánea de una situación dada en un momento dado.

Para identificar y abordar de manera eficiente cuestiones medioambientales, laborales y de derechos humanos en los niveles más profundos de la cadena de suministro, es necesario adoptar un enfoque diferente **que se base en el apoyo, el conocimiento y el compromiso de los proveedores** para avanzar en sostenibilidad.

Los Principios Rectores de la ONU resaltan la importancia de mecanismos efectivos de reclamación para garantizar el deber de proteger y respetar los derechos humanos y el cumplimiento de los compromisos en la cadena de suministro. El acceso a los canales adecuados para plantear quejas es clave para garantizar una solución eficaz e inmediata para las empresas, los trabajadores y las comunidades. Son una herramienta valiosa para detectar problemas actuales y potenciales en el futuro, y ofrecen una buena orientación sobre cómo mejorar las operaciones empresariales y crear un entorno en el que prosperen las empresas, los trabajadores y las comunidades (Amfori, 2020).

7.2. Sostenibilidad en la logística y transporte internacional

Con respecto a los aspectos de sostenibilidad en el apartado de distribución, queremos aquí hacer una somera referencia a cuatro tendencias, algunas ya vistas en otros apartados del Capítulo, que marcarán su devenir futuro:

1. ***Blockchain*:** para mejorar la integración de la cadena de suministro y reducir las emisiones de carbono, racionalizar procesos y mejorar la eficiencia de la gestión del carbono para minimizar las emisiones globales en las cadenas de suministro (Wang *et al.* 2020).

2. **Comercio electrónico:** el crecimiento exponencial del comercio electrónico puede haber suscitado preocupación por el impacto específico del sector en el medio ambiente. También ha cambiado la forma de comprar. Para adoptar las decisiones correctas y aprovechar las oportunidades que ofrece el sector, el crecimiento del comercio electrónico debe considerarse una oportunidad para cambiar estructuralmente hacia prácticas de consumo

y venta al por menor más sostenibles, así como una oportunidad para utilizar la digitalización de nuestra sociedad para hacer la transición hacia una economía más sostenible.

3. **Medios de transporte sostenibles**: la recuperación de la crisis provocada por la pandemia del COVID-19 debe aprovechar para acelerar la descarbonización y modernización de todo el sistema de transporte y movilidad, limitando su impacto negativo en el medio ambiente y mejorando la seguridad y la salud de los ciudadanos. Así lo contempla la estrategia de movilidad de la Unión Europea al establecer que todos los modos de transporte deben ser más sostenibles, con alternativas ecológicas ampliamente disponibles y los incentivos adecuados para impulsar la transición (Comisión Europea, 2020).

4. **La importancia creciente del transporte en el cálculo de la huella de carbono.** Las emisiones de Alcance 3 son aquellas que provienen de la cadena de valor de una compañía y no están bajo el control de ésta. Este tipo de emisiones a menudo representa la mayoría o, al menos, la mayor parte de las emisiones totales de gases de efecto invernadero (GEI) de una organización.

Según el GHG Protocol, el Alcance 3 cubre 15 categorías. La **categoría 4 se refiere tanto al transporte y distribución de productos comprados entre los proveedores** de nivel 1 de una empresa y sus propias operaciones **en vehículos que no son propiedad ni están operados por la empresa informante** (incluido el envío multimodal donde múltiples transportistas están involucrados en la entrega de un producto, pero excluyendo combustibles y productos energéticos); **como a los servicios de transporte y distribución de terceros adquiridos por la empresa informante** (ya sea directamente o a través de un intermediario), incluida la logística de entrada, la logística de salida (por ejemplo, de productos vendidos) y el transporte y distribución de terceros entre una empresa y sus propias instalaciones.

Las emisiones pueden surgir de las siguientes actividades de transporte y distribución a lo largo de la cadena de valor:

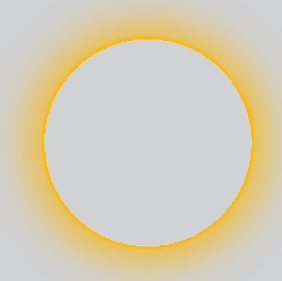
- Transporte aéreo
- Transporte ferroviario
- Transporte por carretera
- Transporte marítimo
- Almacenamiento de productos comprados en almacenes, centros de distribución e instalaciones minoristas.

Las empresas pueden utilizar los siguientes métodos para calcular las emisiones de alcance 3 del transporte:

- **Método basado en combustible**, que implica determinar la cantidad de combustible consumido y aplicar el factor de emisión apropiado para ese combustible.
- **Método basado en la distancia**, que implica determinar la masa, la distancia y el modo de cada envío y luego aplicar el factor de emisión de masa-distancia apropiado para el vehículo utilizado.

- **Método basado en el gasto**, que implica determinar la cantidad de dinero gastado en cada modo de transporte de viajes de negocios y aplicar factores de emisión secundarios (EEIO).

El Protocolo de GEI tiene una herramienta de cálculo de emisiones para el transporte que utiliza una combinación de métodos basados en combustible y basados en distancia. (GHG, 2021).



RESUMEN

- En este Capítulo nos centramos en una parte bastante desconocida para muchas empresas exportadoras e importadoras, pero que es fundamental en cualquier operación de comercio exterior. Nos referimos a la cadena de suministro internacional.

- Tras la presentación de los objetivos de aprendizaje del Capítulo y de realizar una somera introducción al mismo, hemos dedicado el segundo apartado a explicar lo que significa, en el comercio exterior, la **cadena de suministro,** concepto que hace referencia al conjunto de operaciones y agentes que van desde la obtención de la materia prima hasta la entrega de los productos terminados a los clientes finales (sean estos empresas o particulares).

- En el comercio internacional es especialmente importante la gestión de dicha cadena, conocida por sus siglas en inglés como **SCM (*Supply Chain Management*).** Esa gestión engloba también la gestión de toda la logística, pues esta es un eslabón primordial dentro de la cadena de suministro.

- Si nos centramos en el concepto de **logística**, sabemos que tiene sus orígenes en el mundo militar y que ha ido evolucionando con el paso del tiempo hasta llegar a fundirse con un término clave que conocemos como DFI, **Distribución Física Internacional**.

- La DFI es un conjunto de operaciones necesarias para desplazar una carga desde un punto de origen a un punto de destino, realizadas en forma secuencial durante un lapso determinado, para satisfacer eficientemente una demanda. Como veremos un poco más adelante, hemos dedicado el cuarto apartado de este Capítulo a contar con detalle en qué consisten esas operaciones de la DFI.

- Una vez analizadas las cuestiones previas sobre la cadena de suministro, su gestión y sus diferencias con la logística y la DFI, hemos dedicado el apartado tercero del Capítulo a **los Incoterms o términos o reglas para el comercio internacional**. En particular, para dar a conocer la última versión actualizada que ha elaborado la Cámara de Comercio Internacional: **los Incoterms 2020.**

- Para cualquier empresa que se dedique al comercio internacional, el conocimiento detallado de los Incoterms es primordial, ya que son fundamentales en cualquier contrato de compraventa, suministro o distribución internacional.

- Que un comprador o vendedor internacional elija una u otra regla de los Incoterms, puede determinar claramente el éxito o el fracaso de una operación de comercio exterior. No solo debe conocerlos, debe entender cuáles son las obligaciones tanto del comprador como

del vendedor, dependiendo de la regla que hayan pactado. Por eso, hemos querido explicar con detalle cada una de las reglas, facilitando una serie de cuadros y figuras que permitan una mejor comprensión de los mismos.

- Como ya hemos comentado, en el apartado cuarto del Capítulo nos hemos centrado en todas las operaciones que comprenden la DFI o lo que muchos llaman la "logística tradicional".

- Cuando una empresa quiere abrir mercados en el exterior, se tiene que enfrentar, aunque lo delegue en terceros, con toda una serie de cuestiones que, en muchos casos, serán nuevas y que deberá solventar mucho antes de que la mercancía salga de sus instalaciones. Es, en ese momento, cuando se enfrenta con el concepto de DFI que ya definimos y que engloba todo lo relacionado con la **preparación de la carga**, como es el envase, el embalaje y la estiba de las mercancías en los medios de transporte, todo lo relacionado con el **seguro** de mercancías, es decir, la protección jurídica de las mismas y, también, toda la gestión del **medio de transporte** más idóneo para mover las mercancías hasta que lleguen al lugar pactado. Además, deberá tener en cuenta todas estas cuestiones para controlar muy bien aquellos costes que va a tener que añadir a su precio de venta.

- Pero no solo tendrá que decidir cuestiones como las mencionadas anteriormente, ya que dentro de la DFI también está incluida toda la operativa documental, un hecho esencial para los medios de pago documentarios y para la gestión aduanera y fiscal. Es por ello que hemos dedicado una parte a revisar varios de los documentos propios de este Capítulo.

- Como hemos señalado antes, la DFI puede ser considerada también como logística tradicional. Pues bien, hemos querido ir más allá de ese modelo de logística tradicional y en el apartado quinto del Capítulo nos hemos centrado en analizar la logística **del comercio electrónico,** en particular, la logística en la que el cliente final no es una empresa si no que es un consumidor final (B2C). Ese modelo logístico tiene una serie de características que le diferencian sustancialmente del modelo logístico tradicional. Para hacer más visual y sencilla la comparativa entre ambos modelos, hemos creado un Cuadro en el que especificamos cómo difieren uno y otro, dependiendo del criterio que analicemos.

- Además, hemos querido dar a conocer varios de los modelos logísticos que son especialmente significativos en la logística del comercio electrónico como son: el ***dropshipping*****, el *crossdocking* y la venta *flash*.** Sin olvidar un concepto que resulta esencial en la venta B2C, como es el de la **última milla**, ya que es uno de los que más directamente afecta a la logística del e commerce, a los costes del proveedor y a la satisfacción del cliente final.

- Que el uso de las nuevas tecnologías y de la digitalización es un hecho cada vez más extendido en el ámbito empresarial, nos ha llevado a crear el apartado sexto del Capítulo en el que hemos querido mostrar las llamadas **tecnologías 4.0** y cómo se interrelacionan con la cadena de suministro.

- Para permitir una mejor compresión de este apartado, hemos analizado varios modelos de tecnologías utilizadas en la industria 4.0 como son **las tecnologías DLT, *blockchain*, el Internet de las Cosas (IoT) y la inteligencia artificial (AI),** pues son tecnologías que buscan mejorar sustancialmente las cadenas de valor en el comercio exterior.

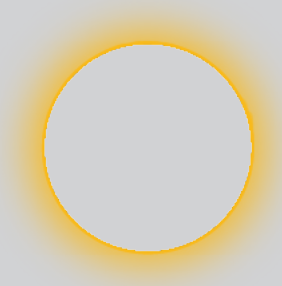
- Valiéndonos de una serie de cuadros y figuras hemos querido favorecer la comprensión de los distintos conceptos para tener una idea clara de los avances que se están produciendo en este ámbito y de los cambios tecnológicos van a afectar, de una manera u otra, a toda la cadena de suministro.

- En la séptima parte del Capítulo hemos querido dar a conocer el concepto de sostenibilidad **de las cadenas de suministro** y cuáles son las pautas primordiales que toda empresa comprometida con la sostenibilidad debería conocer.

- Como entendemos que **comprar de manera responsable** tiene sentido desde la perspectiva de sostenibilidad e impacta directamente en el negocio, podría ser que la opción más barata no fuera, a largo plazo, la menos costesa para la empresa. De ahí que hagamos hincapié en la implantación de prácticas de compra responsable en la cadena de suministro, con un enfoque de **debida diligencia** en sostenibilidad, lo que supone un **proceso continuo y a largo plazo**.

- Por otro lado, los **códigos de conducta, las auditorías** y otros mecanismos, son un buen punto de partida, pero podrían no ser suficientes para abordar los impactos laborales, medioambiental, etc. en la cadena de suministro. Es por ello que deberían utilizarse, de manera conjunta, dichos mecanismos, junto con sistemas sólidos de diligencia debida en materia de sostenibilidad y con el enfoque de: identificar-prevenir-mitigar-responsabilizarse-comunicar.

- Todo ello permitirá **crear confianza, compromiso y diálogo**, al **identificar y abordar** los **riesgos en la cadena de suministro** e involucrar a los proveedores en el uso de buenas prácticas.



GLOSARIO

- **Armador:** persona física o jurídica que presta servicios de transporte de carga por vía acuática, sirviéndose de un buque mercante de su propiedad o arrendado.

- **Armadores independientes o *outsiders:*** operan fuera de la conferencia, libremente, sin ataduras, es decir, sin obligación de cumplir con las normas que obligan a los conferenciados, como regularidad de tráfico, itinerario, tarifas uniformes, etc.

- **Carga:** conjunto de mercaderías que son objeto de una operación de transporte mediante el pago de un precio; o que se encuentran en la bodega de un buque o avión en un momento dado para su movilización; o que se encuentran en un almacén o depósito en un momento dado.

- **Código de Conducta de proveedores:** es un documento clave que establece el marco para la operacionalización de la debida diligencia de derechos humanos y sostenibilidad dentro de la cadena de suministro.

- **Compra o licitación responsable:** es aquella que "considera las implicaciones económicas, éticas, sociales, laborales y medioambientales de las características del producto, producción, logística, uso y mantenimiento, reutilización y reciclaje, así como de los servicios contratados, y del proveedor o proveedores de aquellos, y, con arreglo a ello, valora el comportamiento y capacidad de respuesta de los proveedores".

- **Conferencias de fletes:** acuerdo de fletes en virtud del cual dos o más navieras transportistas se obligan a servir determinadas líneas, con cierta regularidad, cobrando fletes uniformes para cada tipo de mercadería, y cumpliendo con un mínimo de salidas (zarpadas) desde / hacia los puertos que integran el corredor marítimo.

- **Consignatario de buques:** es un agente o intermediario independiente que actúa en nombre y por cuenta del propietario de un buque, ya sea naviero o armador, en los puertos; ejecuta las fases terrestres del transporte marítimo, la entrega y la recepción de la carga. Puede representar a varias navieras.

- **Consolidación:** es la acción de combinar varias cargas para diferentes destinatarios en un embarque unitario amparado en documento de transporte consolidado.

- **Consorcios:** se trata de una forma de explotación de línea regular que consiste en que varias compañías aportan buques o medios financieros para constituir una entidad con un único centro de control de gestión.

- ***Cross-docking*:** hace referencia a un tipo de preparación de pedidos en el que la mercancía se distribuye directamente al usuario sin pasar por un periodo de almacenamiento previo.

- ***Dropshipping*:** es un método de envío y entrega de pedidos minoristas en el que no es necesario que la tienda tenga los productos en su almacén. Los compra a un tercero y este los envía directamente al cliente. De esta manera, el vendedor de la tienda nunca ve o manipula el producto.

- **Debida Diligencia (en derechos humanos):** es el proceso continuo de gestión de los riesgos que una empresa razonable y prudente necesita seguir para identificar, prevenir, mitigar y justificar la gestión de sus impactos negativos sobre los derechos humanos.

- **Distribución:** etapa de la logística integral responsable de planificar, ejecutar y controlar el transporte de cargas para cada cliente o punto de venta.

- ***Distributed Ledger Technology* (DLT) o Tecnología de Libro Mayor Distribuido:** es un sistema electrónico o base de datos para registrar información que no es ejecutada por una sola entidad. Permite almacenar y usar datos que pueden ser descentralizados (almacenados en varios lugares) y distribuidos (conectados) tanto de forma privada o pública.

- **FCL *(Full Container Load):*** contenedor de carga completa (mercancía de un solo expedidor).

- **Fletamento:** contrato mercantil en virtud del cual el propietario de una nave (fletante) cede el uso total o parcial de la misma a una persona determinada (fletador) para el transporte de mercancías. El precio estipulado es el flete.

- ***Inland:*** transporte terrestre previo o posterior a un transporte marítimo contenedorizado (cuando es aéreo, se denomina *cartage*).

- ***Internet of things*, IoT, o Internet de las Cosas:** es un concepto que se refiere a una interconexión digital de objetos con Internet (sean estos cotidianos o no).

- ***Last mile delivery* o entrega de la última milla:** es el término anglosajón que se refiere a la entrega de los bienes o servicios adquiridos por el consumidor en el momento y lugar que éste decida.

- **LCL *(Less than Container Load):*** contenedor de carga parcial (mercancía de varios expedidores).

- **Riesgo:** medición de la probabilidad de que se produzca un daño para la vida, la salud, la propiedad y/o el medio ambiente como resultado de un peligro determinado. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

- **Unitarización o unitización:** consiste en concentrar en un solo gran envase diferentes unidades, con el objeto de hacer más fácil y expedito el transporte de mercancías y, al mismo tiempo, que aquellas estén más protegidas. El bulto unitizado puede ser una paleta, un contenedor, u otros.

- **Venta *flash*:** es una venta promocional que se produce en un espacio de tiempo limitado. Es un mecanismo comercial que se respalda en la "compra compulsiva" ante una oferta que solo existirá durante un lapso más o menos breve.

BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía consultada

ADIGITAL (2016). *Libro Blanco de la Logística para el comercio electrónico*. https://cambiandodetercio.files.wordpress.com/2016/04/lb-logistica-2016.pdf

Amfori (2020). *Speak up for change-the Supply Chain Grievance Mechanism Programme*. https://www.amfori.org/resource/supply-chain-grievance-mechanism-pilot-partner-q-and-a

ANAGENA (1998). *Glosario de términos logísticos*. Asociación Nacional de Agentes de Aduanas de Chile. https://www.yumpu.com/es/document/read/14479758/glosario-de-terminos-logisticos-anagena

Arteaga, J. (Coord.), (2013). *Manual de internacionalización. 1ª ed.* ICEX España Exportación e Inversiones.

Arteaga, J. (Coord.), (2017). *Manual de internacionalización. 2ª ed.* ICEX España Exportación e Inversiones.

Aspromec (2019). La industria 4.0 y sus orígenes. http://aspromec.org/la-industria-4-0-y-sus-origenes/

Bethel, Lawrence L., Atwater, F. S., Smith, George H. E. y Stackman, H. (1945). *Industrial Organization and Management*. Nueva York: McGraw Hill. (Hay edición española: *Organización y dirección industrial*. México: Fondo de Cultura Económico.)

Bouza, L. (2017). *Pasado, presente y futuro de las ventas flash en España*. https://www.smarttravel.news/pasado-presente-y-futuro-de-las-ventas-flash-en-espana/

CCI (2020). *Incoterms 2020.* Barcelona: Comité español de la Cámara de Comercio Internacional.

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT (1998). *Manual de distribución* física *de las mercancías para la exportación*, primer volumen. Ginebra: Centro de comercio internacional UNCTAD/GATT.

Club de Excelencia en Sostenibilidad (2015). *Creación de Valor a través de la Compra Responsable.* https://www.clubsostenibilidad.org/publicaciones/creacion-de-valor-a-traves-de-la-compra-responsable/

Comisión Europea (2020). *Estrategia de movilidad sostenible e inteligente.* https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0789&from=ES

Deloitte (2019). *Seizing the Trade 4.0 opportunity. How governments can lead global, digital commerce in Industry 4.0.*

https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/trade-4-0-government-opportunity.html

DHL y Euromonitor Consulting (2018). *Shortening the last mile: winning logistics strategies in the race to the urban consumer.* https://www.dhl.com/content/dam/dhl/local/global/core/documents/pdf/g0-core-wp-shortening-the-last-mile-en.pdf

Enríquez de Dios, J. J. (1994). *Transporte internacional de mercancías*. Madrid: ICEX-ESIC.

EY & Ecovadis (2021). *La sostenibilidad en la cadena de suministro en España.* https://resources.ecovadis.com/es/noticias/estudio-la-sostenibilidad-en-la-cadena-de-suministro-de-ey-y-ecovadis

GHG (2020). *Emission Calculation Tool.* https://ghgprotocol.org/calculation-tools

Grupo Banco Mundial (2020). *El comercio al servicio del desarrollo en la era de las cadenas de valor mundiales.* https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32437/211457ovSP.pdf

ICCR. (2018). *Investor statement on the 5th Anniversary of the Rana Plaza Disaster. Taking Stock: What's been accomplished? What needs to be done?* https://www.iccr.org/sites/default/files/resources_attachments/2018_5th_anniversary_rana-plaza_statement_final_1.pdf

Kenton, W. (2021). Supply Chain. https://www.investopedia.com/terms/s/supply-chain.asp

Ledger insights (2021). *Cargill, ADM backed commodities blockchain Covanties goes live*. https://www.ledgerinsights.com/cargill-adm-backed-commodities-agribusiness-blockchain-covantis-live/

McKinsey (2015). *Unlocking the potential of the Internet of Things*. https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-internet-of-things-the-value-of-digitizing-the-physical-world

MECALUX (2019). ¿Qué es el *cross-docking*? Cómo funciona y tipos. https://www.mecalux.es/blog/cross-docking-que-es

Molins, A. y Velasco, N. (2013). Transporte y Logística Internacional. Arteaga, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con* éxito *el proceso de internacionalización* (pp. 405-484). Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

Mora, L. A. (2009). *Gestión logística integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Patel, D. y Ganne, E. (2019 y 2020). *Blockchain & Dlt In Trade: Where Do We Stand? TFG, WTO, ICC.* http://www.wto.org/english/res_e/publications_e/blockchainanddlt_e.htm y http://www.tradefinanceglobal.com

RedHat (2019). *¿Qué es el Internet de las Cosas (IoT)?* http://www.redhat.com/es/topics/internet-of-things/what-is-iot

Sáez, J. (2021). *Qué son las DLT y en qué se diferencian de blockchain.* https://www.iebschool.com/blog/que-son-las-dlt-y-en-que-se-diferencian-de-blockchain-digital-business/

The Economist (2017). *No more excuses. Responsible supply chains in a globalised world*. http://growthcrossings.economist.com/wp-content/uploads/sites/47/2017/07/EIU-SCB-RSC-WP.pdf

Torres Gemeil, M., Daduna, J. R. y Mederos, B. (2007). *Fundamentos generales de la logística*. Ciudad de La Habana y Berlín: Editorial Universitaria.

Velasco, N. (2017). Transporte y Logística Internacional. Arteaga, J. (coord.), *Manual de internacionalización 2.ª edición: Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con* éxito *el proceso de internacionalización* (pp. 468-559). Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

Villamizar, M. (2012). *Logística y distribución física internacional: clave en las operaciones de comercio exterior*. Bogotá: Cámara de Comercio. http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11675/100000048.pdf

Wang, M., Wang, B. y Abareshi, A. (2020). *Blockchain Technology and Its Role in Enhancing Supply Chain Integration Capability and Reducing Carbon Emission: A Conceptual Framework.* https://www.mdpi.com/2071-1050/12/24/10550

Wang, J., Yang, D., Guo, Q., Huo, Y. (2004). *Taking Advantage of E-Logistics to Strengthen the Competitive*. Beijing: Advantage of Enterprises in China, The Fourth International Conference on Electronic Business. http://iceb.johogo.com/proceedings/2004/Paper/CN081-paper.pdf

World Economic Forum (2020). *The Future of Jobs Report 2020.* https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/chapter-2-forecasts-for-labour-market-evolution-in-2020-2025#2-1-technological-adoption

b. Lecturas recomendadas

Cabrera, A. (2011). Transporte internacional de mercancías. *Manuales*. Madrid: ICEX.

Cabrera, A. (2012). Transporte internacional de mercancías. Aspectos prácticos. *Cuadernos básicos*. Madrid: ICEX.

Cabrera, A. (2013). Transporte internacional marítimo en contenedor. *Cuadernos básicos*. Madrid: ICEX.

Cabrera, A. (2014). Logística internacional. Una herramienta para la competitividad. *Cuadernos básicos.* Madrid: ICEX España Exportación e Inversiones.

Cabrera, A. (2016). Transporte aéreo internacional de mercancías. *Cuadernos básicos.* Madrid: ICEX España Exportación e Inversiones.

Hugo, M. H. (2018). *Essentials of Supply Chain Management*. 4th Edition. Nueva York: John Wiley & Sons Inc.

Rathnasiri, S., Ray, P., Vega-Mejía, C. A. et al. (2022). Optimising small-scale electronic commerce supply chain operations: a dynamic cost-sharing contract approach. *Annals of Operations Research*.
https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-022-04662-y

Sachin, K. M., Sunil, L., Suresh, K. J., Anil, K. y Nripendra, P. R. (2020). *Sustainable Procurement in Supply Chain Operations*. Boca Ratón: CRC Press.

Sinha, A., Bernardes, E., Calderon, R. y Wuest, T. (2020). *Digital Supply Networks: Transform Your Supply Chain and Gain Competitive Advantage with Disruptive Technology and Reimagined Processes*. Nueva York: McGraw Hill.

c. Enlaces de interés

GENERALES

Asociación para el Desarrollo de la Logística (ADL)
www.adl-logistica.org

Cámara de Comercio Internacional (CCI)
www.iccwbo.org

Centro Español de Logística (CEL)
www.cel-logistica.org

ICEX España Exportación e Inversiones
www.icex.es

ENVASE Y EMBALAJE

Bureau International des Conteneurs (BIC)
www.bic-code.org

CONTENEDORES
https://www.noatumlogistics.com/es/tipo-de-contenedores-maritimos-estandar/

PALETAS
www.searates.com/reference/pallets/

SEGURO

International Underwriting Association (IUA)
www.iuaclauses.com/site/cms/contentChapterView.asp?chapter=21

TRANSPORTE MARÍTIMO

Asociación de Navieros Españoles (ANAVE)
www.anave.es

Confederación Española de Transporte de Mercancías (CETM)
www.cetm.es

International Maritime Organization (IMO)
www.imo.org

Lloyd's List
www.lloydslist.com

TRANSPORTE POR CARRETERA

Ministerio de Fomento
https://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/CARRETERAS/

TRANSPORTE FERROVIARIO

Transportes Ferroviarios Especiales (TRANSFESA)
www.transfesa.com

Union Internationale Rail-Route (UIRR)
www.uirr.com

TRANSPORTE AÉREO

Asociación Española de la Navegación Aérea (AENA)
http://www.aena.es/es/comercial/carga.html

Asociación del Transporte Aéreo Internacional (IATA)
www.iata.org

TRANSPORTE Y DOCUMENTACIÓN

Consejo Superior de Cámaras
www.camaras.org

Federación Internacional de Asociaciones de Transitarios (FIATA)
https://fiata.org/

DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍAS 4.0 PARA LA CADENA DE SUMINISTRO

CEL Logística
https://cel-logistica.org/transformacion-digital-supply-chain/

Deloitte
https://www2.deloitte.com/za/en/insights/focus/tech-trends/2021/digital-supply-chain-transformation.html

https://www2.deloitte.com/za/en/insights/focus/tech-trends/2021/zero-trust-security-framework.html

Open Logistics Foundation
https://www.openlogisticsfoundation.org/

d. Vídeos de interés

INCOTERMS 2020

Curso online gratuito de ICEX sobre Incoterms 2020. Más información en entorno de formación de ICEX.
https://www.icex-ceco.es/formacion-gratuita

Página que contiene vídeos sobre su historia, explicaciones de cada término, etc.
https://www.tradefinanceglobal.com/freight-forwarding/incoterms/#Incoterms2020_videos

Incoterms® 2020 Rules Understanding & Application. Trade Facilitator Inc, TFI (2020).
https://www.youtube.com/watch?v=6wt-Fu-So6RQ

LOGÍSTICA PARA LA EXPORTACIÓN

Exports and Logistics. *WSDAgov* (2021).
https://www.youtube.com/watch?v=ZuWgigCd-CJs

OPERACIONES DE CARGA DE CONTENEDORES

How Container Ports Work: Logistics of Intermodal Transport. (2019).
https://www.youtube.com/watch?v=2JcHMh-tH6_s

OPERACIONES DE CARGA Y TRANSPORTE AÉREO

Process of Air Shipment! From Picking up cargo to Delivery. HPS Trade Co., Ltd (2021).
https://www.youtube.com/watch?v=PwwG6Gs9TsM

LOGÍSTICA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

The Logistics of E-Commerce. Inform Society (2019).
https://www.youtube.com/watch?v=EuLmK4o-4JBA

Ecommerce Fulfillment, Online Fulfillment & Distribution 101. *The Scarbrough Group* (2020).
https://www.youtube.com/watch?v=saVpJs-ENmyw

Dropshipping vs. Order Fulfillment Companies — What's the Difference? *FitSmallBusiness* (2022).
https://www.youtube.com/watch?v=d5xKjm-0JuvU

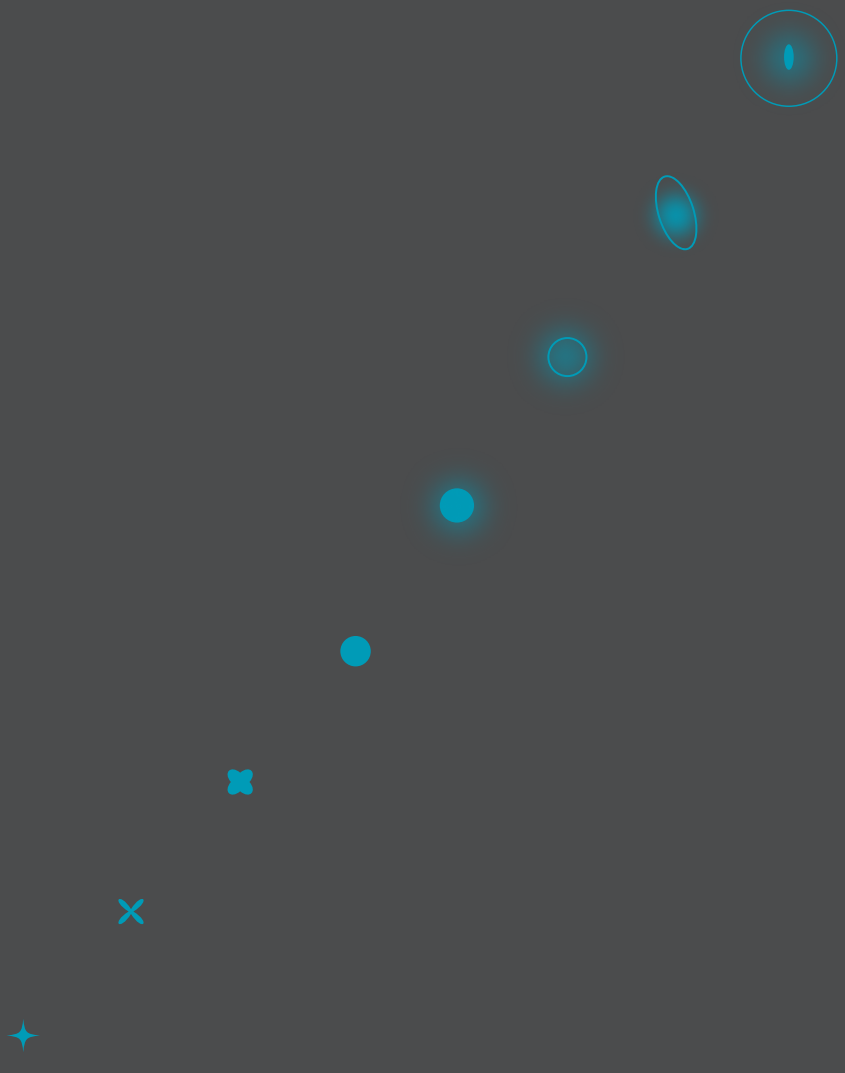
LA CADENA DE SUMINISTRO Y LOS NUEVOS DESAFÍOS TECNOLÓGICOS

What is Blockchain in Supply Chain Management? AIMS UK (2020).
https://www.youtube.com/watch?v=jMihd-gqb6I

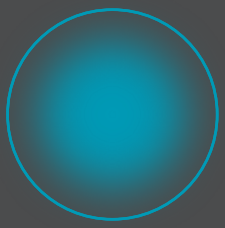
Blockchain & IoT for Supply Chain. *IoTeX Offici al* (2021).
https://www.youtube.com/watch?v=HRPTzism-kio

SOSTENIBILIDAD DE LA CADENA DE SUMINISTRO

The importance of sustainable supply chains. *Gowling WLG* (2022).
https://www.youtube.com/watch?v=vGfwUZSR-gQ



CAPÍTULO 6



Aspectos jurídicos de la internacionalización

Autores
Luis Morros Cámara
Fernando Lanzón Martínez
Luis Díez Mateo
Ángel Ibisate de Dios

Índice

CAPÍTULO 6

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE 683

CONTENIDO 684

1. Introducción 684

2. Contratación internacional 685

2.1. El contrato mercantil internacional: concepto 685

2.2. La ley aplicable a la contratación internacional 686

2.3. El contrato de compraventa internacional 688

2.3.1. La forma del contrato de compraventa 689

2.3.2. Formación del contrato 689

2.3.3. Contenido y régimen jurídico del contrato de compraventa 690

2.4. Los contratos de intermediación 698

2.4.1. El contrato de agencia internacional 699

2.4.2. El contrato de comisión 702

2.5. Los contratos de colaboración 702

2.5.1. El contrato de distribución 702

2.5.2. El contrato de franquicia 707

2.6. La *joint venture* 709

2.6.1. Concepto y clases 709

2.6.2. Constitución de la *joint venture*: ley aplicable 709

3. La resolución de conflictos: ¿tribunales de justicia o arbitraje comercial internacional? 713

3.1. La competencia judicial internacional en materia contractual 717

3.1.1. Instrumentos internacionales de ámbito comunitario 717

3.1.2. Los convenios multilaterales y bilaterales sobre competencia judicial internacional y reconocimiento de sentencias en materia civil y mercantil, y las normas de competencia residual de la LOPJ 718

3.2. Arbitraje: delimitación, concepto y clases 719

3.2.1. El convenio arbitral. Sus efectos, forma, requisitos, validez 720

3.2.2. Procedimiento arbitral 721

3.2.3. Laudo y control jurisdiccional 724
3.2.4. Breve referencia al arbitraje de inversión 725

4. La protección de la propiedad industrial 727
4.1. Características y conceptos incluidos en la propiedad industrial 727
4.1.1. Patente de invención 728
4.1.2. Modelos de utilidad 728
4.1.3. Modelo y dibujo industriales 728
4.1.4. Marcas 728
4.1.5. Nombre comercial 729
4.1.6. Secretos industriales 729
4.2. Protección internacional de la propiedad industrial 729
4.2.1. Patente europea 730
4.2.2. Patente internacional: Tratado de Cooperación de Patentes (PCT) 730
4.2.3. Patente europea con efecto unitario o patente única europea 731
4.2.4. Marca de la Unión Europea 731
4.2.5. Marca internacional 732

5. Las aduanas en la actividad internacional 734
5.1. Introducción y conceptos básicos 735
5.2. Entrada de mercancías en el territorio aduanero 736
5.3. Regímenes aduaneros 738
5.3.1. Despacho a libre práctica 739
5.3.2. Regímenes especiales 740
5.4. Régimen de exportación. Salida de mercancías del territorio aduanero 747
5.5. La aduana digital 748

6. La fiscalidad en las operaciones internacionales 750
6.1. La fiscalidad indirecta 750
6.1.1. Importación 750
6.1.2. Tributación de las operaciones intracomunitarias 754
6.1.3. Especial referencia a Canarias, Ceuta y Melilla 755
6.2. Fiscalidad directa 755

Índice

CAPÍTULO 6

7. La regulación y las *soft law* de la sostenibilidad en la contratación internacional 757

7.1. El concepto de sostenibilidad y la internacionalización, una pareja indisoluble en el siglo XXI 757

7.2. La evolución de la regulación de la sostenibilidad y su situación actual 758

7.2.1. La regulación actual de la sostenibilidad (*hard law*) 760

7.2.2. Las iniciativas y modelos de mayor impacto y exigencia (*soft law*) de la sostenibilidad 765

RESUMEN 771

a. Contratación internacional 772

b. La resolución de conflictos: ¿tribunales de justicia o arbitraje comercial internacional? 773

c. La protección de la propiedad industrial 773

d. Las aduanas en la actividad internacional 773

e. La fiscalidad en las operaciones internacionales 774

f. La regulación y las *soft law* de la sostenibilidad en la contratación internacional 774

GLOSARIO 775

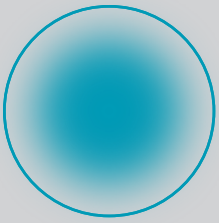
BIBLIOGRAFÍA 779

a. Bibliografía consultada 780

b. Lecturas recomendadas 782

c. Enlaces de interés 783

d. Vídeos de interés 784



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Obtener una visión global del marco legal internacional aplicable a los contratos más habituales en el ámbito internacional y su contenido básico.
- Saber seleccionar el tipo de contrato más adecuado para los intereses de la empresa.
- Conocer las distintas fórmulas de solución de conflictos y los criterios para decidir la más ventajosa.
- Conocer las vías europeas e internacionales para proteger la marca y/o patente en un mercado exterior.
- Obtener una visión global sobre los distintos regímenes aduaneros.
- Conocer el funcionamiento de la imposición indirecta y directa de las operaciones internacionales.
- Conocer la importancia de la sostenibilidad en la contratación internacional y la denominada *hard law* y *soft law*.

1. Introducción

En este Capítulo se estudiarán algunas maneras de minimizar los riesgos de una operación de internacionalización a través del análisis del contenido de los contratos más habituales; las distintas fórmulas para exigir cumplimiento de lo acordado; la protección de los derechos de propiedad industrial en otros países; los distintos regímenes aduaneros en los que se puede encontrar la mercancía en el territorio aduanero de la Unión Europea, los aspectos fiscales más relevantes en toda operación internacional y, en último lugar, la regulación de la sostenibilidad en la contratación internacional y su importancia presente y futura.

Debe tenerse en cuenta que la necesidad de crear un marco jurídico internacional que dote a la actividad empresarial de seguridad y de sostenibilidad es algo que se ha evidenciado en los últimos años, debido al importante volumen de negocios que se mueve entre distintos Estados y a la creciente presencia de empresas que diseñan su actuación desde posiciones de universalidad. Los intentos de uniformización de legislaciones han sido un problema de difícil solución, ya que suponen modificaciones de leyes y conciliación de tradiciones distintas para los países soberanos que han de concordar sus ordenamientos jurídicos con la nueva realidad económica y la necesidad de introducir en los negocios la responsabilidad social, ambiental y de gobernanza.

En este sentido, a lo largo de la historia ha habido intentos frustrados y logros consumados, a cargo de organismos públicos y privados, en torno a la unificación legislativa mediante la proposición de leyes uniformes o leyes modelo, la codificación de usos y costumbres internacionales y la proposición de convenios internacionales sobre determinadas materias.

2. Contratación internacional

En toda operación de comercio existen riesgos. Para la mayoría de las empresas, un acuerdo verbal es suficiente para regularlos. La importancia de redactar un contrato escrito, que solucione de forma clara, sencilla y conveniente los posibles riesgos alcanza su máxima magnitud en el ámbito internacional. Hay que tener en cuenta que en una operación de comercio internacional los recursos de la empresa para solucionar "sobre la marcha" todos estos riesgos son mucho más limitados que en el ámbito doméstico o nacional.

No podemos olvidar que el contrato cumple dos finalidades fundamentales:

- De **reglas entre las partes contratantes**, con la información suficiente para prever la solución de los problemas más frecuentes en las operaciones comerciales de las empresas.

- De **elemento coercitivo**, es decir, como recurso que tienen las partes para exigir a la otra el cumplimiento de aquello a lo que se ha obligado.

Un contrato verbal es tan válido como uno escrito, pero sin duda resulta más complicado acreditar, *a posteriori,* el contenido de los acuerdos alcanzados por las partes, sobre todo cuando ya han surgido problemas de calidad de la mercancía, retrasos en la entrega o en el pago, etc.

2.1. El contrato mercantil internacional: concepto

El contrato es fruto de la voluntad de dos o más personas (físicas o jurídicas) en obligarse. Una vez que las partes voluntariamente dan su consentimiento en obligarse (lo que se suele manifestar con la firma del contrato), quedan vinculadas como si de una ley se tratase[1]. Por tanto, el contrato se puede definir como aquel negocio de carácter bilateral, cuyo efecto consiste en crear, modificar o extinguir una relación jurídica patrimonial.

Ahora bien, un contrato será mercantil cuando constituya acto de empresa, esto es, el acto que realiza el empresario con el designio de servir o realizar la finalidad peculiar de la empresa que ejercita[2].

En cuanto a la internacionalidad del contrato, y sin perjuicio de las distintas opiniones doctrinales, debe interpretarse en sentido amplio, como aquel contrato en el que hay un elemento extranjero, cualquiera que sea dicho elemento[3].

1 Artículo 1.3 de los Principios UNIDROIT 2016.

2 Los contratos mercantiles se rigen: 1) Por la autonomía de la voluntad, esto es, lo que las partes hayan pactado; 2) por lo establecido en leyes mercantiles generales y especiales; por usos de comercio (los usos de comercio son costumbres generalmente conocidas entre los comerciantes); 3) por principios generales del derecho y otra normativa general de aplicación en materia contractual.

3 Este elemento extranjero podrá ser el lugar de celebración del contrato, el domicilio de una de las partes, el lugar de ejecución de la prestación, la ley aplicable, los tribunales competentes, etc.

2.2. La ley aplicable a la contratación internacional

En el derecho mercantil internacional, al igual que ocurre con el nacional, la primera fuente de obligaciones entre las partes es el propio **acuerdo** al que estas lleguen[4]. No obstante, resulta difícil redactar un contrato que dé soluciones a todos los problemas que pueden surgir. Por eso, las partes pueden y deben fijar en el contrato la **ley** por la que se rijan aquellos aspectos que no han sido acordados contractualmente.

Si las partes no designaran en el contrato la ley aplicable, los ordenamientos jurídicos de los Estados a los que estas pertenecen la determinarán por su cuenta mediante las llamadas "**normas de conflicto**"[5]. Todo ordenamiento jurídico tiene sus propias normas de conflicto.

Las normas de conflicto son las disposiciones legales de un ordenamiento jurídico por las que se fija cuál es la ley positiva aplicable ante una eventual controversia, surgida a raíz de una relación jurídica caracterizada por la presencia de un elemento extranjero. El problema es que las normas de conflicto de los Estados no están coordinadas a nivel internacional, originando disfunciones a la hora de fijar la ley aplicable[6], que se han ido solucionando en gran medida a través de convenios internacionales y otras normas, tanto nacionales como internacionales.

En el ámbito de la **Unión Europea**, el problema de la descoordinación entre las normas de conflicto de los distintos Estados miembros se solucionó con la firma del Convenio de Roma de 19 de junio de 1980, sobre la ley aplicable a las obligaciones contractuales. Este Convenio ha sido parcialmente sustituido, para los contratos celebrados después del 17 de diciembre de 2009, por el Reglamento (CE) 593/2008, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de junio, sobre la ley aplicable a las obligaciones contractuales (en adelante Reglamento Roma I)[7], con efecto en todos los Estados miembros[8] salvo Dinamarca (Esplugues *et al.,* 2020), a quien se le

4 Según el ordenamiento jurídico aplicable, pueden existir normas imperativas, esto es, normas que regulan una determinada materia de forma obligatoria y que no admiten que las partes modifiquen su contenido por acuerdo.

5 La norma de conflicto se podría definir como "una norma diseñada específicamente para concretar la ley aplicable a una situación jurídico privada internacional, que en consonancia con ello aparece dotada de unas especiales peculiaridades en cuanto a su estructura y funcionamiento, y que permite localizar una determinada situación o relación jurídica en un concreto ordenamiento jurídico nacional, otorgando una respuesta indirecta a la cuestión suscitada". (Esplugues, *et al.*, 2016, p. 301).

6 La problemática se puede manifestar de forma negativa (ningún ordenamiento jurídico considera su ley como la aplicable), de forma positiva (dos ordenamientos jurídicos consideran su ley como aplicable) y/o mediante el reenvío (los ordenamientos jurídicos remiten como ley aplicable a la de otro Estado, que a su vez la reenvíe a otro, y así sucesivamente) o una combinación de todas o algunas de ellas (un ordenamiento jurídico reenvía la ley aplicable a la de otro Estado, que a su vez no considera su ley como aplicable).

7 El Convenio de Roma sigue estando vigente en los territorios de los Estados miembros comprendidos en el ámbito de aplicación territorial de dicho Convenio y a los que no se aplica el Reglamento Roma I, en virtud del artículo 299 del Tratado (artículo 24 del Reglamento Roma I).

8 El Reglamento Roma I tiene aplicación universal y efecto *erga omnes* y, por tanto, se aplicará con independencia de la residencia, domicilio o nacionalidad de las partes y de la ley que fuere designada por el propio Reglamento. (Calvo, *et al.,* 2020, p. 2865).

sigue aplicando el Convenio de Roma de 1980[9]. Este Reglamento recoge el espíritu del Convenio de Roma, si bien con algunas modificaciones.

En concreto, el Reglamento Roma I establece distintos criterios para determinar la ley aplicable.

- En primer lugar, atenderá a la ley elegida por las partes[10].
- En segundo lugar, habrá que comprobar si nos encontramos ante alguno de los contratos que expresamente recoge (compraventa, prestación de servicios, distribución, etc.)[11].
- En tercer lugar, y de forma subsidiaria a los dos criterios anteriores, la ley vendrá determinada por la del país donde tenga su residencia habitual la parte que deba realizar la prestación característica del contrato.
- En cuarto lugar, si resultase imposible determinar la prestación característica, por carecer de esta, la ley vendrá determinada por la del país que presente vínculos más estrechos.
- Por último, el Reglamento establece una cláusula de excepción a los apartados anteriores. Si del conjunto de circunstancias se desprendiera que el contrato presenta vínculos más estrechos con otro país distinto de los anteriormente indicados, entonces el contrato se regirá por la ley de ese otro país.

Por otra parte, asociaciones e instituciones, como el Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado, la Cámara de Comercio Internacional (CCI)[12], la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, o la Comisión de Derecho Europeo de los contratos[13] han elaborado textos, con la loable intención de unificar y codificar la normativa existente no escrita, denominada por la doctrina **Lex Mercatoria**[14]. La Lex Mercatoria se define como el conjunto de usos y costumbres internacionales, ampliamente conocidos y regularmente observados en el tráfico mercantil del que se trate[15].

Por último, debemos destacar los **contratos tipo** y las **condiciones generales de contratación**, que responden al fenómeno denominado "la

9 La UE también ha legislado, mediante reglamentos, la determinación de la ley aplicable a las obligaciones extracontractuales (Reglamento Roma II), ley aplicable al divorcio y separación judicial (Reglamento Roma III) y ley aplicable a las sucesiones *mortis causa* (Reglamento Roma IV), los efectos patrimoniales de las uniones de hecho (Reglamento –UE– 2016/1104) y regímenes económicos matrimoniales (Reglamento –UE– 2016/1103).

10 No obstante, el propio Reglamento Roma I establece límites a esta autonomía de la voluntad cuando sea contraria al orden público (artículo 21) y las denominadas leyes policía o disposiciones que no se puedan excluir por pacto (artículo 9).

11 Artículo 4 del Reglamento Roma I.

12 Ante la falta de uniformidad de la normativa que regula la contratación, la Cámara de Comercio Internacional (CCI) ha elaborado modelos de contratos que incorporan las cláusulas contractuales más habituales de los contratos internacionales (según la modalidad) y que no están basados en ningún ordenamiento jurídico concreto, estableciendo, incluso, alternativas de cláusulas según países o grupos de países.

13 Dentro de las propuestas armonizadoras de derecho europeo destacan los Principios de Derecho Contractual Europeo (PECL) del año 2000 y, sobre todo, el Borrador del Marco Común de Referencia en el ámbito del Derecho Contractual Europeo (2007). (Carbajo, *et al.,* 2015, pp. 10-11).

14 Quizá el ejemplo más claro de un uso y costumbre internacional son los Incoterms o las Reglas Uniformes, ambas publicadas por la Cámara de Comercio Internacional.

15 Artículo 9.2 de la Convención de Vierna.

unificación de los contratos", consistente en la divulgación de los modelos y cláusulas generales de contratos de compraventa y otros, elaborados por organismos y asociaciones profesionales y difundidos a través de su uso repetido. Con su uso, estos contratos se han ido convirtiendo en normas consuetudinarias para los sectores implicados[16].

2.3. El contrato de compraventa internacional

El contrato de compraventa internacional de mercancías se puede definir como aquel contrato entre sujetos que tengan sus establecimientos[17] en Estados soberanos diferentes, y en el que una de las partes se obliga a entregar un bien material determinado, y la otra a pagar por él un precio cierto en dinero o signo que lo represente, para revenderlo, bien en la misma forma en que se compró, o bien en otra diferente, con ánimo de lucrarse en la reventa.

El contrato de compraventa constituye el fundamento del comercio internacional en todos los países, independientemente de su tradición jurídica o de su nivel de desarrollo económico. Por esta razón, se considera que la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (en adelante Convención de Viena)[18] es uno de los instrumentos clave del comercio internacional[19]. Se trata de un convenio que prevé una regulación uniforme del **contrato de compraventa y suministro**[20], y que da seguridad jurídica a los intercambios comerciales entre aquellos países que lo han ratificado[21].

Sin embargo, la Convención de Viena excluye su aplicación a aquellos contratos en los que, pese a existir una entrega de mercadería, su naturaleza es de arrendamiento de obra o de servicios[22]; es decir, aquellos contratos en los que lo realmente importante no es la mercancía que se compra, sino que la mercancía que se entrega esté fabricada según las instrucciones del propio

16 Sobre el carácter vinculante de la **Lex Mercatoria**, la doctrina no es pacífica. (Calvo, 2020, pp. 2847 y ss.).

17 Por establecimiento no hay que entender un establecimiento material, sino un lugar de negocios con carácter permanente. Por otra parte, hay que precisar que para el caso de que una de las partes tuviera más de un establecimiento, se considerará tal, a los efectos de la Convención de Viena, el que guarde una relación más estrecha con el contrato y su cumplimiento.

18 Por mercaderías debemos entender todo tipo de mercancías como unidad tangible, incluyendo animales y vegetales. Mercaderías y mercancías son términos que pueden utilizarse indistintamente.

19 Los países que actualmente forman parte de la **Convención de Viena** se pueden consultar en el siguiente enlace: https://uncitral.un.org/es/texts/salegoods/conventions/sale_of_goods/cisg/status

20 El elemento diferenciador del contrato de compraventa y el de suministro es la estabilidad y duración de la relación. El contrato de compraventa internacional es una operación puntual (venta de unas mercancías a cambio del precio), a diferencia del contrato de suministro que nace como relación estable y duradera por la cual el vendedor se obliga a suministrar, con continuidad, una determinada mercancía a un determinado precio.

21 La propia Convención de Viena autoriza en su artículo 6 a que las partes pacten su exclusión o modificación de su contenido. Asimismo, el artículo 92 autoriza a que los Estados puedan excluir, en el momento de su firma, la aplicación de la parte II y III de la Convención.

22 En este sentido el artículo 3.2 de la Convención de Viena establece que "la presente Convención no se aplicará a los contratos en los que la parte principal de las obligaciones de la parte que proporcione las mercancías consista en suministrar mano de obra o prestar otros servicios".

comprador y con los materiales suministrados por este[23].

2.3.1. La forma del contrato de compraventa

En los contratos de compraventa internacional rige, con carácter general, la **libertad de forma**. No se requiere que el contrato sea celebrado por escrito ni con ningún otro requisito formal, reduciendo la cuestión a un mero elemento probatorio sobre la existencia del contrato y su contenido[24].

2.3.2. Formación del contrato

Como es lógico, el contrato internacional de compraventa no surge de repente, sino como fruto de la culminación de una negociación precedente. En la práctica, estas negociaciones previas se documentan a través de una oferta, que en el ámbito internacional se suele denominar **factura proforma.**

La **oferta** es una declaración de voluntad emitida por una persona física o jurídica (ofertante) y dirigida a otra u otras (destinatario/s), proponiendo la celebración de un determinado contrato, e indicando la intención del oferente de quedar obligado en caso de aceptación. En consecuencia, para que exista oferta esta debe contener, al menos, el ofertante, el destinatario, el objeto de la venta, la cantidad y el precio[25], o bien establecer los medios para determinarlos.

La **aceptación** es también una declaración de voluntad unilateral, dirigida a quien realizó la oferta, por la que se muestra la conformidad del destinatario con los términos recogidos en la oferta[26].

Tanto la oferta como la aceptación se rigen por la **teoría de la recepción**. Sus efectos vinculantes se producen a partir del momento en que la oferta o la aceptación han sido recibidas por sus respectivos destinatarios, según el esquema que representa la Figura 6.1.

23 El artículo 2 de la Convención de Viena también excluye de su aplicación las compraventas: "a) de mercancías compradas para uso personal, familiar o doméstico, salvo que el vendedor, en cualquier momento antes de la celebración del contrato o en el momento de su celebración, no hubiera tenido ni debiera haber tenido conocimiento de que las mercancías se compraban para ese uso (se trata, en definitiva, de operaciones que carecen de un uso profesional, siendo contratos de compraventa con una finalidad de consumo particular, carentes del ánimo de lucro que caracteriza a las compraventas mercantiles); b) en subastas; c) judiciales; d) de valores mobiliarios, títulos o efectos de comercio y dinero; e) de buques, embarcaciones, aerodeslizadores y aeronaves; f) de electricidad". Por otra parte, los artículos 4 y 5 de la Convención de Viena excluyen la regulación de determinadas cuestiones, concretamente, las relativas a: a) la validez del contrato, de sus estipulaciones o de cualquier uso, b) la transmisión de la propiedad de las mercancías vendidas, c) la responsabilidad del vendedor por la muerte o las lesiones corporales causadas a una persona por las mercancías.

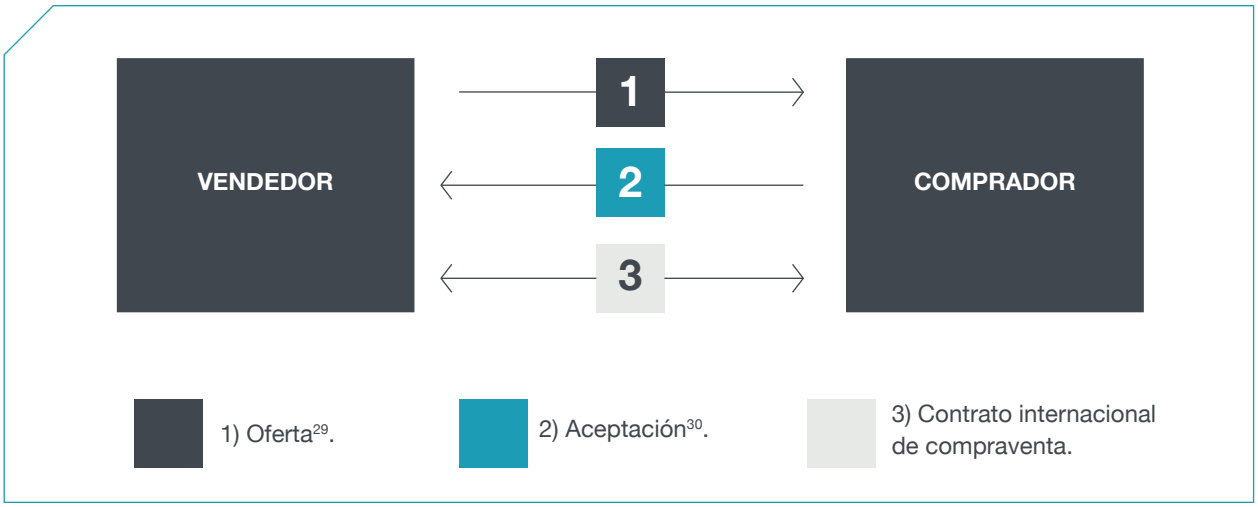
24 En este sentido, el artículo 11 de la Convención de Viena establece que "El contrato de compraventa no tendrá que celebrarse ni probarse por escrito ni estará sujeto a ningún otro requisito de forma. Podrá probarse por cualquier medio, incluso por testigos".

25 Sin perjuicio de los requisitos que tiene que contener para considerarse como tal, la oferta puede contener también otras condiciones accesorias de la operación propuesta, como el medio de pago, la divisa de la transacción, etc.

26 Si el destinatario de la oferta realiza modificaciones sustanciales (en la mercancía ofertada, el precio, etc.), no se hablará de una aceptación, sino de una contraoferta dirigida a quien primeramente formuló la oferta (artículo 19 de la Convención de Viena).

Figura 6.1

FASES DE LA OFERTA



Fuente: elaboración propia.

En algunas operaciones las partes firman un acuerdo preliminar, a veces llamado convenio de acuerdo, carta de intenciones, memorando de acuerdo, preámbulo de acuerdo, acuerdo con condiciones abiertas, carta de compromiso o memorándum de entendimiento[27]. El riesgo de los tratos preliminares es que algunos tribunales puedan considerarlos vinculantes, incluso aunque una de las empresas no tuviera la intención de obligarse[28].

2.3.3. Contenido y régimen jurídico del contrato de compraventa

Como ya se ha puesto de manifiesto, los intentos de unificación jurídica de la compraventa internacional culminaron en 1980 con la **Convención de Viena** sobre la Compraventa Internacional de Mercaderías que, junto con los Principios de los Contratos Comerciales Internacionales y los Principios del Derecho Europeo de la Contratación, constituyen el marco legal internacional de este contrato.

27 El memorándum de entendimiento también es conocido por sus siglas en inglés MOU (*Memorandum of Understanding*), referenciado sobre todo a acuerdos que van más allá de una mera compraventa puntual.

28 Vid. Sentencia de la Audiencia Provincial Sede: Murcia Sección: 4 Fecha: 15/07/2010 Nº de Recurso: 439/2010 Nº de Resolución: 408/2010 Procedimiento: civil Ponente: Juan Martínez Pérez. Id Cendoj: 30030370042010100381 https://www.poderjudicial.es/search/indexAN.jsp#

29 Debe tenerse en cuenta que la oferta puede ser emitida tanto por el vendedor como por el comprador.

30 La respuesta a una oferta que contenga adiciones, limitaciones o modificaciones que alteren sustancialmente la oferta inicial, tales como precio, forma de pago, cantidad o calidad, etc., se considera contraoferta. Artículo 19 de la Convención de Viena.

2.3.3.1. Obligaciones del vendedor

Tres son las obligaciones básicas del vendedor: **entregar** las mercancías, transmitir la **propiedad** de estas y entregar cualesquiera **documentos** relacionados con ellas.

De las tres obligaciones, la transmisión de la propiedad es una cuestión excluida del ámbito de aplicación de la Convención de Viena (artículo 4), habiendo que remitirse a los distintos ordenamientos internos de los Estados de las partes contratantes. Por otro lado, la entrega de los documentos relacionados con la mercancía está íntimamente ligada a la entrega, ya que la Convención no especifica a qué documentos se refiere[31]. Por lo que respecta a la entrega de la mercancía, dada su mayor complejidad y extensión, debe ser analizada con más detalle.

a) **Lugar de la entrega**: el lugar de entrega de las mercancías vendidas será el fijado en contrato, que normalmente viene establecido al determinar el Incoterm de la operación. No obstante, y para el caso de que las partes no hayan establecido nada en el contrato, la Convención de Viena recoge distintas soluciones[32]. El supuesto más frecuente, por la propia naturaleza del contrato de compraventa internacional, es que el contrato implique (en el sentido de que lo prevea o resulte claro según las circunstancias) el traslado de las mercancías vendidas; esto es, que el vendedor entregue las mercancías a un porteador independiente (contratado por él o no), para que este las haga llegar al comprador. En este supuesto, la Convención determina como lugar de entrega aquel en el que las mercancías se ponen en poder del primer porteador, con independencia de quién corra con los costes del transporte[33].

b) **Momento de la entrega**: la mercancía deberá ser puesta a disposición del comprador en la fecha fijada en el contrato. Si en lugar de una fecha concreta de entrega el contrato fija un **plazo de entrega**, el vendedor podrá escoger el momento exacto de entrega dentro del plazo previsto. En cualquier otro caso, el plazo será el **razonable**, con los riesgos interpretativos que ello conlleva. Por último, y para el caso de que se produjera una entrega por parte del vendedor con anterioridad a la fecha o plazo fijado en el contrato, el comprador podrá aceptar o rehusar recepción de la mercancía. Si el comprador aceptase la mercancía, vendrá obligado a las consecuencias que de ello se deriven, quedando perfeccionado el contrato. El razonamiento jurídico se fundamenta en la autonomía de la voluntad,

31 Previsiblemente, la referencia a los documentos lo es a los títulos representativos de las mercaderías (carta de porte, conocimiento de embarque, etc.), que deben encontrarse en poder del comprador para que este pueda ejercer sus derechos sobre las mismas.

32 En este sentido, debe recordarse que la referencia en el contrato a cualquiera de los Incoterms supondría la determinación por las partes del lugar de entrega conforme a lo ya analizado en el Capítulo 5 de esta obra.

33 La Convención de Viena recoge también otros supuestos minoritarios en los que no se prevé el transporte de las mercancías, pero en que ambas partes sepan en el momento de celebrar el contrato el lugar donde se encuentran o deban ser manufacturadas o producidas. En este supuesto, el comprador deberá tomar posesión de las mercancías en ese lugar. Por último, y como regla general para los demás casos, el lugar de entrega será aquel donde el vendedor tenga su establecimiento en el momento de celebrarse el contrato (artículo 32). Vid. UNCITRAL, Conferencia de la Haya y UNIDROIT (2021) Guía jurídica sobre instrumentos uniformes en el ámbito de los contratos comerciales internacionales, con énfasis en la compraventa (pp. 50-52).

considerando que con la aceptación del comprador concurre el requisito necesario para que se produzca la modificación del contrato (artículo 52 de la Convención de Viena).

c) **Conformidad de las mercancías entregadas**: la Convención de Viena establece que las mercancías entregadas deben ser **cuantitativa, cualitativa y jurídicamente las pactadas**.

Cuantitativamente expresa la obligación de que la cantidad o número de unidades de mercadería sea la acordada. La Convención de Viena prevé que el vendedor ponga a disposición del comprador una cantidad de mercancía superior a la pactada, permitiéndole al comprador optar por la aceptación o el rechazo de la mercancía excedente (artículo 52.2). Al igual que en el caso de entrega de la mercancía en plazo o fecha distintos de lo acordado, y con el mismo razonamiento jurídico, si el comprador acepta la totalidad de la mercancía, o parte de la cantidad excedente, deberá pagarla a razón del precio por unidad establecido en el contrato. **Cualitativamente** expresa la conformidad material de las mercancías; esto es, que sean aptas para los usos a los que ordinariamente se destinen mercancías del mismo tipo (artículo 35 de la Convención de Viena), y que estén correctamente envasadas o embaladas[34]. También deberán ser aptas para cualquier uso especial que, expresa o tácitamente, se haya hecho saber al vendedor en el momento de la celebración del contrato[35]. **Jurídicamente** exige, de forma genérica, que las mercancías entregadas al comprador estén libres de cualquier derecho o pretensión de un tercero, a menos que el comprador convenga en aceptarlas sujetas a tales derechos o pretensiones[36].

2.3.3.2. Obligaciones del comprador

Las obligaciones del comprador son dos: pagar el precio de las mercancías y recibirlas en las condiciones establecidas en el contrato (artículo 53 de la Convención de Viena). A estas obligaciones se une una tercera, la de denunciar, en su caso, cualquier disconformidad en las mercancías recibidas.

a) **Pago del precio de las mercancías**: el comprador está obligado, salvo pacto en contrario, a pagar el precio convenido sin necesidad de requerimiento ni de ninguna otra formalidad por parte del vendedor. En cuanto al pago, es preciso analizar el importe a pagar, el lugar donde se ha de proceder al pago y el momento del pago[37].

La **cantidad** a pagar por las mercancías es algo que, en buena lógica, queda fijado en el contrato desde un primer momento, expresa o tácitamente (precio por unidad, por medida,

34 Debe tenerse en cuenta que esta obligación impuesta al vendedor está íntimamente relacionada con el momento de transmisión, postergando dicho momento *sine die* cuando la pérdida o deterioro de la mercancía tenga su origen, una vez transmitido el riesgo, en el incumplimiento de esta obligación por el vendedor.

35 Si la compraventa se perfecciona en base a unas muestras o un modelo que el vendedor haya presentado al comprador, las cualidades de la mercancía posteriormente entregada no podrán ser inferiores a las de las muestras o modelo.

36 El artículo 42 de la Convención de Viena matiza el supuesto en el que los derechos del tercero se basen en la propiedad industrial u otros tipos de propiedad intelectual.

37 Para más información sobre los medios de pago internacionales, vid. el Capítulo 4 de este Manual.

por el total, etc.[38]). No obstante, la Convención aborda la posibilidad de que el precio no pueda fijarse de ninguna de las maneras, en cuyo caso se entenderá que el precio es el generalmente cobrado en el momento de celebración del contrato por tales mercancías, vendidas en circunstancias semejantes, en el tráfico mercantil de que se trate.

El lugar del pago será el convenido. La Convención de Viena prevé que, si lo pactado es que el pago se efectúe a la entrega de la mercancía o documentos, debe efectuarse en el lugar donde se produce tal entrega. Si nada se ha pactado al respecto, el lugar de pago será el del establecimiento del vendedor.

Según el artículo 58 de la Convención de Viena, **el momento del pago** será en la fecha fijada en el contrato. Cuando el contrato no fija el momento del pago, la obligación nace cuando el vendedor pone a disposición del comprador las mercancías, o los correspondientes documentos representativos. No obstante, si el contrato implica transporte, el vendedor podrá enviarlas estableciendo como condición que las mercancías, o los correspondientes documentos representativos de las mismas, no se pongan en poder del comprador más que contra el pago del precio. Por último, la Convención establece, en ambos supuestos, la no obligación de pago hasta que el comprador haya tenido la posibilidad de examinar las mercancías.

b) **Recepción de las mercancías**: la segunda de las obligaciones señaladas es la de recibir las mercancías. En este sentido, la Convención concreta que el comprador deberá actuar con diligencia en la recepción de estas, realizando todos los actos que, razonablemente, quepa esperar de él para que el vendedor pueda efectuar la entrega. Una vez que el vendedor las haya puesto a su disposición, deberá hacerse cargo de estas.

c) **Denuncia de la disconformidad de las mercancías recibidas**: con el loable ánimo de dar seguridad jurídica a las relaciones mercantiles internacionales, la Convención impone al comprador la obligación de revisar o hacer revisar las mercancías en el plazo más breve posible, debiendo comunicar al vendedor, en un plazo razonable, la naturaleza de la disconformidad, de existir esta. Si el contrato implica transporte, el examen de las mercancías podrá aplazarse hasta que estas lleguen a su destino. Por otra parte, si las mercancías cambian de destino en tránsito o se las reexpide sin haber tenido el comprador una oportunidad razonable de examinarlas, y si en el momento de celebración del contrato el vendedor tenía o debía haber tenido conocimiento de la posibilidad de tal cambio de destino o reexpedición, el examen podrá aplazarse hasta que lleguen a su nuevo destino (artículo 38 de la Convención de Viena)[39].

38 Si el precio ha sido fijado por kilo, ha de entenderse, salvo que los usos mercantiles establezcan otra cosa, como peso neto; esto es, al peso bruto de las mercancías debe restarse el peso correspondiente al embalaje que, por definición, no es pagado por el comprador.

39 El artículo 44 de la Convención de Viena complica más la aplicación de los plazos, permitiendo al comprador invocar la falta de conformidad cuando exista una excusa razonable para haber omitido la comunicación de la misma, bajo sanción de perder la posibilidad de reclamar el lucro cesante que esa falta de conformidad le pudiera haber generado.

Desde luego, el concepto de **plazo razonable** es indeterminado, por lo que conviene que quede fijado en los términos del contrato. La Convención sanciona al comprador negligente en la revisión de las cualidades de la mercancía con la pérdida del derecho a invocar su falta de conformidad con posterioridad. Esta sanción es seguida por distintos ordenamientos jurídicos, estableciendo un plazo de caducidad para que el comprador comunique su falta de conformidad[40].

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que en la mayoría de los ordenamientos jurídicos existe un plazo de prescripción[41] para el ejercicio de las acciones de reclamación por la falta de conformidad de la mercancía entregada. Así, no basta que la falta de conformidad sea comunicada al vendedor dentro de un plazo, sino que, además, de no haber respuesta por el vendedor sobre los vicios o defectos de la mercancía entregada, el comprador deberá acudir a los tribunales competentes en un nuevo plazo tasado para la defensa de sus derechos, so pena de la pérdida de estos[42].

2.3.3.3. Obligaciones comunes al vendedor y al comprador

a) **Conservación de las mercaderías:** junto con las obligaciones específicas del vendedor y del comprador, la Convención puntualiza una obligación común, la de **conservar las mercancías.** Estamos ante el caso de que la parte que no corre con los riesgos esté en posesión de la mercancía, naciendo una obligación para esta de conservarla, dentro de lo que sería un gasto razonable, sin perjuicio del derecho a su reembolso. En este sentido, la Convención autoriza al vendedor a no entregar las mercancías al comprador, y al comprador a retener la mercancía, hasta que la otra parte le reembolse dichos gastos. Incluso se faculta a la parte cumplidora de sus obligaciones y que esté en posesión de las mercancías a proceder a la enajenación de las mismas[43], previa notificación a la otra parte, reservándose el derecho a retener del producto de la venta una cantidad igual a los gastos razonables de conservación y venta.

40 Este es el caso de la legislación española, se fija un plazo de caducidad para reclamar vicios de la "cosa" de cuatro días por defectos de cantidad o calidad de la mercancía embalada y de treinta días en caso de vicios internos (artículos 336 y 342 del Código de Comercio).

41 El artículo 39 de la Convención de Viena establece que "El comprador perderá el derecho a invocar la falta de conformidad de las mercaderías si no lo comunica al vendedor, especificando su naturaleza, dentro de un plazo razonable a partir del momento en que la haya o debiera haberla descubierto", fijando un plazo máximo de dos años contados desde la fecha en que las mercaderías se pusieron efectivamente en poder del comprador, a menos que ese plazo sea incompatible con un período de garantía contractual.

42 El apartado 1 del artículo 10 de los Principios UNIDROIT, por su parte, establece que "El ejercicio de los derechos regulados por estos Principios está limitado por la expiración de un período de tiempo, denominado (período de prescripción), según las reglas de este Capítulo". En su apartado 2 concreta dichos plazos de prescripción: "El período ordinario de prescripción es tres años, que comienza al día siguiente del día en que el acreedor conoció o debiera haber conocido los hechos a cuyas resultas el derecho del acreedor puede ser ejercido. En todo caso, el período máximo de prescripción es diez años, que comienza al día siguiente del día en que el derecho podía ser ejercido".

43 La propia Convención de Viena contempla el caso de que las mercancías objeto del contrato de compraventa estén expuestas a deterioros rápidos, como los bienes perecederos, en cuyo caso la enajenación resultaría de una mayor justificación, imponiendo tan solo la obligación al poseedor de comunicar a la otra parte su intención de venta "en la medida de lo posible".

b) **Transmisión del riesgo:** la Convención de Viena, al igual que los Incoterms, no ha optado por la solución que une la transferencia de los riesgos a la de la propiedad (artículo 36). Los riesgos se transmiten al comprador cuando el vendedor ha cumplido con su obligación de entrega. A partir de dicho momento, la pérdida o deterioro sobrevenidos de las mercancías no liberarán al comprador de su obligación de pagar el precio, a menos que se deban a un acto u omisión del vendedor (artículo 66). Para determinar el momento de transmisión de los riesgos, al igual que ocurre con el lugar de entrega de la mercancía, la Convención diferencia varios supuestos[44]. El supuesto más habitual es el de las **ventas indirectas**, es decir, aquellas en las que el vendedor no entrega las mercancías directamente al comprador, sino a un transportista, determinando el momento de transmisión del riesgo con la entrega al transportista. En este supuesto, habrá que diferenciar los casos en los que las partes han pactado el lugar de entrega de los que no. Si se ha pactado lugar de entrega, el riesgo se transmitirá cuando se entregue la mercancía al transportista en ese lugar. En caso contrario, el riesgo será transmitido con la entrega al primer transportista[45].

Por otra parte, la transferencia de los riesgos está subordinada a la presencia de una mercancía claramente identificada con señales, documentos de expedición, comunicación enviada al comprador o de otro modo.

44 Al igual que con el lugar de entrega, debe recordarse que la referencia en el contrato a cualquiera de los incoterms supondría la determinación por las partes del lugar de entrega conforme a lo ya analizado en el Capítulo 5.

45 La Convención de Viena también recoge otros tres supuestos: a) cuando el comprador deba hacerse cargo de las mercancías en el establecimiento del vendedor; b) cuando el comprador deba hacerse cargo de las mercancías en otro lugar, y c) cuando las mercancías se vendan cuando estén en tránsito. En el primer supuesto, el riesgo se transmitirá cuando el comprador se haga cargo de las mercancías o, si no lo hace a su debido tiempo, desde el momento en que las mercancías se pongan a su disposición e incurra en incumplimiento del contrato al rehusar su recepción. En el segundo supuesto, cuando el comprador estuviere obligado a hacerse cargo de las mercancías en un lugar distinto del establecimiento del vendedor, el riesgo se transmitirá cuando deba efectuarse la entrega y el comprador tenga conocimiento de que las mercancías están a su disposición en ese lugar. En tercer y último lugar, cuando las mercancías se vendan en tránsito, la Convención considera transmitido el riesgo en el momento de celebración del contrato, salvo que el vendedor tuviera o debiera haber tenido conocimiento de que las mercancías habían sufrido pérdidas o deterioro y no lo hubiera revelado al comprador. En cualquiera de los supuestos previstos, no será necesaria una retirada efectiva de la mercancía por parte del comprador para que el riesgo se considere transmitido.

2.3.3.4. Incumplimiento

La Convención de Viena establece los mecanismos jurídicos necesarios para que el interés de la parte cumplidora no se vea perjudicado por el incumplimiento de la otra. El concepto de incumplimiento pasa por diferenciar el incumplimiento esencial de aquellos otros que no gozan de tal condición. El **incumplimiento será esencial** cuando cause a la otra parte un perjuicio tal que la prive sustancialmente de lo que tenía derecho a esperar en virtud del contrato; salvo que la parte que ha incumplido no haya previsto tal resultado y que una persona razonable de la misma condición tampoco lo hubiera previsto en igual situación (artículo 25).

La calificación del incumplimiento como **esencial** implica, además de las consecuencias previstas para el incumplimiento no esencial, la posibilidad de que la parte cumplidora resuelva el contrato o exija la sustitución de las mercaderías. Si el incumplimiento es **no esencial**, la parte perjudicada podrá exigir el cumplimiento forzoso en los términos pactados y, además, reclamar los daños y perjuicios causados. En este sentido, es necesario aclarar que el incumplimiento, tanto esencial como no, puede ser total o parcial. El incumplimiento parcial será cuando el vendedor solo entrega una parte de la mercancía, o solo una parte de las mercancías entregadas es conforme al contrato (artículo 51 de la Convención de Viena).

a) **Incumplimiento:** dentro de este apartado la Convención de Viena prevé una amplia variedad de situaciones y soluciones derivadas del incumplimiento, tanto del vendedor como del comprador[46].

   Sin embargo, en ocasiones, el incumplimiento de sus obligaciones por una de las partes resulta no subsanable para el que la sufre (incumplimiento esencial), no teniendo sentido exigir el cumplimiento forzoso, pudiendo optarse por la ruptura total o parcial de la relación contractual. La resolución del contrato libera a las dos partes de sus obligaciones, pudiendo la parte cumplidora reclamar la restitución de lo que haya suministrado o pagado, más una indemnización por los daños y perjuicios sufridos. Las partes podrán resolver el contrato cuando:

   – El incumplimiento sea esencial.
   – La falta de entrega de la mercancía o el pago del precio exceda el plazo supletorio.
   – La otra parte manifieste, o sea patente, que no cumplirá.

   La resolución del contrato está condicionada a que esta se comunique a la otra parte en unos **plazos razonables**. Este plazo deberá contarse desde la entrega o, en su caso, desde

46 Quizás el supuesto más frecuente de incumplimiento del vendedor es el relativo a la falta de conformidad, en cuyo caso la Convención ofrece al comprador varias soluciones de cumplimiento forzoso: la sustitución de la mercancía por otra acorde a las características estipuladas (solo en caso de incumplimiento esencial), o la reparación de la misma, o la de reducir el precio proporcionalmente al de la diferencia existente entre el valor que las mercancías efectivamente entregadas tenían en el momento de la entrega y el valor que habrían tenido en ese momento las mercancías conformes al contrato. Por parte del comprador, el incumplimiento más frecuente es sin duda el impago del precio, en cuyo caso la opción más razonable será la de exigir la ejecución forzosa con indemnización de daños y perjuicios. En ambos casos, la Convención autoriza a la parte cumplidora a conceder un plazo supletorio al incumplidor.

que haya o hubiera debido tener conocimiento del incumplimiento. En caso de plazo suplementario, tras su vencimiento o declaración de la otra parte de que no cumplirá. En la práctica habitual, resultan frecuentes los **contratos con entregas sucesivas**. La Convención trata estos contratos considerando cada entrega de forma independiente, de modo que, si el incumplimiento se produce en una entrega, solo será incumplimiento respecto a esa. En consecuencia, la parte cumplidora podrá declarar resuelto el contrato en lo que a esa entrega se refiere, salvo que por razón de la interdependencia de esa entrega fuese esencial para la finalidad global del contrato.

Por último, la Convención autoriza igualmente a resolver el contrato a una parte, antes del cumplimiento de las obligaciones, por ser manifiesto un incumplimiento esencial de la otra[47].

b) **Indemnización de daños y perjuicios**: cualquiera de las partes puede incurrir en un incumplimiento de sus obligaciones, afectando a las expectativas de la contraparte. Estos incumplimientos pueden dar lugar a una indemnización por daños y perjuicios, salvo que se trate de un supuesto de incumplimiento no sancionable, que será tratado en el apartado c) siguiente.

La indemnización por daños y perjuicios comprende el **daño emergente** y el **lucro cesante**. El daño emergente es el valor de la pérdida que se le origine a la parte que haya cumplido, por culpa del incumplimiento del otro. El lucro cesante son las ganancias dejadas de obtener por la parte que haya cumplido, por culpa del incumplimiento del otro.

La **cuantificación** de los daños y perjuicios tiene como límite la pérdida que la parte que haya incurrido en incumplimiento hubiera previsto o debiera haber previsto en el momento de la celebración del contrato, tomando en consideración los hechos de que tuvo, o debió haber tenido, conocimiento en ese momento, como consecuencia posible del incumplimiento del contrato (artículo 74 de la Convención de Viena)[48]. La Convención establece dos fórmulas para la cuantificación de la pérdida sufrida y las ganancias dejadas de obtener. Una es el precio corriente de las mercancías[49]; la otra es para el caso de que el comprador haya realizado una compraventa de reemplazo, ante la falta de entrega de la mercancía comprada al incumplidor[50].

47 Los artículos 71 y 72 de la Convención de Viena facultan a las partes a diferir el cumplimiento de sus obligaciones si, después de la celebración del contrato, resulta manifiesto que la otra parte no cumplirá una parte sustancial de sus obligaciones por haber sufrido un menoscabo de su capacidad para cumplir, o tener un comportamiento rebelde al cumplimiento.

48 Por otra parte, el artículo 74 debe ser puesto en relación con el artículo 77 de la Convención de Viena, que establece el deber genérico de la parte que invoque el incumplimiento de mitigar el daño producido por el incumplimiento a la otra parte.

49 Si se resuelve el contrato y existe un precio corriente de las mercancías, la parte que exija la indemnización podrá obtener la diferencia entre el precio señalado en el contrato y el precio corriente en el momento de la resolución. Además, serán exigibles cualesquiera otros daños y perjuicios producidos. El precio corriente será el del lugar en donde debiera haberse efectuado la entrega o, si no hubiera precio corriente en ese lugar, el precio en otra plaza que pueda razonablemente sustituir ese lugar, habida cuenta de las diferencias de costo de transporte. Si la parte que resuelve el contrato se ha hecho cargo ya de las mercancías, se aplicará el precio corriente en el momento de hacerse cargo de ellas y no en el momento de resolución.

50 Si hay compraventa de reemplazo en un tiempo razonable después de la resolución, la parte que exija la indemnización podrá obtenerla diferencia entre el precio del contrato y el estipulado en la compraventa de reemplazo. Igualmente serán exigibles cualesquiera otros daños y perjuicios producidos.

Por último, el artículo 78 de la Convención recoge expresamente que, si una de las partes no paga el precio o cualquier otra suma adeudada, la otra parte tendrá derecho a percibir los intereses correspondientes y ello, sin perjuicio de la indemnización de daños y perjuicios. La cuestión pasaría por determinar cuál es el interés aplicable. Entendemos, en virtud del artículo 7.2 de la Convención, que el interés debe ser el fijado por el ordenamiento jurídico aplicable al contrato, sin perjuicio, claro está, que lo más apropiado resultaría que las partes lo determinasen contractualmente[51].

c) **Incumplimiento no sancionable**[52]: el contenido de este apartado hace referencia a dos cuestiones: la fuerza mayor y aquellas situaciones en las que el incumplimiento de una parte es consecuencia de la conducta de la otra. El artículo 79 de la Convención de Viena define la **fuerza mayor** como un impedimento al cumplimiento, ajena a la voluntad de las partes, y que no cabía razonablemente esperar en el momento de celebración del contrato[53]. La jurisprudencia española la define como un hecho imprevisto, totalmente ajeno a la voluntad de las partes, que imposibilita el cumplimiento y que, aun en caso de haberse previsto, no se podría haber evitado[54]. Si se dan estas características, la parte incumplidora queda exonerada del cumplimiento de sus obligaciones, siempre que se lo comunique a la otra parte en un plazo razonable, respondiendo en caso contrario de los daños y perjuicios causados[55].

La Convención también plantea la posibilidad de que la falta de cumplimiento de una de las partes se deba al **incumplimiento de un tercero** al que haya encargado la ejecución total o parcial del contrato. En tal caso, solo cabrá la exoneración si tanto el deudor como el tercero incurren en un supuesto de fuerza mayor.

Por último, la Convención prevé los casos de **incumplimiento de una parte como consecuencia de la conducta de la otra** en su artículo 80. En él se recoge un principio de derecho, ampliamente observado por la mayoría de los ordenamientos jurídicos, por el cual una parte que hubiera incumplido previamente no puede alegar el incumplimiento de la otra.

2.4. Los contratos de intermediación

Los contratos de intermediación se caracterizan por:

- Son contratos de gestión de intereses ajenos.

51 Por otra parte, y dadas las contradicciones jurisprudenciales y legislativas a la hora de aplicar estos intereses, hay autores como Calvo, et al. (2016) que señalan como postura más adecuada excluir de su aplicación este artículo.

52 Vid. "Nota del secretariado de UNIDROIT sobre los Principios de UNIDROIT relativos a los contratos comerciales internacionales y la crisis sanitaria del COVID-19"
https://www.unidroit.org/spanish/news/2020/200721-principles-covid19-note/note-s.pdf

53 El artículo 7.1.7 de los Principios UNIDROIT se pronuncia en similares términos.

54 En contraposición del caso fortuito que, de haberse previsto, se podía haber evitado. Las legislaciones modernas vienen a recoger ambos conceptos, si bien, por lo general, les dan los mismos efectos prácticos de exoneración de responsabilidad en ambos casos. Sin embargo, solo en el caso fortuito las partes pueden pactar en el contrato sus consecuencias.

55 Esta exoneración de responsabilidad podrá ser temporal, en cuyo caso, finalizada la causa que motivó el impedimento para el cumplimiento, se podrá exigir éste.

- Su causa o fin es la promoción y/o conclusión de negocios jurídicos (no una mera actividad, sino la obtención de resultados concretos).

- Su retribución suele consistir en un porcentaje o comisión sobre el importe bruto de los resultados obtenidos.

2.4.1. El contrato de agencia internacional[56]

El **contrato de agencia** es aquel por el cual "una persona natural o jurídica, denominada agente, se obliga frente a otra de manera continuada o estable[57] a cambio de una remuneración, a promover actos u operaciones de comercio por cuenta ajena, o a promoverlos y concluirlos por cuenta y en nombre ajenos, como intermediario independiente, sin asumir, salvo pacto en contrario, el riesgo y ventura de tales operaciones"[58]. Se trata, por tanto, de un contrato de prestación de servicios que tiene por objeto la intermediación en la negociación y/o conclusión de negocios ajenos[59]. Mediante el contrato de agencia, los exportadores ven abierta la posibilidad de contar con un colaborador estable en el país en el que proyectan comercializar sus productos. Ello supone una gran ventaja[60], ya que con un agente se minimizan enormemente los riesgos comerciales, jurídicos, técnicos, de impago, culturales y lingüísticos[61].

El agente es un **empresario independiente**[62] y, en consecuencia, tiene plena capacidad de organizar su actividad profesional y el tiempo que le dedica. Tampoco tendrá, salvo pacto en contrario, derecho al reembolso de los gastos que le hubiera originado el ejercicio de su actividad como agente.

Otra característica del contrato de agencia es el **carácter personal** de las funciones encomendadas. Se trata de un contrato de los denominados "personales", por lo que, salvo pacto en contrario, el agente debe ejercer, por sí mismo o por medio de sus empleados, las operaciones de comercio que se le hubieren encomendado. En cualquier caso, y de autorizarse la subcontratación, el agente será responsable de la gestión de la persona o personas que subcontrate.

56 Los comentarios sobre el contenido del contrato de agencia están referidos a la Directiva 86/653/CEE del Consejo de 18 de diciembre de 1986, relativa a la coordinación de los derechos de los Estados miembros en lo referente a los agentes comerciales independientes. En cualquier caso, se recomienda seguir las pautas indicadas, con independencia de cuál sea la legislación aplicable.

57 Este contrato se califica como de tracto sucesivo, es decir, con una duración sostenida en el tiempo.

58 Artículo 1 de la Ley (española) Ley 12/1992, de 27 de mayo, sobre Contrato de Agencia.

59 Existen otras relaciones contractuales similares a la relación entre el mandante y el agente, como los representantes y viajantes de comercio dependientes o personas que se encuentren vinculadas por una relación laboral, común o especial, con el empresario por cuya cuenta actúan. La diferencia fundamental con estas otras relaciones es la independencia del agente.

60 La importancia de este contrato en el ámbito comercial no ha pasado desapercibida para la UE, que ha unificado su regulación mediante la Directiva 86/653/CEE del Consejo de 18 de diciembre de 1986, relativa a la coordinación de los derechos de los Estados miembros en lo referente a los agentes comerciales independientes.

61 En la práctica, el problema fundamental estriba en la localización de un buen agente. Los criterios a tener en cuenta para elegir al agente son, entre otros, que conozca los canales de comercialización y promoción de los productos, los clientes de su país, la forma de negociar y los usos habituales en el comercio local, la normativa vigente, o los cambios de la misma que pudieran afectar a los productos que comercializa, los canales de investigación de la solvencia de los clientes que propone, el estado de la competencia, la vulneración de la marca o símbolos distintivos del mandante en su país, etc.

62 La independencia del agente en el ejercicio de sus funciones tiene como límite su obligación de seguir las instrucciones razonables del mandante.

La **duración del contrato de agencia** puede pactarse por tiempo determinado o indefinido. Si el contrato se pacta por tiempo indefinido, cualquiera de las partes podrá denunciar unilateralmente el contrato con un preaviso[63].

2.4.1.1. Obligaciones del mandante

En sus relaciones con el agente, el empresario deberá actuar lealmente y de buena fe, procurando al agente toda la documentación e información necesarias para la ejecución del contrato de agencia. Entre las obligaciones del mandante, destacamos las siguientes:

- Satisfacer la remuneración pactada. En defecto de pacto, la retribución se fija de acuerdo con los usos de comercio del lugar donde el agente ejerza su actividad o, si estos no existieran, se pagará una retribución razonable teniendo en cuenta las circunstancias que hayan concurrido en la operación[64].

- Asumir el riesgo y el resultado de la totalidad de los actos u operaciones promovidos o concluidos por el agente, salvo pacto en contrario.

- Comunicar, a la mayor brevedad posible, la aceptación o rechazo de las operaciones tramitadas por este.

- En función de la ley aplicable, indemnizar al agente por la clientela conseguida, una vez finalice el contrato.

Por su mayor relevancia práctica, debemos hacer una breve referencia a la regulación legal en la Unión Europea en lo relativo a la comisión del agente y a su derecho a recibir una indemnización por clientela[65].

Respecto a la **comisión** del agente, esta se devengará en el momento en que el agente finalice la función encomendada y su pago[66] no podrá realizarse más tarde del último día del mes siguiente al trimestre en la que se hubiere devengado[67]. Por otra parte, hay que señalar que el agente tiene derecho al pago de las operaciones que se hubieran realizado gracias a su actividad, incluso cuando estas se produzcan dentro de un plazo razonable[68] posterior a la terminación del contrato de agencia[69].

63 En la Unión Europea el preaviso será, como mínimo y con carácter imperativo, de un mes por cada año de vigencia del contrato, dos meses para el segundo año y tres meses para el tercero y para los siguientes, autorizando a que los Estados fijen en sus ordenamientos jurídicos amplíen este preaviso hasta seis meses para el sexto año y siguientes. Artículo 15 de la Directiva 86/653/CEE del Consejo de 18 de diciembre de 1986. En el caso de España, el legislador ha optado por fijar en su ley de transposición de la directiva este plazo mayor (preaviso de un mes por año de duración del contrato hasta un máximo de seis meses).

64 Artículo 10 de la Directiva 86/653/CEE del Consejo de 18 de diciembre de 1986 y artículo 14 de la Ley 12/1992, de 27 de mayo, sobre contrato de agencia.

65 Ambas obligaciones son de derecho imperativo siempre que el agente realice la prestación de servicios en el territorio de aplicación de la Directiva 86/653/CEE del Consejo de 18 de diciembre de 1986.

66 Artículo 10.1 y 10.2 de la Directiva 86/653/CEE del Consejo de 18 de diciembre de 1986.

67 Artículo 10.3 de la Directiva 86/653/CEE del Consejo de 18 de diciembre de 1986 y 16 de la Ley 12/1992, de 27 de mayo, sobre contrato de agencia.

68 Artículo 8 de la Directiva 86/653/CEE del Consejo de 18 de diciembre de 1986.

69 El artículo 13 de la Ley 12/1992, de 27 de mayo, sobre contrato de agencia, por la que se transpone la Directiva 86/653 CEE al ordenamiento jurídico español, fija este plazo en tres meses.

En cuanto a la **indemnización por clientela**[70], en los países de la UE, su cuantía no podrá exceder, en ningún caso, del importe medio anual de las remuneraciones percibidas por el agente durante los últimos cinco años o, durante todo el período de duración del contrato, si este fuese inferior. La indemnización por clientela del agente está condicionada a: 1) que el agente haya aportado nuevos clientes al mandante o incrementado sensiblemente las operaciones con la clientela preexistente; 2) que su actividad pueda seguir produciendo ventajas sustanciales al mandante; 3) que dicha indemnización resulte equitativamente procedente[71].

2.4.1.2. Obligaciones del agente

Salvo pacto en contrario, el agente puede desarrollar su actividad profesional por cuenta de varios empresarios, si bien algunos ordenamientos jurídicos exigen la **autorización** del mandante cuando se trate de bienes o servicios que sean de igual o análoga naturaleza, y concurrentes o competitivos con aquellos cuya contratación se hubiera obligado a promover para el primero[72].

Se permite que, por pacto, la no competencia se prorrogue después de extinguido el contrato, sin que en ningún caso pueda suponer una restricción o limitación de las actividades profesionales a desarrollar por el agente una vez extinguido el contrato. En los países de la UE, la duración del pacto de no competencia no puede ser superior a dos años a contar desde la extinción del contrato de agencia[73].

El agente deberá actuar lealmente y de buena fe, velando por los intereses del empresario o empresarios por cuya cuenta actúe y realizar cualquier acto diligente que persiga el buen fin del negocio. En particular, el agente deberá:

- Ocuparse con la diligencia debida de la promoción y, en su caso, de la conclusión de los actos u operaciones que se le hubieren encomendado.

- Comunicar al empresario toda la información de que disponga, cuando sea necesaria para la buena gestión de los actos u operaciones cuya promoción y, en su caso, conclusión se le hubieren encomendado. En particular, la relativa a la solvencia de los terceros con los que existan operaciones pendientes de conclusión o ejecución.

- Desarrollar su actividad con arreglo a las instrucciones razonables recibidas del empresario, siempre que no afecten a su independencia.

70 Artículo 17 de la Directiva 86/653/CEE del Consejo de 18 de diciembre de 1986.

71 No obstante, el agente no tendrá derecho a la indemnización por clientela o de daños y perjuicios: a) Cuando el empresario hubiese extinguido el contrato por causa de incumplimiento de las obligaciones legal o contractualmente establecidas a cargo del agente. b) Cuando el agente hubiese denunciado el contrato, salvo que la denuncia tuviera como causa circunstancias imputables al empresario, o se fundara en la edad, la invalidez o la enfermedad del agente y no pudiera exigírsele razonablemente la continuidad de sus actividades. c) Cuando, con el consentimiento del empresario, el agente hubiese cedido a un tercero los derechos y las obligaciones de que era titular en virtud del contrato de agencia. Artículo 18 de la Directiva 86/653/CEE del Consejo de 18 de diciembre de 1986.

72 Artículo 7 de la Ley 12/1992, de 27 de mayo, sobre contrato de agencia.

73 Artículo 20 de la Directiva 86/653/CEE del Consejo de 18 de diciembre de 1986. El artículo 20 de la Ley 12/1992, de 27 de mayo, sobre Contrato de Agencia, precisa este pacto para el caso que el contrato de agencia hubiera durado menos de dos años, en cuyo caso el pacto de no competencia no podrá exceder de un año desde su extinción.

- Recibir en nombre del empresario cualquier clase de reclamaciones de terceros sobre defectos o vicios de calidad o cantidad de los bienes vendidos y de los servicios prestados como consecuencia de las operaciones promovidas (aunque no las hubiera concluido).

- Llevar una contabilidad independiente de los actos u operaciones relativos a cada empresario por cuya cuenta actúe.

- Realizar por su propia cuenta los gastos que le hubiera originado el ejercicio de su actividad profesional.

2.4.2. El contrato de comisión

Es un contrato por el cual una persona (comisionista) se obliga a prestar algún servicio o hacer alguna cosa por cuenta o encargo de otra (comitente), actuando en nombre propio o del comitente y **a cambio de una remuneración** (comisión) (Piloñeta, 2020, p. 300)[74]. El contrato de comisión se extinguirá una vez cumplido el mandato encomendado al comisionista o, en su caso, transcurrido el plazo fijado para su realización, por revocación del encargo, por incumplimiento o por muerte o inhabilitación del comisionista (Piloñeta, 2020, p. 300).

Las notas características de este contrato son que el comisionista actúa **siempre a cuenta del comitente y en nombre propio o del comitente** (a diferencia del agente, que siempre actuará por cuenta y en nombre del mandante). Por otra parte, las operaciones encomendadas al comisionista son operaciones aisladas o puntuales (a diferencia del contrato de agencia, en el que la relación de intermediación es estable y duradera).

Para que el comisionista realice el mandato dado por el comitente, previamente debe ser provisto de los **instrumentos y fondos necesarios** para ello. Si el comisionista gastase la provisión de fondos entregada por el comitente, solicitará a éste nueva provisión, teniendo el comitente la obligación de facilitarla.

2.5. Los contratos de colaboración

Los contratos de colaboración son aquellos realizados entre empresarios independientes, en virtud de los cuales se establece una colaboración empresarial estable y duradera. A diferencia de los contratos de intermediación, no se gestionan intereses ajenos sino propios. Cada uno de los empresarios obtiene beneficios de su propia actividad empresarial. Entre estos contratos, destacan por su importancia en la actividad económica el de distribución y el de franquicia.

2.5.1. El contrato de distribución

El contrato de distribución en exclusiva o concesión mercantil es aquel por el cual el distribuidor (o concesionario) pone su establecimiento al servicio de un proveedor (concedente o suministrador) para comercializar de forma estable o duradera, en régimen de exclusividad y bajo las directrices y supervisión de este, los bienes que fabrica y/o comercializa en una zona geográfica determinada (Piloñeta, 2020, pp. 333-334). Es de destacar que

74 El contrato de comisión se diferencia del contrato de mediación o corretaje en que, en el contrato de medicación, "la obligación del mediador, única y exclusivamente, reside en poner en contacto al comitente y al tercero, sin participar en la conclusión del contrato entre ellos" (Campuzano, *et al.,* 2020, p. 183).

la **exclusividad** es un elemento esencial de este tipo de contrato[75].

Así pues, el beneficio del distribuidor está constituido por la diferencia entre el precio al que compra y el precio al que revende. Se trata de un contrato muy usual en las relaciones internacionales, por tratarse de un medio idóneo de implantarse en un mercado extranjero.

Bajo esta definición cabría incluir muchos más contratos que los tradicionalmente llamados "contrato de distribución o concesión mercantil", incluyendo todos aquellos que tengan por objeto la **transmisión de la propiedad** de las mercancías o la **prestación de un servicio**, y que constituyan una **relación estable** que abarca todas las operaciones comerciales celebradas a lo largo de la cadena de valores[76]. En este sentido, las fórmulas contractuales, entre las que destacamos las más recurrentes[77], son:

- El contrato de **compra en exclusiva,** por el cual el distribuidor, a cambio de contraprestaciones especiales, se obliga a adquirir, para su comercialización, determinados bienes o servicios solamente al proveedor o a otras personas a quienes este designe.

75 "Sobre la exclusividad deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos: Pacto de territorialidad simple: cuando el proveedor asume la obligación de no suministrar a otros distribuidores dentro de la zona o territorio. Pacto de territorialidad reforzada: cuando el proveedor se obliga, además, a imponer respecto de la exclusividad de zona/territorio a los otros distribuidores. En caso de violación grave de la exclusión de zona reforzada, el proveedor queda facultado para rescindir unilateralmente el contrato al distribuidor infractor". (Calavia, *et al.,* 2010).

76 En el contrato de concesión la compraventa de bienes es incidental respecto a la relación de colaboración empresarial entre el concedente y el concesionario "El contrato de concesión transciende las relaciones estrictamente individuales entre el concedente y el concesionario, y se presenta como una estructura articulada en torno a un interés común de todos sus miembros y subordinada a las instrucciones del concedente" (Díaz, 2017).

77 "Las diversas modalidades contractuales en materia de distribución resultan tan amplias y diversas como el mismo fenómeno económico de la distribución. Es necesario, por eso, partir de criterios funcionales para establecer diferencias que sirvan para acotar con mayor precisión la categoría de los contratos de distribución, atendiendo a la función concreta perseguida por las partes implicadas en la distribución de bienes y servicios. Para ello la doctrina científica y jurisprudencial ha tomado como criterio de referencia la forma en que se produce la transmisión de la propiedad de las mercancías o la prestación de los servicios en los procesos de distribución de bienes y servicios en el mercado, distinguiendo entre contratos en materia de distribución y contratos de distribución [...]. Los contratos en materia de distribución son todos aquellos contratos que sirven al fenómeno económico de la distribución indirecta de bienes o servicios, pero sin establecerse ningún tipo de relación de colaboración estable entre el proveedor de bienes y servicios y el distribuidor, razón por la que suelen identificarse también como contratos de distribución indirecta no integrada. Los contratos de distribución en sentido estricto son aquellos en los que se establece una relación más o menos intensa de colaboración económica entre el proveedor y el distribuidor para la distribución de los bienes o servicios del primero, integrándose el segundo en la red o sistema de distribución comercial creado por el primero; se trata de contratos de distribución indirecta integrada.

Cuando se habla del régimen jurídico de los contratos de distribución comercial el análisis suele restringirse a los contratos de distribución indirecta integrada o contratos de distribución en sentido estricto: los contratos de concesión mercantil o distribución exclusiva, los contratos de distribución selectiva y los contratos de franquicia de distribución; aunque también se suelen incluir en esta categoría los contratos de compra y venta en exclusiva, los contratos de marca única, la difusa categoría de los contratos de distribución autorizada y, en ocasiones, los contratos de franquicia de servicios y de franquicia industrial. Todos estos contratos de distribución integrada constituyen tipos contractuales complejos superadores de la mera traslación de propiedad de las mercancías, la cual se convierte en un elemento accesorio o instrumental dentro de la compleja relación negocial entre proveedor y distribuidor". (Carbajo, *et al.,* 2015, pp. 35-49).

- El contrato de **venta en exclusiva**, por el cual el proveedor se obliga a vender únicamente a un distribuidor, en una zona geográfica determinada, los bienes o servicios especificados en el contrato para su comercialización en dicha zona[78].

- El contrato de **distribución autorizada**, por el cual el proveedor se obliga a suministrar al distribuidor bienes y servicios para que este los comercialice, bien directamente o bien a través de su propia red, como distribuidor oficial, en una zona geográfica determinada.

- El contrato de **distribución selectiva**, por el cual el proveedor se obliga a vender los bienes o servicios objeto del contrato únicamente a distribuidores seleccionados por él y que no gozan de exclusividad territorial, mientras que el distribuidor se compromete a revender esos bienes o a prestar esos servicios a consumidores y usuarios finales, respetando las instrucciones pactadas y prestando, en su caso, asistencia técnica a los compradores.

- La actividad comercial en régimen de **franquicia**, que es la que se lleva a efecto en virtud de un acuerdo o contrato por el que una empresa, denominada franquiciadora, cede a otra, denominada franquiciada, el derecho a la explotación de un sistema propio de comercialización de productos o servicios.

78 Debe tenerse en cuenta que la exclusividad puede tener una doble dirección (exclusividad de compra y exclusividad de venta): "Las cláusulas de exclusiva pueden formar parte esencial de un contrato de distribución. Desde el punto de vista del proveedor constituyen un instrumento para la racionalización adecuada de sus ventas, asegurándose el suministro de su producto o servicio a un determinado distribuidor y limitando las posibilidades de competencia con otros bienes o servicios concurrentes". (Curto, 2015; Carbajo, 2015, pp. 295-310).

No obstante, a efectos de los comentarios posteriores acerca de este contrato, nos referiremos únicamente al contrato de distribución en exclusiva o concesión mercantil, tal y como lo hemos definido al inicio de este apartado[79].

La naturaleza comercial del contrato participa del contrato de agencia (relación estable y duradera) y del contrato de compraventa (existe una compraventa internacional de mercancías). No obstante, la diferencia más destacable con el contrato de agencia es que **el distribuidor asume los riesgos de la comercialización**, es decir, la mercancía comprada solo a él beneficia o perjudica. De esta manera, el concedente queda liberado de los obstáculos y riesgos de la negociación de

79 "Los contratos de distribución en sentido estricto son contratos marco (con clausulados de condiciones generales predispuestas por el proveedor que crea la red de distribuidores), de carácter complejo (pues incluyen, junto a la clásica reventa de bienes o prestación de servicios del proveedor, cláusulas de exclusiva de compra o venta, incluyendo exclusivas territoriales o por grupos de clientes, disposiciones relativas al personal de asistencia al cliente, la ubicación, dimensiones y disposición del establecimiento mercantil, y el uso de signos distintivos y de otros derechos de propiedad intelectual o de secretos industriales), en los que el distribuidor revende o presta los bienes o servicios del proveedor o principal en su propio nombre y por su propia cuenta, pero velando por los intereses del proveedor y del conjunto de la red comercial". (Carbajo, *et al.,* 2015, pp. 35-49).

las ventas y su seguimiento[80], o de la prestación de servicios conexos con las ventas que lleven aparejadas un servicio posventa. La elección de compradores, la promoción de ventas, fijación de precios y el servicio a los clientes son responsabilidad del distribuidor.

2.5.1.1. Obligaciones del concedente o suministrador

Al igual que el vendedor en el contrato de compraventa internacional, el concedente está obligado a entregar las mercancías en el lugar, tiempo, y forma pactados y, en su defecto, según se regula en la Convención de Viena. Desde la perspectiva del concedente, la exclusividad supone la imposibilidad de comercializar directa o indirectamente sus productos en el territorio del concesionario (exclusividad de reventa o territorial).

2.5.1.2. Obligaciones del concesionario o distribuidor

La primera de las obligaciones del concesionario es la de realizar la actividad en nombre y por cuenta propia, asumiendo los riesgos de la comercialización de los productos que previamente ha comprado al concedente, a un precio y en unas condiciones previamente determinadas. El concesionario **no está autorizado a contratar en nombre del concedente**, por lo que sus actos no vinculan a este (salvo autorización expresa o tácita).

Las condiciones de reventa serán las que fije el distribuidor con sus clientes sin que quepa, al menos en la Unión Europea, que sean directamente fijadas por el concedente[81].

De igual manera, se debe estipular en el contrato quién va a responsabilizarse de la prestación del servicio técnico y de la disponibilidad de repuestos. En este sentido, hay que tener en cuenta que las distintas legislaciones del lugar de reventa pueden exigir determinadas garantías de los consumidores y usuarios. Por lo demás, es de aplicación lo ya dicho para el contrato de compraventa.

A efectos prácticos, el contrato de distribución en exclusiva tiene un tratamiento muy similar al de agencia, pero existen importantes diferencias que, de forma generalizada y sin perjuicio de lo que las partes dispongan en el contrato o de lo que exija la ley que resulte de aplicación, se analizan en el Cuadro 6.1.

80 Otra nota característica a tener en cuenta por la empresa exportadora, y que lo diferencia del contrato de agencia, es la facilidad en la gestión de las operaciones de exportación. En el contrato de distribución la exportación es directa entre el concedente y el concesionario y, en la mayoría de los casos, estandarizada. Es decir, el concesionario se obliga a comprar una determinada cantidad de mercancía, cada cierto tiempo y, generalmente, en idénticas condiciones a las previamente fijadas con el concedente. Sin embargo, el agente capta a clientes que pueden tener requisitos o exigencias muy distintas. Ello obliga a la empresa exportadora a tener un departamento internacional con capacidad para adaptarse a las necesidades de cada cliente (cantidad, condiciones de entrega, formas de pago, etc.). Simplificando el razonamiento, en el contrato de distribución la empresa exportadora realiza una gran exportación con cada envío de mercancía (al concesionario) y, en el contrato de agencia, el exportador tiene pequeñas operaciones con muchos clientes, pero con sensibilidades y necesidades diferentes en cada una de ellas. Ello obliga al exportador a tener un departamento internacional ágil, solvente y resolutivo.

81 Dentro del marco jurídico comunitario, en la relación distribuidor / consumidor debe observarse la Directiva 1999/44/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de mayo, sobre determinados aspectos de la venta y las garantías de los bienes de consumo, transpuesta en el ordenamiento jurídico español mediante el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. En relación a los acuerdos entre empresas, vid. el Reglamento (UE) 330/2010 de la Comisión, de 20 de abril, relativo a la aplicación del artículo 101, apartado 3, del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea a determinadas categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas. (Vázquez, *et al.,* 2010, pp. 217-222).

Cuadro 6.1

COMPARATIVA DE DIFERENCIAS ENTRE EL CONTRATO DE AGENCIA Y DISTRIBUCIÓN EN EXCLUSIVA O CONCESIÓN MERCANTIL

CRITERIOS	CONTRATO AGENCIA	CONTRATO CONCESIÓN
Partes del contrato	Mandante-Agente	Concedente-Concesionario
Exportador	Mandante	Concedente
Importador	Tercero (seleccionado por el agente)	Concesionario
Transmisión de la propiedad entre las partes	No hay transmisión de propiedad entre el mandante y el agente, sino que la propiedad se transmite directamente entre el mandante y el tercero	Sí hay transmisión de propiedad entre el concedente y el concesionario
Retribución / beneficio del colaborador extranjero (agente / distribuidor)	Pago por el mandante de cantidad fija, de comisión (lo más habitual), o una combinación de ambas	Diferencia entre el precio de compra al concedente y el precio de reventa
Defensa de intereses en la comercialización de los productos o servicios	El agente siempre actúa en nombre del mandante y conforme a sus instrucciones	El distribuidor siempre actúa en nombre propio, con los límites fijados en el contrato sobre la comercialización de los productos que distribuye
Asunción de riesgos de la operación (impagos, riesgos de deterioro de la mercancía, gestión de la operativa internacional, etc.)	El agente no asume riesgos en las operaciones en las que interviene (salvo pacto expreso)	El distribuidor asume todos los riesgos de las operaciones en las que interviene
Tipo de contrato	Prestación de servicios	Compraventa más prestación de servicios
Exclusividad	Es habitual	Es esencial
Política de comercialización y promoción en el mercado seleccionado	Colaboración, sin que el agente asuma ningún coste externo de la promoción	Colaboración, asumiendo el concesionario la mayoría de los costes de la promoción
Indemnización por clientela tras la resolución del contrato[82]	Es habitual	No es habitual[83]
Estabilidad de precios de la exportación	Se cotiza en función de cada operación y las condiciones pactadas para cada envío con el importador (tercero)	El precio es estable para períodos más o menos largos (dependiendo del tipo de mercancía o servicio)
Estabilidad de las condiciones de la exportación (Incoterm, medios de pago, garantías contractuales, tribunales, ley aplicable, etc.)	Las condiciones de la exportación se negocian por el agente con el importador, con los límites fijados por el mandante	Las condiciones se negocian en el contrato de distribución para toda su vigencia, y sin perjuicio de las revisiones que se prevean en el propio contrato
Regularidad en el volumen y periodicidad de la mercancía exportada[84]	No hay regularidad, depende de las necesidades de los importadores (terceros) en cada momento.	Suele pactarse en el contrato unos volúmenes de mercancías que el concesionario se obliga a adquirir cada cierto tiempo (mensual, trimestral, etc.)

Fuente: elaboración propia.

82 Respecto a la indemnización por clientela, y con independencia de la ley aplicable que se hubiera pactado en el contrato, cobra especial importancia informarse sobre la ley del lugar donde el agente preste sus servicios, pudiendo existir normas de obligado cumplimiento sobre este particular, como es el caso en los Estados de la UE. Vid. Sentencia TJCE de 9 de noviembre de 2000, Sala 5, nº C-381/1998 (https://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?language=en&num=C-381/98).

83 Hay ordenamientos jurídicos, como el español, que pueden reconocer el derecho a la indemnización por clientela del concesionario bajo ciertos requisitos. Vid. Sentencia del Tribunal Supremo de 7 de noviembre de 2013, nº 692/2013, rec. 1879/2011.

84 Tanto en el contrato de agencia como en el de distribución es habitual pactar un volumen mínimo de negocio y/o mercancía que el agente o el distribuidor se obligan promocionar en su territorio en un período de tiempo (normalmente anual).

2.5.2. El contrato de franquicia

La franquicia[85] es un contrato de colaboración empresarial a través del cual el **franquiciado** obtiene, a cambio de una contraprestación financiera, el "derecho a la explotación de una **franquicia**, sobre un negocio o actividad mercantil, para comercializar determinados tipos de productos o servicios y que comprende, por lo menos: a) el uso de una denominación o rótulo común u otros derechos de propiedad intelectual o industrial y una presentación uniforme de los locales o medios de transporte objeto del contrato; b) la comunicación por el **franquiciador** al **franquiciado** de unos conocimientos técnicos o un saber hacer, que deberá ser propio, sustancial y singular, y c) la prestación continúa por el **franquiciador** al **franquiciado de una asistencia comercial**, técnica o ambas durante la vigencia del acuerdo; todo ello sin perjuicio de las facultades de supervisión que puedan establecerse contractualmente"[86].

El contrato de franquicia supone la cesión al franquiciado del **paquete de franquicia**, esto es, todos aquellos elementos materiales e inmateriales que han sido determinantes para la consolidación del franquiciador en el mercado (nombres comerciales, rótulos, marcas, *know-how*[87], elementos decorativos del establecimiento, formación del personal, política de precios, etc.), y una continua asistencia del franquiciador al franquiciado que garantice la idoneidad de la imagen empresarial franquiciada. A cambio, el franquiciado deberá abonar una contraprestación económica directa o indirecta, normalmente en forma de canon[88]. La característica de este contrato es la **uniformidad** de todos los franquiciados que, pese a ser empresarios independientes unos de otros, que operan asumiendo los riesgos propios de cualquier empresario, frente al público parecen como si de una única empresa se tratase. En contraprestación de estos servicios, el franquiciado deberá pagar:

- Una cuota de entrada a la cadena de franquicia (a la firma del contrato). Esta cuota de entrada guardará proporcionalidad con el fondo de clientela de la franquicia, esto es, con las expectativas de negocio que genere para el franquiciado la explotación de la franquicia.

- Un *royalty* o cuota periódica, y que tiene su justificación en la asistencia continuada al franquiciado durante el tiempo de vigencia del contrato.

85 Sobre el contenido del contrato de franquicia Vid. UNIDROIT (2005) Guía UNIDROIT de franquicia. Roma El Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT): https://www.unidroit.org/spanish/guides/1998franchising/franchising-guide-s.pdf

86 Definición extraída de la Sentencia del Tribunal Supremo (Civil), sec. 1ª, de fecha 4 de julio de 2020, número 254/2020, recurso número 4164/2017.
https://www.poderjudicial.es/search/indexAN.jsp

87 El *know-how* es el conjunto de conocimientos prácticos de organización y producción, derivados de la experiencia del franquiciador, y verificados por éste, que son secretos, o de difícil acceso, sustanciales para diferenciar la explotación de ese negocio respecto a la competencia e identificables.

88 En la Unión Europea los acuerdos de franquicia deben cumplir con lo previsto en el Reglamento (UE) nº 2022/720 de la Comisión de 10 de mayo de 2022 relativo a la aplicación del artículo 101, apartado 3, del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea a determinadas categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas, entró en vigor el 1 de junio de 2022 y estará vigente hasta el 31 de mayo de 2034. El Reglamento se puede descargar en el siguiente enlace:
https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-80724#:~:text=El%20Reglamento%20%28CE%29%20n%20o%2019%2F65%2FCEE%20habilita%20a,del%20art%C3%ADculo%20101%2C%20apartado%201%2C%20del%20Tratado.%20%282%29

- Un canon destinado a la publicidad conjunta de toda la franquicia.

Existen diversos **tipos de contrato de franquicia** que podemos simplificar en tres clases, en función de la actividad del franquiciado[89]:

- **De producción:** el franquiciado fabrica por sí mismo, según las indicaciones del franquiciador, productos que vende bajo la marca de este (un ejemplo lo brindan muchas de las empresas de comidas preparadas).

- **De distribución:** el franquiciado se limita a vender ciertos productos en una tienda o punto de venta que lleva el nombre del franquiciador (un ejemplo sería una cadena de tiendas de moda y complementos)[90].

- **De servicio:** el franquiciado presta un servicio bajo el signo, nombre comercial o marca del franquiciador, siguiendo para ello las instrucciones de este (un ejemplo serían las empresas de mensajería).

En el ámbito internacional, la **estructura de la franquicia** presenta cuatro pilares:

- Franquiciador: es el titular de los derechos que componen la franquicia.

- Franquiciado principal o máster franquicia: es el titular del derecho a explotar una franquicia en uno o varios Estados, concluyendo acuerdos de franquicia con terceros (Vallespín, *et al*., 2018, p. 211 y ss.).

- Franquiciados individuales: son los empresarios (terceros), que, mediante un contrato de franquicia individual, entran a formar parte de la cadena de franquicia.

- Clientes de la franquicia.

2.5.2.1. Obligaciones de la empresa franquiciadora

- Puesta a disposición del franquiciado del paquete de franquicia, que se realizará a través de la entrega de todos los conocimientos y medios necesarios para la reproducción de la imagen de la franquicia durante todo el tiempo que dure la relación, denominado manual operativo o manual de identidad corporativa, y que recoge el modo operar el negocio y su filosofía[91].

89 Sin perjuicio de la tipología anterior, las franquicias también se podrían clasificar, en función de la relación entre las partes, en asociativa (cuando existe alguna participación económica entre las partes del contrato de franquicia); financiera (en la que el franquiciado aportar sólo recursos económicos); multifranquicia o plurifranquicia (en función del número de franquicias que se exploten económicamente). Desde otra perspectiva, se ha introducido en la práctica la denominada franquicia de estilo empresarial, en la que lo que se transmite es el modelo de negocio o la filosofía de negocio, con sujeción al control o asistencia del concedente, pero sin que se comercialice la marca o productos del fanquiciador.

90 Dentro de la franquicia de distribución se han venido desarrollando modelos de explotación que optimizan el coste del establecimiento en el que se desarrolla. Nos referimos a la franquicia *corner* y *shop in shop*.

91 El manual de identidad corporativa describe e identifica los signos distintivos del franquiciador cuyo uso queda autorizado el franquiciado, e informa a éste de la política corporativa relacionada con sus usos, en materia de protección contra la vulgarización, usos indebidos o perjudiciales para la reputación o valor del signo y códigos de actuación en ofensa de la marca, incluyendo los derechos y deberes del franquiciado en tutelar la marca (Ruiz, *et al.,* 2018, p. 211).

- Obligación de orientación y asesoramiento continuo al franquiciado.

- Mantenimiento del valor del paquete de franquicia, impidiendo la desvalorización del *goodwill*, o fondo de comercio.

2.5.2.2. Obligaciones del franquiciado

Las obligaciones del franquiciado vienen a ser coincidentes, en gran medida, con las propias de un licenciatario de derechos de explotación sobre bienes inmateriales. Sus principales obligaciones son:

- Obligación de explotar la franquicia según lo pactado o los usos del sector.

- Obligación de secreto en relación con el contenido del paquete de franquicia (elementos materiales e inmateriales transmitidos), de forma que desaparezca el riesgo de que los métodos del franquiciador sean aprovechados por un competidor[92].

- Prohibición de no competir, aún después de finalizado el contrato.

- Pago de los cánones fijados contractualmente.

- Accesoria y eventualmente, el franquiciado puede quedar obligado al aprovisionamiento exclusivo por el franquiciador, o proveedores autorizados por él, de materias primas, productos o bienes de equipo, cuando estos reúnan las características imprescindibles para mantener la imagen común y el prestigio de la red de franquicia.

92 Vid. Ley modelo sobre la divulgación de la información en materia de franquicia (2002), Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT), disponible en el siguiente enlace: https://www.unidroit.org/spanish/modellaws/2002franchise/2002modellaw-s.PDF

2.6. La *joint venture*

2.6.1. Concepto y clases

Como ya se ha referido en el Capítulo 3, al tratar las distintas formas de entrar en un mercado, el concepto de *joint venture* hace referencia a una modalidad de colaboración empresarial cuyo origen se sitúa en el derecho angloamericano del siglo XX, y cuya finalidad es la combinación de capacidades técnicas y financieras de varias sociedades, permitiendo reducir la cuantía de la inversión y los riesgos que supondría la implantación en el exterior en solitario.

Sin perjuicio de su doble acepción, tratada en el Capítulo 3 (*Non Equity Joint Venture*, también denominada *unicorporated* "alianza estratégica", y la llamada *Equity Joint Venture* o sociedad conjunta), en este Capítulo vamos a tratar solo la modalidad que consiste en la constitución de una sociedad mercantil independiente de las sociedades matrices que la componen, esto es, la denominada *Equity Joint Venture,* también llamada *Corporate Joint Venture* o sociedad conjunta.

2.6.2. Constitución de la *joint venture*: ley aplicable

La *Corporate Joint Venture* o sociedad conjunta, tal y como la hemos definido, puede albergar distintas relaciones jurídicas, por lo que su estructura y configuración pueden ser muy diversas y/o complejas. En cualquier caso, los pasos para la

constitución de la sociedad conjunta pasan por firmar un acuerdo o protocolo preliminar, también denominado acuerdo base o *joint venture Agreement*, y que consiste en la concreción y delimitación de todos los aspectos estratégicos, organizativos y financieros de la futura empresa conjunta. La casuística es muy variada, dependiendo de la legislación del país donde vaya a tener su domicilio la sociedad conjunta. En la gran mayoría de los casos, los pasos a seguir son los siguientes:

a) **Protocolo preliminar o acuerdo base.** El acuerdo base comprende, junto a la decisión de crear la sociedad conjunta y una definición de sus objetivos, una serie de cláusulas en las que se fija el funcionamiento de la sociedad. En el acuerdo base se determinan las materias que serán competencia de la junta, o del órgano de administración, o la introducción de especialidades en el régimen de mayorías necesarias para alcanzar determinados acuerdos.

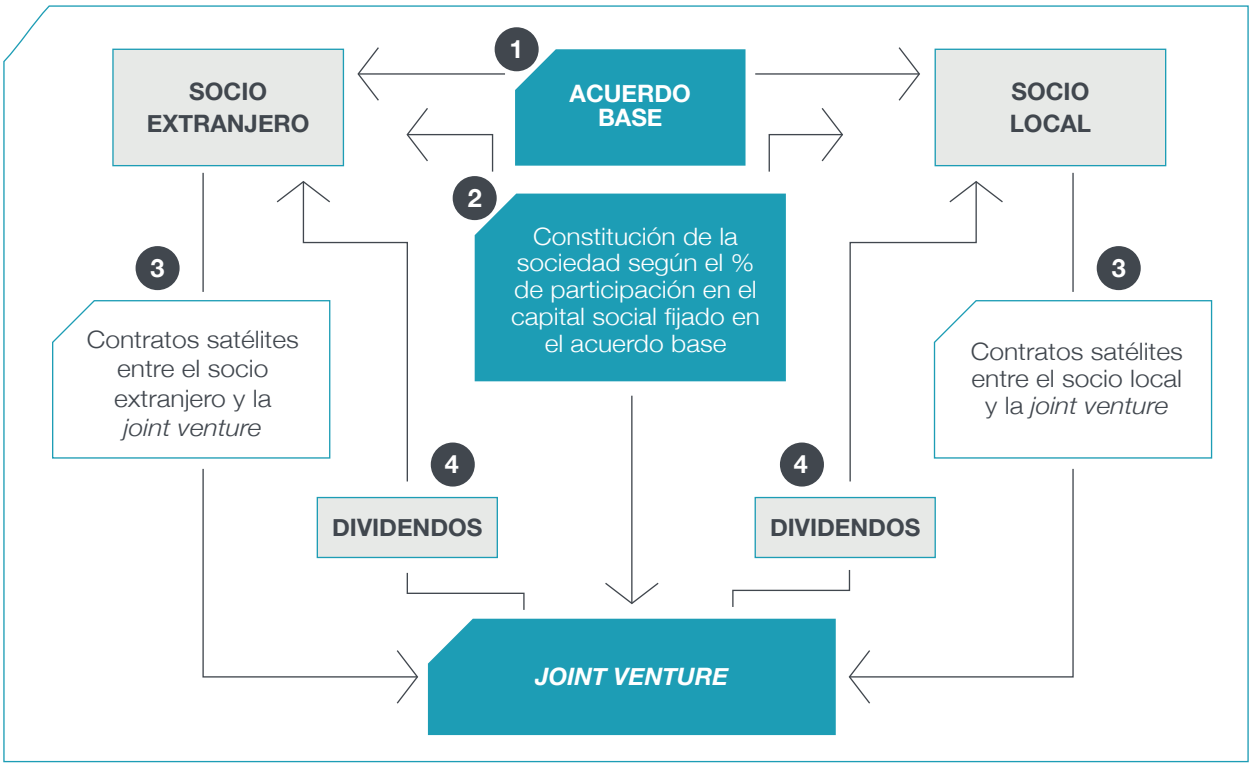
b) **Escritura de constitución y funcionamiento.** En caso de que se haya formalizado previamente un acuerdo base, la posterior redacción de la constitución reflejará prácticamente todo el contenido del mismo. No debemos olvidar que, para la realización de dichos contratos (acuerdos base), es conveniente contar con asesores locales del país donde se desee establecer la empresa conjunta. Una vez estudiado el tipo de sociedad más conveniente de entre las legalmente reconocidas por el país de implantación, para la formalización de la empresa conjunta deberán seguirse los trámites que establezca la ley del país de acogida.

c) **Los contratos satélites.** Por contrato satélite se entiende toda relación contractual entre los socios y la sociedad creada que no sea el acuerdo base, y que tenga por objeto rentabilizar comercialmente la inversión (tales como contratos de distribución en exclusiva, licencias de patentes o de *know-how,* asistencia técnica o comercial, etc.). Ello será así, sin perjuicio de otros contratos que la *joint venture* pueda formalizar, con empresas o empresarios ajenos a las sociedades matrices, para su tráfico mercantil (suministros, asesoría, etc.).

El esquema de las fases de constitución está representado en la Figura 6.2.

Figura 6.2

FASES EN LA CONSTITUCIÓN DE UNA *JOINT VENTURE*



Fuente: elaboración propia.

Así pues, la **ley aplicable al acuerdo base y a los contratos satélites** vendrá fijada por la que elijan las partes, siempre que cumplan los requisitos de validez exigidos por la ley aplicable a su contenido, o la ley del país donde se otorguen. Por el contrario, la **ley aplicable tanto a la constitución de la sociedad conjunta como a su funcionamiento** será la ley del país donde radique su domicilio o su principal centro de negocios (criterio predominante en el ámbito internacional para la determinación de la nacionalidad de la sociedad). Todo ello lleva a afirmar que, a la hora de la constitución de una sociedad conjunta, habrá que plantearse la posibilidad de:

a) Perfeccionar al máximo los acuerdos extraestatutarios, esto es, aquellos acuerdos que determinan los vínculos de la sociedad conjunta con las sociedades madres. La ley aplicable

a dichos acuerdos será la designada por las partes.

b) Incluir todos esos acuerdos que determinan la colaboración empresarial entre las empresas matrices y la sociedad conjunta en la escritura de constitución y/o estatutos de la sociedad que se crea. Con carácter general, esta opción supone que los pactos a los que lleguen los socios se inscriban en el registro pertinente para la inscripción de sociedades, que generalmente es público, por lo que cualquiera podría conocer los aspectos comerciales que vinculan a los socios. Por otra parte, un sector doctrinal considera que, de incluir los contratos satélites en la escritura y/o estatutos, perderían el carácter contractual propiamente dicho, estando sometidos a la ley de la nacionalidad de la *joint venture*[93].

93 El contenido del contrato de *joint venture* debe precisar: el objeto y finalidad del acuerdo, fórmula elegida para alcanzar los fines, aportaciones y funciones de las distintas partes implicadas, duración, peso de cada parte en la toma de decisiones y forma de gobierno y administración, financiación, confidencialidad, ley aplicable, tribunales, etc. (Martínez-Echevarría y Del Castillo, 2017, pp. 341-342).

3. La resolución de conflictos: ¿tribunales de justicia o arbitraje comercial internacional?[94]

La propia naturaleza y desarrollo de la actividad empresarial hace que resulte inmanente a ella la existencia de diferencias, disputas o controversias, más aún en escenarios de coyuntura económica desfavorable o de incertidumbre en los mercados, de lo que es un buen ejemplo la reciente crisis global generada por la pandemia de COVID-19.

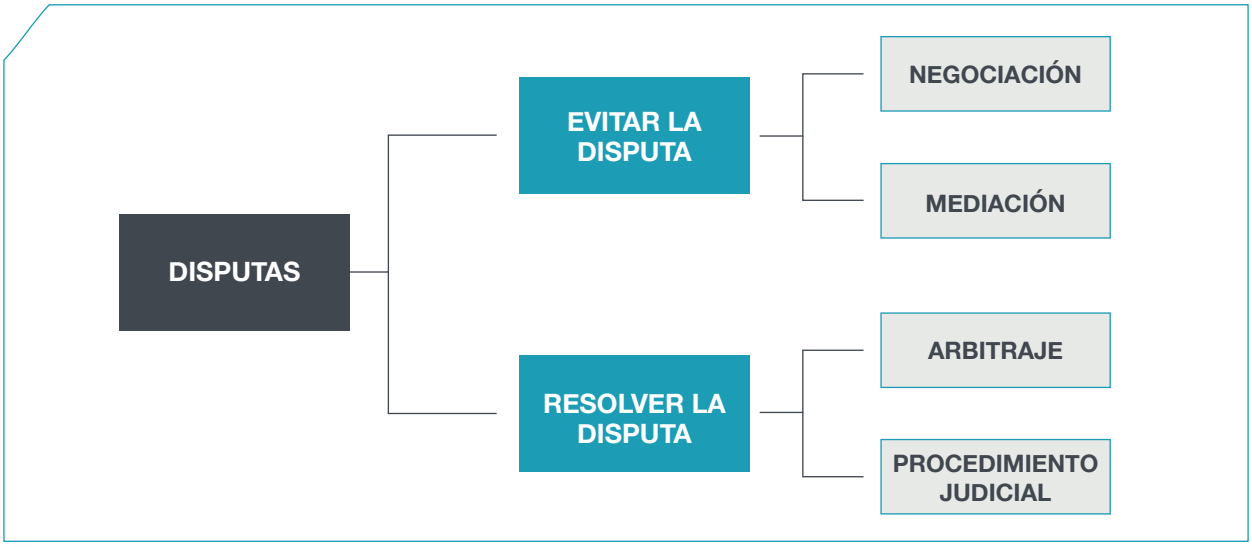
En algunos sectores económicos, en los que se establecen relaciones a largo plazo, la posibilidad de que surjan conflictos entre las partes intervinientes en ellos es casi una certeza. Por ello, los empresarios deben conocer los recursos más adecuados para solventar de forma rápida, segura, económica y eficaz cualquier conflicto que pudiera surgir entre ellos en el desarrollo de sus negocios internacionales, conocimiento que, en no pocas ocasiones, supone una ventaja empresarial frente al resto de competidores en el mercado. Una controversia abierta es, siempre, un negocio inacabado que tensiona las relaciones entre empresas y personas e impide que surjan o se materialicen nuevos proyectos.

Ante una eventual disputa, las partes tienen dos opciones como se puede ver en la Figura 6.3.

94 Subcapítulo actualizado y completado sobre la base del texto elaborado y redactado por Elena Gutiérrez García de Cortázar. En Morros, L., Díez, L. y Gutiérrez, E. (2017). Aspectos jurídicos de la internacionalización, en Arteaga, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*. Madrid: ICEX, pp. 604-617.

Figura 6.3

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN EN CASO DE DISPUTA



Fuente: Morros et al. (2017).

a) intentar evitar la disputa (con una negociación y/o acudiendo a una mediación) y/o

b) resolver la disputa (acudiendo a un arbitraje o a un procedimiento judicial).

El primer esfuerzo del empresario ha de ir dirigido a evitar la disputa y a encontrar soluciones negociadas a las discrepancias que pudieran haber surgido frente a las sociedades con las que interactúa. Con este objetivo, resulta idóneo intentar una negociación[95], ya directamente entre empresarios, ya a través de representantes designados por ellos, ya a través de sus abogados.

Cabe, incluso, acudir a una mediación[96] con el objeto de evitar la disputa.

Zanjar la disputa en su fase inicial supone, sin duda, una serie de ventajas que deben ser valo-

95 Vid., en este sentido, apartado 6 del Capítulo 3 del Manual.

96 La mediación es un procedimiento voluntario, informal y confidencial por el que una tercera parte, neutral, asiste a las partes en conflicto, con el objeto de que estas lleguen por sí mismas a un acuerdo que sea satisfactorio y mutuamente aceptado por ambas. Se trata de un procedimiento íntegramente voluntario, por lo que cualquiera de las partes es libre de darlo por finalizado en cualquier momento en el que considere que el acuerdo no va a ser posible. El procedimiento de mediación es, siempre, confidencial. Ello contribuye a fomentar la franqueza y la apertura, garantizando a las partes que las declaraciones, propuestas u ofertas de solución no tendrán ninguna consecuencia más allá del procedimiento de mediación. Por regla general, estas no podrán utilizarse en litigios o arbitrajes ulteriores. La mediación en España se regula en la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles.

radas por el empresario; entre ellas, destacamos las siguientes:

- Minimiza los costes inherentes a la solución de la controversia.

- Permite mantener el control sobre la solución de la controversia, evitando que sea un tercero quien tome la decisión sobre cómo ha de resolverse.

- En la mayoría de los casos, la solución es rápida y, en la práctica totalidad de ellos, se alcanza de forma más rápida que cualquier medio de resolución de disputas. Facilita el mantenimiento de la relación comercial entre las partes en conflicto, evitando que una disputa la deteriore.

- Permite alcanzar soluciones creativas entre las partes.

No obstante, en ocasiones resulta imposible que las partes lleguen a un acuerdo consensuado, lo que las lleva a acudir a otros instrumentos útiles para **resolver su disputa.** Dentro de estos instrumentos se incluyen, de manera principal, tanto el arbitraje comercial internacional como la resolución de disputas ante los tribunales ordinarios de justicia.

Recogemos las diferencias más destacadas entre estos dos medios de resolución de disputas en el Cuadro 6.2.

Cuadro 6.2

DIFERENCIAS ENTRE EL PROCEDIMIENTO JUDICIAL Y EL ARBITRAL

Procedimiento judicial	**Procedimiento arbitral**
Juez ordinario predeterminado por la ley.	Elección por las partes del árbitro.
Procedimiento estandarizado y rígido.	Procedimiento arbitral consensuado y flexible.
Publicidad del proceso.	Privacidad y confidencialidad del proceso.
El juez dirige el procedimiento.	Las partes junto al árbitro dirigen y participan en el procedimiento.
Dicta medidas cautelares.	Dicta medidas cautelares[97].
Velocidad de tramitación del procedimiento sujeta a la carga de trabajo del Juzgado competente.	Previsible rapidez en la tramitación del procedimiento.
Sentencias recurribles, provisionalmente ejecutables en primera instancia.	Única instancia, sin apelación. Laudo definitivo, irrevocable, directamente ejecutable, solo sujeto a impugnación sobre la base de presupuestos tasados.
Cabe la ejecución forzosa internacional de la sentencia, sobre la base de los convenios suscritos entre los diferentes estados afectados (particularmente, en el ámbito intracomunitario: Reglamento (UE) núm. 1215/2012 de 12 de diciembre de 2012, relativo a la competencia judicial, el reconocimiento y la ejecución de resoluciones judiciales en materia civil y mercantil).	Cabe la ejecución forzosa internacional del laudo (Convenio de Nueva York de 1958).
Los costes del procedimiento quedan sujetos al número de instancias que las partes afronten y, en su caso, al importe que resulte de la tasación de costas que practique, para cada trámite, el órgano judicial correspondiente.	En el arbitraje institucional, puede realizarse una estimación *a priori* del coste total del procedimiento, ya que las instituciones arbitrales facilitan herramientas para su cálculo aproximado.

Fuente: elaboración propia.

97 Las medidas cautelares se pueden solicitar ante la propia corte arbitral, o directamente ante el juez. No obstante, si la medida cautelar acordada por la corte arbitral no se cumple voluntariamente por el obligado, deberá solicitarse al juez su ejecución forzosa; la parte obligada podrá oponerse a su ejecución por las mismas razones tasadas que a la ejecución del laudo arbitral.

3.1. La competencia judicial internacional en materia contractual

A la hora de plantear la resolución de disputas contractuales en un escenario internacional debe partirse del hecho de que cada país tiene su propio sistema judicial, cada uno de los cuales presenta sus propias particularidades y rasgos específicos. No existe, por tanto, un único sistema judicial internacional para la resolución de disputas mercantiles.

Como regla general, las partes en un contrato tienen capacidad para elegir los órganos judiciales que desean que conozcan de una potencial disputa entre ellas. Por ello, al tomar la decisión sobre qué juzgados conocerán tal disputa, el empresario debe tener en cuenta los beneficios y los costes asociados a cada estrategia procesal y elegir la que sea más eficiente[98].

En este contexto, las normas de competencia internacional tienen como propósito básico determinar si los jueces de un país determinado son competentes para conocer de una controversia internacional. La normativa internacional que rige para determinar la competencia judicial del órgano jurisdiccional competente en caso de litigio, con origen o causa en contratos internacionales, es la siguiente:

- Instrumentos internacionales de ámbito comunitario:
  - Reglamento (CE) 1215/2012 relativo a la competencia judicial, el reconocimiento y la ejecución de resoluciones judiciales en materia civil y mercantil (conocido comúnmente como “Bruselas I bis”); y
  - Convenio de Lugano II, de 2007.
- Convenios multilaterales y bilaterales en los que España es parte y que contienen reglas de competencia.

A esta normativa nos referiremos en los epígrafes siguientes.

3.1.1. Instrumentos internacionales de ámbito comunitario

El Régimen de Bruselas es un conjunto de normas que determinan qué jueces son los competentes para conocer de una disputa civil o comercial entre personas físicas o jurídicas residentes en diferentes Estados miembros de la Unión Europea y determinados Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio[99]. Está compuesto por el Reglamento (CE) 1215/2012[100] relativo a la competencia judicial, el reconocimiento y la ejecución de resoluciones judiciales en materia civil y mercantil (conocido común-

98 Entre otras, es conveniente valorar las siguientes cuestiones: (*i*) los tiempos de resolución de las disputas; (*ii*) los costes de notificación; (*iii*) dónde se encuentran los bienes del potencial demandado; (*iv*) la ejecutabilidad de la resolución judicial; (*v*) las particularidades de algunos sistemas: daños punitivos, *discovery* o costas procesales; (*vi*) los costes asociados a la obtención de asesoramiento jurídico en la jurisdicción correspondiente; y (*vii*) el hecho de que en ausencia de pacto por las partes sobre qué juez debe conocer, se activarán las leyes de derecho internacional privado previstas al efecto.

99 El Convenio de Lugano II se aplica a tres (Suiza, Islandia y Noruega) de los cuatro países que forman parte de la EFTA (Suiza, Islandia, Noruega y Liechtenstein).

100 El Reglamento 1215/2012 ha sido modificado por el Reglamento 542/2014, de 15 de mayo, que introduce las normas que deben aplicarse por lo que respecta al Tribunal Unificado de Patentes (TUP) y al Tribunal de Justicia del Benelux.

mente como "Bruselas I bis"[101]) y el Convenio de Lugano II[102] de 2007. Esta normativa establece como criterio general que el juez competente para conocer las disputas contractuales será el del domicilio del demandado en un Estado miembro de la Unión Europea. Adicionalmente, prevé la posibilidad de que las partes pacten un juez competente distinto (con algunas excepciones relativas a trabajadores, consumidores, o asegurados) o se sometan tácitamente a un juez distinto al del domicilio del demandado. Establece asimismo competencias exclusivas sobre determinadas materias (bienes inmuebles, propiedad intelectual e industrial, constitución y disolución de sociedades) en las que el juez competente será aquel en el que esté inscrito el bien, propiedad intelectual o industrial o sociedad. En materia contractual, además, una persona domiciliada en un Estado miembro podrá ser demandada en otro Estado miembro ante el órgano jurisdiccional del lugar en el que se haya cumplido o deba cumplirse la obligación que sirva de base a la demanda[103].

3.1.2. Los convenios multilaterales y bilaterales sobre competencia judicial internacional y reconocimiento de sentencias en materia civil y mercantil, y las normas de competencia residual de la LOPJ

Fuera del Régimen Bruselas I bis, la competencia judicial para el conocimiento de las acciones ejercitadas contra demandados domiciliados en países no comunitarios, o a los que resulte de aplicación el Convenio de Lugano II, se determina por los convenios multilaterales[104] y bilaterales en los que España sea parte y que contienen reglas de competencia.

Fuera de los casos previstos en el párrafo anterior, la competencia de los jueces españoles para conocer una disputa contractual la establece la Ley Orgánica del Poder Judicial (LOPJ), que sigue normas de competencia muy similares a las que encontramos en el Régimen Bruselas I bis (domicilio del demandado, sometimiento expreso o tácito, competencias exclusivas y foros especiales) y que además otorga competencia a los tribunales españoles siempre que la obligación que constituya el objeto de la demanda se haya cumplido o deba cumplirse en España, y ninguna de las partes contratantes tenga domicilio en territorio comunitario.

101 Tiene su origen en el Reglamento (CE) 44/2001 relativo a la competencia judicial, el reconocimiento y la ejecución de resoluciones judiciales en materia civil y mercantil (conocido comúnmente como "Bruselas I").

102 Tiene su origen en el Convenio de Lugano de 1988 entre los Estados comunitarios y los Estados EFTA.

103 El propio Reglamento establece el lugar de cumplimiento en los contratos de compraventa (Estado miembro en el que según el contrato haya sido o deba ser entregada la mercancía) y de prestación de servicios (Estado miembro en el que según el contrato haya sido o deba ser prestado el servicio).

104 España es signataria de distintos convenios multilaterales que incluyen normas de competencias en materia contractual, entre ellos el Convenio de Varsovia de 1929 sobre transporte aéreo internacional, y el Convenio de Bruselas de 1952 sobre transporte marítimo internacional. Otros convenios multilaterales relativos a la competencia, reconocimiento y ejecución de resoluciones judiciales en materia de obligaciones contractuales suscritos por España en el ámbito de la Unión Europea, y de las Naciones Unidas, también están disponibles en: https://www.notariosyregistradores.com/web/cuadros/tratados_/tratados-internacionales-y-acuerdos-internacionales-cuadros/

3.2. Arbitraje: delimitación, concepto y clases

"El arbitraje aparece como un mecanismo basado en la voluntad de las partes plasmada en un convenio arbitral, a través del cual una o varias personas independientes e imparciales son nombradas, directa o indirectamente por las partes, para el ejercicio de la función heterocompositiva de imponer la solución al conflicto suscitado" (Esplugues, *et al*., 2016, p. 284). El arbitraje es un método de resolución de disputas alternativo al que ofrece la Administración ordinaria de Justicia. Se caracteriza por ser un procedimiento privado e informal, por el que las partes acuerdan someter una determinada disputa a una o varias personas[105] imparciales (árbitros) a las que autorizan para que resuelvan la controversia mediante una decisión definitiva y obligatoria susceptible de ser ejecutada (laudo)[106], que goza, de esta forma, de la misma eficacia que una resolución judicial. Según el estudio realizado en el año 2021 por la prestigiosa Universidad Queen Mary en Londres[107], el arbitraje es el sistema de resolución de controversias preferido por los empresarios en el comercio internacional. Sus ventajas más destacables son las siguientes:

- **Neutralidad:** cuando un contrato presenta elementos internacionales (porque las partes son de distintos países, por ejemplo), someter la resolución de cualesquiera disputas contractuales a arbitraje evita otorgar ventaja a la parte que actúa ante sus propios tribunales, con cuyo funcionamiento está más familiarizado.

- **Idoneidad de los árbitros:** en el arbitraje las partes pueden elegir a los árbitros tomando en consideración su conocimiento y experiencia en la materia objeto de disputa.

- **Flexibilidad:** el arbitraje permite a las partes diseñar el proceso que mejor se adapte a sus necesidades y a las circunstancias específicas de la disputa, lo que permite controlar sus costes y su duración. Las partes son libres de escoger el lugar, las reglas sustantivas y procedimentales aplicables, el idioma del arbitraje y, por supuesto, al árbitro.

- **Rapidez:** dado que la resolución final adoptada por un árbitro no es susceptible de recurso (solo de impugnación, en casos tasados), el arbitraje es más rápido que los procedimientos judiciales que, en caso de agotar los recursos previstos por las diferentes leyes rituarias, pueden prolongarse durante varios años.

- **Confidencialidad:** los procedimientos arbitrales son confidenciales. Ello permite que las partes de un arbitraje mantengan sus diferencias en secreto y salvaguarden su imagen, con la seguridad de que sus secretos industriales, información confidencial, registros corporativos, planes de inversión y demás información sensible para su negocio no serán difundidos.

105 El arbitraje en España se regula en la Ley 60/2003, de 20 de diciembre, de arbitraje.

106 Los laudos extranjeros son más fácilmente ejecutables que las sentencias en aquellos países que han ratificado el Convenio de Nueva York de 1958. Los países que actualmente forman parte del Convenio de Nueva York se pueden consultar en el siguiente enlace: https://uncitral.un.org/es/texts/arbitration/conventions/foreign_arbitral_awards/status2

107 https://arbitration.qmul.ac.uk/research/2021-international-arbitration-survey/

Existen varios tipos de arbitrajes, en función de lo que las partes fijen en el convenio arbitral[108]:

- **Arbitraje de equidad o arbitraje de derecho:** en el arbitraje de derecho, los árbitros resuelven la controversia aplicando las normas jurídicas a las que las partes se hayan sometido. En el arbitraje de equidad, los árbitros resuelven las controversias conforme a su leal saber y entender. El arbitraje será de derecho por defecto y solo será de equidad si las partes así lo acuerdan expresamente.

- **Arbitraje institucional o arbitraje *ad hoc:*** el arbitraje institucional o administrado es aquel en el que se designa a una institución dedicada al arbitraje para que se encargue de las labores administrativas del procedimiento arbitral y, en su caso, de la designación de los árbitros. En el arbitraje *ad hoc,* el arbitraje es administrado solo por los propios árbitros nombrados por las partes.

3.2.1. El convenio arbitral. Sus efectos, forma, requisitos, validez

La piedra angular del arbitraje comercial es el consentimiento. El convenio arbitral puede definirse como un pacto por el cual las partes someten a arbitraje algunas o todas las disputas que puedan surgir de una relación jurídica determinada, contractual o extracontractual, renunciando con respecto de estas a que sean los órganos judiciales ordinarios los que pongan fin a las controversias que pudieran existir entre ellas.

De esta forma, el convenio arbitral despliega dos efectos entre las partes: por una parte, las obliga a acudir a un arbitraje para resolver las disputas comprendidas en el convenio arbitral. Por otra, excluye la competencia de la jurisdicción ordinaria para conocer de sus controversias.

El convenio arbitral puede presentarse como una cláusula incorporada a un contrato (o a los estatutos sociales de una sociedad), o como un acuerdo independiente.

En todo caso, la forma más común de convenio arbitral es la cláusula arbitral, que se incluye en los contratos antes de que haya surgido la disputa[109].

En estos supuestos, es de destacar que el convenio arbitral que forma parte de un contrato se considera como un acuerdo independiente de este y de sus estipulaciones.

108 Sin perjuicio de esta clasificación, existen algunos otros criterios de clasificación como el arbitraje nacional o doméstico (cuando las partes tienen domicilio o residencia en un mismo territorio o país), internacional (cuando las partes tienen domicilio o residencia en Estados distintos, o tienen puntos de conexión relevantes con un ordenamiento jurídico extranjero) u *on line* (cuando el procedimiento se desarrolla desde el inicio a través de Internet, o mediante el uso de plataformas digitales, o por medios telemáticos o similares. (Morros, *et al.,* 2013, pp. 525-526).

109 "El Convenio arbitral es la auténtica expresión y reflejo de la voluntad de las partes, esencia y fundamento del arbitraje, que condicionará la futura validez o nulidad del procedimiento y del laudo. La experiencia aconseja transcribir el modelo de cláusula de la institución arbitral previamente elegida por las partes, dada su certeza y fiabilidad contrastada. Un contenido eficaz del acuerdo de las partes puede establecer: la institución que administre la controversia; El tipo y naturaleza del arbitraje; El número, cualificación, y nacionalidad de los árbitros; El sistema o forma de nombramiento o designación; El/los idioma/s a utilizar por las partes, los árbitros, y eventuales peritos y testigos; El lugar o sede del arbitraje, con independencia de otros lugares en donde se practicarán toda clase de pruebas generalmente admitidas en derecho, como las documentales, periciales y testificales; La ley o norma jurídica aplicable; Quién deberá pagar los gastos y costas, y en qué proporción, entre otras cuestiones de interés práctico, como el plazo para dictar el laudo". (Morros, *et al.,* 2013, p. 526).

Este principio de separabilidad del convenio arbitral lo dota de una característica relevante: su validez no queda unida a la del contrato, de tal forma que la nulidad de uno no implica la del otro, y a la inversa.

Nada impide que las partes se sometan a arbitraje después de surgida la disputa, por entender que esta es la fórmula de resolución de conflictos más adecuada al supuesto concreto que se les plante. Sobre la forma, se exige que este conste por escrito, en un documento firmado por las partes o en un intercambio de cartas, correo electrónico u otros medios de telecomunicación que dejen constancia del acuerdo[110].

Se prevén además dos formas adicionales de sumisión a arbitraje: a) la llamada **sumisión a arbitraje por referencia,** que considera incorporado al acuerdo entre las partes el convenio arbitral que conste en un documento al que estas se hayan remitido (típicamente, unas condiciones generales de la contratación facilitadas a las partes o accesibles por estas en el momento de contratar) y siempre que se esté contratando entre empresarios, y b) la **sumisión a arbitraje tácita**: se considera que hay sumisión a arbitraje cuando en un intercambio de escritos de demanda y contestación su existencia sea afirmada por una parte y no negada por la otra[111].

A la hora de proponer y redactar una cláusula arbitral es conveniente realizar una serie de comprobaciones, que habrán de llevar a la toma de decisión más adecuada al caso:

- Si la contraparte es un Estado o empresa estatal, resulta de trascendental importancia confirmar si se requiere algún tipo de autorización administrativa previa para que pueda someterse a arbitraje.

- Si la contraparte es una entidad sin personalidad jurídica, por ejemplo, un consorcio o una unión temporal de empresas (UTE), para que sea válida la cláusula arbitral deberá ser firmada por todos los miembros de ese consorcio o de esa UTE (o por una persona debidamente apoderada por todos sus miembros para firmar la cláusula arbitral).

- Debe comprobarse que la controversia es arbitrable[112].

3.2.2. Procedimiento arbitral

Las partes pueden diseñar el procedimiento arbitral que más les convenga, ya sea en el propio convenio arbitral o en un momento posterior. No existe, pues, un procedimiento predeterminado aplicable a todos los arbitrajes; sí podemos, sin embargo, identificar distintas fases por las que típicamente atraviesa un arbitraje.

110 En España, la Ley 60/2003, de 20 de diciembre, de Arbitraje, considera cumplido este requisito de forma escrita cuando el convenio arbitral conste y sea accesible para su ulterior consulta en soporte electrónico, óptico o de otro tipo (Artículo 9 de la Ley de Arbitraje).

111 La sumisión tácita está prevista en todas las leyes de arbitraje que, como la española, siguen la Ley Modelo de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, CNUDMI (en inglés *United Nations Commission on International Trade Law*, UNCITRAL).

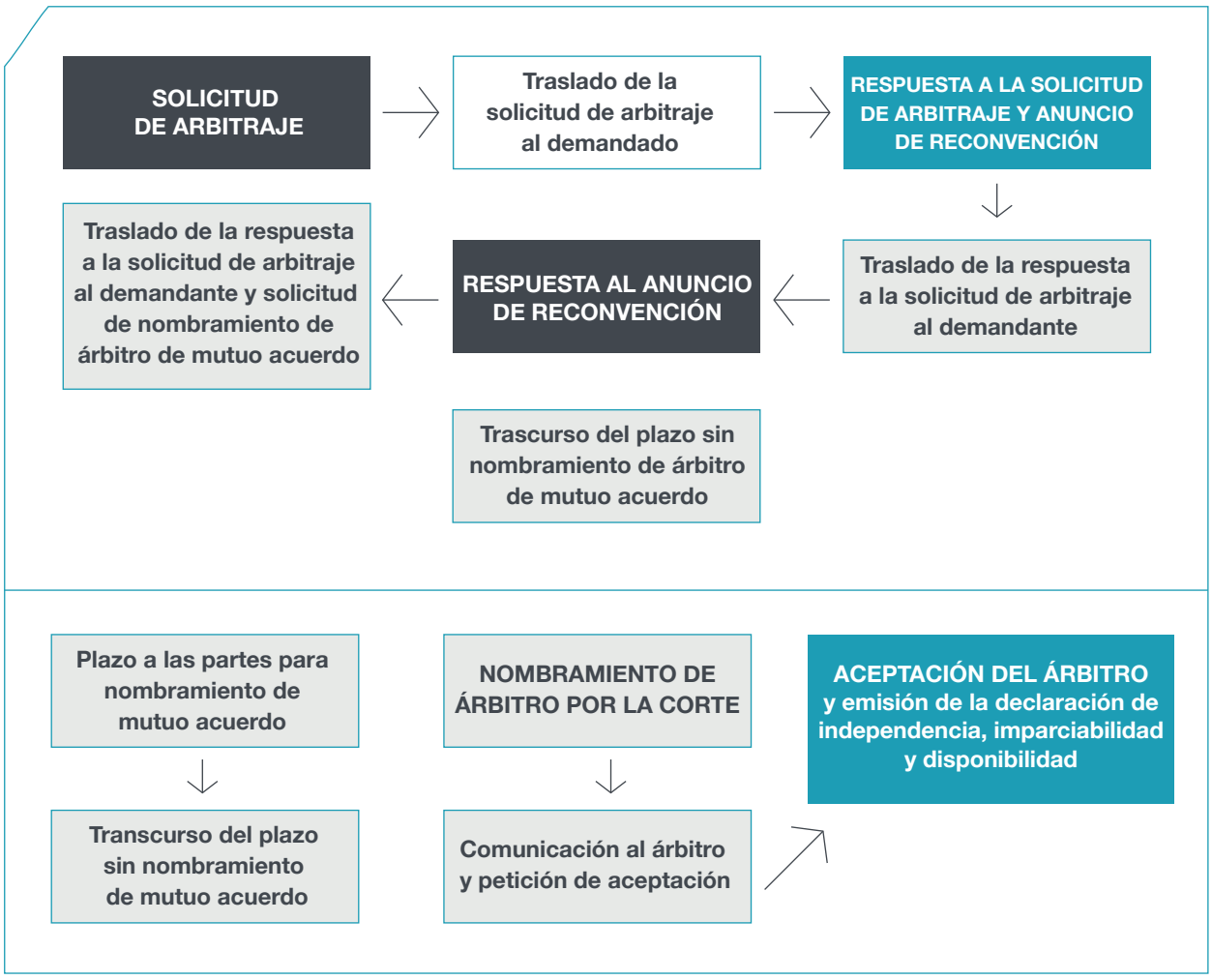
112 Con carácter general, solo son arbitrables aquellas cuestiones disponibles, pero no aquellas que no pueden ser objeto de transacción. No pueden ser objeto de arbitraje comercial ni la materia penal, ni la materia administrativa que afecte al interés público, ni la materia laboral, en lo que afecte a derechos de los trabajadores protegidos por el Estatuto de los Trabajadores, incluido el despido.

Durante la **fase prearbitral**, se anuncia la controversia y se justifica la competencia de la institución arbitral a la que se somete (si es el caso), dándose noticia de la citada controversia a la otra parte mediante la formulación de la solicitud de arbitraje. Es en esta fase en la que el demandado deberá anunciar, en su caso, su intención de reconvenir, y en la que las partes abonarán los costes del arbitraje.

Finalmente, durante esta fase, representada en la Figura 6.4, se procede al nombramiento de árbitros, que serán designados de común acuerdo por las partes o, en defecto de acuerdo, por la corte de arbitraje.

Figura 6.4

ESQUEMA DE LA FASE PREARBITRAL



Fuente: Morros et al. (2017, p. 614).

Una vez constituido el Tribunal Arbitral (o designado el árbitro único), este, previa audiencia de las partes, suele emitir una primera orden procesal y/o un acta de misión, en la que se fijarán, como mínimo, las cuestiones siguientes:

a) el nombre completo de los árbitros y las partes y la dirección que hayan designado para comunicaciones en el arbitraje; b) los medios de comunicación que habrán de emplearse en la tramitación del arbitraje; c) el idioma y el lugar del arbitraje; d) las normas jurídicas aplicables al fondo de la controversia o, cuando proceda, si debe resolverse en equidad; y e) el calendario de las actuaciones. En ocasiones, también se incluye un resumen de la controversia y se fijan las pretensiones de las partes.

En la **fase de alegaciones**, las partes las realizan por escrito, con un trámite típico de demanda y contestación a la demanda (en ocasiones, generalmente en función de la complejidad del caso, seguidas de las correspondientes fases de réplica y dúplica). Si la demandada formula reconvención, habrá un trámite para contestar a la reconvención.

Durante esta fase, las partes proponen la prueba, que es habitual se practique en una audiencia convocada por los árbitros a tal efecto. En la práctica, es común encontrar medios de prueba similares a los utilizados en los procedimientos judiciales civiles, valiéndose fundamentalmente las partes para probar sus pretensiones de la prueba documental, testifical y pericial[113].

Tras la práctica de la prueba, las partes suelen formular sus conclusiones, en forma o escrita. Finalizado este trámite, el árbitro (o el tribunal) declarará el cierre de la instrucción cuando considere que las partes han tenido oportunidad suficiente para hacer valer sus derechos. Una vez declarado el cierre oral de la instrucción, no podrá presentarse ningún escrito, alegación o prueba, salvo que los árbitros, en razón de circunstancias excepcionales, así lo autoricen.

Tras el cierre de instrucción, los árbitros procederán a emitir un laudo, que tiene fuerza y valor equivalentes a los de una sentencia judicial.

El esquema del procedimiento arbitral se representa en la Figura 6.5.

113 La Ley de Arbitraje española guarda silencio sobre los medios de prueba admisibles en arbitraje, hace mención expresa, únicamente, a la prueba pericial.

Figura 6.5

EL PROCEDIMIENTO ARBITRAL

Fuente: Morros et al. (2017, p. 616).

Con respecto a los costes principales del arbitraje institucional (el más habitual en la práctica), más allá de los lógicos remuneratorios de los servicios de asesoramiento jurídico contratados por el empresario, tres suelen ser los principales: a) los **derechos de admisión**, por la admisión de la solicitud de arbitraje; b) los **costes administrativos** destinados a compensar los servicios prestados y gastos incurridos por la institución arbitral en la administración del arbitraje y c) los **honorarios** de los árbitros. En los arbitrajes *ad hoc* no interviene una institución arbitral, por lo que los costes administrativos no suelen existir, si bien es cada vez más común que los árbitros nombren a un secretario para realizar las funciones de administración del arbitraje y que se remuneren sus servicios.

3.2.3. Laudo y control jurisdiccional

El laudo es **de obligado cumplimiento para las partes**, ya que su eficacia jurídica es equiparable a la de una sentencia judicial. Desde que se dicta, el laudo es definitivo, no susceptible de recurso

ordinario alguno, y produce efectos plenos de cosa juzgada[114]. Frente a una sentencia arbitral o laudo arbitral solo cabrá ejercitar acción de anulación por, sintéticamente, las siguientes causas[115]:

- que una de las partes en el acuerdo de arbitraje esté afectada por alguna incapacidad, o que dicho acuerdo no sea válido en virtud de la ley a que las partes lo han sometido o, si nada se hubiera indicado a este respecto, en virtud de la ley de este Estado;

- que una de las partes no ha sido debidamente notificada de la designación de un árbitro, de las actuaciones arbitrales o, no ha podido, por cualquier otra razón, hacer valer sus derechos;

- que el laudo se refiere a una controversia no prevista en el acuerdo de arbitraje o contiene decisiones que exceden los términos del acuerdo de arbitraje; no obstante, si las disposiciones del laudo que se refieren a las cuestiones sometidas al arbitraje pueden separarse de las que no lo están, solo se podrán anular estas últimas;

- que la composición del tribunal arbitral, o el procedimiento arbitral, no se han ajustado al acuerdo entre las partes, salvo que dicho acuerdo estuviera en conflicto con una disposición de la ley de la que las partes no pudieran apartarse o, a falta de dicho acuerdo, que no se han ajustado a la ley;

- que, según la ley del estado correspondiente, el objeto de la controversia no es susceptible de arbitraje;

- que el laudo es contrario al orden público de ese Estado.

Por otra parte, el artículo V del Convenio de Nueva York, hecho el 10 de junio de 1958, recoge casi literalmente los motivos anteriores para denegar el exequatur de laudos extranjeros. La finalidad principal del Convenio es evitar que las sentencias arbitrales extranjeras sean objeto de discriminación, por lo que obliga a los Estados parte a velar por que dichas sentencias sean reconocidas en su jurisdicción y puedan ejecutarse en ella, en general, de la misma manera que las sentencias o laudos arbitrales nacionales.

3.2.4. Breve referencia al arbitraje de inversión

El arbitraje de inversión es una forma especial de arbitraje internacional que otorgan los tratados multilaterales y los Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRI) para proteger los intereses de los inversores extranjeros[116].

114 Artículo 43 de la Ley 60/2003, de 20 de diciembre, de arbitraje.

115 Artículo 34 de la Ley Modelo de la Comisión de Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) sobre Arbitraje Comercial Internacional.

116 Los APPRI en vigor en España se pueden consultar en el siguiente enlace: https://comercio.gob.es/InversionesExteriores/AcuerdosInternacionales/Paginas/APPRIs.aspx?It=A

El arbitraje de inversión presenta algunas diferencias significativas con respecto al arbitraje comercial, al que nos hemos referido hasta ahora:

- El arbitraje comercial se basa en un convenio arbitral, mientras que el arbitraje de inversión se basa en un tratado de inversión, ya sea multilateral (como el TLCAN o el Tratado sobre la Carta de la Energía) o bilateral (APPRI).

  Los tratados de inversión son acuerdos internacionales entre países que pretenden proteger los intereses de los empresarios que invierten en un país extranjero (conocido como Estado de acogida), otorgándoles unos derechos especiales. Existen alrededor de 2.000 tratados bilaterales de inversión.

- Mientras que en un arbitraje comercial se juzga la actuación de las partes con respecto de un contrato (su conclusión, ejecución o resolución), en un arbitraje de inversión los árbitros juzgan el comportamiento de un Estado en relación con la inversión de un inversor extranjero.

- En un arbitraje de inversión el demandado siempre es un Estado y el demandante un inversor.

- Los acuerdos de inversión identifican diversas cortes de arbitraje ante las que los inversores pueden iniciar acciones contra los Estados. En la actualidad casi todos los APPRI permiten a los inversores acudir para resolver la disputa al Centro Internacional de Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones (CIADI), que es una Corte de Arbitraje especializada, dependiente del Banco Mundial (con sede en Washington).

4. La protección de la propiedad industrial[117]

4.1. Características y conceptos incluidos en la propiedad industrial

Ningún empresario estaría dispuesto a invertir en el desarrollo de una invención, en el amplio sentido de la palabra, si pudiera ser copiada por cualquier persona. Por eso se establece una protección para aquellos que las desarrollan. Los distintos ordenamientos jurídicos pueden reconocer varios derechos, en función de que la creación sea una invención (patente y modelo de utilidad), una aplicación industrial (modelo y dibujo industriales), o un signo distintivo (marca y nombre comercial)[118].

Existen unas notas características comunes a todas las modalidades de propiedad industrial mencionadas en el párrafo anterior (Fernández-Nóvoa, 2017, pp. 62 y ss.), a excepción de los secretos industriales:

- La **necesidad de inscripción.** Es preciso advertir que, si bien la ley no crea la propiedad industrial, sí la reconoce y protege siempre que se cumplan los requisitos formales y de fondo establecidos reglamentariamente. Es decir, que la inscripción es constitutiva del derecho de propiedad industrial y, desde ese momento, se podrá ser titular de todas las facultades que integran el derecho de que se trate.

- Se trata de derechos **exclusivos y excluyentes.** Estos derechos se concretan en que solo el titular está legitimado para explotar el objeto creado, o usar en el comercio el signo distintivo que lo diferencia de sus competidores, con un monopolio concedido por el Estado. Por lo tanto, podrá impedir que otros usen el derecho que a él le corresponde, a través de las acciones civiles o penales que el ordenamiento jurídico pone a su disposición.

- **Territorialidad** de la protección. Se trata de un monopolio exclusivo que el Estado otorga al titular de estos derechos en todo el territorio nacional. Hay que advertir, no obstante, la existencia de tratados y convenios internacionales que hacen trascender de lo nacional el campo de protección.

- **Temporalidad** de las concesiones. Los derechos de propiedad industrial se conceden por un tiempo determinado, que en unos casos podrá prorrogarse (como en los signos distintivos y creaciones de forma), y en otros no (como en las invenciones). La **patente** tiene, con carác-

117 En el ámbito internacional los derechos de propiedad industrial se acomodan bajo la denominación de propiedad intelectual, englobando tanto las invenciones de aplicación industrial como las creaciones intelectuales o artísticas. Vid. *La observancia de los derechos de propiedad intelectual-Jurisprudencia* (Rangel, 2012) https://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=356

118 A estos efectos, se omite la protección de la propiedad intelectual (derechos de autor), cuya protección internacional se articula sobre el Convenio de Berna de 1886, revisado en el Convenio de París de 1971.

ter general, una duración de veinte años improrrogables desde la fecha de presentación de la solicitud; el **modelo de utilidad**, de diez años improrrogables desde la fecha de presentación de la solicitud; el **modelo y dibujo industrial**, de diez años, pudiéndose renovar una sola vez por otros diez años; **la marca y el nombre comercial** tienen una duración de diez años, pudiendo ser prorrogados indefinidamente por períodos de diez años.

Para mantener los derechos durante este período de tiempo, el titular debe cumplir una serie de requisitos que, de forma generalizada, implican el **uso** de los derechos y el **pago** de las tasas oportunas.

Sin ánimo de hacer un estudio exhaustivo, a continuación se enumeran las distintas modalidades que integran la propiedad intelectual.

4.1.1. Patente de invención

El objeto de la patente puede ser un producto (un objeto material) o un procedimiento (secuencia ordenada de fases tendentes a la consecución de un resultado) y que impliquen una superación del estado de la técnica actual para ese producto o procedimiento gracias al rango inventivo del autor. La protección de las patentes cumple la finalidad de garantizar la explotación en exclusiva y excluyente por el inventor durante un determinado tiempo, a cuyo término la invención pasa al dominio público. No obstante, hay que tener en cuenta que el registro de patentes es público, con lo que cualquiera puede conocer la invención. Por esa razón, algunas empresas optan por no registrar sus invenciones, prefiriendo firmar un acuerdo de confidencialidad, de ser necesario.

4.1.2. Modelos de utilidad

La diferencia respecto a la patente es que el grado inventivo consiste en dar a un objeto una configuración o estructura de la que se derive una utilidad o ventaja apreciable en la práctica para su uso o fabricación.

4.1.3. Modelo y dibujo industriales[119]

La protección del modelo industrial recae sobre la forma nueva u original de un objeto tridimensional que pueda servir de tipo para la fabricación de un producto. El dibujo industrial da a su titular el derecho exclusivo sobre una creación de forma de carácter bidimensional, aplicable con un fin comercial a la ornamentación de un producto. Tanto los dibujos como los modelos industriales hacen que un producto sea atractivo y atrayente; por consiguiente, aumentan su valor comercial (instrumentos técnicos y médicos, relojes, joyas y otros artículos de lujo, electrodomésticos y aparatos eléctricos, vehículos y estructuras arquitectónicas, estampados textiles, etc.).

4.1.4. Marcas

Una marca es todo signo o medio que distinga o sirva para distinguir en el mercado productos o servicios de una persona, de productos o servicios idénticos o similares.

De otra persona. Las marcas pueden consistir en una palabra o en una combinación de palabras, letras y cifras, imágenes, gráficos y símbolos, formas tridimensionales (entre las que se incluyen

119 En la normativa española, el legislador ha optado por la denominación conjunta de "Diseño industrial". Ley 20/2003, de 7 de julio, de Protección Jurídica del Diseño Industrial.

los envoltorios, los envases, la forma del producto o su presentación), signos auditivos como la música o sonidos vocales, fragancias o colores utilizados como características distintivas. Conforme a la Clasificación de Niza, existen cuarenta y cinco clases de marcas, que engloban tanto productos como servicios[120].

4.1.5. Nombre comercial

Es cualquier signo o denominación que sirve para identificar a una persona física o jurídica en el ejercicio de su actividad empresarial. Concede a su titular el derecho de utilizar en exclusiva una determinada denominación como identificador de esa persona en el ejercicio de su actividad empresarial. No es aplicable a los productos.

4.1.6. Secretos industriales

Frente a los derechos de propiedad industrial[121], la realidad empresarial ha hecho que organismos como la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) reconozcan la necesidad de proteger los secretos comerciales contra su obtención, utilización o revelación ilícitas por terceros a través del Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC).

En la U.E. esta protección se ha materializado en la Directiva (UE) 2016/943 del Parlamento Europeo y del Consejo de 8 de junio de 2016 relativa a la protección de los conocimientos técnicos y la información empresarial no divulgados (secretos comerciales) contra su obtención, utilización y revelación ilícitas[122] que protege los conocimientos técnicos y la información empresarial que, por diversas razones, la empresa no quiere o no puede registrar, manteniendo el secreto mediante la más estricta confidencialidad. Para que estos secretos sean protegibles, es preciso que cumplan, acumulativamente, los siguientes requisitos: a) ser secreta en el sentido de no ser, en su conjunto o en la configuración y reunión precisas de sus componentes, generalmente conocida por las personas pertenecientes a los círculos en que normalmente se utilice el tipo de información en cuestión, ni fácilmente accesible para estas; b) tener un valor comercial por su carácter secreto; c) haber sido objeto de medidas razonables, en las circunstancias del caso, para mantenerla secreta, tomadas por la persona que legítimamente ejerza su control (artículo 2 de la Directiva –UE– 2016/943).

4.2. Protección internacional de la propiedad industrial

En el ámbito internacional, destacamos la protección de las patentes y las marcas[123]. Si queremos proteger en otros países nuestros signos distinti-

120 La Clasificación de Niza (NCL) es una clasificación internacional de productos y servicios que se aplica para el registro de marcas. La Clasificación de Niza fue establecida en virtud de un acuerdo concluido en la conferencia diplomática de Niza de 1957, con el nombre de Arreglo de Niza relativo a la Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de las Marcas. En el siguiente enlace se puede consultar la clasificación de las marcas en función de los productos o servicios que protegen: https://consultas2.oepm.es/clinmar/inicio.action

121 Sobre la inclusión de los secretos industriales como un derecho de propiedad industrial.

122 En el ordenamiento jurídico español, esta Directiva ha sido transpuesta con la Ley 1/2019, de 20 de febrero, de Secretos Empresariales.
https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2019-2364

123 Los dibujos y modelos industriales también son protegibles en el ámbito internacional a través de la OMPI y en la Unión Europea por medio de la Oficina de Propiedad Intelectual de la UE.

vos e invenciones podemos optar por registrarlos en todos o cada uno de ellos, o por utilizar aquellos convenios que otorgan protección internacional a los mismos. Esto puede llevarse a cabo de las siguientes formas:

- **Patentes:** existen tres ámbitos de protección internacional, uno reservado a países europeos, otro de carácter internacional y un tercer ámbito de protección para los Estados miembros de la UE.

- **Marca:** existen igualmente dos ámbitos de protección internacional. El primero, reservado a países miembros de la UE y el segundo, con carácter internacional.

4.2.1. Patente europea

Es un sistema por el que se permite la obtención de protección mediante una solicitud de patente europea directa con designación de aquellos Estados europeos en que se quiere obtener dicha protección, y que sean parte del Convenio Europeo de Patentes[124], actualmente 38 Estados[125]. No es necesario solicitar la protección en todos y cada uno de los Estados miembros, sino que puede solicitarse solo para alguno de ellos, lo que repercutirá en una reducción de tasas.

La solicitud de patente europea se hará en inglés, francés o alemán ante la Oficina Europea de Patentes OEP (en inglés *European Patent Office,* EPO), con sede en Múnich, o en su departamento de La Haya, o en Berlín. En el caso de España es asimismo posible hacer la solicitud en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) en español, si bien deberá realizarse en el plazo de tres meses, y antes de trece meses presentar traducción a uno de los idiomas oficiales.

4.2.2. Patente internacional: Tratado de Cooperación de Patentes (PCT)

Esta fórmula permite solicitar protección para una invención en todos y cada uno de los Estados que forman parte del Tratado de Cooperación en materia de Patentes (*Patent Cooperation Treaty*, PCT) administrado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, OMPI (en inglés, *World Intellectual Property Organization*, WIPO), que es un organismo de las Naciones Unidas, autofinanciado, que cuenta con 189 Estados miembros, y sede en Ginebra[126]. Actualmente forman parte del PCT 157 países y mediante una única solicitud, denominada solicitud internacional, se obtiene la protección de la patente de invención en aquellos para los que se solicite[127]. El PCT no es un procedimiento de concesión de patentes ni sustituye a las concesiones nacionales, sino que es un sistema por el que se unifica la tramitación previa a la concesión.

124 Convenio de Múnich sobre Concesión de Patentes Europeas, de 5 de octubre de 1973.

125 Los países que actualmente forman parte del Convenio y de la Organización Europea de Patentes (OEP) se pueden consultar en el siguiente enlace: http://www.epo.org/about-us/ organisation/member-states.html.

126 La OMPI cuenta con un Centro de Arbitraje y Mediación especializado (http://www.wipo. int/amc/es/).

127 Los países que actualmente forman parte del PCT se pueden consultar en el siguiente enlace: el PCT cuenta actualmente con 155 Estados contratantes (wipo.int).

4.2.3. Patente europea con efecto unitario o patente única europea

No se trata de un nuevo instrumento propiamente de la Unión Europea, como pudiera ser la marca de la UE que luego se analizará, sino más bien de una fórmula de gestión unitaria para obtener la protección de una patente en el territorio de la Unión Europea utilizando un instrumento antiguo, el sistema europeo de patentes del Convenio de Múnich de 1973[128]. La solicitud debe ser presentada ante la Oficina Europea de Patentes, OEP (en inglés, *European Patent Office*, EPO), y confiere un efecto unitario de protección en todo el territorio de los Estados miembros que se hayan sumado a esta iniciativa[129].

El sistema, que entró en vigor el 1 de junio de 2023, se completa con la creación de un Tribunal Unificado de Patentes (tribunal de primera instancia y tribunal de apelación) mediante un Acuerdo Internacional suscrito el 19 de febrero de 2013, con competencia, no solo para cualquier disputa relacionada con la patente europea con efecto unitario, sino también para las relativas a la patente europea[130], como tribunal común y único competente para las materias atribuidas en los países signatarios[131].

4.2.4. Marca de la Unión Europea

Es un sistema por el que se permite la obtención de protección mediante una única solicitud de marca, dibujos y modelos[132] en todo el territorio comunitario[133]. Tiene carácter único, es decir, solo se puede solicitar y, en su caso, ser concedida, para todo el territorio de la Unión Europea. Su tramitación se puede realizar directamente ante la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea, OPIUE (en inglés, *European Union Intellectual*

128 Este instrumento está regulado por el Reglamento (UE) 1257/2012, de 17 de diciembre, por el que se establece una cooperación reforzada para la creación de una protección unitaria mediante patente, el Reglamento (UE) 1260/2012, de 17 de diciembre, por el que se establece una cooperación reforzada en el ámbito de la creación de una protección unitaria mediante patente en lo que atañe a las disposiciones sobre traducción y por el Acuerdo sobre un Tribunal Unificado de Patentes de 19 de febrero de 2013.

129 Debe tenerse en cuenta que, dadas las dificultades de avance de esta iniciativa de protección de invenciones, la Unión Europea optó por avanzar por la vía de la cooperación reforzada y, por tanto, aplicable solo a los Estados miembros que han asumido dicha iniciativa y no a todo el territorio de la UE.

130 El Tribunal Unificado de Patentes tendrá competencia exclusiva para las controversias que surjan en relación tanto con la patente europea como la patente unitaria. No obstante, los titulares o las solicitantes de una patente europea pueden ejercer el denominado *opt-out*, evitando que sus patentes queden bajo el control jurisdiccional del Tribunal Unificado de Patentes y recuperando la competencia los tribunales nacionales como hasta ahora. Desde el 1 de marzo de 2023 y hasta su entrada en vigor el 1 de junio de 2023 cualquier titular de una patente puede solicitar su exclusión expresa (*opt-out*), lo que se conoce como *sunrise period*. La posibilidad de ejercer el *opt-out* se mantendrá durante un periodo de 7 años, prorrogable durante otros 7 años más, desde la entrada en vigor del nuevo sistema.

131 Los países signatarios se pueden ver en el siguiente enlace: http://www.consilium.europa.eu/en/documents-publications/agreements-conventions/agreement/?aid=2013001

132 La protección de los dibujos y modelos ha sido introducida por el Reglamento (CE) 2245/2002 dela Comisión, de 21 de octubre, de ejecución del Reglamento (CE) 6/2002 del Consejo sobre los dibujos y modelos comunitarios (modificado por el Reglamento 876/2007, de 24 de julio).

133 Reglamento (CE) 207/2009 del Consejo, de 26 de febrero, sobre la marca de la Unión Europea (en su modificación introducida por el Reglamento (UE) 2015/2424, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de diciembre), cuya novedad más significativa es la posibilidad de concordar la protección de la marca europea y la marca internacional, de manera que a través de una única solicitud se pueda obtener protección en los Estados firmantes del Protocolo de Madrid (marca internacional).

Property Office, EUIPO), con sede en Alicante[134] o en línea[135].

4.2.5. Marca internacional

La marca internacional se encuadra en un sistema de registro de marcas para países integrados en el Sistema de Madrid, y comprende dos tratados internacionales, el Arreglo de Madrid[136] y el Protocolo de Madrid[137]. Con una única solicitud, en un único idioma, y pagando una única tasa en francos suizos, se puede obtener protección en cualquiera de los países del Sistema de Madrid, ya sea formando parte del Arreglo (55 países), del Protocolo (98 países) o de los dos[138].

Además, esta protección se puede ampliar en cualquier momento a otros países miembros del Sistema, por medio de una solicitud de extensión territorial[139]. Con el Sistema de Madrid se consigue la simplificación y unificación de toda una serie de trámites, como serían el examen formal y la publicación, con objeto de obtener en cada uno de los países designados un registro con los mismos derechos y obligaciones que si se tratara de una marca nacional[140].

Es también destacable que, una vez registrada la marca en la OMPI, es más fácil de gestionar cualquier trámite que ante los distintos registros nacionales (renovación, cambios de titularidad, representante, o limitaciones en los productos o servicios)[141].

Pueden solicitar una marca internacional ante la OEPM las personas físicas o jurídicas que tengan nacionalidad española o tengan su domicilio en España, o posean un establecimiento industrial o comercial real y efectivo en España. Para poder solicitar una marca internacional ante la OEPM es obligatorio tener una marca nacional española, con las siguientes particularidades: a) para solicitar el registro en países parte del Protocolo basta una solicitud de base española, es decir, tener meramente solicitada una marca en España; b) para solicitar el registro en países parte del Arreglo es necesario que la marca española esté ya registrada (concedida). Además, la marca internacional debe tener idéntico titular, idéntico distintivo e idénticos productos o servicios incluidos entre los solicitados o concedidos para la marca nacional.

134 En el caso de España, la solicitud se puede presentar ante la Oficina Española de Patentes y Marcas.

135 Tramitación de solicitudes en línea: https://euipo.europa.eu/ohimportal/es/apply-now

136 Los países que actualmente forman parte del Arreglo de Madrid se pueden consultar en el siguiente enlace: http://www.wipo.int/treaties/es/registration/madrid/

137 Los países que actualmente forman parte del Protocolo de Madrid se pueden consultar en el siguiente enlace: http://www.wipo.int/treaties/es/registration/madrid_protocol/

138 Solamente pueden usar el sistema de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas las personas físicas o jurídicas que posean un establecimiento industrial o comercial efectivo en un país miembro del Arreglo de Madrid o del Protocolo de Madrid, o que estén domiciliadas o sean nacionales de uno de esos países.

139 También puede solicitarse una marca para protegerla por esta vía en los países miembros de la UE. Sin embargo, no puede utilizarse el sistema para proteger la marca en otros países no miembros.

140 Vid. la Guía para el registro internacional de marcas según el Arreglo de Madrid y el Protocolo de Madrid, disponible en http://www.wipo.int/madrid/es/guide/

141 La protección de la marca es normalmente por un período de diez años, renovables. Vid. el documento *Resumen de las respuestas al cuestionario sobre derecho de marcas y las prácticas relativas a las marcas* elaborado por la Secretaría de la OMPI, de fecha 25 de enero de 2010 (WIPO/S rad/INF/1 Rev. 1) que se puede consultar en el siguiente enlace: http://www.wipo.int/export/sites/www/sct/es/meetings/pdf/wipo_strad_inf_1_rev_1.pdf

El procedimiento de registro de una marca internacional comporta tres fases[142]:

- Una primera, ante la OEPM como oficina de origen, en la que se recibe la solicitud y se hace un primer examen formal en el que se comprueba que todos los datos solicitados coinciden con los de la marca nacional que le sirve de base, y se remite la solicitud a la OMPI.

- La segunda, ante la OMPI, en la que se hace un examen formal y se publica la marca ya con número internacional, en la Gaceta de la OMPI de Marcas Internacionales.

- Una tercera, ante la oficina nacional de cada país solicitado, que recibe la designación de la OMPI (ya que el registro internacional tiene en cada país los mismos efectos que una solicitud nacional de dicho país), y que decide, conforme a su legislación nacional, si se ha de conceder la marca internacional.

142 Pueden verse las fases de registro en: http://www.wipo.int/madrid/es/how_madrid_works.html

5. Las aduanas en la actividad internacional

La aduana, en cuanto punto de entrada y salida de las mercancías de un territorio aduanero determinado, puede cobrar gran importancia en la actividad internacional de las empresas. En principio, y dado su carácter de control, puede verse como un obstáculo a la agilidad del comercio internacional. No obstante, existe una clara preocupación en la mayoría de los países de que los controles aduaneros no supongan trabas al lícito comercio. Esta preocupación se pone de manifiesto en la modernización de los procedimientos, la inversión en medios materiales e informáticos, la aplicación de técnicas de análisis de riesgos, etc.

Esta preocupación se refleja también en diferentes acuerdos internacionales[143] y constantes negociaciones en distintas organizaciones, entre las que cabría destacar la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Organización Mundial de Aduanas (OMA). A partir del último tercio del siglo XX, esta tendencia se acentúa, dando lugar a la creación de grandes uniones aduaneras en distintas regiones del mundo y a la celebración de múltiples acuerdos de libre comercio. La combinación de estos factores ha provocado una importante armonización de las instituciones y procedimientos aduaneros, de forma tal que, aunque cada territorio aduanero tiene su propia legislación, los rasgos fundamentales son comunes a todos ellos.

El control efectuado por las Aduanas tiene una finalidad esencial: la protección de los ciudadanos y consumidores frente a multitud de riesgos y del comercio legítimo frente a la competencia desleal.

En el presente apartado se tratarán los procedimientos e instituciones aduaneros de la Unión Europea, en la que España está integrada. Los principios básicos que rigen los procedimientos e instituciones que vamos a analizar son aplicados a nivel mundial.

La normativa que regula la actuación de las autoridades y los procedimientos aduaneros para toda la UE está recogida en el Código Aduanero de la Unión (en adelante, CAU), aprobado por el Reglamento UE 2013/952, de 9 de octubre, y en las disposiciones para completarlo o para ejecutarlo que se adopten a nivel de la Unión[144] o nacional. Si bien el CAU entró en vigor el 30 de octubre de 2013, su plena aplicación se produjo a partir del 1 de mayo de 2016.

Debido a la transcendencia que tiene el paso de las mercancías y personas por las fronteras

143 En este sentido, se puede destacar el Acuerdo de Facilitación del Comercio adoptado por la Conferencia Ministerial de la Organización Mundial de Comercio en la reunión que se celebró en Bali en 2013.

144 Reglamento Delegado (UE) 2015/2446 de la Comisión, de 28 de julio, por el que se completa el Reglamento (UE) 952/2013, y Reglamento de Ejecución (UE) 2015/2447 de la Comisión, de 24 de noviembre, por el que se establecen normas de desarrollo de determinadas disposiciones del Reglamento (UE) 952/2013.

(aspectos sanitarios y fitosanitarios, seguridad de los productos, protección del medio ambiente, prevención de tráficos ilícitos, gestión de tributos internos, protección de la propiedad intelectual e industrial, etc.), la normativa que afecta a las aduanas es sumamente variada y compleja y comprende tanto normas de la UE como normas internas de cada uno de los Estados miembros.

5.1. Introducción y conceptos básicos

Podemos definir la **aduana** como la parte de la administración pública encargada de aplicar la normativa aduanera, que regula, entre otros aspectos, la entrada y salida de mercancías de un territorio determinado. Si utilizamos este concepto amplio, incluiríamos en la aduana no solamente a las autoridades aduaneras, sino también a otras autoridades y organismos que actúan en la frontera, como los servicios de inspección de sanidad, fitosanitarios, etc.

Como se ha indicado, las aduanas controlan la entrada y salida de mercancías de un **territorio aduanero**, que es el espacio en el que se aplica un mismo sistema arancelario, una misma normativa aduanera y una misma política comercial. El territorio aduanero no tiene por qué coincidir con el ámbito espacial en el que un Estado ejerce su soberanía, ya que puede suceder que algunas partes de ese Estado sean un territorio aduanero distinto[145] o bien que el territorio aduanero exceda del ámbito nacional, como es el caso de las uniones aduaneras, como por ejemplo la Unión Europea[146].

La función primigenia de las aduanas era la recaudatoria, si bien esta función va perdiendo importancia a medida que se desarrolla el sistema fiscal del territorio en el que están situadas. Actualmente, las aduanas también desarrollan, entre otras, las siguientes funciones: estadísticas, de control de divisas, de control de mercancías en materia de seguridad, de aplicación de Política Comercial, de conservación de Patrimonio Histórico Artístico, de lucha contra el tráfico de drogas, de control de mercancías y géneros de ilícito comercio o prohibidos, de protección del medioambiente, etc. Hay que tener en cuenta que, como órgano de cierre que autoriza la entrada y salida de mercancías de un territorio, la aduana es responsable de verificar que dichas mercancías cumplen con todos los requisitos exigidos para no perjudicar a los consumidores y que han obtenido el correspondiente certificado de aptitud por parte de los organismos que deben controlar los distintos tipos de mercancía[147].

Actualmente, la función más importante de las aduanas es la protección de los ciudadanos frente a los riesgos de todo tipo que pueden conllevar la entrada y salida de mercancías de un territorio. Estas funciones se van extendiendo cada vez más a materias de sostenibilidad y medioambientales, en el marco del *Green Deal* de la Unión Europea, como sería la aplicación de mecanismos como

145 Por ejemplo, en el caso de España, Ceuta y Melilla forman parte del territorio nacional español, pero están fuera del Territorio Aduanero de la Unión.

146 Los países del Territorio Aduanero de la Unión (TAU) se pueden consultar en el siguiente enlace: https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/eu-market-1

147 En el caso de España, entre los organismos que intervienen en frontera podemos destacar: sanidad exterior, inspección fitosanitaria, SOIVRE, farmacia y pesca.

el CBAM (Mecanismo de Ajuste del Carbono en Frontera por sus siglas en inglés)[148].

Para que los operadores económicos puedan actuar ante la aduana se exige, en casi todos los países, que se inscriban en un registro específico. En el caso de la Unión Europea este registro, que se denomina **EORI** *(Economic Operators Identification and Registration),* está formado por un código ISO cuyos dos primeros dígitos indican el país. En el caso de España, es asignado por la Agencia Tributaria y su estructura es "ES seguido del número de identificación fiscal (NIF)" Este es un número de identificación único para cada operador, válido en cualquier país de la Unión, lo cual permite efectuar análisis de riesgo global, así como el traspaso de información, en materia de riesgos, entre los distintos Estados miembros.

Desde los primeros años del siglo XXI, la mayoría de los sistemas aduaneros conceden un estatuto especial, el de **Operador Económico Autorizado (OEA)**, a aquellos operadores que acreditan el cumplimiento de una serie de requisitos y condiciones, convirtiéndose de esta manera en "operadores de confianza", permitiendo así a las aduanas relajar su vigilancia y centrar los controles en las operaciones y operadores de mayor riesgo, todo ello con la finalidad de agilizar el comercio de mercancías a la vez que se refuerza la seguridad. Es previsible, además, que en un futuro próximo se produzca un reconocimiento mutuo de las autorizaciones dadas por cada territorio aduanero en esta materia.

148 Para ampliar información sobre el CBAM:
https://ec.europa.eu/taxation_customs/green-taxation-0/carbon-border-adjustment-mechanism_en
https://ec.europa.eu/info/files/carbon-border-adjustment-mechanism_en

En el caso de la Unión Europea, el acceso a las simplificaciones en los procedimientos aduaneros solo se concede a los OEA o a aquellos operadores que en cada solicitud acrediten que cumplen las condiciones exigidas[149].

5.2. Entrada de mercancías en el territorio aduanero

La entrada de mercancías en el territorio aduanero de la Unión está sujeta a un procedimiento y a una serie de requisitos que se inician mucho antes de la llegada física de las mercancías a la frontera.

El primer paso en este procedimiento es la **Declaración Sumaria de Entrada**, que consiste en una declaración electrónica que informa a las autoridades aduaneras de las mercancías que van a entrar en el Territorio Aduanero de la Unión (en adelante, TAU). La presentación se hace con carácter previo a la llegada de la mercancía, si bien los plazos varían en función del tipo de transporte y de su duración[150].

Deben ser declaradas todas las mercancías contenidas en el medio de transporte, vayan o no a ser descargadas en la UE. Solamente están excluidos de presentar esta declaración los buques y aeronaves que atraviesen el TAU sin hacer escala en ningún puerto o aeropuerto de la Unión.

149 Para mayor información sobre los OEA consultar el Libro Electrónico del Operador Económico Autorizado de la DG TAXUD que se puede consultar en el siguiente enlace:
https://ec.europa.eu/assets/taxud/taxation_customs/elearning/ebooks/aeo_ebook_es/index.html

150 Artículos 105 a 111 del Reglamento Delegado (UE) 2015/2446 de la Comisión, de 28 de julio de 2015, por el que se completa el Reglamento (UE) no 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo con normas de desarrollo relativas a determinadas disposiciones del Código Aduanero de la Unión.
http://data.europa.eu/eli/reg_del/2015/2446/2021-03-15

La finalidad de esta declaración es permitir que las autoridades aduaneras realicen un análisis de riesgos, con suficiente antelación, de las mercancías que van a entrar en el TAU. Este control puede dar lugar a que en algunos casos se prohíba incluso el embarque de las mercancías con destino a la UE. La Declaración Sumaria de Entrada debe ser presentada por el transportista que va a introducir las mercancías en el TAU o por otra persona en su nombre.

El operador del buque o aeronave que entre en el TAU está obligado a presentar ante la aduana de primera entrada, por vía electrónica, una **Notificación de Llegada**. Este aviso puede ser sustituido por una comunicación del sistema informático del puerto o aeropuerto de llegada a la correspondiente aduana. Desde el momento en que las mercancías entran en el TAU están sometidas a vigilancia aduanera y pueden ser objeto de control por parte de las autoridades aduaneras.

Una vez que las mercancías se hallan en la UE, tienen que ser presentadas ante las autoridades aduaneras. Esta **Presentación de las Mercancías** debe realizarse ante la aduana correspondiente al puerto o aeropuerto donde se descarguen y se realiza mediante una comunicación electrónica que debe efectuar la persona que ha introducido las mercancías, la persona en cuyo nombre actúa, o la persona que asumió la responsabilidad del transporte tras la introducción de las mercancías en el TAU. Tras esta presentación, las mercancías deben ser descargadas en la propia aduana (si esta se encarga de la gestión del almacén, cosa que no ocurre en España), en un Almacén de Depósito Temporal (en adelante ADT) o en un lugar aprobado por la aduana. Si las mercancías se van a descargar en un ADT, la presentación de las mercancías podrá hacerla el titular de este y si la descarga se realiza en un lugar aprobado por la aduana, la presentación la podrá realizar la persona que vaya a incluir las mercancías de forma inmediata en un régimen aduanero.

El lugar de descarga de las mercancías tiene gran importancia, porque si no se descargan en un ADT, el titular de las mercancías debe darles un régimen aduanero de forma inmediata (como máximo el día siguiente a su presentación). Sin embargo, si las mercancías se descargan en un ADT, se presentará una Declaración de Depósito Temporal electrónica y habrá un plazo de 90 días para dar un régimen aduanero a las mercancías.

El **Depósito Temporal** es la situación aduanera en la que se encuentran las mercancías que se introducen en el TAU, desde que se presentan ante la aduana hasta que se incluyen en un régimen aduanero o se reexportan. En esta situación, las mercancías deben quedar almacenadas en los lugares autorizados como ADT y sometidas a vigilancia y control por parte de las autoridades aduaneras.

En la Figura 6.6 se pueden observar los distintos trámites por los que pasa una mercancía desde que llega a un territorio aduanero hasta que recibe el **levante**, es decir, la autorización para ser utilizada o destinada a consumo en las condiciones establecidas por la normativa aduanera.

Figura 6.6

ESQUEMA DE LOS TRÁMITES DE IMPORTACIÓN

Fuente: elaboración propia.

5.3. Regímenes aduaneros

Como se ha indicado anteriormente, los operadores económicos disponen de un plazo de 90 días, desde la fecha de presentación a la aduana, para dar un régimen aduanero a las mercancías. Los regímenes aduaneros a los que se puede vincular una mercancía están establecidos en el Título VII del CAU y son los que aparecen en el Cuadro 6.3.

Cuadro 6.3

REGÍMENES ADUANEROS

Despacho a Libre Práctica	Regímenes Especiales	Exportación
	Tránsito: • Externo • Interno	
	Depósito: • Depósito Aduanero • Zonas Francas	
	Destino Especial: • Importación Temporal • Destino Final	
	Perfeccionamiento: • Perfeccionamiento Activo • Perfeccionamiento Pasivo	

Fuente: elaboración propia.

La inclusión de las mercancías en cualquiera de estos regímenes se hace mediante una declaración en aduana, que el propio CAU[151] define como el acto por el que una persona expresa, en la forma y el modo establecidos, la voluntad de incluir las mercancías en un determinado régimen aduanero. Con carácter general esta declaración se presenta a través de medios electrónicos, y existen distintas posibilidades de simplificación, si bien para acogerse a las mismas es necesario que el declarante tenga el estatuto de Operador Económico Autorizado (OEA).

5.3.1. Despacho a libre práctica

El despacho a libre práctica es el régimen aduanero más común, el que coloquialmente conocemos como importación, y se aplica a las mercancías no pertenecientes a la Unión que se destinan a ser introducidas en el mercado de la UE o a su uso o consumo privado dentro de la misma.

El despacho a libre práctica implica el pago de los derechos de importación y de los demás gravámenes que pudieran haberse establecido en la Unión Europea, la aplicación de las medidas de política comercial, así como de posibles prohibiciones y restricciones, y el cumplimiento de las

151 Artículo 5.12, CAU.

demás formalidades aduaneras previstas en la normativa. El despacho a libre práctica confiere a las mercancías el estatuto aduanero de mercancías de la Unión[152] y permite su libre circulación en la Unión Europea.

No debe confundirse el despacho a libre práctica con el **despacho a consumo**. El despacho a libre práctica otorga el Estatuto Aduanero de la Unión a las mercancías de Terceros Países, y permite su libre circulación en la Unión Europea, pero no su introducción en el mercado o su consumo, ya que no se han satisfecho los impuestos interiores del Estado miembro que gravan la importación (Impuestos sobre el Valor Añadido, Impuestos Especiales, etc.). Para poner una mercancía en el mercado interior es necesario realizar el despacho a consumo, con la consiguiente liquidación de estos tributos. Normalmente, esto se realiza en la misma declaración aduanera en que se realiza el despacho a libre práctica.

El despacho a libre práctica origina una deuda aduanera que debe ser pagada o garantizada antes de que el operador económico pueda disponer de las mercancías.

152 El apartado 23 del artículo 5 del CAU define las mercancías de la Unión como aquellas "que respondan a alguno de los criterios siguientes: a) se obtengan enteramente en el territorio aduanero de la Unión y no incorporen ninguna mercancía importada de países o territorios situados fuera del territorio aduanero de aquella; b) se introduzcan en el territorio aduanero de la Unión procedentes de países o territorios situados fuera de dicho territorio y se despachen a libre práctica; c) se obtengan o produzcan en el territorio aduanero de la Unión solo con las mercancías a las que se refiere la letra b) o con mercancías que respondan a los criterios indicados en las letras a) y b)".

5.3.2. Regímenes especiales

En este epígrafe se expondrá en qué consiste cada uno de los regímenes especiales, así como los trámites (autorización, funcionamiento y ultimación) que implica cada uno de ellos.

5.3.2.1. Análisis de los regímenes especiales

Los regímenes especiales regulados por el CAU son el de tránsito, depósito, destino especial y perfeccionamiento.

5.3.2.1.1. Régimen de Tránsito

El régimen especial de tránsito permite la circulación de las mercancías "extranjeras" dentro de un territorio, manteniendo tal carácter y siempre bajo control aduanero. En el caso de la Unión Europea existen dos tipos de tránsito: el tránsito externo y el interno.

a) **Régimen de tránsito externo**

El régimen de tránsito externo permite a las mercancías que no tienen estatuto aduanero de la Unión circular de una parte a otra del TAU, sin estar sometidas a derechos de entrada ni a otros tributos que graven la importación, ni a medidas de política comercial. Existe una serie de regímenes establecidos por acuerdos internacionales, entre los que destaca el Convenio TIR (para el transporte por carretera), que en el caso de la Unión Europea se consideran tránsito externo.

b) **Régimen de tránsito interno**

El régimen de tránsito interno permite la circulación de mercancías de la Unión entre

dos puntos del TAU, pasando por un país o territorio no perteneciente a dicho territorio aduanero, manteniendo su estatuto aduanero de mercancías de la Unión[153].

5.3.2.1.2. Regímenes de depósito

Los regímenes de depósito tienen por finalidad permitir el almacenamiento dentro del TAU de mercancía no comunitaria sin que se produzca el devengo de los derechos arancelarios ni del resto de tributos que gravan la importación, y sin que se apliquen las medidas de política comercial, permitiendo de esta forma a los operadores de la UE actuar como **centros logísticos de distribución de mercancías** que no se van a destinar al mercado de la Unión o suprimir costes financieros para las que se van a destinar a dicho mercado, al acercar el momento del pago de los tributos al de su introducción en el mercado. También pueden utilizarse para obtener de forma anticipada una devolución de tributos interiores (como el IVA o los Impuestos Especiales) correspondientes a las mercancías que van a salir posteriormente del TAU.

El régimen de depósito aduanero permite a determinados operadores (previamente autorizados por la Autoridad Aduanera) almacenar mercancía en sus propios locales. En este caso, la inclusión de las mercancías en el régimen se hace necesariamente mediante una declaración.

Las zonas francas son partes del TAU, establecidas por cada Estado miembro (comprenden distintos locales y edificios en su interior y deben estar debidamente valladas para separarlas del resto del TAU), no siendo necesario presentar una declaración para vincular las mercancías al régimen, salvo que su entrada en zona franca ultime otro régimen aduanero distinto del de tránsito.

5.3.2.1.3. Regímenes de destino especial

Los regímenes de destino especial son dos, el de importación temporal y el de destino final.

a) Régimen de importación temporal

Este régimen permite introducir temporalmente en el TAU, mercancías no pertenecientes a la Unión que posteriormente van a ser reexportadas, con exención total o parcial de derechos arancelarios y otros gravámenes a la importación y sin aplicación de medidas de política comercial.

Las mercancías tienen que poder ser identificadas en el momento de su reexportación y no pueden ser objeto de más manipulaciones que las destinadas a mantener su estado de conservación.

En el caso de exención parcial, el titular del régimen deberá pagar, por cada mes de permanencia de las mercancías en el TAU, el 3% de los derechos de importación que serían debidos si no se aplicase ninguna exención, y la totalidad del IVA[154].

153 Se utiliza para la circulación de mercancías de la Unión de una parte a otra del TAU, cuando salen del mismo, atraviesan un territorio tercero y vuelven a entrar. Con este procedimiento se evita que pierdan el estatuto de mercancías de la Unión, ya que toda mercancía que sale de la Unión pierde, en principio dicho carácter. Un ejemplo sería el de una mercancía transportada por carretera desde Italia hasta Alemania atravesando Suiza. Si no circula en tránsito interno, al llegar a Alemania se considerará que no tiene Estatuto de la Unión y tendría que pagar derechos arancelarios y cumplir con la política comercial.

154 En el caso de IVA, no se contempla la exención parcial y solamente se aplica una exención del 100% cuando el titular tiene derecho a la exención total de derechos de importación.

b) Régimen de destino final

Permite el despacho a libre práctica de mercancías con exención total o parcial de derechos por el uso o destino que se les vaya a dar (por ejemplo, el atún para elaborar conservas).

Las mercancías están sometidas a vigilancia aduanera hasta que reciben el destino previsto y cuando sean susceptibles de uso repetido, estarán bajo vigilancia aduanera hasta un máximo de 24 meses desde la primera utilización[155].

5.3.2.1.4. Regímenes de perfeccionamiento

En el caso del perfeccionamiento también tenemos dos regímenes: el activo y el pasivo.

a) Régimen de perfeccionamiento activo

El régimen de perfeccionamiento activo tiene como finalidad última el desarrollo de la industria dentro de un territorio aduanero. Para ello permite la utilización de mercancías extranjeras para transformarlas y posteriormente reexportarlas, aunque el producto elaborado puede tener otros destinos, ya que, como se ha visto antes, los regímenes especiales se ultiman mediante la vinculación de la mercancía a cualquier otro régimen aduanero.

Las autoridades aduaneras fijarán un **coeficiente de rendimiento**, en función de las circunstancias reales de la operación, para determinar la cantidad de materias primas importadas necesarias para obtener el producto transformado. "La razón de ser de este régimen estriba en la eliminación de costes arancelarios, así como cualquier medida restrictiva de la política comercial, que puedan gravar la importación de las mercancías, permitiendo, de este modo, que las industrias de la Unión salgan al exterior con unos productos más competitivos, tanto en precio como en calidad" (García y Arobes, 2017).

A las mercancías que se acogen a este régimen no se les liquidan derechos de importación, ni cualquier otro tributo que grave la importación, ni se les aplican medidas de política comercial. En el caso de que los productos transformados fueran despachados a libre práctica, la deuda aduanera a pagar sería la que correspondería a las mercancías de importación en el momento en que se vincularon al régimen especial de perfeccionamiento activo.

Existe una modalidad que permite exportar mercancías comunitarias equivalentes[156] a los productos terminados que se van a obtener, antes de realizar la importación de las materias primas.

155 Con el destino final se obtiene la exención de aranceles siempre que la mercancía se dedique a la finalidad prevista en dicho destino final. Por eso el régimen está sometido a control, hasta que se ultima mediante la comunicación a la aduana de que las mercancías han recibido el destino final previsto y teniendo esta la posibilidad, si lo considera oportuno, de verificar que realmente ha sido así.

156 Según el artículo 223 del CAU, se considerarán mercancías equivalentes las mercancías de la Unión depositadas, utilizadas o transformadas en lugar de las mercancías incluidas en un régimen especial. Deberán tener el mismo código de ocho dígitos de la nomenclatura combinada, ser de idéntica calidad comercial y poseer las mismas características técnicas que las mercancías a las que sustituyan.

b) Régimen de perfeccionamiento pasivo

El régimen de perfeccionamiento pasivo permite que las mercancías de un territorio aduanero salgan temporalmente de este para ser sometidas a operaciones de transformación[157], y posteriormente sean reimportadas con una exención total o parcial de los derechos de importación. Con carácter general, el valor en aduana sobre el que se aplicarán los derechos de importación será el que corresponda al coste de las operaciones de transformación (incluidos los materiales incorporados) que se hayan realizado fuera del territorio aduanero. Se excluyen de este régimen todas las mercancías que se beneficien de una devolución o condonación de derechos arancelarios o de otros beneficios con motivo de su exportación, así como las importadas con aplicación de una exención de derechos arancelarios. En determinados supuestos se puede autorizar la importación de productos de sustitución[158] que incluso pueden llegar a ser importados con carácter previo a la salida del producto que se envía al exterior.

En el Cuadro 6.4 se realiza una comparación esquemática de los distintos regímenes especiales para una mejor comprensión por el lector.

157 El CAU entiende por transformación cualquiera de las siguientes operaciones: a) la manipulación de mercancías, incluidos su montaje o ensamblaje o su incorporación a otras mercancías; b) la transformación de mercancías; c) la destrucción de mercancías; d) la reparación de mercancías, incluidas su restauración y su puesta a punto; e) el uso de mercancías que no formen parte del producto transformado pero que permitan o faciliten la producción de este, incluso aunque se consuman total o parcialmente en el proceso (ayudas a la producción).

158 Los productos de sustitución son distintos de los exportados, pero tiene deben cumplir los requisitos establecidos para las mercancías equivalentes.

Cuadro 6.4

CUADRO COMPARATIVO DE LOS REGÍMENES ESPECIALES

RÉGIMEN	TIPOS	FINALIDAD
TRÁNSITO	Externo	Permite la circulación de una mercancía de terceros países de un lugar a otro del TAU sin devengo de los derechos arancelarios.
	Interno	Permite la circulación de mercancías comunitarias de un lugar a otro del TAU atravesando el territorio de terceros países sin que pierdan su carácter comunitario.
DEPÓSITO	Depósito Aduanero	Almacenar la mercancía sin que se devenguen los derechos arancelarios ni otros tributos. Se obtiene un beneficio financiero al aproximar el pago de los impuestos a la puesta en el mercado de la mercancía.
	Zona Franca	
DESTINO ESPECIAL	Importación Temporal	La mercancía entra en el TAU para ser utilizada temporalmente y después reexportada en el mismo estado en que entró o con el deterioro propio del uso.
	Destino Final	La mercancía se importa con exención de aranceles por el uso que va a tener. El cumplimiento del destino es controlado por la aduana.
PERFECCIONAMIENTO	Activo	La mercancía entra en el TAU para ser transformada y posteriormente reexportada.
	Pasivo	La mercancía sale del TAU para ser transformada y posteriormente reintroducida.

Fuente: elaboración propia.

5.3.2.2. Autorización, funcionamiento y ultimación

A la hora de abordar este apartado, debemos indicar con carácter previo que hay que diferenciar el régimen de tránsito de los otros regímenes especiales, al tener el tránsito un tratamiento diferenciado en el CAU. Como ya hemos indicado, los regímenes especiales están regulados en el Título VII del CAU, cuyo Capítulo 1 regula las disposiciones generales aplicables a todos ellos, excepto al régimen de tránsito.

- **Régimen de tránsito**

  – **Autorización**

  Las mercancías se vinculan al régimen de tránsito mediante la presentación de una declaración por vía electrónica. Para la autorización de la vinculación al régimen, es necesario que su titular disponga de un EORI y que haya constituido previamente una garantía por las posibles deudas aduaneras y tributarias que se pudieran

generar si el régimen no se ultima correctamente.

– **Funcionamiento**

El titular debe presentar las mercancías junto con la declaración de tránsito en la aduana de partida, la cual autorizará, en su caso, el régimen tras haber sometido las mercancías a los controles que estime oportunos y haber adoptado las medidas que considere necesarias para su control e identificación, como puede ser el precintado del medio de transporte.

El titular del régimen está obligado a presentar las mercancías intactas en la aduana de destino, en el plazo señalado y habiendo respetado las medidas tomadas por las autoridades aduaneras para garantizar su identificación.

– **Ultimación**

La responsabilidad del titular concluye cuando se presentan las mercancías ante la aduana de destino, junto con toda la información a la que esté obligado. En ese momento, las mercancías quedan en situación de depósito temporal, a la espera de vincularse a otro régimen aduanero.

o **Resto de regímenes especiales (excluido el régimen de tránsito)**

– **Autorización**

Para poder incluir las mercancías en el resto de los regímenes especiales (depósito, destino especial y perfeccionamiento), es necesario disponer previamente de una autorización de las autoridades aduaneras. El procedimiento normal es solicitar estas autorizaciones de forma electrónica con carácter previo a realizar ninguna operación, pero en algunos casos (importación temporal, destino final o perfeccionamiento activo y pasivo de determinadas mercancías) se puede solicitar mediante la presentación de la declaración en aduana acompañada de la información exigida por la normativa. En estos casos, la autorización se entiende concedida cuando la aduana autoriza el levante de las mercancías.

– Los requisitos exigidos al solicitante para que le sean autorizados los regímenes especiales se pueden resumir en los siguientes:

- Disponer de un EORI.
- No haber sufrido revocación o anulación de una autorización del mismo tipo el año anterior.
- Cumplir con los requisitos de seguridad que se exigen a los Operadores Económicos Autorizados (en caso de tener concedido tal estatuto se consideran cumplidos y si no, deben acreditarse en cada caso).
- Aportar una garantía suficiente para cubrir los derechos arancelarios y demás tributos que pudieran devengarse.
- Que la vigilancia aduanera se pueda realizar sin necesidad de un dispositivo desproporcionado.

Por último, debe tenerse en cuenta que si se cumplen determinadas condiciones la autorización puede tener carácter retroactivo.

La autorización se concederá por un plazo máximo de 5 años, salvo en el caso de determinadas mercancías consideradas sensibles[159], para las que el plazo máximo es de 3 años, o en el caso de los depósitos aduaneros, cuya autorización no tiene límite temporal.

– **Funcionamiento**

El titular debe cumplir con una serie de obligaciones: en primer lugar, la de dar a las mercancías uno de los destinos previstos en el régimen autorizado; deberá también llevar unos registros contables especiales para el control de las mercancías vinculadas al régimen aduanero. Estos deben contener los datos e informaciones que permitan a las autoridades aduaneras la vigilancia del régimen de que se trate, particularmente en lo relativo a la identificación de las mercancías incluidas en el mismo, a su estatuto aduanero y a su circulación. Por último, el titular debe presentar un Estado de Liquidación en el que justificará el destino dado a las mercancías y, en su caso, facilitará a la aduana la información necesaria para que esta practique la liquidación de la deuda aduanera que pudiera haberse generado.

En la autorización se designa una aduana de supervisión, que será la que se encargue del control del cumplimiento de los requisitos y obligaciones establecidas para el titular.

– **Ultimación**

En la autorización se establece el plazo del que dispone el titular del régimen para ultimarlo, que obviamente no podrá ser superior al plazo de vigencia de la autorización. Por otro lado, existen algunas especialidades, como es el caso de los regímenes de depósito, en los que no existe plazo de ultimación, o la importación temporal, donde con carácter general es de 24 meses, y plazos específicos en alguna de las modalidades de perfeccionamiento activo o pasivo.

El régimen especial se ultima para una mercancía cuando:

- Se incluye en otro régimen aduanero.
- Sale del territorio aduanero.
- Se destruye sin dejar residuos[160].
- Se abandona a favor del Tesoro.

En el Cuadro 6.5 se señalan las diferencias más importantes en cuanto a la autorización, funcionamiento y ultimación entre el régimen especial de tránsito y el resto de los regímenes especiales.

159 La relación de estas mercancías está recogida en el Anexo 71-02 del Reglamento Delegado 2446/2015.

160 En el caso de que existan residuos, estos pueden estar sometidos a tributación y control por las Autoridades Aduaneras.

Cuadro 6.5

PRINCIPALES DIFERENCIAS DE FUNCIONAMIENTO ENTRE EL TRÁNSITO Y EL RESTO DE REGÍMENES ESPECIALES

	Régimen de Tránsito	Resto Regímenes Especiales
Autorización	Se autoriza con el despacho de la declaración. No necesita cumplir los requisitos de seguridad OEA.	Necesita Autorización Previa de la aduana[161]. Necesita cumplir los requisitos de seguridad OEA.
Funcionamiento	Sin registros contables. Sin presentación de Estado de Liquidación.	Registros contables para control aduanero. Presentación de Estado de Liquidación para justificar el destino.
Ultimación	Presentación de las mercancías en la aduana de destino. Quedan en Depósito Temporal hasta que se vinculen a otro régimen aduanero.	Inclusión de las mercancías en otro régimen aduanero. Salida del TAU. Destrucción. Abandono a favor del Tesoro Público.

Fuente: elaboración propia.

5.4. Régimen de exportación. Salida de mercancías del territorio aduanero

La salida de mercancías de un territorio aduanero tiene implicaciones tanto en materia de seguridad y protección como en materia fiscal y de política comercial y por eso se somete al control de las autoridades aduaneras.

Para que una mercancía pueda abandonar el TAU, es necesario presentar antes de la salida, por medios electrónicos, una **Declaración Previa de Salida**, que puede adoptar las siguientes formas:

- **Declaración de Exportación:** se presenta para incluir en el régimen de exportación mercancías de la Unión o mercancías vinculadas a un régimen aduanero especial que se ultime con su inclusión en el régimen de exportación.

161 Aunque se autorice con el despacho del DUA, este tiene que contener la información necesaria y es una auténtica autorización expedida por la aduana.

- **Declaración de Reexportación:** se presenta para la salida de mercancías sin estatuto aduanero de la Unión que no se encuentren en zona franca o en depósito temporal o cuando, aun estando en esas situaciones, hubiesen transcurrido 14 días desde la descarga.

- **Notificación de Reexportación:** se presenta para la salida de mercancías sin estatuto aduanero de la Unión que se encuentren en zona franca o depósito temporal, y siempre que no hayan transcurrido 14 días desde la descarga.

- **Declaración Sumaria de Salida:** la presenta el transportista cuando no exista ninguna de las anteriores[162].

La finalidad principal de esta Declaración Previa de Salida es facilitar a las autoridades aduaneras toda la información necesaria para que puedan realizar un adecuado análisis de riesgos[163]. En el momento en que se presenta la Declaración Previa, las mercancías deben estar bajo control aduanero y permanecer así hasta que abandonan el TAU. En este sentido, hay que distinguir entre la **aduana de exportación**, que es aquella en la que se presenta la declaración de exportación o reexportación y viene determinada por el lugar en el que esté establecido el exportador o se envasen o carguen las mercancías, y la **aduana de salida**, que es aquella por la que las mercancías abandonan el TAU.

Una vez autorizada la declaración de exportación, las mercancías deben presentarse en la aduana de salida, la cual, en base a criterios de análisis de riesgos, comprobará si existe alguna discrepancia en cuanto a la cantidad o naturaleza de las mercancías e informará, por vía electrónica, a la aduana de exportación. Si todo es correcto, autorizará el embarque o la salida de las mercancías y el transportista notificará electrónicamente la salida efectiva de las mismas.

5.5. La aduana digital

Las aduanas son en general uno de los sectores más avanzados de cualquier administración en la aplicación de procedimientos electrónicos y en la utilización de las Tecnologías de la Información, y ello se debe en gran medida a la presión del comercio internacional, que exige sistemas que faciliten el movimiento de las mercancías sin menoscabo de los controles que garantizan la seguridad de los ciudadanos. Una prueba clara de este entorno digital la tenemos en el CAU, en el que se establece con carácter obligatorio que las declaraciones en aduana se realicen de forma electrónica[164]. El mismo CAU estipula además[165] la necesidad de establecer un Programa de Trabajo[166] cuyas prioridades sean conseguir el intercambio armonizado de información, basado en modelos de datos y formatos de mensaje internacionalmente acep-

162 Por ejemplo, cuando la mercancía no puede importarse por haber sido rechazada por Sanidad Exterior.

163 Es necesario, por tanto, conjugar el tiempo que necesitan las autoridades aduaneras para realizar este análisis con la fluidez del comercio internacional. Por este motivo, los plazos que se establecen para su presentación varían, en función del medio y forma de transporte, desde 30 minutos antes de la salida, en el caso del transporte aéreo, hasta 24 horas antes de la carga cuando se trata de un transporte marítimo en contenedor.

164 Artículo 6.

165 Artículo 280.

166 Decisión de Ejecución de la Comisión, de 29 de abril de 2014 (DOUE L 134, de 7 de mayo), por la que se establece el Programa de Trabajo relativo al Código Aduanero de la Unión.

tados, tanto entre operadores y autoridades aduaneras, como entre estas; la reforma de las aduanas y de los procesos aduaneros con vistas a mejorar su eficacia, eficiencia y conseguir una aplicación uniforme de la normativa reduciendo los costes de su cumplimiento y, por último, poner a disposición de los operadores económicos una amplia gama de servicios aduaneros electrónicos que les permitan relacionarse por igual con las autoridades aduaneras de todos los Estados Miembros.

En el ámbito mundial, la OMC aprobó en la Conferencia Ministerial de Bali, celebrada en 2013, el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio[167], que recoge una serie de medidas a adoptar por los miembros de dicha organización[168], entre las que tienen especial relevancia la utilización de sistemas informáticos para simplificar los procedimientos aduaneros y el intercambio de información entre los Estados.

También existen acuerdos a nivel regional que buscan facilitar los procedimientos aduaneros y el cruce de fronteras mediante la utilización de las tecnologías de la información. A título de ejemplo, podemos citar el eTIR patrocinado por la Comisión para Europa de las Naciones Unidas (CEPE), que elimina el papel en los tránsitos de mercancías entre los países que forman parte del Convenio TIR (en general, todos los países europeos y de Asia Central)[169].

Destaca también dentro de la CEPE el Centro para la Facilitacición del Comercio y el Comercio Electrónico (CEFACT) que ha desarrollado diversos estándares internacionales como las Reglas para el Intercambio Económico de Datos para la Administración el Comercio y el Transporte[170].

167 Información sobre el Acuerdo de Facilitación del Comercio, y el propio texto, se pueden consultar en la página web de la OMC en la siguiente dirección:
https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tradfa_s/tradfa_s.htm

168 La OMC cuenta con 164 miembros, el 86% de los países del mundo y otros 15 están negociando su adhesión (datos de diciembre de 2021).

169 https://www.unece.org/trans/bcf/etir/welcome.html

170 https://unece.org/trade/uncefact/introducing-unedifact

6. La fiscalidad en las operaciones internacionales

Las empresas que buscan su internacionalización no tienen en cuenta, en ocasiones, los aspectos tributarios que acompañan a toda transacción económica. Esto puede provocar desagradables sorpresas para el operador económico y dar lugar a que el modelo de negocio planteado deje de ser rentable, total o parcialmente. La tributación afecta tanto a las mercancías que son objetos de transacción, en el momento de su importación o exportación, como a los beneficios que obtienen las empresas en los países en los que se internacionalizan. En el presente apartado analizaremos los tributos a que se ve sometido el operador tanto por la introducción de las mercancías en el país de destino (fiscalidad indirecta) como por los ingresos que obtenga en los países en los que opere (fiscalidad directa).

6.1. La fiscalidad indirecta[171]

Los tributos indirectos gravan una manifestación indirecta de la capacidad económica, como puede ser el consumo de bienes o el comercio de mercancías.

Cuando una mercancía se introduce en el territorio aduanero de cualquier país, es gravada con derechos arancelarios y con tributos internos, los cuales pueden ser generales (como el IVA, que grava todos los bienes) o específicos (como los impuestos especiales, que gravan solamente determinados bienes[172]). Ello será analizado en el apartado 6.1.1 de este epígrafe, dedicado a las importaciones.

No obstante, como se analizará en el apartado 6.1.2, cuando la empresa opera en el ámbito de la Unión Europea con mercancía fabricada en Europa o despachada a libre práctica, no se aplican derechos arancelarios por tratarse de una unión aduanera. Por último, se impone una breve referencia a Canarias, Ceuta y Melilla en el caso español, por su particular situación, que será tratada en el apartado 6.1.3.

6.1.1. Importación

Los tributos que gravan la entrada de mercancías en un territorio son de dos tipos: los derechos arancelarios (que dan lugar a la deuda aduanera) y los tributos internos (impuestos indirectos que toman como hecho imponible la entrada de las mercancías en el territorio aduanero).

6.1.1.1. Deuda aduanera

La deuda aduanera son los derechos arancelarios que debe pagar el operador económico que

171 "La imposición indirecta descansa sobre tres grupos de impuestos: los que gravan el tráfico patrimonial no empresarial, los que gravan el consumo y los que gravan el tráfico económico exterior" (Martín, *et al.,* 2016, p. 745).

172 "Los derechos de aduana son aquellos tributos que gravan las mercancías por el hecho de atravesar una línea aduanera, ya sea para exportarlas, ya sea para importarlas", (Carrasco, 2016, p. 1021).

realiza la importación de una mercancía. Las autoridades aduaneras también pueden establecer derechos arancelarios a la exportación, pero es un supuesto mucho menos frecuente.

Para la determinación de la deuda legalmente aplicable a una mercancía que se importa, debemos tener en cuenta tres elementos:

a) La clasificación arancelaria de las mercancías.

b) El origen de las mercancías.

c) El valor en aduana de las mercancías.

a) **El arancel y la clasificación arancelaria de la mercancía**

El arancel es un sistema de clasificación de todas las mercancías que pueden ser objeto de comercio. Sus características son:

- que tiene un **carácter general**, porque pretende que cualquier mercancía objeto de comercio tenga su clasificación en este sistema[173];
- es **abierto**, en el sentido de que da la posibilidad de incluir nuevos artículos;
- tiene **estructura de árbol.**

El orden en que aparecen clasificadas las mercancías en el arancel viene determinado por su **menor o mayor grado de elaboración**. Así, cuanto mayor sea este, más alto será el capítulo o la partida en que se clasifique[174]. El arancel está armonizado en todo el mundo hasta el nivel de 6 dígitos, denominándose **Sistema Armonizado**[175]. Las mercancías se clasifican en 99 capítulos (2 dígitos), comenzando por los animales y vegetales y sus productos (24 primeros capítulos), para pasar después a los productos minerales, y continuar con los productos elaborados por distintas industrias. Los capítulos se agrupan en secciones (por ejemplo, la Sección I comprende los Animales Vivos y Productos del Reino Animal, capítulos 01 a 05). Cada capítulo se desglosa en partidas (4 dígitos) y dentro de cada partida se abren subpartidas hasta alcanzar el nivel de 6 dígitos. Los países y las uniones aduaneras hacen nuevas aperturas hasta alcanzar los 10 dígitos. En el caso de la Unión Europea, el arancel que se aplica se denomina TARIC (acrónimo del francés *Tarif Intégré de la Communauté*). En él consta la codificación de la partida, su descripción, las unidades de cuenta que deben ser declaradas y el tipo impositivo del arancel. Asimismo, en sus disposiciones preliminares se contienen las reglas generales para la interpretación de la nomenclatura combinada[176].

173 "En esta estructura se clasifican todas las mercancías, incluso las futuras" (Cabello, 2000, p. 104).

174 Por ejemplo, el mineral de hierro se clasifica en la partida 2601; si ya ha sufrido algún proceso químico, como es el caso del óxido e hidróxido de hierro, la clasificación es en la partida 2821, los productos férreos obtenidos mediante fundición están en la 7203, el hierro en lingotes en la 7206, el alambrón de hierro en la 7213, los tubos de hierro en la 7304, etc.

175 Convenio Internacional del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías de 1983.

176 En el siguiente enlace se puede buscar las partidas arancelarias del *Tarif*:
https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?MeasText=&Lang=es&StartPub=&Area=&GoodsText=&LangDescr=&MinCharFts=3&Taric=&OrderNum=&MeasType=&callbackuri=CBU-2&Expand=false&SimDate=202111-28&EndPub=&Level=&Regulation=&LastSelectedCode=

b) **El origen de las mercancías**

Para determinar el tipo impositivo de los derechos arancelarios aplicables a una determinada mercancía es necesario también conocer su origen, ya que los tipos impositivos variarán en función de cuál sea el país de origen de la mercancía importada. Todas las normativas aduaneras distinguen entre origen **no preferencial** (al que no se le aplica ningún beneficio arancelario) y orígenes **preferenciales**, que pueden tener su causa en acuerdos de un territorio aduanero con otros o en decisiones autónomas de cada territorio, como es la aplicación de tipos reducidos o nulos a países en vías de desarrollo o escasamente desarrollados.

Se consideran originarias de un país las mercancías que han sido **enteramente obtenidas** en su territorio como, por ejemplo, los productos vegetales recolectados en él o los productos fabricados en dicho país, a partir de vegetales allí recolectados. En caso de que en la producción de una mercancía intervenga más de un país, se considera que es originaria de aquel país en el que la mercancía ha sufrido una **transformación sustancial**, entendiendo por tal aquella que está económicamente justificada, que ha sido efectuada en una empresa equipada a este efecto, y que haya conducido a la obtención de un producto nuevo o que represente un grado de fabricación importante.

Con carácter general, las normativas aduaneras exigen la justificación del origen de las mercancías, si bien la forma de justificación varía mucho: desde la exigencia de un certificado sujeto a modelo y expedido por determinadas autoridades (en España las Cámaras de Comercio), a la simple declaración en la factura realizada por el exportador.

c) **El valor en aduana**

El último elemento para determinar los derechos aplicables a una mercancía es el valor en aduana. Esto es así, porque normalmente los derechos arancelarios son *ad valorem* y se fijan como un porcentaje del valor en aduana de la mercancía. No obstante, existen algunos supuestos, como determinadas mercancías agrícolas, productos de origen animal, las bebidas alcohólicas o los cigarrillos, en los que los tipos aplicables son una combinación de tipos *ad valorem* y específicos (montante monetario por unidad de producto).

El valor en aduana de las mercancías importadas será su **valor de transacción**, es decir, el precio efectivamente pagado o por pagar por las mercancías (precio en factura) cuando estas se vendan para su exportación con destino al territorio aduanero de la Unión, con determinados ajustes que se muestran en el Cuadro 6.6.

Cuadro 6.6

CÁLCULO DEL VALOR DE TRANSACCIÓN

Valor de Transacción = Precio en Factura	
+	**-**
Comisiones y gastos de corretaje, salvo comisiones de compra	Comisiones de compra
Coste de envases y embalajes	Derechos de Importación y otros gravámenes
Trabajos de ingeniería, desarrollo, artísticos y de diseño, planos y croquis, realizados fuera del TAU	Gastos de construcción, instalación, montaje, mantenimiento o asistencia técnica, realizados después de la importación
Cánones y derechos de licencia	Derechos de reproducción
Valor de la reventa o utilización de las mercancías importadas que revierta al vendedor	Intereses de financiación
Gastos de transporte, seguro, carga y manipulación hasta la entrada de las mercancías en el territorio	Gastos de transporte de las mercancías, tras su entrada en el territorio
Materiales, componentes y partes incorporados a las mercancías	
Herramientas, matrices y moldes utilizados en su producción	

Fuente: elaboración propia.

En aquellos casos en que no pueda determinarse el valor de transacción, o en que no pueda ser aplicado el precio efectivamente pagado o por pagar, de acuerdo con la normativa aduanera vigente, se aplican una serie de métodos de valoración secundarios, que además deben ser aplicados en el mismo orden en que constan en la siguiente relación:

- Valor de transacción de mercancías idénticas.
- Valor de transacción de mercancías similares.
- Valor basado en el precio unitario de venta en la Unión Europa.
- Valor calculado (a partir del coste de producción).

- Método del último recurso (cualquier otro método que de forma razonada y razonable permita obtener un valor de transacción).

6.1.1.2. Tributos internos

Las mercancías importadas, además de estar gravadas con derechos arancelarios, también deben pagar tributos internos, que se devengan en el momento de la importación. Así, la importación de mercancías está sujeta a un impuesto general sobre el consumo, el impuesto sobre el valor añadido (IVA), que grava todas las mercancías. Además, determinadas mercancías (bebidas alcohólicas, hidrocarburos, o labores del tabaco) están gravadas, en una cuantía importante, por los denominados impuestos especiales o *accisas*.

Con carácter general, estos impuestos internos se liquidan en la propia Declaración de Importación que se presenta a la aduana, pero algunos países separan totalmente estos tributos de los derechos arancelarios y los recaudan de forma separada mediante procedimientos de autoliquidación.

6.1.2. Tributación de las operaciones intracomunitarias

El 1 de enero de 1993 empezó a funcionar el Mercado Único Europeo, suprimiéndose todos los controles en frontera en los intercambios de mercancías entre los Estados miembros, consiguiéndose así la libre circulación de mercancías. La idea primitiva de las instituciones comunitarias era aplicar el **principio de tributación en origen**, de forma tal que el vendedor repercutiese el IVA al adquirente y este se dedujese en su país las cuotas soportadas. Sin embargo, la diferencia de tipos impositivos en cada uno de los Estados miembros hizo imposible la tributación en origen, perpetuándose hasta hoy el **principio de tributación en destino** (inicialmente previsto por un período transitorio de 4 años).

El mecanismo para conseguir la aplicación de este principio de tributación en destino es el siguiente:

- Entregas intracomunitarias de bienes: se declaran exentas. Es decir, la entrega de mercancías en un Estado miembro con destino a otro país de la UE está exenta de IVA.

- Adquisiciones intracomunitarias de bienes: se declaran sujetas a IVA en el país de destino de las mercancías, por lo que el adquirente debe integrar las cuotas correspondientes en su declaración periódica de IVA, si bien la normativa actual permite que las considere IVA deducible en el mismo período, por lo que el resultado a ingresar por estas cuotas es cero.

Para poder realizar operaciones intracomunitarias es necesario estar registrado en un censo especial que es único para toda la UE, el Registro de Operadores Intracomunitarios. La inscripción da lugar a la asignación de un número VIES (siglas de la expresión inglesa VAT *Information Exchange System*), cuyos dos primeros dígitos son el código ISO del país de registro (en España: VIES = ES+NIF). Es responsabilidad del sujeto pasivo que realiza la venta verificar que el comprador dispone del correspondiente número VIES[177].

177 La consulta de los registros VIES puede realizarse en la siguiente URL de la UE:
http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/?locale=es

Al no existir controles en frontera, y con la finalidad de evitar el fraude, se establece también la obligación para todos los sujetos pasivos del IVA de realizar una declaración trimestral en la que consten las entregas comunitarias que han realizado a otros operadores. Estos datos son intercambiados por los Estados miembros.

6.1.3. Especial referencia a Canarias, Ceuta y Melilla

Las Islas Canarias, si bien están integradas en el TAU, no forman parte del territorio armonizado por las Directivas a efectos del IVA y de los Impuestos Especiales. Esto provoca que en los intercambios de mercancías entre Canarias y el resto del TAU sea necesario presentar una declaración aduanera de introducción y de expedición.

Ceuta y Melilla no forman parte del TAU, por lo que desde un punto de vista aduanero tienen la consideración de territorios terceros.

6.2. Fiscalidad directa[178]

Los beneficios obtenidos por una empresa en un país distinto del de su sede pueden resultar gravados tanto en el país de su residencia (principio de la renta universal), como en aquel en que se obtienen los beneficios (principio territorial o de la fuente). Para evitar esta situación, los países negocian de forma bilateral **Convenios para evitar la Doble Imposición** (CDI), por lo que la empresa que se externaliza debe tener en cuenta si su país de residencia tiene firmado un CDI con el territorio en el que va a operar[179].

"Inicialmente, los Convenios de doble imposición tenían como misión delimitar o condicionar el ejercicio de las potestades tributarias tal como venían reconocidas en la legislación tributaria interna de dichos Estados, pero de forma cada vez más importante determinadas cláusulas tributarias internas son diseñadas a modo de complemento, reacción o prevención frente al uso inadecuado o indeseado de los Convenios de doble imposición por parte de determinados contribuyentes" (García, 2009, pp. 101-123).

Existen dos modelos principales de CDI, el de la OCDE[180] y el de la ONU[181]. Ambos tratan de evitar la doble imposición en los tributos que recaen sobre la obtención de renta, tanto de las personas físicas, como jurídicas (Impuesto sobre Sociedades), y en los impuestos que gravan el patrimonio, y aplican como criterio fundamental el Principio de la Renta Universal.

El modelo de convenio de la OCDE es utilizado por los países desarrollados y es el más extendido. El modelo de Naciones Unidas trata de ser un modelo más equitativo en las relaciones entre países desarrollados y países en desarrollo y por

178 Los impuestos directos son los que gravan la renta obtenida. En España "los impuestos directos, todos sobre la renta, son los cuatro siguientes: a) el impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas; b) El impuesto sobre Sociedades; c) el impuesto sobre la Renta de No Residentes; d) el impuesto sobre Sucesiones y Donaciones". (Martín *et al.,* 2016, p. 744).

179 En la siguiente dirección URL se pueden consultar los CDI firmados por España https://www.hacienda.gob.es/es-ES/Normativa%20y%20doctrina/Normativa/CDI/Paginas/cdi.aspx:

180 El modelo de Convenio de Doble Imposición de la OCDE se puede consultar en: OCDE, *Model Tax Convention on Income and on Capital: Condensed Version 2014*, OECD Publishing, Paris, 2014. Vid. http://dx.doi.org/10.1787/mtc_cond-2014-en

181 El modelo de Convenio de Doble Imposición de Naciones Unidas se puede consultar en la siguiente dirección: https://www.un.org/development/desa/financing/es/what-we-do/ECOSOC/tax-committee/thematic-areas/UN-model-convention

eso, aunque el criterio principal sigue siendo el de la renta universal, da entrada en más casos al principio de la fuente.

En cuanto a los **criterios aplicados por los CDI**, con carácter general rige el principio de la renta universal, por lo que será el país en el que la persona física o jurídica tenga su residencia el que gravará sus rentas y su patrimonio. No obstante, este principio cede en ocasiones ante el criterio de la fuente, como en el caso de las rentas obtenidas de bienes inmuebles, que serán gravadas por el país en el que estén situados, o en el caso de las rentas obtenidas a través de un establecimiento permanente, que se gravarán en el Estado en el que dicho establecimiento esté situado, y no en el que tenga su residencia la empresa o persona propietaria del mismo. Por este motivo, los convenios suelen dedicar al menos un artículo completo a definir qué tiene la consideración de establecimiento permanente y qué no.

7. La regulación y las *soft law* de la sostenibilidad en la contratación internacional

En la actualidad los graves problemas ambientales y sociales han modificado y convertido en obsoleto el modelo de gestión tradicional de las empresas y organizaciones. No basta que una empresa oriente sus estrategias y procesos hacia la obtención de los mayores beneficios para sus accionistas. Hoy en día, una empresa debe conjugar los mejores resultados con la voluntad de construir y fortalecer los ecosistemas económicos , sociales y ambientales en las localizaciones donde preste sus servicios y/o realice sus actividades.

En la internacionalización, y dentro de la misma, la contratación, las *joint ventures*, las franquicias o los posibles acuerdos de colaboración deben llevar de forma implícita y visible el posicionamiento sostenible y responsable de las organizaciones como vía para la generación de valor, la generación de confianza, la obtención de la licencia para operar y la obtención de embajadores de marca en todos los grupos de interés con los que se relacione la empresa en su proceso de internacionalización y contratación.

7.1. El concepto de sostenibilidad y la internacionalización, una pareja indisoluble en el siglo XXI

El concepto de sostenibilidad tuvo su origen práctico en el año 1987 como consecuencia de la publicación del informe Brundtland de Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible[182]. Su objetivo principal era sensibilizar a las empresas y gobiernos de las graves consecuencias medioambientales provenientes del desarrollo económico y de la situación crítica de algunas de las sociedades a nivel mundial. Su meta estratégica consistía en cambiar los modelos económicos y productivos para encontrar soluciones a los impactos derivados de la industrialización, de la asimetría en la distribución de la riqueza, y del crecimiento desproporcionado y sistemático de la población mundial[183].

Este nuevo reto llamado, desarrollo sostenible, trajo consigo la aparición del concepto de la **sostenibilidad** y de la **responsabilidad social corporativa**, como la respuesta que debían dar las organizaciones y empresas a este reto global. Estas dos denominaciones que se desplegaban en tres bloques de acción (económico, social y ambiental) abrieron la puerta a otras nuevas como las de **ciudadanía corporativa**, **responsabilidad social empresarial o RSC/S (Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad)**

182 El informe Brundtland de Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible puede consultarse en el siguiente enlace: https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

183 Ver desarrollo sostenible en Asamblea General de las Naciones Unidas en el siguiente enlace: https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml

que presentaban pequeñas diferencias entre ellas en su alcance y contenidos.

En la actualidad no hay una denominación única para nombrar a la necesidad del cambio de enfoque en los mercados y sectores que conjugue la rentabilidad, la perdurabilidad y el crecimiento económico, junto con la solución de los problemas y retos ambientales y sociales existentes. Recientemente ha aparecido una nueva denominación, conocida como **Environmental, Social y Governance (ESG)**, asociada a la **Inversión Socialmente Responsable (ISR)**, que considera que las empresas no solo deben ser valoradas por su rentabilidad, sino también por como dan respuesta a los impactos y riesgos sociales, ambientales y de gobierno que pueden generar por sus operaciones e influir en las decisiones de compra de las acciones de las compañías participantes en los mercados de capitales[184]. Uno de los últimos en aparecer entre los mismos ha sido la sostenibilidad corporativa o de las empresas tal y como lo nombra la Unión Europea en sus últimas directivas aprobadas en 2022 y 2023.

Como consecuencia de las crisis económicas generadas a partir del año 2008 y tras la COVID-19, su alcance ya engloba a la mayoría de los países del planeta y el objetivo es dar solución a los graves problemas de derechos humanos, pobreza, hambre, salud, empleo, desigualdad, etc., que existen a nivel global[185].

7.2. La evolución de la regulación de la sostenibilidad y su situación actual

La responsabilidad social corporativa o la sostenibilidad nacen de forma visible en España y Europa a partir del año 2002[186]. En esos momentos presentaba los siguientes principios:

- **Voluntariedad***:* no existía ninguna obligación de hacer frente a los problemas de las sociedades y del medio ambiente y, por tanto, no existían: "regulaciones blandas" o *soft law*.

- **Actuaciones por encima de la legislación:** solo se consideraba sostenibilidad o respon-

184 Debe tenerse en cuenta que los entornos económicos están inmersos en lo que define el acrónimo VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad). La respuesta a estos entornos suele ser la integración en la gestión empresarial de los denominados "inductores de valor". Un **inductor de valor** es un aspecto o modelo que, sin formar parte de la cadena de valor de las organizaciones, actúa como catalizador y permite obtener una mejora en la gestión, en la rentabilidad, en el retorno y en la reputación de la compañía. Estos inductores de valor ayudan a mejorar los resultados tangibles e intangibles de las organizaciones. Ejemplos de estos inductores de valor son los sistemas de gestión certificables, la excelencia según el modelo de la EFQM 2020 (*European Foundation for Qualitiy Management* o "Fundación Europea para la Gestión de la Calidad"), la digitalización, la innovación o la gestión científica de los grupos de interés. Vid. el modelo EFQM 2020 en el siguiente enlace: https://www.efqm.org/es/efqm-model.

185 Todas las empresas españolas que actualmente están liderando los mercados económicos y financieros globales (Telefónica, Acciona, Iberdrola, BBVA, Red Eléctrica de España o Mapfre, por poner varios ejemplos) han entendido que la sostenibilidad es un nuevo paradigma de la gestión que mejora el posicionamiento de una empresa para entrar en otros mercados internacionales. Los potenciales clientes o socios valoran en la toma de decisiones los buenos resultados, una profesionalidad comprobable y una gestión técnica excelente. Las empresas que sean capaces de atender este trinomio de valor tendrán una importante ventaja competitiva frente a otras empresas que no lo hagan y se centren exclusivamente en criterios puramente técnicos y/o económicos.

186 El 18 de julio de 2001 la Comisión Europea publica "El libro Verde" en el que se fomenta un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, que puede consultarse en el siguiente enlace: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf

sabilidad social a aquellas acciones que las empresas hicieran por encima de la legislación económica, laboral, social o ambiental existente[187].

- **Integración en bienes y servicios:** un objetivo complementario y avanzado lo constituía que la gestión sostenible se fuera integrando progresivamente en los bienes y servicios elaborados y/o prestados por las empresas. Es decir, que los productos y servicios fueran sostenibles.

- **Marcos de relación y diálogo con los grupos de interés:** se empieza a considerar que los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, reguladores, sociedad, etc.) tienen un derecho lícito de participar en las estrategias, proyectos y decisiones de las organizaciones en materia de responsabilidad social y de conocer la gestión y los resultados obtenidos por las mismas, a través de la información contenida en un informe preparado a tal efecto.

- **Proyecto compartido a nivel mundial:** este nuevo movimiento considera que las empresas deben formar parte de una nueva corriente de tracción y cambio en los modelos de gestión de los negocios y en las formas en las que se diseñan y ponen en el mercado productos y servicios.

- **Atención principal al desarrollo económico, a los problemas sociales y a la degradación ambiental:** los ejes fundamentales de la gestión se establecen mediante el acrónimo ESA. Es decir, E, de gestión económica; S, de gestión social, interna y externa, y A, de gestión ambiental.

Los resultados principales de esta atención "voluntaria" fue un mínimo crecimiento y una escasa participación empresarial en la responsabilidad social empresarial / sostenibilidad. Las empresas solo se implicaban en aquellos aspectos que ponían en valor lo que ya realizaban o lo que consideraban más sencillo de implementar.

La consecuencia natural de estos escasos avances fue la creación de legislaciones (***hard law***) que, partiendo de entidades como la Unión Europea, alcanzasen a sus países o regiones constitutivos (o empresas exteriores que trabajasen en países de la Unión Europea) en temas como la igualdad, la de conciliación de la vida personal y laboral, la gestión de los residuos, la cooperación internacional, o la evaluación ambiental, por poner algunos ejemplos.

Por otro lado, empezaron a aparecer propuestas, modelos e iniciativas desde organizaciones internacionales del mayor nivel como lo puedan ser Naciones Unidas, la OCDE, OIT, ISO, Global Reporting Initiative, Human Rights Watch, Business ethics, WRI. UICN. GHG Protocol, SASB, etc. que son apoyados por gobiernos y entidades de impacto mundial como propuestas "casi obligatorias" a cumplir por todas las organizaciones a nivel internacional. Esto es lo que se denomina comúnmente ***soft law***.

En los epígrafes siguientes, se debe observar, respetar y cumplir en su proceso los contenidos de

187 Los parámetros principales de orientación de las organizaciones se basaban en los principios del Pacto Mundial, en los Objetivos de desarrollo del milenio y en el Libro verde de la RSE de la Unión Europea.

hard law y ***sof law*** que cualquier empresa debe observar en su proceso de internacionalización o consolidación en los mercados exteriores, para culminar con éxito alianzas estratégicas. Su cumplimiento, sea obligatorio o no, supone una gran ventaja competitiva frente a otras empresas que se centren exclusivamente en criterios puramente técnicos y/o económicos.

7.2.1. La regulación actual de la sostenibilidad (*hard law*)

En el caso de las empresas enmarcadas dentro de la Unión Europea, el disparador de esta legislación partió del documento denominado Libro Verde de 2001[188].

En la actualidad las legislaciones más relevantes existentes a nivel europeo / español, que integran la denominada ***hard law***, en sus distintos ámbitos de aplicación, son las siguientes:

- **Gobierno corporativo: Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas**

  Los **códigos de buen gobierno** son documentos generados por una entidad pública encargada para tal efecto[189] que contienen principios, normas, directrices, reglas y buenas prácticas para mejorar y hacer más consistente y preciso el gobierno corporativo de las empresas. Estos códigos se publican con el objetivo de constituir un patrón para qué la alta dirección de las organizaciones conozca y aplique las mejores prácticas existentes en el gobierno y control de las sociedades. En España, el código de buen gobierno de las sociedades cotizadas vigente es el correspondiente al año 2020[190] que incluye las 64 mejores recomendaciones para una gestión de valor, ética y transparente en los consejos de administración (recomendaciones 53, 54 y 55).

- **Finanzas: plan de acción sobre Finanzas sostenibles**

  Las **finanzas sostenibles** son aquellas que apoyan el crecimiento económico y simultáneamente reducen las presiones sobre el medio ambiente, dando respuesta a aspectos sociales y de gobierno corporativo de especial valor como la desigualdad, los derechos humanos las estructuras de gestión de las organizaciones y la remuneración de los ejecutivos de las compañías. Actualmente, la UE está realizando un importante ejercicio regulatorio para integrar las consideraciones de sostenibilidad en su marco de política financiera[191].

- Las Directivas más importantes a este respecto y obligatorias para las empresas europeas en 2023 son:

188 El objetivo del Libro Verde era fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas, como vehículo vertebrador de la acción a llevar a cabo por las empresas de la Unión Europea, que se puede consultar en el siguiente enlace: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf

189 En España el organismo encargado es la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

190 El Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (2020) puede consultarse en el siguiente enlace: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf

191 Ver sitio web de la Comisión Europea sobre estrategia para financiar la transición hacia una economía sostenible en el siguiente enlace: https://ec.europa.eu/info/publications/210706-sustainable-finance-strategy_en

- Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y grupos.

- Directrices no vinculantes sobre información no financiera (2017).

- Directrices sobre la presentación de informes no financieros. Suplemento sobre la información relacionada con el clima (2019).

- Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modificó el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de Julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

- Reglamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de junio de 2020 relativo al establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles y por el que se modifica el Reglamento (UE) 2019/2088 (Reglamento de taxonomía).

- Reglamento Delegado (UE) 2021/2139 sobre los criterios técnicos de selección para determinar las condiciones en las que se considera que una actividad económica contribuye de forma sustancial a la mitigación del cambio climático o a la adaptación al mismo.

- Reglamento Delegado (UE) 2021/2178 sobre la especificación del contenido y la presentación de la información que deben divulgar respecto a las actividades económicas sostenibles desde el punto de vista medioambiental, y la especificación de la metodología para cumplir con la obligación de divulgación de información.

- Directiva (UE) 2022/2464 de reporte e información sobre sostenibilidad por parte de las empresas[192].

- Propuesta de directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937 (de próxima aprobación)[193].

o **Derechos Humanos: Legislación de la Unión Europea sobre "debida diligencia de las empresas en materia de sostenibilidad y más concretamente en derechos humanos"**

La propuesta tiene por objeto fomentar un comportamiento empresarial sostenible y responsable a lo largo de las cadenas de su-

192 La directiva (UE) 2022/2464 se puede consultar en el siguiente enlace: https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81871

193 La propuesta de Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad se puede consultar en el siguiente enlace: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX:52022PC0071

ministro mundiales[194]. Las empresas desempeñan un papel clave en la construcción de una economía y una sociedad sostenibles. Se les exigirá que determinen y, en caso necesario, prevengan, atajen o mitiguen los efectos adversos de sus actividades en los derechos humanos (por ejemplo, trabajo infantil y explotación de los trabajadores) y en el medio ambiente (por ejemplo, contaminación y pérdida de biodiversidad)[195].

Para las empresas, estas nuevas normas aportarán seguridad jurídica y condiciones de competencia equitativas. Para los consumidores y los inversores, aportarán más transparencia. Las nuevas normas de la UE impulsarán la transición ecológica y protegerán los derechos humanos en Europa y fuera de ella.

- **Medioambiente**

La Unión Europea, a través de sus estrategias, establece unas prioridades comunitarias que incluyen aspectos relacionados con la gestión medioambiental para todos sus países miembros. Las más relevantes son:

- **Pacto Verde Europeo:** este pacto tiene como finalidad responder a los desafíos del clima y del medio ambiente. Su objetivo está centrado fundamentalmente en el cambio climático, en la contaminación y destrucción de bosques y océanos en la desaparición de las especies del planeta. Los campos de actuación se centran en el clima, la energía, la agricultura, la industria, el medio ambiente y océanos, el transporte, las finanzas y el desarrollo regional, y en la investigación e innovación[196].

- **Pacto Europeo por el clima:** este pacto tiene el objetivo de que las personas, las comunidades, y las organizaciones participen en la acción por el clima y en la construcción de una Europa más verde. Este pacto, entendido como una iniciativa abierta inclusiva y en evolución en pro de la acción por el clima, invita a naciones, regiones, comunidades locales, escuelas y sociedad civil a compartir información sobre el cambio climático y la degradación del medio ambiente, así como sobre la manera de hacer frente a esas amenazas existenciales. Mediante una plataforma *online* y diálogos e intercambios con los ciudadanos se fomentará el vínculo entre la transición digital y la ecológica. El objetivo es que personas y organizaciones se conviertan en embajadores del Pacto por el clima[197].

- **Plan de acción para la economía circular:** este nuevo plan de la UE establece medidas a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos para adaptar la economía

194 La propuesta de Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937 se puede consultar en el siguiente enlace: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52022PC0071

195 Ver sitio web de la Comisión Europea sobre la Diligencia debida de sostenibilidad corporativa en el siguiente enlace: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en

196 Ver las acciones y objetivos de la U.E. sobre el Pacto Verde Europeo en el siguiente enlace: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_es#puntos-destacados

197 Ver sitio web de la U.E. del Pacto Europeo para el Clima en el siguiente enlace: https://europa.eu/climate-pact/index_en

a un futuro ecológico y reforzar la competitividad, protegiendo al mismo tiempo el medio ambiente y confiriendo nuevos derechos a los consumidores. Su objetivo fundamental es asegurar que los recursos utilizados se mantengan en la economía de la Unión Europea durante el mayor tiempo posible. Este plan y sus iniciativas se elaborarán mediante la participación entre empresas y grupos de interés[198].

- **Acción social: Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo**

  La cooperación internacional para el desarrollo tiene como objetivo fomentar que los estados democráticos colaboren con aquellos países que no han alcanzado su mismo nivel de desarrollo[199].

- **Transparencia**

  Como consecuencia de la **Directiva 2014/95/UE acerca de la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos**[200] aparecen legislaciones en cada uno de los países integrantes de la Unión Europea. En España esta Directiva se transpone en **Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio**[201], y la **Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas**[202], en materia de información no financiera y diversidad[203]. La Ley 11/2018, ley de información no financiera y diversidad, obliga a las más grandes empresas y a otras que se consideran de interés público[204], o que durante dos ejercicios consecutivos reunieran al final del cierre que de cada uno de los mismos, concurran al menos dos circunstancias entre los tres supuestos posibles[205].

198 Ver comunicado de prensa de la Comisión Europea, de 11 de marzo de 2020, sobre "El nuevo Plan de acción para la economía circular muestra el camino hacia una economía competitiva y climáticamente neutra de consumidores empoderados" en el siguiente enlace:
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_20_420

199 En el caso de España, la ley establece como sectores de cooperación el agua y saneamiento, el crecimiento económico, la cultura y la ciencia, el desarrollo rural, la seguridad alimentaria y la nutrición, la educación, el género, la gobernabilidad democrática, el medio ambiente al cambio climático, y la salud. Ver el sitio web de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en el siguiente enlace:
https://www.aecid.es/ES/sectores-de-cooperaci%C3%B3n

200 Ver la Directiva 2014/95/UE en el siguiente enlace:
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/LSU/?uri=celex:32014L0095

201 Ver el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital en el siguiente enlace:
https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544

202 Ver la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas en el siguiente enlace:
https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-8147

203 Ver la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad en el siguiente enlace:
https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-17989

204 Artículo primero dos de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por el que se modifica el apartado 5 del artículo 49 del Código de Comercio.

205 Los tres supuestos son: 1.º Que el total de las partidas del activo consolidado sea superior a 20.000.000 de euros; 2.º Que el importe neto de la cifra anual de negocios consolidada supere los 40.000.000 de euros; 3.º Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio sea superior a doscientos cincuenta.

Su objetivo es que las empresas elaboren un informe o memoria acerca del estado de información no financiera y diversidad que contenga dentro del mismo los siguientes requerimientos[206]:

- Información sobre el modelo de negocio, los mercados en los que opera, las metas y estrategias, y los factores y tendencias que pudieran marcar su evolución y crecimiento. Es decir, información sobre el contexto en el que se mueve y su posible residencia y capacidades.

- Política y procedimientos de diligencia debida. Elementos para minimizar los posibles incumplimientos y la debida respuesta ante problemas o incidentes relacionados con los derechos humanos.

- Información acerca de los resultados obtenidos como consecuencia del punto anterior en base a indicadores no financieros que permitan cuantificar los progresos realizados.

- Riesgos detectados y normativas utilizadas para la detección, evaluación y mitigación de estos en el corto, el medio y el largo plazo.

- Indicadores clave de resultados no financieros (derechos humanos, sociales, laborales, ambientales y lucha contra la corrupción y el soborno, etc.). Estos indicadores deben cumplir las directrices de la Comisión Europea (2017/C 215/01)[207] y los propuestos en los estándares de la organización Global Reporting Initiative (GRI), que serán tratados en el apartado c) del epígrafe siguiente.

A modo de resumen, en el Cuadro 6.7, se muestran las legislaciones más relevantes existentes a nivel europeo / español, que integran la denominada *hard law*, en sus distintos ámbitos de aplicación.

206 Artículo primero dos de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por el que se añade un apartado 6 al artículo 49 de Código de Comercio.

207 Las Directrices sobre la presentación de informes no financieros (Metodología para la presentación de información no financiera) (2017/C 215/01), se pueden descargar en el siguiente enlace: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=ES

Cuadro 6.7

HARD LAW

MATERIA	REGULACIÓN
Gobierno corporativo	En España: Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas
Finanzas	Regulación de la UE sobre la estrategia para financiar la transición hacia una economía sostenible
Derechos Humano	Regulación de la UE sobre la debida diligencia de las empresas en materia de sostenibilidad
Medioambiente	o Pacto Verde Europeo o Pacto Europeo por el clima o Plan de acción para la economía circular
Acción social	En España a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)
Transparencia	Directiva 2014/95/UE

Fuente: elaboración propia.

7.2.2. Las iniciativas y modelos de mayor impacto y exigencia (*soft law*) de la sostenibilidad

En relación con las propuestas, iniciativas y principios de mayor relevancia y que actualmente se integran en la denominada ***soft law*** son las siguientes, en sus distintos ámbitos de aplicación:

- **Generales en relación con la sostenibilidad, *Sustainability & Responsibility* (S&R)**

  - **Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas:** iniciativa internacional de Naciones Unidas que promueve el Desarrollo Sostenible y la responsabilidad social empresarial. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es un llamamiento a las empresas para que incorporen 10 principios universales relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción en sus estrategias y operaciones, así como para que actúen de forma que avancen los objetivos sociales y la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), que se tratarán en el punto siguiente. Los 10 principios del Pacto Mundial de la ONU, derivados de las convenciones y decla-

raciones de las Naciones Unidas, están reconocidos y respaldados por numerosos documentos finales y resoluciones intergubernamentales, incluidas las resoluciones de la Asamblea General[208].

– **Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** iniciativa propuesta por Naciones Unidas para dar respuesta a las 17 más importantes prioridades para resolver los problemas y retos del mundo actual en los campos que afectan a las sociedades y al planeta[209]. La proposición y promoción de estos ODS es responsabilidad de los gobiernos de las naciones y de las redes nacionales del pacto mundial. Para ello los ODS tienen como medida de visión y de control del avance en el periodo comprendido entre 2016 y 2030, cuyos objetivos principales son la minimización de la pobreza, la lucha contra la desigualdad y la reducción drástica del cambio climático. Además, a través de la organización SDG Compass[210], proporciona orientación a las empresas sobre cómo pueden alienar sus estrategias para contribuir al cumplimiento de las ODS.

208 Ver "El Pacto Mundial de la ONU: la Búsqueda de Soluciones para Retos Globales" en el siguiente enlace: https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales

209 Ver página web de Naciones Unidas: Objetivos de Desarrollo Sostenible en el siguiente enlace: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

210 Ver página web de SDG Compass en el siguiente enlace: https://www.pactomundial.org/biblioteca/guia-sdg-compass-la-guia-para-la-accion-empresarial-en-los-ods/

o **En relación con los derechos humanos**

Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: esta guía o iniciativa mundial, denominada principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos, es la de mayor valor en el conocimiento y en el cumplimiento de todas las convenciones asociadas con los derechos antes mencionados[211]. Esta guía explica el papel de los gobiernos y empresas en la protección de los derechos humanos y establece la necesidad de contar con mecanismos reparadores cuando se presenten circunstancias de incumplimiento. De acuerdo con el nivel de excelencia en la gestión de estos principios, las empresas se sitúan en tres niveles de desarrollo: básico, estratégico y transformador.

Los principios se basan en tres pilares y en una guía de actuación que permite tener el conocimiento y destrezas en la gestión. Los tres pilares son los siguientes:

– Es deber de los estados proteger los derechos humanos.

– Las empresas deben respetar los derechos humanos.

– Acceso a mecanismos de reparación para las víctimas de vulneraciones de los derechos humanos.

211 Los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos puede descargarse en el siguiente enlace: https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf

- **En relación con la gestión y con la transparencia de la sostenibilidad**

  Estándares de sostenibilidad de la organización Global Reporting Initiative (GRI): iniciativa responsabilidad de la entidad GRI con el objetivo de promover la elaboración de informes de sostenibilidad o de responsabilidad social, y permitir cuantificar la evolución de la mejora en la gestión y en los resultados para todas las organizaciones que se adhieran a la misma y mejorar la transparencia global[212]. Se trata de un conjunto de normas que en la actualidad son el máximo exponente en la planificación, medición, evaluación y comunicación de los aspectos materiales más importantes en los campos económicos, sociales, laborales y ambientales de una empresa.

- **En relación con la normalización de la sostenibilidad**

  ISO 26000: responsabilidad social: esta guía no certificable, propiedad de la **International Organization for Standardization**, es la propuesta más importante para inspirar el diseño de la conceptualización y del desarrollo estructural de la responsabilidad social para cualquier tipo de organización[213].

  Igual que la ISO 9001 es el estándar o norma más importante para asegurar el cumplimiento de los principios de la calidad de los procesos y productos de cualquier organización, la ISO 26000 es la vía más importante en relación con la responsabilidad social[214]. Es una guía que explica el diseño, la implantación y el mantenimiento de las acciones y proyectos asociados a la responsabilidad social en cuatro fases: planificación, organización, implantación (evaluación, documentación y puesta en marcha) y control y seguimiento.

- **En relación con el medioambiente**

  – **Carbon Disclosure Project CDP:** esta organización tiene el objetivo fundamental de gestionar un sistema global de información y memorias ambientales a nivel mundial. Sus campos de actuación principales son el clima, el agua y los bosques. Es el mayor y más importante repositorio de información medioambiental de las organizaciones a nivel mundial[215]. La información almacenada y custodiada se obtiene de la documentación (metodologías) y cuestionarios que CDP propone de forma voluntaria a ciudades, compañías, estados y regiones en relación con el cambio climático, con los bosques y con el agua.

212 Estándares de sostenibilidad de la organización Global Reporting Initiative (GRI) (versión corta) pueden descargarse en el siguiente enlace:
https://www.globalreporting.org/

213 La Guía de Responsabilidad Social ISO 26000:2010 puede verse en el siguiente enlace:
https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es

214 En algunos países como Gran Bretaña las organizaciones tienen que demostrar el grado de cumplimiento de sus principios y recomendaciones para poder acceder a determinadas licitaciones como lo pueda ser la compra de equipos, por ejemplo, ferroviarios.

215 Ver la página web de CDP en el siguiente enlace:
https://www.cdp.net/en

– **Green House Protocol (GHG):** esta entidad fruto de la alianza con dos de las más importantes organizaciones prescriptoras de la sostenibilidad a nivel mundial como lo son el Instituto de Recursos Mundiales (WRI) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) proporciona informes, orientaciones, herramientas y capacitación para que las empresas y los gobiernos sepan medir y gestionar hacia la minimización de las emisiones de gases invernadero. Los estándares son[216]:

  - GHG Protocolo corporativo.
  - GHG Protocolo para ciudades.
  - Estándar de objetivos de mitigación.
  - Estándar de cadena de valor corporativo (alcance 3).
  - Estándar de política y acción.
  - Estándar de producto.
  - Protocolo del proyecto.

o **En relación con la acción social**

The guide to SROI: esta guía fue creada para medir el retorno del impacto social de las inversiones e identificar las vías para mejorar su rendimiento[217]. El seguimiento de las recomendaciones de esta guía y la presentación de resultados tangibles y fiables en relación con el valor de la gestión social realizada posicionarán a una empresa u organización en una situación de ventaja en los procesos de licitación o de adjudicación.

A modo de resumen, en el Cuadro 6.8 se muestran las propuestas, iniciativas y principios de mayor relevancia y que actualmente se integran en la denominada ***soft law*.**

216 El contenido de los estándares se puede ver en el siguiente enlace:
https://www.wri.org/initiatives/greenhouse-gas-protocol

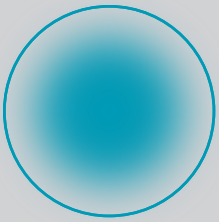
217 La Guía para el Retorno Social de la Inversión (SROI) se puede descargar en el siguiente enlace:
https://www.fi-compass.eu/publication/other-resources/guide-social-return-investment

Cuadro 6.8

SOFT LAW

MATERIA	REGULACIÓN
Generales de sostenibilidad (S&R)	Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
Derechos Humanos	Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos.
Gestión y transparencia	Estándares de sostenibilidad de Global Reporting Iniciative (GRI).
Normalización	ISO 26000.
Medioambiente	Carbon Disclosure Project (CDP). Green House Protocol (GHG).
Acción social	The guide to SROI.

Fuente: elaboración propia.



RESUMEN

a. Contratación internacional

- Las **fuentes** internacionales de las obligaciones contractuales son: a) el contrato; b) la ley designada en el contrato, o a través de las normas de conflicto; c) la *lex mercatoria* y d) los contratos tipo y condiciones generales de contratación. El contrato de compraventa internacional se regula por la **Convención de Viena**.

- El **incumplimiento de un contrato** podrá ser esencial o no esencial. En el incumplimiento no esencial, la parte perjudicada tendrá derecho a exigir el cumplimiento y, además, a ser indemnizada con los daños y perjuicios ocasionados por el incumplimiento de la otra. En caso de incumplimiento esencial, la parte perjudicada podrá optar por exigir el cumplimiento o resolver el contrato y reclamar daños y perjuicios, en cualquier caso. Estas dos opciones son incompatibles entre sí, por lo que deberá elegir una u otra, si bien cabe la posibilidad de optar por el cumplimiento y, si este resultare imposible, reservarse la resolución del contrato.

- El incumplimiento causado por una circunstancia de **fuerza mayor**, bien de la parte, bien de un tercero, no genera derecho a reclamar daños y perjuicios.

- El **agente** es un intermediario independiente que se obliga de forma estable, y a cambio de una remuneración, a promover actos u operaciones de comercio por cuenta ajena, o a promoverlos y concluirlos por cuenta y nombre ajenos, sin asumir los riesgos o resultados de tales operaciones.

- El **contrato de comisión** es un contrato por el cual una persona (comisionista) se obliga a prestar algún servicio, o hacer alguna cosa, por cuenta o encargo de otra (comitente), actuando en nombre propio o del comitente y a cambio de una remuneración (comisión).

- Bajo la denominación de **contrato de distribución** cabría encuadrar muchos más contratos que los tradicionalmente llamados "contrato de concesión o distribución en exclusiva", incluyendo todos aquellos que tengan por objeto la transmisión de la propiedad de las mercancías y constituyan una relación estable que abarca todas las operaciones comerciales celebradas a lo largo de la cadena de valores.

- La **franquicia** es un contrato de colaboración empresarial a través del cual una de las partes, franquiciador, titular de una determinada marca, patente, método o técnica de fabricación o actividad industrial o comercial, otorga al franquiciado el derecho a utilizarla en una zona geográfica determinada, por tiempo establecido, y bajo ciertas condiciones de control, contra la entrega de una prestación

económica que suele articularse mediante la fijación de un canon inicial, que se complementa con entregas sucesivas en relación a la actividad desarrollada.

- La ***joint venture*** tiene por finalidad la combinación de capacidades técnicas y financieras de varias sociedades, con o sin constitución de una sociedad mercantil nueva. En el caso de la *Joint Venture Corporation* o sociedad conjunta, el primer paso es la firma de un acuerdo o protocolo preliminar, también denominado acuerdo base o *Joint Venture Agreement*, y que consiste en la concreción y delimitación de todos los aspectos estratégicos, organizativos y financieros de la futura empresa conjunta.

b. La resolución de conflictos: ¿tribunales de justicia o arbitraje comercial internacional?

- Las formas de **solución de conflictos** en el ámbito internacional pasan por fijar la competencia judicial o arbitral. El **arbitraje** es un método de resolución de disputas alternativo a la administración de justicia. Se caracteriza por ser un procedimiento **privado e informal**, por el que las partes acuerdan someter una determinada disputa a una o varias personas imparciales (árbitros) a las que autorizan para que resuelvan la controversia mediante una decisión definitiva y obligatoria susceptible de ser ejecutada (**laudo**).
- En el ámbito internacional, cobra especial relevancia el **Convenio de Nueva York, por el cual los laudos arbitrales extranjeros** serán ejecutados por los tribunales de los países que lo han suscrito.

c. La protección de la propiedad industrial

- **Patentes:** existen tres ámbitos de protección internacional, uno reservado a países europeos y otro de carácter internacional, y un tercer ámbito de protección para los Estados miembros de la UE.
- **Marcas:** existen igualmente dos ámbitos de protección internacional. El primero, reservado a países miembros de la UE, y el segundo, con carácter internacional.

d. Las aduanas en la actividad internacional

- Actualmente resulta de aplicación en la Unión Europea el **Código Aduanero de la Unión (CAU)** y sus correspondientes Reglamentos Delegado y de Ejecución.
- Toda mercancía que entre o salga del Territorio Aduanero de la Unión está sometida a **vigilancia y control aduanero**, debiendo presentarse a las autoridades aduaneras. Tras su entrada en el TAU las mercancías quedan en situación de depósito temporal durante un plazo máximo de 90 días, en el que deben declararse para un régimen aduanero.

- Los **regímenes aduaneros** aplicables en el TAU son: despacho a libre práctica, regímenes especiales y exportación. A su vez, dentro de los regímenes especiales, existen las siguientes figuras: el tránsito (interno y externo), el depósito (depósito aduanero y zona franca), el destino especial (importación temporal y destino final) y el perfeccionamiento (activo y pasivo).

e. La fiscalidad en las operaciones internacionales

- Las empresas que se internacionalizan se ven afectadas tanto por la **fiscalidad indirecta** que grava la importación (y en ocasiones la exportación) de las mercancías como por la **imposición directa** que grava los beneficios obtenidos en el extranjero.

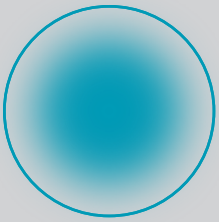
- La **deuda aduanera** que grava la importación de las mercancías viene determinada por su clasificación arancelaria, su valor y su origen. Además, las mercancías que se importan pueden verse gravadas por **impuestos** generales o específicos **sobre el consumo**.

- Los **convenios de doble imposición** tratan de evitar que una misma renta o patrimonio sea gravada por dos países. Con carácter general, las rentas son sometidas a tributación en el país en el que la persona física o jurídica tiene su residencia.

f. La regulación y las *soft law* de la sostenibilidad en la contratación internacional

- Una **gestión de la sostenibilidad** rigurosa, simple, eficiente, comprometida y participativa con los grupos de interés, ética, transparente y sistemáticamente mejorada, de una forma innovadora, **permite obtener múltiples beneficios para la empresa y su estrategia de internacionalización**: apertura a mercados internacionales de mayor valor; mejora de la confianza con sus grupos de interés y reputación corporativa; diferenciación frente a competidores; atracción y retención de talento; mejor acceso a la financiación, etc.

- Todas las grandes empresas y aquellas que no lo son, pero que entienden que esto tiene un gran valor y necesidad para las sociedades y el planeta, cumplen con las normas del ***hard law*** y ***soft law***.



GLOSARIO

- **Acta de misión:** orden procesal del árbitro consensuada con las partes en la que se fijan, como mínimo, las cuestiones siguientes: (i) el nombre completo de los árbitros y las partes, y la dirección que hayan designado para comunicaciones en el arbitraje; (ii) los medios de comunicación que habrán de emplearse; (iii) el idioma y el lugar del arbitraje; (iv) las normas jurídicas aplicables al fondo de la controversia o, cuando proceda, si debe resolverse en equidad, y (v) el calendario de las actuaciones. En ocasiones también se incluye un resumen de la controversia y se plasman las pretensiones de las partes.

- **Árbitro:** persona física a la que las partes de una relación jurídica confían la solución de una determinada disputa autorizándola a que emita una decisión definitiva y susceptible de ser ejecutada. Los árbitros pueden actuar de forma individual (árbitro único) o colegiada (tribunal arbitral).

- **Caducidad:** plazo en el que se debe ejercitar una acción, sin que se pueda interrumpir. Si la acción no se ejercita en ese plazo, se extingue, perdiendo la posibilidad de hacerlo más tarde.

- **Convenio internacional:** instrumento jurídico por el que los Estados y las organizaciones intergubernamentales asumen un compromiso jurídico internacional. Este instrumento puede denominarse también de distintas maneras como, por ejemplo: acuerdo internacional, pacto, protocolo, carta, convenio, convención, etc.

- **Cosa juzgada:** efecto procesal que impide que, una vez dictada una sentencia judicial firme o un laudo arbitral, se pueda volver a plantear un procedimiento judicial o arbitral sobre el mismo objeto y con las mismas partes. Se trata por tanto de la fuerza que atribuye el derecho a los resultados del proceso.

- **Directiva:** norma o acto vinculante de la Unión Europea, cuyos destinatarios son los Estados miembros, obligándoselos a alcanzar un determinado resultado y dejándoles libertad para elegir la forma y los medios para ello. Su finalidad primordial es la armonización de legislaciones nacionales.

- **Establecimiento permanente:** lugar fijo de negocios en el que una empresa efectúe toda o parte de su actividad. Comprende especialmente las sedes de dirección, las sucursales, las oficinas, las fábricas, los talleres, las minas y canteras y las obras de construcción o de montaje cuya duración exceda de doce meses. Sin embargo, no comprende el mantenimiento de un local o establecimiento con mercancías con la finalidad de almacenarlas, exponerlas, entregarlas o de que sean transformadas por otra empresa; el mantenimiento

de un local de negocio para comprar mercancías, recoger información, hacer publicidad o suministrar información.

- ***Exequátur*:** procedimiento por el cual los órganos judiciales de un Estado reconocen y homologan en su territorio una sentencia dictada por unos tribunales extranjeros o una corte arbitral, dándole la misma eficacia que si de una sentencia nacional se tratara.

- **Foro:** también llamada competencia judicial internacional, se refiere a la determinación de los jueces de qué país serán los competentes para conocer de una determinada acción judicial.

- **Laudo:** resolución escrita de los árbitros que pone fin a las actuaciones arbitrales, y mediante la cual los árbitros resuelven las cuestiones en disputa entre las partes. Los laudos o sentencias arbitrales son definitivos, tienen efecto de cosa juzgada y no son susceptibles de recurso alguno, teniendo la misma eficacia que una sentencia firme de un órgano jurisdiccional.

- **Ley aplicable:** ley que rige el contenido sustantivo de la relación contractual entre las partes. La ley aplicable está referida a un ordenamiento jurídico, con todas las normas o leyes que lo integran. Si las partes no establecen la ley aplicable, se recurrirá a las normas sobre conflicto de leyes internacionales y nacionales.

- **Normativa aduanera:** el cuerpo legal integrado por: a) el código y las disposiciones para completarlo o para su ejecución, adoptadas en el ámbito de la Unión o a nivel nacional; b) el arancel aduanero común; c) la legislación relativa al establecimiento de un régimen de la unión de franquicias aduaneras; y d) los acuerdos internacionales que contengan disposiciones aduaneras aplicables en la Unión.

- **Política comercial:** las medidas no arancelarias que se establezcan en el ámbito de la política comercial común, en forma de disposiciones de la UE para regular el comercio internacional de mercancías.

- **Prescripción:** plazo en el que se debe ejercitar una acción, pero a diferencia de la caducidad, el plazo puede interrumpirse volviendo a reiniciarse con cada interrupción. Al igual que la caducidad, si no se interrumpe ni se ejercita dentro de ese plazo, se extingue, perdiéndose la posibilidad de hacerlo más tarde.

- **Reconvenir:** acción que realiza el demandado en un procedimiento judicial o arbitral cuando no se limita a oponerse a la demanda presentada por el demandante, sino que, a su vez, formula una acción contra el demandante para que sea resuelta en el mismo procedimiento y por la misma sentencia judicial o laudo arbitral.

- **Reglamento:** norma o acto vinculante de la Unión Europea, con alcance general, obligatorio en todos sus elementos y directamente aplicable en todos los Estados miembros desde su entrada en vigor.

- **Tercero:** ajeno a la relación jurídica referida. Así, cuando hablamos de tercer Estado, en relación con la Unión Europea, es un Estado

que no es Miembro de la Unión; o cuando hablamos de un tercer contratante, es alguien que tiene un contrato con algunas de las partes, pero que no es el contrato objeto de nuestro estudio.

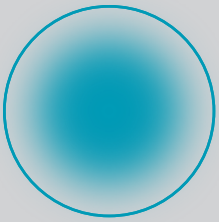
- **Titular del régimen:** la persona que presente la declaración en aduana o por cuya cuenta se presente esta, o la persona a la que se hayan cedido los derechos y obligaciones en el marco de un régimen aduanero.

- **Pacto:** concierto o tratado entre dos o más partes que se comprometen a cumplir lo estipulado.

- **Ciudadanía corporativa:** es la contribución que hace una empresa a la sociedad y a su entorno.

- ***Hard law*:** aquellos instrumentos o prácticas generales con carácter obligatorio cuyo incumplimiento puede ser exigido por las vías institucionales de solución de conflictos y derivar en la responsabilidad internacional del Estado.

- ***Soft law*:** conjunto de mecanismos, tales como declaraciones, resoluciones y programas de acción, que demuestran conformidad ante las normas establecidas por el Derecho Internacional, pero no son vinculantes ante la ley.



BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía consultada

Abril, A., Agilar, S., Marín, D., Alonso, I., Martín, B., Álvarez, M., Martínez-Echevarría, A., Del Castillo, R., Moreno, E., De Couto, R., Megías, J., Espés, V., Nuviala, I., Fach, K., Puetz, A., García, C. Serrano, A., Gutiérrez, F., Viaña, J., Latasa, F. (2017). *Los Contratos Mercantiles y su Aplicación Práctica*. Barcelona. Editorial Bosch.

Arteaga, J. (Coord.), (2013). *Manual de internacionalización. 1ª ed.* ICEX España Exportación e Inversiones.

Arteaga, J. (Coord.), (2017). *Manual de internacionalización. 2ª ed.* ICEX España Exportación e Inversiones.

Bercovitz, A. (Dir.), Calzada, M. A. y Del Barrio, A. (Coord.) et al. (2017). En Contratos mercantiles, 6.ª Ed., Tomo I. Navarra. Thomson Reuters Aranzadi.

Broseta, M. y Martínez, F. (2021). *Manual De Derecho Mercantil.* 28.ª Ed. Madrid. Editorial Técnos.

Calvo, A. L. y Carrascosa, J. (2016). *Derecho Internacional Privado*. 16.ª ed. Volúmenes I y II, Granada. Comares.

Calvo, A. L. (2020). Derecho aplicable (I), En Calvo, A. L. y Carrascosa, J. (Dir.) Celia, M. Camiña, C.M., Castellanos, E., Rodríguez, J.: *Tratado de derecho Internacional Privado*. Volúmenes I, II y III, Valencia. Tirant lo Blanch.

Campuzano, A. B., Fernández, I., Molina C., Muñoz, J. M., Sánchez, J. R. (2020). *GPS Contratos Mercantiles*. Valencia. Tirant lo Blanch.

Carbajo, F. (Dir.) Ávila, A. Corvo, F. M., Curto, M., Domínguez, E. M., Domínguez, M. A., Durán, A., García, J., García, I., García, J. R., Carmen González, C., González Orús, M., Lara, R., Marco, L.A., Martín, P., Martín, J. A., Moralejo, I., Moro, M. A., Torrecilla, S., Vaquero M. J. (2015). *Los contratos de distribución en las propuestas armonizadoras del derecho contractual europeo. Repercusiones en el derecho español y en la práctica contractual.* Valencia. Tirant lo Blanch y Ediciones Universidad de Salamanca.

Cabello, M. (2000). Las Aduanas y el Comercio Internacional, ESIC p. 104.

Calavia, J. M. et al., (2010). El contrato de distribución en exclusiva. En Vázquez, D. et al. (2010), p. 74.

Carrasco, F. (2016). Los derechos de aduana, Pérez, F. (dir.), p. 1021.

Corral, I. (Dir.), Cremades, L. y Escudero, E. (Coord.) (2016). *Manual de Fiscalidad Internacional*, Vols. I y II (4.ª ed.). Madrid. Instituto de Estudios Fiscales.

Curto, M. (2015). "Pactos de exclusiva: Territorial o grupo de clientes. Excepciones a la exclusiva. Ventas directas del proveedor".

Díaz, (2017). El contrato de distribución exclusiva o concesión. En Bercovitz, A. (Dir.) y Calzada M.A. y Del Barrio, A. (Coord.) et al. *Contratos mercantiles.* Tomo I, pp. 719.

Esplugues, C., Iglesias, J. L. y Palao, G. (2020). *Derecho Internacional Privado*, 14.ª ed., Valencia. Tirant lo Blanch.

Esplugues, C., Iglesias, J. L. y Palao, G. (2016). *Derecho Internacional Privado*. 10.ª ed., Valencia. Tirant lo Blanch.

Fernández, J. C. y Sánchez, S. (2016). *Derecho Internacional Privado*. 9.ª ed. Cizur Menor. Thomson Reuters; Aranzadi.

Fernández-Nóvoa, C., Otero, J. M. y Botana, M. (2017). *Manual de la Propiedad Industrial.* 3.ª Ed. Madrid, Marcial Pons.

García, A. y Arobes, J. C. (2017). *Aduanas 2017, Manual práctico para el operador de comercio exterior*. Asociación Española de Concesionarios de Zonas y Depósitos Francos.

García, F. A. (2009). Los Modelos de Convenio, sus principios rectores y su incidencia sobre los Convenios de doble imposición. *Crónica Tributaria,* n.º 133.

González-Bueno, C., Lozano, L. y Figaredo, J. M. (2016). *The Spanish Arbitration Act: A Commentary*. Madrid. Dykinson.

González-Bueno, C., Lozano, Garcimartín, F. J. (2016). *Derecho Internacional Privado*. 3.ª ed., Cizur Menor. Thomson Reuters; Civitas.

Leonard, A. (2010). *The story of stuff: how our obsession with stuff is trashing the planet, our communities, and our health*. New York. Little Brawn.

Martínez-Echevarría, A. y Del Castillo, R. (2017). *El contrato de Joint Venture.* En Abril, A. et al., en *Contratos mercantiles y su aplicación práctica,* pp. 341-342.

Morros, L., Díez, L. y Gutiérrez, E. (2017). Aspectos jurídicos de la internacionalización, en Arteaga, J. (Coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*. 2.ª ed. Madrid ICEX.

Morros, L., Roca, J. L., y Velasco, N. (2013). Aspectos jurídicos de la internacionalización, en Arteaga, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*. Madrid. ICEX.

Ortega, E. (dir. y coord.) y Terrazas, C. (coord.) (2015). *La franquicia*. 1.ª ed., Cizur Menor. Thomson Reuters; Aranzadi.

Pérez, F. (Dir.), García, F., Pérez, I., Escribano, F., Cubero, A. y Carrasco, F. M., (2016). *Curso De Derecho Tributario: Parte Especial*. 10.ª ed. Madrid. Técnos.

Piloñeta, L. M. (2020). *Contratos mercantiles*. Valencia. Tirant lo Blanch.

b. Lecturas recomendadas

Azcárraga, C. (2016). Medios electrónicos en los sistemas extrajudiciales de resolución de conflictos. Novedades legislativas impulsadas desde Europa, en Palao, G. (editor) y Azcárraga, C. (secretaria de redacción), *Los nuevos instrumentos europeos en materia de conciliación, Mediación y arbitraje de consumo. Su incidencia en España, Irlanda y el Reino Unido,* pp. 11-30. Valencia. Tirant lo Blanch.

Born, G. (2014). International Commercial Arbitration. Zuidpoolsingel: Kluwer Law International.

CNUDMI (2012). *Convención sobre la prescripción en materia de compraventa internacional de mercaderías*. Viena: Naciones Unidas. https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/es/limit-conv-s.pdf

CNUDMI (2021). *Guía jurídica sobre instrumentos uniformes en el ámbito de los contratos comerciales internacionales, con énfasis en la compraventa.* Conferencia de la Haya y UNIDROIT. Viena: Publicaciones de las Naciones Unidas. https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/es/20-04610_ebook_spanish.pdf

COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN (2021). Directrices sobre restricciones verticales https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12751-Normas-de-competencia-de-la-UE-revision-de-las-directrices-verticales_es

COMUNICADO DE PRENSA DE LA COMISIÓN EUROPEA, de 23 de febrero de 2022, sobre Economía justa y sostenible: la Comisión establece normas para que las empresas respeten los derechos humanos y el medio ambiente en las cadenas de suministro mundiales: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_1145

De la Ossa, A. (Coord.) (2009). Operador Económico Autorizado (OEA). Aplicación y experiencia. Madrid. Taric.

Deutsch, R. L., Arkwright, R. y Chiew, D. (2008). *Principles and Practice of Double Taxation Agreements: A Question and Answer Approach.* Londres. BNA International, Inc.

Díez, C. y González, I. V. (2021). Los principios de UNIDROIT sobre los contratos comerciales internacionales y los efectos derivados del COVID-19 sobre las relaciones contractuales: una perspectiva desde el derecho español. *Cuadernos de Derecho Transnacional*, Vol. 13, N.º 1, pp. 180-237.

Diez, C. M., y González, I. (2021). Los principios de UNIDROIT sobre los contratos comerciales internacionales y los efectos derivados del COVID-19 sobre las relaciones contractuales: una perspectiva desde el Derecho español. *Cuadernos de derecho transnacional*, *13*(1), pp. 180-237.

Directrices sobre la presentación de informes no financieros (metodología para la presentación de información no financiera) (2017/C 215/01). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=ES

Dudova, D. (2016). El nuevo código aduanero de la UE, Actualidad jurídica Uría & Menéndez. [recurso electrónico] N.º 43, pp. 157-161.

Introducción a los estándares de Global Reporting Initiative (GRI): a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf (globalreporting.org)

El Pacto Mundial de la ONU: la Búsqueda de Soluciones para Retos Globales: https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales

Estándares de sostenibilidad de la organización Global Reporting initiative (GRI) (versión corta): https://www.globalreporting.org/

Ferrari, F. (2011). Contracts for the International Sale of Goods. Applicability and Applications of the 1980 United Nations Convention. Leiden. Martinus Nijhoff Publishers.

Jiménez, G. (2016). *Arbitraje en 55 lecciones prácticas.* Cizur Menor. Thomson Reuters Aranzadi.

Lando, O. y Beale, H. (2000). Principles of European Contract Law, Parts I and II, pp. 1-93. La Haya: Kluwer Law International.

Los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf

Massimo, F. (2010). *Customs Law of the European Union*. Austin. Wolters Kluwer Lawand Business.

Panayi, C. H. (2007). Double Taxation, Tax Treaties, Treaty Shopping and the European Community. Eurotax on European Taxation. Alphen aan den Rijn. Kluwer Law International.

Rangel, H. (2012). La observancia de los derechos de propiedad intelectual-Jurisprudencia. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) https://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=356

c. Enlaces de interés

AEAT: Impuestos Especiales y Medioambiente: https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/impuestos-especiales-medioambientales.html

AEAT: Aduanas: https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/aduanas_.html

Cámara de Comercio Internacional: http://www.iccwbo.org/

CDP: https://www.cdp.net/en

Centros de Arbitraje: https://international-arbitration-attorney.com/es/arbitral-institutions-and-arbitration-courts/

Comisión Europea sobre estrategia para financiar la transición hacia una economía sostenible en el siguiente enlace: https://ec.europa.eu/info/publications/210706-sustainable-finance-strategy_en

Comisión Europea sobre la diligencia debida de sostenibilidad corporativa en el siguiente enlace: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en

Comisión para el Arbitraje Económico y Comercial Internacional de China: http://www.cietac.org.cn/

Comprobación n.º VIES: http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/

Convenios Internacionales firmados por España: http://www.notariosyregistradores.com/web/cuadros/tratados_/tratados-internacionales-y-acuerdos-internacionales-cuadros/

eTIR: *Towards Paperless Cross-border Trade*: https://www.iru.org/sites/default/files/2016-09/eTIR-report-towards-paperless-cross-border-trade-iru-unescap-unece.pdf

Formularios de contratos: https://camaradesevilla.com/servicios-online/modelos-tutores-documentales/modelos-contratos-internacionales/

Marca de la Unión Europea: https://euipo.europa.eu/ohimportal/es

OCDE https://www.oecd-ilibrary.org

OMC: Mecanismo para el acuerdo sobre facilitación del comercio: http://www.tfafacility.org/es

Patente Europea: http://www.epo.org/

Patente y Marca Internacional: http://www.wipo.int/portal/index.html.es

TARIC: Arancel y Codificación de Mercancía: https://data.europa.eu/data/datasets/taric-consultation?locale=es

U.E. del Pacto Europeo para el Clima: https://europa.eu/climate-pact/index_en

UNCITRAL: http://www.uncitral.org/uncitral/es/index.html

UNIDROIT: http://www.unidroit.org/

d. Vídeos de interés

Contratos de agencia y distribución: https://www.youtube.com/watch?v=gXFmniQ_LcE

Conversations: Sdg Report 2019: https://youtu.be/yhS6bkoAPas

Greenbiz videos: https://www.greenbiz.com/videos

Official Launch of the Uncitral Online Course in Cooperation With Itcilo: https://youtu.be/_42qB56B1vs

Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea: https://euipo.europa.eu/ohimportal/es/trade-marks-in-the-european-union

Pexels sustainability videos los mejores 300+ vídeos de sustainability:
https://www.pexels.com/es-es/buscar/videos/sustainability/

Presentación de una solicitud de patente PCT (OMPI):
http://www.wipo.int/pct/en/training/index.html

Registro De Patente Europea:
http://www.epo.org/searching-for-patents/legal/register.html#tab1

Simulacro De Arbitraje: 29th. Willem C. Vis Moot Final (Full Version) 2022:
https://www.youtube.com/watch?v=M5JFUQHhZJM

Sustainability Ted:
https://www.ted.com/topics/sustainability

The Business Case For Sustainability Ray Anderson:
https://www.youtube.com/watch?v=9qrQKA0xMko

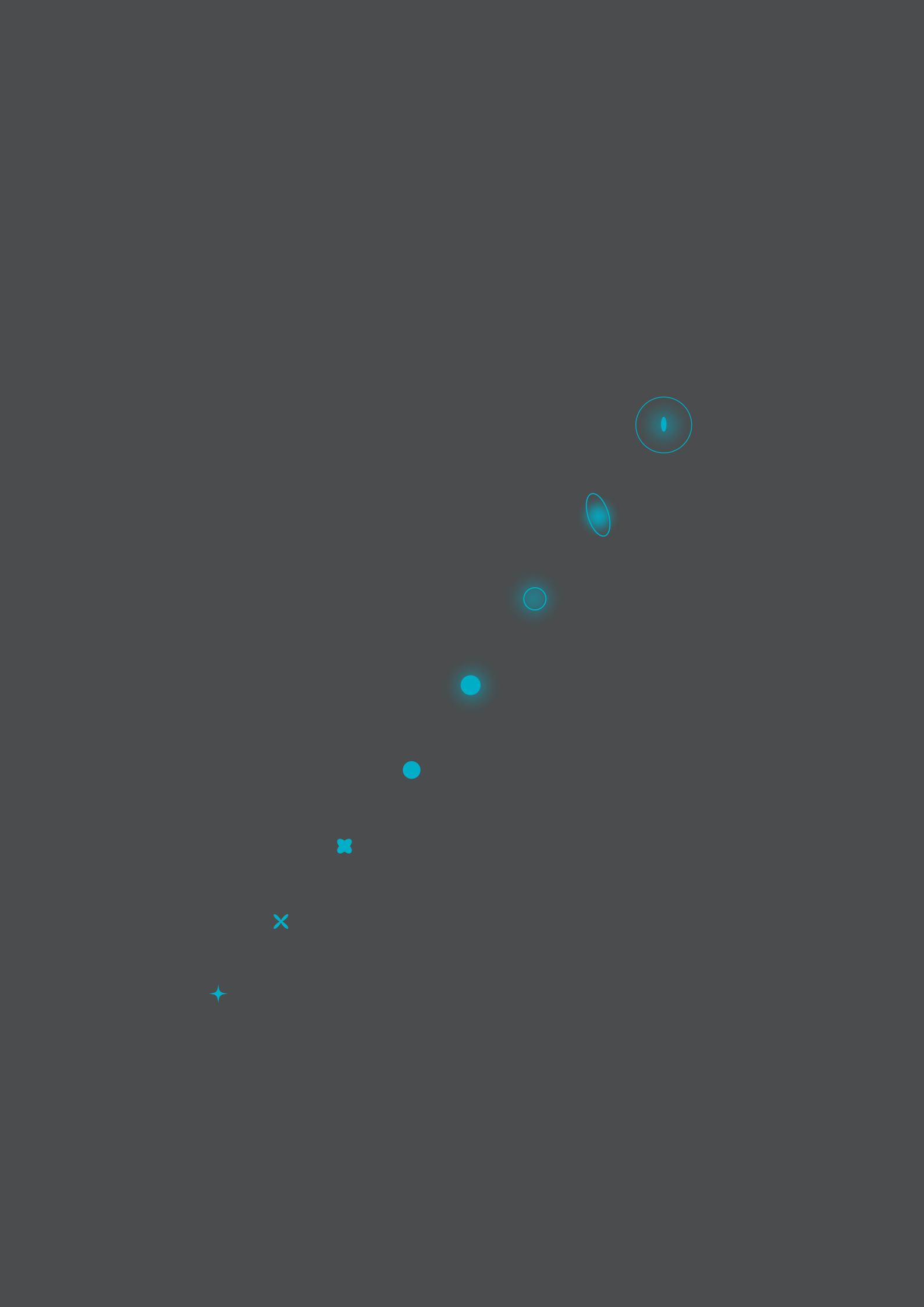
How The Eu Customs Unión Works:
https://www.youtube.com/watch?v=PV2HwThGp4o

Un Pacto Verde Europeo:
https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_es

Eu Tax And Customs:
https://www.youtube.com/watch?v=vrvB6yywJiE

Ventajas del Sistema de Madrid (Marcas-OMPI):
http://www.wipo.int/madrid/es/madrid_benefits.html

Webinar ICC (2020): El modelo de contrato de compraventa internacional de mercancías y los Incoterms:
https://www.youtube.com/watch?v=8iteP5IrXXI



CAPÍTULO 7

Acceso a los mercados multilaterales

Autores
Fernando Bejerano Rodríguez
Laura Gómez Climent

Índice

CAPÍTULO 7

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE 791

CONTENIDO 792

1. Introducción 792

2. Operativa de los organismos multilaterales 794

2.1. Organismos multilaterales 794

2.2. Proyectos de los organismos multilaterales 796

2.2.1. ¿Qué es un Proyecto de Desarrollo? 796

2.2.2. Tipos de Proyecto 798

2.3. El ciclo del proyecto; fuentes de identificación 799

2.3.1. Introducción al Ciclo del Proyecto 799

2.3.2. Fuentes de Identificación de Proyectos 801

3. Estrategia empresarial de aproximación a los proyectos 806

3.1. Fases del proceso 808

3.1.1. Criterios de selección de mercados 808

3.1.2. Criterios de selección de proyectos 809

4. Procedimientos de contratación 810

4.1. Procedimientos de Contratación Pública de la Unión Europea 810

4.1.1. Procedimiento abierto 812

4.1.2. Procedimiento restringido 813

4.1.3. Contrato Marco 813

4.1.4. Sistema dinámico de adquisición 813

4.1.5. Diálogo competitivo 813

4.2. Procedimientos de Contratación en los Bancos de Desarrollo 814

4.2.1. Adquisición de Bienes, Obras y Servicios 814

4.2.2. Diferentes procedimientos de selección de consultores 815

4.2.3. Compras Institucionales 815

5. El Expediente de licitación 817

6. Aspectos destacables en la preparación de propuestas 820
6.1. La decisión de participar 820
6.2. Estudio de los pliegos 821
6.3. Evaluación de riesgos 822
6.4. Preparación y características de la oferta 822
6.5. Sugerencias para la redacción de la propuesta 824

RESUMEN 827

GLOSARIO 829

BIBLIOGRAFÍA 833
a. Bibliografía consultada 834
b. Lecturas recomendadas 835
c. Enlaces de interés 837
d. Vídeos de interés 837

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Tras estudiar este Capítulo, debería:

- Haber mejorado sus conocimientos sobre los organismos multilaterales y su funcionamiento.
- Conocer los elementos claves del ciclo de un proyecto de cooperación al desarrollo.
- Conocer las fuentes de identificación de oportunidades de negocio y qué información nos proporcionan.
- Estar familiarizado con los mecanismos de las licitaciones y entender sus “reglas de juego”.
- Identificar y seleccionar mercados y comprender los principales criterios de selección.
- Ser capaz de identificar oportunidades de negocio que se adecúen sustancialmente al objeto social de cada empresa.
- Ser capaz de tomar decisiones sobre cómo concurrir a las licitaciones multilaterales.
- Aprender a identificar nuestras fortalezas y debilidades frente a cada oportunidad detectada y preseleccionada en virtud de la realidad de nuestra empresa.
- Poder mejorar la preparación de propuestas a presentar a los organismos multilaterales.

1. Introducción

El acceso a los mercados internacionales es habitualmente un proceso gradual, de aproximación progresiva. Normalmente, se buscan las primeras oportunidades de exportación en los países más cercanos o familiares y, a medida que se adquiere experiencia, se acometen operaciones más complejas y en mercados más alejados.

Los proyectos de los Organismos Multilaterales de Desarrollo (OMD) representan una oportunidad para dar un paso más en ese proceso de internacionalización, ya que se trata de un mercado de exportación enormemente atractivo para la empresa (auténticamente global y abierto), en el que las adjudicaciones se realizan de acuerdo con procedimientos transparentes y regulados que aseguran que exista competencia y proporcionan seguridad jurídica. Sin embargo, al mismo tiempo es también un mercado muy especializado, en el que competir con éxito exige un esfuerzo de aplicación de los mejores recursos, de adecuación de los procesos internos y capacitación en las técnicas de gestión y metodologías necesarias para operar en él.

A pesar de la complejidad de estos procesos, el tamaño de la empresa no siempre es una variable determinante de su competitividad en este mercado. Ahora bien, la empresa debe identificar con absoluta precisión las áreas en las que cuenta con ventajas competitivas y trabajar de acuerdo con las características y requerimientos específicos de cada institución. Existen oportunidades, por consiguiente, para empresas de todos los tamaños y en multitud de ámbitos: suministros de bienes y equipos de diferente índole, servicios de asistencia técnica y consultoría en los sectores más diversos y ejecución de obras y servicios conexos (diferentes de los servicios de consultoría, tales como: transporte, seguro, instalación, mantenimiento, etc.). Desde el punto de vista geográfico, la lista de oportunidades es también prácticamente ilimitada, siempre dentro del entorno de los países elegibles, los receptores de ayuda.

El flujo de recursos manejados por los OMD para sus proyectos (adjudicados mediante procedimientos competitivos de adquisiciones por licitación internacional) muestra un crecimiento ininterrumpido año a año, invariablemente. De acuerdo con los objetivos de las instituciones manifestados en diferentes declaraciones y foros, este flujo, al parecer, seguirá creciendo de igual manera en el futuro. En cualquier caso, se trata de un mercado de enormes proporciones (aproximadamente 192.000 millones de dólares en 2020 según datos del Banco Mundial).

Estas grandes cantidades de recursos se ven incrementadas a través de las Ventanillas Privadas de estos OMD. Los Organismos Multilaterales de Desarrollo han aumentado considerablemente en los últimos años la financiación hacia el sector privado, dado su papel central como motor de desarrollo plasmado en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.

A través de estas Ventanillas Privadas se financian proyectos sin garantía soberana, técnicamente viables, económicamente rentables y que generen beneficios a la economía social. Las oportunidades que generan estas ventanillas son fundamentalmente de financiación, a través de los siguientes instrumentos:

- Préstamos
- Préstamos sindicados
- Préstamos en moneda local
- Garantías parciales de crédito o Capital
- Garantías de riesgo político
- Asistencia técnica
- Facilitación comercio exterior

Para los próximos años además, se espera un aumento significativo de recursos de financiación mixta, con la reposición de la ventanilla privada del Banco Mundial, la puesta en marcha del Fondo Europeo de Desarrollo Sostenible (EFSD) especialmente centrado en África, el aumento anunciado de la escala de las inversiones del BERD en economía verde, o la anunciada estrategia del BAsD de expandir las operaciones de financiación de su ventanilla privada al 1/3 del total de sus operaciones para el 2024 y la iniciativa piloto de su ventanilla privada que se puso en marcha en 2021.

Se trata, por tanto, de un mercado de exportación, enormemente atractivo para la empresa, puesto que es auténticamente abierto y global, de enormes proporciones y porque las adjudicaciones se realizan de acuerdo con procedimientos transparentes y preestablecidos.

2. Operativa de los organismos multilaterales

2.1. Organismos multilaterales

Los organismos multilaterales son instituciones supranacionales que desarrollan actividades tendentes a la reducción de la pobreza y fomentan el desarrollo económico de forma sostenible. Proporcionan una gran variedad de productos financieros y asistencia técnica y ayuda a los países para enfrentar los desafíos mediante el intercambio de conocimiento de vanguardia y aplicación de soluciones innovadoras.

En general, estas instituciones cuentan con una ventanilla pública, que financia proyectos de ayuda al desarrollo, en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con una ventanilla privada, que presta y/o invierte en empresas e instituciones privadas.

De acuerdo con la clasificación del Banco Mundial, los principales instrumentos utilizados son:

1. **Donación o cooperación técnica no reembolsable:** para el fortalecimiento institucional, transferencia de conocimientos y estudios, incluyendo diagnósticos, estudios de pre-inversión y sectoriales que apoyan la formulación y preparación de proyectos.

2. **Financiación de proyectos de inversión:** pone a disposición de los gobiernos receptores financiación para actividades que crean la infraestructura física / social necesaria para reducir la pobreza y crear un desarrollo sostenible.

3. **Financiación de políticas de desarrollo**: brinda apoyo presupuestario a los gobiernos o una subdivisión política para un programa de políticas y acciones institucionales que ayuden a lograr un crecimiento sostenible y compartido y la reducción de la pobreza.

4. **Financiación de programas por resultados**: aquí el banco vincula el desembolso de los fondos directamente a la obtención de resultados definidos.

5. **Financiación directa:** para operaciones del sector privado, inversión directa y garantías.

Ese mercado es muy diverso, dependiendo de cuál sea la institución multilateral, aunque las características de estas tienen suficientes elementos comunes para permitir una aproximación sistemática y un tratamiento homogéneo de las mismas, con las matizaciones y peculiaridades propias de cada organismo.

Los fondos de estos organismos proceden de las cuotas obligatorias o de las contribuciones voluntarias que los países donantes aportan a los mismos, de la gestión de la liquidez y de los intereses de los préstamos concedidos.

A grandes rasgos, estos se componen por varios grupos de instituciones, que podemos englobar en: **instituciones financieras y no financieras.**

- Entre las más importantes **instituciones financieras o bancos de desarrollo** se encuentran el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Asiático de Desarrollo, Banco Africano de Desarrollo, Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo, Banco Europeo de Inversiones, Banco Europeo de Inversiones, CAF Banco de Desarrollo de América Latina o el más reciente Banco Asiático de Inversión en Infraestructura, varios de los cuales se abordan en este Manual.

- Las **instituciones no financieras** más destacables son la Unión Europea (UE) y las Naciones Unidas (NN.UU.). En la primera, se encuentra la Dirección General Asociaciones Internacionales – DG INTPA (anteriormente denominada de EuropeAid), que es responsable de formular la política de asociación internacional y desarrollo de la UE, con el objetivo último de reducir la pobreza, garantizar el desarrollo sostenible y promover la democracia, los derechos humanos y el Estado de Derecho, a través de programas y proyectos en todo el mundo. DG INTPA ejerce un papel protagonista en el debate internacional sobre desarrollo en el que participan donantes, instituciones internacionales, países en desarrollo y emergentes, y agentes no estatales.

Adicionalmente están las múltiples agencias de las Naciones Unidas, como IAPSO, UNICEF, FAO, OMS, UNOPS, PNUD, etc., que trabajan en una amplia gama de sectores como: protección del medio ambiente, atención a refugiados, emergencias y prevención de desastres, lucha contra el terrorismo, desarme y no proliferación, fomento de la democracia, defensa de los derechos humanos, lucha por la igualdad de género, buena gobernanza, desarrollo económico y social y mejora de la salud, eliminación de minas, expansión de la producción de alimentos, entre otros.

Aunque los organismos son distintos entre sí, los objetivos, los procedimientos, normativas y metodologías aplicadas para las adquisiciones son similares y permiten que estas sean tratadas conjuntamente.

El objetivo de estas instituciones consiste, de manera general, en:

- Contribuir a la ayuda al desarrollo.
- Cooperar con los países menos avanzados.
- Contribuir al desarrollo económico.
- Luchar contra la pobreza.

Esta misión original de los organismos multilaterales de desarrollo, centrada tradicionalmente en la transferencia de recursos financieros a los países en desarrollo, ha venido cambiando a lo largo de las últimas décadas, especialmente tras la adopción de la **Agenda de Acción de Addis Abeba** en 2015. Dicha agenda estableció el marco global para la financiación del desarrollo sostenible (recogido en la Agenda 2030), sin embargo, esta transferencia financiera ya no es su función principal en la mayoría de los países en los que operan y en muchos de ellos esta se

centra en la provisión de soluciones (tecnológicas) de desarrollo y movilización de financiación para el desarrollo de otras fuentes, principalmente privadas.

Este marco reconoce la necesidad de la **inversión privada** para satisfacer las necesidades de financiación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y asigna a la banca de desarrollo un papel fundamental en la **movilización de capital privado** y **la revitalización del comercio internacional** para lograr la Agenda 2030. Un papel que los bancos de desarrollo han reafirmado como consecuencia del impacto de la crisis provocada por la COVID-19.

En respuesta a la pandemia, las instituciones financieras para el desarrollo están intensificando su labor para **mantener los flujos de comercio internacional e inversión doméstica y exterior** mediante el uso de instrumentos financieros no tradicionales (financiación mixta, financiación del comercio, garantías y capital).

2.2. Proyectos de los organismos multilaterales

Son aquellos proyectos de ayuda al desarrollo financiados por las instituciones multilaterales, en sentido amplio, aplicando unas reglas, unos requisitos y unos procedimientos competitivos para la adquisición mediante contratación de bienes, servicios y obras.

Se trata de un mercado amplio y diverso, que varía dependiendo de cuál sea la institución financiadora participante. No obstante, tiene suficientes características comunes como para permitir una aproximación sistemática y un tratamiento homogéneo y común, sin olvidar nunca las matizaciones y peculiaridades propias de cada organismo.

En cualquier caso, el concepto de **proyecto** es relevante, porque el procedimiento de adquisiciones no es una actividad conceptualmente aislada. Antes de que se lancen las convocatorias de contratación, los organismos financiadores deben recorrer una serie de etapas inevitables (salvo en el caso de proyectos de emergencia), que constituyen lo que se conoce como **ciclo del proyecto**. Esas fases incluyen:

- La identificación de la necesidad.
- La formulación y concreción de un proyecto.
- La negociación entre el donante y el beneficiario.
- La aprobación de la forma y el importe de la adquisición.
- La elección del sistema de adquisiciones.

2.2.1. ¿Qué es un Proyecto de Desarrollo?

Un proyecto consiste en una serie de actividades planificadas y relacionadas entre sí, orientadas a la consecución de uno o varios objetivos claramente especificados, en un plazo de tiempo determinado, para un grupo de beneficiarios y con un presupuesto definido (Muro, 2012).

Además, los proyectos de desarrollo financiados por los OMD deben reunir una serie de características adicionales:

- Deben ser **coherentes con los objetivos** del organismo financiador y del país beneficiario.

- Deben ser **pertinentes**, es decir, que los objetivos de la intervención en materia de desarrollo se correspondan con las expectativas de los beneficiarios, las necesidades del país, sus prioridades y las políticas comunitarias y de los socios de la institución.

- También tienen que ser **viables**, lo que implica que los objetivos deben ser alcanzables, que las limitaciones del entorno han de haber sido consideradas y asumidas, y que deben ser conocidas las capacidades del país y de los organismos que intervengan.

- Han de **identificar claramente a los diferentes *stakeholders***, entendiendo por tales a aquellos colectivos que tienen, o pueden tener, algún interés en el proyecto, porque se verán afectados de algún modo por los resultados de este y deben ser tenidos en cuenta.

- Deben considerar la "apropiabilidad", lo que implica que debería ser objetivo del proyecto que el país beneficiario lo "haga suyo", en términos de voluntad y capacidad.

- Los **beneficios** previstos por el proyecto deben ser, en mayor o menor medida, sostenibles.

- Deben establecer mecanismos de coordinación, financiación y gestión.

- Deben prever siempre un sistema de **monitoreo y evaluación**.

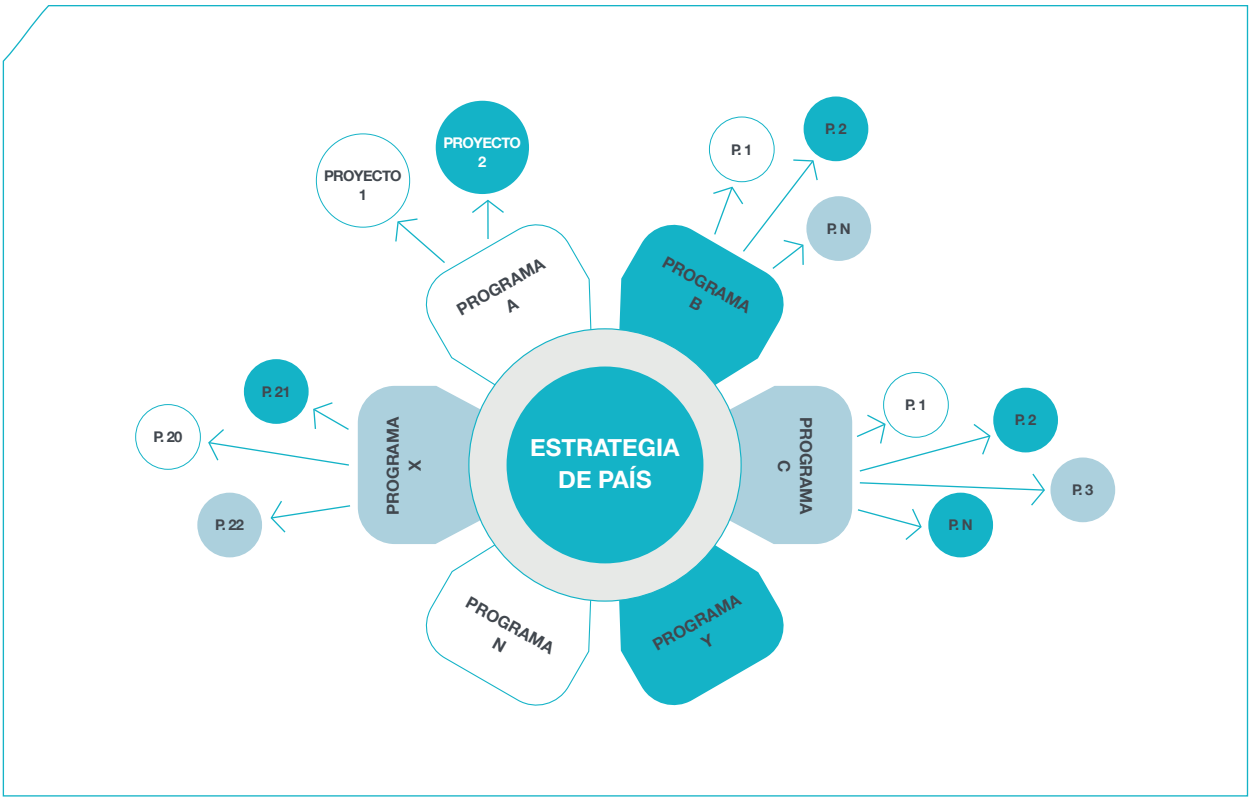
- Tienen que incluir un **análisis económico** de factibilidad en el que los beneficios previstos excedan de los costos.

Un proyecto de desarrollo no existe de manera aislada, sino que aparece normalmente integrado en un entorno más general de actuación, que persigue objetivos más globales que los propios del proyecto. Existen, por lo tanto, políticas generales que establecen prioridades acordadas por el organismo financiador y el gobierno del país beneficiario.

A partir de estas políticas generales, se diseña una estrategia-país, conocida por nombres diferentes en cada una de las instituciones, como *Country Strategy Paper* (Comisión Europea y Banco Africano de Desarrollo), *Country Assistance Strategy* (BM) o *Country Partnership Strategy* (BAsD). Esa estrategia se articula posteriormente en forma de programas que establecen el marco en el cual se desarrollarán una serie de proyectos individuales acordes con los objetivos generales establecidos en el programa (vid. Figura 7.1).

Figura 7.1

FASES DE LA FORMULACIÓN DE UN PROYECTO



Fuente: elaboración propia.

2.2.2. Tipos de Proyecto

Hay infinidad de tipos de proyectos de desarrollo, que varían conforme a los objetivos, tamaño, sector, etc. Los más pequeños pueden estar dotados con presupuestos muy reducidos y ejecutarse en apenas unas semanas o meses, mientras que otros están dotados con cantidades muy elevadas y su ejecución puede durar varios años.

Desde el punto de vista del **contenido de los proyectos**, existen cinco categorías básicas:

- **Contratos de asistencia técnica o de servicios**. Incluyen actividades de asesoría, asistencia técnica, estudios, capacitación, planes estratégicos, diagnósticos, fortalecimiento institucional, etc.

- **Contratos de suministro de bienes o**

equipos. Compra de bienes, materiales y equipos de toda índole: productos industriales, plantas potabilizadoras, grupos electrógenos, equipamiento médico y educativo, maquinaria, etc., y sus servicios inherentes.

- **Contratos de obras**. Realización de obras civiles e infraestructuras (p. ej. presas, plantas depuradoras, carreteras, puertos, aeropuertos, escuelas).

- **Contratos "llave en mano".** Se trata de la contratación de "todo" en un solo contrato, desde el diseño, la construcción y equipamiento, hasta la entrega funcionando o incluso la gestión y operación posterior.

- **Contratos de subvención**: habitualmente se conceden a organizaciones, y en ocasiones a las personas, para ayudarles a llevar a cabo proyectos que impulsen sus políticas. Son, más bien, una forma de financiación complementaria, y la organización beneficiaria debe financiar también parte de su proyecto.

2.3. El ciclo del proyecto; fuentes de identificación

2.3.1. Introducción al Ciclo del Proyecto

Todos los organismos multilaterales involucrados en la realización de proyectos de ayuda al desarrollo utilizan este concepto, introducido en la década de 1990 por la Comisión Europea. Es similar en todas las instituciones multilaterales y se trata del conjunto de etapas que atraviesa un proyecto, desde su identificación, pasando por su ejecución, hasta su finalización y evaluación última. Tres son las características de la estructuración del ciclo:

- En cada fase se produce un proceso de decisión y existen procedimientos preestablecidos.

- Las fases son progresivas, y cada una ha de ser completada para poder iniciar la siguiente.

- Es un ciclo basado en un principio general de **retroalimentación**: la programación y la identificación de nuevos proyectos se basa en los resultados de los procesos de monitoreo y evaluación de otros previos, incorporando las lecciones aprendidas y agregando mejoras, al corregir y superar fallos previos.

Hay multitud de tareas que, por su especialización, complejidad o por exigencia del procedimiento, no pueden ser realizadas por el personal de la entidad financiadora ni por el del gobierno o entidad beneficiaria. En tales casos, se requiere la contratación de empresas y consultores privados. Por consiguiente, **existen oportunidades de negocio en diferentes momentos del ciclo del proyecto** y no únicamente, como en ocasiones tiende a pensarse, en la fase de ejecución.

Por todo ello, es fundamental que la empresa entienda en qué fases del ciclo del proyecto y en qué forma pueden surgir esas oportunidades de negocio, y diseñar una estrategia de acercamiento que contemple poder actuar en cada una de las fases relevantes del ciclo y llevar a cabo una **identificación temprana de oportunidades**.

El método PCM, de *Project Cycle Management* (Unión Europea, 2004) puede resumirse en las siguientes **fases tradicionales**:

- **Programación:** en esta fase se definen, planifican y acuerdan conjuntamente las orientaciones y principios generales de la política de cooperación entre un OMD y un país, representado no solo por su gobierno, sino también por la sociedad civil, ONG y otros agentes. Esta fase constituye el marco general donde se sitúan las diferentes intervenciones, la armonización de estas y su refuerzo mutuo. De esta fase resulta un **Documento de Estrategia Nacional**, también llamado **Programa Indicativo**, que establece prioridades, sectores y áreas de actuación, que permiten orientar la ayuda externa que se plasmará en programas y proyectos específicos durante el período en cuestión.

- **Identificación:** en esta fase, se determina el problema que se intenta resolver, a quiénes afecta y cuál sería el nuevo escenario por alcanzar, delimitando el modo de hacerlo mediante una serie de alternativas y estrategias. En esta fase se deciden los beneficiarios, las instituciones responsables, los financiadores y las entidades locales que prestarán apoyo.

- **Preparación o Formulación:** es la fase de diseño y desarrollo en detalle, que convierte una idea inicial en un proyecto definido y concreto con objetivos, componentes, actividades, presupuesto, etc. Se estudia la lógica de la intervención y su pertinencia, su factibilidad y su sostenibilidad. Durante esta fase se desarrollan planes de trabajo detallados, incluyendo un **Marco Lógico para cada proyecto**, con indicadores de resultados e impacto, calendarios de actividades y cuantificación de recursos a aplicar. El resultado es una propuesta de aceptación y financiación para el proyecto, o bien de rechazo y desestimación de este.

- **Financiación:** se completa la propuesta de financiación al asignar y comprometer los recursos necesarios. Las actividades del proyecto se detallarán y se desglosarán en sus diferentes tareas y expresarán los costes previstos para cada una. Este presupuesto constituye la previsión del gasto antes de iniciar el proyecto. Dada la realidad cambiante desde la fase de formulación y de ejecución, se le suele dotar de mecanismos de flexibilidad y ajuste para adecuarse a la realidad futura. Una vez firmado el **Acuerdo de Préstamo** o **Convenio de Concesión**, se convierte en un contrato legal vinculante entre el beneficiario del país perceptor y la institución donante.

- **Ejecución:** puede decirse que esta es la etapa fundamental del proyecto y la que da sentido a todas las demás. Es la fase de aplicación práctica para obtener los resultados previstos, siempre teniendo en cuenta una concepción dinámica de la ejecución que permita una adecuada gestión de los medios. La ejecución del proyecto puede llevar varios meses e incluso años, y estar conformada por una o múltiples licitaciones para adquisiciones o adjudicaciones, en función de la naturaleza del proyecto. Es la

fase en la que se da el mayor número de oportunidades de trabajo para las empresas. En esta fase se preparan las primeras versiones de los **Planes de Adquisiciones** para las diversas licitaciones previstas.

- **Seguimiento:** consiste en un análisis continuado de las acciones del proyecto y su comparación con lo esperado. Este proceso permite identificar potenciales desviaciones en la ejecución del proyecto y, en caso necesario, formular recomendaciones para reorientar las acciones para ajustarse a lo programado.

- **Evaluación:** el propósito de la evaluación es realizar una **valoración sistemática y objetiva de un proyecto**, de su diseño y ejecución, y de sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de este.

2.3.2. Fuentes de Identificación de Proyectos

Hay distintas fuentes de información gratuitas, que incluso disponen de un servicio de alertas, y otras fuentes de pago. Existen dos tipos de fuentes diferentes, que no solo no son excluyentes, sino que son complementarias entre sí. En este sentido, conviene manejarlas de manera coordinada y no darle exclusividad a ninguna de ellas:

- **Fuentes directas:** los organismos financiadores pueden ofrecer información tanto en su sede central como en las delegaciones en los países de actuación. Los organismos ejecutores del país beneficiario también son fuentes de información directas. Las entidades beneficiarias o unidades ejecutoras disponen asimismo de información relevante. Los socios, agentes y colaboradores locales en el país constituyen una tercera fuente de información conveniente.

- **Fuentes indirectas:** las páginas web de los OMD, donde se publica una muy completa y abundante información, de disponibilidad inmediata y transparente, generada en torno a las oportunidades de negocio (no solo sobre un determinado proyecto, sino también sobre competidores y potenciales socios).

Como es obvio, para una pyme no es posible, ni recomendable, intentar abarcar todo el mercado de los proyectos multilaterales, ya que el volumen de recursos y proyectos manejados por los OMD es enorme.

De acuerdo con el principio general de publicidad y transparencia, los OMD exigen que los proyectos financiados por sus fondos sigan un proceso abierto y transparente. Con ello se pretende, por un lado, evitar potenciales prácticas prohibidas y, por otro, atraer al mercado al mayor número posible de licitadores para conseguir adjudicatarios de la mayor calidad.

Los procesos de licitación y adjudicación de los bancos de desarrollo se anuncian habitualmente en la prensa local del país beneficiario, en los portales de compras nacionales, en las páginas web de cada uno de los organismos financiadores y en algunas páginas especializadas como, por ejemplo, el *UN Development Business* (donde se

publican todos los proyectos de los bancos de desarrollo y de las agencias de Naciones Unidas). Los proyectos de ayuda externa de la Comisión Europea se anuncian siempre en el nuevo portal de adquisiciones *Funding & tender opportunities Portal* (*F&T Portal*) y en las páginas de las delegaciones del país o región partícipe.

En las páginas web de los organismos financiadores se deben publicar todos los anuncios de cada proyecto. Existen dos tipos de anuncios:

- **Anuncios generales de adquisiciones (AGA):** informan de la aprobación de un proyecto, del que se describen sucintamente los elementos esenciales, y avisan de que en un plazo determinado comenzará el proceso licitatorio.

- **Anuncios específicos de adquisiciones (AEA) o anuncios de contratación:** se anuncia que se tiene previsto llevar a cabo una licitación. Se establece una fecha límite para la presentación de ofertas, y se incluye una serie de instrucciones para la entrega de ofertas o expresiones de interés, si el proceso pasa por una precalificación de empresas.

En el marco del principio general de competitividad y transparencia, las licitaciones pueden ser **abiertas**, cuando pueda participar cualquier empresa o entidad de un país elegible, o **restringidas**, si existe un proceso de preselección o de "lista corta" de empresas a las que se invitará a presentar oferta técnica y económica.

Resulta conveniente manejar los portales y páginas web de los bancos regionales y subregionales de desarrollo, tales como Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Asiático de Desarrollo (BAsD), Banco Africano de Desarrollo (BAfD), Banco Europea de Reconstrucción y Desarrollo (BERD), Banco Centroaamericano de Integración económica (BCIE), Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB), que están enlazados entre sí, y de los que algunos utilizan terminologías y procedimientos similares. Hay que habituarse a navegar frecuentemente por ellos, familiarizándose con la terminología y vocabulario utilizado.

2.3.2.1. Unión Europea

La Unión Europea es el mayor donante mundial de ayuda al desarrollo, el primer socio comercial y el primer inversor extranjero de casi todos los países del mundo.

El presupuesto para 2021-2027 aumentará la eficacia y la visibilidad de las políticas exteriores de la UE, reforzará la coordinación con las políticas internas, y proporcionará a la UE la flexibilidad necesaria para responder más rápidamente ante nuevas crisis y retos.

El instrumento canalizará la mayor parte de los fondos de acción exterior, con un presupuesto de 98.400 millones de euros. Constituirá la principal herramienta de la UE para contribuir a erradicar la pobreza y promover el desarrollo sostenible, la prosperidad, la paz y la estabilidad.

Como se ha indicado anteriormente, DG INTPA es la responsable de la aplicación de todos los instrumentos de ayuda exterior de la Comisión Europea. Todos los proyectos financiados por esta vía se publican en su *Portal Funding & ten-*

der opportunities (F&T Portal). Esta página tiene una herramienta de búsqueda de oportunidades de negocio, en la que se puede explorar por país o región, por programas, o por tipología de servicio.

Lanza licitaciones para adjudicar contratos de adquisiciones cuando necesitan adquirir servicios, suministros u obras, en el contexto de su acción exterior. Las actividades cubiertas por sus contratos de adquisiciones contribuyen a objetivos de desarrollo específicos. La licitación es un proceso de licitación justo, regulado y competitivo que permite ser imparciales en sus gastos y adjudicar sus contratos a la empresa que propone la mejor relación calidad-precio.

DG INTPA ofrece ayuda mediante un conjunto de instrumentos financieros con los que busca garantizar la calidad y la eficacia de la ayuda de la UE. DG INTPA financia acciones exteriores dirigidas a países beneficiarios mediante:

- Convenios de financiación concluidos con dichos Estados.
- Convocatoria de propuestas.
- Acciones ejecutadas por otras organizaciones internacionales.

El F&T Portal proporciona información de **preavisos (*forecast*)** de proyectos que la Comisión va a financiar en un futuro próximo, para los que no hay todavía una fecha concreta para enviar expresiones de interés u ofertas. Es de gran utilidad para ir detectando oportunidades y escogiendo potenciales socios y posibles consorcios.

Igualmente, ofrece información de oportunidades de negocio **abiertas**, es decir, aquellas en las que ya hay plazo para presentar una manifestación de interés u oferta. La información disponible incluye una pequeña descripción del proyecto, sus objetivos y componentes, el presupuesto, así como otros datos relativos a fechas y lugares de entrega.

En los procedimientos **restringidos**, es muy importante analizar la información relativa a los criterios de selección de empresas para formar parte de la lista corta de las que serán después invitadas a presentar una oferta. Estos criterios servirán de guía principal para orientar la expresión de interés. En los procedimientos **abiertos**, figurarán los requisitos de participación mínimos, así como los criterios de valoración de las ofertas.

Además, se pueden consultar las páginas web de cada una de las Delegaciones de la UE, donde normalmente se publica la información relevante de los proyectos financiados en los países beneficiarios que nos interesen[1].

Adicionalmente, la UE publica una "**Guía Práctica de Procedimientos Contractuales para las Acciones Exteriores de la UE**"[2], que describe detalladamente todos los aspectos relevantes relativos a las licitaciones y procedimientos de contratación. Esta guía, recientemente actualizada, es de obligado estudio y consulta para las empresas que vayan a acudir a las convocatorias de la Comisión.

Esta guía explica los procedimientos de contratación pública y de concesión de subvenciones

1 http://ec.europa.eu/contact/local_offices_es.htm
2 https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/ePRAG

aplicables a las acciones exteriores de la Unión Europea financiadas con fondos comunitarios.

El nuevo Marco Financiero Plurianual (MFP) 2021-2027 introduce algunos cambios sustanciales con respecto a algunas normas y prácticas establecidas, por ejemplo, elegibilidad, norma de origen y desaparición de especificidades y preferencias del Fondo Europeo de Desarrollo (FED), las operaciones encomendadas a organismos privados, etc. Es importante permanecer vigilantes, ya que el conjunto de normas aplicables dependerá del MFP que financie la acción.

En el marco del MFP 2021-2027, la Guía Práctica la utilizan los servicios de la Comisión responsables de la gestión de los proyectos y los programas financiados en el marco de los instrumentos de financiación exterior.

2.3.2.2. Development Business

Development Business (DB) es una publicación del Departamento de Información Pública de NN.UU. que ofrece información actualizada sobre oportunidades comerciales en materia de contratación de estudios, suministros de bienes y servicios y adjudicaciones de contratos financiados, total o parcialmente, por las NN.UU., sus agencias, los bancos multilaterales de desarrollo y agencias gubernamentales. Existen tres tipos de información en la plataforma UNDB:

- **Resúmenes operativos de los Bancos de Desarrollo**: la información en las primeras etapas permite a los suscriptores monitorear las oportunidades en proceso, desde la conceptualización del proyecto hasta el financiamiento y la aprobación. Permite un seguimiento de los proyectos por región, país y sector.

- **Avisos de adquisiciones**: se publican todos los días para proyectos en más de 180 países y de una amplia gama de sectores, en inglés, español, francés y portugués. Se puede acceder a más de 12.500 licitaciones cada año.

- **Adjudicaciones de contratos:** se puede hacer un seguimiento de los competidores y socios potenciales a través de más de 7.500 adjudicaciones de contratos publicados en UNDB cada año.

Una de las ventajas de este servicio es que están centralizadas todas las oportunidades de negocio, de manera que una revisión periódica de este portal, de actualización diaria, y para el que existen suscripciones de pago, permite estar al día.

2.3.2.3. Bancos de Desarrollo

Cualquier empresa de un país miembro de un banco multilateral de desarrollo puede participar en los proyectos financiados por esa institución. Los sitios web de los bancos ofrecen información específica para las empresas acerca de las políticas, procedimientos y directrices del Banco Mundial para los procesos de adquisición. Asimismo, contienen información sobre la ejecución de los proyectos y una base de datos de oportunidades de adquisición de bienes y servicios, y contratación de obras y consultoría.

Hay que destacar que el Banco Mundial puso en marcha en 2020 una base de datos en línea

que reúne información única sobre las leyes y los sistemas de adquisiciones de distintos países del mundo, y el desempeño de tales países en ese ámbito. La Base de Datos Mundial sobre Adquisiciones Públicas[3] es el primer producto de conocimientos en su tipo que brinda información sobre adquisiciones públicas de 218 países y territorios a profesionales, funcionarios públicos, académicos, organizaciones de la sociedad civil, empresas privadas y ciudadanos. Se trata de una plataforma de servicios "todo en uno" que tiene como objetivo ayudar a mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia, y generar un entorno propicio para la reforma de las adquisiciones públicas a nivel mundial y la adopción de buenas prácticas.

2.3.2.4. Naciones Unidas

El Sistema de Naciones Unidas está integrado por una enorme variedad de agencias, organizaciones regionales, programas y otras entidades (como IAPSO, UNICEF, FAO, OMS, UNOPS, etc.). Cada una de ellas tiene su propia estructura organizativa, sus prioridades de actuación, sus procedimientos y métodos de adquisición, y su propia contratación. La División de Adquisiciones de la Secretaría de las Naciones Unidas[4] se encarga de prestar servicios y asesoramiento empresarial especializado a la sede de las Naciones Unidas, las misiones sobre el terreno en todo el mundo, las oficinas fuera de la sede, las comisiones regionales, los tribunales y otras organizaciones de las NN.UU. En la sede en Nueva York, la División de Adquisiciones es la oficina autorizada para comprometer a la Organización en obligaciones contractuales e interactuar con los proveedores que quieran entablar relaciones comerciales con la Secretaría de Naciones Unidas.

Según los datos de contratación correspondientes al año 2019, NN.UU. realizó compras de bienes y servicios por valor de casi 20 mil millones de dólares (destinándose el 52,5 % de las adquisiciones a servicios, mientras que el 47,5 % restante se destinó a bienes).

Para trabajar con cualquier agencia del Sistema de Naciones Unidas es imprescindible el registro previo de la empresa interesada en una base de datos de proveedores homologados en el Portal Mundial para los Proveedores de las NN.UU. (United Nations Global Marketplace[5]). Este portal funciona no solo como vía de comunicación de las licitaciones, sino que constituye una base de datos de proveedores de registro gratuito que utilizan la práctica totalidad de las agencias.

3 http://www.globalpublicprocurementdata.org
4 www.un.org/es/procurement
5 www.ungm.org

3. Estrategia empresarial de aproximación a los proyectos

Desde la perspectiva de la empresa española, el mercado de los proyectos internacionales financiados por OMD debe ser considerado como un mercado de exportación especializado y presenta una serie de características muy específicas que exigen a la empresa adaptar su estrategia a estas particularidades. Por tanto, requiere adecuar su metodología al caso concreto, **aprender nuevos procesos, sistematizar los procedimientos** y actualizar la terminología utilizada.

En el ámbito de los proyectos de desarrollo financiados por este tipo de organismos, la entidad financiadora desempeña un papel extraordinariamente activo. Entre otras funciones, de ella depende la identificación, formulación, aprobación y programación de los proyectos, la supervisión de los procesos de adjudicación y el monitoreo y evaluación, tanto de la ejecución, como de los resultados.

Adicionalmente, cabe advertir que, dado que se trata de proyectos licitados y ejecutados generalmente en países en vías de desarrollo, los cuales normalmente presentan entornos políticos, normativos y socioeconómicos complejos y en ciertos casos relativamente inestables, la ejecución del proyecto no está libre de riesgos específicos derivados de tal condición de incertidumbre.

Por último, se trata de proyectos que reciben gran publicidad y cuentan con transparencia de información. Los OMD están en la obligación de divulgar su convocatoria para que lleguen al mayor número posible de empresas, lo que asegura una gran concurrencia. Desde el punto de vista de la empresa ello significa que se va a competir con los mejores especialistas de cualquier lugar del mundo y que para ganar un proyecto hay que vencer a los competidores con una oferta más completa, mejor estructurada y generalmente con un precio más bajo. Resultar adjudicatario de un proyecto en este mercado exige cuidar minuciosamente todos los detalles, desde ser muy selectivo en la determinación de a qué proyectos se presenta, escoger muy bien a los socios, hacer una política comercial impecable, contar con el apoyo local adecuado y preparar una oferta técnica y económica muy cuidada.

La empresa que se aproxime a estos mercados precisa tener visión a largo plazo, una notable capacidad de resistencia, y una apuesta en firme y decidida. Su lógica de actuación deberá comenzar por definir su plan de negocios, o **estrategia general de internacionalización**. Una vez definida esta, tendrá que estructurar un mecanismo de identificación de proyectos e implantar un riguroso sistema de selección de aquellos que le interesan. Esta es una de las fases críticas del ciclo, en la que la mayoría de las empresas suelen fracasar al intentar acceder a estos mercados, por ser poco estrictas.

La aproximación al cliente y a su política comercial no es muy diferente de la aplicada en cualquier otro proyecto: la empresa tiene que convencer al cliente de su capacidad y bondad para ejecutar a la perfección el proyecto en cuestión, gracias a su experiencia y capacidades. Además, también habrá que efectuar un análisis de riesgos pertinente para evitar sorpresas sobrevenidas. Finalmente, cada empresa tendrá que desarrollar una sistemática y un método de elaboración de las propuestas técnicas y económicas.

En el supuesto de resultar adjudicatario de un proyecto, deberá ser exquisito en la ejecución de proyectos multilaterales o el *project management* y asegurar una correcta y rentable ejecución del proyecto para la compañía, que, a la vez, sea satisfactoria para el cliente / beneficiario.

Por consiguiente, en la medida en que se trate de un mercado nuevo para la empresa y a partir de las particularidades descritas anteriormente, hay una serie de recomendaciones generales que conviene tener presentes a la hora de diseñar y poner en marcha una estrategia específica para los proyectos de los OMD.

En el Cuadro 7.1 se presentan, a modo de resumen, las principales recomendaciones para aquellas empresas que pretendan acceder al mercado de los proyectos internacionales financiados por OMD.

Cuadro 7.1

RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA

- Tener una visión a largo plazo.
- Diseñar una estrategia consistente con sus medios.
- Dedicar recursos cualificados y/o capacitarlos.
- Implantar una sistemática de la identificación y selección de oportunidades.
- Comenzar por los mercados más próximos, más conocidos, menos complejos o con una demanda más evidente de los productos / servicios de la empresa.
- Comenzar por licitaciones de proyectos que presenten riesgos ciertos e identificados, importes manejables y dificultades asumibles.
- Tratar de suscribir alianzas con socios con experiencia previa en proyectos similares para aprovechar complementariedades y sinergias.
- Desarrollar redes de socios y agentes locales en los países donde se pretenda licitar y ejecutar proyectos.
- Utilizar los medios y programas que los diferentes niveles de las administraciones del Estado y otras instituciones ponen a disposición de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

3.1. Fases del proceso

Antes de tomar la decisión de poner en marcha una estrategia para un mercado tan complejo y competitivo como este, y dado que los recursos son siempre limitados y tienen un coste de oportunidad, la empresa debería realizar un análisis previo de sus fortalezas, capacidades y limitaciones que le permita evaluar sus oportunidades reales.

No todas las empresas están preparadas para competir en este mercado, por lo que es conveniente comenzar por realizar un **autodiagnóstico** que permita adoptar una decisión ajustada a partir del análisis de las capacidades relativas y los recursos disponibles. A partir de aquí, como en cualquier política de internacionalización, será necesario diseñar un **Plan de Acción**, que se concretará en un **Plan de Negocio**, que ayudará a poner por escrito y de manera ordenada las acciones que se van a llevar a cabo, junto a los detalles de los objetivos y de los medios movilizados, para así conformar una estrategia especializada que permita competir con posibilidades reales de éxito.

Una vez completado este primer ejercicio interno, las siguientes fases de aproximación a los proyectos de los OMD suelen ser las siguientes:

- Establecer internamente un mecanismo sistematizado de **identificación**.
- Establecer un muy riguroso sistema de selección de proyectos.
- Preparar una estrategia de seguimiento y aproximación a los mismos.
- Estudio de los pliegos y **definición del equipo de trabajo** de oferta.
- Contar con un ***project management*** que asegure una correcta ejecución.

3.1.1. Criterios de selección de mercados

En un mercado global y tan competitivo como el de proyectos internacionales financiados por OMD, es fundamental establecer prioridades que permitan concentrar recursos en los proyectos donde mayores probabilidades de éxito existan *a priori*.

Aunque la concentración de recursos puede responder a un criterio de especialización sectorial o a uno de selección de mercados geográficos, lo cierto es que, para que una empresa comience su andadura en este mercado, en principio es recomendable **elegir una serie de países prioritarios** en los que centrar sus esfuerzos de acción comercial.

Esto es así, principalmente, por la importancia que tienen en estos proyectos multilaterales las redes de colaboradores y agentes locales. Como ya se ha mencionado anteriormente y se seguirá insistiendo a lo largo de este Manual, es fundamental contar con un conocimiento profundo del entorno local, ya que ello nos permitirá: 1) realizar una planificación realista y una ejecución exitosa y 2) atender a los objetivos de la financiación al desarrollo (tal y como el ya mencionado de la "apropiabilidad" y sostenibilidad del Proyecto y la participación de los *stakeholders* locales).

A medida que ganemos experiencia en diferentes proyectos, podremos **optar por una especialización sectorial o temática**, transversal, que

puede resultar de gran utilidad en etapas más avanzadas.

Para seleccionar los mercados geográficos prioritarios habrá que prestar atención por tanto a varios elementos:

- Nuestra experiencia previa y nuestro conocimiento del entorno.
- Si contamos o no con una red de agentes y socios locales.
- La demanda o previsiones de demanda de nuestros productos o servicios.

Los dos primeros elementos serán evaluables por la propia empresa, en base a su información interna. Por tanto, en el siguiente apartado vamos a explicar cómo la empresa puede evaluar la demanda actual o prevista de su producto o servicio en cada mercado geográfico y cómo llevar a cabo una adecuada selección.

En síntesis, podemos concluir que, antes de seleccionar un mercado objetivo, hay que conocer **los aspectos relevantes de las condiciones del país, del producto, del mercado y del cliente** con el que vamos a trabajar. Este conocimiento previo, nos salvará de cometer errores durante la ejecución del proyecto.

3.1.2. Criterios de selección de proyectos

Una parte importante del éxito en el mercado de proyectos multilaterales se sustenta en la **rigurosa selección de proyectos**. Es crucial seleccionar los proyectos de forma que se puedan dedicar los esfuerzos y recursos (siempre limitados en capacidad), medios y plazos, a aquellos que ofrezcan razonadas posibilidades de éxito.

Cada empresa debe seguir un procedimiento que le evite pagar los costosos errores que desencadenan una selección inadecuada. Para ello, se propone lo siguiente:

- En primer lugar, **sistematizar un proceso de identificación** de oportunidades analizando rigurosamente las fuentes antes expuestas, familiarizándose con aquellas que más se ajusten en sus anuncios a las características de los servicios o productos de la empresa, tras un periodo de observación y seguimiento de las webs y páginas recomendadas.
- En segundo lugar, hay que realizar un **esfuerzo comercial y de *marketing* permanente** de la empresa, con el fin de aproximarse a los beneficiarios y responsables de los proyectos inicialmente detectados como alcanzables en los diferentes organismos. No se logran proyectos, por muy buen trabajo técnico que se realice en la propuesta, si antes no se obtiene toda **la información colateral necesaria** y, lo que es más importante, si no se **suscita la confianza** en el organismo responsable de adjudicar, ejecutar y supervisar el mismo.
- En tercer lugar, una vez localizados los proyectos que *a priori* muestran potencial y despiertan nuestro interés, hay que **ser muy selectivos** y emprender un riguroso proceso de eliminación de todos aquellos en los que no tengamos razonablemente la confianza de que nos conviene participar en el mismo, porque disponemos de argumentos objetivos que así lo apuntan.

4. Procedimientos de contratación

Los métodos de contratación de firmas, entidades o individuos para el suministro de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios se diferencian, básicamente, por:

- el ámbito público, restringido o privado de la convocatoria;
- los criterios de selección del adjudicatario, y
- la tipología del objeto a contratar ya sea un suministro de bienes, la ejecución de obras o la prestación de servicios.

El principio básico por el que se rige la adjudicación de contratos es la licitación competitiva, que persigue el doble objetivo de garantizar la transparencia de las operaciones y la obtención de servicios, suministros y obras de la calidad deseada en las mejores condiciones de precio.

Existen diferentes tipos de procedimientos de contratación, con diferentes grados de apertura a la competencia. Con independencia del procedimiento empleado, el órgano de contratación debe **garantizar** siempre que se respetan todos los principios básicos aceptados por los OMD (incluidos los de elegibilidad, exclusión y selección).

Tanto la Comisión Europea como los bancos de desarrollo y las agencias del Sistema de las Naciones Unidas emplean **límites cuantitativos** para determinar la necesidad de usar un tipo de procedimiento u otro. Por ejemplo, en el caso de los bancos de desarrollo, establecen las tipologías de las licitaciones en función del país objetivo, su nivel de renta y el nivel de desarrollo de sus sistemas administrativos de compras. El criterio fundamental para establecer los montos es el de **fomentar la competencia internacional.**

La determinación de los arreglos contractuales y los tipos de contratos se basará en consideraciones relativas a la optimización del **valor por el dinero**[6] y la adecuación a los fines previstos.

4.1. Procedimientos de Contratación Pública de la Unión Europea

En cualquiera de las modalidades que se exponen a continuación, siempre se atiende a los siguientes principios (Unión Europea, 2021):

- **Transparencia e igualdad de trato:** el proceso de licitación es un procedimiento público y totalmente transparente, garantiza la no discriminación de los licitadores.

6 El concepto de valor por dinero entiende el valor de las compras públicas considerando otros factores como la calidad, la gestión de los riesgos, la satisfacción del cliente final, los ciudadanos, así como también el ciclo de vida del producto, la reducción de barreras burocráticas y los costos de mantenimiento, entre otros. Este nuevo enfoque contempla la necesidad de considerar los aspectos ambientales y sociales de las ofertas, es decir, atendiendo criterios monetarios (el menor precio) y no monetarios.

- **Competencia y proporcionalidad**: las condiciones que se establecen para los contratos de adquisiciones deben ser apropiadas, y limitadas a lo necesario para alcanzar los objetivos del contrato. Esta proporcionalidad asegura un proceso de licitación competitivo.

- **Sólida gestión financiera e imparcialidad**: al adjudicar contratos de adquisiciones, se siguen sistemáticamente los principios de economía y eficacia (se busca la mejor relación calidad-precio), aplicando una sólida estrategia y plan de acción antifraude y evitando conflictos de intereses u otras conductas indebidas que podrían afectar la imparcialidad.

- **Norma de nacionalidad**: los licitadores deben estar establecidos en un país de la UE, un país del EEE o cualquier otro país elegible, según se define en los términos de la licitación o el instrumento de financiación relacionado.

- **Origen de los bienes**: todos los bienes adquiridos a través de un contrato de adquisición deben ser originarios de un país de la UE o de cualquier otro país elegible, según se define en los términos de la licitación o el instrumento de financiación relacionado.

- **No retroactividad**: los contratos de adquisiciones normalmente comienzan cuando todas las partes los han firmado.

El medio fundamental de la adjudicación de contratos es la licitación competitiva, pero existen otros procedimientos de contratación y cada uno permite un grado de competencia diferente. Existen distintos tipos de procedimientos según se trate de servicios (por ejemplo, asistencia técnica y estudios), de suministros de bienes (por ejemplo, equipos y materiales) o de obras (es decir, obras de infraestructura e ingeniería). En el Cuadro 7.2 se indica el tipo de procedimiento en función del tipo de contrato y de su importe.

Los límites indicados en dicho Cuadro se basan en el presupuesto máximo para el contrato en cuestión (incluyendo cualquier cofinanciamiento). Si los contratos están divididos en lotes, el valor de cada lote se tomará en cuenta para el cálculo del límite total. Con independencia del procedimiento empleado, deberá garantizarse el cumplimiento de todos los principios básicos (incluidos los criterios de elegibilidad, exclusión y selección).

Conviene señalar que los proyectos no podrán ser fraccionados artificialmente para eludir los límites de contratación.

Por tanto, y de acuerdo a lo establecido en el Cuadro 7.2, toda licitación de Servicios o de Suministros por valor superior a los 300.000 € deberá obligatoriamente contratarse como Licitación internacional restringida o abierta (salvo aquellas de Contratos Marco cuyo valor puede ascender hasta los 999.999 €).

Toda licitación de Obras por importe superior a los 5.000.000 € deberá deberá obligatoriamente contratarse como Licitación internacional abierta o restringida.

Cuadro 7.2

DETERMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA APLICABLE[7]

Servicios	**≥ 300.000** Licitación internacional restringida o abierta.	**≤ 999.999** Contrato Marco Ayuda Exterior 2018. **< 300.000** Contrato Marco (EVA 2020, *Events* 2020). Procedimiento simplificado.	**≤ 20.000** Oferta única. Podrá efectuarse un pago previa presentación de la factura, sin aceptación previa de la oferta, si el gasto es **≤ 2.500 EUR.**
Suministros	**≥ 300.000** Licitación internacional restringida o abierta.	**< 300.000 pero ≥ 100.000** Licitación local abierta.	**< 100.000 pero > 20.000** Procedimiento simplificado.
Obras	**≥ 5.000.000** Licitación abierta internacional. Licitación restringida internacional.	**< 5.000.000 pero ≥ 300.000** Licitación abierta local.	**< 300.000 pero > 20.000** Procedimiento simplificado.

Fuente: Comisión Europea (2021).

De manera general[7], no podrán hacerse adjudicaciones directas (una sola oferta) a procedimientos de licitación de servicios, suministros u obras si el contrato excede los 20.000 €.

4.1.1. Procedimiento abierto

Un procedimiento de adquisiciones se considera abierto cuando cualquier agente económico interesado puede presentar una oferta o propuesta. Se da la máxima publicidad al proyecto y a la licitación para su contratación, mediante la publicación de un anuncio en el Diario Oficial de la Unión Europea (serie S), en los boletines oficiales de los países socios, en el sitio web de la F&T, y en cualquier otro medio de comunicación adecuado.

7 Para las excepciones a esta regla véase, el concepto de "procedimiento negociado", que se usa en casos excepcionales y debidamente justificados y siempre que se cumplan las circunstancias de hecho o de derecho que se describen en las secciones 3.3.5.1, 4.2.6.1 y 5.2.5.1 de la Guía Práctica sobre los procedimientos contractuales para las acciones exteriores de la Unión Europea – PRAG.

4.1.2. Procedimiento restringido

Una licitación se denomina "restringida" cuando todos los operadores económicos interesados pueden solicitar participar, pero únicamente pueden presentar una oferta los candidatos que resulten **preseleccionados** por ser los más idóneos en el cumplimiento de los criterios de selección (precalificación).

Se pasará de una lista general, en la que estarán incluidos todos los candidatos que hayan respondido al anuncio, a una preselección de las mejores candidaturas, en función de las respuestas recibidas. En la fase de preselección, antes de que la lista sea aprobada por el comité de evaluación, el órgano de contratación comprobará que ninguno de los candidatos ni sus socios figura en situación de exclusión en el sistema de detección precoz y exclusión.

4.1.3. Contrato Marco

Un contrato marco es un acuerdo entre uno o varios adjudicadores y uno o varios operadores económicos, cuyo objeto consiste en establecer las condiciones que rijan los contratos específicos que se pueden adjudicar durante un período determinado, particularmente en lo que respecta a la duración, el objeto, el precio, valor máximo, las normas de aplicación y las cantidades previstas. La duración de estos contratos no podrá ser superior a cuatro años, salvo en casos excepcionales debidamente justificados, en particular por el objeto del contrato marco. Los órganos de contratación no podrán hacer uso indebido de los contratos marco o utilizarlos de tal manera que el propósito o efecto sea impedir, restringir o falsear la competencia.

4.1.4. Sistema dinámico de adquisición

Es un proceso electrónico para compras de uso corriente, por un período limitado, que está abierto a cualquier operador económico que cumpla los criterios de selección y haya presentado una oferta técnicamente conforme. No hay un umbral específico aplicable. Para cada operación individual, el órgano de contratación publica un anuncio de licitación, e invita a todos los contratistas admitidos en el sistema a presentar ofertas. El contrato se adjudicará a la oferta económicamente más ventajosa (es decir, el único criterio de adjudicación es la mejor relación calidad-precio).

4.1.5. Diálogo competitivo

En el caso de contratos particularmente complejos, en los que el órgano de contratación considere que ni el uso directo del procedimiento abierto, ni el procedimiento restringido servirán para conseguir el mejor valor por su dinero, se puede utilizar el diálogo competitivo. Un contrato es considerado especialmente complejo "cuando el poder adjudicador es objetivamente incapaz tanto para especificar los medios técnicos para satisfacer sus necesidades u objetivos o para especificar el carácter jurídico o financiero del proyecto". No hay un umbral específico aplicable. Este procedimiento es excepcional y debe ser utilizado con precaución. Los órganos de contratación deben publicar sus necesidades y requerimientos en un anuncio de licitación. Tienen que abrir un diálogo con los candidatos, por separado, sobre la base de sus propuestas de soluciones. No se permite elegir las mejores soluciones de diferentes licitadores y el número mínimo de candidatos invitados a presentar ofertas es tres. El contrato se adjudicará a la oferta técnicamente conforme que

sea económicamente más ventajosa (es decir, el único criterio es la mejor relación calidad-precio).

Existen otros procedimientos, menos habituales, como el procedimiento simplificado (antes conocido como procedimiento negociado en régimen competitivo) o la contratación directa.

4.2. Procedimientos de Contratación en los Bancos de Desarrollo

4.2.1. Adquisición de Bienes, Obras y Servicios

Los bancos de desarrollo aplican diversos métodos de adquisición en función de la **naturaleza y complejidad** de los bienes u obras objeto de contratación, así como de las condiciones del mercado. Los prestatarios receptores de fondos de estas instituciones para acometer proyectos de desarrollo, basándose en principios de economía, eficiencia y transparencia, tienen la **opción** de proponer al banco el procedimiento que encuentren más conveniente, en el marco del coste estimado del contrato a otorgar y con los montos límite vigentes en su país para procesos competitivos de nivel internacional, teniendo en cuenta que el banco considera la Licitación Pública Internacional (LPI) como el **método competitivo más apropiado** para adquisiciones complejas de alto coste y magnitud, y cuando es escasa la disponibilidad, a nivel nacional, de proveedores o contratistas con la capacidad y experiencia requeridas para ejecutar el contrato.

Este sistema debe ser utilizado **obligatoriamente** cuando el monto de las adquisiciones sea superior a los 5 millones de dólares para obras y 350.000 dólares para bienes o a límites establecidos por el jefe del Equipo de Proyecto. Los montos límites a partir de los cuales el banco requerirá licitación pública internacional para la adquisición de bienes, obras y servicios serán determinados, caso por caso, por los equipos de proyectos y aprobados por el correspondiente jefe de Equipo, sujeto a la no objeción de la Unidad de Adquisiciones. Dichos límites pueden variar de país a país, de sector a sector y de proyecto a proyecto.

Existen otros procedimientos (BID, 2020), menos habituales, tales como:

- **Licitación Internacional Limitada (LIL):** es un método competitivo mediante invitación y sin anuncio público. Puede ser un método adecuado de adquisición en los casos en que (a) haya solamente un número reducido de proveedores o (b) haya otras razones excepcionales que justifiquen el empleo adecuado de procedimientos distintos de los de una LPI.

- **Licitación Pública Nacional (LPN):** es el método de licitación competitiva que se emplea normalmente en las contrataciones del sector público en el país del Prestatario y puede constituir la forma más eficiente y económica de adquirir servicios, bienes o ejecutar obras cuando, dadas las características y alcance de dichas adquisiciones, no sea probable que atraigan competencia internacional.

- **Comparación de Precios (CP):** es un método de adquisición que se basa en la obtención de cotizaciones de precios de diversos proveedores (en el caso de bie-

nes) o de varios contratistas (en el caso de obras civiles), con un mínimo de tres, con el objeto de obtener precios competitivos.

- **Contratación Directa (CD):** se lleva a cabo sin competencia (una sola fuente) y puede ser utilizado en circunstancias muy excepcionales.

- **Administración Directa (AD)**: mediante la cual el propio prestatario ejecuta una obra determinada, utilizando su personal y maquinaria. En estos casos, el banco deberá aprobar previamente el presupuesto correspondiente.

4.2.2. Diferentes procedimientos de selección de consultores

La selección y contratación de consultores[8] se efectúa, generalmente, mediante un proceso competitivo entre los integrantes de una "lista corta" establecida por el prestatario, con oferentes internacionales o locales, según esté estipulado en el contrato de préstamo. Los factores de decisión pueden ser la calidad, el coste o una combinación de ambos.

El método más generalizado de contratación de consultores es la Selección Basada en Calidad y Coste (SBCC). Sin embargo, hay casos en los que la SBCC no resulta el método de selección más apropiado, y por tal motivo, se utilizan otros métodos, en función de las condiciones de cada caso, tales como: Selección Basada en la Calidad (SBC), Selección Basada en Presupuesto Fijo (SBPF), Selección Basada en el Menor Costo (SBMC), Selección Basada en las Calificaciones de los Consultores (SCC) o Selección con Base a una Sola Fuente (SSF).

4.2.3. Compras Institucionales

En ocasiones, los OMD realizan compras de bienes y servicios para satisfacer sus necesidades internas tales como servicios de apoyo, técnicos y de consultoría. El proceso es similar a las compras que realizan las agencias ejecutoras de los países prestatarios con la diferencia de que, en este caso, el propio OMD es el que hace de agencia ejecutora y gestiona toda la licitación, desde su publicación hasta la adjudicación del contrato.

El BID, a través de su División de Servicios Administrativos y Adquisiciones Institucionales, licita aquellos servicios propios necesarios y sus ofertas se publican a través de estas dos páginas:

- **BEO**[9] es una herramienta para llevar a cabo el proceso de selección, y entre sus funciones se incluye la presentación de Expresiones de Interés y de propuestas técnicas y financieras.

- En la página de **adquisiciones administrativas**[10] del BID se publican las oportunidades vigentes de adquisición.

8 La expresión "consultores" incluye una amplia gama de entidades públicas y privadas, entre ellas, firmas consultoras, empresas de ingeniería, administradoras de construcción de obras, agencias de contratación, agencias de inspección, agencias especializadas y otras organizaciones multilaterales, bancos de inversiones, bancos comerciales, universidades, instituciones de investigación, organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y consultores individuales.

9 https://beo-procurement.iadb.org/en/user/login

10 https://www.iadb.org/en/find-procurement-opportunities/corporate-procurements/corporate-procurements%2C20661.html

El Banco Mundial realiza compras de bienes y servicios para su propio consumo, que van desde material de oficina hasta consultorías. Las ofertas se publican en estas dos páginas:

- En **WBGeProcure RFx Now**[11] se publican las ofertas de consultoría. No hace falta registrarse para ver las oportunidades, pero sí para licitar.

- En **Administrative Procurement**[12] se publican compras de bienes, servicios y consultoría administrativa.

El **United Nations Global Marketplace (UNGM)**[13] es el portal oficial de adquisiciones del Sistema de las Naciones Unidas. Reúne al personal de adquisiciones de la ONU y a los proveedores interesados en hacer negocios con las Naciones Unidas. Las principales funciones de UNGM son:

- proporcionar a los proveedores un proceso de registro central y único para 29 organizaciones de la ONU;

- proporcionar a los proveedores y al público en general acceso a las oportunidades de adquisición y adjudicación de contratos de la ONU y;

- difundir información pertinente sobre las adquisiciones de las Naciones Unidas y el mercado de las Naciones Unidas.

11 https://wbgeprocure-rfxnow.worldbank.org/rfxnow/external/login.html
12 https://www.worldbank.org/en/about/corporate-procurement/business-opportunities/administrative-procurement
13 https://www.ungm.org

5. El Expediente de licitación

El organismo convocante de una licitación internacional, de acuerdo con su especificidad y la normativa que rija su actuación, convocará la licitación anunciada, invitando a las firmas incluidas en la lista corta, o a las empresas en general, mediante la entrega o publicación del llamado **Expediente de licitación**, también denominado **Pliegos de Condiciones** o **Documentos de licitación**, donde se dan instrucciones precisas a los participantes. En estos se establece qué debe incluir la oferta que se presente, cómo se debe elaborar, qué se demanda y qué se pretende recibir, dónde y cómo se debe presentar la oferta, etc. Además, incorporan los Términos de Referencia (TdR) en el caso de los servicios o Asistencia Técnica (AT), y las Especificaciones Técnicas (ET) en el caso de los suministros. Mediante estos se describe el alcance del proyecto, los bienes requeridos y sus especificaciones, o los servicios y actividades a proporcionar.

Los documentos de licitación proporcionan la información necesaria para que un posible oferente prepare una oferta adecuada. Si bien el detalle y complejidad de estos documentos pueden variar según la magnitud y características del conjunto que se licite y del proyecto en cuestión, ordinariamente incluyen los documentos que se citan a continuación:

- Carta de invitación (cuando no es una licitación abierta).
- Instrucciones a los licitantes: condiciones específicas o particulares de la convocatoria (también llamado hoja de datos).
- Condiciones generales.
- Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas, según proceda.
- Formularios de presentación de la oferta.
- Modelo de contrato estándar a firmar por el ganador.
- Otra información relevante (anuncio de preselección, tabla de evaluación, etc.).

Al preparar sus ofertas, los concurrentes deberán **respetar y atenerse a todas las instrucciones** generales y específicas, formularios, términos de referencia, disposiciones contractuales y especificaciones expuestos en el expediente de licitación. Toda oferta que no se atenga a los requerimientos y documentación solicitada es rechazada.

Las **instrucciones a los licitantes** o condiciones particulares o específicas (también denominadas “hoja de datos”) comprenden el clausulado específico para cada licitación, que complementa las condiciones generales del organismo convocante, que se aplican siempre. Suelen contener, al menos, información relativa a:

- Fuente de los fondos que garantiza los pagos.
- Requisitos y documentos que hay que presentar para ser considerados elegibles.
- Proceso de aclaración y enmienda de los documentos de licitación.
- Situaciones de conflicto de intereses.
- Cláusulas deontológicas.
- Idioma de la oferta.
- Condiciones de elegibilidad y origen de bienes y consultores.
- Condiciones de subcontratación.
- Impuestos: régimen fiscal y aduanero.
- Método de apertura, evaluación y comparación de ofertas.
- Período de validez de la oferta.
- Importe de la garantía de mantenimiento de oferta.
- Criterios y subcriterios de evaluación.
- Fecha, hora límite y lugar para la presentación de la oferta.
- Forma de pago.
- Recursos que se compromete a aportar el contratante.

Los **Términos de Referencia** definen las características del proyecto y acotan su alcance, explican los antecedentes y el problema que se quiere resolver, establecen el objetivo general y los objetivos específicos, los componentes que lo integran, las actividades esperadas, el ámbito espacial, el tiempo disponible, etc.

Las **Especificaciones Técnicas** son los documentos que contienen la descripción general de los equipos que se quiere contratar, la cantidad y sus unidades físicas, los detalles y características de los bienes, las normas de calidad, las exigencias y procedimientos que deben ser empleados y aplicados en los bienes y servicios conexos que se solicitan. Suelen ser de carácter genérico, para maximizar la competencia de la forma más amplia posible.

Forman parte esencial del expediente de licitación y se convertirán en un anexo del contrato celebrado posteriormente, a resultas de la licitación. Obviamente, a pesar de los intentos de estandarización de los organismos financiadores, los textos de los mismos son muy variados, debido a la extensa tipología de posibles demandas y proyectos.

Una preparación minuciosa por parte del órgano contratante, constituye un factor de gran importancia para el éxito de cualquier proyecto. Es importante asegurar que la concepción del proyecto ha sido correcta, para asegurar que los OMD no han malgastado los recursos y que, después, se alcanzan los objetivos esperados.

En consecuencia, el esfuerzo adicional que se realice en la definición de estos y del proyecto se traducirá en un ahorro de tiempo y dinero en las fases ulteriores del ciclo de proyecto.

Estos TdR o ET, según sea el caso, permitirán a los candidatos concurrir en igualdad de condiciones, y no deben tener por efecto crear obstáculos injustificados a la libre competencia. Acostumbran a ser claros y no discriminatorios y hechos en proporción al objeto y/o presupuesto atribuido al proyecto. Definen las características de los servicios, equipos u obras a adquirir por el órgano de contratación. Dada la complejidad técnica de muchos contratos, su preparación requiere de la ayuda de uno o varios expertos técnicos especialistas independientes.

6. Aspectos destacables en la preparación de propuestas

A la hora de preparar una oferta técnica, ha de seguirse obligatoriamente el procedimiento establecido en los manuales o guías publicadas por el organismo financiador del proyecto, así como las instrucciones generales y particulares que fije el órgano de contratación en los términos de la convocatoria concreta. Es preciso destacar que existen normas de preparación y criterios de selección diferentes para asistencia técnica o consultoría, por un lado, y suministros y obras, por otro, aunque otras son comunes o similares.

Hay que tener en cuenta que existe una serie de condiciones previas y mínimas, exigidas con carácter general a cualquier empresa, para resultar elegible para participar en una licitación. En la terminología propia de las licitaciones, se suele denominar a estas **condiciones de elegibilidad**, y generalmente son las enumeradas a continuación:

- Pertenecer a un país elegible.
- No tener antecedentes de incumplimiento de contratos.
- No tener litigios pendientes con los organismos convocantes.
- Estar al corriente en el pago de las cuotas de la seguridad social e impuestos.
- Disponer de una plantilla con la cualificación y grado de experiencia exigidos.
- Disponer de productos, equipos acreditados y técnicamente competitivos.
- Acreditar niveles mínimos de facturación en el sector objeto del concurso.
- Acreditar experiencia en proyectos similares, que superen ciertos importes.

6.1. La decisión de participar

Como ya se ha señalado, la decisión de participar en proyectos de los organismos multilaterales jamás debe ser improvisada, y ha de basarse siempre en un planteamiento estratégico de la dirección de la empresa. Con carácter previo a comenzar el trabajo de preparación de la oferta, es recomendable que:

- Se establezca un sistema de organización interna del equipo de preparación.
- Se diseñen funciones, métodos y procedimientos estandarizados.
- Se disponga de un archivo permanente, exhaustivo, detallado y estructurado, de referencias de proyectos ejecutados anteriormente, acompañadas todas ellas

de sus contratos y certificados de buena ejecución.

- Se disponga también de una base de datos actualizada del personal (interno de la firma y externo) y, en particular, de sus CV.

- Se tengan clasificados otros documentos generalmente solicitados: escrituras, poderes, balances, registros, certificados de calidad, etc.

Es frecuente que, para la preparación de una oferta, haya que crear un equipo con recursos humanos distribuidos en diferentes departamentos funcionales de la empresa, y en particular en las áreas comercial, técnica y/o administrativa. Del mismo modo, es muy recomendable que además se incorpore algún responsable del área de ejecución de proyectos. En general, las personas que integren este equipo no sólo tienen que estar cualificadas técnicamente, sino que también han de ser capaces de **trabajar bajo la presión de los plazos**, con orientación específica a los objetivos marcados y conscientes de la capacidad y posicionamiento de la competencia.

Una buena oferta requiere **tiempo, metodología recurrente y capacidad de dar soluciones a los problemas planteados**, trabajando con rigor y de modo estructurado. Los mayores enemigos en esta fase son la improvisación y la desestructuración.

6.2. Estudio de los pliegos

La preparación de una propuesta comienza siempre por el estudio en profundidad de los pliegos, los cuales deberán guiar la preparación de la documentación legal, administrativa y técnica exigida. Hay que someterlos a una revisión multidisciplinar y experta con espíritu crítico. No hacerlo así supone incurrir en un alto riesgo, que puede deparar sorpresas desagradables tras la firma del contrato, y provocar quebrantos económicos y de imagen. Es recomendable dedicar **mucho más tiempo de trabajo del habitualmente previsto a esta fase** de análisis de los requerimientos del cliente, puesto que este esfuerzo inicial compensará con creces en la ejecución del proyecto, caso de resultar adjudicataria la empresa. El análisis pormenorizado de los pliegos, de los costes y de los riesgos es imprescindible para el buen futuro y la minimización de incidencias en la ejecución posterior.

Las condiciones mínimas necesarias para la empresa que desea acometer un proyecto multilateral, como titular o miembro de una agrupación o consorcio, son:

- Disponibilidad de equipo humano y medios técnicos suficientes y con la formación y experiencia necesaria.

- Capacidad económica y financiera.

- Normas de funcionamiento y procedimientos de trabajo estandarizados.

- Experiencias y referencias propias en proyectos realizados en terceros países, como titular, socio o subcontratista, debidamente registradas, acreditadas y clasificadas.

Las decisiones relativas para participar o renunciar, la modalidad de intervención, la selección de socios, subcontratistas nominados y agentes comerciales, así como la preparación de la oferta

económica deben ser compartidas y adoptadas por el órgano de gestión de la sociedad, a la vista de la información elaborada por el equipo de preparación de la oferta.

6.3. Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos debe incluir no solo su identificación, sino también un análisis de su probabilidad, de su eventual impacto en caso de ocurrir y de las medidas previstas para minimizar o mitigar ese riesgo y/o su impacto, y el establecimiento de un proceso de seguimiento, que permita evaluar su evolución a lo largo del tiempo, y particularmente durante la ejecución del proyecto.

En el Cuadro 7.3 presenta de forma esquemática un plan de identificación de riesgos que recomendamos considerar en cada proyecto que se analice.

6.4. Preparación y características de la oferta

Una vez que se han realizado todos los análisis anteriores y se ha verificado que "tiene sentido" que la empresa participe en una licitación, que los riesgos son asumibles y los supuestos están correctamente fundamentados, el responsable de la propuesta debe completar los pasos siguientes:

- Ratificar el interés de la compañía en la operación, así como la forma de participación en la misma (sola, como líder de un consorcio, o asociada).

- Asegurarse de que se dispondrá de los medios humanos y logísticos precisos para preparar una oferta competitiva en el plazo exigido por el concurso, y para la posterior ejecución.

Cuadro 7.3

PLAN DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Identificación de riesgos	Ejercicio de identificación lo más amplia posible de riesgos.
Lista de riesgos	Lista de riesgos según su prioridad, su impacto y su probabilidad.
Plan de gestión de riesgos	Plan de gestión de riesgos que incluya medidas de evitación o mitigación, y de prevención de los riesgos principales.
Seguimiento y monitoreo de los riesgos	Actualización del análisis de riesgos, incluyendo nuevos riesgos y revisando el estatus de los identificados y de las medidas de gestión tomadas, previstas o existentes.

Fuente: elaboración propia.

- Organizar un equipo de preparación de la oferta.
- Diseñar un plan de acción para la preparación de la oferta.
- Asignar de manera clara las responsabilidades y los plazos que debe cumplir cada miembro del equipo.
- Preparar un cronograma de trabajo.

Para que una oferta resulte competitiva, en primer lugar, debe adecuarse a los requerimientos de la entidad contratante. Aunque parezca una condición evidente y fácil, es frecuente encontrar ofertas que no responden exactamente a los requisitos formales y con falta de desarrollo de contenidos expresamente mencionados en los pliegos de licitación.

Antes de comenzar la estructuración de una oferta, conviene preparar **siempre un plan de trabajo**, que enumera lo que se va a hacer y efectúa una asignación de cometidos a los responsables designados para ello.

También es requisito otorgar la debida importancia al **trato con el beneficiario**, para conocer sus expectativas y la relevancia del socio local, acentuada en este caso además por la asistencia posventa, si fuere requerida.

Mientras que en los proyectos de Asistencia Técnica la esencia de la oferta recae en la **organización y metodología** y en el **equipo de profesionales** propuestos, en los de suministros u obras destacan otros elementos como son: la calidad, las características técnicas de los equipos, las condiciones de entrega, las condiciones de montaje y operación, las normas y garantías técnicas, la formación o el mantenimiento preventivo de la maquinaria, consumibles y fungibles, repuestos, etc.

Desde el punto de vista del enfoque, estructura, contenido y presentación, una oferta debe caracterizarse por ser:

- **Clara.** Las ideas deben estar expresadas con suma claridad y nitidez. Objetivo: facilitar la comprensión de la solución propuesta.
- **Concreta.** Las actividades propuestas deben estar bien definidas y acotadas. Objetivo: precisar qué actividades concretas (número, tipo, público destinatario, etc.) la componen.
- **Rigurosa.** La propuesta debe de ser estructurada con lógica. Objetivo: demostrar que la solución ha tomado en cuenta todos los elementos necesarios, organizándolos de manera razonable y realizable.
- **Realista.** Tiene que ser una solución viable, susceptible de ser puesta en práctica fácilmente. Objetivo: incorporar dentro de la propuesta hipótesis, riesgos percibidos y métodos para hacer frente a los mismos.
- **Resolutiva.** Debe dar respuesta a las necesidades reales del cliente. Objetivo: ofrecer una solución realizable al problema que se ha diagnosticado, buscando la plena satisfacción del cliente.

- **Original.** Las ideas deben ser innovadoras y ofrecer soluciones interesantes. Objetivo: plantear una solución única e individualizada al problema, evitando replicar conceptos.

- **Responsable.** Debe ser capaz de poner en práctica todo lo que ofrece. Objetivo: afrontar la licitación desde el punto de vista de la plena ejecución posterior.

- **Completa.** No debe descuidar ninguno de los aspectos del problema, incluyendo los imprevistos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto. Objetivo: valorar todos los componentes de la licitación en su justa medida.

- **No ofrecer dudas.** El alcance del compromiso y los precios, límites y condiciones no pueden dejarse a la interpretación de las partes. No cabe la ambigüedad. Objetivo: demostrar compromiso en la ejecución y ofrecer la seguridad de que es viable.

- **Atractiva en su formato, ágil en su redacción y fácil de leer.** El aspecto pulcro de la propuesta es muy importante: el organismo licitador va a analizar varias, y la diferenciación comienza por la vista. Objetivo: demostrar respeto a la institución convocante y es fuerzo por cuidar todos los detalles.

- **Respetuosa con los aspectos formales de los pliegos de licitación.** Su observancia facilitará la comparación, mientras que su inobservancia será el primer paso hacia una probable descalificación. Objetivo: competir en condiciones óptimas.

Los documentos de licitación identifican los factores que se tomarán en cuenta al evaluar las ofertas, y la **forma en que se cuantificarán o evaluarán dichos factores**.

La oferta que resulte económicamente más ventajosa, **sin que sea necesariamente aquella de precio cotizado más bajo**, es la que se selecciona para la adjudicación. Hay que tener siempre presente en las licitaciones de bienes y obras que el **precio es el factor preponderante**, mientras que esto no suele ser el caso en Asistencia Técnica, donde otros factores como la experiencia de la empresa, la organización y metodología y el equipo de profesionales propuestos resultan factores más valorados que el precio de los servicios.

6.5. Sugerencias para la redacción de la propuesta

La redacción de la propuesta es la última fase que se debe acometer. Sólo una vez concluido el desarrollo de ideas y reflexiones, y tras haber obtenido toda la posible información relevante, podemos iniciar la redacción de la propuesta. No obstante, se puede adelantar la redacción de las partes más generales y que no requieran mucha adaptación, como la referente a la experiencia pasada (si procede), formularios estándar de la empresa, etc. Asimismo, los miembros del equipo y técnicos de la empresa deben avanzar con sus componentes parciales desde el momento de la asignación de tareas.

La redacción de la propuesta tiene que ser clara, precisa y concreta. En definitiva, tiene que ser capaz de conseguir que su lectura transmita al

órgano que propondrá la adjudicación de la licitación, sin ningún género de duda, lo siguiente:

- que hemos entendido las necesidades del cliente,
- que somos unos expertos en lo que estamos haciendo,
- que la oferta fluye con lógica, agilidad y continuidad.

Para conseguir estos objetivos, se debe mantener el ritmo e interés del lector a lo largo de todo el texto, se deben evitar párrafos innecesarios o farragosos y se debe aplicar un estilo de síntesis, de un elevado nivel profesional y que sea lo más fácil de entender posible, con resumen ejecutivo, que muestre el cumplimiento de los objetivos, sistema de mensajes cortos, cuadros, gráficos, tablas de referencias, diagramas y mucha concreción.

En cuanto al diseño, aspecto y forma de presentación, son de suma importancia y cuentan más de lo que podamos imaginar. Como se indicó anteriormente, el cliente va a recibir varias ofertas, y la diferenciación comienza en la presentación. Por ello, es conveniente encargar a un maquetador o experto en presentaciones o diseño su acabado y pulido, si bien es habitual que la maquetación guarde relación con la imagen corporativa de la empresa o líder del consorcio que la presenta.

A modo de resumen, el Cuadro 7.4 presenta las principales sugerencias del modo de redacción de una propuesta ante los OMD.

Cuadro 7.4

SUGERENCIAS DE REDACCIÓN

- Expresar las ideas claras y ordenadas y con un estilo directo. Evitar lo innecesario, la ambigüedad y la redundancia.
- Mantener siempre homogeneidad de estilo.
- Apoyarse en lo posible en esquemas y gráficos que ayuden a transmitir visualmente las principales ideas.
- No olvidar un glosario de términos y acrónimos.
- Hacer constantes referencias a los TdR o ETs: el objetivo consiste en demostrar que se conocen y que las soluciones planteadas en la Oferta responden al sentido de los Pliegos.
- Atención a la semántica: usar frases y palabras que transmitan que somos expertos en la materia.
- Adecuar a las peculiaridades de cada país. La misma oferta se debe adaptar y particularizar para cada entorno.
- Traducción profesional.
- Destacar las ideas fundamentales y los aspectos diferenciales de nuestra Oferta.
- Aludir siempre a los problemas preocupan al cliente.
- Mencionar ejemplos pasados de experiencias propias similares y mencionar las lecciones aprendidas.
- Pasar a anexos todo lo que sea posible y cuidar la sencillez y claridad de la línea argumental.
- La redacción debe ser ágil, lógica, clara, homogénea y fácil de entender. Tiene que ser capaz de mantener el interés del lector.

Fuente: elaboración propia.

RESUMEN

- Las contrataciones de proyectos de los Organismo Multilaterales de Desarrollo se realizan de acuerdo con procedimientos transparentes y regulados que aseguran la competencia y proporcionan seguridad jurídica.

- El mercado multilateral es muy especializado y exigente. Competir con éxito en él va a exigir un gran esfuerzo a las empresas que participen.

- Los elementos más valorados en una propuesta son la experiencia técnica y la especialidad de la empresa, la capacidad de gestión y la solvencia profesional.

- Las ventajas de participar en licitaciones de los OMD consisten en que hay contratación permanente, seguridad de cobro, facilidad de acceso a la información, transparencia en los procesos. Obligan a perfeccionar los procedimientos internos y las referencias adquiridas son muy valoradas.

- Es habitual formar consorcios para acudir a estos proyectos.

- Una buena oferta debe ajustarse plenamente a lo requerido en los pliegos, cumplir los requerimientos técnicos y de calidad, dar soluciones completas y convincentes para generar confianza, tener siempre previstos planes de contingencia. Debe estructurarse de forma ordenada y clara, sin ambigüedades y de forma muy práctica.

- Una buena oferta requiere tiempo, metodología recurrente y capacidad de dar soluciones a los problemas planteados, trabajando con rigor y de modo estructurado. Los mayores enemigos en esta fase son la improvisación y la desestructuración.

- En los proyectos de Asistencia Técnica la esencia de la oferta recae en la “organización y metodología” y en el equipo de profesionales propuestos, mientras que en las ofertas de suministros u obras normalmente prevalece el precio.

GLOSARIO

Adjudicación: es el acto mediante el cual el prestatario, previo examen de las propuestas presentadas, selecciona la que, ajustándose sustancialmente a los documentos de licitación, resulte la más conveniente (según el método de evaluación seleccionado), y comunica este hecho en forma oficial a los oferentes.

Adquisiciones: engloba todas aquellas actividades que intervienen en la obtención de un bien, servicio u obra, desde el momento de definir la necesidad que este ha de cubrir, hasta la contratación / adquisición y posterior evaluación del desempeño.

Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible: es el resultado del proceso de consultas más amplio y participativo de la historia de las Naciones Unidas y representa el consenso multilateral entre gobiernos y actores diversos, como la sociedad civil, el sector privado y la academia. Fue aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas por un total de 193 Estados miembros que la suscribieron.

Beneficiario: individuos, grupos organismos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención para el desarrollo, hayan sido o no los destinatarios de esta.

Consultoría: prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación.

Cooperación al desarrollo: conjunto de acciones de carácter internacional orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países desarrollados y en vías de desarrollo, para alcanzar metas comunes de desarrollo basadas en criterios de solidaridad, equidad, eficacia, interés mutuo y sostenibilidad.

Estrategia-país: documentos elaborados por los donantes a partir de los insumos que proporcionan los países receptores tras las consultas con diferentes actores, que permiten definir la estrategia de cooperación en un tiempo predefinido.

Licitación: proceso formal y competitivo de adquisiciones mediante el cual se solicitan, reciben y evalúan ofertas para la adquisición de bienes, obras y servicios, y se adjudica el contrato al licitador que ofrezca la propuesta más ventajosa (o sea la evaluada como la más baja). La licitación puede ser pública o privada, y la pública puede ser internacional o restringida al ámbito local.

Marco lógico: herramienta que se utiliza para mejorar el diseño de las intervenciones. Comprende la identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, efectos, impacto) y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso.

Objetivos de Desarrollo Sostenible: objetivos adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad. Constan de un total de 17 objetivos ampliamente integrados entre sí, reconociendo que la acción en un área afectará los resultados en otras áreas y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad social, económica y ambiental.

Organismos multilaterales: conjunto de instituciones financieras y no financieras, formadas por gobiernos de países, que dirigen sus actividades a favorecer el desarrollo y la ayuda a países receptores.

Proyecto: propuesta que describe un conjunto de acciones, actividades o tareas estructuradas y encadenadas en un orden lógico, que se llevan a cabo para cumplir un fin específico en un tiempo determinado, lo cual permite articular los recursos mediante un presupuesto.

Riesgo: el riesgo se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. Contingencia o proximidad de un daño.

BIBLIOGRAFÍA

0

a. Bibliografía consultada

Arteaga, J. (Coord.), (2013). *Manual de internacionalización. 1ª ed.* ICEX España Exportación e Inversiones.

Arteaga, J. (Coord.), (2017). *Manual de internacionalización. 2ª ed.* ICEX España Exportación e Inversiones.

Banco Africano de Desarrollo (2014a). *Review of AfDB's Procurement Policy, Procedures and Processes Policy Framework Paper.* Abiyán: Banco Africano de Desarrollo. https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Procurement/Project-related-Procurement/Review_of_AfDB%E2%80%99s_Procurement_Policy__Procedures_and_Processes_-_Policy_Framework_Paper.pdf

Banco Africano de Desarrollo (2014b). *Summary of Literature on Procurement Policy and Performance*. Abiyán: Banco Africano de Desarrollo. https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Procurement/Project-related-Procurement/Summary_of_Literature_on_Procurement_Policy_and_Performance.pdf

Banco Asiático de Desarrollo (2017a). *ADB Procurement Policy: Goods, Works, Nonconsulting and Consulting Services.* Octubre. Manila: Banco Asiático de Desarrollo. https://www.adb.org/sites/default/files/adb-procurement-policy.pdf

Banco Asiático de Desarrollo (2017b). *Procurement Regulations for ADB Borrowers: Goods, Works, Nonconsulting and Consulting Services.* Octubre. Manila: Banco Asiático de Desarrollo. https://www.adb.org/sites/default/files/procurement-regulations-adb-borrowers.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo (2020a). *Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo*. GN-2350-15, Enero. Washington. DC: Banco Interamericano de Desarrollo. https://www.iadb.org/document.cfm?id=EZSHARE-1132444900-23306

Banco Interamericano de Desarrollo (2020b). *Políticas para la adquisición de bienes y obras financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo*. GN-2349-Enero. Washington. DC: Banco Interamericano de Desarrollo. https://www.iadb.org/document.cfm?id=EZSHARE-1132444900-23305

Banco Mundial (2022). *Procurement in IPF and Other Operational Procurement Matters.* Febrero. Washington, DC: Banco Mundial. https://ppfdocuments.azureedge.net/2a2bef61-988e-4e9f-b1eb-e2be9d0166e5.pdf

Banco Mundial (2020a). *Procurement Regulations for Investment Project Financing (IPF) Borrowers. Noviembre.* Washington, DC: Banco Mundial.

https://thedocs.worldbank.org/en/doc/3923eda9dc758af897b39c477ea5ed45-0290032020/original/Procurement-Regulations-for-IPF-Borrowers-SPANISH-November-2020.pdf

Banco Mundial (2020b). *Procurement for Development.* DC. Abril. Washington, DC: Banco Mundial. https://www.worldbank.org/en/topic/procurement-for-development

Comisión Europea (2021). *Guía práctica de los procedimientos contractuales para las acciones exteriores de la UE*, Diciembre. Bruselas: Comisión Europea. https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/ePRAG

ICEX (2022). Guía sobre organismos internacionales y de desarrollo. https://www.icex.es/content/dam/es/icex/documentos/todos-nuestro-servicios/organismos-internacionales/guia-organismos-internacionales-desarrollo.pdf

Muro Gil, J.F. (2012). *La internacionalización multilateral*. Estrategia, metodología y técnicas para acometer con éxito los proyectos financiados por los organismos multilaterales. Madrid: ICEX / CECO.

Muro, J. y Bejerano, F. (2013). Acceso a los mercados multilaterales. Arteaga, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 571-615). Madrid: ICEX.

OECD (2020). Policy Responses to COVID19. https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/the-impact-of-the-coronavirus-covid-19-crisis-on-development-finance-9de00b3b/?_ga=2.12800434.401953412.1620978828-2002837204.1619011121

United Nations Development Programme (2021a). PSU_Procurement Oversight and Procurement Review Committees. Octubre. https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PSU_Procurement%20Oversight%20and%20Procurement%20Review%20Committees.docx&action=default

United Nations Development Programme (2021b). PSU_Procurement Methods_Procurement Methods_Spanish. Octubre. https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PSU_Procurement%20Methods_Procurement%20Methods_Spanish.docx&action=default

United Nations Development Programme (2021c). PSU_Procurement Overview_Ethics and Fraud_ Spanish. Octubre. https://popp.undp.org/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PSU_Procurement%20Overview_Ethics%20and%20Fraud_Spanish.docx?Web=1

b. Lecturas recomendadas

Banco Africano de Desarrollo (2014a). *Review of AfDB's Procurement Policy, Procedures and Pro-*

cesses Policy Framework Paper. Abiyán: Banco Africano de Desarrollo.
https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Procurement/Project-related-Procurement/Review_of_AfDB%E2%80%99s_Procurement_Policy__Procedures_and_Processes_-_Policy_Framework_Paper.pdf

Banco Asiático de Desarrollo (2017a). *ADB Procurement Policy: Goods, Works, Nonconsulting and Consulting Services.* Octubre. Manila: Banco Asiático de Desarrollo.
https://www.adb.org/sites/default/files/adb-procurement-policy.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo (2020a). *Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo*. GN-2350-15, Enero. Washington. DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
https://www.iadb.org/document.cfm?id=EZSHARE-1132444900-23306

Banco Interamericano de Desarrollo (2020b). *Políticas para la adquisición de bienes y obras financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo*. GN-2349-Enero. Washington. DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
https://www.iadb.org/document.cfm?id=EZSHARE-1132444900-23305

Banco Mundial (2022). *Procurement in IPF and Other Operational Procurement Matters.* Febrero. Washington, DC: Banco Mundial.
https://ppfdocuments.azureedge.net/2a2bef61-988e-4e9f-b1eb-e2be9d0166e5.pdf

Banco Mundial (2020a). *Procurement Regulations for Investment Project Financing (IPF) Borrowers. Noviembre.* Washington, DC: Banco Mundial.
https://thedocs.worldbank.org/en/doc/3923eda9dc758af897b39c477ea5ed45-0290032020/original/Procurement-Regulations-for-IPF-Borrowers-SPANISH-November-2020.pdf

Banco Mundial (2020b). *Procurement for Development.* DC. Abril. Washington, DC: Banco Mundial.
https://www.worldbank.org/en/topic/procurement-for-development

Comisión Europea (2021). *Guía práctica de los procedimientos contractuales para las acciones exteriores de la UE*, Diciembre. Bruselas: Comisión Europea.
https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/ePRAG

United Nations Development Programme (2021a). PSU_Procurement Oversight and Procurement Review Committees. Octubre.
https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PSU_Procurement%20Oversight%20and%20Procurement%20Review%20Committees.docx&action=default

United Nations Development Programme (2021b). PSU_Procurement Methods_Procurement Methods_Spanish. Octubre.
https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PSU_Procurement%20Methods_Procurement%20Methods_Spanish.docx&action=default

United Nations Development Programme (2021c). PSU_Procurement Overview_Ethics and Fraud_ Spanish. Octubre.
https://popp.undp.org/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PSU_Procurement%20Overview_Ethics%20and%20Fraud_Spanish.docx?Web=1

c. Enlaces de interés

Banco Africano de Desarrollo:
http://www.afdb.org

Banco Asiático de Desarrollo:
http://www.adb.org/

Banco Europeo de Inversiones:
https://www.eib.org/en/index.htm

Banco Interamericano de Desarrollo:
http://www.iadb.org/

Banco Mundial:
http://www.bancomundial.org/

Banco de Desarrollo de América Latina:
https://www.caf.com

Development Business:
http://www.devbusiness.com

Naciones Unidas:
http://www.un.org

Unión Europea:
https://ec.europa.eu/info/index_es

d. Vídeos de interés

Asian Development Bank.
New ADB Policy Aims to Modernize Procurement
https://www.adb.org/news/videos/new-adb-policy-aims-modernize-procurement

Asian Development Bank.
Major Changes to ADB's Procurement Framework
https://www.adb.org/news/videos/major-changes-adbs-procurement-framework

Conecta2 a ICEX
https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/programas-y-servicios-de-apoyo/conecta-icex

ICEX Conecta con el Mercado
https://www.youtube.com/watch?v=zWQpT-BeETgs

ICEX Conecta
https://m.facebook.com/watch/?extid=SEO----&v=1233965843288568&_rdr

ICEX La internacionalización a través de organismos multilaterales:
https://youtu.be/2iH6MVViLjw

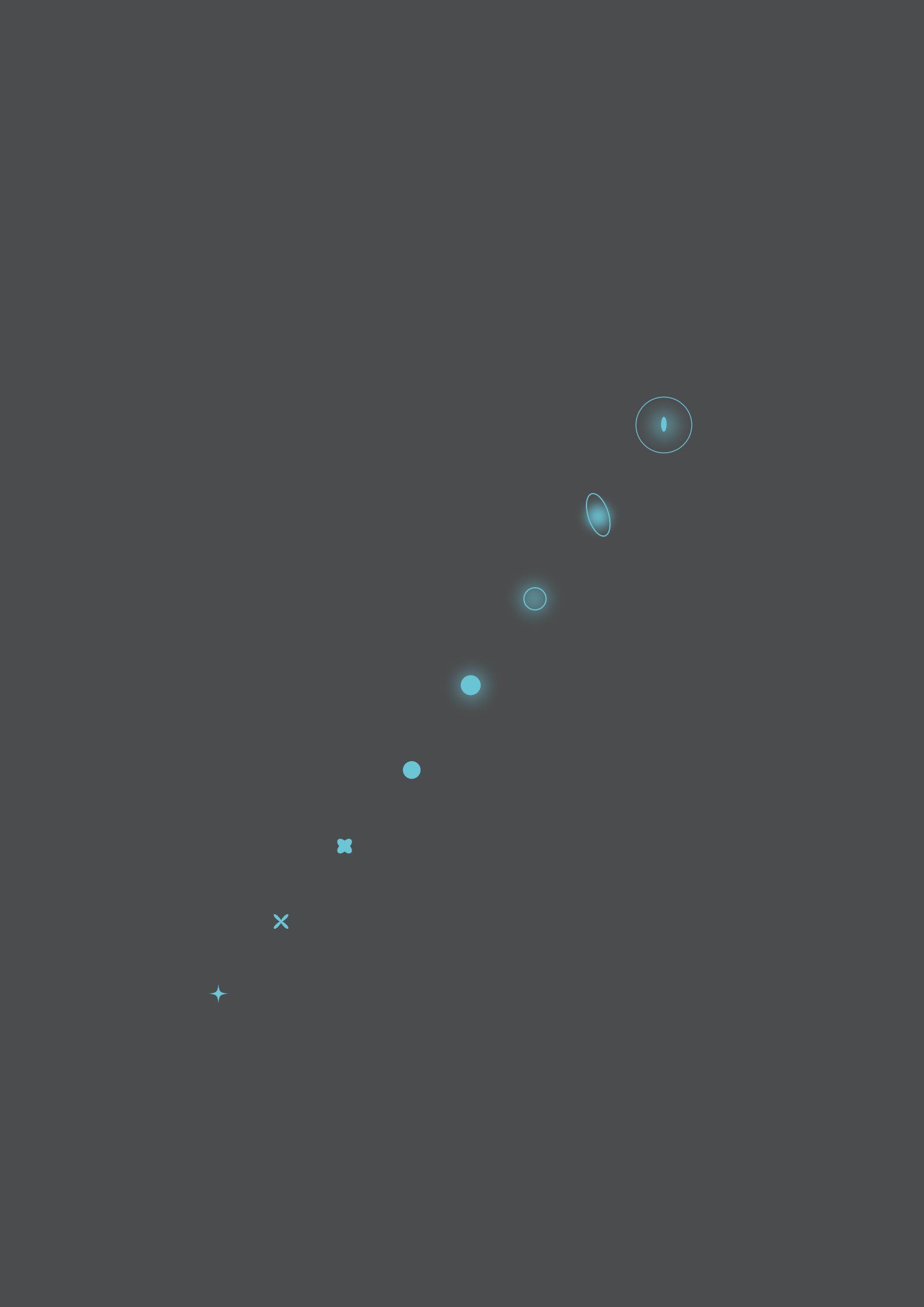
ICEX Licitar con Organismos Internacionales:
https://www.youtube.com/watch?v=duK8z6pQ-q6c

ICEX TV
https://www.youtube.com/user/icex

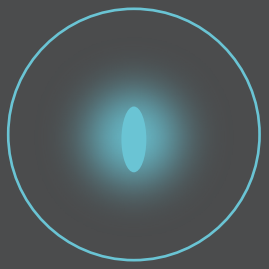
Programas ICEX en TV
https://www.youtube.com/playlist?list=PLFGDsMrnWnjPGaxF9ICBm9yhjjJdgM5UF

Seminario del Banco Mundial en ICEX-CECO:
https://www.youtube.com/watch?v=2ia9d-bylzM

Servicios Digitales ICEX
https://www.youtube.com/playlist?list=PLFGDsMrnWnjPVIAlP60-_KKSU_pGsZkbg



CAPÍTULO 8



Oportunidades digitales para la internacionalización

Autores
José Carlos Sánchez Jover
José María García Soto
Alejandro Gómez Muñoz
María Victoria Orruño Almagro

Índice

CAPÍTULO 8

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE 847

CONTENIDO 848

1. Introducción 848

2. Sobre lo digital 850

2.1. El marco de la Cuarta Revolución Industrial 852

2.2. Tecnologías habilitadoras 852

2.3. Oportunidad y pertinencia de la digitalización 856

3. La transformación digital como estrategia 859

3.1. Herramientas digitales para la transformación digital 860

3.1.1. Almacenamiento en la nube 861

3.1.2. Redes virtuales privadas 862

3.1.3. Comunicación interna 863

3.1.4. Gestión de la relación con los clientes 863

3.1.5. Gestión de proyectos 864

3.1.6. Administración, contabilidad y finanzas 864

3.1.7. Análisis de datos 864

3.1.8. Gestión de contenidos web 865

3.2. Fases del plan de transformación digital 865

3.2.1. Análisis y diagnóstico 865

3.2.2. Definición 867

3.2.3. Implementación y ejecución 868

3.2.4. Seguimiento y medición de resultados 870

3.3. Nuevos modelos organizativos 871

3.4. Nuevos perfiles digitales 872

4. Aspectos clave del comercio electrónico 875

4.1. Tipos de comercio electrónico 877

4.2. Estrategias básicas 879

4.3. Elegir la plataforma tecnológica 882
4.3.1. Aspectos básicos 882
4.3.2. Tipos de plataformas 883
4.4. Medios de pago y cuestiones de seguridad 885
4.4.1. Tipos de métodos de pago 885
4.5. Logística y operativa 889
4.6. Cuestiones legales y comercio electrónico 890
4.6.1. Normativa en privacidad: LOPD 3/2018 890
4.6.2. Regulación del comercio electrónico: LSSI 34/2002 892
4.6.3. Ventanilla única europea: OSS 893
4.6.4. Autorregulación y arbitraje 894

5. Vender a través de *marketplaces* 896
5.1. ¿Qué es un *marketplace*? 896
5.2. ¿Cómo funciona un *marketplace*? 896
5.3. Factores clave del funcionamiento de un *marketplace* 897
5.4. Principales tipos de *marketplaces* 897
5.4.1. En función de qué venden 898
5.4.2. En función de dónde venden 898
5.4.3. En función del tipo de compradores y vendedores 898
5.4.4. En función de su modelo de negocio 898
5.4.5. En función del grado de transaccionalidad 899
5.5. ¿*Marketplace* o *e-commerce*? ¿Qué conviene más? 899
5.5.1. Ventajas 899
5.5.2. Desventajas 900
5.6. Definir una estrategia 900
5.6.1. Estrategias de éxito principales 901
5.6.2. Estrategias según el tipo de empresa del vendedor 901
5.6.3. Elegir el *marketplace* adecuado 901
5.6.4. Características catálogo 902

Índice

CAPÍTULO 8

5.7. Empezar a vender 904
5.7.1. Posicionar el catálogo: palabras clave 904
5.7.2. Ganar la *buybox*: estrategia de precios 904
5.7.3. Gestionar el inventario: recibir y enviar productos 905
5.7.4. Atraer compradores: reseñas de productos 905
5.7.5. Publicidad en *marketplaces* 906

5.8. Herramientas imprescindibles 906
5.8.1. *Product Information Manager* (PIM) 906
5.8.2. Data Feed Manager (DFM) 907
5.8.3. Monitorización de precios 907
5.8.4. *Repricing* o automatización de precios 907
5.8.5. Posicionamiento en Amazon 907
5.8.6. Seguimiento y control: cuadros de mando 908
5.8.7. ICEX eMarket Services 908

6. Fundamentos de la comunicación y el *marketing* digital 910

6.1. Estrategia de *marketing* digital 910
6.1.1. Del "momento cero de la verdad" al "último momento de la verdad" 910
6.1.2. Nichos de mercado: de la estrategia de los océanos azules al concepto de "cola larga" (*long tail)* 912
6.1.3. Estrategia de medios: canales propios, ganados y pagados 914
6.1.4. Estrategias de atracción: *inbound marketing* y *account based marketing* 914

6.2. El público objetivo: conocer a la persona 915
6.2.1. *Prosumer:* el nuevo consumidor 915
6.2.2. *Buyer persona:* qué es y cómo usarlo 915
6.2.3. Diseñar la experiencia del cliente: el *customer journey* 917

6.3. El plan de *marketing* digital 917
6.3.1. Estructura del plan 918
6.3.2. Análisis situacional 918
6.3.3. Estrategia, táctica y plan de acción 919
6.3.4. Modelos de contratación y presupuesto 922
6.3.5. Ejecución y creatividad: marcar la diferencia 925
6.3.6. Seguimiento y control: el cuadro de mando digital 926

6.4. Disciplinas tácticas del *marketing* digital 927
6.4.1. SEO: *Search Engine Optimization* 928
6.4.2. SEM: *Search Engine Marketing* 929
6.4.3. Afiliación y plataformas de adquisición de tráfico 929
6.4.4. Medios sociales e *influencers* 930
6.4.5. *Display* y *retargeting* 931
6.4.6. *Email marketing* y notificaciones *push* 931
6.4.7. *Marketing* de contenidos 931
6.5. Herramientas imprescindibles del *marketing* digital 932

7. Innovación, una opción al alcance 934
7.1. Fases y gestión de la innovación 936
7.2. Tipos de innovación 937
7.3. Buscar ideas: las fuentes de la innovación 938
7.4. El momento: hallar la oportunidad 939
7.5. Producto mínimo viable, un básico a conocer 940
7.6. Trabajar la innovación 940
7.6.1. *Design thinking* 941
7.6.2. *Business Model Canvas* 942
7.6.3. Metodologías ágiles 943

8. Sostenibilidad y digitalización: una relación virtuosa 951
8.1. La digitalización, palanca de la sostenibilidad 952
8.2. Contribuir a la transición justa 953
8.2.1. Oportunidades en la economía circular 954
8.2.2. Diseño responsable 955
8.2.3. Acotar la contribución 955
8.2.4. Comunicar la contribución 956

Índice

CAPÍTULO 8

RESUMEN 959

GLOSARIO 963

BIBLIOGRAFÍA 967
a. Bibliografía consultada 976
b. Lecturas recomendadas 976
c. Enlaces de interés 977
d. Vídeos de interés 978

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Tras estudiar este Capítulo, debería ser capaz de:

- Comprender e identificar los principales aspectos de la transformación social y económica impulsada por la digitalización dentro del marco de la Cuarta Revolución Industrial, sus tecnologías protagonistas y usos dominantes.
- Contar con recursos, pistas y claves para permanecer atento a la evolución de las tendencias y prácticas digitales que puedan traducirse en ventajas competitivas para el negocio: cambios en el comportamiento de los usuarios, aparición de nuevos canales de venta o evolución de los existentes, desarrollo y aplicaciones de nuevas tecnologías, etc.
- Conocer e incorporar a su actividad empresarial los aspectos básicos de un plan de transformación digital, así como sus fases y herramientas habituales.
- Evaluar el potencial y los aspectos críticos de un proyecto de comercio electrónico, desde su pertinencia hasta las cuestiones legales y logísticas básicas.
- Identificar y comprender las principales características y requisitos de venta de los diferentes *marketplaces* así como sus ventajas y desventajas frente a una plataforma de venta propia.
- Comprender la evolución de la publicidad y presencia de una empresa de Internet junto a las ventajas que supone para la internacionalización.
- Iniciarse en las oportunidades ofrecidas por la digitalización para la incorporación de metodologías y prácticas de innovación en una organización.
- Adquirir una visión de conjunto sobre el impacto de la sostenibilidad y la digitalización a fin de desarrollar proyectos conjuntos y explorar nuevos modelos de negocio en el contexto de una progresiva descarbonización de la economía.

1. Introducción

Hoy se ha convertido en moneda común asumir que la mejora, la transformación de cualquier organización va vinculada sí o sí a un componente digital. Sea cual sea el sector, sea cual sea el tamaño de la empresa. La velocidad de los cambios tecnológicos, su extensión a los hábitos de consumo y la fascinación (y urgencia) por lo digital ha favorecido en la última década la consolidación de iniciativas, historias de éxito y soluciones de talla única relacionadas con la transformación digital. Muchas, llegado el momento, erraban en sus objetivos y no lograban lo que proponían.

La pandemia provocada por la COVID-19 a finales de 2019 y principios de 2020 quizá sea el mejor ejemplo. Tras muchos años de hablar sobre la transformación digital de las empresas y las oportunidades de la tecnología, un virus demostró que, en muchos casos, digitalizarse tenía más que ver con conseguir un portátil que crear una aceleradora de empresas emergentes dentro de una gran compañía.

Una situación que se sumaba a la aceleración de la digitalización de hábitos comunes como las compras. En 2020, y según datos del inforrme Compras *online* en España. Edición 2021 (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2021a), el volumen del comercio electrónico creció un 16,6% hasta lograr una facturación total de 58.000 millones de euros. Además, y fruto de la pandemia, el informe apunta que "el 60,5% de internautas que no compraron *online* durante el año 2020 afirma que es probable que lo haga en los próximos meses". Más significativo es que la cifra de quienes aseguraban que comprarían en los próximos meses pese a no haberlo hecho antes: del 19,2% en 2019 al 28,2% en 2020 (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2021a, p. 25). Ahora cambia el discurso y cambia la idea sobre **para qué** y **por qué** la transformación digital de las compañías al mismo tiempo que se amplía el **para quién.** Ser digitales ya no atañe únicamente a grandes empresas, sino que el verdadero desafío pasa por involucrar a las pequeñas y medianas empresas que, no sin razón, pueden haber visto la digitalización como algo ajeno a su capacidad.

No obstante, el sentido de las cosas es resultado con frecuencia de su contexto. Frente a la idea de transformaciones digitales en una única dirección y basadas en **la tecnología por la tecnología**, se abre paso una visión más sistémica, más global, de los cambios que implica el ecosistema digital. Transformar una organización puede comenzar por su cultura, por su comunicación, por la formación de sus equipos. Transformar una organización puede significar crear un repositorio abierto de datos o *data lake*, pero también asegurar la digitalización básica de libros contables hechos y archivados hasta ahora a mano.

Cambia la visión del fenómeno porque, del mismo modo que digitalizarse no se limitaba a tener una página web, transformarse no puede ceñirse sim-

plemente a la tecnología. Importa el foco. Acotar las necesidades para afinar las soluciones; **abordar más los por qué que los qué.**

Este Capítulo bebe en parte de esa filosofía y busca servir de puerta de entrada a pequeñas y medianas empresas internacionalizadas o en busca de hacerlo. Para ello, el Capítulo aborda este cambio de paradigma desde dos direcciones: la de la transformación digital entendida como proceso estratégico y la del *marketing* digital y comercio electrónico como principales oportunidades para la internacionalización.

El segundo epígrafe aborda de forma sucinta cómo ha evolucionado el concepto de transformación digital y los principales elementos de lo que se ha venido en llamar Cuarta Revolución Industrial para ofrecer un marco de interpretación. El tercero ahonda en la transformación digital de las organizaciones como proceso de cambio desde un punto de vista general. Resume intenciones y aspectos a tener en cuenta.

Ya en el cuarto epígrafe, se presta especial atención al comercio electrónico como oportunidad destacada para la pequeña y mediana empresa. El quinto epígrafe continúa en la misma línea y desarrolla en detalle la incorporación a plataformas de venta o *marketplaces*, una de las principales vías para muchas empresas que buscan vender sus productos en otros países sin incurrir en grandes costes. El sexto epígrafe traza una panorámica con muchos de los conceptos, técnicas y recursos imprescindibles para crear un plan de *marketing* digital e iniciarse en el mundo de la publicidad digital. Son el grueso de lo analizado y donde se recogen las principales vías de digitalización de las pymes actuales.

El séptimo epígrafe busca un enfoque más propositivo y aborda otro de los conceptos habituales en encuentros sectoriales, planes estratégicos y medios de comunicación: la innovación. Analizada como una forma de trabajo más que una genialidad, se explora cómo incorporarla a la actividad de una organización cualquiera. Por último, aunque no menos importante, el octavo epígrafe apunta e invita a una reflexión posterior sobre la (necesaria) dimensión sostenible de la digitalización. Entendidas como transformaciones paralelas, sostenibilidad y digitalización, pueden apoyarse mutuamente. Cuestionarse cómo, es solo el primer paso para una contribución cada vez más real de la pequeña y mediana empresa.

2. Sobre lo digital

Todo cambia y sigue cambiando. Es fácil que el ritmo de la digitalización y, en ocasiones, de la comunicación que se hace de esa digitalización sobrepase a muchas organizaciones, en especial a las más pequeñas o menos desarrolladas digitalmente. Que directamente ni les interese. Para qué. Sin embargo, resulta imposible negar la evidencia de que la vida (nuestra forma de relacionarnos, trabajar y consumir) es cada vez más digital. Puede discutirse si alguna de las noticias más recientes (un lanzamiento, un informe) perdurará en el tiempo, pero no el carácter estructural que tienen hoy todas las transformaciones relacionadas con la digitalización, en especial para la actividad empresarial.

Cuestionarse si una empresa es digital o no (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2021b) pasa por analizar la utilización de ordenadores que hace, su acceso a la red, el tipo de conexión (algo que varía enormemente de un país a otro), la presencia y usos de Internet (web, medios sociales…), el uso de tecnologías habilitadoras (computación en la nube, macrodatos, robótica…) y la disponibilidad o no en el equipo de perfiles especializados en digitalización. También por comprender el impacto de la llamada Cuarta Revolución Industrial, con periodos para el desarrollo y lanzamiento de productos cada vez más cortos, y la evolución de "un mercado de vendedores a uno de compradores" y en el que "las nuevas metodologías cambian las grandes planificaciones por pequeñas iteraciones" (Fernández, 2021).

La presencia y dominio en el discurso público de la digitalización tiene que ver con la coincidencia, en tiempo y espacio, de varias tecnologías, pero especialmente de todas aquellas relacionadas con la recogida, procesamiento y análisis de grandes volúmenes de datos. Para los profesores de IESE Javier Zamora y Pedro Herrera, esta "densidad digital" se explica por cuatro cambios clave: 1) el aumento de la capacidad de computación, 2) la digitalización del mundo físico, 3) el desarrollo de mejores algoritmos de inteligencia artificial, y 4) el acceso abierto a herramientas y lenguajes de *software* (Zamora y Herrera, 2018).

Pero, ¿qué necesita una pyme para poder beneficiarse de todas esas transformaciones asociadas a la digitalización? ¿Cómo puede contribuir a su internacionalización? Según un análisis de la Comisión Europea, en el viejo continente "las pymes todavía no se benefician plenamente de los datos, la savia de la economía digital". Esto, apunta, significa que "muchas de ellas no son conscientes del valor de los datos que generan" y que "solo el 17% de las pymes han integrado con éxito las tecnologías digitales en su negocio, frente al 54% de las grandes empresas" (Comisión Europea, 2020, p. 7).

Según el Índice de Economía y la Sociedad Digitales (DESI) de 2021, "España ocupa el puesto número 9 de los veintisiete Estados miembros de la UE". Destaca especialmente el ámbito de la conectividad y los servicios públicos digitales. Sin

embargo, y pese a la mejora de los últimos años, en lo referente a capital humano "aún existe margen de mejora, especialmente en el indicador de especialistas en tecnologías de la información y de las comunicaciones" (Comisión Europea, 2021, p. 3). Algo cada vez más difícil dada la competencia por este tipo de perfiles y las, *a priori*, mayores dificultades de las pymes para ofrecer mejores condiciones frente a, por ejemplo, las grandes empresas tecnológicas.

En el mismo informe, la Comisión destaca que "ha aumentado considerablemente el número de pequeñas y medianas empresas (pymes) españolas que venden a través de Internet". Pero, apunta, "las empresas aún no están aprovechando lo suficiente las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial (IA), los macrodatos y la nube, que podrían contribuir a un mayor desarrollo de la productividad y el comercio electrónico" (Comisión Europea, 2021, p. 3). La Comisión también alerta que "las pymes se están quedando atrás en la digitalización", en especial desde el punto de vista de la integración de tecnologías digitales en procesos habituales de negocio.

En concreto, y siempre según datos del DESI de 2021, el porcentaje de pymes con "al menos un nivel básico de intensidad digital" fue en 2020 del 52%. En cuanto a los usos destacaba el intercambio electrónico de información, con un 43% de las empresas seguido de la facturación electrónica (33%), las redes sociales (29%), la nube (22%, y la magnitud que más crece desde 2019, cuando era un 16%) y la IA (un 22%, primer año que hay datos disponibles). Pese a ello, "solo el 9% accede a análisis de macrodatos", lo que también puede explicar parte de la confusión sobre qué supone realmente aplicar inteligencia artificial (Comisión Europea, 2021, p. 15).

Sin embargo, sumar las pymes al impulso digitalizador actual no significa únicamente incorporarles más tecnología. Porque, aunque a la transformación casi siempre le acompañe el adjetivo "digital", la dimensión de los procesos relacionados también tiene que ver con lo social y lo cultural. A nivel interno de una organización y a nivel externo. ¿Qué significa esto? Que **un proceso de transformación digital rara vez estará completo e incluso será menos eficaz si solo aborda la perspectiva tecnológica** de la transformación. No es únicamente una cuestión de vender más, de vender por Internet o de aumentar la eficiencia de **lo que ya se hace.**

La sostenibilidad, aspecto que se aborda con más detalle en el octavo epígrafe, es otro de los elementos que aparecen cada vez más vinculados a la digitalización. Esta comprensión ampliada de lo que implica **digital** viene espoleada por la preocupación sobre el cambio climático, pero también por el impacto de la COVID-19. A esto se refiere el Gobierno de España en el marco de las ayudas europeas y el Plan de Transformación, Recuperación y Resiliencia cuando apunta a "abordar urgentemente la transición digital, garantizando la accesibilidad del conjunto de la sociedad, impulsando la digitalización de la empresa especialmente pymes y *startups*" (Gobierno de España, 2021, p. 61).

Existe conciencia de digitalización, pero muchas veces sin una dirección clara para ello, continúa, por "la falta de un buen diagnóstico y una identificación de los instrumentos más adecuados para cada tipo de empresa y sector" (Gobierno de

España, 2021, p. 6). Ofrecer una panorámica de la digitalización y sus oportunidades es el objetivo de este epígrafe.

2.1. El marco de la Cuarta Revolución Industrial

La mayoría de la ola digitalizadora actual se encuadra dentro de lo que se denomina Cuarta Revolución Industrial, un concepto acuñado y defendido en la órbita del Foro Económico Mundial (Schwab, 2017) y que se caracteriza por la "rápida confluencia de innovaciones en tendencias emergentes de cambio tecnológico" (Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo, 2019). A diferencia de otras revoluciones tecnológicas anteriores, esta estaría impulsada principalmente por la disponibilidad de cada vez más datos y la combinación de diferentes tecnologías. De forma resumida, podemos entender la evolución histórica de la siguiente forma:

- **Primera Revolución Industrial.** Se mecaniza la producción gracias a la energía de vapor. En torno a la segunda mitad del siglo XVIII en Gran Bretaña y posteriormente en Europa Occidental.

- **Segunda Revolución Industrial.** En torno a 1870 hasta la I Guerra Mundial. Nuevas fuentes de energía, materiales, sistemas de transporte y comunicación. Se extiende la energía eléctrica y se estandariza la producción en serie.

- **Tercera Revolución Industrial.** Últimas décadas del siglo XX. Se automatiza la producción y simplifica el acceso a la información. Simboliza la gran eclosión de las tecnologías de información y comunicación, las llamadas TIC.

- **Cuarta Revolución Industrial.** Desde principios del siglo XXI. Impulsada principalmente por la disponibilidad y análisis de grandes conjuntos de datos, así como la fusión de tecnologías digitales y físicas.

2.2. Tecnologías habilitadoras

Un aspecto importante a la hora de cuestionarse cómo puede sumarse una organización a la digitalización es tener en mente que los datos, el principal motor de digitalización actual, no son una tecnología como tal, sino la materia prima sobre la que se construyen las aplicaciones de diferentes tecnologías. Estos avances tecnológicos son considerados de forma general como **vectores de la Cuarta Revolución Industrial o tecnologías "habilitadoras" o "de infraestructura"** (Comisión Europea, Dirección General de Redes de Comunicación, Contenido y Tecnologías, 2020, p. 9).

Aunque algunas puedan parecer más lejanas a la actividad de según qué compañías, a medida que avanza su desarrollo (y se vuelven más baratas o sencillas de utilizar) es fácil que surjan aplicaciones o versiones adecuadas para la realidad de muchas pequeñas y medianas empresas. Por otro lado, estas tecnologías también pueden abrir la puerta a nuevos modelos de negocio y/o mercados. Estas son las más habituales (Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo, 2019) (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2021b):

- **Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés).** Por Internet de las Cosas se entiende la capacidad de determinados objetos de recibir y enviar datos. Lámparas y termostatos inteligentes para optimizar el consumo, sensores, etiquetas RFID y sensores de movimientos para vehículos u ofrecer mantenimiento predictivo son algunas de los ejemplos más habituales. En sectores como la logística y el industrial encuentran aplicaciones claras.

- **5G y conectividad móvil.** Conectados siempre y desde cualquier lugar. Los teléfonos móviles y, más recientemente, su uso como puntos móviles de conexión a Internet son una de las grandes causas del fenómeno digitalizador actual. A medida que se expanda la nueva generación de conexiones 5G, el nuevo estándar de telefonía móvil, se abrirá la puerta a la oferta de más productos y servicios. También hay que destacar que la conexión móvil, sobre todo en países con diferentes niveles de desarrollo económico, puede ser la principal conexión disponible. Es un avance clave para aplicaciones como las relacionadas con el IoT, por ejemplo, dentro de una fábrica o en ciudades inteligentes.

- ***Blockchain* o cadena de bloques.** Relacionado con otros avances como las criptomonedas, el *blockchain* o cadena de bloques es la tecnología detrás de ellas. Se suele explicar como un libro de contabilidad distribuido en el que ningún agente autoriza, valida o certifica su contenido, sino que depende del consenso entre las partes. De forma muy simple, cada bloque o nodo dentro de una cadena (existen diferentes *blockchains*, públicas o privadas) está criptográficamente unido al bloque anterior, lo que impide alterar ningún bloque anterior sin que se registre en los siguientes. Es un registro inviolable. Contratos autoejecutables (llamados *smart contracts* o contratos inteligentes), registros de propiedad y certificados de todo tipo son algunas de las aplicaciones *blockchain* más comunes para las empresas. También para el "seguimiento y rastreo de productos y servicios" (COTEC, 2022, p. 14), lo que presenta oportunidades claras para muchas compañías que busquen internacionalizar su actividad. Conviene destacar que, según datos del Observatorio y Foro de *Blockchain* de la Unión Europea recogidos por un informe de COTEC, "España ocupa la cuarta posición en número de empresas y startups en el espacio de *blockchain* y las monedas digitales" (COTEC, 2022, p. 11).

- ***Big data* o macrodatos.** La Cuarta Revolución Industrial es conocida también como la revolución de los datos. La facilidad para producirlos, registrarlos y almacenarlos (el coste se ha reducido de forma constante en los últimos años) abre la puerta a lo que se conoce como *big data*, un conjunto de datos que, por su volumen, variedad y velocidad a la que necesitan ser procesados supera las capacidades de los sistemas informáticos habituales. En algunos casos se incluye también la visualización como una de sus características por la importancia que adquiere poder interpretarlos y decidir a partir de ellos.

- **Inteligencia artificial (IA).** Otra de la grandes protagonistas o tecnologías destacadas actuales. De forma muy simple, se puede definir como la capacidad de ciertos sistemas

informáticos para procesar información externa, analizarla y operar en consecuencia de forma más o menos autónoma. Buena parte del avance en los últimos años tiene que ver con el desarrollo de modelos de aprendizaje automático o *machine learning*. Es un campo en constante evolución y con muchas posibilidades por explorar. En abril de 2022 Open AI lanzaba Dall-e 2, capaz de generar imágenes de gran realismo únicamente a partir de un texto, algo que podría transformar también procesos creativos como el diseño.

Sin embargo, y aunque pueda parecer una tecnología de vanguardia, también supone una oportunidad para las pequeñas y medianas empresas. Algunos de los usos más comunes entre las empresas españolas son el aprendizaje automático, los robots de servicio, el análisis de lenguaje natural y los asistentes virtuales para clientes. Entre las pymes, el análisis de *big data* mediante aprendizaje automático y los robots de servicio son los casos más frecuentes. (Observatorio Nacional de Tecnología y la Sociedad, 2021c). Pero su utilización sigue estando liderado por las grandes empresas, por lo que será "especialmente necesario incentivar la adopción de IA en las pymes {para no} comprometer su futuro frente a las grandes empresas, mucho más intensivas en el uso de esta tecnología" (Observatorio Nacional de Tecnología y la Sociedad, 2021c, p. 7).

- **Robótica.** La robótica, muy frecuente en sectores industriales como el automovilístico, también sigue evolucionando en el marco de la Cuarta Revolución Industrial a medida que la inteligencia artificial permite aumentar la complejidad de las tareas robotizadas. Junto a las labores más conocidas (por ejemplo, el ensamblaje de piezas), la navegación autónoma en almacenes y el uso de carretillas automáticas son algunas de las aplicaciones más interesantes. La limpieza y/o eliminación de residuos es otra de las funciones recurrentes.

- **Plataformas.** Alude a las plataformas digitales o entornos que permiten la realización de transacciones económicas entre partes interesadas, principalmente proveedores y consumidores, pero también consumidores con consumidores. Son uno de los grandes exponentes de lo que se considera hoy economía digital al facilitar la contratación de servicios de todo tipo. También son objeto en los últimos años de una buena parte de los esfuerzos regulatorios por adaptar su funcionamiento a las legislaciones vigentes, sobre todo en cuestiones laborales. Es el caso de la ley *rider* o Real Decreto-ley 9/2021, de 11 de mayo, por el que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, para garantizar los derechos laborales de las personas dedicadas al reparto en el ámbito de plataformas digitales.

- **Impresión 3D.** Interesante para la fabricación de piezas y componentes de forma autónoma, la impresión 3D es una técnica de fabricación aditiva en la que, capa tras capa de material, se produce un objeto tridimensional. La mejora y ampliación de los materiales disponibles para imprimir junto a la precisión de las impresoras han ampliado su uso en los últimos años, aunque todavía

muy centrado en sectores específicos. Un caso de uso que destaca entre algunas pymes es la fabricación de modelos o prototipos de uso interno. Es una tecnología con buena proyección en según qué industrias. De ahí la importancia de iniciativas como 3D Incubator, un espacio promovido por el Consorcio de la Zona Franca de Barcelona para el desarrollo de iniciativas empresariales en torno a la fabricación aditiva.

- **Realidades extendidas, virtual y aumentada.** Las realidades extendidas, entre las que se incluyen la realidad virtual y la aumentada, han limado muchas de las barreras que existían entre los espacios digitales y los físicos. Si la realidad virtual permite crear entornos simulados con apariencia real, la realidad aumentada permite superponer capas de información digital sobre espacios y objetos físicos a través de teléfonos móviles o visores. La primera tiene mucho que ver con los llamados metaversos en los que, por ejemplo, se podría replicar la interacción habitual de una oficina (reuniones, encuentros con colegas de trabajo, etc.) en un espacio virtual. La realidad aumentada, por otro lado, ofrece aplicaciones muy interesantes en campos como la formación de equipos, el mantenimiento industrial y la comunicación.

- **Metaversos.** Aunque no es estrictamente una de las tecnologías habilitadoras habituales al desgranar la Cuarta Revolución Industrial, sí que recoge varios de los aspectos que podrían condicionar el próximo salto hacia adelante en la forma de relacionarnos con lo digital de la misma forma que la web dio paso al móvil y ahora en parte también a la voz (Prodigioso Volcán, 2022). Entendido como un entorno digital inmersivo y continuo (Verma, *et al.,* 2022), el metaverso se presenta como la combinación de tecnologías como la realidad aumentada, la realidad virtual, el Internet de las Cosas y la inteligencia artificial (Broby, 2021). En cualquier caso, se encuentra todavía en una fase muy incipiente y consultoras como Gartner no estiman que será hasta dentro de ocho años o más que podrá comenzarse a hablar de un uso más generalizado (Verma, *et al.*, 2022, p. 2).

- **Computación en la nube o *cloud computing*.** El uso de servicios en la nube es una de las vías de digitalización más naturales para muchas pequeñas y medianas empresas. La flexibilidad y el ahorro (existe una gran oferta de servicios comerciales listos para usar y a precios muy competitivos) animan a cada vez más empresas a plantearse migrar parte de su operativa, como comunicaciones, registro de datos o *software* de oficina, a la nube.

- **Ciberseguridad.** Medidas de seguridad como el uso de contraseñas fuertes, mantener las versiones de *software* actualizadas, contar con redes privadas virtuales o copias de seguridad en sistemas o redes independientes resultan fundamentales para cualquier empresa que desee potenciar su actividad digital. Es una de las dimensiones clave a trabajar en los próximos años por las pymes (Comisión Europea, 2020, p. 7).

Sirva el listado anterior para reflejar la importancia de abordar las múltiples facetas de la transformación digital sin olvidar por supuesto la más básica: **la presencia en Internet**. Esto es especialmente

importante de cara a la venta de productos y servicios a través de la web. Sin embargo, las oportunidades para una pyme que busca internacionalizarse no se limitan únicamente a la venta en línea. Las necesidades de una empresa logística pueden ser distintas de las de una empresa especializada en la venta al por menor de productos de higiene.

Afortunadamente, **existen muchas soluciones digitales listas para integrarse en las empresas sin apenas riesgo**. De esta forma podríamos trazar un arco que va desde la digitalización más básica o la mera construcción de una **presencia digital** de la pyme en cuestión hasta la integración y exportación de casos de uso particulares a partir de soluciones avanzadas relacionadas con la explotación de macrodatos o el empleo de inteligencia artificial.

De ahí la importancia de abordar la digitalización como un proceso múltiple, como un proyecto a definir e implementar y que, en última instancia, responda a los cambios en los modelos de negocio desencadenados originalmente por la metamorfosis desde el "compra lo que tengo" a "te ofrezco lo que deseas". Frente a esta **conexión continua***,* se ofrecen cuatro fórmulas (Siggelkow y Terwiesch, 2019):

- **Responder al deseo:** de la forma más rápida y sencilla. Sin dificultades. Directo. Entregar rápido lo que se busca y de forma eficiente. Para ello es clave potenciar las habilidades de escucha de la compañía.

- **Curación de oferta:** se asesora de forma directa al cliente al principio de su compra. Sabe qué necesita, pero no cómo lo va a conseguir. Aprecia el consejo, pero sigue queriendo decidir entre varias opciones.

- **Actitud entrenadora:** a partir de la información previa del cliente (muchas veces compartida por él directamente) se le ofrecen nuevas formas de satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, con el aviso de que quizá debería comprar filtros para la aspiradora porque ya la ha usado "x" número de veces. Es básico que se pueda recibir ese tipo de datos desde el cliente o sus aparatos de forma constante.

- **Ejecución automática:** el cliente autoriza a la empresa hacerse cargo de algún aspecto de sus productos de forma totalmente autónoma. Que la empresa detecte que el filtro de la aspiradora está al final de su vida útil y envíe (y cobre) otro automáticamente.

Esta conexión continua (y los datos que implica) no beneficiará únicamente al cliente (que sí, obtendrá un mejor servicio), sino también a la compañía. Sobre qué implica y cómo abordarlo se ofrece más información en los epígrafes sobre comercio electrónico y *marketplaces* de este Capítulo.

2.3. Oportunidad y pertinencia de la digitalización

El **valor digital** puede adquirir muchas formas. La incorporación de nuevas tecnologías, procesos y habilidades en un equipo puede verse como una vía de transformación para el modelo de negocio de una empresa. A la hora de plantear cualquier cambio en el sentido de la digitalización debe hablarse por tanto de tecnología, pero también

de datos, personas y confianza. Por ello, y para permitir que una compañía se transforme, es importante **potenciar las sinergias entre tres áreas clave (Cuadro 8.1)**: capacidades, tecnología y arquitectura (Iansiti y Nadella, 2022).

- **Capacidades:** es importante potenciar la adquisición de habilidades digitales y relacionadas con el dato en el mayor número de equipos o perfiles posibles, no únicamente entre quienes tengan una relación más cercana con la tecnología. Dotar de los recursos necesarios y crear el clima adecuado para la realización de pequeños experimentos.

- **Tecnología:** hay que adecuar las capacidades tecnológicas a la realidad de la empresa, quizá cambiar ordenadores de sobremesa por portátiles sea el primer paso y no desarrollar un sistema de IA. También que las soluciones que se implementen resulten fáciles de usar, incluido para quienes apenas tengan capacidades técnicas, pero puedan beneficiarse o encontrar un uso innovador.

- **Arquitectura:** conviene cerciorarse de que el diseño organizacional y técnico de la empresa no se sea un bloqueo para cualquier proyecto de transformación digital, sobre todo si opera en diferentes mercados o con empleados de diferentes regiones. Por ejemplo, tener en cuenta si se trabaja en diferentes husos horarios a la hora de plantear cualquier proceso de toma de decisiones.

Se trata por tanto de crear una mentalidad y cultura de lo digital en las organizaciones, también entre las pymes y extenderlas a otras áreas de transformación de las organizaciones como pueden ser la innovación y la sostenibilidad, campos que se abordan más en detalle en los epígrafes 8.7 y 8.8 respectivamente.

Cuadro 8.1

ELEMENTOS DE LA INTENSIDAD DIGITAL

Capacidades	Tecnología	Arquitectura
Cultura organizativa	Aprendizaje automático	Plataforma de datos
Formación y desarrollo	Aprendizaje profundo	Integración horizontal y normalización
Herramientas de bajo código / sin código	DevOps	Documentación de datos
Equipos ágiles	Encriptado de datos	Estrategia de la API
Arquitectura organizativa	Análisis en tiempo real	Experimentación y riesgo
Desarrolladores ciudadanos		Gobernanza de datos
Gestión de productos		

Fuente: Neeley y Leonardi, 2022.

Esta mentalidad digital se refiere al "conjunto de actitudes y comportamientos que permiten a las personas y a las organizaciones **ver cómo los datos, los algoritmos y la IA abren nuevas posibilidades** y trazar un camino hacia el éxito en un panorama empresarial cada vez más dominado por las tecnologías inteligentes y de uso intensivo de datos" (Neeley y Leonardi, 2022).

2.3.1. Programas para la transformación de las pymes

El esfuerzo por trasladar las ventajas de la digitalización a la pequeña y mediana empresa se plasma en iniciativas como el **Plan de Digitalización de Pymes 2021-2025** presentado por el Gobierno de España en enero de 2021. El plan apunta a cinco ejes de actuación principales: 1) digitalización básica para las pymes; 2) apoyo a la gestión del cambio digital; 3) fomento de la innovación disruptiva y del emprendimiento digital; 4) apoyo a la digitalización sectorial, "con especial énfasis en la industria, el turismo y el comercio"; y 5) coordinación y eficiencia. (Gobierno de España, 2021).

Existen otras iniciativas relacionadas como el **programa Kit Digital**, impulsado por el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. El objetivo de la iniciativa, según la propia información del programa, es **"mejorar la competitividad y el nivel de madurez digital de las pequeñas empresas"**. El funcionamiento del programa prevé la concesión de ayudas o "bonos digitales" para la contratación, a través de los agentes digitalizadores o empresas adscritas al programa, de "soluciones de digitalización".

Entre las áreas clave que destaca el Ministerio se encuentran "sitio web y presencia en Internet, gestión de redes sociales, comercio electrónico; gestión de clientes; servicios y herramientas de oficina virtual, inteligencia empresarial y analítica, gestión de procesos, factura electrónica, comunicaciones seguras y ciberseguridad".

3. La transformación digital como estrategia

Aunque intrínsecamente ligada al uso de la tecnología, **transformación digital** y **tecnología** no son sinónimos. Si la tecnología es una suma de técnicas, habilidades, métodos y procesos, la **transformación digital es un proceso de cambio y transformación resultado de la utilización de tecnologías digitales** que, ni siquiera tienen por qué ser las más innovadoras o sofisticadas.

Tradicionalmente se ha considerado la inversión en tecnología como un medio de mejora competitiva. Lo sigue siendo, pero **ahora también es necesario invertir en habilidades organizativas** y el desarrollo de nuevas formas de relacionarse, trabajar y formarse. Un cambio cuya extensión a las pequeñas y medianas empresas es uno de los grandes retos actuales (DigitalES, Asociación Española para la Digitalización, 2021).[1] Por eso la transformación digital debe entenderse como **un proceso generador de nuevas oportunidades y modelos de negocio**. Un cambio tecnológico, pero también cultural. Un proceso:

- **Transformador:** capaz de cambiar, convertir o alterar lo que ya existe.
- **Creativo:** capaz de generar nuevas oportunidades de negocio.
- **Estratégico:** que afecta a todos los niveles de la organización y no debe disociarse de los objetivos de negocio.

Se trata por tanto de un proceso de cambio que, sea cual sea el tipo de empresa, exigirá, en primer lugar, responder preguntas como:

- ¿Qué somos?
- ¿Qué deberíamos ser?
- ¿Adónde queremos llegar?
- ¿Cómo llegaremos?
- ¿Qué recursos tenemos para ello?

La realidad de una pyme no siempre se verá reflejada en las grandes historias de éxito de la transformación digital. Tampoco debe suponer un obstáculo. Al contrario, existen herramientas de análisis estratégico sencillas y baratas de aplicar que ayudarán a:

- Mejorar el funcionamiento operativo.
- Aumentar la eficiencia.
- Mejorar la competitividad.

1 Un ejemplo de impulso a la transformación digital desde la Administración Pública es el Reglamento (UE) 2021/241 del Parlamento Europeo y Del Consejo de la Unión Europea de febrero de 2021 por el que se establece el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia. Este Mecanismo se ha dotado inicialmente con 723,8 millardos de euros y exige a todos los Estados Miembros que destinen al menos el 20% de los fondos recibidos a "implementar medidas de fomento de la transición digital".

- Ofrecer valor a los clientes.

- Garantizar la supervivencia del negocio.

La transformación digital de una organización **debe entenderse entonces como una decisión estratégica** sometida a las siguientes consideraciones:

- La tecnología siempre será un medio al servicio de la transformación digital, nunca un fin en sí misma.

- La transformación digital de una empresa la hacen personas, no máquinas. Serán ellas quienes analicen, evalúen y decidan cuál es la mejor estrategia.

- Hay tantas estrategias de transformación digital como empresas. Lo que a una le funcione no necesariamente lo hará para las demás.

No existe un camino único. Cada empresa tiene sus propias características y circunstancias, pero en líneas generales, un proceso de transformación digital va a afectar, a:

- **Procesos.** Se optimizarán algunos de los ya existentes, se introducirán otros nuevos y aquellos que no aporten ni valor ni eficiencia desaparecerán. Los procesos internos suelen ser los primeros afectados.

- **Relación con el cliente.** Uno de los principales cambios provocados por la digitalización es una mayor centralidad de las personas, del usuario o cliente. Esto obliga a pensar constantemente cómo mejorar la experiencia de cliente.

- **Productos y servicios.** Poner al cliente en el centro implica necesariamente rediseñar productos y servicios: conocer qué desea y ofrecérselo.

- **Modelo de negocio.** Muchas veces de forma incremental, la transformación de procesos internos, la experiencia de cliente y la oferta de productos y servicios desemboca finalmente en un nuevo modelo de negocio digital.

Sin embargo, y a diferencia de lo que muchas veces se cree, el principal cambio que una empresa deberá asumir no será aprender a utilizar las herramientas digitales más novedosas, sino transformar su cultura de trabajo. Una organización en la que el conocimiento fluye estará mucho más preparada para internacionalizarse y digitalizarse que otra que se comporte de forma reactiva ante el riesgo y la incertidumbre.

3.1. Herramientas digitales para la transformación digital

A comienzos de la década de 2010 en el mundo anglosajón se acuñó el término “SMAC” (Watts, 2019) para referirse a la convergencia de las cuatro principales tecnologías digitales que, en aquel entonces, se consideraba transformarían la forma de hacer negocios:

- **Social (S):** plataformas sociales que ofrecen una nueva forma de llegar a los consumidores.

- **Móvil (M):** dispositivos portátiles con acceso a Internet, la base para nuevos modelos de negocio.

- **Analítica (A):** tecnologías para el procesamiento y extracción de información a partir de grandes cantidades de datos.

- **Nube (C, del inglés *cloud*):** plataformas alojadas en Internet sobre las que se construyen programas y aplicaciones.

Aunque hoy es un término en desuso, sigue siendo perfectamente válido para describir el **marco tecnológico o entorno transformador actual de las empresas** hacia modelos de negocio orientados al cliente. No es posible definir una solución tecnológica única que resuelva todos los desafíos que la digitalización plantea, sino que cada empresa tendrá que construir su propio *stack* o ecosistema tecnológico.

La era digital fruto de la combinación de esas cuatro grandes tecnologías ha posibilitado el surgimiento de nuevos modelos de negocio. Uno de los más destacados es consecuencia de la aparición de los teléfonos móviles inteligentes con conexión a Internet: agregadores de entrega a domicilio, servicios de reparto de última milla, servicios de intercambio de bienes y servicios a través de plataformas, etc.

3.1.1. Almacenamiento en la nube

Las principales ventajas de almacenar información en un servidor en la nube frente a dispositivos locales (discos duros, unidades USB extraíbles, CD-ROM) no conectados a Internet son:

- La información estará accesible desde cualquier dispositivo que tenga conexión a Internet: computadora, teléfono móvil, tableta, etc.
  - Escalabilidad. Es posible aumentar o disminuir la capacidad de almacenamiento en la nube que se necesite en cada momento.

- En la nube se dispone de capacidad ilimitada de almacenamiento.

- La probabilidad de que se pierda la información almacenada es muy baja.

En función de la infraestructura utilizada y la accesibilidad de la información, los servicios en la nube se clasifican en:

- **Nube pública.** Es la más utilizada. Los recursos (servidores y unidades de almacenamiento) son propiedad de un proveedor tercero que los ofrece a través de Internet. La infraestructura es compartida por todos los usuarios o "inquilinos" que contraten los servicios del proveedor de nube.

- **Nube privada.** Los recursos son utilizados exclusivamente por una empresa u organización. La información almacenada sólo es accesible a través de una red privada. No se comparte la infraestructura con otras organizaciones.

- **Nube híbrida.** Combina infraestructura de nube privada y de nube pública. La principal ventaja de este tipo de nube es su escalabilidad.

Los servicios en la nube no solo permiten almacenar datos, también es posible utilizarlos para alojar y ejecutar programas. Es lo que se conoce como computación en la nube (*cloud computing*). En este caso, la nube se utiliza para sustentar modelos de negocio basados en Infraestructuras

como Servicio (*IaaS*), Plataformas como Servicio (*PaaS*) o *Software* como Servicio (*SaaS*).

A la hora de contratar un servicio de almacenamiento en la nube, la empresa deberá tener en cuenta los siguientes factores:

- **Costes.** ¿Cuál es la relación entre coste y capacidad de almacenamiento? Lo aconsejable es hacer una comparación de precios y planes de suscripción entre los diferentes proveedores.

- **Seguridad.** ¿Qué medidas de seguridad para proteger los datos tiene cada proveedor? ¿Cuál es la política de copias de seguridad? ¿Están los datos cifrados?

- **Protección de datos.** ¿De qué país es el proveedor y dónde estarán almacenados los datos? ¿Se cumple con la normativa de protección de datos? Un tema muy relevante para empresas con negocio entre Europa y otros países.

- **Soporte y atención al cliente.** ¿El proveedor ofrece alta disponibilidad? ¿Tiene servicio de atención en nuestro idioma?

El almacenamiento en la nube perfecto se caracteriza por tener un alto nivel de seguridad, una interfaz sencilla y un tiempo de inactividad casi nulo.

Algunos de los servicios en la nube más utilizados son Amazon Drive, Apple iCloud, Box, Dropbox, Google Drive, Microsoft OneDrive, Mega, MediaFire, NextCloud, pCloud y Tresorit.

3.1.2. Redes virtuales privadas

Una red privada virtual o VPN (del inglés, *virtual private network*) permite conectarse a una red de forma encriptada, lo que añade un nivel adicional de seguridad. Su importancia ha crecido en los últimos meses en especial a raíz del impulso al teletrabajo dado por el COVID-19. En 2021, y según datos del Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE) y el Ministerio de Defensa recogidos por el diario **El País**, España sufrió 180.000 ciberataques, de los cuales 90.100 estaban dirigidos a ciudadanos y empresas (Segura, 2022).

La conexión al centro de trabajo mediante una VPN sirve por tanto para proteger la conexión mediante su cifrado a la vez que ofrece el mismo nivel de acceso a la información que si se estuviera presencialmente en la sede de la compañía. Además las VPN ayudan a proteger la seguridad de los internautas, ya que ocultan su identidad y ubicación física. Hay distintos tipos:

- **VPN personal.** Las empresas prestadoras ofrecen a cambio de un pago (mensual, anual…) un *software* que crea conexiones cifradas en los dispositivos que van a navegar por Internet. Están diseñadas para ser utilizadas por usuarios individuales y hogares. Algunos de los servicios más utilizados son CyberGhost, ExpressVPN, Ivacy, NordVPN, Private Internet Access, ProtonVPN, PureVPN, SurfShark.

- **VPN corporativa.** Una VPN corporativa o empresarial es creada por la propia empresa para proporcionar seguridad a toda la organización, tanto a los servidores que almacenan

información como a los trabajadores que acceden a ellos. Es imprescindible si existen varias sedes, se teletrabaja o se viaja con frecuencia.

3.1.3. Comunicación interna

El proceso de transformación digital le va a exigir a la empresa ofrecer puntos de encuentro digital que permitan a sus empleados tener interacciones tanto profesionales como personales. La mayoría de las empresas recurren para ello al correo electrónico, pero no es la mejor solución.

Microsoft Teams y Slack son dos de las herramientas de comunicación interna más utilizadas. Las dos ofrecen funciones de mensajería, videollamadas, uso compartido de pantallas, uso compartido de archivos, etc. Otro factor importante es su integración con otros servicios como los espacios de almacenamiento en la nube. Crean todo un espacio de trabajo virtual.

También existen herramientas diseñadas de forma específica para la comunicación social interna en forma de redes sociales corporativas. Workplace from Meta, Microsoft Viva Engage, son algunas de las más comunes.

3.1.4. Gestión de la relación con los clientes

Un CRM o sistema de gestión de relaciones con el cliente es una herramienta diseñada para administrar y gestionar la relación con los clientes (que pasa a ocupar una posición central en los modelos de negocio digitales) con diferentes objetivos: *marketing*, ventas, atención al cliente, etc. Permiten recoger y procesar la información sobre los diferentes contactos comerciales de una empresa de forma mucha más sencilla y ordenada al habilitar un único punto de consulta.

Un sistema CRM impacta positivamente sobre las ventas ya que permite una gestión integral, coordinada y eficiente de todo el ciclo de venta (prospección, contacto, cualificación, negociación, venta y seguimiento posventa). Son varias las empresas españolas (Desigual, Aristocrazy…) que recurren a plataformas de este tipo como Salesforce para, según casos publicados por la compañía, optimizar la gestión todo el ciclo de un *stock* de productos. En el caso de la empresa de joyería Aristocrazy, por ejemplo y según información facilitada por la propia compañía, “la conversión media en su web ha aumentado en un 122% (2020 – 2021)” gracias a optimizar los productos que se mostraban a cada usuario (MCPRO, 2021, p. 75). Un CRM sirve para, entre otras cosas, lanzar campañas de *marketing* mucho más efectivas y automatizar flujos de trabajo. Por ejemplo, cuando un posible cliente solicita información a través de un formulario web, puede recibir automáticamente un correo electrónico u otro tipo de comunicación con el catálogo al mismo tiempo que se avisa a una persona del equipo comercial. Algunas ventajas de utilizar un sistema CRM son:

- Toda la información sobre los clientes (reales y potenciales) se encuentra almacenada en un único lugar y fácilmente accesible para todo el equipo de *marketing* y ventas.

- Facilita lanzar campañas comerciales segmentadas y orientadas a necesidades específicas de grupos concretos de clientes.

- Permite automatizar los procesos de comunicación con los clientes y gestionar varios canales a la vez: correo electrónico, redes sociales...

- Facilita la medición del desempeño: de las ventas, del equipo comercial, de la inversión en *marketing*…

- Mejora el servicio de atención posventa a los clientes y ayuda a fidelizarlos.

Es un error frecuente considerar a un sistema CRM como una herramienta tecnológica cuya principal función va a ser automatizar procesos que antes se realizaban de forma manual. Un CRM es mucho más que es eso, es una herramienta estratégica clave para sustentar la estrategia digital de la empresa.

Algunos de los CRM más utilizados son Salesforce, Hubspot, Microsoft Dynamics, Pipedrive, Sugar y Zoho CRM.

3.1.5. Gestión de proyectos

Inspiradas o basadas muchas veces en las metodologías ágiles que se abordan en el epígrafe 7 (sobre innovación) de este mismo Capítulo, existen numerosas herramientas digitales para la planificación, gestión y administración de proyectos mediante:

- Gestión del tiempo invertido en el proyecto.

- Gestión económica y de costes.

- Gestión de recursos: cuál es la carga de trabajo de cada uno de los miembros del equipo.

- Colaboración y comunicación: compartir e intercambiar documentos, asignar tareas, enviar recordatorios, etc.

- Informes sobre el estado del proyecto.

Algunas de las más utilizadas son Asana, Basecamp, GanttPro, Jira, Microsoft Planner, Monday, Notion, Trello y Wrike.

3.1.6. Administración, contabilidad y finanzas

Los sistemas de planificación de recursos empresariales, (ERP, por sus siglas en inglés), son herramientas de *software* especializadas que permiten controlar con una única herramienta producción, logística, distribución, inventarios, facturación, contabilidad, recursos humanos, cobros y pagos, control de calidad, etc.

Están construidos modularmente, por lo que no es necesario comprar todo el *software*, solo los módulos que requiera una empresa por su actividad o los países en los que opere. Algunos de los más utilizados son Epicor, Microsoft Dynamics, Netsuite, Odoo, Sage y SAP.

3.1.7. Análisis de datos

Existen soluciones específicas de inteligencia de negocio para convertir los datos en información valiosa y tomar decisiones más informadas y menos intuitivas. Esto es, a partir de los registros de herramientas como un CRM o ERP identificar patrones, medir tendencias, calcular indicadores y predecir comportamientos futuros. También facilitan la visualización de resultados.

Algunas de las herramientas más utilizadas son IBM Cognos, Microsoft PowerBI, QlikView, Tableau y Zoho Analytics.

3.1.8. Gestión de contenidos web

Los contenidos de cualquier sitio web necesitan ser debidamente administrados, renovados, actualizados y mejorados para mantenerse en sintonía con las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes. El sitio web de una empresa, especialmente si está en un proceso de internacionalización, es hoy en día su principal escaparate y punto de contacto con posibles clientes. Los sistemas de gestión de contenido o CMS, por sus siglas en inglés, permiten a uno o varios usuarios crear, editar y publicar contenido de forma ágil y sencilla sin necesidad de tener conocimientos de programación. También pueden ser aliados claves para cualquier estrategia de *marketing* o comercio electrónico.

Relacionado con el desarrollo de contenidos web, conviene prestar atención a las diferentes soluciones sin código o de bajo código que se abren paso en el mercado. Conocidas en inglés como *low code* o *no code*, permiten desarrollar sitios web bastante completos (Webflow es una de las soluciones actuales en el mercado) sin necesidad de contar con perfiles de desarrollo lo que abarata y acorta en buena medida el lanzamiento de sitios como una *landing* comercial, la página web de presentación de una compañía e incluso intranets básicas. Es una opción que puede ser muy interesante para una pyme.

Algunos de los CMS más utilizados son Drupal, Joomla!, Typo3 y WordPress.

3.2. Fases del plan de transformación digital

Igual que tener un catálogo en otros idiomas no garantiza a una empresa estar preparada para internacionalizarse, guardar archivos en la nube, instalar un antivirus o cambiar las contraseñas con frecuencia no implica estar digitalizada**. Cada empresa parte de una situación concreta** y así lo debe reflejar su plan de digitalización.

Es muy frecuente entre las empresas incurrir en el error de considerar la digitalización como una vía para abaratar procesos y reducir la inversión en ciertos recursos estratégicos. Para evitarlo, se recomienda seguir un plan de trabajo estructurado.

3.2.1. Análisis y diagnóstico

Debe servir para decidir hacia dónde dirigir el proceso y asegurar su coherencia con los objetivos de negocio. Debe incluir un análisis tanto interno (estrategia, procesos, producto…) como externo (mercado, vigilancia tecnológica…). Buscar la ayuda de profesionales especializados puede ser buena idea.

El grado de **madurez digital** sirve para medir hasta qué punto una empresa está preparada para iniciar su proceso de digitalización. A diferentes grados de madurez, diferentes desafíos. Forrester (Gill y Van Boskirk, 2016) lo explica en cuatro dimensiones:

- **Cultura.** Actitud de la empresa frente a la innovación impulsada por lo digital y el uso que hace de ello para empoderar a los empleados.

- **Organización.** Preparación y voluntad de la organización para apoyar la gobernanza y ejecución de una estrategia digital.

- **Tecnología.** Nivel de uso y adopción de tecnología emergente en la organización.

- **Conocimiento o hallazgos.** Capacidad de la empresa para medir el éxito y guiar la estrategia a partir de los datos tanto de clientes como de la propia organización.

Según su madurez digital, **las empresas se clasifican en**:

- **Escépticas.** Compañías tecnológicamente lentas y con poca experiencia en innovación. Recurren de forma muy limitada a la venta en línea y el *marketing* digital. Sus principales desafíos son familiarizarse con las herramientas digitales y atraer talento con habilidades digitales.

- **Principiantes.** Consideran que merece la pena invertir en digitalización y se plantean cómo introducir soluciones cada vez más ambiciosas como un CRM o plataformas de comercio electrónico. Su avance pasa por aumentar el presupuesto para herramientas digitales y profundizar en cuestiones como la ciberseguridad.

- **Colaboradoras.** Fomentan la colaboración interna (entre diferentes áreas o equipos) y externa (con clientes, proveedores). Los desafíos más comunes son el uso predictivo del dato, acompasar la tecnología con la experiencia de cliente y potenciar su influencia en el medio digital.

- **Diferenciadoras.** Centradas casi exclusivamente en obtener ingresos por canales digitales. Más capacitadas que la media en *marketing* digital y comercio electrónico, gestionan con soltura de forma digital la planificación y gestión de proyectos. Avanzar implica aumentar la capacidad de procesar datos en tiempo real y asentar la colaboración transversal en toda la organización.

Las pymes, cuando inician su proceso de transformación digital suelen estar ubicadas en los segmentos de menor madurez. Sin embargo, e independientemente del punto de partida, lo relevante es dar ese primer paso que constata la intención de cambiar el modelo y la voluntad de construir un nuevo futuro para el negocio.

Crearse una web y comenzar a vender por Internet no son, sin embargo, las únicas maneras de digitalizar una empresa. La distribuidora Fitoinnova, especializada en productos de medicina natural, explica que, ante los cambios de hábitos en la población y el aumento de opciones *on line*, apostaron por mejorar su eficiencia interna. En su caso, invirtieron en el desarrollo de una plataforma digital para la red de ventas a fin de que sus agentes comerciales "tuvieran toda la información de un cliente en un solo vistazo y que automatizara los procesos" (Fúser, 2022). El proceso debe comenzar por tanto por **trazar con fidelidad los procesos de negocio** e identificar cuál es la información estratégica que se necesita:

- Describir detalladamente todos los procesos de negocio, área por área (comercial, administración, sistemas, producción…).

- Diagramar los flujos de información: Qué indicadores clave necesita cada área y cómo lograrlos. Dónde se originan los datos, cómo se capturan y almacenan. Quién o quiénes son sus propietarios. Dónde y cómo se procesan. Quién los explota y para qué…

Existen muchas herramientas de análisis y diagnóstico útiles y valiosas que van a ayudar a la empresa en esta primera fase. Sin ánimo exhaustivo, destacamos las siguientes:

- **Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).** Combina el análisis interno con el externo. Habitual en la toma de decisiones.

- **Análisis PEST / PESTEL (Político, Económico, Social y Tecnológico / Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal).** Útil para comprender los ciclos de un mercado desde una perspectiva más amplia.

- **Análisis de la Visión, Misión y Valores.** Define las grandes líneas de acción de una empresa en el plano estratégico más elevado: su razón de ser.

- **Mapa de Procesos de Negocio.** Muestra todas las actividades de una organización, sus relaciones jerárquicas y de dependencia.

- **Análisis de Porter de la estrategia competitiva (liderazgo en costes, diferenciación, enfoque).** Identifica la ventaja competitiva de la empresa.

- **Análisis DILO *(Day In the Life Of)*.** Analiza el uso del tiempo e identificar las tareas que agregan valor y las que no en el día a día para eliminarlas.

3.2.2. Definición

La fase de Definición del plan es una etapa de ideación, de creatividad y de pensar en voz alta. Algunas de las preguntas clave son:

- ¿Conocemos lo que los clientes piensan de la organización?

- ¿Qué productos o servicios esperan de la empresa?

- ¿Cómo se puede mejorar la experiencia de compra?

- ¿Qué procesos de negocio hay que mejorar, transformar o eliminar?

- ¿Cómo lograr que todas las personas de la organización compartan y consulten con facilidad información?

- Producimos y almacenamos datos, ¿cómo aprovecharlos?

Un plan de transformación digital no es un documento tallado en piedra: es un intento de escribir el mejor futuro posible para la empresa y por ello se trata de una obra en permanente estado de revisión, que se adapta continuamente a las circunstancias externas y a los recursos disponibles.

La **vigilancia tecnológica** es el proceso de **captar información sobre ciencia y tecnología para analizarla y convertirla en conocimiento**

que ayude a la toma de decisiones y sirva para anticiparse a los cambios. Algunas de las prácticas más adecuadas son:

- Asistir a ferias, congresos, simposios, seminarios, etc.
- Recopilar toda la información posible sobre nuestros competidores.
- Suscribirse a boletines tecnológicos especializados.
- Consultar bases de datos de publicaciones técnicas y patentes.
- Analizar las mejores prácticas en la industria y utilizarlas como referencia.

En el mercado se pueden encontrar empresas y profesionales especializados en prestar servicios de vigilancia tecnológica y de inteligencia competitiva. También es posible utilizar herramientas de vigilancia tecnológica como OBSERVA, CiteSeerx, SoftVT, Vigiale.

3.2.3. Implementación y ejecución

Es el momento de implementar las soluciones trazadas durante la etapa de definición. No hay que pensar que por tener ya una o varias ideas listas la parte más importante del trabajo está hecha. **Las ideas, por muy buenas que sean, si tienen una mala ejecución no servirán.**

Es muy probable que la puesta en marcha de cualquier proceso de transformación digital, que afecta a procesos de la compañía e incluso a su modelo de negocio, se tope con **situaciones de *resistencia al cambio***. Por eso es importante que las personas que ocupan posiciones de liderazgo en la organización sean las primeras en mostrar su compromiso y animar al resto, pero sin que esto signifique que las decisiones a tomar sean solo suyas.

- Si los trabajadores participan activamente en el diseño de la solución y se sienten escuchados, será más fácil que cambien sus rutinas y formas de trabajar.
- Siempre habrá personas más predispuestas a cambiar e innovar que otras. Es importante implicarlas y que actúen de catalizadoras.
- La transparencia siempre ayuda. Hay que dedicar todos los esfuerzos necesarios a comunicar los objetivos del proceso, explicar de manera simple por qué es beneficioso para empresa y personas, los hitos logrados, etc.
- La implantación debe ir acompañada de los recursos necesarios, ya sean herramientas o capacitación.

Al ser un proceso continuo**, la planificación y ejecución del plan de digitalización no hay que afrontarla con una mentalidad rígida**, sino desde una mentalidad abierta y crítica a la que no le pese cuestionar cualquiera de los aspectos del plan. No es fácil. **Exige estar pendiente del corto y del largo plazo,** de los cambios en el entorno, de los avances tecnológicos... Y del presupuesto, que será a buen seguro el principal límite para el avance del proyecto.

Es importante tener indicadores clave de desempeño para medir la eficacia en el cumplimento

de los hitos establecidos en el plan de ejecución. **Estos indicadores deben estar basados en objetivos lo más concretos posibles** (que también serán más fáciles de comunicar). La metodología SMART (Doran, 1981) proporciona criterios (Cuadro 8.2) para crear indicadores (Tableau, s.f.):

Cuadro 8.2

CÓMO DEFINIR OBJETIVOS SMART

Criterio	Para crear objetivos SMART se deben responder preguntas como las siguientes
Específico	¿Cuáles son los hitos del plan? ¿Quiénes son los responsables de lograrlos? ¿Dónde se llevarán a cabo las acciones necesarias? ¿Por qué la estrategia es valiosa a largo plazo? ¿Cómo damos prioridad a este objetivo frente a otros?
Medible	¿Qué datos necesitamos conocer? ¿Dónde se guardarán y cómo se accederá a los datos? ¿Los datos son de fiar y se pueden verificar? ¿Cuáles serían hitos razonables? ¿Cuánto es suficiente y cuánto no lo es? ¿Cómo sabremos si alcanzamos nuestro objetivo?
Alcanzable	¿Cuáles son los pasos necesarios para alcanzar el objetivo? ¿Cuánto control directo tenemos sobre el logro del objetivo? ¿El objetivo es realista si se compara con el rendimiento previo? ¿Por qué pensamos que es alcanzable? ¿Qué factores externos (e internos) podrían impedir que se cumpliera?
Realista	¿Por qué es el momento adecuado para fijar el objetivo? ¿Por qué no se hizo antes? ¿Cuán costoso resultará cumplirlo? ¿Cómo ayudará el objetivo a la estrategia a largo plazo? ¿Cuál es el retorno de la inversión (ROI) previsto ¿Qué pasaría si no se cumple?
Sujeto a un plazo	¿El objetivo se puede lograr dentro del plazo previsto? ¿Cuál es el período más largo o corto posible para alcanzarlo? ¿Qué obstáculos potenciales o factores relacionados con el tiempo podrían retrasar su cumplimento? ¿Qué logramos en períodos similares en el pasado? ¿Cada cuánto comprobaremos el progreso? ¿Qué hacemos si nos damos cuenta de que no vamos por el camino correcto en la mitad del período?

Fuente: elaboración propia a partir de Tableau (s.f.).

- **Específicos (S).** Objetivos muy amplios y genéricos son difíciles de medir y alcanzar. A más específicos, más fáciles de asumir y de cumplir.

- **Medibles (M).** Lo que no se mide no se conoce. Los objetivos tienen que ser cuantificables, fundamental para poder seguir su evolución.

- **Alcanzables (A).** Que algo se pueda cumplir siempre motiva más. Pero no hay que confundir alcanzable con poco ambicioso.

- **Realistas (R).** Se debe lograr con los recursos materiales y humanos disponibles.

- **Sujetos a un plazo (T).** Si no hay fechas o plazos límite, cualquier objetivo se vuelve papel mojado.

Existen otros enfoques más eficaces o útiles según el contexto. Uno de ellos es el **sistema de OKR o de *objetivos y resultados clave***. La premisa es que cualquier equipo funcionará mejor si se enfoca en los resultados y no en el procedimiento. En lugar de decir a una persona o un equipo exactamente qué tiene que hacer, se fija una meta clara y se permite que sean ellos quienes averigüen cómo alcanzarla (Gothelf, 2020).

Los *objetivos* pueden ser cuantitativos o cualitativos mientras que los *resultados clave* solo pueden ser cuantitativos. Un objetivo puede estar relacionado con uno o más resultados clave: "Realizaré (objetivo) que será medido por (resultado clave)".

¿Cómo? Pensemos en un restaurante que durante la pandemia de COVID-19 tiene que cerrar al público su local, pero de puertas adentro decide seguir cocinando y que los clientes se comuniquen vía WhatsApp para pedir y recoger los platos:

- Objetivo: deleitar a los clientes. Conseguir que los clientes estén tan o más satisfechos que antes para que repitan sus pedidos.

- Resultado clave 1: que no pasen más de 30 minutos desde que se recibe el pedido hasta que se avisa al cliente de que ya puede pasar a recogerlo.

- Resultado clave 2: aumentar las estrellas de valoración y puntuación de del negocio en Google en comparación con antes de la pandemia.

El principal beneficio de trabajar con OKR es **que cualquier persona puede ver de forma clara cómo su trabajo individual contribuye a lograr los objetivos estratégicos** de la empresa.

3.2.4. Seguimiento y medición de resultados

Ideas como **mejora continua** y **metodologías ágiles** están intrínsecamente relacionadas con el despliegue de procesos de transformación digital. Del mismo modo que la implementación de un plan de transformación digital debe ser flexible, también lo debe ser su seguimiento y la evaluación de su cumplimiento.

Un sistema de medición de la mejora va a ser el gran aliado para que en la organización no decaiga el esfuerzo para generar más valor y ofrecer mejores experiencias de cliente.

Sin embargo, los sistemas clásicos de cumplimiento por objetivos tienden a ser de **arriba a abajo**, jerárquicos, anuales y vinculados a la remuneración. Esto convierte a las metas en algo lejano, que **viene de arriba**, con lo que cuesta identificarse y que se asemejan más a una imposición que a una tarea común. Incluso algunos empleados llegarán a rebelarse contra ellos e intentarán boicotearlos.

Por eso es recomendable contar con alguna fórmula para tener, lo máximo que se pueda, un **seguimiento en tiempo real de cómo evoluciona el desempeño** y los resultados obtenidos a medida que se implementa el plan de acciones.

Con base en el concepto de **cuadro de mando**, esto es, un sistema visual de indicadores diseñado para facilitar la toma de decisiones y el control de procesos, se propone a continuación un **cuadro de mando de la transformación digital** (Cuadro 8.3), para ayudar a la empresa a medir los resultados obtenidos en su proceso de digitalización. Este cuadro de mando debe ayudar a responder preguntas del tipo: ¿Qué resultados se han conseguido? ¿Cómo ha mejorado la empresa en su conjunto? ¿Qué acciones han tenido un impacto mayor?

3.3. Nuevos modelos organizativos

La transformación hacia una economía digital tiene también sus efectos sobre el empleo y el

Cuadro 8.3

MODELO DE CUADRO DE MANDO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Alcance	Clientes	Procesos internos	Finanzas
Nuevos productos, servicios o líneas de negocio generados	Grado de satisfacción de los clientes	Número de procesos automatizados	Volumen de ventas de las nuevas líneas de negocio desarrolladas
Variación en la reputación por Internet de la empresa	Nuevos tipos o grupos de clientes ganados	Porcentaje de empleados satisfechos	Porcentaje de desviación respecto a lo inicialmente presupuestado
Cambios en la cuota de mercado		Evaluación de las competencias digitales de los empleados	Nivel de reducción de costes

Fuente: elaboración propia.

capital humano. Las sociedades digitales del mañana estarán formadas por ciudadanos digitalmente capaces; ellos serán los trabajadores del mañana.

Desde el punto de vista de las empresas, la evolución hacia la economía digital va a transformar las tareas a realizar, los puestos de trabajo requeridos y las habilidades necesarias. Desde el punto de vista de los trabajadores, los puestos de trabajo serán cada vez menos estáticos, los trabajadores necesitarán capacitarse cada vez más y con mayor frecuencia en nuevas competencias.

La paradoja de la transformación digital es que fomenta el uso de tecnologías y máquinas avanzadas para conocer mejor a las personas y colocarlas en un lugar más prominente que antes. Es decir, los modelos de negocio digitales colocan al cliente (sus necesidades, sus motivaciones) en el centro.

A su vez, estos nuevos modelos de negocio traen de la mano nuevas formas de relación entre empleadores y empleados. Si bien las restricciones consecuencia de la pandemia de la COVID-19 aceleraron el **teletrabajo** a niveles desconocidos, no se trata de un fenómeno circunstancial o temporal, sino de una forma de conciliar vida laboral y personal con gran aceptación.

De esta manera, hay estudios (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2022) que indican que en un contexto de normalidad, el 84% de la población española desearía teletrabajar. Una minoría de las personas que actualmente teletrabajan en España (26%) manifiesta querer reducir su tiempo de teletrabajo, el 39% quisiera teletrabajar las mismas horas que actualmente lo hace y el 34% manifiesta estar dispuesto a teletrabajar más horas (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2022, p. 3).

Los nuevos modelos digitales orientados a las personas también impactan sobre la cultura empresarial: el desarrollo profesional, la flexibilidad de horarios, el bienestar y la diversidad cultural, entre otros, son los nuevos vectores que conforman la cultura de una empresa orientada a las personas. Ofrecer empleos que estén mejor pagados que los que ofrece la competencia puede ser condición necesaria, pero ya no es condición suficiente para atraer al mejor talento posible.

A la hora de atraer talento, **la cultura empresarial de cada organización se convierte en un elemento diferenciador**.

Los empleados quieren cada vez más poder elegir dónde, cuándo y cómo trabajar. Los anuncios de empleo que mencionan la flexibilidad laboral obtienen un 35 % más de difusión que los que no. Este porcentaje aumenta mucho más si se introducen variables demográficas: en el caso de la generación zeta el porcentaje se eleva hasta un 77 % (LinkedIn, 2022).

Cuando el modelo laboral de la empresa se orienta hacia las personas, la responsabilidad prima sobre la presencialidad, el trabajador va a ser recompensado más en función de sus resultados que en función del tiempo que pasa en su puesto de trabajo. Aquí, la digitalización también puede ser una oportunidad.

3.4. Nuevos perfiles digitales

La apuesta por la digitalización de una compañía también tiene su reflejo en los perfiles y la configu-

ración de los equipos. Del mismo modo que la digitalización de la economía está provocando una transformación de los profesionales más demandados (Cuadro 8.4), el arranque de proyectos de transformación digital en una compañía también necesitará contar con las habilidades adecuadas (Zahidi, 2020).

Cuadro 8.4

DEMANDA DE PERFILES PROFESIONALES EN EL PERIODO 2021-2025

Demanda al alza		**Demanda a la baja**	
1	Científicos y analistas de datos	1	Empleados de ingreso de datos
2	Especialistas en IA y aprendizaje automático	2	Secretarios administrativos y ejecutivos
3	Especialistas en macrodatos	3	Empleados de contabilidad, teneduría de libros y nómina
4	Especialistas en estrategia y *marketing* digital	4	Contadores / contables y auditores
5	Especialistas en automatización de procesos	5	Obreros de fábricas y cadenas de montaje
6	Profesionales de desarrollo empresarial	6	Gerentes de administración y servicios empresariales
7	Especialistas en transformación digital	7	Trabajadores de servicios de atención e información al cliente
8	Analistas de seguridad de la información	8	Gerentes generales y de operaciones
9	Desarrolladores de aplicaciones y *software*	9	Mecánicos y reparadores de máquinas
10	Especialistas en Internet de las Cosas	10	Empleados de registro de materiales y mantenimiento de existencias
11	Gerentes de proyectos	11	Analistas financieros
12	Gerentes de administración y servicios empresariales	12	Empleados de servicios postales
13	Profesionales en redes y bases de datos	13	Representantes de ventas, venta mayorista y manufacturera, productos técnicos y científicos
14	Ingenieros de robótica	14	Gerentes de relaciones
15	Asesores estratégicos	15	Cajeros de banca y empleados conexos
16	Analistas de gestión y organización	16	Vendedores ambulantes, de periódicos y de venta a domicilio
17	Ingenieros de tecnofinanzas	17	Instaladores y reparadores de sistemas electrónicos y de comunicaciones
18	Mecánicos y reparadores de máquinas	18	Especialistas en recursos humanos
19	Especialistas en desarrollo organizacional	19	Especialistas en capacitación y desarrollo
20	Especialistas en gestión de riesgos	20	Obreros de la construcción

Fuente: Future of Jobs Survey 2020, Foro Económico Mundial, en Zahidi (2020).

Que los perfiles prioritarios sean unos u otros dependerá en buena parte del grado de madurez digital de la empresa. Para las que den sus primeros pasos, es muy probable que opten por subcontratar servicios de profesionales externos especialistas en *marketing* digital y en administración de sistemas informáticos.

A medida que evolucione a estadio digital más avanzado, crecerá también la especialización necesaria. Algunos de esos perfiles digitales necesarios habituales son:

- Especialistas en *marketing* y comunicación digital.
- Especialistas en comercio electrónico.
- Expertos en redes, administración de infraestructuras digitales y ciberseguridad.
- Diseñadores de experiencia de usuario.
- Desarrolladores de *software*.
- Especialistas en automatización de procesos mediante robótica (RPA, por sus siglas en inglés).

4. Aspectos clave del comercio electrónico

En este epígrafe abordamos el comercio electrónico en su sentido más amplio con el objetivo de mostrar una visión de la situación actual a nivel internacional y su aplicación en las estrategias de internacionalización de la empresa. Trataremos **los tipos de comercio electrónico** que existen, sus **estrategias básicas**, **cómo elegir la plataforma** tecnológica adecuada, los **medios de pago** y el **marco legal**.

Janice Reynolds (Reynolds, 2001) define el comercio electrónico como el "acto transaccional donde se intercambian bienes o servicios a cambio de valores monetarios a través de la web". Una definición más completa es la que establece la Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico que habla de "aquellos servicios prestados normalmente a título oneroso, a distancia, por vía electrónica y a petición individual del destinatario. Igualmente, se incluyen los servicios no remunerados por sus destinatarios cuando constituyan una actividad económica para el prestador de servicios".

Este tipo de comercio **ha experimentado un crecimiento abrumador en los últimos años** a nivel mundial. Entre 2016 y 2020 se duplicó el volumen de ventas. En 2019, las ventas *e-commerce* a nivel global se estiman en 26,7 billones[2], de los cuales, 21,8 billones correspondieron a B2B, mientras 4,9 billones lo hicieron a B2C (UNCTAD, 2021). Para 2020, este mismo estudio estimaba un incremento de tres puntos en el caso de las ventas minoristas. Otros estudios apuntan a que solo en 2020, y gracias al impulso de la pandemia, las ventas por comercio electrónico B2C crecieron un 24% en comparación con el año anterior, un 20% de las ventas minoristas del mundo o **una de cada cinco transacciones a un consumidor final** (Young, 2021).

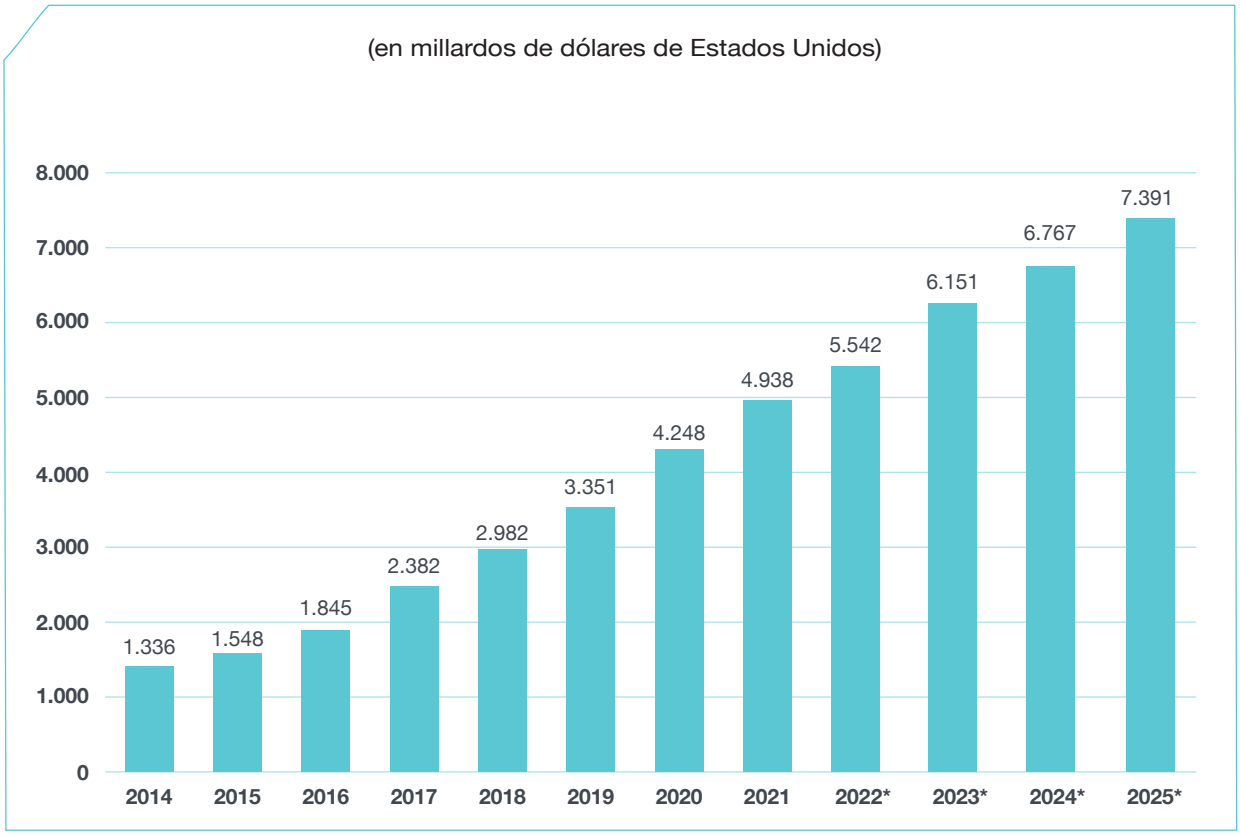
En el caso de España, el volumen de negocio del comercio electrónico B2C sumó aproximadamente 58.750 millones de euros en el año 2020, lo que supone un crecimiento del 16,6% respecto al año anterior. En cuanto al número de personas que compraron *online* en España, este alcanzó los 26,2 millones en 2020, un 7,7% más que el año anterior y en parte como consecuencia de la pandemia de COVID-19. Conviene resaltar que un 6,8% de las personas que compraron en línea en 2020 lo hacían por primera vez en su vida (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2021a), lo que significa que un sector de la población que no comprara por Internet ahora lo hace y continúa con el hábito (Medina, 2020).

Durante 2022, las últimas proyecciones disponibles en el momento de edición de este Manual apuntaban al liderazgo de Estados Unidos y China como los dos grandes impulsores del comercio electrónico a nivel mundial, tal y como sucedía ya, pero India, Indonesia y Corea del Sur también crecerán de forma notable (Cuadro 8.6); (eMarketer, 2022).

2 Nótese que hacemos referencia a billones europeos, es decir el equivalente a trillones estadounidenses, según la fuente original. En el caso de billones estadounidenses, lo equipararemos a millardos.

Cuadro 8.5

VENTAS GLOBALES DE COMERCIO ELECTRÓNICO ENTRE 2014 Y 2025



Nota: Los años marcados con * se corresponden con proyecciones futuras. El resto incluye los productos o servicios comprados a través de Internet desde cualquier dispositivo e independientemente del método de pago o entrega. Queda excluida la compra de viajes y entradas para eventos.

La venta por Internet se convierte así en una opción ineludible para las empresas ya sea a través de *martketplaces* o plataformas de terceros y/o a través de proyectos digitales propios, sobre todo como vía de acceso a nuevos mercados. Dentro de estos proyectos, pueden tener cabida tanto a los *e-commerce* en sí, como modelos de negocio basados en *mobile commerce* (a través del teléfono móvil y aplicaciones). Este último es un campo especialmente relevante en tanto que el móvil es la principal vía de acceso de la población, incluidos los países menos desarrollados, a Internet. Los nuevos modelos de negocio en torno a los productos de conveniencia y los agregadores de servicios de reparto a domicilio son dos ejemplos de las oportunidades que ofrece la digitalización para negocios de todo tipo.

También es importante destacar la tendencia creciente en torno al *social commerce* (a través

Cuadro 8.6

TOP 10 DE PAÍSES POR VENTAS MINORISTAS A TRAVÉS DE COMERCIO ELECTRÓNICO EN 2022

Top 10 de países por ventas minoristas a través de comercio electrónico en 2022
Millardos y % de cambio

	2022 (Estimaciones)	Cambio (en %)
1. China	2.784,74 $	11,9 %
2. Estados Unidos	1.065,19 $	15,9 %
3. Reino Unido	245,83 $	4,8 %
4. Japón	168,70 $	2,7 %
5. Corea del Sur	142,92 $	13 %
6. Alemania	117,85 $	7,5 %
7. Francia	94,43 $	8,5 %
8. India	83,75 $	25,5 %
9. Canadá	79,80 $	10,4 %
10. Indonesia	58,00 $	23,0 %

Nota: Incluye productos y servicios adquiridos a través de Internet sin importar el método de pago o entrega. Queda excluida la compra de viajes y entradas para eventos, así como el pago de facturas, impuestos o transferencias de dinero. También se excluyen los servicios de comida, bebida, apuestas y similares.

Fuente: eMarketer (2022).

de redes sociales) y que se suma a otras tendencias digitales como el auge de los directos a través del *live shopping* o venta en directo desde redes sociales. En el presente epígrafe nos centraremos especialmente en el comercio electrónico de *marketplaces* y soluciones *e-commerce* propias.

4.1. Tipos de comercio electrónico

Según FIS (2021), "el *e-commerce* incluye todas las transacciones de consumidor a empresa y de consumidor a consumidor que se producen en Internet, lo cual incluye medios como sitios web, aplicaciones, la Internet de las Cosas (IdC o IoT,

por sus siglas en inglés) y un conjunto de nuevos dispositivos, plataformas y experiencias que se encuentra en constante evolución". Según cuál sea el origen y destinatario de esta transacción podemos clasificar el comercio electrónico en los siguientes tipos (Observatorio *e-commerce*, 2016):

- **B2C (*Business to Consumer*):** la transacción se origina desde un productor o intermediario hacia un consumidor final. Cuando hablamos de plataformas de venta *online* normalmente pensamos en este tipo de negocio. Son los *brick* y *clicks*: negocios minoristas tradicionales que incorporan una tienda *online* a su oferta. También los *marketplaces* pueden considerarse B2C cuando la plataforma no intermedia en la transacción. Por ejemplo, Amazon Seller, en el que el fabricante o vendedor es el dueño del producto hasta que el cliente final lo compra. Por el contrario, en Amazon Vendor es el productor el que vende a Amazon la mercancía y este al consumidor final.

- **B2B (*Business to Business*):** la transacción se origina y termina en empresas. Un ejemplo sería la venta de productos y servicios desde un fabricante a un intermediario. Existen plataformas de *e-commerce* B2B específicas, ya sean desarrollos a medida o plataformas estandarizadas. También *marketplaces* B2B, generalistas como Alibaba, Amazon Business y sectoriales como Fashion United (Smith, 2022). Dentro de este grupo, podemos encontrar, incluso, plataformas especializadas en comercio de proximidad como Ankorstore. Y entre los ejemplos españoles con presencia internacional, destaca SoloStocks, ya que cuenta con más de cincuenta mil proveedores y maneja más de seis mil categorías de producto (Barco, 2021).

- **C2B (*Consumer to Business*):** incluye los colectivos, clubes de compra y la compra invertida (Liberos, 2011). La compra invertida es aquella en la que los consumidores solicitan un producto o servicio y el site se encarga de localizar los proveedores. Un ejemplo serían plataformas como sitly.com para encontrar niñeras o guru.com para buscar *freelances* para proyectos. Los colectivos de compra aglutinan a consumidores que solicitan un producto en concreto y se benefician de descuentos por volumen. Lo habitual es que se exija algún tipo de registro para el acceso a clubes de compras y sus ofertas.

- **C2C (*Consumer to Consumer*):** transacciones entre particulares como, por ejemplo, subastas y anuncios clasificados (Liberos, 2011). En el primer caso, el *site* aporta la plataforma y las herramientas para pujar y/o cobrar (ebay.com). En el segundo, es el particular quien publica el anuncio como si fuese un tablón (Wallapop, milanuncios.com, idealista.es, etc.). Varios de estos portales, como los inmobiliarios, dan cabida tanto a organizaciones como particulares.

  La economía colaborativa también estaría dentro de este grupo. Algunos ejemplos son Airbnb o Blablacar. En estos casos, no se produce una compraventa, sino que se ponen a disposición de otros usuarios recursos propiedad de los primeros para un uso compartido o una cesión temporal.

- **B2B2C (*Business to Business to Consumer*)** encontramos dos modelos:

  - **B2B2C. Alianzas comerciales:** se trata de la evolución de la venta tradicional en el canal digital y en la que dos actores colaboran para vender a un tercero. Esto es, un fabricante vende sus productos a un intermediario, por ejemplo, una tienda en línea especializada, que es quien lo hará llegar al público. También se conoce como *e-tailers*, "tiendas que compran a fabricantes o mayoristas productos (o servicios) que luego revenden a los consumidores". Si son tiendas nativas digitales, que han nacido ya como comercio electrónico, se les llama *pure players* (Mas *et al.*, 2017).

  - **B2B2C. Afiliación:** los soportes o "afiliados" publicitan a los comerciantes o "anunciantes" por diferentes medios (por ejemplo, un artículo sobre los mejores "x") y obtienen una comisión cada vez que el usuario realiza la acción acordada: rellenar un formulario, comprar, descargar una aplicación, etc. (IAB, 2016). Su modelo de remuneración es el de coste por acción (CPA).

4.2. Estrategias básicas

Si una empresa quiere lograr una ventaja competitiva, primero debe determinar el tipo de ventaja que busca y el escenario en el que la logrará. Según Porter (Porter, 1990), "ser todo para todos es una receta para la mediocridad, porque con frecuencia significa que una empresa no tiene ninguna ventaja competitiva en absoluto". Aunque las estrategias de liderazgo de Porter son anteriores al desarrollo del comercio electrónico, todas son fácilmente aplicables.

- **Liderazgo por costes:** este tipo de estrategia se puede utilizar de forma puntual con determinados productos gancho en nuestro *e-commerce*: posicionarse en precio con un determinado producto para facilitar la aparición en búsquedas (Google Merchant) y comparadores a fin de dar a conocer la tienda a consumidores que pueden llegar a adquirir otro tipo de producto con mayores márgenes. Otra forma de aplicar este tipo de estrategias sería mediante la oferta de gastos de envío gratuitos.

- **Diferenciación:** podría ser la venta en exclusiva de un producto en un mercado concreto, pero también la diferenciación en servicio, logística, atención al cliente, e, incluso, la construcción de una imagen de marca sólida que posicione en la mente del consumidor.

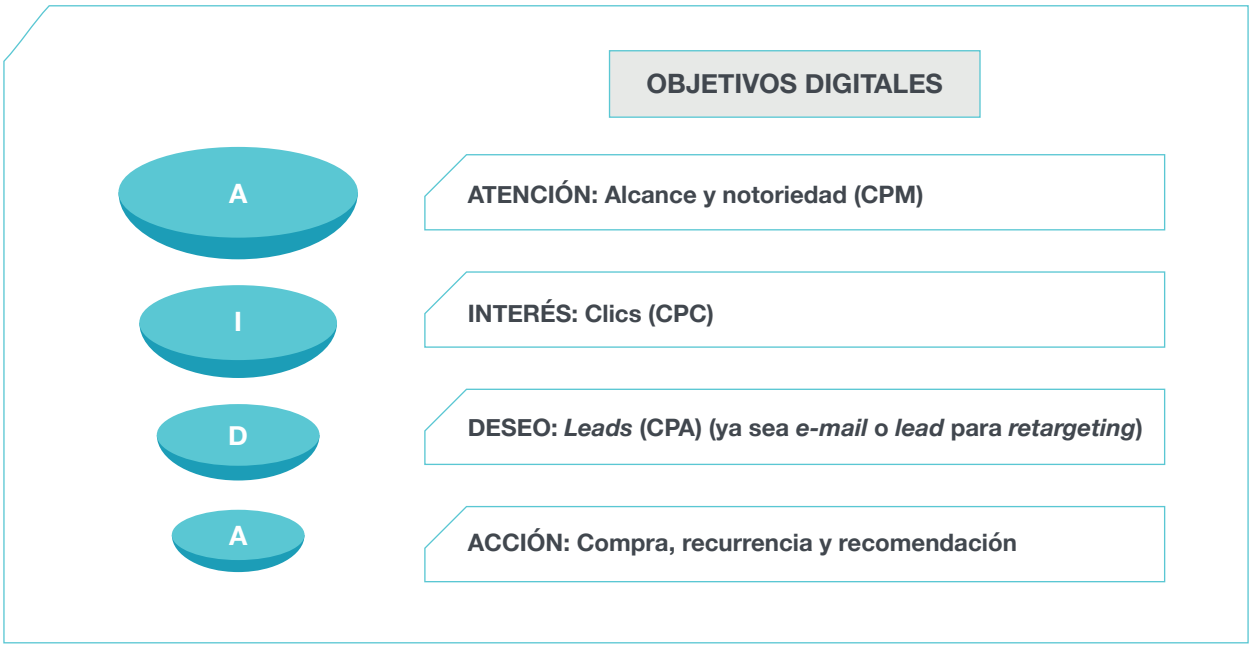
- **Enfoque:** nos centramos en nichos ya sea por público objetivo o mercados geográficos particulares y buscamos ventajas competitivas para ese mercado objetivo.

Las estrategias competitivas de un *e-commerce* no difieren en esencia de las tradicionales. De ahí que podamos afirmar que toda estrategia de venta en línea responde a tres objetivos:

- **Darse a conocer a nuevos clientes:** el primer paso de cualquier estrategia de comercio electrónico debe ser dar a conocer la organización entre el público objetivo. La matriz tradicional AIDA (atención, interés, deseo, acción) se convierte aquí en el conocido como embudo de conversión (Figura 8.1).

Figura 8.1

MATRIZ AIDA



Fuente: elaboración propia.

Primero doy mi producto o tienda a conocer al mayor número posible de usuarios y/o potenciales clientes (alcance e impresiones). Despierto su atención. Luego necesito su interés, que lleguen a mi sitio de venta o perfil en un *marketplace* (clics). Una vez estén en la plataforma de venta, despierto su deseo, la venta o transacción (acción).

Llegar a ser reconocido, por tanto, es el primer paso de cualquier estrategia de captación, ya que, sin un adecuado plan de *marketing* digital, cualquier tienda *online* está abocada al fracaso, de la misma manera que una tienda en medio del desierto lo estaría por mucho que contara con el mejor producto, escaparate y personal. Este aspecto tan importante de la estrategia de ventas se abordará en mayor detalle en el epígrafe de este Capítulo sobre comunicación y *marketing* digital.

- **Materializar la compra en nuestro sitio web; aumentar las conversiones:** una vez hemos captado un usuario, es el momento de mejorar nuestro porcentaje de conversión, de lograr más ventas. Para ello, existen figuras específicas como el *growth hacker* o especialista en crecimiento acelerado. De acuerdo con el acuñador del término, se trata de una figura cuyo norte es el crecimiento que realiza y analiza acciones en base a su potencial para optimizar la conversión (Ellis, 2010). Sus

principales responsabilidades incluyen la definición del plan de crecimiento, la coordinación y ejecución de los programas de crecimiento y la optimización del *funnel* de conversión (Bussgang y Benbarak, 2016). Exista o no la figura en la organización, su objetivo debe formar parte del día a día de cualquier comercio electrónico. Analizar (y resolver) los frenos que provocan que un porcentaje del tráfico de cualquier tienda abandone la web sin comprar puede ser mucho más eficaz que seguir apostando por atraer más y más posibles compradores.

Estudiar cómo y por dónde navegan dentro de la web, el tiempo que pasan en cada parte y, en especial, dónde abandonan la compra facilita las preguntas adecuadas: ¿Es fácil añadir productos al carrito? ¿La información que ofrezco sobre mis productos es suficiente? ¿Las fotos de los productos reflejan aquello que quiero destacar? ¿El tiempo de envío y entrega son competitivos? ¿Ofrezco información clara sobre la política de devoluciones? ¿Cuáles son los métodos de pago más utilizados en mi mercado objetivo? ¿Existen reticencias, por ejemplo, al pago por adelantado? Algo clave para **no trasladar sesgos de un país a otro a la hora de internacionalizar,** pues el comportamiento de navegación de un usuario español no siempre es extrapolable a otros mercados.

El caso de los medios de pago es quizá uno de los más relevantes en la internacionalización: una mala elección que ignore las preferencias del país puede suponer el fracaso. Esta cuestión se aborda más en detalle en el punto 3.4 de este Capítulo.

Además de la web, **también es posible optimizar las ventas a través de tácticas de *upselling* y *cross-selling***. En la primera, ofrecemos al cliente un producto que se asemeja al que quiere comprar o ya ha comprado (VV.AA., 2018). Normalmente, lo hacemos mediante la recomendación de productos sustitutivos más caros, pero dentro de esta definición también entraría la recomendación de productos más adecuados a los intereses del cliente según su perfil o, incluso, productos que nos interesaran especialmente como vendedores, bien porque su margen de beneficio fuera superior o por su elevado *stock*.

En el caso del *cross-selling*, buscamos aumentar el *ticket* medio, pero a través de productos complementarios; no que el nuevo producto recomendado sustituya a la primera elección del cliente, sino que sea uno más en la cesta. Se trata de estrategias de venta tradicionales que tienen su reflejo digital, pues no deja de ser la recomendación que un buen dependiente haría. ¿Quién no ha ido a comprar una camisa y ha salido de la tienda con una prenda más cara de lo que tenía en mente y, además, unos zapatos?

- **Fidelizar a nuestros clientes:** el porcentaje de conversión (las compras realizadas respecto a las visitas) de un usuario recurrente suele ser siempre superior al de un usuario nuevo (Flat101, 2021). Trabajar para fidelizar usuarios y aumentar la conversión puede ser una estrategia más eficiente siempre que se parta de un volumen mínimo de tráfico consolidado como para que la tienda en línea funcione. Una fórmula para lograrlo pueden ser

los programas de recompensas que permiten conseguir compradores recurrentes y alargar su ciclo de vida.

- Un usuario fiel puede convertirse a su vez en recomendador de nuestra tienda en línea y un potencial generador de tráfico (estrategias *member get member* o MGM). Muchas empresas nacidas en el entorno digital han utilizado esta fórmula como palanca de crecimiento. Por ejemplo, Paypal, Uber y Dropbox (Carta, 2021). Por su parte, Airbnb, vio incrementadas sus reservas en algunos programas hasta un 25% en según qué mercados gracias a su programa de referidos. Para ello, apelaban al altruismo de los recomendadores, pues no solo se daba un incentivo al que recomendaba la aplicación, sino también al invitado, conclusión a la que llegaron tras la realización de test A/B (Smith, 2018).

- Más allá del ámbito digital, marcas como Tesla también han aplicado el MGM a sus estrategias de crecimiento, con sistemas de recompensas escalonadas consistentes en crédito, accesorios gratuitos o invitaciones a eventos y experiencias; aunque en el caso de España, este programa dejó de funcionar en septiembre de 2021 (Tesla, 2021).

4.3. Elegir la plataforma tecnológica

La elección de la plataforma tecnológica es una decisión compleja que puede condicionar el desarrollo y futuro del *e-commerce*, tanto en términos de escalabilidad como de optimización de recursos para la viabilidad del negocio. La elección adecuada para una empresa de unas determinadas características no tiene por qué serlo para otra: conviene valorar requerimientos, funcionalidades y formas de trabajo de la compañía.

4.3.1. Aspectos básicos

- **¿De qué presupuesto dispongo para el desarrollo de la infraestructura?** Lo conveniente sería desarrollar un plan de negocio que contemple tanto los gastos fijos y variables asociados a la nueva plataforma como posibles escenarios de venta para estimar el punto de equilibrio o *break even* en el que gastos e ingresos se equilibran y el *e-commerce* comienza a ser rentable. Por lo general, la infraestructura de un *e-commerce* difícilmente se amortiza en el primer año. No obstante, no siempre lo "barato" es lo más rentable. En el mejor de los casos, si nuestro objetivo de ventas es ambicioso y nuestra plataforma no es escalable llegará un momento en el que, si todo va bien, necesitaremos un segundo desarrollo o despliegue. En el peor, se tratará de proyectos fallidos que harán incurrir en pérdidas a la compañía. Un ejemplo es el estreno en la venta *online* de la firma española Bimba y Lola: una mala elección de la infraestructura les supuso meses de retraso en su lanzamiento y fallos de funcionamiento que estimaron en unas pérdidas de cerca de cien mil euros. Terminaron por demandar a su proveedor de *software* (Pita, 2012).

- **¿De qué recursos humanos (personal y tiempo de dedicación) dispongo para la supervisión del proyecto en su arranque, la adaptación de catálogo y el mantenimiento?** Poner en marcha un proyecto *e-commerce* requiere de un alto nivel de

involucración a nivel estratégico por parte de los responsables de la organización, pero también dotarlo de recursos una vez comienza: desde la administración y logística para la gestión de pedidos hasta contar con personal de Atención al Cliente y *Marketing*. Podemos enriquecer la experiencia de compra con aspectos técnicos como la habilitación de un chat *online* e incluso automatizarlo mediante chatbots. Pero siempre es conveniente que haya personal detrás tanto para dotar de contenido adecuado a las respuestas iniciales como para enriquecerlas y supervisar los procesos.

- **¿Cuál es la complejidad del catálogo que deseo poner a la venta?** ¿Dispongo de un ERP o algún otro tipo de sistema de gestión que pueda conectar con la nueva tienda *online*? Si no, ¿qué capacidad de gestión de pedidos tengo?

- **¿Cuál es la escalabilidad real de mi proyecto a nivel internacional?** ¿Vendo ya en otros países y puedo aprovecharlo para realizar una venta sin intermediación que no entre en conflicto con acuerdos comerciales previos? ¿Voy a utilizar mi futuro *e-commerce* para llegar a sitios en los que aún no vendo? En ese caso, ¿discriminaré por país mi catálogo? ¿Trabajaré con precios diferentes en función del destino? ¿Con un almacén único o tendré centrales logísticas distribuidas? ¿En qué idiomas y/o monedas debe funcionar la nueva plataforma?

Debemos **tener claro un horizonte a corto, medio y largo plazo** a la hora de decidir la infraestructura tecnológica de nuestro *e-commerce* o de lo contrario, es posible que después de una inversión económica y de tiempo este no sea escalable ni a nivel de capacidad, ni de gestión de pedidos, ni de internacionalización y haya que volver a empezar de cero.

4.3.2. Tipos de plataformas

A grandes rasgos, podemos distinguir **dos tipologías de infraestructura en las que puede estar basado un *e-commerce***: *on-premise* y *on-demand*, también llamado *cloud computing* y ofrecido normalmente como *SaaS* o *Software as a Service*.

El ***software on-premise*** se establece dentro del sistema interno de la organización, es decir, se instala en la propia infraestructura tecnológica de la empresa (Boillat y Legner, 2013). Puede a su vez clasificarse en soluciones a medida y plataformas estandarizadas.

- **Desarrollos a medida:** a partir de la especificación del cliente, se define, diseña y programa una solución que se adapte totalmente a sus necesidades. Pueden resultar muy útiles cuando las necesidades del proyecto se alejan mucho de cualquier solución estándar. Sin embargo, suelen ser proyectos complejos, de coste elevado y mucho tiempo de desarrollo. Además, pueden implicar una gran dependencia de un proveedor tecnológico si se subcontrata. Que otros clientes no lo hayan utilizado antes, con lo que supone para la corrección de errores, es otra desventaja.

- **Solución prefabricadas o estandarizadas:** se trata de plataformas existentes y con funcionalidades ya definidas, que permiten

personalizaciones con ciertas limitaciones. Dentro de este tipo de plataformas, podemos encontrar tanto soluciones de *software* propietario o código cerradas, que exigen licencia (Websphere Commerce –IBM–, ATG –Oracle– y Hybris –SAP–) como de *open source* o de código abierto. Estas también permiten el desarrollo de soluciones a medida, pero de forma más económica al no partir de cero. Las más populares en España son WooCommerce Checkout, Prestashop, Joomla, Drupal y Magento (Built With, 2021).

- *WooCommerce:* complemento de código abierto para Wordpress, una de las plataformas más populares en el mundo, presente en el 24% de los sitios *e-commerce* a nivel mundial y en un 30% en los de España (Built With, 2021)[3]. Ideal para negocios pequeños que no necesiten muchas funcionalidades extra. De fácil instalación, permite combinarlo con otros *plugins* de Wordpress como los de SEO.

- *Prestashop: software* nativo para comercio electrónico muy popular en España (24%). Cuenta con gran variedad de extensiones y plantillas, lo que permite utilizarlo en proyectos que necesiten escalar (hasta cierto punto). Se puede integrar con aplicaciones de gestión ERP.

- *Joomla!:* sistema de gestión de contenido (CMS, por sus siglas en inglés) que permite tanto la creación de sitios web como de *e-commerce*. Facilita poner en marcha desde sistemas de gestión de inventario hasta desarrollos a medida para conectarse a un ERP. Como contrapartida, ofrece menos plantillas y funcionalidades que otras soluciones. Su desarrollo también resulta menos intuitivo.

- *Drupal:* CMS que permite configurar otros servicios añadidos como tiendas. Dos de sus principales ventajas son la flexibilidad y la configuración en diferentes idiomas. Entre las desventajas, la complejidad tanto de la instalación como de la configuración (Miñarro, 2021). Implica una curva de aprendizaje bastante grande para los programadores y la disponibilidad de profesionales y *plugins* es menor que en otras plataformas.

- *Magento Open Source:* permite configurar tiendas multiidioma y multipaís con numerosas opciones personalizables que facilitan su escalado a futuro. También permite la integración con sistemas de gestión ERP. Existe una buena comunidad de desarrolladores en torno a él, lo que facilita encontrar módulos listos para integrar. El principal inconveniente es la curva de aprendizaje que implica programarlo y el mayor consumo de recursos de alojamiento o *hosting*.

Por su parte, **el *software on-demand,*** *software as a Service (SaaS)* o en la nube, se sirve vía Internet y puede ser utilizado por usuarios sin importar su ubicación física. A diferencia del *software on-premise*, **los usuarios solo tienen que instalar una aplicación o utilizar un navegador para acceder a los servicios**. En este caso, la empresa no posee ni el *hardware* ni el *software*, sino que paga por el uso de una aplicación que se aloja en la nube.

3 Datos a fecha 24 de febrero de 2022, sobre 25 millones de sitios analizados a nivel mundial y 155 mil en España que utilizan específicamente tecnología de comercio electrónico.

El *software on-demand* permite poner en marcha proyectos *e-commerce* con poco coste y rapidez; presenta menores barreras tanto de entrada como de salida, en caso de que no funcione. El principal inconveniente es la falta de personalización y de adaptación a las necesidades más particulares de una organización.

Puede ser una solución interesante para probar un modelo de negocio o desarrollar un producto mínimo viable, aunque siempre será menos escalable que un desarrollo a medida o a partir de una solución estándar *open-source*. En España, los más populares son: Duda, Shopify, 1and1, SquareSpace y Wix, mientras que, a nivel mundial, el orden sería el siguiente: Shopify, Square Space, Wix, Shopify Plus y Contentfull (Built With, 2021)[4]. Este tipo de soluciones, permite empezar a vender muy rápido y centrarse en lo verdaderamente importante: cómo generar tráfico y ventas web. Un caso de éxito sería la española Hawkers que comenzó con la plataforma Shopify en el año 2013 y que a través de ésta gestiona más de diez mil pedidos diarios (Kay, 2021).

4.4. Medios de pago y cuestiones de seguridad

Cuando nos dirigimos a un mercado exclusivamente español, conocer las formas de pago más populares en nuestra región es importante. Pero a la hora de internacionalizar una empresa**, el panorama puede variar considerablemente entre unos países y otros**, entre unos mercados y otros. Nada tiene que ver el contexto europeo, con idiosincrasias muy diferentes entre cada país, con la homogeneidad de los medios de pago en Estados Unidos entre sus estados. Una diversidad más importante si cabe ahora que formas tradicionales de pago como las tarjetas de crédito y el efectivo pierden cada vez más popularidad (FIS, 2021)[5].

4.4.1. Tipos de métodos de pago

Existen multitud de métodos de pago (Cuadro 8.7), pero vamos a prestar atención a los más populares (billeteras digitales, tarjetas de crédito y/o débito, transferencia bancaria, contrarreembolso, débito directo), aquellos cuyo uso crece (débito directo) o se les augura una evolución positiva (**Compre ahora y pague después**; BNPL, por sus siglas en inglés).

- Billeteras digitales o monederos electrónicos: Se trata de cuentas virtuales desde las que se puede pagar porque han sido previamente dotadas de saldo o provocan un cargo en una cuenta corriente o tarjeta al comprar (Mas *et al.*, 2017). Es el método de pago predilecto con un 44,5 % del volumen total de transacciones mundiales en 2020, un 6,5 % más que en 2019 (FIS, 2021) quizá provocado por la pandemia de COVID-19.

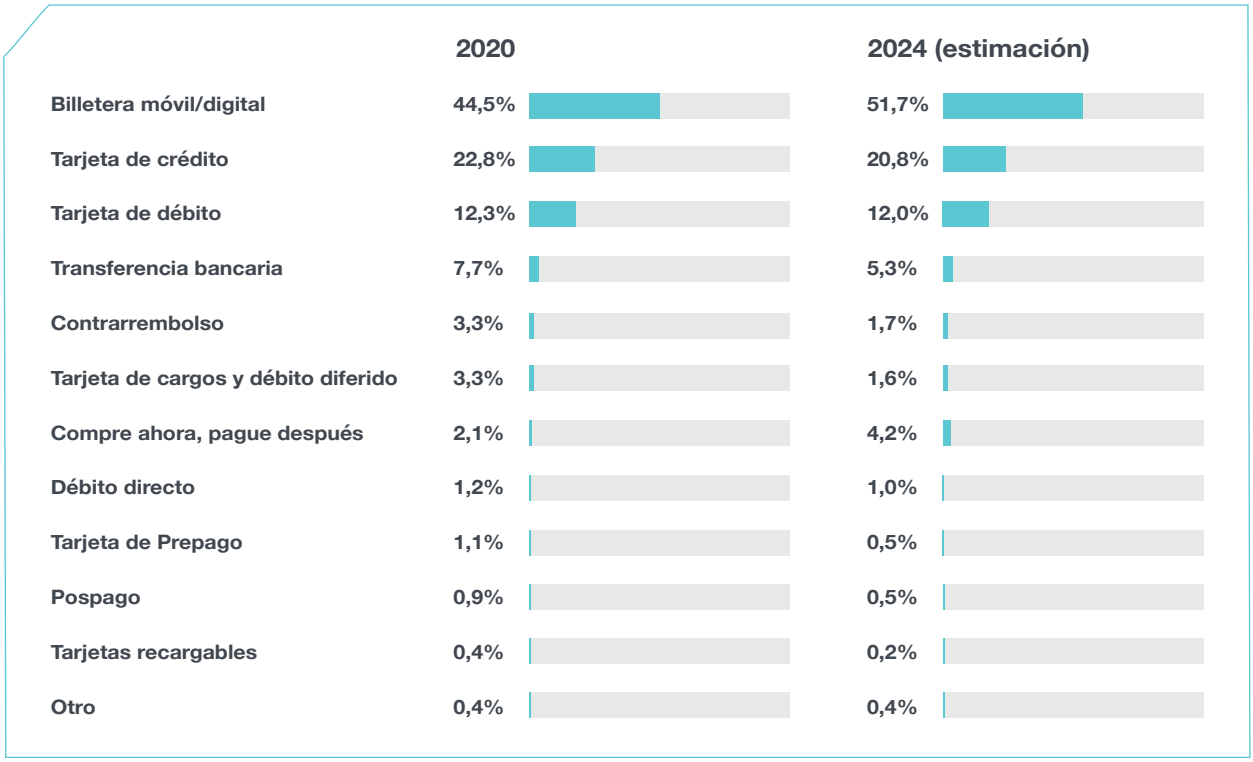
  Es el medio de pago líder en Asia-Pacífico: Un 72,1 % de las compras de *e-commerce* en China, el 39,7% en India y el 29,3% en

4 Datos a fecha 26 de diciembre de 2021 sobre websites que utilizan hosted solution technologies.

5 A lo largo del presente epígrafe, nos basaremos en este mismo estudio para poner en contexto los métodos de pago más populares en todo el mundo, con la casuística de determinadas regiones o, incluso países concretos, pero nos referiremos a la última edición del Estudio anual de *e-commerce* 2020 publicado por el Internet Advertising Bureau (ELOGIA, 2020) para comparar con la casuística española, que basa su metodología en cuestionarios a responsables *e-commerce* en España, sobre la presencia de métodos de pago en los *e-commerce.*

Cuadro 8.7

MEDIOS DE PAGO EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO GLOBAL



Fuente: Fis (2021).

Indonesia. En EE. UU. supuso casi el 30% de las transacciones de comercio electrónico de 2020, pero con un fuerte incremento, frente a 2019.

En Europa también se trata del medio de pago líder: 26,4% de las transacciones de *e-commerce* en 2020 y se espera que llegue al 30% en 2024. En España, la más popular es PayPal, presente en un 77% de los comercios *online* (ELOGIA, 2020) y en un 30% de las transacciones realizadas durante 2020 (FIS, 2021). También conviene prestar atención a nuevas soluciones como Bizum, creada en España, con cerca de 22.000 comercios adheridos, según datos de la propia empresa (Bizum, 2021) y con la particularidad de tratarse de pagos enteramente móviles. En 2024 se espera ya que el **51,7 %** del volumen total de pagos *e-commerce* en el mundo sean a través de esta fórmula en detrimento de las tarjetas de crédito (20,8% en 2024) y las tarjetas de débito (12 %).

- **Tarjeta de crédito / débito**: los pagos con tarjeta, que tradicionalmente se presuponían

menos seguros que otros al no poder comprobar la identidad de quien los realizaba, han mejorado mucho gracias al desarrollo de sistemas como 3D Secure, que autentifica los titulares a través de una segunda validación vía teléfono móvil.

El pago con tarjetas de crédito y débito supuso un 22,8% y un 12,3%, respectivamente, de las transacciones de comercio electrónico en todo el mundo en 2020. Existen, sin embargo, muchas diferencias por países. En España todavía es el método más popular con presencia en el 85% de las tiendas *online*, suponiendo el 24% (crédito) y 17% (débito) de las transacciones de comercio electrónico durante 2020. En Estados Unidos las tarjetas de crédito continúan siendo el medio de pago líder (30% de las transacciones en 2020) junto a las de débito (20%); mientras que en Canadá el pago con tarjeta de crédito alcanzó el 54,9% de las transacciones de 2020, a gran distancia del 11% que se realizaron con tarjeta de débito.

En Oriente Medio y África las tarjetas de crédito tienen una posición líder con el 28% de las transacciones. Combinadas con las de débito, representan el 42% de las transacciones *e-commerce*. Lo mismo en Latinoamérica, donde las tarjetas de crédito son el medio más popular con un 36,5% de las transacciones en 2020.

En Asia-Pacífico son el segundo medio de pago a nivel genérico, con un 19% de las transacciones con tarjeta de crédito en 2020 y un 6% en el caso del débito. Si hacemos el análisis por países la situación cambia: en Japón, el 58,2% de las transacciones se realizó con tarjeta de crédito durante 2020 y otros países como Corea del Sur (57,4 %) y Singapur (45,3 %) tuvieron valores próximos.

A futuro, se prevé una reducción progresiva de esta opción de pago en todo el mundo salvo excepciones como Oriente Medio y África donde la tendencia para 2024 sí se prevé positiva.

- **Transferencia bancaria:** con este método de pago el cliente ordena una transferencia desde una cuenta bancaria propia hacia la del vendedor. En el caso del *e-commerce*, normalmente, se inicia la gestión del pedido una vez el comercio verifica la recepción del importe, lo que lo convierte en un método menos automatizado y ágil que otros.

  Las transferencias bancarias supusieron un 7,7% de las transacciones mundiales en 2020, pero se prevé un declive en favor de otros métodos como las billeteras virtuales o las compras financiadas hasta bajar al 5,3% en 2024.

  En el caso de Europa, las transferencias bancarias representan un 13 % de las transacciones regionales y mantienen posiciones de liderazgo en los Países Bajos y Finlandia. En el caso de España, aunque sigue siendo el tercer método de pago por presencia en tiendas *online*, ha sufrido un ligero descenso con presencia en un 34% de las tiendas *online* en 2020 respecto al 37% de 2019 (ELOGIA, 2020).

- **Contrarreembolso:** el repartidor se encarga de cobrar el pedido cuando lo entrega ya sea en efectivo o por TPV para después hacérselo llegar al vendedor con su correspondiente co-

misión. Es un servicio habitual de empresas logísticas y de transporte.

A nivel mundial, es uno de los métodos de pago que se prevé sigan a la baja en los próximos años. En 2020 ya supusieron solo un 3,3% de las transacciones *online* y para 2024 se calcula que será un 1,7% (FIS, 2021).

Sin embargo, en regiones como Oriente Medio y África el contrarreembolso ha representado en 2020 el segundo medio de pago más utilizado (16,4% de las transacciones). En países como Nigeria llega a ser el primero, con un 23,2% de las transacciones.

En España, donde siempre ha sido un método muy arraigado, experimentó en 2020 un ligero descenso con el 20% de presencia en los *e-commerce* analizados frente al 22% en 2019 (ELOGIA, 2020), aunque si nos centramos en el volumen de transacciones anuales, el dato fue del 4% en 2020 (FIS, 2021).

- **Financiación, "Compre ahora y pague después" o BNPL (*Buy Now, Pay Later*):** BNPL "es un tipo de financiación a corto plazo que permite a los consumidores hacer compras y pagar por ellas más adelante" (Lake, 2021). Lo habitual es pagar una primera parte en el momento de la adquisición y el resto en una serie de plazos (Wagman, 2021). Esta modalidad sigue ganando mercado en todo el mundo y se espera que pase del 2,1% de las transacciones globales de *e-commerce* en 2020 al 4,2% en 2024.

  En Europa, representó en 2020 del 7,4 % del valor total de las transacciones y es el medio de pago líder de comercio electrónico en países como Suecia. En España, está presente en el 16% de los comercios *online* (ELOGIA, 2020) y supone un 2% de las transacciones de 2020 (FIS, 2021), mientras que en América Septentrional (EE.UU. y Canadá) se espera un crecimiento más que notable desde el 1,6% de 2020 hasta el 4,5 % en 2024.

- **Débito directo, también conocido como A2A (*Account-to-account*):** se trata de una modalidad de transferencia bancaria en la que el vendedor extrae el pago desde la cuenta bancaria del cliente en una fecha posterior a la compra (FIS, 2021). Es una modalidad poco extendida a nivel global, tan solo un 1,2% de los pagos de *e-commerce* mundiales 2020, aunque destaca en países como Alemania (18% de las transacciones de 2020). No se espera un gran crecimiento en los próximos años a nivel global.

Otras formas de pago y tendencias internacionales:

- **Pasarelas de pago, PSP o IPSP:** los proveedores de medios de pago (*Payment Service Providers / Internet Payment Service Providers*) no son un medio de pago como tal, pero están presentes en un gran número de tiendas *online*. El comprador no los puede identificar con facilidad ya que prestan servicios a los vendedores para facilitar el cobro, permitiendo integrar diferentes métodos de pago a través de una única plataforma. Algunos ejemplos serían: *REDSYS, Stripe o Adyen.*

- **Pago invisible:** aquel en el que el consumidor no paga con dinero, sino con su identi-

dad (Kania, 2020). En este tipo de pagos las técnicas de verificación de identidad y autenticación son clave. Un ejemplo serían las compras en plataformas como Uber, Amazon o Google Pay. Al haber almacenado ya la información sobre dónde realizar los cargos de cada servicio ya no es necesario reconfirmar el método de pago cada una de las veces, solo la identidad.

- **Soluciones biométricas:** puede considerarse una evolución de los pagos invisibles. Para confirmar la identidad se recurre al escáner de la huella dactilar o el reconocimiento facial. Soluciones de este tipo, cada vez más comunes, son probablemente una de las avanzadillas más claras hacia un futuro sin contraseñas (Shikiar, 2020).

4.5. Logística y operativa

La logística es un factor de éxito clave para una tienda virtual y comprende desde el almacenamiento de los productos a la gestión de *stocks* y pedidos, lo que también incluye el transporte y la atención al cliente (Instituto Superior de Estudios Empresariales, 2007).

Al poner en marcha una tienda *online*, conviene tener en cuenta que las empresas, normalmente habituadas a la logística B2B, deberán adaptarse a las **particularidades de la logística B2C,** especialmente, en el caso de los fabricantes. Frente a grandes *stocks* en *packs,* su gestión en unidades individuales; frente a grandes contenedores o palés, pequeños embalajes optimizados por peso volumétrico; frente al transporte a destinos con disponibilidad en horario comercial, el reto de última milla: direcciones erróneas, ausencias en el momento de entrega, rechazos de mercancía, etc.

Por eso, al crear una nueva plataforma de *e-commerce* **conviene no olvidar otros gastos a veces desapercibidos como la logística inversa:** ¿Cómo voy a gestionar las devoluciones? ¿Qué porcentaje de devoluciones puedo estimar? Estas preguntas son aún más relevantes cuando hablamos de logística internacional, ya que los costes de transporte pueden ser muy elevados si se opta por distribuir la mercancía desde un almacén central en origen y externalizar el transporte. Eso explica que, en algunos casos, hasta compañías como Inditex estén empezando a repercutir parte del gasto de las devoluciones en mercados como el británico, donde la normativa actual hace responsable de este gasto a la empresa en el caso de productos defectuosos o que no se ajusten a su descripción dentro de los primeros 30 días (Martínez, 2022).

También es posible poner en marcha almacenes logísticos en destino que reduzcan los costes de transporte en un mercado o región determinados. Para que sea rentable, conviene tener una buena estimación de los envíos previstos en un periodo dado y sus costes reales. En cualquier caso, **suele ser la opción recomendada cuando se alcanza un volumen de envíos considerable**; reduce los tiempos de entrega a consumidor y facilita la logística inversa.

Otra alternativa puede ser el *outsourcing* o la externalización ya no solo del transporte, sino del almacenaje (3P: *Third Party Logistics*) e incluso, del diseño de la arquitectura logística y el sistema de información (4PL: *Fourth Party Logistics*) (Observatorio *e-commerce*, 2016).

Los mayores proveedores del servicio 3PL a nivel mundial son FedEx Logistics y Amazon FBA (Fulfillment by Amazon). Este último con la particularidad de que implica vender a través de su *marketplace* y proveer el servicio de logística bajo su marca (Warnimont, 2021).

4.6. Cuestiones legales y comercio electrónico

El comercio electrónico se encuentra regulado por normativa que puede ser de ámbito general o sectorial. A nivel general, en España, el marco legal sobre el que se rige el comercio electrónico es el siguiente:

- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPD-GDD).
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico (LSSI).
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.
- Real Decreto 3423/2000, de 15 de diciembre, por el que se regula la indicación de los precios de los productos ofrecidos a los consumidores y usuarios.

Además, durante los últimos años se han producido una serie de cambios normativos. Entre otros:

- Nueva Guía de *Cookies* (AEPD).
- Directiva referente a determinadas obligaciones respecto del impuesto sobre el valor añadido para las prestaciones de servicios y las ventas a distancia de bienes (2017/2455/UE) y su reglamento de ejecución.
- Directiva de compraventas de bienes (2019/771/UE).
- Directiva de contenidos y servicios digitales (2019/770/UE).
- Directiva de mejora de la aplicación y la modernización de las normas de protección de los consumidores de la Unión (2019/2161/UE).

Aunque es conveniente conocerlas todas (al igual que las normas sectoriales que correspondan), vamos a centrarnos en la LOPD 3/2018, la LSSI 34/2002 y la directiva (2017/2455/UE) que hace referencia a la ventanilla única (OSS). También dedicaremos un apartado a la autorregulación y el arbitraje.

4.6.1. Normativa en privacidad: LOPD 3/2018

La Ley Orgánica 3/2018 de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, en vigor, sustituye a la anterior Ley Orgánica 15/1999, de 5 de diciembre, a fin de transponer a nuestro derecho a la Directiva 95/46/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 24 de octubre de 1995.

Según el artículo 2.1, la ley se aplica a cualquier tratamiento de datos personales automatizado,

total o parcialmente, o no automatizado **si los datos están destinados a ser incluidos en un fichero.** Dada la naturaleza digital del comercio electrónico y la gestión de datos personales que implica tanto para la celebración de los contratos electrónicos, como para la gestión de las comunicaciones comerciales, es imprescindible conocerla y cumplirla.

La ley confiere al responsable del tratamiento, habitualmente el propietario del *e-commerce*, el deber de que los datos sean exactos y actualizados, su confidencialidad y la necesidad de que el tratamiento **se base en el consentimiento del afectado** según se define en el Artículo 6.1. Por tanto, hay que ser claros en la web a este respecto, **no pudiendo recabar datos para finalidades distintas de las solicitadas** ni hacerlo sin un consentimiento **libre, específico, informado e inequívoco.**

La norma profundiza en su título III en la transparencia, lo que implica la obligatoriedad de informar, normalmente a través de la "Política de Privacidad", de lo siguiente:

- La identidad del responsable del tratamiento.
- La finalidad del tratamiento.
- La posibilidad de ejercer los derechos establecidos en los artículos 15 a 22 del Reglamento (UE) 2016/679. Entre otros, los derechos de acceso, rectificación, supresión y la limitación del tratamiento u oposición.

Corresponde **a la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) supervisar la aplicación de esta ley orgánica y del Reglamento (UE) 2016/679**. El organismo, una autoridad pública independiente, tiene capacidad para admitir a trámite reclamaciones relacionadas con la vulneración de la ley e imponer sanciones administrativas para lo que considere infracciones leves, graves o muy graves.

- Un ejemplo de infracción muy grave sería el tratamiento de los datos sin consentimiento expreso del usuario, o su utilización para una finalidad distinta a la informada. Por ejemplo, enviar publicidad sin tener la autorización para ello.
- Una infracción grave sería el impedimento o la no atención reiterada de los derechos de acceso, rectificación, supresión o limitación del tratamiento o a la portabilidad de los datos. Por ejemplo, facilitar una dirección de correo electrónico para ejercer los derechos de protección de datos y que no lo reciba y/o responda nadie.
- Un ejemplo de infracción leve sería no cumplir con el principio de transparencia, no indicar los datos del responsable del tratamiento de los datos; no informar del CIF en la política de privacidad ya sería un incumplimiento.

De acuerdo con el Reglamento (UE) 2016/679, y en función del tipo de infracción, las multas máximas pueden llegar a ser de "20 millones de euros o el 4% del volumen de negocio total anual global del ejercicio financiero anterior, optándose por la de mayor cuantía". Si se compara con normas anteriores, son sanciones mucho más altas. **Es una de las razones clave para estar bien asesorado en materia de Protección de Datos Personales** a la hora de lanzar cualquier *e-commerce.* Incluso si se trata de un incumpli-

miento por desconocimiento, este podría suponer sanciones de la AEPD que comprometan su viabilidad económica.

Íntimamente relacionado con la protección de datos y la privacidad, se encuentra el reciente cambio regulatorio sobre el uso de *cookies*, por el cual la AEPD ha actualizado su guía (AEPD, 2020) para adaptarla a las directrices sobre consentimiento modificadas en mayo de 2020 por el Comité Europeo de Protección de Datos (CEPD). Entre los principales cambios, el Comité Europeo dictaminó que la opción de "seguir navegando" no constituye en ninguna circunstancia una forma válida de prestar el consentimiento sobre la aceptación de las *cookies*, por lo que, con la excepción de las *cookies* funcionales de primera parte, es necesario el consentimiento expreso e inequívoco previo a la instalación de otro tipo de *cookie*s por parte del usuario. También esta guía manifiesta de manera explícita que no podrán utilizarse los denominados "muros de *cookies*" que no ofrezcan una alternativa al consentimiento. En relación a este punto, la Comisión Nacional de Informática y Libertades (CNIL), el homólogo francés a la AEPD, ha impuesto multas muy elevadas a Google (150 millones de euros) y Facebook (60 millones de euros) por no facilitar el rechazo de las *cookies* con la misma facilidad que su aceptación, lo que les está forzando a cambios en su funcionamiento en Europa (CNIL, 2022).

4.6.2. Regulación del comercio electrónico: LSSI 34/2002

La Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico es la ley que **regula el comercio electrónico en el mercado interior**, incorporando al ordenamiento jurídico español la Directiva 2000/31/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 8 de junio. La norma recoge un concepto amplio de "servicios de la sociedad de la información", que engloba, además de la contratación de bienes y servicios por vía electrónica, otro tipo de actividades "siempre que represente una actividad económica para el prestador". Esta ley, además de establecer un marco normativo claro y transparente para la contratación de bienes o servicios por vía electrónica, **también abarca temas como las comunicaciones comerciales realizadas por vía electrónica,** por ejemplo, el envío de *e-mailing* comerciales, o la libre competencia digital.

Al igual que en la LOPD, la LSSI obliga a que el prestador de productos o servicios a través de un *e-commerce* se identifique:

- Nombre o denominación social; domicilio, dirección de correo electrónico y cualquier otro dato que permita una comunicación directa y efectiva con él.
- Los datos de su inscripción en el Registro Mercantil u otros registros públicos.
- Si su actividad estuviese sujeta a un régimen de autorización administrativa previa, los datos relativos a dicha autorización y los identificativos del órgano encargado de su supervisión.
- Si ejerce una profesión regulada, su colegio profesional y su número de colegiado.
- El número de identificación fiscal.

- Cuando se haga referencia a precios, han de ser claros, e indicar si incluyen, o no, los impuestos aplicables y los gastos de envío.

- Los códigos de conducta a los que esté adherido y la manera de consultarlos electrónicamente.

Aunque la LOPD ya incluye una serie de normas en lo referente al tratamiento de los datos personales y el consentimiento expreso de las comunicaciones comerciales, la LSSI también incide en este punto en su título III, prohibiendo las comunicaciones comerciales que no cuenten con **consentimiento expreso previo**, obliga a la **identificación de la persona física o jurídica** que las emite, así como a la **identificación de la comunicación comercial** como tal. Además, en el caso de promociones, concursos o dinámicas promocionales, se exige que la información sobre las mismas sea fácilmente accesible y se exprese de forma "clara e inequívoca".

La LSSI también aborda la contratación por vía electrónica, estableciendo que **un contrato celebrado por este medio tiene la misma validez que cualquier otro**, siempre que concurran el consentimiento y los demás requisitos necesarios para su validez (Artículo 23.1). Además, establece que, de forma previa a la contratación, el prestador de servicios deberá poner a disposición del destinatario de manera "**permanente, fácil y gratuita, información clara, comprensible e inequívoca**" sobre los distintos trámites que deben seguirse para celebrar el contrato e indicar aspectos como:

- Si va a archivar el documento electrónico en que se formaliza el contrato.

- Los medios técnicos que pone para identificar y corregir errores en los datos.

- La lengua o lenguas en que podrá formalizarse dicho contrato.

Esta obligación de información se da por cumplida si se incluye en la página web todo lo anterior en un apartado de "Condiciones de Contratación" o similar, según se define en el artículo 27.

4.6.3. Ventanilla única europea: OSS

Una de las últimas novedades en el marco normativo del comercio electrónico es la "Directiva referente a determinadas obligaciones respecto del impuesto sobre el valor añadido para las prestaciones de servicios y las ventas a distancia de bienes (2017/2455/UE) y su reglamento de ejecución", que entró en vigor el 1 de julio de 2021.

Entre sus principales implicaciones destacan las siguientes:

- Las mercancías con un valor inferior a los 22 euros importadas por compradores de la Unión Europea a empresas de fuera de la UE dejan de estar exentas del IVA. Esto es consecuencia de la detección de abusos por parte de empresas de países extracomunitarios que estaban beneficiándose de la anterior normativa y ponía en una situación de desventaja competitiva a las empresas europeas.

- Para el caso de las ventas *online* a consumidor final en los Estados miembros de la Unión Europeo pasa a existir un umbral común fijado en 10.000 € de facturación anual, por el cual el vendedor con sede en la UE debe declarar

el IVA en destino. Hasta la fecha, debían de contar con su número de IVA en cada Estado miembro en el que tuvieran un volumen de negocios superior a un determinado umbral global, que variaba de un país a otro, pero con este paso se unifican criterios. Además, para simplificar la gestión por parte de las empresas, los vendedores en línea pueden inscribirse en un portal electrónico denominado ventanilla única (*One Stop Shop)*, en el que dar cumplimiento a todas sus obligaciones en materia de IVA para sus ventas en la UE.

Según la Agencia Tributaria (2021) este sistema permite:

- registrarse electrónicamente a efectos del IVA en un solo Estado miembro para la venta a distancia de bienes en la UE;
- declarar y pagar el IVA adeudado sobre todas estas ventas de bienes en una única declaración electrónica trimestral;
- trabajar con la administración fiscal de su propio Estado miembro y en su propio idioma, incluso si sus ventas son transfronterizas.

4.6.4. Autorregulación y arbitraje

Adicional a todo lo anterior, no podemos pasar por alto que existen **códigos deontológicos y de autorregulación que buscan aumentar la confianza en las transacciones *online* por parte de los consumidores.** El de mayor relevancia en España es el de Confianza Online (2021) que en su preámbulo ya defiende que los mecanismos de autorregulación creados por la propia industria son eficaces como complemento de los sistemas legales existentes y ofrecen ventajas como la rapidez y la sencillez y, en muchos casos, la gratuidad para los consumidores.

Esta asociación, formada por Autocontrol y Adigital, desarrolló su código ético en 2002 y entró en vigor en enero de 2003, aunque ha ido actualizándose conforme a la evolución de la normativa, siendo, en el momento de redacción de este manual, la última de sus actualizaciones en octubre de 2021. Las empresas y organizaciones que suscriben su código ético pueden ser auditadas para solicitar el sello de "Confianza Online" y se comprometen a acatar las resoluciones de su tribunal de arbitraje.

El código pretende abarcar una serie de normas en materia de protección de datos personales, contratación electrónica, publicidad digital y protección de menores y adolescentes. **Las personas físicas y jurídicas que quieran interponer una reclamación en una página certificada por su sello pueden hacerlo de manera gratuita**, con un plazo medio de resolución de 10 días. A lo largo de 18 años, han tramitado más de 70.000 solicitudes, con un 70% de los casos resueltos con un acuerdo amistoso entre las partes y cuenta tanto con el reconocimiento por parte de la AEPD como del extinto Instituto Nacional de Consumo (Confianza Online, 2022).

A nivel europeo, el equivalente es el sello de "Ecommerce Europe Trustmark", que en España puede ser tramitado también a través de Confianza Online. Se trata de un sello respaldado por 17 países de la Unión Europea que suscriben un código de conducta más breve y genérico, ya que, para solicitarlo, hay que pertenecer a alguna de las asociaciones europeas que lo respaldan y

que, a su vez, cuentan con sus propios códigos deontológicos (Ecomerce Europe Trustmark, 2022).

Adicional a estos sellos, también existen plataformas privadas de gestión de opiniones que pueden dar confianza a los consumidores a partir de las valoraciones de usuarios que han realizado compras en el propio sitio con anterioridad. Ejemplos de este tipo de plataforma son Bazaarvoice, eKomi, TrustedShop, Trustpilot u Opiniones Verificadas (Hera, 2020), aunque existen numerosas iniciativas locales con el mismo fin. Su funcionamiento consiste en el envío de un formulario de valoración tras la compra tanto sobre el producto como sobre el servicio y que luego será incluido dentro del sitio web. En la mayoría de los casos también en los resultados de Google, lo que puede mejorar las tasas de CTR, del inglés *click through ratio* o proporción de clics sobre el anuncio entre el total de impresiones, además de la de conversión.

5. Vender a través de *marketplaces*

Dentro de las oportunidades que presenta el comercio electrónico para la internacionalización de las empresas, los *marketplaces* ocupan un lugar destacado: en 2020, el 62,5% de todas las ventas por Internet a nivel mundial se concentraron en alguna plataforma de este tipo (Digital Commerce 360, 2021). Amazon, Taobao y Tmall son, con diferencia, las más utilizadas.

En este epígrafe **definiremos el concepto de *marketplace***, explicaremos **su funcionamiento** y clasificaremos los **diferentes tipos que existen**, desde el punto de vista de la comercialización de bienes físicos, en un momento en el que lo digital y la logística han tumbado las fronteras de muchas compras. Aunque también existen plataformas para la comercialización de productos digitales (como videojuegos, música o *software*) y servicios (como formación, consultoría, seguros, servicios financieros, etc.), por practicidad centraremos el análisis en los bienes físicos.

5.1. ¿Qué es un *marketplace*?

Por *marketplace* (McFadyen, 2021) se entiende **un tipo de plataforma que promociona y habilita la generación de transacciones entre múltiples partes**, como los consumidores con los vendedores, comisionando por cada una de esas transacciones. La principal diferencia con el comercio electrónico tradicional es que **los *marketplaces* externalizan a terceros gran parte de las actividades tradicionales de venta**: las compras, el almacenamiento, la estrategia de precios, el envío o la atención al cliente.

Un *marketplace* es por tanto **una plataforma digital de comercio electrónico en la que vendedores y compradores pueden encontrarse y realizar transacciones** en un solo entorno técnico y comercial hasta que la venta finaliza.

5.2. ¿Cómo funciona un *marketplace*?

En un *marketplace* tenemos tres tipos de actores. El primero es **el operador del *marketplace***, la empresa que facilita la plataforma en la que se encuentran los otros dos actores: los **compradores** y los **vendedores**.

En la práctica, esto se traduce en una interfaz y vía de acceso diferenciada para cada uno (McFadyen, 2021): una zona pública, accesible para los compradores, y otra privada, dirigida a los vendedores. Esta última, conocida como *seller* central en Amazon, es el espacio desde el que los vendedores gestionan su catálogo, precios, envíos y, en algunos casos, la publicidad. El operador, como es lógico, cuenta con sus propios sistemas para administrar la plataforma, controlar el rendimiento de los vendedores, ofrecer servicio de soporte a las partes y recoger todo tipo de datos.

5.3. Factores clave del funcionamiento de un *marketplace*

¿Qué diferencia un *marketplace* de un *e-commerce* al uso? Si se atiende a quién toma las principales decisiones estos serían los factores clave en cualquier *marketplace* (Somalo y Renaud, 2019):

- **Gestión del catálogo:** el operador del *marketplace* solo sería responsable de determinar las categorías de producto disponibles en su plataforma. Los vendedores serían responsables de decidir qué productos incluyen en ellas.

- **Precio de venta:** lo fija el vendedor. Los operadores pueden tratar de influir al fomentar la competencia entre vendedores y proponiendo su participación en campañas promocionales.

- **Precio de compra:** el operador no influye en el precio de compra. Su modelo de negocio no se basa en los márgenes, sino en comisiones por la venta. El precio de compra es responsabilidad exclusiva del vendedor.

- **Devoluciones:** el operador puede marcar o no las condiciones de devolución de los productos. También puede actuar como árbitro en caso de conflicto entre el comprador y el vendedor. Sin embargo, lo más habitual es que todo el peso de la política y gestión de devoluciones recaiga en el vendedor.

- **Inversiones y costes de infraestructura:** el operador es el responsable de desarrollar y mantener la plataforma tecnológica y asume la mayor parte de dichos costes. El vendedor no debería asumir ninguno, pero cada vez más vendedores se apoyan en soluciones de terceros para integrar sus catálogos y gestionar precios o envíos.

- **Cliente:** es uno de los aspectos clave y más difícil de entender. En un *marketplace* la venta es del vendedor, pero el cliente es del operador. Los vendedores no pueden atraer a los compradores a sus propias tiendas *online*. Además, los compradores prefieren muchas veces recurrir al *marketplace* por razones como la variedad del catálogo, las facilidades de pago o el arbitraje del operador.

- ***Marketing*:** como los clientes son del *marketplace*, es también responsabilidad del operador atraer compradores. Sin embargo, el operador incentiva a sus vendedores a captar tráfico externo y desarrollar acciones de *marketing* dentro de la plataforma.

5.4. Principales tipos de *marketplaces*

Existen múltiples puntos de vista para categorizar los *marketplaces*, en este caso, vamos a **focalizarnos en aquellos orientados a la comercialización de bienes físicos**, aunque alguna de las siguientes tipologías pueda aplicarse también a los centrados en productos digitales o servicios (Somalo y Renaud, 2019).

Pese a la siguiente categorización, la tendencia del mercado indica que las plataformas generalistas como Amazon tienden a verticalizarse con iniciativas como Amazon Fashion Luxury Stores o Amazon Fresh para competir en moda y alimentación respectivamente. Mientras, plataformas verticales como Fnac o Worten tienden a *horizontalizar* su oferta incorporando nuevas categorías. A su vez, grandes *retailers* como Decathlon o Media Markt

se introducen en el negocio mediante modelos híbridos.

5.4.1. En función de qué venden

- **Generalistas:** sin un ámbito claro de especialización. Comercian con casi cualquier tipo de producto y suelen ampliar sus categorías para abarcar el mayor mercado posible. Algunos ejemplos serían Amazon, Aliexpress o CDiscount.

- **Verticales:** se especializan en una o varias categorías temáticas. Aportan una mayor profundidad de catálogo con gran calidad de información en las fichas de productos o en los filtros de navegación. ManoMano, Zalando o Backmarket son buenos ejemplos.

5.4.2. En función de dónde venden

- **Nacionales:** con enfoque local y claramente dirigidos a satisfacer las necesidades de los compradores de una región en concreto. Es el caso de Walmart en EE.UU., Tmall en China, Flipkart en India, Bol en Países Bajos, Allegro en Polonia, eMag en Rumanía, Otto en Alemania o ePrice en Italia.

- **Internacionales:** buscan ofrecer soluciones a los vendedores para que comercialicen su catálogo en múltiples mercados: gestión logística, cambios de divisa, traducciones de catálogo, gestión de impuestos, etc. Amazon, eBay, Rakuten, Shopee, Wish y Aliexpress son de los más conocidos. También hay casos regionales como Mercado Libre en América Latina, CDiscount en Europa, Jumia en África o Lazada en Asia.

5.4.3. En función del tipo de compradores y vendedores

- **B2B (Business to Business):** orientados a empresas, que actúan como compradores y vendedores. Algunos ejemplos serían Alibaba, Amazon Business, Ankorstore, RangeMe o Tridge.

- **B2C (Business to Consumer):** plataformas especializadas en la venta al consumidor final. Son las más conocidas: Amazon, Aliexpress o eBay.

- **C2C (Consumer to Consumer):** permiten el comercio entre consumidores finales, como en el caso de la segunda mano. Wallapop o Vinted son dos ejemplos actuales.

5.4.4. En función de su modelo de negocio

- **Puros:** solo operan como plataforma intermediaria entre compradores y vendedores y no cuentan con catálogo propio. Sería el caso de Aliexpress, eBay, Rakuten y Mercado Libre.

- **Híbridos:** el operador del *marketplace* también actúa como vendedor. En estos casos puede dar cabida a vendedores externos para ampliar su catálogo con nuevas categorías o para incrementar la profundidad del mismo. También es posible hacer ambas cosas a la vez. Amazon, Walmart, CDiscount y Zalando encajan aquí.

- **Compras:** el operador del *marketplace* es también el comprador. Los vendedores saben que se trata de vender a una empresa o grupo

de compras. Grandes empresas industriales incorporan el modelo *marketplace* para agilizar sus procesos de compra, como Airbus y Toyota. Otros ejemplos son Coperama, Astore y Conrad.

5.4.5. En función del grado de transaccionalidad

En este punto resulta difícil diferenciar un directorio de un *marketplace*. Aunque se suele entender por *marketplace* una plataforma que permita completar el pedido y el pago sin salir de ella, también podrían serlo otras que facilitan la relación entre el comprador y el vendedor, incluida la gestión del pedido, pero sin tener por qué realizar el pago en ella.

- **Totalmente transaccionales:** todo el proceso de venta y pago se realiza dentro de la plataforma. Normalmente todas las plataformas B2C son transaccionales. Ejemplos B2B y C2C como Ankorstore y Vinted también lo son.

- **Mixtos:** el vendedor puede elegir ofertar sus productos con venta directa a través de la plataforma o cerrar la transacción fuera. Las principales plataformas B2B están migrando a este modelo (Alibaba, Solo*Stock*s o Saladplate), pero no es un modelo muy extendido por las dificultades de intermediar pagos entre empresas.

- **No transaccionales:** son una evolución de los directorios con más herramientas que facilitan cerrar acuerdos entre compradores y vendedores. Algunos ejemplos son HKTDC y Needl.

5.5. ¿*Marketplace* o *e-commerce*? ¿Qué conviene más?

El *marketplace* (McFadyen, 2021) presenta dos ventajas claras frente al modelo de tienda en línea. Por un lado, **el efecto de red** que **permite incrementar de forma exponencial el número de conexiones** entre los diferentes miembros, en este caso compradores y vendedores. Por otro, el ***flywheel effect*,** un círculo virtuoso en el que, **a más vendedores, más productos disponibles** en el catálogo, lo que atrae más compradores, que a su vez consiguen nuevos vendedores, lo que reduce los costes de mantenimiento y después los precios; lo que vuelve a llamar la atención de nuevos clientes… Es un modelo más eficiente y escalable que el tradicional.

Las principales ventajas del modelo para los consumidores son información fiable de otros compradores, mayor oferta de productos y precios más bajos. Sin embargo, conviene destacar **las ventajas y desventajas de estas plataformas para los vendedores** (Somalo y Renaud, 2019).

5.5.1. Ventajas

- Acceso a clientes potenciales que ya compran en el *marketplace*.

- Acceder fácilmente a mercados internacionales.

- Facilidad para vender por Internet sin tener que realizar grandes inversiones en tecnología e infraestructura.

- Mayor credibilidad y confianza en la marca, si el *marketplace* ya cuenta con ellas.

5.5.2. Desventajas

- Aislamiento de clientes. Se obtienen ventas, no clientes; limitando las estrategias de fidelización.

- Mayor competencia entre vendedores, que comparten el espacio de venta.

- Las comisiones que gana el operador reducen los márgenes del vendedor. Si no están bien calculadas pueden llevar a vender a pérdidas.

- Obligación de cumplir con las reglas, estándares, métricas de rendimiento y otras condiciones que pueda imponer la plataforma.

- Demora en los pagos, lo que puede afectar al flujo de caja del vendedor.

- Dificultad para mejorar el reconocimiento de marca.

5.6. Definir una estrategia

El primer paso antes de definir una estrategia de comercialización en *marketplaces* es identificar si este canal de ventas se adapta a las necesidades de la empresa (Somalo y Renaud, 2019). Estos son los principales puntos a tener en cuenta:

- **Madurez del negocio *online*:** si se cuenta con un *e-commerce* propio rentable conviene valorar su ampliación a *marketplaces* externos, pues lo más probable es que muchas tareas previas (catálogo, logística, etc.) estén ya resueltas. Si no es el caso, adentrarse en el comercio electrónico por primera vez a través de un *marketplace* puede ser una buena opción, pues resuelve desafíos como la captación de clientes o el desarrollo tecnológico.

- **Complejidad de la experiencia de venta:** productos con aspectos técnicos complejos o varias opciones de configuración, requieren asesoramiento e implican un tiempo de venta mayor que los hace poco adecuados para un *marketplace*. Todo lo contrario que con productos simples o de compra por impulso.

- **Tipo de productos:** algunas categorías funcionan mejor que otras en los *marketplaces*, sobre todo en los B2C. Si los productos de una empresa encajan en esas categorías todo será más fácil. Pero una categoría con menor éxito también significa menos competencia y más rentabilidad.

- **Gama de productos:** contar con gamas extensas de producto puede ser un factor de éxito. Una gama demasiado reducida podría perjudicar el volumen de ventas global. Pese a ello, muchas marcas tienen éxito vendiendo de forma masiva una gama muy corta de referencias que se convierten en las más vendidas de sus categorías.

- **Calidad de los productos:** los *marketplaces* potencian la capacidad de influencia de los compradores a través de las reseñas. Sus valoraciones son tenidas en cuenta para el posicionamiento de los productos.

- **Estrategia de crecimiento del vendedor:** los *marketplaces* suelen generar mucho

volumen con poco margen, por lo que son interesantes para incrementar la rotación del producto e incrementar el poder de negociación con los proveedores.

5.6.1. Estrategias de éxito principales

- **Estrategia de precios bajos**: es una estrategia arriesgada, porque siempre puede llegar alguien que venda aún más barato. Suele ser habitual entre los vendedores con gran capacidad de producción o altos volúmenes de compra como, por ejemplo, algunos fabricantes asiáticos.

- **Estrategia de océanos azules**: el producto a vender puede considerarse único o muy relevante en un nicho de mercado con poca competencia. Lo mismo ocurre con marcas suficientemente reconocidas o deseadas que no necesitan competir en precio.

- **Estrategia *long tail:*** empresas con una gama extensa de productos que pueden ampliar el catálogo del *marketplace* con referencias menos demandadas.

5.6.2. Estrategias según el tipo de empresa del vendedor

Aunque existen muchas fórmulas para posicionarse y mejorar las ventas de pequeñas y medianas empresas a través de los *marketplaces*, es importante diferenciar entre aquellas organizaciones que puedan actuar como marca (ofrecer un producto o servicio exclusivo, reconocido) y otras que, a pesar de no contar con un producto bandera, pueden aprovechar otras muchas fortalezas como distribuidoras.

- **Fabricantes**: la diferenciación a través de marcas propias es la apuesta principal, pero también se podría aprovechar la desintermediación que ofrecen los *marketplaces* para competir en precios. Asimismo, pueden optar por la presencia y el reconocimiento de la marca a partir de objetivos de *branding*. La meta sería tener presencia positiva en un canal de venta cada vez más influyente entre los consumidores.

- **Distribuidores:** no contar con capacidad para desarrollar productos específicos, decidir la política de precios o la estrategia de marca de los productos distribuidos puede ser un obstáculo para las estrategias más comunes. Conviene apostar entonces por la exclusividad, alcanzando acuerdos con fabricantes para la distribución en exclusiva de una marca o gama de productos en un mercado geográfico concreto. Si no es posible, se puede recurrir a estrategias de precios dinámicos para ser más competitivo que otros vendedores y tratar de mover mayores volúmenes para ganar poder de negociación. Otra opción es avanzar hacia la especialización en *marketplaces*, para ser un socio preferente para fabricantes interesados en este canal.

5.6.3. Elegir el *marketplace* adecuado

Decidida la apuesta por el *marketplace*, ¿cómo elegir el más adecuado? **Fijarse en el idioma, la moneda y el tipo de productos que ofrece es básico** (López, 2019). Otros elementos (Pérez, 2020) son las comisiones que aplica la plataforma, las condiciones de uso, las funcionalidades para el vendedor, los requisitos para posicionar productos y el *stock* mínimo exigido. También resulta recomendable valorar:

- **Popularidad:** no todos los *marketplaces* tienen el mismo volumen de compradores. Una buena práctica es analizar el tráfico mensual de las plataformas objetivo con herramientas como Similarweb o Semrush.

- **Especificidad y tipo de usuarios:** los *marketplaces* verticales son adecuados para vendedores especializados en la temática principal de la plataforma. También se puede apostar por categorías complementarias directamente relacionadas con las principales, como sería la categoría de electrodomésticos en un vertical de hogar.

- **Protección de marca y *marketing*:** las plataformas con herramientas de *marketing* como fichas de producto enriquecidas, tiendas de marca y campañas de publicidad son adecuadas para fabricantes.

- **Opciones de integración:** los vendedores que quieran comerciar en el máximo número de plataformas y mercados agradecerán las conexiones API y contar con una plataforma tecnológica amigable.

- **Condiciones del *marketplace*:** plataformas con normas demasiado restrictivas o exigentes y sin un buen equipo de gestión de cuentas para ayudar a los vendedores pueden no ser adecuadas.

- **Servicios adicionales:** para reducir o externalizar determinadas funciones, como la gestión logística, la atención al cliente, la traducción del catálogo o la gestión de impuestos y aduanas. Estos servicios pueden ayudar a abordar la internacionalización con éxito.

5.6.4. Características catálogo

La mayor parte de tiendas *online* están habituadas a las estructuras de catálogo que demandan los *marketplaces*. Sin embargo, las marcas y fabricantes que no cuentan con venta *online* o no disponen de información detallada de su catálogo pueden tener más dificultades para integrarse. Contar con todos los atributos de producto documentados ahorrará mucho tiempo a la hora de incorporarse a un *marketplace*. Estos son los principales:

- **Identificadores de producto:** es habitual que los *marketplaces* demanden los siguientes códigos:

  - **EAN/UPC:** identificador estándar, único y universal del producto. En España se puede solicitar en AECOC, la Asociación de Fabricantes y Distribuidores. Es un campo obligatorio en la mayor parte de plataformas.

  - **SKU:** identificador único e interno del vendedor que normalmente se genera en su plataforma *e-commerce*. Los integradores y los *marketplaces* lo suelen usar para identificar las ofertas del vendedor.

  - **MPN (*Manufacturer Part Number*):** número de identificación del fabricante. Muy útil para comparar precios en motores de búsqueda.

  - **Identificador de la variación:** identificador único para cada variante de talla y color. Al igual que la referencia padre, tiene su propio SKU.

- **Título:** deben ser adecuados (con criterios SEO) e identificar la marca, el tipo de producto, el modelo y algunas de sus características diferenciales.

- **Descripción:** detalle de las características del producto. Cada plataforma puede requerir varios tipos:

  - **Corta:** resumen de las principales características diferenciales del producto.

  - **Larga:** cuanto más específica y exhaustiva, mejor.

  - **HTML:** permite texto en formato como negritas, encabezados e imágenes.

- **Atributos de variación**: algunos *marketplaces* como Amazon o Aliexpress agrupan todas las métricas de rendimiento de un producto en su referencia padre, por lo que resulta interesante vender productos agrupados por atributos de variación como:

  - **Talla:** tamaño o talla del producto.

  - **Color:** no es recomendable utilizar un padre por cada color.

- **Características:** el elemento que más se suele descuidar al crear un catálogo en línea y uno de los más imprescindibles para cumplir con los requisitos mínimos de cualquier *marketplace* y mejorar la visibilidad y el posicionamiento de los productos. Estos son los cuatro tipos disponibles:

  - **Texto libre:** Útil para indicar instrucciones, consejos o características variables.

  - **Numéricos:** aspectos medibles.

  - **Desplegables:** características excluyentes, el producto solo puede cumplir una.

  - **Selección múltiple:** características no excluyentes, el producto puede cumplir varias.

- **Categorías:** debe indicar la tipología del producto con la mayor concreción posible, para poder asociarse a la estructura propuesta por cada *marketplace*.

- **Marca:** suele ser un requisito obligatorio.

- **Precios:** conviene crear tantos atributos de precio como sean necesarios para la estrategia, ya sea por países o en divisas diferentes. Pero también debemos considerar los valores más habituales en un *marketplace*:

  - **Precio de venta recomendado:** suele aparecer tachado cuando hay una promoción.

  - **Precio de venta:** precio al que se desea vender.

  - **Coste o precio de compra:** sirve para calcular precios en función de los costes asociados y el margen deseado.

  - **Precio máximo y precio mínimo:** utilizados en herramientas para automatizar el cálculo dinámico de precios.

  - **Precio para empresas:** habituales en *marketplaces* B2B.
  - **Precios por volumen:** habituales en *marketplaces* B2B.
  - **Gastos de envío:** a veces se suman al precio de venta para ofrecer envíos "gratis".
- **Inventario:** en función de la estrategia logística de la empresa y los mercados objetivo.
  - *Stock*: inventario disponible para la venta.
  - Reservas de *stock*: inventario disponible a partir del que el producto se deja de comercializar para evitar roturas de inventario.
- **Condiciones de envío:** cuestiones relacionadas con la logística.
  - Plazo de preparación de pedidos: tiempo que tarda el pedido en salir del almacén desde que se formaliza.
  - Plazo de envío o entrega: tiempo que tarda el pedido en llegar a destino desde que sale del almacén.
- **Multimedia:** dirección URL desde la que los *marketplaces* importan imágenes, vídeos o documentos.

5.7. Empezar a vender

A continuación, repasamos los **pasos y procesos más habituales para comenzar a vender en *marketplaces***. Algunos pueden asumirse de forma interna tras un aprendizaje con relativa sencillez y rapidez. Otros pueden ser más complejos y se recomienda contar con proveedores o formar nuevos equipos especializados y con experiencia.

5.7.1. Posicionar el catálogo: palabras clave

Cumplir con los requisitos técnicos no es suficiente para lograr un buen posicionamiento de los productos en los resultados de búsqueda y categorías *de los marketplaces*.

El primer paso es realizar una **investigación de palabras clave para entender cómo y qué buscan los usuarios**. Nos podemos apoyar en herramientas especializadas o en la propia búsqueda predictiva de las plataformas.

Con este análisis comienza la labor de optimización, que suele implicar la mejora de títulos y descripciones para incluir las palabras clave seleccionadas (y convencer al cliente). También hay que **cuidar la calidad de las imágenes** y documentar el máximo número de características, especialmente las usadas en filtros de navegación.

5.7.2. Ganar la *buybox*: estrategia de precios

En cada ficha de producto hay un botón de compra, conocido como *buybox*, que lo añade al carrito. Pero, ¿qué ocurre cuando hay varios vendedores posibles para el mismo producto? Simple: El operador del *marketplace* tiene que elegir a uno para ocupar el botón de compra por defecto. Es decir, si el usuario añade el producto al carrito se lo estará encargando al vendedor

preseleccionado por el *marketplace*. Cada plataforma es más o menos transparente para mostrar vendedores alternativos. Sin embargo, se estima que entre el 90 y el 98% de los usuarios de Amazon no lo cambian (Somalo y Renaud, 2019).

Que el vendedor seleccionado sea uno u otro tiene mucho que ver con el precio. De ahí la importancia de estimar bien todos los costes para garantizar la rentabilidad de la venta, desde los gastos de envío a la comisión del *marketplace*. Algunas de las principales estrategias (McFadyen, 2021) son:

- Precio en base a coste: suma de todos los costes más el margen deseado.
- Precio en base al valor: se basa en el valor percibido por el cliente y en las conexiones emocionales que se hayan podido crear con el comprador.
- Precios dinámicos: automatizados a partir de los precios de la competencia y los criterios previos previstos por el vendedor.
- Precio basado en el competidor: definido a partir de los precios del mercado.
- Precios en base a la tasa de retorno esperada: estrategia similar a la basada en costes, pero que fija el precio a partir del retorno de la inversión o ROI deseado y las ventas esperadas. La fórmula sería:
  - Precio Objetivo = Coste Unitario + Retorno deseado x (Capital invertido / Unidades vendidas)

5.7.3. Gestionar el inventario: recibir y enviar productos

Es muy importante cumplir con los plazos de preparación de pedidos y envío indicados en las ofertas. Los *marketplaces* **pueden penalizar el posicionamiento de un vendedor que incumpla habitualmente con sus entregas**. Además, las plataformas, para controlar el rendimiento del vendedor y mejorar el servicio al usuario, exigen que se notifique la empresa de mensajería, el código de seguimiento y la URL de seguimiento.

Si el vendedor no proporciona esa información en tiempo y forma puede ser penalizado. Una manera de evitarlo es integrar los sistemas de la empresa con los del *marketplace* a través de aplicaciones API para automatizar estas notificaciones.

Otra opción es apoyarse en servicios de *fulfillment* externos, tanto de los propios *marketplaces* como de compañías especializadas. Es una manera de externalizar el almacenamiento, preparación del pedido, envío, notificaciones de seguimiento, devoluciones y en ocasiones hasta de la atención al cliente.

Este tipo de servicios son clave a la hora de internacionalizar: permiten ofrecer tiempos y gastos de envío reducidos a clientes de mercados remotos al distribuir el *stock* de productos en su red de almacenes. En productos de baja rotación podría suponer un coste excesivo.

5.7.4. Atraer compradores: reseñas de productos

Contar con reseñas positivas dentro de un *marketplace* facilita la venta a compradores interesados

y que la plataforma priorice a un vendedor en el botón de compra, le acepte en la plataforma e incluso decida o no cancelar su cuenta.

La tentación de contratar o generar reseñas falsas se entiende, pero nunca será la solución. Las plataformas acostumbran a detectarlo y, en muchos casos, expulsan esos vendedores. ¿Cómo conseguir entonces reseñas positivas? **La solución más práctica es desarrollar un marco de solicitud de reseñas a los clientes** y premiarlos por ello. La recompensa no debe estar condicionada al contenido de la reseña ni ser económica, sino un obsequio o servicio. Por ejemplo, un *ebook* o una ampliación de garantía.

Otra fórmula es ofrecer la posibilidad de contactar con el vendedor antes de dejar una reseña negativa. Una atención al cliente exquisita, y que de verdad resuelva incidencias, es la mejor manera de lograr valoraciones positivas.

Algunas plataformas cuentan con servicios *ad hoc* para obtener las primeras reseñas de un producto, como Amazon Vine, aunque suelen tener un coste elevado.

5.7.5. Publicidad en *marketplaces*

Las plataformas que cuentan con herramientas o sistemas de publicidad integrados son una minoría y, a excepción de Amazon y las plataformas chinas, las que las tienen es en una fase de desarrollo rudimentaria. No obstante, son herramientas que ganarán cada vez más relevancia en los resultados de búsqueda porque para las plataformas son un gran negocio, ya que pasan de un modelo basado en el éxito (la venta) a otro construido sobre la visibilidad (coste por *click*, coste por impresión, etc.). Estos son los principales formatos:

- **Productos patrocinados:** en la página de resultados se muestran una serie de productos con una leyenda mínima que los identifica como publicidad. Para el comprador muchas veces resulta difícil identificarlo.

- **Marcas patrocinadas:** trata de mostrar el logo y algo de información de la marca junto a productos destacados.

- **Anuncios:** formatos tradicionales de *display* o *banner*. Normalmente solo obligan a redirigir al usuario a un producto o tienda dentro del propio *marketplace*.

- **Promociones y cupones:** para crear y publicitar dentro de la plataforma promociones y descuentos.

5.8. Herramientas imprescindibles

Estas herramientas se pueden utilizar para realizar integraciones entre plataformas, automatizar procesos, obtener información y optimizar la gestión de la venta.

5.8.1. *Product Information Manager* (PIM)

Software especializado en la gestión de información del producto. Se utiliza para que cualquier departamento de una empresa pueda documentar y acceder a las fichas de los productos. Esto se traduce en **un archivo maestro con todos los datos del catálogo**: textos, características, precios, documentación, imágenes… Una de sus principales ventajas es poder inte-

grarlo con otros sistemas como los gestores de contenido para *e-commerce* o sistemas de gestión ERP.

En el mercado podemos encontrar diferentes tipos de soluciones, tanto de código abierto como propietarias; gratuitas o de pago. Las más reconocidas son Akeneo, Sales Layer o Pimcore.

5.8.2. Data Feed Manager (DFM)

Software orientado a la generación de *feeds* de datos de catálogo. Son ficheros (normalmente en formato CSV, XMT, TXT o JSON) que se pueden consultar en línea y muestran la **información del catálogo actualizada de forma periódica o en tiempo real**. Permite, entre otras cosas, importar el catálogo de un vendedor, así como sus ofertas y *stock*. También integran la gestión de pedidos. Es un tipo de herramienta imprescindible cuando se trabaja con catálogos amplios (cientos o miles de referencias) y en varias plataformas de venta.

Comercializado normalmente como un servicio de *software* en la nube, algunas de las opciones más reconocidas son Shoppingfeed, Lengow o Channable.

5.8.3. Monitorización de precios

Se puede realizar sobre los precios de una misma referencia en diferentes plataformas seleccionadas por el vendedor o sobre los precios de referencias competidoras en una o varias plataformas de venta. Ofrece información, pero no automatiza ningún proceso.

5.8.4. *Repricing* o automatización de precios

Las herramientas de *repricing* permiten automatizar los precios a partir de unos parámetros y algoritmos que pueden variar de una plataforma a otra. Un ejemplo sería la propia herramienta de *repricing* que ofrece Amazon para competir por la *buybox*.

Existen herramientas de todo tipo, específicas para Amazon y multiplataforma. Algunas incluyen también soluciones de inteligencia artificial, conexión con los sistemas del vendedor y *marketplaces*. Comercializadas normalmente como *software as a service,* algunas de las más extendidas son Boardfy, Minderest / Reactev o Netrivals.

5.8.5. Posicionamiento en Amazon

Orientadas en un principio a la investigación de palabras clave, estas herramientas han evolucionado hasta convertirse en paquetes o *suites* para todo tipo de tareas relacionadas con la venta en Amazon: posicionamiento orgánico, optimización de fichas de producto, campañas en Amazon Ads, gestión del inventario en el servicio de *fulfillment* Amazon FBA, precios y reseñas. Es posible que en un futuro próximo incluyan otros *marketplaces* como los basados en tecnología Mirakl.

Las soluciones más extendidas son Helium10, Junglescout o Sellics. Se suelen ofrecer como servicios en la nube y algunas incluyen versiones gratuitas, aunque con funciones limitadas.

5.8.6. Seguimiento y control: cuadros de mando

El cuadro de mando no es en sí una herramienta específica que se pueda contratar, sino que debe ser **construido por el gestor de *marketplaces* y/o vendedor con los principales indicadores de rendimiento** a fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos. En algunos casos, se puede recurrir a soluciones como Google Data Studio para agrupar la información de diferentes plataformas y visualizarla con facilidad. Esta sería la información clave para un cuadro de mando (Ameijeiras, 2020):

- **Principales resultados:** volumen de pedidos, tiques medios, volumen de facturación, números de unidades vendidas, márgenes, rentabilidad, comisiones, gastos, etc.
- **Mercados principales:** agrupación de los principales resultados por cada país en el que se venda.
- **Negocio por *marketplaces*:** agrupación de los principales resultados por cada plataforma en la que se venda.
- **Top ventas:** referencias y categorías que mejor funcionan con sus indicadores específicos: volumen de facturación, unidades vendidas, márgenes y rentabilidad por cada producto.

El cuadro de mando también debe **permitir visualizar y comparar los datos**, ya sea por periodos de tiempo, mercados, plataformas, productos o categorías de productos. También resulta muy útil poder **generar gráficos a partir de los datos o descargar la información en formatos editables** como hojas de cálculo. Dos soluciones útiles para ello son Tandem Tech y G-Data de Genetsis.

5.8.7. ICEX eMarket Services

ICEX, consciente de la importancia de los *marketplaces* en el proceso de internacionalización de las compañías españolas, pone a disposición de estas, centrándose en las pymes, un servicio de información muy completo sobre el uso de los mercados electrónicos en el proceso de internacionalización.

El portal eMarket Services ofrece información y apoyo sobre cómo abordar la venta a través de mercados electrónicos de diferentes sectores en todo el mundo, con el único objetivo de ayudar a las empresas a utilizar los mercados *online* en los negocios internacionales.

El portal ofrece gratuitamente los siguientes servicios:

- Directorio de mercados electrónicos en todo el mundo. Una base de datos en la que se pueden buscar por sector y ubicación.
- Directorio de proveedores especializados.
- Un área de formación con webinars, tutoriales, cursos y eventos especializados.
- Casos prácticos e informes sectoriales sobre la utilización de mercados electrónicos.
- Información básica, noticias, reportajes e informes sobre comercio electrónico.

- Servicios de consultoría estratégica en venta *online* a nivel internacional y otros servicios de apoyo a la comercialización internacional de productos españoles como traducciones, formación a medida o canales de venta sectoriales.

Para más información sobre ICEX, véase el apartado 6 del Capítulo 1 de este Manual.

6. Fundamentos de la comunicación y el *marketing* digital

Antes de Internet, el *marketing* y la publicidad podían resultar muy complejos a nivel internacional. Lo más común era contratar una agencia de publicidad del mercado objetivo. Eficaz, pero también costoso. La llegada de lo digital reduce esas barreras y permite contratar campañas de publicidad internacionales de forma local y directa, con menos intermediarios (Mas *et al.*, 2017).

En este epígrafe abordaremos las **principales dimensiones tanto del *marketing*** como de la publicidad digital. Sin embargo, y aunque se suelen utilizar como sinónimos, la segunda es tan solo una de las muchas disciplinas dentro del *marketing* digital. Se trata de un campo en constante transformación y al que conviene prestar atención.

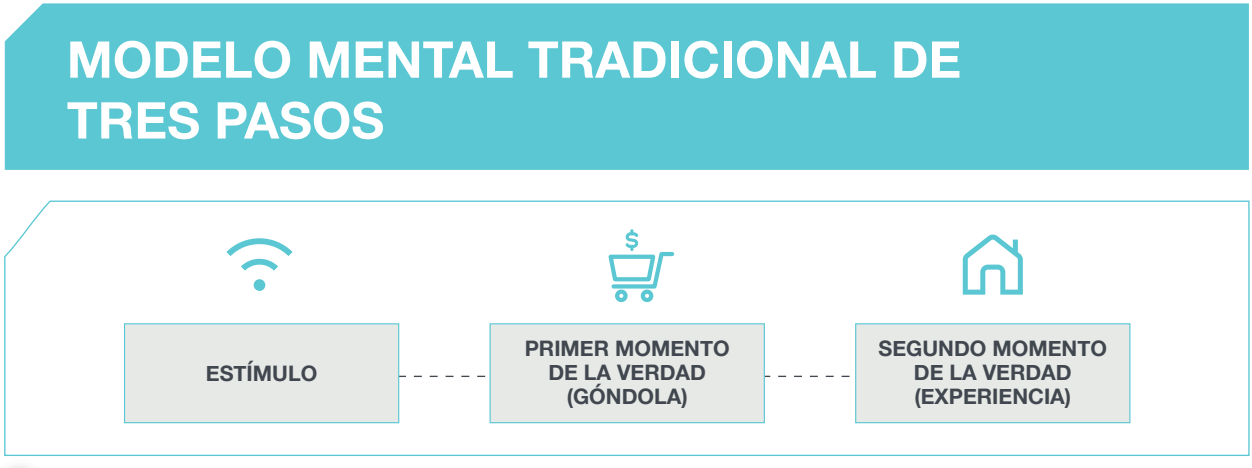
6.1. Estrategia de *marketing* digital

Abordamos algunos de los nuevos conceptos y estrategias surgidos gracias a las posibilidades del ecosistema digital y las transformaciones sociales vividas desde la extensión de Internet.

6.1.1. Del "momento cero de la verdad" al "último momento de la verdad"

La idea de **momentos** *de la verdad* data de 2005. Desde entonces, ha sido protagonista indiscutible de campañas y planes de *marketing*. Estos momentos de la verdad, anteriores a la popularización de Internet, sintetizaban las decisiones clave del consumidor en toda venta (Figura 8.2) (Castillo *et al.,* 2013):

Figura 8.2



Fuente: Lecinski (2012).

- Generación de estímulos. Las acciones publicitarias mediante las cuales las empresas tratan de despertar en su público objetivo el deseo de compra.

- Primer momento de la verdad. El consumidor, tras el estímulo, acude con la intención de comprar al punto de venta y decide o no hacerlo.

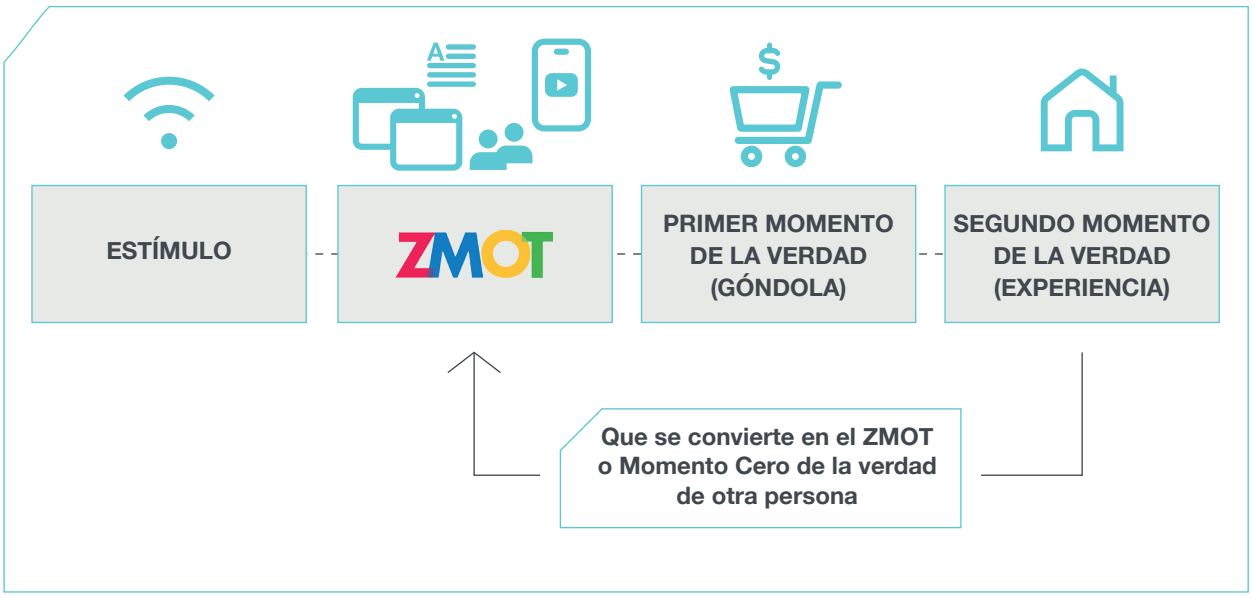
- Segundo momento de la verdad. Cuando se consume el producto y se cumplen o no las expectativas generadas por los estímulos.

Ahora, una vez que el consumidor recibe un estímulo y se despierta su deseo de compra, no acude a adquirirlo, sino que emprende una búsqueda en la red para encontrar toda la información que pueda antes de decidir si lo compra (Figura 8.3). Es el *momento cero de la verdad* o ZMOT, por sus siglas en inglés (Lecinski, 2012).

En paralelo a la evolución de los hábitos digitales, ahora se habla también del **momento último de la verdad** o UMOT (Solis, 2013), por sus siglas en inglés). Es cuando los consumidores comparten su experiencia a través de las redes sociales, lo que a su vez afecta al propio **momento cero** de la verdad (Figura 8.4).

Figura 8.3

MODELO MENTAL ZMOT DE GOOGLE



Fuente: Lecinski (2012).

Figura 8.4

MODELO MENTAL DEL MOMENTO ÚLTIMO DE LA VERDAD O UMOT

Fuente: Solis (2013).

6.1.2. Nichos de mercado: de la estrategia de los océanos azules al concepto de "cola larga" (*long tail)*

La extensión de Internet (en especial de las redes sociales) y la globalización han permitido que pequeños nichos de mercado, hasta ahora desatendidos pero con suficiente volumen agregado, sean accesibles a las pequeñas y medianas empresas, que suelen tener mayor flexibilidad para adaptar sus productos y servicios a públicos más específicos.

Se tratarían de los llamados **océanos azules**, nuevos mercados que detecta, genera y/o explota una empresa. La oportunidad frente a los **océanos rojos**, mercados caracterizados por guerras de precios, bajos márgenes y dificultad para crecer (Mauborgne y Kim, 2004).

El entorno digital es **un medio ideal para crear océanos azules por sus menores costes operativos y su escalabilidad**. La red permite **agrupar públicos dispersos hasta alcanzar un volumen que pueda generar rentabilidad**

al mismo tiempo que plataformas de micromecenazgo como Kickstarter permiten testar el interés por un nuevo producto o servicio mientras financian su producción inicial.

El concepto *long tail,* larga cola, (Anderson, 2006) resume la tendencia por la cual **el mercado de masas se está convirtiendo en un mercado de nichos**. Por primera vez en la sociedad de consumo, la venta de pequeñas cantidades es rentable. Según esta teoría, dominará el mercado quien sea capaz de acaparar las ventas minoritarias, esa larga cola que se extiende (Figura 8.5).

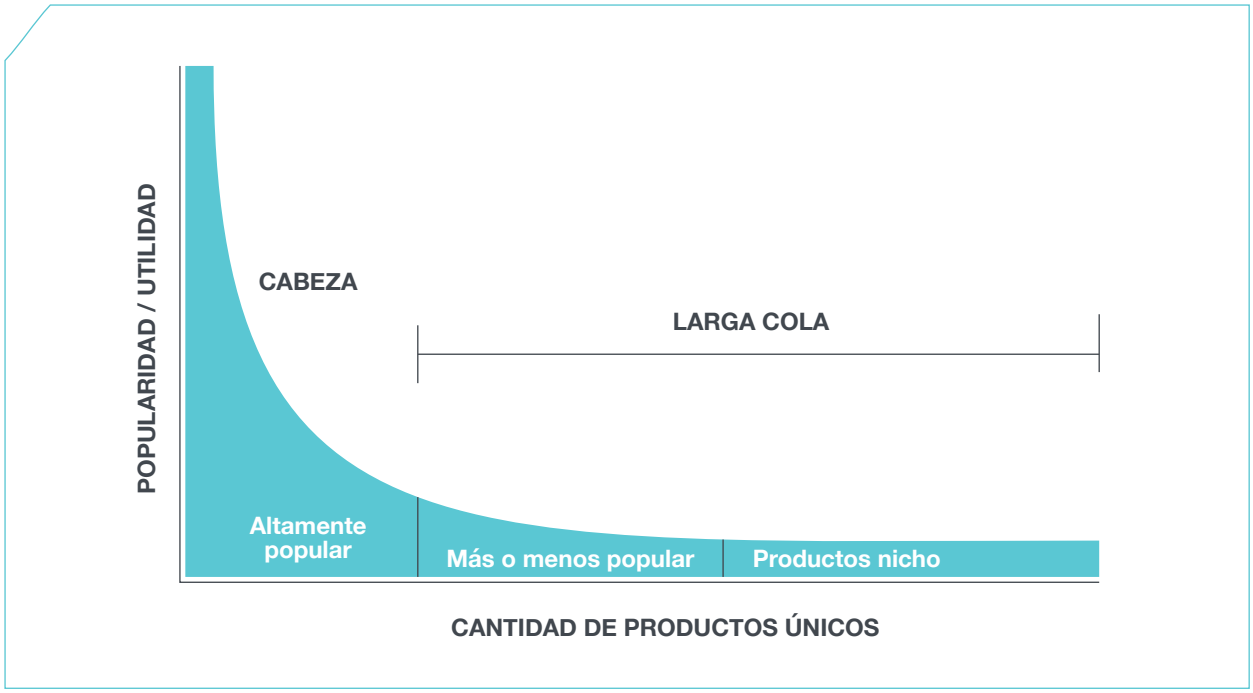
Tres fuerzas impulsan la teoría de la larga cola:

- Democratización de la producción: hoy cualquiera puede autoeditarse o autoproducirse, desde obras artísticas a nuevos productos que pueden ser fabricados mediante impresión 3D o mediante la subcontratación a fábricas especializadas en tiradas pequeñas.

- Democratización de la distribución: gracias al *e-commerce*, los *marketplaces* y los modelos de distribución *drop-shipping* y *fulfillment*

Figura 8.5

MODELO DE LA LARGA COLA



Fuente: Anderson (2006).

cualquiera puede distribuir sus obras y productos a cualquier parte del mundo.

- Conexión entre oferta y demanda: buscadores, *marketplaces*, redes sociales y recomendaciones de usuarios permiten descubrir títulos, productos y servicios que antes habría sido imposible.

Una estrategia de diseño de productos y servicios orientados a nichos es una excelente manera de abrir nuevos mercados a nivel internacional, sobre todo si se aprovechan las ventajas naturales de la pequeña y mediana empresa.

6.1.3. Estrategia de medios: canales propios, ganados y pagados

Es clave comprender la diferencia entre los medios o vías que podemos utilizar para alcanzar públicos objetivos. Se trata de armar un *mix* de medios acorde a nuestros objetivos y estrategia de *marketing*. Estos son los principales grupos (Chávez, 2020):

- **Medios pagados:** aquellos sobre los que no tenemos ningún control y necesitamos anunciarnos contratando campañas publicitarias. Incluye los medios de comunicación de masas tradicionales como la televisión, la radio o la prensa, pero también canales digitales que permitan la presencia incluyendo cualquier forma de publicidad como la afiliación, el contenido patrocinado o las colaboraciones pagadas con *influencers*. Son medios que garantizan resultados más rápidos en alcance y notoriedad, facilidad para medir los resultados, el control absoluto del mensaje y un gran nivel de segmentación. El principal inconveniente es la inversión económica que requieren y la menor credibilidad que otras vías.

- **Medios ganados:** los genera la comunidad como consecuencia de la actividad de la empresa. Incluye medios tradicionales, redes sociales, medios propios de los usuarios e incluso *marketplaces* o webs de reseñas. Son aquellos en los que se menciona nuestra marca, producto o empresa sin haber pagado directamente por ello. Se trata del contenido generado por los usuarios, *linkbuilding*, SEO, menciones, comentarios y publicaciones compartidas en redes sociales, así como artículos, reseñas, testimonios y opiniones. Aportan viralidad, credibilidad y autoridad. Pueden generar confianza hacia una marca o producto. El principal inconveniente es no controlar el mensaje.

- **Medios propios:** canales que gestionamos y controlamos como empresa: página web corporativa, así como las páginas y *microsites* que se creen para servicios y productos. También *blogs*, cuentas en redes sociales y el *email marketing* a una base de datos propia. Permiten controlar todas las decisiones y acciones de marca; facilita trabajar en su percepción, generar autoridad, confianza y posicionamiento. Implican un coste de mantenimiento y generación de contenidos. Su alcance también es más limitado y lento de ampliar.

6.1.4. Estrategias de atracción: *inbound marketing* y *account based marketing*

El *inbound marketing* (Halligan y Shah, 2009) es una metodología basada en tres pasos para

desarrollar acciones de **atracción** frente a la publicidad de **interrupción** tradicional:

- **Atraer:** captar la atención de los clientes objetivo ofreciendo contenido de alto valor y conversaciones que afiancen la posición de la marca como referente. Reconocimiento de la marca y del producto.

- **Interactuar:** información y soluciones adaptadas a las necesidades y objetivos de los consumidores para aumentar las probabilidades de que se interesen por los productos y servicios de la marca. Captación y conversión.

- **Deleitar:** ayuda y herramientas a los clientes para alcanzar sus objetivos tras la compra del producto o servicio. Fidelización y recomendación.

Una de las evoluciones más interesantes del *inbound marketing* es el *account-based marketing* o *marketing* basado en cuentas. Este modelo invierte el embudo de ventas, originalmente basado en la captación de tráfico y *leads* de baja calidad, para centrase en un conjunto de cuentas previamente seleccionadas. De modo que las estrategias de atracción, interacción y deleite se personalizan para estos clientes objetivo.

6.2. El público objetivo: conocer a la persona

Los consumidores y los públicos objetivo han transformado sus hábitos de información y consumo gracias a las nuevas tecnologías y las empresas de éxito en el siglo XXI destacan por estar centradas en sus clientes en lugar del producto o los costes.

6.2.1. *Prosumer:* el nuevo consumidor

El concepto de **prosumidor** surge de la unión de las palabras productor y consumidor. Designa aquellos usuarios que **al mismo tiempo que son consumidores actúan como productores de contenido**. Entre ellos destacan los *influencers* o prescriptores, que logran grandes audiencias a nivel nacional e internacional a través de sus canales sociales. Rodríguez (2021) califica a este nuevo consumidor como alguien consciente, empoderado e hiperinformado: menos crédulo y más concienciado; adicto a la tecnología, siempre conectado; menos materialista y más eficiente.

Descubrir cómo comunicarnos adecuadamente y qué tipo de productos y servicios debemos ofrecer a este tipo de consumidor para lograr que use esa capacidad de influencia en nuestro favor, pasa por entenderlo y aceptar su **poder**.

6.2.2. *Buyer persona:* qué es y cómo usarlo

Se entiende por *buyer persona* el **arquetipo o representación semificticia de nuestro cliente ideal** (Revella, 2015). Consiste en **una imagen compuesta de las personas reales que compran o podrían comprar** los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Se construye a partir de estudios de mercado, encuestas, entrevistas cualitativas, fuentes externas y datos reales de nuestra base de clientes. También de la observación directa o indirecta sobre el comportamiento de los clientes observado

en lugares como foros, redes sociales y comercio *online* o físico, por ejemplo.

Aunque se suelen confundir, **los conceptos** *buyer persona* **y público objetivo tienen diferencias sustanciales**. El público objetivo es un concepto más abstracto que agrupa una cantidad de personas sin entidad propia segmentada por atributos demográficos, socioeconómicos, culturales, etc. El *buyer persona* es un personaje con una identidad bien definida. Representa el cliente ideal dentro del público objetivo y lo identifica con unas características específicas para comprender cómo percibirá un producto, servicio o empresa.

Para investigar lo que desconocemos (y necesitamos) de nuestro cliente ideal podemos guiarnos por los que se conoce como los "cinco anillos del *insight*" (Revella, 2015).

- **Iniciativas prioritarias:** problemas u objetivos a los que el cliente ideal dedica su tiempo, presupuesto y esfuerzo.

- **Factores de éxito:** recompensas tangibles o intangibles con las que el *buyer persona* identifica el éxito de resolver sus problemas o alcanzar sus metas.

- **Barreras percibidas:** factores críticos que podrían dificultar la decisión de compra y que pueden estar o no relacionados con nuestro producto o servicio. Existen causas invisibles en contra de la decisión de compra de una persona como pueden ser las opiniones de su entorno.

- **Proceso de compra:** identificar a cada uno de los compradores involucrados en la decisión de pasar al siguiente paso, qué papel juegan y los recursos que consultan.

- **Criterios de toma de decisiones:** aspectos del producto o servicio que analizará el comprador al evaluar soluciones alternativas.

En función del modelo de negocio de cada empresa, podemos identificar diferentes tipos de *buyer persona* no excluyentes entre sí:

- **Decisor:** toma la decisión final de la compra.

- **Prescriptor:** recomienda o sugiere la compra. Suele ser el perfil más informado.

- **Influenciador:** puede condicionar positiva o negativamente la decisión de compra con su opinión.

- **Usuario:** usará el producto o servicio. Puede tener influencia en el proceso de compra o ser totalmente pasivo. Resulta clave en la fidelización del cliente.

La principal diferencia al diseñar una campaña de *marketing* trabajando sobre el *buyer persona* en lugar del público objetivo es que preparamos **una segmentación basada en la necesidad que intenta cubrir el producto** o servicio. De ahí que la estrategia de *marketing* deba elaborarse en función de los beneficios que lleve implícitos el producto, más allá de si la necesidad la tienen hombres o mujeres, jóvenes o ancianos, personas de clase alta, clase media, etc.

6.2.3. Diseñar la experiencia del cliente: el *customer journey*

El *customer journey,* itinerario o viaje del cliente, (Lemon y Verhoef, 2016) recoge todas las **etapas y *puntos de contacto* con una organización por las que pasa una persona**. Analizar esos puntos de contacto es lo que permite diseñar la experiencia del cliente. El viaje suele contar con cinco fases cuya duración y puntos de contacto dependen de la complejidad del producto, su precio, el número de *buyer persona* involucrados y otros factores. Podemos representar el proceso de forma lineal (embudo de ventas) o como un círculo (Dubberly y Evenson, 2008) que representa el *journey* como una relación que pasa por las mismas fases con cada venta o una interacción.

Las fases a estudiar, diseñar y optimizar serían:

- **Descubrimiento:** proceso por el cual el cliente objetivo descubre el producto. Fase en la que informamos al cliente y tratamos de despertar su interés.

- **Consideración:** el consumidor ya está valorando tomar una decisión de compra. En este proceso tratará de obtener el máximo de información, comparará con la competencia y recopilará opiniones. Fase para incrementar la información del producto, reforzando sus ventajas y puntos diferenciales, para que el cliente compre.

- **Compra:** el cliente ya ha tomado su decisión y trata de poner en marcha el proceso de contratación o adquisición diseñado por el vendedor. Fase para facilitar al máximo la compra y generar una experiencia satisfactoria: diferentes canales de venta, servicios de apoyo para resolver dudas o incidencias, facilidades en el pago, etc.

- **Retención o fidelización:** el cliente comienza su experiencia con el producto o servicio contratado y debemos ayudarle a obtener el máximo rendimiento a la vez que propiciamos futuras ventas. Fase para mantener la satisfacción del cliente y reafirmar su decisión de compra.

- **Recomendación:** tratamos de convertir al cliente en un prescriptor del producto o un influenciador para potenciales compradores. Incentivamos que comparta su satisfacción con el producto, el servicio y la marca.

6.3. El plan de *marketing* digital

El plan de *marketing* (Kotler y Keller, 2015) es un documento "escrito" que **resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos.** Incluye directrices tácticas para la ejecución de las estrategias y las asignaciones financieras para el periodo contemplado. Contar con un plan **permite detectar problemas actuales y futuros**, prever diferentes escenarios, evaluar la gestión del equipo, mejorar la coordinación entre las áreas internas y los proveedores, justificar la solicitud de recursos económicos, así como estimular la reflexión sobre el mejor uso de esos recursos.

Aunque el plan de *marketing* digital respeta esta estructura y filosofía tradicional, la facilidad para obtener datos de rendimiento en tiempo real

permite ser más dinámico en la toma de decisiones y por tanto su revisión y reestructuración es continua. Por otro lado, nuevos perfiles profesionales como el *growth hacker* se dedican a validar hipótesis de forma rápida para acelerar la toma de decisiones y maximizar la rentabilidad de las acciones del plan.

6.3.1. Estructura del plan

Podemos estructurar el plan a partir del sistema de planificación SOSTAC, licenciado por la compañía PR Smith, que incluye el análisis situacional, los objetivos, las estrategias, las tácticas, el plan de acción y los sistemas de control (Adán *et al.*, 2015).

- **Introducción:** define brevemente el modelo de negocio de la empresa, productos, servicios y mercados incluidos en el plan.

- **Resumen ejecutivo:** se define tras completar la redacción íntegra del plan. Consigna tanto la posición actual de la empresa en el mercado como las cuestiones clave que aborda el plan.

- **Misión, visión y valores de la empresa:** su presencia en el plan ayuda a orientarse en la consecución de su misión y visión, manteniéndose fiel a los valores de la compañía.

- **Misión y visión de *marketing*:** propósito del equipo de *marketing* dentro de la organización en apoyo de la misión y visión de la compañía.

- **Análisis situacional**: se define a través de la investigación y la auditoría, tanto a nivel interno como externo, para destacar aspectos clave para mejorar la posición competitiva de la empresa.

- **Objetivos:** se derivan del análisis situacional y deben estar cuantificados y fechados para su correcta evaluación.

- **Estrategia:** parte de los objetivos especificados y se traduce en líneas operativas a un alto nivel que permitan alcanzarlos. Requiere de ideas, visión y capacidad de anticipación. Se trata de lo que vamos a hacer.

- **Tácticas:** bajada operativa de las estrategias definidas. Requiere de método y capacidad de ejecución. Establece el cómo se hará.

- **Plan de acción:** bajada de las tácticas a acciones ejecutables y planificadas. Debe detallar todo aquello que sea necesario para ponerlo en práctica: responsables, plazos, recursos, etc.

- **Presupuesto:** debe contener todos los costes de ejecución y medición del plan, desde los recursos internos a emplear, a las herramientas, agencias y medios a contratar.

- **Sistema de control y evaluación:** debe identificar y medir los indicadores clave de rendimiento vinculados a los objetivos del plan y presupuesto asignado. Permite detectar a tiempo desviaciones para rectificar y ajustar la planificación.

6.3.2. Análisis situacional

El análisis de situación debe validar la adecuación del canal digital para la comunicación y comercialización de los productos o servicios en los

mercados objetivo. Para valorar esta adecuación podemos trabajar sobre los siguientes puntos:

- **Aprendizaje del año anterior:** se elabora a partir de la información recogida en los sistemas de medición y control del plan.

- **Análisis externo:** puede incluir factores socioculturales, tecnológicos, económicos, ambientales y/o ecológicos, políticos, legales y éticos.

- **Visión general del mercado:** debe resumir el mercado o mercados en los que se operará y tener en cuenta las necesidades de los consumidores y movimientos de la competencia.

- **Mercados objetivo actuales:** define el mercado o mercados a un alto nivel.

- **Públicos objetivo actuales:** define los mercados a bajo nivel, descomponiéndolos en grupos o audiencias específicos con intereses compartidos. Permite identificar nichos de mercado y *buyer personas*.

- **Análisis de la competencia:** trata de aportar una mejor propuesta de valor o propuesta única de venta a través de, por ejemplo, un benchmarking para incorporar mejores prácticas de la competencia cercana o nuevas prácticas de otros sectores.

- **Análisis interno:** debe recabar con honestidad las ideas y opiniones de los empleados de todos los departamentos, sobre las que se construirá la propuesta de valor.

- **Análisis DAFO:** es el famoso análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a partir de todo el análisis interno y externo realizado anteriormente.

- **Asunciones:** incluye cualquier planteamiento a futuro sobre los entornos identificados en el análisis interno y externo.

6.3.3. Estrategia, táctica y plan de acción

Una metodología que puede ayudar a fijar los objetivos, estrategias y tácticas es el Modelo RACE (Marston, 1963). Organizado en cuatro pasos, permite trabajar sobre cada fase del proceso de compra:

- **Alcanzar (del inglés *Reach*):** implica impactar de algún modo a los clientes objetivo para que descubran la marca, productos o servicios a promocionar.

- **Actuar (del inglés *Act*):** desarrolla los puntos de interacción del cliente con la empresa.

- **Convertir (del inglés *Convert*):** trata de cómo lograr que el público objetivo tome la decisión de compra y se convierta en cliente.

- **Fidelizar (del inglés *Engage*):** se centra en la fase posventa, en garantizar la satisfacción del cliente e invitarle a compartir su experiencia con otros consumidores.

La estrategia define qué vamos a hacer para alcanzar esas metas y tiene un enfoque a largo plazo.

- **Segmentación:** foco en determinados nichos de mercado.

- **Competencia:** aplicar o perfeccionar determinadas propuestas de valor de la competencia o proponer nuevas para crear océanos azules.

- **Posicionamiento de marca:** trabajar sobre el reconocimiento de valores asociados a una marca.

- **Penetración en el mercado:** para abordar nuevos mercados en los que no se tiene una presencia consolidada.

- **Cartera:** poner en práctica la ley de Pareto para focalizarnos en el desarrollo del 20% de los productos o clientes que producen el 80% de nuestra facturación.

- **Fidelización:** para favorecer las ventas cruzadas y la recompra por parte de la base actual de clientes.

- **Precio:** no siempre es necesario reducirlo, a veces un posicionamiento de precios elevados, un modelo *freemium*, un plan de suscripción o precios modulares bastan para marcar la diferencia.

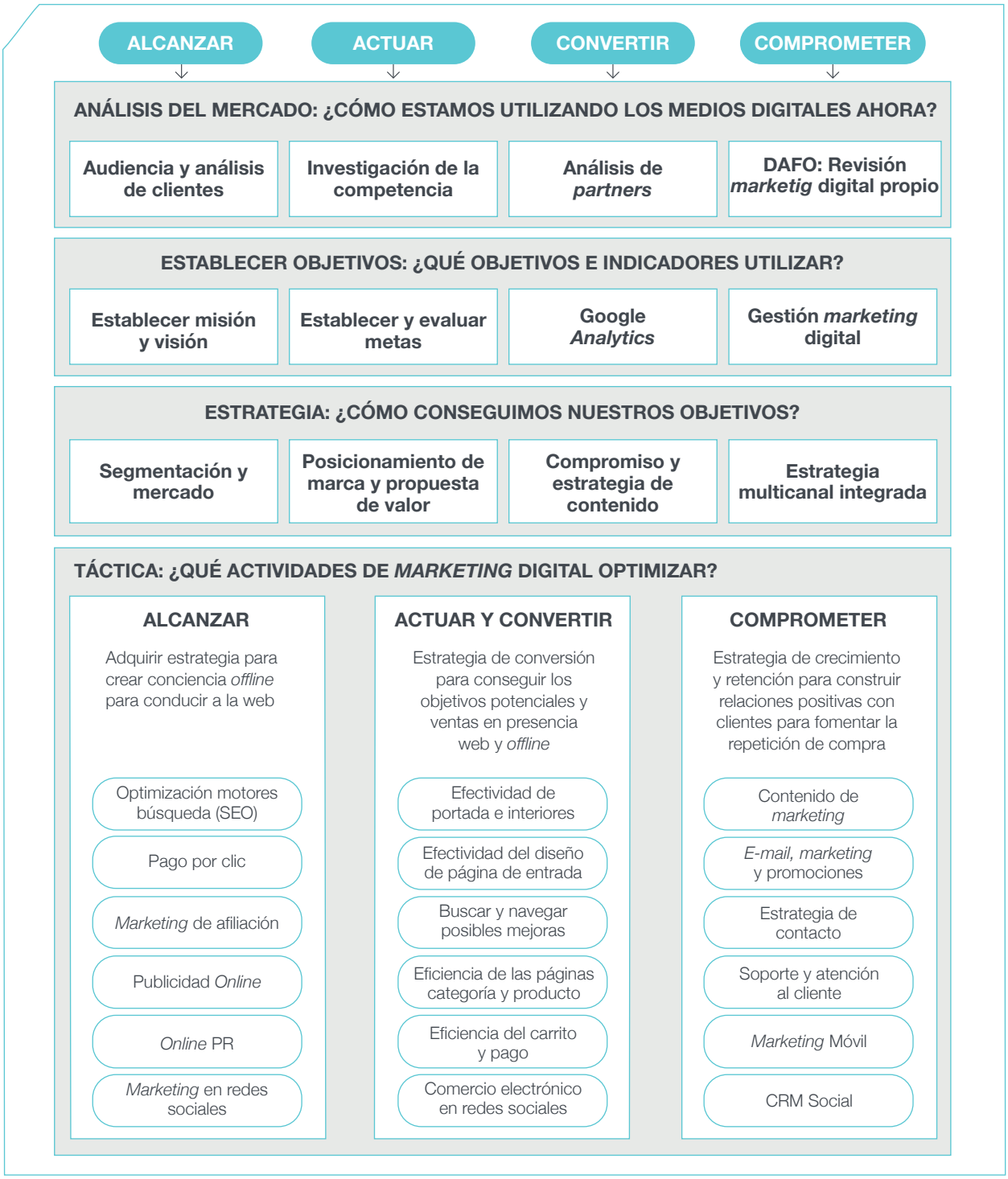
- **Distribución:** en el comercio electrónico y los *marketplaces* se puede sobresalir por plazos de entrega más ventajosos o envíos gratis para el cliente.

- **Comunicación:** plantear un enfoque creativo a la hora de comunicar puede ser una forma de significarse frente a la competencia. El humor y la honestidad son valores al alza entre los consumidores.

Las tácticas deben **concretar cómo se van a poner en marcha las estrategias en el corto plazo**. Se deben detallar en el plan de acción, donde se calendarizan y asignan los recursos y responsables necesarios. También hay que **acordar los indicadores clave de rendimiento de cada acción** para poder medir el cumplimiento de los objetivos (Figura 8.6).

Figura 8.6

MODELO RACE PARA LA ESTRATEGIA DE *MARKETING* DIGITAL



Fuente: Smart Insights.

6.3.4. Modelos de contratación y presupuesto

Desde el primer formato publicitario, el *graphical ad unit*, en cuya contratación intervenía un anunciante del lado de la demanda y un medio *online* del lado de la oferta, hasta el complejo entramado actual de compra programática, los agentes de este mercado han ido evolucionando produciéndose fenómenos de agrupación y especialización de manera constante (Mas *et al.*, 2017). Pese a ello **la unidad básica de contratación publicitaria sigue siendo la impresión**, el número de veces que se muestra el anuncio al usuario.

Para decidir qué modalidad de contratación es la más adecuada para un determinado producto o servicio y **realizar una compra eficaz de publicidad digital** es necesario responder a las siguientes preguntas:

- **¿Cuál es mi audiencia?** Incluye variables sociodemográficas y de intereses, hábitos de consumo, comportamiento de compra y actividad en medios sociales. Disponemos de diferentes niveles de segmentación:
  - **Segmentación geográfica.** Muestra el anuncio solamente a aquellas personas que se conecten desde una localización concreta.
  - **Segmentación contextual.** Muestra el anuncio en función de palabras clave o *keywords*.
  - **Segmentación comportamental.** Muestra el anuncio valorando información relativa a procesos de navegación anteriores del usuario. Este tipo de segmentación permite campañas de *remarketing* o *retargeting* para impactar repetidamente a usuarios que ya han interactuado con nuestra web o audiencias *lookalike*, es decir, nuevos públicos que tengan patrones de comportamiento similares al de nuestros clientes actuales. Este último tipo de segmentación es de gran utilidad para alcanzar nuevos públicos o audiencias con un alto potencial de interés en nuestra marca o productos.
- **¿Cuál es mi objetivo?** Según el objetivo perseguido, será más adecuada una modalidad de contratación u otra.
  - **Coste Por Mil Impresiones (CPM).** Se paga para que el soporte contratado lance mil impresiones (muestre 1.000 veces el anuncio). Recomendable para campañas de reconocimiento de marca. Es conveniente controlar la frecuencia con la que se impacta a un mismo usuario para alcanzar un equilibrio entre audiencia e impactos por usuario.
  - **Coste Por Clic (CPC).** Se paga cada vez que la persona que ve el anuncio hace clic en él. Recomendable para generar tráfico a nuestra web.
  - **Coste Por *Lead* (CPL).** Se paga por contacto generado. Recomendable para la captación de datos cualificados de usuarios interesados en nuestro producto.
  - **Coste Por Adquisición (CPA).** Se paga exclusivamente cuando se produce una compra. Recomendable para generar ventas. Muy utilizado en redes de afiliación.

- **Coste Por Visionado o Vista (CPV).** Se paga por el visionado total o parcial del vídeo publicitario. Recomendable para mejorar el reconocimiento de marca.

- **Patrocinio *online* / Pago fijo.** El medio no garantiza un número de impresiones o clics exactos, aunque puede ofrecer una aproximación a partir del histórico de tráfico. Sí garantiza la visibilidad de los anuncios en una determinada página y, en ocasiones, a través de formatos especiales o áreas no comercializables de la web durante el tiempo contratado.

La aparición de tecnología en el sector publicitario digital ha dado lugar al **nacimiento de la publicidad programática**, cuya definición (IAB, 2014) es la siguiente:

> "La compra programática no es más que dejar que las máquinas lleven a cabo la tarea que se les ha encomendado desde cada una de las partes intervinientes en toda acción comercial: la compra y la venta. Por el lado de la compra, seleccionar cada vez mejor los perfiles que cada marca necesita y por el lado de la venta, tratar de que su inventario sea optimizado de la mejor manera."

Los tres conceptos fundamentales de la publicidad programática son

- **Datos:** gracias a los datos de los usuarios, obtenidos tradicionalmente a través de las *cookies*, se obtiene un profundo conocimiento de las necesidades y comportamiento de los potenciales clientes de un anunciante. Más que comprar impresiones, tiene sentido comprar audiencias.

- **Máquinas:** todo está automatizado, hasta tal punto que la labor de los agentes intervinientes en el mercado de la publicidad está en continuo proceso de transformación para adaptarse a las necesidades de los anunciantes y, sobre todo, a las posibilidades del mercado.

- **Inventario:** la optimización del inventario (número de impresiones que un soporte puede comercializar con la seguridad de que las va a poder mostrar) es posible gracias al ajuste entre oferta y demanda, de modo que lo que antes era considerado publicidad invendida ahora puede ser de interés para otro anunciante.

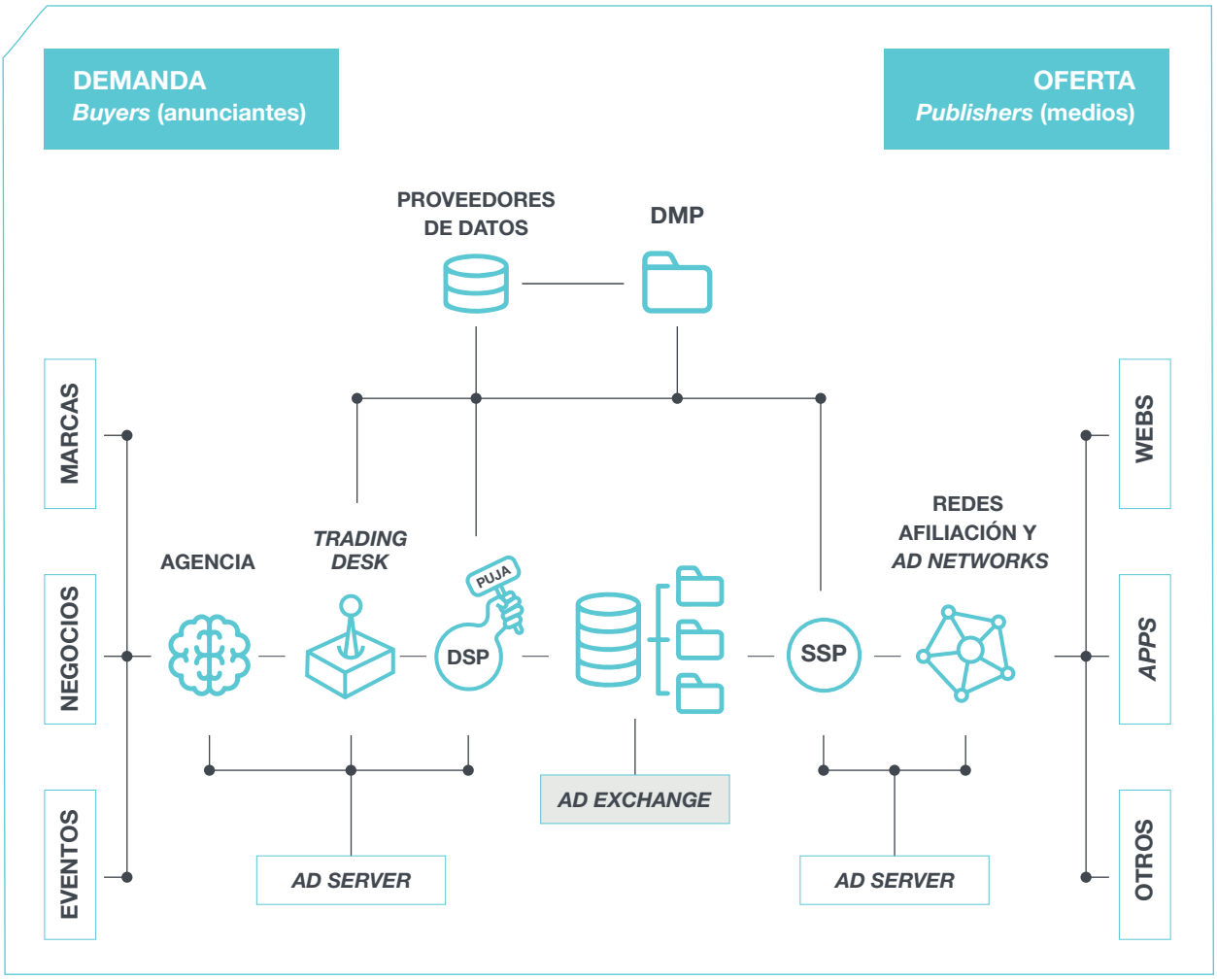
RTB o *Real Time Bidding* (IAB, 2014) es un **modelo de compra de inventario publicitario basado en pujas**. Se realizan por cada impresión única, en grandes volúmenes de venta y compra. Todo en tiempo real. Para permitir el funcionamiento del modelo RTB es imprescindible comercializar las impresiones con CPM o **coste por mil**.

El ecosistema digital (Figura 8.7) surgido a raíz de la compra programática y el modelo RTB se traduce en la **aparición de nuevos agentes** como los *Trading Desks* y *Demand Side Platforms* (DSP), del lado de la compra y los *Supply Side Platforms* (SSP), del lado de la venta. Como elemento central, el *Ad Exchange,* que es el *marketplace* donde oferta y demanda se encuentran y sirve de plataforma tecnológica tanto a anunciantes como soportes. Y como eje de todo el modelo, **los datos de la audiencia, que se obtienen de varias fuentes y se agregan, estructuran y analizan** a través de *Data Management Platforms* (DMP) o plataformas de gestión de datos.

Pese a la complejidad aparente del sistema, los grandes anunciantes delegan la gestión de sus campañas a las agencias de medios o publicidad digital, que tienen acceso a estos mercados. El aprendizaje más relevante es que en este sistema no se compra un espacio publicitario determinado en un medio determinado, sino **que se compra la visualización de un formato determinado de publicidad por una audiencia determinada,** siendo el mercado el que define el precio de esos anuncios a partir de la oferta de **espacios** publicitarios de los medios digitales y la demanda de dichos **"espacios"** por los anunciantes.

Figura 8.7

MODELO DE FUNCIONAMIENTO DE LA PUBLICIDAD PROGRAMÁTICA



Fuente: ONiAd (2022).

6.3.5. Ejecución y creatividad: marcar la diferencia

La creatividad de una pieza publicitaria o una campaña de *marketing* no depende del formato de los anuncios, sino de la comprensión de las necesidades y experiencias del consumidor (también llamado *insights*) y la capacidad de los anunciantes y publicitarios para conectar con sus públicos a través de la sorpresa, el humor, la intriga, el miedo, la curiosidad u otras emociones que atraigan su atención e interés. Sin embargo, el medio digital también ha introducido nuevos formatos que permiten innovar en la forma de presentar estas propuestas creativas, entre las que destacan el *native advertising* y el *rich media.* La gran ventaja de los **formatos** *rich media* frente al anuncio *display* tradicional es que permiten utilizar HTML5 y formatos de vídeo como MP4 o MOV. Estos anuncios **consiguen mayores tasas de clic e interacción**, algunas por error y que se traducen en tasas de rebote más altas que los anuncios tradicionales. Entre los más habituales podemos destacar:

- ***Banners*:** creatividad con un tamaño y posición fijos en una página web o aplicación móvil. El anuncio *rich media* más básico. Puede incluir vídeos y tecnología de descarga progresiva, por lo que no se muestran creatividades hasta que la página web se carga por completo.

- **Creatividades dinámicas:** las creatividades de *banner*, expandibles, intersticiales o VPAID también pueden ser dinámicas. Utilizan un perfil de administración vinculado que puede cambiar el contenido de una creatividad sobre la marcha, ya sea manualmente o en función de las reglas de contenido.

- **Expandible:** creatividad que se expande más allá de sus dimensiones iniciales sobre la parte superior del contenido de otra página o aplicación. Puede activarse con la interacción del usuario (hacer clic, pasar el ratón por encima, etc.) o de forma automática cuando se carga la página. Pueden expandirse en cualquier dirección, con cualquier forma o con efectos de desvanecimiento. También pueden ocultarse tras la interacción del usuario, al desplazar el ratón fuera del anuncio o tras un tiempo fijo.

- **Intersticial:** creatividad que flota sobre el contenido de una página como un anuncio de pantalla completa durante puntos de transición naturales en aplicaciones móviles (el inicio, la carga y el *pre-roll* de un vídeo). Las creatividades intersticiales en páginas web se pueden mover con el contenido o mantener una posición fija mientras el usuario se desplaza.

- **MDE:** creatividad que se expande en varias direcciones, en función del lugar que ocupe el anuncio en la página. Por ejemplo, cuando el anuncio se encuentre en la parte izquierda de la página, detectará automáticamente su ubicación y se desplegará hacia la derecha. Si el mismo anuncio está publicado en la parte derecha de la página, se expandirá hacia la izquierda.

- ***Push-down:*** creatividad expandible que desplaza el contenido de una página web hacia abajo cuando la creatividad se expande. Si la creatividad *push-down* tiene un límite de frecuencia (un usuario solo puede verla expandirse automáticamente un número determinado de veces durante un periodo de tiempo concreto), tendrá que crear una versión

expandible que deba iniciar el usuario y otra versión que se expanda automáticamente.

- **Vídeo (VPAID):** los vídeos se pueden incluir en todos los demás formatos. VPAID significa interfaz de anuncios para reproductores de vídeo. Las creatividades VPAID se muestran en el reproductor de vídeo *in-stream* de los editores, como el reproductor de YouTube, y suelen incluir contenido de vídeo.

Google provee una biblioteca de ejemplos inspiradores de formatos *rich media* en: https://www.richmediagallery.com/

Los formatos de publicidad nativa, por el contrario, nacen como reacción a los formatos *rich media* y se basan en el respeto por el formato y estilo editorial del medio, respetando en mayor medida la experiencia del usuario. Este tipo de publicidad tiene mayor penetración y aceptación dentro del *mobile marketing*, porque la reducción del tamaño de pantalla hace aún más intrusivos y molestos los formatos *rich media.*

Outbrain cuenta también con su propia biblioteca de formatos nativos en: https://www.outbrain.com/advertisers/ad-formats/

6.3.6. Seguimiento y control: el cuadro de mando digital

Para diseñar el cuadro de mando el primer paso será definir qué queremos medir. El entorno digital ofrece abundancia de datos y debemos **limitar al mínimo posible los puntos a medir para tratar de ser más eficientes**. Hay que buscar los **puntos de control** dentro de nuestro embudo de conversión para, sobre ellos, fijar métricas de éxito y, en su defecto, medidas de corrección (Mas *et al.*, 2017).

Esta métrica digital trabaja en dos entornos bien diferenciados:

- Lo que sucede fuera de mi web: *Off Web*.
- Lo que sucede dentro de mi web: *On Web*.

Las herramientas de análisis *off web* suelen estar asociadas a la tipología de acción o campaña en marcha. Por tanto, si realizamos una campaña de Google Ads, contaremos con el sistema de analítica propio de Google, igual que si realizamos una campaña de publicidad *display* o de *email marketing*, contaremos con el sistema de métricas propio de cada soporte.

Existe también un buen número de herramientas de analítica *on web*. El sistema más extendido por su potencia y precio (es gratis) es Google Analytics. Pero siempre puede interesar valorar herramientas de pago como Omniture o Webtrends.

Algunas de las métricas más habituales *on web* son:

- **Páginas vistas:** información acerca del número total de páginas visitadas en una web. Sirve para ver por dónde navega un visitante, detectar las páginas más vistas y las más ignoradas.
- **Visitas:** información sobre el número de visitas o sesiones en una web. Ayuda a comprender la dinámica del tráfico. Muy útil para, por ejemplo, comparar el resultado de campañas publicitarias.

- **Visitantes únicos:** información sobre el número de visitantes únicos en nuestra web. Facilita averiguar el grado de fidelidad de nuestros visitantes.

- **Tasa de rebote:** porcentaje de visitantes que acceden a una web y la abandonan sin ningún tipo de interacción. Debe analizarse siempre en conjunto. De nada vale impactar a mucha gente si una vez acceden al site se marchan sin más.

- **Tiempo de permanencia:** duración de la visita o sesión. Junto con la métrica de páginas vistas, ayudará a comprender el nivel de interés del visitante.

Las métricas más habituales y comunes a todos los canales *off web,* **y que conviene analizar por cada canal de adquisición,** serían:

- CTR o *Click Through Rate*: porcentaje de clics cada mil impresiones.

- Tasa de conversión: porcentaje de conversiones (acciones esperadas por los usuarios como *leads* o ventas) sobre el total de clics generados.

- Métricas de rentabilidad como CPC, CPM, CPL o CPA.

Es recomendable analizar este tipo de métricas, y en especial las de conversión, mediante los **diferentes modelos de atribución**, ya que diferentes fuentes de tráfico externo pueden incidir en el resultado objetivo como la conversión a *lead* o venta. En este sentido los modelos más populares son:

- **Última interacción:** atribuye todo el mérito a la última fuente de tráfico que desencadena la conversión, incluyendo el canal directo.

- **Último clic indirecto:** atribuye la conversión a la última fuente de tráfico, excluyendo el clic directo.

- **Último clic de una fuente concreta:** atribuye la conversión al último clic de una fuente concreta, por ejemplo, Google Ads.

- **Primera interacción:** atribuye la conversión a la primera fuente de tráfico.

- **Atribución lineal:** reparte por igual el valor de la conversión a todas las fuentes de tráfico implicadas en su obtención.

- **Deterioro del tiempo:** atribuye mayor valor a las últimas fuentes de tráfico frente a las primeras.

- **Basado en posición:** atribuye la mayor parte del valor a la primera y última interacción, y un valor residual a las fuentes de tráfico intermedias.

6.4. Disciplinas tácticas del *marketing* digital

Detallamos las principales disciplinas tácticas en una campaña de *marketing* digital. Aunque la tecnología actual permite a cualquier usuario desarrollar acciones por su cuenta y riesgo con bastante rapidez y sencillez, conviene contar con profesionales especializados.

Es importante tener en cuenta que según el informe de Kepios (Kemp, 2022) el 92,1% de los usuarios a nivel mundial accede a Internet a través de teléfonos móviles frente al 71,2% que lo hace a través de ordenadores. Lo que nos obliga también a pensar en las siguientes disciplinas tácticas desde una perspectiva de *mobile marketing*, teniendo en cuenta la importancia de las *apps* frente a los navegadores como aplicación de acceso a Internet, así como el tamaño y formato de las pantallas.

6.4.1. SEO: *Search Engine Optimization*

Un buscador o un motor de búsqueda (Tramullas *et al.*, 2001) es un sistema informático que busca archivos almacenados en servidores web. Estos sistemas (Adán *et al.,* 2015) rastrean Internet de enlace en enlace, leyendo y archivando todos los contenidos en sus servidores de forma que luego se pueda encontrar con facilidad tras una consulta.

Los seis principales buscadores a nivel mundial […] son Google (más del 90% de cuota a nivel mundial), Bing, Yahoo, Baidu, Yandex y DuckDuckGo (Statcounter, 2021). Entre todos superan el 99% de las búsquedas. Pese a ello, debemos **evaluar la cuota de mercado de cada buscador en función del mercado objetivo**, especialmente en China, dominada por Baidu (85% de cuota de mercado) y Rusia, donde Google y Yandex se reparten el pastel con un 54% y 42% respectivamente. Es importante reseñar que otras plataformas también pueden ser usadas como buscadores por los usuarios, como es el caso de Youtube con los vídeos o Amazon con los productos.

La optimización de motores de búsqueda, conocida como ***posicionamiento orgánico*, busca mejorar un sitio para que los buscadores puedan comprenderlo mejor**; para encontrarlo. El objetivo del SEO (Adán *et al.,* 2015) es **optimizar una web para que salga en los primeros resultados del buscado**r y atraer tantas visitas como sea posible.

Para posicionar una página en los buscadores hay dos factores básicos: la autoridad y la relevancia.

- La **autoridad** es su popularidad. Para un buscador, cuanto más popular sea un contenido, más valiosa es su información. Se mide según el número de veces que se comparte ese contenido y la autoridad de quien lo comparte.

- La **relevancia** es la relación que tiene el contenido de una página frente a una búsqueda. Los buscadores se basan en cientos de factores *on-site* para determinarla.

El trabajo que se realiza para mejorar el posicionamiento orgánico se divide en tres grupos:

- **SEO Técnico:** todos los aspectos técnicos de la web que facilitan su accesibilidad a los buscadores, como los ficheros sitemap.xml y robots.txt. También la experiencia de usuario, la velocidad de carga, la adaptabilidad de la web a dispositivos móviles o la tecnología web usada.

- **SEO *on-site*:** todas las variables relacionadas con el contenido y la relevancia, incluyendo la estructura formal y jerárquica del contenido, URL amigables, metadescripciones, enlazado interno, frecuencia de publicación, etc.

- **SEO *off-site*:** todo lo relacionado con la autoridad y la popularidad de la web. Suele incluir el número y calidad de enlaces entrantes, presencia en redes sociales, menciones en medios, autoridad de marca, rendimiento en los resultados de búsqueda, etc.

6.4.2. SEM: *Search Engine Marketing*

El SEM, del inglés *Search Engine Marketing*, o *marketing* en motores de búsqueda originalmente incluía todas las **actividades de posicionamiento en buscadores, tanto orgánicas como de pago** (Adán *et al.*, 2015). En España se suele utilizar para referirse exclusivamente a las acciones publicitarias de posicionamiento, normalmente mediante pago por clic (PPC).

Los principales buscadores como Google, Bing o Yandex han desarrollado sus propias plataformas publicitarias para la gestión y contratación de este tipo de campañas (Google Ads, Microsoft Ads y Yandex Direct). Todas se basan en el mismo **sistema de subasta y pujas** por las palabras clave de búsqueda. Se marca un **coste por clic en función de la demanda de los anunciantes por una serie de palabras clave** y quién esté dispuesto a pagar más por clic publica el anuncio en las primeras posiciones de la página de resultados de búsqueda o SERP, del inglés *Search Engine Results Page*.

Las campañas basadas en PPC tienen ciertas ventajas frente al posicionamiento SEO: velocidad para obtener resultados, posicionamiento en todas las palabras clave decididas, redirección segura del usuario a una página específica, control sobre la redacción del anuncio, mayor capacidad de segmentar usuarios, etc. El posicionamiento orgánico, sin embargo, puede ser más rentable a medio y largo plazo al lograr una visibilidad más sostenida que no depende exclusivamente del presupuesto publicitario.

Otra opción para obtener una mayor rentabilidad del presupuesto disponible es **invertir en buscadores minoritarios** como Bing, Yandex, DuckDuckGo o Ecosia. Mueven un volumen de tráfico mucho menor, pero también atraen menos anunciantes, lo que puede reducir los CPC e incrementar la rentabilidad de las campañas.

6.4.3. Afiliación y plataformas de adquisición de tráfico

Por afiliación en el ámbito del *marketing* digital se entiende (IAB, 2010) todas aquellas relaciones comerciales en las que un anunciante **promociona sus servicios o productos mediante anuncios y un afiliado inserta esos anuncios** y promociones en sus páginas web. Si el afiliado es capaz de conseguir que sus usuarios realicen las acciones demandadas por los anunciantes (un clic, un registro, una compra, etc.) reciben un pago en forma de comisión. Aunque el hecho de ser un modelo a éxito lo convierte en una acción interesante, la importancia que ha adquirido Amazon Affiliate y su modelo de retribución a los afiliados hace muy complicado lograr que los afiliados especializados en nichos de posicionamiento SEO den cabida a otros anunciantes.

Estos son los principales tipos de *marketing* de afiliación:

- **Páginas web:** se trata habitualmente de *webmasters* independientes que realizan un

contenido muy específico que puede ser relevante para un anunciante.

- ***Cash-back:*** páginas que premian a sus usuarios por realizar determinadas acciones demandadas por los anunciantes, ya sea mediante transferencias de efectivo o sistemas de puntos y regalos.

- **PPC:** afiliados que realizan campañas de SEM o SEO en buscadores para atraer usuarios que luego redirigir a las páginas de los anunciantes.

- **Bases de datos de *email marketing* o corregistro:** afiliados especializados en captar grandes bases de datos de usuarios a las que envían boletines o *emails* promocionales.

6.4.4. Medios sociales e *influencers*

Las herramientas como *blogs*, *wikis* o redes sociales (Martínez-Priego y Sanagustín, 2012) permiten a los usuarios convertirse en **medios de comunicación** donde deciden qué se publica, cómo se clasifica y distribuye. Estos **medios sociales** o ***social media*** incluyen varias plataformas en las que quien publica (emisor) y quien consume (receptor) intercambian funciones como críticos o productores de contenido, lo que permite a los usuarios influir como generadores de opinión (Adán *et al.,* 2015). Según cuál sea el uso dominante se pueden clasificar en:

- **Redes de comunicación:** tránsito de información a través de *blogs*, foros, ***microblogging***, redes sociales y sistemas de agregación de contenidos.

- **Redes de colaboración:** sitios de construcción abierta para el conocimiento como *wikis*, marcadores sociales o agregadores de noticias.

- **Redes multimedia:** que se comparte en formato multimedia (música, vídeo, imágenes, *podcasts*, etc.). Incluye las plataformas de *streaming* como Twitch y otras como Youtube que, en respuesta al auge de los nuevos actores como TikTok, también incorporan funciones propias de los directos o las historias en redes sociales (Youtube Shorts).

- **Redes de entretenimiento:** ocio y juego en red. Dos ejemplos son los metaversos (sobre los que durante todo 2022 empresas de todo tipo han lanzado sus versiones particulares) y los videojuegos en línea, algunos enormemente conocidos como Minecraft y estrechamente vinculado al auge de los directos, los *esports* y la popularidad de los *streamers*, donde existe una notable comunidad hispanohablante.

Cabe destacar que los principales medios sociales han implementado sus propias plataformas de gestión de publicidad (Social Ads) como son Facebook Business, LinkedIn Ads o Twitter Ads, entre otras plataformas destacadas. Así mismo, según una encuesta realizada por Influencer Marketing Hub a profesionales del sector, las acciones de *marketing* realizadas en colaboración con *influencers* alcanzarán un valor de 13.800 millones de dólares a nivel global (Influencer Marketing Hub, 2021). Estas acciones se pueden negociar directamente con los *influencers* y sus agencias de representa-

ción, o a través de plataformas intermediarias como Grin o Klear.

6.4.5. *Display* y *retargeting*

Display es una **forma de publicidad digital en la que el mensaje de un anunciante se muestra en una página web de destino**, generalmente en una caja o recuadro en la parte superior, inferior o a un lado del contenido de la página.

Retargeting es el uso de una etiqueta píxel u otro código de seguimiento que permita a un tercero **reconocer usuarios particulares fuera del dominio desde el que se recopiló la actividad**, lo que permite mostrar un anuncio concreto a visitantes que anteriormente estuvieron expuestos o interactuaron con un vendedor o sus anuncios (IAB, 2020).

Las campañas de *retargeting* permiten reimpactar con anuncios de *display* a usuarios que hayan interactuado con nuestra web o nuestra publicidad. Hay redes especializadas en este tipo de campañas como Criteo y Adroll.

6.4.6. *Email marketing* y notificaciones *push*

El *email marketing* consiste en el **envío de *emails* personalizados sobre una base de datos**, previamente segmentada, para trasladar información general, novedades, productos o servicios (Adán *et al.,* 2015).

Para recopilar direcciones de correo electrónico, así como cualquier otro dato de carácter personal es **requisito indispensable cumplir con la normativa del RGPD**. Para ello, podemos recurrir a medios propios (una web corporativa, sus perfiles en redes sociales) y medios ajenos a través del sistema de corregistro. También podemos recopilar *emails* fuera de la red a través de tiendas o eventos.

Debemos tratar de aportar valor al usuario con información sobre los productos y servicios: trucos, consejos, mejores prácticas, casos de éxito, colaboraciones externas, etc. Las posibilidades son muchísimas según el tipo de producto o servicio, público objetivo y situación dentro del embudo de ventas. También se pueden enviar promociones, pero si se abusa es probable que la eficacia decaiga a medio y largo plazo.

Otra opción son los **SMS** (y por extensión otros **sistemas de mensajería publicitaria** presentes o futuros desde LinkedIn, WhatsApp o Twitter) y las notificaciones *push*. Se pueden utilizar de forma independiente, como alternativa o complemento al *email marketing.*

En el caso de los SMS, existen plataformas especializadas en el envío masivo y, **dado que cada vez se usan menos, su rendimiento puede ser muy bueno**. Pero el coste suele ser bastante elevado y resulta más invasivo que un correo.

Las **notificaciones *push*** se han popularizado gracias a las aplicaciones de los teléfonos inteligentes, pero la mayoría de navegadores web y sistemas operativos ya las incluyen. Permiten combinar imagen y texto, son más económicas que los SMS, obtienen resultados similares y resultan menos invasivas.

6.4.7. *Marketing* de contenidos

El *marketing de contenidos* consiste en la **creación de contenidos de calidad que la gente**

quiera consumir voluntariamente con el objetivo de entretener, educar, motivar y convencer (Adán *et al.,* 2015). Se trata de crear y difundir contenidos (publicaciones, multimedia, etc.) para adquirir o fidelizar clientes (IAB, 2020).

Esos son los tipos de contenido más comunes:

- ***Texto:*** el formato más sencillo y habitual. Artículos, *ebooks*, reseñas, etc.
- **Vídeo:** el formato más viral, pero también más caro de producir. Vídeos promocionales, documentales, animación, etc.
- **Audio:** formato muy atractivo, pero con menor alcance y difusión, aunque en crecimiento. Pódcast, audiolibros, canciones, etc.
- **Imagen:** sencillo de producir y muy fácil de compartir. Fotografías, infografías, *renders*, gráficos, etc.
- **Interactivo:** menos habitual y más complejo de producir, pero muy atractivo. Videojuegos, *webinars*, eventos digitales, etc.

Entre las ventajas del *marketing* de contenidos sobresale su complementariedad con otras disciplinas como el SEO o las redes sociales. También es una buena manera de diferenciarse de la competencia y dotar de autoridad a una marca.

6.5. Herramientas imprescindibles del *marketing* digital

Existen numerosas herramientas que nos permiten desarrollar las diferentes líneas estratégicas y acciones de *marketing* digital. Estas herramientas además están en constante evolución, por lo que en este punto nos limitaremos a identificar algunos tipos de herramientas y citaremos algunas de las marcas más reconocidas.

- **Herramientas de analítica web:** sirven para analizar el tráfico de una página web, las más conocidas son Google Analytics, Matomo o Adobe Analytics.
- **Herramientas de optimización web:** herramientas que permiten analizar el estado de nuestra web y en ocasiones de la competencia en aspectos clave para el SEO técnico como la velocidad de carga, las páginas con errores, el estado de indexación, el tráfico, etc. Destacan Google Webmaster Tools, Bing Webmaster Tools, PageSpeed Insights, GTMetrix, Alexa, SimilarWeb, Ahrefs o Screamingfrog.
- **Herramientas de investigación de palabras clave:** permiten analizar el volumen de búsquedas de determinadas palabras clave en buscadores, algunos ejemplos serían SemRush, Moz o el planificador de palabras clave de Google Ads, Google Trends, Ubersuggest, Sistrix o KW Finder.
- **Herramientas para la gestión de campañas publicitarias:** plataformas para contratar diferentes tipos de campañas. Las más populares son Google Ads, Microsoft Advertising, Yandex Direct, Facebook Business Suite, LinkedIn Ads, Criteo, Adroll, Taboola, Awin, Tradedoubler o CJ.

- **Herramientas para la gestión de publicaciones en redes sociales:** permiten gestionar y planificar las cuentas de redes sociales. Las más reconocidas son Hootsuite, TweetDeck, Buffer, BuzzSumo o Audiense.

- **Herramientas de *Marketing Automation*:** orientadas a la automatización de acciones de email *marketing* y otras acciones de interacción con los clientes y usuarios. Algunas también están especializadas en la gestión de *marketing* de contenidos. Destacan Hubspot, RockContent, Mailchimp, Marketo, GetResponse, SalesForce Marketing Cloud, Autopilot, SalesManago, Selligent o Connectif.

7. Innovación, una opción al alcance

Quizá otro de los conceptos que más suele acompañar al de transformación digital es el de innovación. En ocasiones ha podido parecer que la una no se daba sin la otra y viceversa. También que era únicamente una alta cualidad solo reservada a las mentes más brillantes, creativas e ingeniosas. O una capacidad exclusiva de las grandes empresas, en especial de las tecnológicas; la solución indispensable para cualquier empresa que desee prosperar en el contexto actual, dominado por la digitalización y la incertidumbre. Esto podría ser porque, durante mucho tiempo, en paralelo a la fijación por la dimensión tecnológica de la transformación, se consideraba la innovación como una idea maravillosa. Sin embargo, **la *innovación* no tiene tanto que ver con la *invención*, sino con los procesos y formas de hacer**; un trabajo que "puede y debe ser medido" (OECD/Eurostat, 2018, p. 20). Tal y como se expresa en la edición de 2018 del **Manual de Oslo**:

- "Una innovación es un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ellos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso)" (OECD/Eurostat, 2018, p. 20).

El manual continúa desarrollando la idea y ofrece definiciones específicas para innovaciones de producto, de proceso, de negocio así como el tipo de actividades que se pueden considerar "actividades de innovación", que incluyen "todas las actividades de desarrollo, financieras y comerciales emprendidas por una empresa que tienen como objetivo una innovación" (OECD/Eurostat, 2018, p. 20).

Otra definición de interés es la que ofrece desde España la Fundación COTEC para la innovación en su página web www.cotec.es: "Innovación es todo cambio (no solo tecnológico) basado en conocimiento (no solo científico) que genera valor (no solo económico)". Es una forma de ahondar en la reflexión de que la innovación ni únicamente tiene que ser tecnológica ni únicamente dirigida a la creación o venta de un nuevo producto. En parte gracias también a las oportunidades que brinda la digitalización, la innovación puede adquirir muchas formas para una empresa (Cuadro 8.8).

Por eso, y a pesar de las muchas definiciones que podemos encontrar para la innovación, en todas ellas emerge una idea clave: **la mejora continua**. Esta búsqueda de pequeñas innovaciones o mejoras incrementales es la clave del método *kaizen* o ciclos de mejora continua, muy común en innovación desde su aplicación en la industria japonesa tras la Segunda Guerra Mundial, y cuyas huellas resulta fácil encontrar en muchas de las metodologías ágiles actuales.

Cuadro 8.8

PRINCIPALES ÁREAS DE INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

Id.	Área	Detalle y subcategorías
1	Producción de bienes o servicios	Actividades que transforman los insumos en bienes o servicios, incluidas las actividades de ingeniería y las pruebas técnicas relacionadas, el análisis y la certificación para apoyar la producción.
2	Distribución y logística	Esta función incluye: o el transporte y la prestación de servicios o el almacenamiento o la tramitación de pedidos
3	*Marketing* y ventas	Esta función incluye: o los métodos de *marketing*, incluida la publicidad (promoción y colocación de productos, envasado de productos), el *marketing* directo (*telemarketing*), las exposiciones y ferias, los estudios de mercado y otras actividades para desarrollar nuevos mercados o las estrategias y métodos de fijación de precios o las actividades de venta y posventa, incluidos los servicios de asistencia y otras actividades de atención al cliente
4	Información y comunicación sistemas	El mantenimiento y suministro de sistemas de información y comunicación, incluyendo o *hardware* y *software* o el tratamiento de datos y la base de datos o el mantenimiento y la reparación o alojamiento en la web y otras actividades de información relacionadas con la informática. Estas funciones pueden prestarse en una división separada o en divisiones responsables de otras funciones.
5	Administración y gestión	Esta función incluye: o la gestión estratégica y general de la empresa (toma de decisiones interfuncionales), incluyendo la organización de las responsabilidades laborales o el gobierno corporativo (jurídico, de planificación y de relaciones públicas) o contabilidad, teneduría de libros, auditoría, pagos y otras actividades financieras o de seguros o gestión de recursos humanos (formación y educación, contratación de personal, organización del organización del lugar de trabajo, provisión de personal temporal, gestión de nóminas, asistencia médica y sanitaria) o compras o gestión de las relaciones externas con proveedores, alianzas, etc.
6	Desarrollo de productos y procesos empresariales	Actividades para determinar, identificar, desarrollar o adaptar los productos o los procesos empresariales de una empresa. Esta función puede llevarse a cabo de forma sistemática o *ad hoc*, y realizarse dentro de la empresa u obtenerse de fuentes externas. La responsabilidad de estas actividades puede recaer en una división independiente o en divisiones responsables de otras funciones, por ejemplo, la producción de bienes o servicios.

Fuente: OECD/Eurostat, (2018, p. 73).

Por eso no solo las grandes empresas pueden innovar. No en vano, y según datos de la **V Encuesta sobre la percepción social de la innovación** realizada por COTEC, **el 41% de la población española considera que las pymes españolas son innovadoras**. Aunque el porcentaje ha descendido frente a 2019 (47% de la población), en la última edición la valoración de las pymes supera a las grandes empresas, consideradas innovadoras por el 38% de la población (COTEC, 2022, p. 19).

Innovar es una manera de buscar, potenciar y alcanzar una ventaja competitiva. Permite a una empresa y organizaciones de otros tipos encontrar una diferencia clara en su oferta (puede ser el producto, pero también un proceso, la relación con el cliente o la manera de auditar y visibilizar su impacto social) frente a la competencia (Hidalgo, 2017). Busca proveer a aquel que innova de una ventaja competitiva temporal en un mercado determinado, permitiéndole durante ese tiempo una diferenciación clara y potencialmente un margen de beneficios.

Este es quizá uno de los aspectos más interesantes a la hora de plantear la relación entre la digitalización y la innovación. Una compañía ya no tiene por qué limitarse únicamente a buscar y ofrecer mejores productos, a innovar ***ahí***. Los cambios provocados por la digitalización tanto entre los consumidores como en el funcionamiento de las empresas **facilitan abordar el desarrollo de nuevos modelos de negocio**; innovar directamente a ese nivel. En este sentido, **la digitalización es, sobre todo, un vehículo para acelerar y facilitar la innovación**.

Considerar la organización como un lugar en el que hay muchas partes (inteligencia, negocio, RR. HH., oferta, clientes…) donde se pueda aplicar la innovación ayudará a las pymes, especialmente si buscan internacionalizarse, a dirigir sus esfuerzos con mayor foco; a casar mejor la posible innovación con el momento y área clave.

Hay muchas formas de desarrollar un nuevo modelo de negocio, de llegar mejor a los clientes, de internacionalizar una actividad. La innovación puede ayudar a encontrar la más adecuada.

7.1. Fases y gestión de la innovación

En líneas generales, los procesos de innovación dentro de cualquier organización comparten un rasgo común: mejorar la capacidad de dicha organización para lanzar un producto de éxito o introducirse en un mercado; dotar a la empresa de las capacidades y hábitos para acompasar los tiempos de desarrollar y lanzar una nueva oferta con la aceleración provocada por la digitalización y los cambios en los hábitos de consumo. En resumen, **convertir una idea en un negocio** a través de tres grandes fases (Hidalgo, 2017):

- **Idea:** conocida también como etapa o fase de ideación. A diferencia de lo que muchas veces se cree, la idea no es necesariamente la posible solución, sino la oportunidad y/o el problema a resolver. Son anomalías, cambios etc. El punto donde comienza la búsqueda de la innovación que dé respuesta, a través de diferentes técnicas, a ese interrogante inicial. Algo para lo que "se pueden utilizar diferentes enfoques, desde la observación de las necesidades de los clientes, hasta la evolución de los productos actuales o la adaptación de conceptos que han tenido éxito en otras geografías" (Planellas, 2021, p. 192). Las ideas hay que buscarlas, encontrarlas. Pero también descartarlas. Solo

será innovación aquella idea que finalmente se implemente y funcione. Según los objetivos y tipo de organización, los criterios para determinar ese éxito pueden ser unos u otros. A esto también se le conoce como **combinar el pensamiento de posibilidad (generar muchas ideas) con el pensamiento de viabilidad (elegir las posibles).**

- **Producto:** de la idea a la solución potencial. Se trata de llegar a contar con un producto, una oferta o servicio lo suficientemente avanzada (un prototipo) para comprobar la validez o no de la idea inicial. Piensa que una idea no deja de ser una hipótesis, una posible respuesta a un supuesto problema. La mayoría de las técnicas de innovación más comunes se centran sobre todo en el desarrollo, prueba y mejora de productos. El trabajo realizado durante esta fase también debe servir para redefinir las hipótesis o ideas iniciales.

- **Negocio:** el objetivo de la mayoría de las innovaciones perseguidas; traducir esa idea o hipótesis inicial en un beneficio. Esta etapa aborda cuestiones como la escalabilidad, la monetización y la sostenibilidad de los productos e iniciativas surgidas como resultado de las ideas iniciales.

7.2. Tipos de innovación

En el terreno de la innovación, y en especial de la provocada por desarrollos digitales, se habla con frecuencia de la **innovación disruptiva.** Es el ejemplo de desarrollos como, por ejemplo, Airbnb frente a la industria hostelera establecida. Sin embargo, no es la única: la innovación también puede ser **incremental** (Planellas, 2021, p. 118).

- **Innovación disruptiva:** este tipo de innovación "interrumpe o redefine la trayectoria de un producto y servicio". Es quizá el tipo de innovación que más se asocia a las oportunidades del ecosistema digital. Planteada por primera vez en 1995, la teoría defendía que una empresa más pequeña y con menos recursos que las establecidas podía llegar a ocupar el lugar de las segundas desde los segmentos más desatendidos del mercado y menos exigentes e ir ampliando su cuota hasta dominar. La teoría pronto se popularizó, en especial con la irrupción de las grandes plataformas digitales, y hasta los autores optaron por revisar su planteamiento en 2015 y recalcar que, frente a un avance tecnológico, no solo se podía optar por la disrupción (Christensen *et al.*, 2015). También, en entrevistas posteriores, el error que implicaba considerar la disrupción como un "evento" y no como un proceso (Dillon, 2020). Tres de las características frecuentes en este tipo de innovación son: la tecnología (abarata el producto), el modelo de negocio (dirigido a consumidores no habituales) y una red de valor (beneficios compartidos por varios agentes) (Planellas, 2021, p. 120).

- **Innovación incremental:** el producto ya existe y se mejora constantemente a partir de la adición de mejoras, pero sin modificar el concepto o idea base del producto. El objetivo es seguir mejorando lo que ofrece, en parte gracias a la tecnología, para mantener o ampliar la posición en el mercado.

Existen otras categorías o formas de clasificar la innovación que también pueden resultar de interés para cualquier empresa en un proceso de digita-

lización e internacionalización. Una de ellas es la **innovación inversa**, que se basa en innovaciones vistas primero en países en vía de desarrollo que luego se trasladan a los países desarrollados. Otra, la **innovación abierta**, basada en la colaboración de la empresa con otro tipo de organizaciones, no necesariamente empresariales.

7.3. Buscar ideas: las fuentes de la innovación

Para Peter Drucker, uno de los autores de cabecera sobre innovación, esta es una herramienta, una oportunidad y algo que, sobre todo, se puede gestionar (Planellas, 2021, p. 74). De esta forma, una organización o equipo podría **buscar la innovación en dos grandes grupos de fuentes: internas, y externas**. La relevancia de esta clasificación estriba en que, según el autor, en tanto que la innovación deja de ser solo una idea brillante, la dirección de una organización tiene mucho que decir (y hacer) en su búsqueda a través del análisis sistemático de las siguientes "siete áreas de oportunidad". (Drucker, 2002).

- **Internas:** áreas de oportunidad que se detectan y/o encuentran desde dentro de la organización que busca innovar. Se consideran las más útiles en la búsqueda de la innovación, pues se pueden potenciar y permiten resultados en plazos mucho más cortos.
  - **Ocurrencias inesperadas:** algo funciona o fracasa sin esperarlo. Para Drucker, la fuente más sencilla y simple de innovación. Si algún producto o servicio funciona, por ejemplo, mejor de lo esperado, es probable que esconda una oportunidad para la innovación.
  - **Incongruencias:** una eficaz manera de apostar por fórmulas innovadoras ante realidades extrañas (lo que debería y lo que es, explica Planellas). Por ejemplo, un mercado en crecimiento constante, pero con márgenes de beneficios en caída.
  - **Necesidades y procesos:** procesos que implican necesidades por resolver. Una fuente muy interesante a la hora de incorporar a una organización rutinas y procesos más digitales que, en ocasiones, pueden llevar a la innovación.
  - **Cambios en la industria y los mercados:** interpretados como "derrumbes" por Planellas (2021). Muy relevante también desde el punto de vista de las oportunidades creadas por la digitalización, causante de cambios en la estructura de los mercados (por ejemplo, en la distribución de productos a raíz del auge del comercio electrónico).
- **Fuentes externas:** oportunidades para innovar que surgen fuera de la organización. Es habitual que se solapen entre ellas. Pueden ser grandes oportunidades de innovación, aunque más difíciles de prever, sistematizar y gestionar.
  - **Cambios demográficos:** una de las oportunidades más tangibles. Cambios generacionales, desarrollo de sociedades más envejecidas y por tanto dependientes, cambios en la distribución del empleo en la sociedad, etc.
  - **Cambios en las percepciones:** los significados y consensos de la sociedad en torno a temas como la idea de lo saludable,

que se traduce en la búsqueda de nuevas opciones alimenticias.

– **Nuevo conocimiento:** científico, técnico, social. El tipo de avances que más se asocia con la innovación. Sin embargo, apunta Drucker, muchas veces también el que más tiempo puede tardar en transferirse desde el campo científico a la aplicación práctica, el mercado o la realidad de una empresa.

Drucker no elimina el carácter inspirador de la innovación, sino que lo ordena y sistematiza para lograr lo que denomina una "inspiración funcional". Le aporta foco y dirección a fin de hacerla más efectiva al mismo tiempo que defiende que las innovaciones no siempre deben ser grandiosas, sino que comienzan siendo pequeños cambios y eso es lo que las convierta en efectivas. (Planellas, 2021, p. 77).

7.4. El momento: hallar la oportunidad

Junto a las fuentes de la innovación, es importante atender a la **oportunidad** de la innovación. No es extraño lograr innovaciones eficaces, relevantes y útiles, pero que, sin embargo, **no llegan al mercado por no ser el momento adecuado o no encontrar el equilibrio entre lo nuevo y lo familiar** (Zunino, 2020). Esto significa, desde el punto de vista de los consumidores, que **si algo es tan innovador que se aleja demasiado de lo conocido será difícil que el público lo adopte** (Cuadro 8.9). Por el contrario, si es tan parecido a lo existente es probable que nadie vea la razón para utilizarlo. Alcanzar ese punto de equilibrio, la llamada "zona de adopción", es el caso de la impresora 3D.

Cuadro 8.9

NOVEDAD Y FAMILIARIDAD DE LA INNOVACIÓN

	Estrategia de diseño de producto	Estrategia de comunicación
Novedad	Combina tecnologías o elementos estéticos que no suelen verse juntos. Cuanto más dispares sean, más novedosos resultará el diseño del producto.	Combina palabras que no suelen usarse juntas. Cuanto más dispares sean, más novedoso resultará el producto.
Familiaridad	Haz que el producto sea similar a otros en apariencia, interfaz de usuario o ambas. Cuanto más rompa su diseño con la apariencia e interfaz de usuario de los productos ya existentes, más extraño resultará el producto.	Usa palabras que evoquen productos o conceptos conocidos por los clientes. Cuanto más rompa la estrategia de comunicación con las palabras usadas para describir los productos ya existentes, más extraño resultará el producto.

Fuente: Zunino, et al. (2020).

7.5. Producto mínimo viable, un básico a conocer

Una de las enseñanzas más extendidas desde el ámbito de la innovación a muchos otros campos es la importancia de aprender a **trabajar con versiones reducidas, simplificadas y nunca perfectas, de los productos e iniciativas** que se busca poner en marcha. Si pensamos en la idea como el origen de cualquier cambio que se pretende lanzar al mercado, aplicar una filosofía ágil y de innovación a ese trayecto implica lanzar cada vez más "versiones iniciales antes de tener todas las funcionalidades completas para poder recabar la opinión de los clientes potenciales", lo que se conoce como **producto mínimo viable o MVP**, por sus siglas en inglés (Planellas, 2021, p. 193). O como sugiere Carlos Beneyto:

> "El producto mínimo viable (MVP) es aquel que nos permite lanzar el producto con el mínimo de características posibles con tal de que podamos aprender y extraer información relevante de su lanzamiento y uso de los usuarios mediante una serie de métricas para luego iterar sobre él" (Beneyto, 2017).

Desde hace unos años también comienza a **extenderse la idea del MAP o Minimum Awesome Product.** El razonamiento detrás es que, a medida que los clientes potenciales han conocido y experimentado el lanzamiento de productos, en especial digitales, cada vez más avanzados **el mínimo de los MVP puede ya no ser diferencial o lo suficientemente único como para captar la atención** del mercado y así obtener la información necesaria para una segunda versión.

Si, como expresa Beneyto, un MVP se centraba en el "servicio" y las "características", **un MAP debe añadir además la "rapidez", la "fluidez" y el "diseño"**. O, como defiende, "no solo hay que buscar el producto mínimo viable, hay que buscar la mejor experiencia de producto posible con los recursos que tenemos" (Beneyto, 2017).

Para lograrlo, es importante tener en cuenta y valorar el alcance según el producto, el sector y el mercado. Así, si por ejemplo se quiere abrir negocio en un nuevo país, es conveniente elaborar un *benchmark* u otro tipo de análisis previo para **conocer también el tipo de productos y grado de madurez que tiene la oferta de la competencia** para determinar si la validación de nuestras hipótesis de negocio puede abordarse únicamente desde la perspectiva de un MVP o, siempre atendiendo a los recursos disponibles, de un MAP. En un caso u otro, **el objetivo será el mismo: transformar hipótesis en datos**, recoger la máxima información posible validada por clientes con el menor esfuerzo.

7.6. Trabajar la innovación

La importancia dada a la innovación en los últimos años y su visión más como un proceso que se puede estructurar y potenciar dentro de cualquier tipo de organización hace que sea más adecuado hablar de ella en las empresas como "sistemas de innovación". Algo que el profesor de ESADE Marcel Planellas organiza de la siguiente forma (Planellas, 2021, p. 128):

- **Equipo:** personas que lideran y configuran el equipo creativo (punto de vista estratégico, nivel de influencia; características del equipo, perfiles, organización…).

- **Cultura:** cómo se desarrollan las innovaciones en la organización. Valores, personalidad de los miembros de cada equipo, etc.

- **Recursos:** estructuras organizativas; recursos económicos; recursos creativos.

- **Proceso:** procesos para transformar las ideas creativas en productos o servicios innovadores.

No obstante, y conviene insistir, que una empresa sea capaz de incorporar la innovación en todas sus partes no tiene que ver con **fichar** grandes genios. Por eso es importante combinar siempre el rol de **líderes**, que sean capaces de conducir a los equipos de mejora hacia la visión de la organización, y de **gestores**, que administren la organización y los proyectos de la mejora. Las innovaciones más interesantes muchas veces pueden estar "por debajo del radar" (Heichler, 2021).

Se trata por tanto de crear las condiciones adecuadas para la innovación: un equipo capacitado, tiempos cortos y bien definidos y una mentalidad común en la que todo el mundo comparta un mismo objetivo y esté alineada con la estrategia de negocio. Para ello, existen metodologías y técnicas que pueden ayudar.

7.6.1. *Design thinking*

Una de las principales características de los modelos de negocio digitales y las consecuencias de los procesos de transformación digital es el espacio central ocupado por las personas; por usuarios y clientes. **Idear productos y todo tipo de soluciones con la persona en el centro** es justo uno de los principales objetivos de la metodología *design thinking*, que defiende **pensar como diseñadores** para transformar productos, servicios y procesos (Brown, 2008).

El *design thinking* puede resultar más fácil de incorporar a una organización sin importar su tamaño o sector. Se estructura en cinco acciones secuenciales que responden a tres pasos o momentos: inspiración, ideación e implementación (Planellas, 2021, p. 207).

- **Empatizar:** ponerse en el lugar del usuario. Qué desea, cómo y por qué.

- **Definir:** cuáles son las necesidades del usuario; el problema a solucionar.

- **Idear:** ¿de qué manera se podría solucionar? Ninguna respuesta tiene por qué ser incorrecta. Cuantas más opciones se propongan, mejor.

- **Prototipar:** la idea empieza a tomar forma a partir de modelos rápidos y de baja fidelidad. No se busca lo perfecto.

- **Evaluar:** involucrar directamente al usuario. ¿Qué le parece la solución? ¿Resuelve su necesidad? ¿Qué cambiaría?

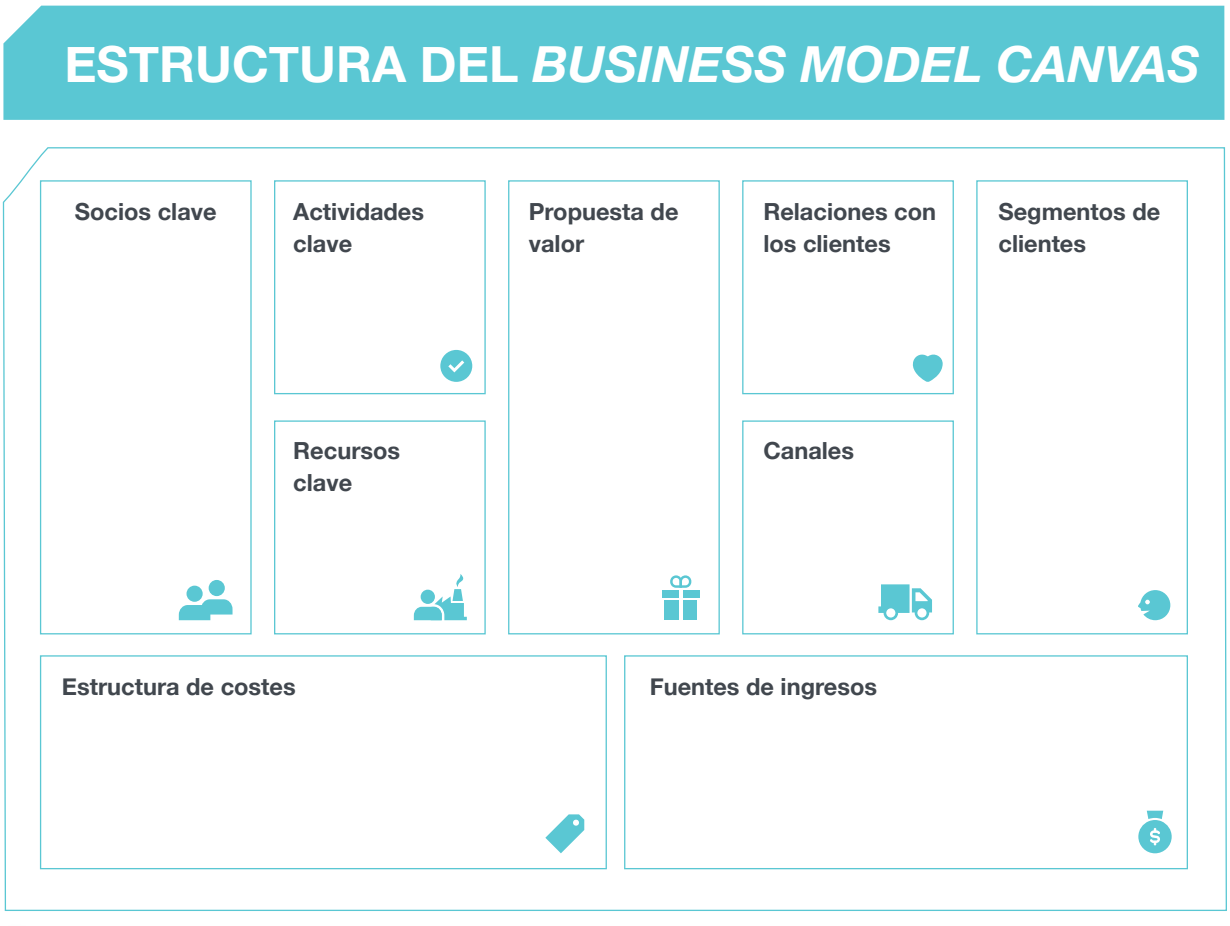
En la actualidad, *design thinking* se utiliza también como paraguas de diferentes aproximaciones al diseño de productos y/o soluciones de todo tipo, en especial digitales donde el usuario adquiere un rol central y, además, es más fácil evaluar con él qué impresión le parecen las soluciones planteadas.

7.6.2. *Business Model Canvas*

Una de las herramientas más fructíferas para una empresa que busca innovar en un contexto de cambio acelerado como el actual es el *business model canvas* o lienzo de modelo de negocio. A diferencia de otros momentos en la historia, donde la innovación y la mejora competitiva de una empresa se aborda principalmente desde el producto (tengo una maquinaria dedicada a "x" producto, la aprovecho para producir un mejor producto u otro similar), los cambios producidos por la tecnología y la digitalización permiten **abordar la innovación directamente desde el modelo de negocio**.

El *business model canvas,* ideado en 2005 por Alexander Osterwalder, facilita la reflexión sobre el modelo de negocio de una empresa al permitir un lenguaje común. Organizado como una tabla con nueve dimensiones (Figura 8.8), el lienzo simplifica muchísimo para cualquier organización cuestionarse cómo innovar y mejorar su competitividad directamente desde la forma en que una empresa crea valor (Planellas, 2021, p. 186).

Figura 8.8



Fuente: Strategyzer AG (2005).

- **Propuesta de valor:** conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

- **Segmentos de clientes:** grupos de entidades o personas a los que se dirige la empresa.

- **Relaciones:** relaciones que establece la empresa con diferentes segmentos de mercado. Puede haber diferentes estrategias o fórmulas de relación según el tipo de cliente o segmento del que se trate.

- **Entrega o canales:** cómo hace llegar la empresa su propuesta de valor a los segmentos de mercado que corresponda. Cuáles son los puntos de contacto, cómo se organizan.

- **Actividades clave:** lo que hay que hacer para que el modelo de negocio funcione. Cómo se llega al mercado, cómo se establece relación con los clientes, cómo se perciben ingresos.

- **Recursos clave:** los activos que se necesitan, aquello de lo que la organización debe disponer en cualquier caso para poder construir y llevar al éxito su propuesta de valor o modelo de negocio.

- **Asociaciones clave:** con quién hay que hablar. Socios, proveedores y otros actores cuya participación es necesaria para el funcionamiento de la propuesta de valor o modelo de negocio.

- **Captación de valor o ingresos:** la forma o formas de generar ingresos a partir del modelo de negocio propuesto.

- **Costes:** costes provocados por la puesta en marcha del modelo de negocio propuesto. Pueden ser de diferente tipo y no únicamente relacionados con un producto o servicio, sino que también se refieren a, entre otras cosas, el mantenimiento de las asociaciones clave.

7.6.3. Metodologías ágiles

Seguramente lo hayas oído: "necesitamos ser más ágiles", "queremos ser una organización más *agile*". Buena parte de esta filosofía hunde sus raíces en el Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software (Beck *et al.,* 2001) y sus cuatros valores:

1) Individuos e interacciones sobre (por encima de) procesos y herramientas.

2) *Software* funcionando sobre documentación extensiva.

3) Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.

4) Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.

La historia de las metodologías ágiles es la de **una forma de trabajar propia de los equipos de desarrollos y entornos digitales que ha terminado por extenderse**, al menos la teoría, al resto de áreas de las empresas. Estas metodologías "implican nuevos valores, principios, prácticas y beneficios y son una alternativa radical a la gestión al estilo de mando y control" y propugnan, entre otras cosas, "sacar a las personas de sus silos funcionales y ponerlas en equipos multidisciplinares, autogestionados y centrados en el cliente" (Rigby, 2016).

Su aplicación, sin embargo y aunque cada vez es más común *encontrarla*, dista mucho de su intención original. Como toda metodología **requiere preparación y una forma diferente de ver las cosas**. Muchas veces se confunde agilidad con *todo es urgente*, lo que impide priorizar al generar demasiado "trabajo en curso". **No dedicar equipos propios y únicos a proyectos es otro error habitual**, lo que muchas veces lastra los tiempos y provoca que se añadan nuevas dinámicas ágiles (como más reuniones diarias de seguimiento) para intentar corregir las anteriores (McGregor y Doshi, 2018).

¿Cuándo tiene más sentido apostar, entonces, por metodologías ágiles (Cuadro 8.10)? El atractivo de nuevas formas de abordar proyectos y dirigir equipos resulta innegable en un entorno cada vez más competitivo. Sin embargo, **debe valorarse siempre su pertinencia y la capacidad de cada organización para cumplir con los elementos más básicos**: 1) buena planificación, 2) comunicación con el cliente, y 3) confianza en el equipo humano que trabaja en el proyecto. Además, es importante que exista compromiso de la dirección porque, en cuanto empiece el proceso, se pondrán de relieve los obstáculos que existan de antemano (Klotz, 2019).

Cuadro 8.10

CONDICIONES PARA LA APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS ÁGILES

CONDICIONES	FAVORABLE	DESFAVORABLE
Entorno del mercado	Las preferencias del cliente y las opciones de solución cambian con frecuencia.	Las condiciones del mercado son estables y predecibles.
Participación del cliente	Son factibles una estrecha colaboración y una respuesta rápida. Los clientes saben mejor lo que quieren a medida que avanza el proceso.	Los requisitos están claros desde el principio y se mantendrán estables. Los clientes no están disponibles para una colaboración constante.
Tipo de innovación	Los problemas son complejos, las soluciones son desconocidas y el alcance no está claramente definido. Las especificaciones del producto pueden cambiar. Los avances creativos y el tiempo de salida al mercado son importantes. La colaboración interdisciplinar es vital.	Ya se ha hecho un trabajo similar y los innovadores creen que las soluciones son claras. Las especificaciones detalladas y los planes de trabajo se pueden pronosticar con confianza y deben cumplirse. Los problemas se pueden resolver secuencialmente en silos funcionales.
Modularidad del trabajo	Los desarrollos incrementales tienen valor y los clientes pueden utilizarlos. El trabajo se puede dividir en partes y llevarse a cabo en ciclos rápidos e iterativos. Los cambios tardíos se pueden gestionar.	Los clientes no pueden empezar a probar partes del producto hasta que todo esté completo. Los cambios tardíos son caros o imposibles.
Impacto de los errores provisionales	Proporcionan un aprendizaje valioso.	Pueden ser catastróficos.

Fuente: Rigby, et al. (2020).

A continuación, repasamos brevemente algunas de las más comunes (Cuadro 8.11):

Cuadro 8.11

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES MÁS COMUNES

	SCRUM	**LEAN (Adán *et al.*, 2015)**	**KANBAN (Adán *et al.*, 2015)**
Principios rectores	Empoderar a los equipos creativos y multifuncionales.	Eliminar los residuos del sistema en su conjunto.	Visualizar los flujos de trabajo y limitar el trabajo en proceso.
Condiciones favorables para la adopción	Culturas creativas con altos niveles de confianza y colaboración, o equipos de innovación radical que quieren cambiar su entorno de trabajo.	Culturas orientadas a los procesos que prefieren las mejoras evolutivas con valores generales pero sin prácticas prescritas.	Culturas orientadas a los procesos que prefieren las mejoras evolutivas con pocas prácticas predefinidas.
Funciones prescritas	Los propietarios de iniciativas son responsables de clasificar las prioridades del equipo de pedidos y de ofrecer valor a los clientes y a la empresa. Facilitadores de procesos que guían el proceso de trabajo. Equipos de innovación pequeños y multifuncionales.	Ninguno.	Ninguno.
Reglas de actuación	**Cinco eventos:** Planificación de *sprints* para prepararse para la siguiente ronda de trabajo. *Sprints* de duración constante (de 1 a 4 semanas) para desarrollar nuevas versiones de producto potencialmente lanzables. Reuniones diarias de 15 minutos para revisar el progreso y los obstáculos. Revisiones de *sprint* que inspeccionan el nuevo incremento de trabajo. Retrospectivas de *sprint* para que el equipo las inspeccione y se mejore. **Tres entregables (o "artefactos"):** *Backlog:* una lista dinámica y ordenada de posibles funcionalidades a desarrollador. *Sprint backlog*, el conjunto de elementos del *backlog* seleccionados para completarse en el siguiente *sprint.* Versiones incrementales del producto.	Ninguno	Comenzar con lo que se esté haciendo ya. Visualizar flujos de trabajo y etapas. Limitar el trabajo en curso en cada fase de desarrollo. Medir y mejorar los tiempos de cada ciclo.

Cuadro 8.11

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES MÁS COMUNES (CONTINUACIÓN)

	SCRUM	LEAN (Adán *et al.*, 2015)	KANBAN (Adán *et al.*, 2015)
Enfoque del cambio cultural	Permite adoptar rápidamente prácticas mínimamente guiadas, aunque difieran sustancialmente de las del resto de la organización para dominarlas y luego adaptarlas mediante la experimentación.	Respeta las estructuras y los procesos actuales. Hace hincapié en los valores ágiles en toda la organización y minimiza la resistencia al cambio.	Respeta las estructuras y los procesos actuales. Aumenta la visibilidad de los flujos de trabajo. Fomenta formas de trabajar más colaborativas de forma gradual.
Ventajas	Facilita avances radicales al tiempo que se conservan las ventajas de operar como parte de la organización matriz. Ofrece las innovaciones más valiosas lo antes posible. Aumenta rápidamente la felicidad del equipo. Desarrolla habilidades de gestión general.	Optimiza el sistema en su conjunto e involucra a toda la organización. Proporciona la máxima flexibilidad para personalizar la forma de trabajar.	Evita choques con la cultura de la organización matriz. Maximiza las contribuciones de los miembros del equipo mediante estructuras de equipo y ciclos de trabajo flexibles. Facilita respuestas rápidas a problemas urgentes mediante ciclos de trabajo flexibles.
Dificultades	Los líderes pueden tener dificultades para priorizar las iniciativas y ceder el control a los equipos autogestionados. Se requieren nuevas habilidades de gestión para coordinar docenas o cientos de equipos multidisciplinares. Los tiempos de iteración fijos pueden no ser adecuados para algunos problemas (especialmente los que surgen de un día para otro). Algunos miembros del equipo pueden estar infrautilizados en ciertos *sprints*.	Los novatos que intentan empezar pueden encontrar frustrante la falta de metodologías prescriptivas. Las mejoras evolutivas pueden hacer que los avances radicales sean menos probables y que las mejoras importantes sean menos rápidas. Los líderes tienen que hacer que la tarea de eliminar continuamente todo lo que no aporta sea inspiradora y divertida.	Se debe averiguar la mejor manera de aplicar los valores y principios más ágiles. La amplia variedad de las prácticas puede complicar la priorización de las iniciativas y la coordinación entre los equipos. Cuando las iniciativas no tienen éxito, puede resultar difícil determinar si los equipos seleccionaron las herramientas incorrectas o utilizaron las herramientas correctas de manera incorrecta.

Fuente: Rigby, et al. (2016).

7.6.3.1. *Scrum*

Scrum es uno de los nombres propios más habituales en el desarrollo de productos digitales y una buena representante de lo que supone trabajar acorde con principios ágiles. De forma muy resumida, **se busca trabajar en equipos coordinados, dividir las tareas en *sprints* de tiempo y asignar roles para la gestión**. Al igual que con otras metodologías ágiles, contar con un equipo comprometido y que colabore (que sea transparente y comunique) es imprescindible. De lo contrario será muy difícil evaluar el estado real del proyecto y adaptar su desarrollo.

Flexibilidad, reducción del tiempo de salida al mercado, mejor calidad y mayor productividad son algunos de los beneficios atribuidos. Como en otras técnicas similares, se espera maximizar el retorno de la inversión (ROI) en la medida que también se reducen los riesgos de lanzar cualquier nuevo producto o iniciativa al mercado y se ordena la ejecución de proyectos en ocasiones desestructurados o caóticos (Pérez, 2014).

Para llevarlo a cabo, se suele contar con **un equipo de entre cinco y nueve personas** dedicados al proyecto a tiempo completo. Este equipo, además, no debe cambiar (o si lo hace que sea lo mínimo posible) durante el tiempo que dure el trabajo. Podemos diferenciar tres roles clave:

- ***Product owner:*** su principal función es construir el producto adecuado. También se encarga de la parte más política del proyecto: la interlocución con grupos de interés, clientes, equipos de dirección, etc. Es importante dotar a la figura tanto de recursos (será quien decida la dedicación e inversión para cada *sprint* u objetivo) como de capacidad y libertad de acción para tomar las decisiones que considere.

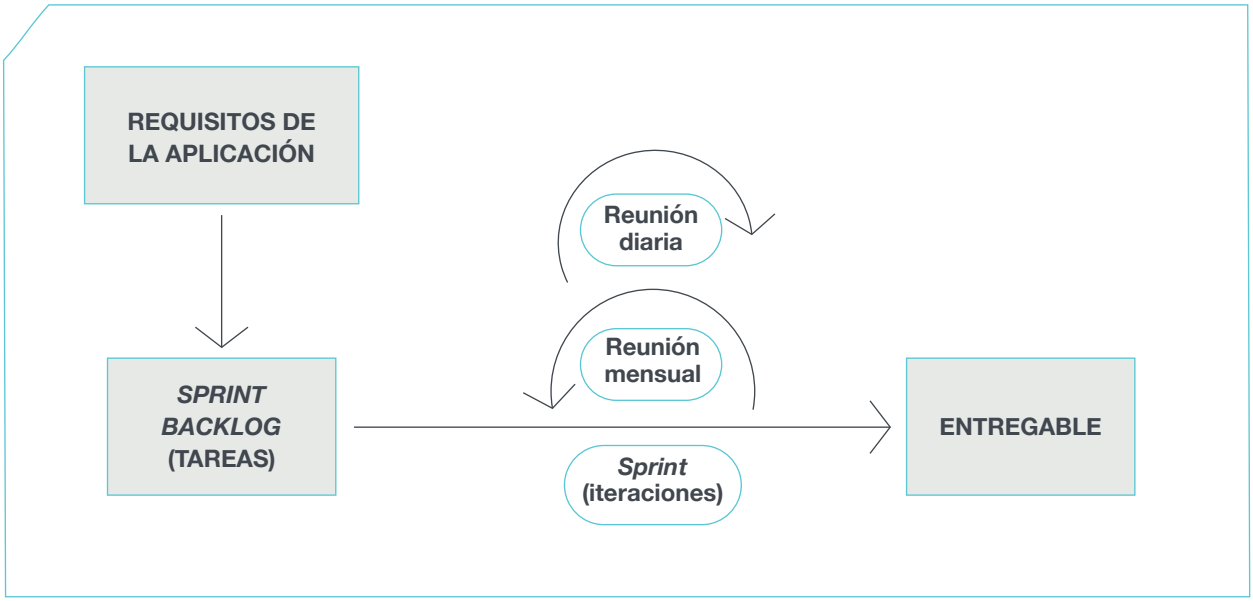
- ***Scrum master:*** su trabajo se centra en gestionar el avance del proceso y mitigar o eliminar cualquier posible obstáculo con el que se encuentre el proyecto. También dirige, prepara y atiende al equipo de desarrollo de forma que se logre construir el producto rápido.

- **Equipo de desarrollo:** personas responsables de construir y llevar a cabo el trabajo a partir de un modelo de autogestión y autoorganización.

El proceso *Scrum* funciona por tanto como un engranaje en el que cada pieza debe saber qué función cumple. Para ello, cada iteración se planifica en el *sprint planning* y se revisa su avance en las reuniones diarias de sincronización, también conocidas como *daily* y en las que cada miembro del equipo desglosa qué hizo ayer, qué impide su avance y qué hará hoy (Figura 8.9). Para ello, se prepara un listado de requisitos priorizados (*product backlog*) y tareas de cada iteración (*sprint backlog*). El control de trabajo pendiente se realiza a través de un gráfico conocido como *burndown chart.* Con el cierre de cada iteración o *sprint* se comprueba y revisa qué se ha logrado (*sprint review*) (Garrido, 2021) (Deloitte, s.f.).

Figura 8.9

MODELO DE TRABAJO *SCRUM*



Fuente: Maxie Ayala (2013) (Wikimedia).

7.6.3.2. *Lean StartUp*

Otra de las teorías de innovación habituales en organizaciones es *lean startup* popularizada en la última década tras la publicación en 2011 del libro *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses* (Ries, 2011).

De forma muy resumida, la idea detrás del modelo *lean startup* es ser capaces de desarrollar productos o compañías de forma muy rápida y como respuesta a las demandas del mercado. Se trata por tanto de acortar el tiempo de desarrollo y lanzamiento de cualquier producto y, gracias a ello, comprobar de forma ágil (y con menos coste) si una propuesta de negocio es viable o no. Fallar, que el negocio o producto no funcione, se espera; de ahí la importancia de poder llevarlo a cabo de la forma más rápida posible (Blank, 2013).

Planellas lo explica de la siguiente manera: "En lugar de los tradicionales planes de empresa, basados en asunciones y simulaciones, la filosofía del *The Lean Startup* propone crear productos mínimos viables de una forma ágil y sencilla que al principio consuman menos tiempo y dinero, aprovechando al máximo los recursos" (Planellas, 2021, p. 186).

Se trata por tanto de **iterar** y lanzar continuamente versiones mínimas o simplificadas de posibles productos o innovaciones para conocer, también de forma continua y recurrente, la aceptación que

tiene o tendría el producto. Es decir, **crear, medir y aprender**. ¿Y después? de nuevo: **crear, medir y aprender** otra vez.

7.6.3.3. *Kanban*

Otro de los marcos más extendidos entre las organizaciones que buscan innovar es el trabajo con metodología *Kanban*. Es probable que incluso muchas empresas lo estén aplicando sin ser conscientes cada vez que mueven notas adhesivas sobre una pizarra o pared entre ***"to do", "doing"*** y ***"done"***. Esta forma de trabajar nutre hoy ya la práctica totalidad de las herramientas digitales para la gestión de proyectos, en especial las más populares como Trello o ClickUp.

Como metodología, **el foco está en el control del proceso**: saber de forma clara y visual qué está pendiente, qué está en marcha y qué está terminado. Es una buena manera, sencilla y directa, de comprobar el ritmo de avance de un proyecto y dónde o cuándo puede hacer falta un refuerzo. También mejorar la asignación de funciones. Si el proyecto es muy grande o complejo puede mostrar varias limitaciones (Pérez, 2014).

A la hora de difundir entre los equipos los proyectos de transformación digital, **la innovación también necesita su relato; su significado.** Lograr que la innovación se convierta en una rutina interna de la compañía implica también un cambio de cultura, uno vinculado directamente a las personas. De nuevo, **ser digital, pensar digital** no se limita únicamente a la compra o desarrollo de nuevas tecnologías en la organización. Por eso, recuerda que todo empieza con una, dos, tres preguntas. Las que sean. Es una búsqueda. Pero al final siempre debemos poder responder a una sola: qué significa innovar para nuestra organización.

8. Sostenibilidad y digitalización: una relación virtuosa

En muchas ocasiones es normal encontrarse con referencias a la dimensión sostenible de la digitalización, la digitalización sostenible o la transformación sostenible. Tiene sentido. **Tanto la sostenibilidad como la digitalización se entienden como transiciones o grandes procesos de transformación**, apuestas de futuro. Y a pesar de, en apariencia, haber seguido caminos separados durante muchos años, sus metas están mucho más cerca de lo que podría pensarse.

Esto ha provocado que cada vez sea **más común referirse a la digitalización y la sostenibilidad como dos transformaciones hermanas** o, si se prefiere, sinérgicas. Buena parte de las mejoras y eficiencias logradas a raíz de un proceso de transformación digital pueden coadyuvar (ser vitales incluso) a la consecución de los principales objetivos de sostenibilidad de muchas organizaciones, la mayoría relacionados con la reducción de las emisiones de dióxido de carbono (Comisión Europea, Dirección General de Redes de Comunicación, Contenido y Tecnologías, 2020).

Sin embargo, y al igual que ocurre con las ideas en torno a **lo digital**, **la mirada sobre la sostenibilidad también es cada vez más amplia** en los últimos años y en especial a raíz del impacto de la pandemia de COVID-19. Es decir, del mismo modo que la transformación digital no busca únicamente la incorporación de tecnología o tecnologías a la actividad empresarial, sino la transformación de su modelo de negocio y cultura empresarial, la sostenibilidad apuesta por evolucionar desde preceptos como la responsabilidad social corporativa (entendida como un compromiso voluntario) y enfocarse en la **búsqueda de nuevos modelos de negocio responsables capaces de sostenerse en el tiempo** y contribuir al bienestar general, tal como se vio en el primer capítulo.

En el **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia** publicado por el Gobierno de España en abril de 2021, se apunta ya a la transición ecológica y la transformación digital como dos de los cuatro ejes transversales claves para la modernización del país. Entre otras cuestiones, el plan apunta al **impulso de la descarbonización, la eficiencia energética, el despliegue de las energías renovables y la electrificación de la economía** a fin de generar "una cadena de valor de futuro, verde y competitiva" (Gobierno de España, 2021, p. 60). Es en ese mismo documento donde, de forma clara, se alude a la necesidad de aprovechar desde la transformación digital "las sinergias existentes con la transición verde" a fin de "acelerar la transición digital de España para alcanzar, de forma estructural, una transformación y modernización real de la economía" (Gobierno de España, 2021, p. 61).

La digitalización, y con ella la innovación, explica el profesor de la Universidad de Barcelona Alfon-

so Hernández Vivanco, "puede ser un medio para lograr la sostenibilidad". Esto, detalla, "incluye tanto la creación de productos verdes como la aplicación de procesos sostenibles (y) dichos procesos abarcan tanto la fabricación industrial como los procesos organizativos" (Hernández, 2021).

En este epígrafe repasamos algunas de las principales vías para abordar de forma conjunta los retos sostenibles para cualquier pyme desde la óptica de la digitalización y "actualizar los modelos de negocio hacia estructuras más responsables con sus impactos sociales y ambientales" (Prodigioso Volcán, 2020).

8.1. La digitalización, palanca de la sostenibilidad

La relación entre digitalización y sostenibilidad se puede abordar desde numerosas perspectivas, pero quizá **una de las más claras e interesantes es la que tiene que ver con la cultura del dato**. Como hemos planteado en epígrafes anteriores, buena parte de los proyectos e iniciativas de transformación digital tienen que ver con la gestión y aprovechamiento de la información. A partir de ahí es posible trazar las principales razones por las que la digitalización puede ser una buena aliada para la sostenibilidad (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2020):

- Mejora la calidad de la información generada por las empresas. Esto incluye también datos relativos a procesos internos y diseño de producto, claves para la puesta en marcha de iniciativas sostenibles.

- Reduce los errores y permite el control de los procesos productivos. Optimiza el diseño, venta y distribución de productos. Una mayor eficiencia es también un menor desperdicio de materiales. Una mayor calidad implica una mayor vida útil del producto.

- Transforma las cadenas de valor tradicionales, lo que obliga a muchas empresas a adaptarse a nuevos modelos de negocio. Esto significa que incluso si la actividad de una compañía no está directamente transformada por criterios de sostenibilidad, es probable que se vea obligada a ello por los requisitos de otra organización en su cadena de valor, por ejemplo, un cliente o una administración pública.

El trabajo con los datos no solo ofrece una posibilidad a las empresas de mejorar internamente, también de diferenciarse frente a sus consumidores y promover así comportamientos sostenibles. Preguntados por la relación entre sostenibilidad y digitalización, el 33% de la población europea (28% en el caso de España) afirmaba que contar con información sobre la cantidad de energía consumida por "la producción y el uso de servicio *online*, como el *streaming* de vídeos o los motores de búsqueda" influiría en el uso de esos servicios.

Del mismo modo, la digitalización progresiva de cada vez más parcelas de negocio "puede desmaterializar la economía al posibilitar la oferta de bienes y servicios digitales que representan una parte cada vez más importante de la economía y de las exportaciones". En paralelo, "la incorporación de la inteligencia artificial a los procesos de decisión permite optimizar la gestión de recursos" (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021, p. 14).

El reciclaje y reutilización de los productos es otra de las preocupaciones habituales de los consumidores. Preguntados sobre si los fabricantes deberían estar obligados a facilitar la reparación de los dispositivos digitales o la sustitución de sus piezas, el 54% de los encuestados en Europa consideraba que "sí, siempre y cuando no aumente el precio de los dispositivos" mientras que un 24% coincide incluso si "con ello aumenta el precio de los dispositivos"; 56% y 27% respectivamente en España. (Comisión Europea, 2020).

Desde la posición de las empresas, y según el dato ofrecido por el índice de la Economía y la Sociedad Digitales 2021 en España, **"el 76% de las empresas tienen una intensidad media o alta de acciones ecológicas a través de las TIC",** por encima de la media de la UE en el mismo indicador (66%) (Comisión Europea, 2021, p. 15).

La transición energética se revela como uno de los principales objetivos globales en los que las organizaciones, sin importar cuál sea su tamaño, pueden (y buscan) contribuir. Hay que tener en cuenta que, aunque la pyme media emite mucho menos dióxido de carbono (unas 67 toneladas frente a la media de 20.027 de una gran empresa, con más de 250 empleados), si se evalúa de forma agregada el impacto conjunto de las pymes, sus emisiones llegan a suponer el 63% de todas las emitidas por empresas en Europa (Comisión Europea, 2022). De ahí la importancia de acelerar la contribución sostenible y descarbonización de la pequeña y mediana empresa.

8.2. Contribuir a la transición justa

Como expresa un informe de la OCDE, las empresas más pequeñas suelen enfrentarse a "obstáculos serios" a la hora de implementar cualquier tipo de sistema de gestión de la sostenibilidad. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2015, p. 11). Esto, continúa, tiene que ver, entre otras cuestiones, con la falta de recursos, conocimiento, capacidades técnicas y visibilidad pública. Una situación que puede ser más complicada en aquellas que además se encuentren inmersas en o planteándose un proceso de internacionalización.

Tal y como expresa el informe de la OCDE, "las pyme tienen una capacidad limitada (falta de recursos, tiempo y conocimientos) para absorber los requisitos medioambientales y cumplirlos, así como una escasa conciencia de la necesidad de abordar sus impactos ambientales" (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2015, p. 18).

En ocasiones, el entorno tampoco ayuda. Si bien existe la sensación (y el discurso público lo acompaña) de que las empresas sí o sí tienen que apostar por la sostenibilidad de sus procesos, en ocasiones son las propias normas o movimientos relacionados quienes no terminan de aclarar qué significa realmente actuar de "forma responsable", "cómo se puede hacer y a qué a coste" (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2015, p. 33).

Emerge entonces la cuestión de cómo ganar tiempo para, como pyme, pensar más en el largo plazo y las visiones de sistema que implica la sostenibilidad. Es ahí donde la eficiencia prometida por la transformación digital puede convertirse en una aliada clave.

8.2.1. Oportunidades en la economía circular

¿Cómo contribuyen las pymes para mejorar su contribución a la sostenibilidad? Según el Eurobarómetro de marzo de 2022, que incluye a los 27 Estados miembro de la Unión Europea y otros países, las acciones más comunes son reducir los residuos (64%), ahorrar energía (61%), materiales (57%), reciclar o reutilizar materiales y residuos dentro de la misma compañía (47%) y ahorrar agua (46%) (Comisión Europea, 2022, p. 4).

El barómetro, además, revela un aumento respecto a la edición de 2017 en acciones como el uso de las energías renovables. Por otro lado, también destaca que en torno al 77% de las pequeñas y medianas empresas cuenta con planes para implementar medidas más ambiciosas en términos de sostenibilidad que las actuales. Les frena, en parte, los procesos administrativos o legales que se encuentran (Comisión Europea, 2022, p. 4).

Preguntadas por las acciones tomadas para mejorar el uso de los recursos, el 84% de las pymes españolas apunta al ahorro de materiales, pero solo un 36% opta por "diseñar productos que sean más fáciles de mantener, reparar o reutilizar" (Comisión Europea, 2022, p. 17).

Esa puede ser **una de las vías preferentes para las pymes que busquen desarrollar nuevos modelos de negocio** en torno a la economía circular. Igual que se habla de empleos verdes (aquellos directamente relacionados con la información, tecnologías y/o materiales necesarios para mejorar la calidad medioambiental), ¿por qué no hacerlo de pymes verdes, de modelos de negocio verdes?

Los diferentes planes estratégicos, tanto europeos como españoles, defienden "aprovechar estos fondos para acometer importantes reformas y movilizar un volumen de inversión extraordinario en los próximos años para la modernización de nuestra economía, haciendo que esa recuperación sea verde, digital, inclusiva y social, donde los procesos de circularidad económica ocupan un papel muy destacable atendiendo a las dinámicas transformadoras por vías sostenibles" (COTEC, 2021, p. 52). En concreto, y según datos recogidos por COTEC, "alrededor del 40% de las inversiones (del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia [PRTR]) se dedican a la transición verde, el 30% a la transición digital (objetivos superiores a los marcados en el Reglamento europeo del 37% y del 20%, respectivamente)" (COTEC, 2021, p. 53).

Las **tecnologías digitales adquieren por tanto un rol facilitador** o habilitante. Un caso destacado es el de la captura y procesamiento de la información, que acercan a la pequeña y mediana empresa a la **gestión integral de todo el ciclo de vida de un producto**, desde su diseño hasta su retirada y reutilización. Es gracias a tecnologías como el Internet de las Cosas, los macrodatos y las conexiones móviles que se puede saber, por ejemplo, en qué momento un proceso productivo requiere más electricidad y ajustar en consecuencia la demanda de una empresa (Comisión Europea, Dirección General de Comunicación, 2020).

Otros proyectos de base tecnológica apuntan al ecosistema general. Es el caso de *Climate trade*, **un *marketplace* para la compensación de emisiones mediante de la compraventa de créditos de carbono** a través de una plataforma construida sobre *blockchain*. El objetivo

es "conectar a desarrolladores de proyectos de mitigación con empresas interesadas en compensar sus emisiones, sin intermediarios y de forma automática, generando un impacto positivo real en la protección del medio ambiente" (COTEC, 2022, p. 74).

Esta contribución de las pymes a esta economía más sostenible, y según el modelo de la economista Kate Raworth, **economía rosquilla** (Raworth, 2018) puede adquirir muchas formas, desde la producción de productos ecológicos hasta la formación a empleados en un contexto de automatización y desaparición de puestos de trabajo.

Otras formas de trabajar la sostenibilidad desde lo digital son el "desarrollo de instrumentos de digitalización para la gestión medioambiental", "iniciativas de {productos sostenibles} con potencial de reducir los residuos y actuaciones centradas en aquellos productos que hacen un uso intensivo de recursos, tales como el sector textil o los de la construcción, la electrónica y los plásticos". (COTEC, 2021, p. 53).

8.2.2. Diseño responsable

Dado que "gran parte del impacto de cualquier producto a lo largo de su ciclo de vida, se puede determinar durante la fase de diseño", **la incorporación de tecnologías digitales al desarrollo de productos permite, desde un primer momento, reducir su impacto posterior**, incluido su "desmontaje, mantenimiento, reacondicionamiento y reciclaje" (COTEC, 2021, p. 115). Es lo que se conoce como **diseño responsable** o **ecodiseño**.

Esto no solo aplica al diseño de los productos como tal, sino que **también puede extrapolarse a todas las actividades relacionadas con el comercio electrónico**, una de las principales vías de acceso a la economía digital de pequeñas y medianas empresas. La gestión de los residuos y los embalajes, la optimización de las rutas de reparto (en especial las entregas de última milla) así como el desarrollo de plataformas compartidas entre diferentes proveedores, algo que también facilitaría la incorporación de empresas más pequeñas, son algunas de las medidas que podrían potenciar la sostenibilidad (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2020, pp. 106-107).

8.2.3. Acotar la contribución

Como pymes, a la hora de proponer y llevar a cabo una estrategia de sostenibilidad, **conviene recordar que la sostenibilidad no es únicamente medioambiental**. Si bien esta es su dimensión o área más desarrollada y visible públicamente, la propia definición de ESG, por sus siglas en inglés de *Environmental*, *Social* y *Governance* incluye también aspectos sociales y de gobierno de la propia empresa.

Como pyme, **cuestionarse de qué manera contribuir en clave sostenible es cada vez más urgente** por la evolución de los modelos económicos que defienden el papel de las empresas no solo como motores económicos, sino también "de desarrollo social; en organizaciones que necesitan generar confianza y, no menos importante, mantenerla y trabajarla" (Observatorio Empresarial contra la Pobreza, 2019, p. 34).

Esto es importante porque la transformación de los modelos de negocio derivada de la digitalización también puede suponer nuevas oportuni-

dades para la extensión de prácticas e impactos sostenibles desde las organizaciones, por ejemplo, en la incorporación de colectivos vulnerables o desfavorecidos al mercado de trabajo. También de segmentos de población infrarrepresentados en sectores específicos como es el caso de las mujeres en el ámbito tecnológico (Gobierno de España, 2021, p. 5) (Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo, 2020).

Al contrario de lo que se pueda imaginar, **acotar no significa limitar o reducir su impacto positivo en términos de sostenibilidad**, sino trazar el plan de acción (el plan de contribución) más coherente con su actividad y, por ende, de mayor potencial para la mejora de la sociedad en términos de sostenibilidad.

Frente a ello, un interrogante común es si conviene abordar todos los ODS al mismo tiempo. Aunque en términos generales se recomienda centrar la actividad entre tres y cinco objetivos por organización y "en función de su capacidad de impacto y las características de la actividad" (Prodigioso Volcán, 2020), otras voces defienden apostar por **un enfoque más dinámico y evolutivo de la contribución de una empresa según el entorno**, algo a lo que también podría ayudar el conocimiento sobre el impacto de cualquier organización que ofrece el análisis de datos a través de *big data* e inteligencia artificial. Se trata por tanto de "saber modular el esfuerzo dedicado a cada ODS según el momento y contexto de cada empresa" (Prodigioso Volcán, 2020); una fórmula que podría traducirse en:

- **ODS estratégicos:** alineados con la actividad principal de la empresa, existe un compromiso explícito para contribuir de forma positiva. Se deben abordar con una intensidad muy alta. Los esfuerzos dedicados a ello deberían estar alineados con los llevados a cabo para la digitalización de la organización. Pueden llegar a trabajarse dentro de los proyectos de transformación digital que se emprendan.

- **ODS indirectos:** aquellos en los que, sin ser parte de los objetivos de la empresa, se generan impactos positivos por ejemplo a través de la cadena de valor. Se deben abordar con una intensidad media. Su dimensión digital probablemente será el resultado de una innovación incremental o mejora continua de los procesos y flujos de trabajo, así como de la relación los grupos de interés.

- **ODS colaborativos:** aquellos estrechamente vinculados a la acción social de la empresa. Se deben abordar con una intensidad media. Incorporar lógicas de decisión basadas en los datos (lo que se conoce como organizaciones *data driven*) puede contribuir a su éxito.

- **ODS observados:** no se actúa sobre ellos, pero sí se toma conciencia a través de acciones de sensibilización. Se deben abordar con una intensidad baja.

8.2.4. Comunicar la contribución

Otro de los principales campos en los que la digitalización puede apoyar el éxito y el compromiso de las organizaciones con la sostenibilidad es a través del *reporting.* En su elaboración y en su comunicación. Tanto desde el punto de vista de la preparación de los informes u otros elementos

de comunicación hasta su difusión. Esto también aplicaría a la comunicación interna. Algunos consejos (Prodigioso Volcán, 2019):

- "Prioriza y centra tus esfuerzos en lo que es relevante". Comunica las decisiones tomadas a fin de lograr una gestión más responsable. Públicos diferentes pueden requerir mensajes diferentes. Recuerda que una buena comunicación comienza con una buena escucha.

- "Comunica de manera fácil y comprensible". El lenguaje de la sostenibilidad no siempre es fácil para las empresas. Mucho menos para otros grupos de interés como los consumidores. Por eso "organiza, simplifica y escoge las palabras adecuadas". También "refuerza las ideas con recursos visuales". Recuerda que transparencia no es solo ofrecer información, también asegurar que esta se comprenda.

- "Apuesta por la originalidad". La comunicación sobre resultados de sostenibilidad ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años, en parte empujada por los cambios normativos y la mayor sensibilización de los públicos. También por la entrada del capital financiero en el ámbito de la sostenibilidad. Por eso es importante explorar nuevas maneras de que el contenido alcance a los públicos objetivos. "Apuesta por formatos singulares, canales alternativos y contenidos de calidad".

- "Da el protagonismo a las personas". Los números son necesarios. Nos permiten medir magnitudes, ponerlas en común y evaluarlas. Pero si una buena parte de la motivación de tu estrategia de sostenibilidad nace o se dirige a las personas, no dejes que quede oculto bajo cifras y porcentajes. Busca y pon rostro a las personas de tus iniciativas de sostenibilidad.

RESUMEN

- La transformación digital de las empresas no consiste únicamente en la adopción por una compañía de una tecnología u otra. Implica también cambios culturales y puede contribuir a la creación de nuevos modelos de negocio. Para ello, se debe evaluar de forma estructurada las necesidades y objetivos de cada organización para, como si de un proyecto se tratara, planificar el proceso de transformación (diagnóstico, definición, implementación y seguimiento).

- Las decisiones sobre la digitalización de una empresa pueden abarcar desde los aspectos más básicos como la mejora de la presencia en Internet (creación de una página web, perfiles de redes sociales) hasta los más avanzados (implementación de sistemas de gestión de recursos, procesos de trabajo en la nube). Sin embargo, el cambio no debe entenderse como todo o nada. Siempre es necesario dar un primer paso y sobre ese será más fácil tomar nuevas decisiones.

- El ecosistema digital ha democratizado la estrategia de presencia y venta en mercados internacionales. Estas estrategias estaban reservadas antes a grandes compañías o compañías de tamaño medio que invertían grandes recursos en sus campañas de internacionalización. Ahora, gracias a Internet, este proceso es mucho más sencillo, barato y rápido, para todos aquellos que sepan aprovechar las oportunidades.

- El ecosistema digital y sus herramientas puede ayudar en diferentes fases del proceso de internacionalización, desde el momento de la prospección, a través de las redes sociales y la investigación de mercados por Internet, hasta la comercialización, a través del *e-commerce* y la publicidad. Debemos entender que la venta, dentro de la estrategia de internacionalización, es un proceso y no solo el momento final de la transacción. Así se podrá comprender mejor cómo puede ayudar la digitalización.

- Trabajar con una plataforma de *e-commerce* es mucho más sencillo de lo que parece: tan solo debemos tomar las decisiones estratégicas más apropiadas sobre la estructura (propia o *marketplace* de terceros), tecnológica (plataforma *On Premise u On Demand*) y de seguridad y medios de pago.

- El aprendizaje y práctica de metodologías de la innovación puede contribuir a mejorar la capacidad de reacción de las empresas frente a los cambios en el mercado y los hábitos de los consumidores. Herrramientas como el *business model canvas*, por ejemplo, pueden ser de gran ayuda para una compañía que busque transformar o redefinir su propuesta de valor a la hora de internacionalizarse.

- La digitalización de las pequeñas y medianas empresas puede acelerar también la incorporación de dinámicas y procesos de innovación, así como su contribución a la sostenibilidad. Esto es posible sobre todo gracias a la mejora en el trabajo con la información y los datos, lo que permite, entre otras cosas, un mayor control de todo el ciclo de vida de un producto ya desde su diseño.

- Tanto la sostenibilidad como la digitalización son procesos de transformación hacia el interior y el exterior de la empresa y constituyen apuestas de futuro con grandes oportunidades y sinergias. Las pymes están llamadas a desempeñar un papel esencial por su peso agregado en la economía y el impacto que pueden generar gracias a la digitalización de sus procesos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

GLOSARIO

- **A2A:** acrónimo del inglés *Account-to-account*, también conocido como débito directo, es una modalidad de pago automática por el cual se extraen fondos de una cuenta bancaria con posterioridad a la compra y en una fecha preestablecida, ya sea para pagos ocasionales o recurrentes.

- ***Agile*:** término para referirse al conjunto de metodologías y/o técnicas ágiles procedentes del desarrollo informático que permiten lanzar productos de forma rápida y adaptándolos a las necesidades de los usuarios o clientes. La filosofía de transformación que implican también se traduce como agilismo.

- **AIDA:** acrónimo de Atención, Interés, Deseo, Acción. Es un modelo, acuñado por Lewis, que identifica cuatro fases secuenciales del proceso de venta, desde el momento en que un estímulo publicitario despierta la atención del potencial comprador hasta la fase final de acción o compra.

- **BNPL:** acrónimo del inglés ***Buy Now Pay Later,*** en castellano "Compre ahora y pague después". Modalidad de pago aplazado por la cual el usuario compra compra *online* y abona una primera cantidad para pagar el resto en cuotas más adelante.

- ***Brick y click*:** negocios minoristas tradicionales que incorporan una tienda *online* a su oferta. El término nace en contraposición a *brick & mortar* (ladrillo y cemento) o puntos de venta físicos. Se diferencian de los pure players, porque estos últimos nacen en el medio digital.

- ***Buybox*:** es el botón de compra. Por ganar la *buybox* se entiende realizar la mejor oferta de venta sobre un producto según los criterios del *marketplace*, que valora el precio, las condiciones de envío y el rendimiento del vendedor mediante algoritmos.

- **CMS:** *software* para crear, editar y administrar el contenido que se publica en un sitio web.

- **CRM:** *software* diseñado para administrar y gestionar la relación con los clientes.

- **Ecodiseño:** profundamente ligado al diseño responsable o sostenible y la economía circular, defiende la incorporación de criterios medioambientales en todas las fases de vida de un producto desde su origen.

- **ERP:** *software* que permite la administración integral de un negocio: producción, logística, distribución, inventarios, facturación, contabilidad, recursos humanos... Una de las vías más destacadas para la digitalización de una pyme.

- **MGM:** acrónimo del inglés *Member Get Member*, es una táctica de *marketing* consis-

tente en que los clientes o contactos de una empresa actúan como recomendadores de la misma, facilitando el contacto de otros perfiles similares al suyo, normalmente a cambio de un incentivo para ambos.

- **OSS:** acrónimo de *One Stop Shop* o ventanilla única, un sistema electrónico por el cual las empresas europeas pueden dar cumplimiento a todas sus obligaciones en materia de IVA para sus ventas en la UE, con un registro único.

- **PSP:** acrónimo del inglés *Payment Service Provider*, en castellano, proveedor de medios de pago, es una empresa que se encarga de integrar diversos medios de pago en una única solución electrónica. Por extensión a ese tipo de plataformas, se las suele denominar PSP.

- ***Repricing*:** estrategias y herramientas basadas en una gestión dinámica y automatizada de los precios con el objetivo de ganar la *buybox*.

- ***Rich media:*** término que se usa en el mundo de la publicidad digital para describir los anuncios con funciones avanzadas como vídeo, sonido u otros elementos que atraen a los espectadores y consiguen que estos interactúen con el contenido.

- ***SCRUM*:** metodología ágil que defiende el trabajo en equipos pequeños, siempre coordinados organizados por tareas en ciclos de trabajo muy cortos, muchas veces diarios y semanales.

- ***Seller* central:** área de gestión que facilita el *marketplace* Amazon a sus vendedores. Otras denominaciones habituales son *Seller Area, Seller Portal* o *Partner Portal*.

- **SMAC:** las cuatro principales tecnologías digitales que en el siglo XXI han transformado la forma de hacer negocios e impulsar la innovación: Social (S), Movilidad (M), Analítica (A) y Nube (C).

- **VPN:** red privada virtual que permite crear una conexión encriptada cuando se navega por Internet.

BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía consultada

Adigital (2012). Libro blanco del Comercio Electrónico.
https://www.josemanuelarce.es/wp-content/uploads/2012/07/LibroBlancoComercioElectronico_2012.pdf

Adán, P., Arancibia, R., López, A., Ramírez, J. L., Sospedra, R., y Valladares, Á. (2015). *Business to social: marketing digital para empresas y personas.* Madrid: Servicio Comercial del Libro.

AEPD. (Julio de 2020). *Guía sobre el uso de las Cookies*.
AEPD.es:
https://www.aepd.es/es/documento/guia-cookies.pdf

Agencia Tributaria. (2021). *Nuevas normas del IVA para el futuro: El comercio electrónico simplificado.* (U. Europea, Ed.)
https://sede.agenciatributaria.gob.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Informacion_institucional/Campanias/IVA/IVA_comercio_elec/Plataformas_OSS.pdf

Ameijeiras, J. (17 de Diciembre de 2020). *Claves para un dashboard eficiente de control de negocio en marketplaces*.
https://tandemup.net/blog/claves-para-un-dashboard-eficiente-de-control-de-negocio-en-marketplaces/

Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More.* Nueva York (EE. UU.): Hachette Books.

Arteaga, J. (Coord.), (2013). *Manual de internacionalización. 1ª ed.* ICEX España Exportación e Inversiones.

Arteaga, J. (Coord.), (2017). *Manual de internacionalización. 2ª ed.* ICEX España Exportación e Inversiones.

Barco, V. G. (21 de Enero de 2021). *Guía Completa Marketplaces B2B + Listado de los Mejores.*
https://victorgbarco.com/guia-completa-marketplaces-b2b-listado-de-los-mejores/

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., y Grenning, J. (2001). *Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software*.
https://agilemanifesto.org/:
https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html

Beneyto, C. (19 de Diciembre de 2017). *Carlos Benyto - Medium*.
https://medium.com/productea/el-mvp-ha-muerto-larga-vida-al-map-596987f37de4

Bizum. (7 de Octubre de 2021). *Bizum cumple 5 años continuando con su crecimiento exponencial*.
https://bizum.es/blog/v-aniversario/

Blank, S. (Mayo de 2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything

Boillat, T., y Legner, C. (Diciembre de 2013). From On-Premise Software to Cloud Services: The Impact of Cloud Computing on Enterprise Software Vendors' Business Models. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 8*(3), pp. 39-58.

Broby, D. (30 de Julio de 2021). Mark Zuckerberg wants to turn Facebook into a 'metaverse company' – what does that mean? *The Conversation*. https://theconversation.com/mark-zuckerberg-wants-to-turn-facebook-into-a-metaverse-company-what-does-that-mean-165404#

Brown, T. (Junio de 2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2008/06/design-thinking

Bussgang, J., y Benbarak, N. (19 de Febrero de 2016). *Every Company Needs a Growth Manager.* https://hbr.org/2016/02/every-company-needs-a-growth-manager

Built With (2021). https://builtwith.com

Carta, G. (5 de Julio de 2021). *Marketing de recomendación: qué es y cómo aplicarlo*. https://business.trustedshops.es/blog/marketing-de-recomendacion/

Castillo, C., Aparicio, F., Mas, J. M., y Ruz, F. (2013). Las TIC aplicadas a la internacionalización. En J. Arteaga, *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 617-661). Madrid: ICEX CECO.

Chávez, P. (22 de Septiembre de 2020). *Medios propios, pagados y ganados: ¿qué son y cómo podemos capitalizarlos?* https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/medios-propios-pagados-y-ganados-que-son

Chen, A. (2010). *Growth Hacker is the new VP Marketing*. andrewchen.com: https://andrewchen.com/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnbcraigslist-case-study/

Christensen, C., Raynor, M., y McDonald, R. (Diciembre de 2015). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation

CNIL. (06 de 01 de 2022). *Cookies: the CNIL fines GOOGLE a total of 150 million euros and FACEBOOK 60 million euros for non-compliance with French legislation*. https://www.cnil.fr/en/cookies-cnil-fines-google-total-150-million-euros-and-facebook-60-million-euros-non-compliance

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro (LC/TS.2021/43).* Santiago: CEPAL.

Comisión Europea (2020). *Special Eurobarometer 503: Attitudes towards the impact of digitalisation on daily lives.* Dirección General de Redes de Co-

municación, Contenido y Tecnologías. Bruselas: Comisión Europea.

Comisión Europea (2020). *Una estrategia para las pymes en pro de una Europa sostenible y digital.* Comisión Europea. Bruselas: Comisión Europea.

Comisión Europea (2021). *Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2021 - España.* Bruselas: Comisión Europea.

Comisión Europea (2022). *Flash Eurobarometer 498: SMEs, green markets and resource efficiency.* Bruselas: Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs.

Comisión Europea, Dirección General de Comunicación. (2020). *Shaping Europe's digital future.* Bruselas: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

Comisión Europea, Dirección General de Redes de Comunicación, Contenido y Tecnologías. (2020). *Shaping the digital transformation in Europe.* Bruselas: Oficina de Publicaciones de la Comisión Europea.

Confianza Online (2021). *Código ético de Confianza Online.* Actualización octubre 2021. https://www.confianzaonline.es/quienes-somos/

Confianza Online (2022). *Código de conducta.* Madrid: Autocontrol y Adigital.

COTEC (2021). *Situación y evolución de la Economía Circular en España.* Fundación COTEC para la innovación. Madrid: Fundación COTEC para la innovación.

COTEC (2022). *Estudio sobre la innovación y el uso de "blockchain" en España.* Madrid: COTEC.

COTEC (2022). *V Encuesta de percepción social de la innovación en España.* Madrid: COTEC.

Deloitte (s.f.). *Deloitte*. https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/roles-y-responsabilidades-scrum.html

Digital Commerce 360 (2021). *2021 Online Marketplaces Report: Analyzing the 100 leading global online marketplaces.* Digital Commerce 360 Research.

DigitalES, Asociación Española para la Digitalización (2021). *Transformación digital.*

Dillon, K. (2020). Disruption 2020: An Interview With Clayton M. Christense. *MIT Sloan Management Review, 61*(3).

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*(70), pp. 35-36.

Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation

Dubberly, H., y Evenson, S. (2008). On modeling the experience cycle. *Interactions, 15*(2), pp. 57-61.

Ecomerce Europe Trustmark (2022). *Code of Conduct*. Recuperado el 14 de Enero de 2022, de Ecomerce Europe Trustmark:

https://ecommercetrustmark.eu/the-code-of-conduct/

Ellis, S. (26 de Julio de 2010). *Find a Growth Hacker for Your Startup.* https://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/

ELOGIA (2020). *Estudio e-commerce 2020.* Madrid: IAB Spain.

eMarketer (Diciembre de 2020). *Cross-Border Retail Ecommerce Buyers, by Country. Datos de diciembre de 2020*. https://www.insiderintelligence.com/forecasts/6034280d293d050a108d98ea/603424e-3293d050a108d98e7/

eMarketer (2022). *Global Ecommerce Forecast*. https://on.emarketer.com/rs/867-SLG-901/images/eMarketer%20Global%20Ecommerce%20Forecast%20Report.pdf

eMarketer (Febrero de 2022). *Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2025*. http://www.emarketer.com

eMarketer (Enero de 2022). *Top 10 Countries Ranked by Retail e-commerce sales*. https://www.emarketer.com/chart/253514/top-10-countries-ranked-by-retail-ecommerce-sales-2022-billions-change

Fúser, V. (01 de Junio de 2022). *¿Vale la pena digitalizarse? Dos empresas explican sus casos de éxito*. https://www.elperiodico.com/ideas/creando-oportunidades-fondos-europeos-next-generation/vale-la-pena-digitalizarse.html

Fernández, J. (22 de Agosto de 2021). ¿Es la digitalización demasiado exigente con el planeta y las personas? *The Conversation*.

FIS (2021). *The Global Payments Report 2021.*

Flat101 (2021). *Estudio Anual de Conversión en E-Commerce y Negocios Digitales 2021.* Madrid: Flat101.

Garrido, S. (9 de Diciembre de 2021). *IEBS: Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores*. https://www.iebschool.com/: https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/

Gill, M., y Van Boskirk, S. (2016). *The Digital Maturity Model 4.0 Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook.*

Gobierno de España. (2021). *Plan de digitalización de PYMEs 2021-2025.* Madrid: Gobierno de España.

Gobierno de España. (2021). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.* Madrid: Gobierno de España.

Gothelf, J. (17 de Diciembre de 2020). *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2020/12/use-okrs-to-set-goals-for-teams-not-individuals

Halligan, B., y Shah, D. (2009). *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs.* John Wiley y Sons.

Heichler, E. (2021). Game Changers. *MIT Sloan Management Review, 63*(2), https://sloanreview.mit.edu/article/game-changers/

Hera, C. D. (19 de Marzo de 2020). *+15 herramientas de opiniones online para tu eCommerce: da voz a tus clientes*. https://marketing4ecommerce.net/opiniones-online-5-herramientas-para-ganar-nuevos-clientes-2/

Hernández, A. (23 de Septiembre de 2021). Sostenibilidad e innovación: cómo cambiar la forma de hacer las cosas. *The Conversation*.

Hidalgo, J. (2017). *Idea producto y negocio: Tres pasos en la creación de productos y servicios digitales.* Barcelona: Libros de cabecera.

IAB. (2010). *Guía de marketing de Afiliación.* Madrid: Internet Advertising Bureau (IAB).

IAB. (2014). *Libro blanco de compra programática.* Interactive Advertising Bureau (IAB).

IAB. (2016). *Guía legal marketing de afiliación*. https://iabspain.es/estudio/guia-legal-marketing-de-afiliacion/

IAB. (28 de Octubre de 2020). *Glossary of Terminology*. https://www.iab.com/insights/glossary-of-terminology/

Iansiti, M., y Nadella, S. (Mayo-Junio de 2022). Democratizing Transformation. *Harvard Business Review*.

Influencer MarketingHub. (2021). *Influencer Marketing Benchmark Report.* Influencer MarketingHub.

Instituto superior de estudios empresariales. (2007). *Marketing.* Madrid: Cepyme.

Kania, A. (16 de Octubre de 2020). *Payment methods: what's new and what's next*. https://thepaypers.com/expert-opinion/payment-methods-whats-new-and-whats-next-2--1245182

Kay, M. (25 de Octubre de 2021). *The Best Fashion Ecommerce Sites and What You Can Learn From Them.* https://www.shopify.com/enterprise/best-online-fashion-sites

Kemp, S. (2022). *Digital 2022: Global Overview Report.* Kepios.

Klotz, F. (27 de Noviembre de 2019). Why Large Companies Struggle With Lean. An interview with Steve Blank. *MIT Sloan Management Review*. https://sloanreview.mit.edu/article/why-large-companies-struggle-with-lean/

Kotler, P., y Keller, K. L. (2015). *A framework for marketing management.* Boston, MA: Pearson.

Marston, J. E. (1963). *The Nature of Public Relations.* McGraw-Hill.

Lake, R. (29 de Noviembre de 2021). *Buy Now, Pay Later*. https://www.investopedia.com/buy-now-pay-later-5182291

Lecinski, J. (2012). *ZMOT Handbook: Ways to win shoppers at the Zero Moment of Truth.* Google.

Lemon, K. N., y Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing, 80*(6), pp. 69-96.

Liberos, E. (2011). *El libro del comercio electrónico.* Madrid, España: ESIC Editorial.

LinkedIn. (2022). *La reinvención de la cultura empresarial. Tendencias de selección globales de 2022.*

López, E. (1 de Julio de 2019). *Vender por Internet: ¿qué marketplace es el más adecuado para mi negocio?* https://tandemup.net/blog/vender-por-internet-que-marketplace-es-el-mas-adecuado-para-mi-negocio/

Martínez, J. (16 de Mayo de 2022). *Inditex empieza a cobrar por las devoluciones online*. https://fashionunited.es/noticias/retail/inditex-empieza-a-cobrar-por-las-devoluciones-online/2022051638608

Martínez-Priego, C., y Sanagustín, E. (2012). *Quiero ser community manager: 10 profesionales y 5 compañías analizan una nueva realidad.* Madrid: ESIC Editorial.

Mas, J. M., Somalo, I., y Gómez, A. (2017). El ecosistema digital en la internacionalización. En Arteaga, J. (coord.), *Manual de internacionalización: Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 719-785). Madrid, España: ICEX CECO.

Mauborgne, R., y Kim, W. C. (2004). *Blue Ocean Strategy.* Boston: Harvard Business Review Press.

McFadyen, T. (2021). *Matketplace Best Practices: Transforming Commerce in the Platform Economy.* McFadyen Digital.

McGinn, D. (4 de Mayo de 2018). *How VC John Doerr Sets (and Achieves) Goals*. https://hbr.org/2018/05/how-vc-john-doerr-sets-and-achieves-goals

McGregor, L., y Doshi, N. (1 de Octubre de 2018). Why Agile Goes Awry - and How to Fix It. *Harvard Business Review*.

MCPRO (2021). *Transformación digital en España: Casos de éxito en 2021.* MCPRO.

Medina, M. Á. (13 de Junio de 2020). *El consumidor tras el coronavirus: más compras por Internet y menos ropa*. https://elpais.com/sociedad/2020-06-12/el-consumidor-tras-el-coronavirus-mas-compras-por-internet-y-menos-ropa.html

Miñarro, M. (12 de Mayo de 2021). *Drupal: qué es, características y funcionalidades*. https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/drupal-que-es-caracteristicas-y-funcionalidades

Neeley, T., y Leonardi, P. (Mayo-Junio de 2022). Developing a Digital Mindset: How to lead your organization into the age of data, algorithms, and AI. *Harvard Business Review*.

Observatorio e-commerce (2016). *El Gran Libro del Comercio Electrónico.* España: Publixed.

Observatorio Empresarial contra la Pobreza. (2019). *Tecnología con propósito: El impacto social de la empresa en la era digital.* Madrid: Observatorio Empresarial contra la Pobreza.

Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo (2020). *Crecimiento inclusivo: En busca de una prosperidad compartida.* Madrid: Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo.

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2020). *Informe e-pyme 2019: Análisis sectorial de la implantación de las TIC en las empresas españolas.* Madrid: ONTSI.

Observatorio Nacional de Tecnología y la Sociedad (2021a). *Indicadores de uso de Inteligencia Artificial en las empresas españolas.* Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, Secretaría General Técnica.

Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (2021a). *Compras "online" en España. Edición 2021.* Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, Secretaría General Técnica.

Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. (2021b). *Informe de digitalización de las pymes 2021. Una visión por sectores.* Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Secretaría General Técnica.

Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. (2022). *El teletrabajo en España. Antes, durante y después de la pandemia.* Madrid: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.

OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities.* Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing.

ONiAd. (14 de Marzo de 2022). *Real Time Bidding - RTB*.
https://oniad.com/que-es/real-time-bidding-rtb/

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2015). *Environmental Policy Toolkit for Greening SMEs in EU Eastern Partnerships countries.* Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

Pérez, A. (12 de Diciembre de 2014). *OBS Business School*.
https://www.obsbusiness.school/blog/metodologias-agiles-cual-elegir

Pérez, A. (30 de Diciembre de 2020). *Guía definitiva para vender en marketplaces paso a paso*.
https://aplazame.com/blog/vender-en-marketplaces/

Pita, E. (15 de Febrero de 2012). *Bimba y Lola se quedan colgadas*.
https://www.lavozdegalicia.es/noticia/vigo/2012/02/15/bimba-lola-quedan-colgadas/0003_201202V15C6997.htm

Planellas, M. (2021). *El libro rojo de la innovación: Guía para auditar el sistema innovador de la empresa revisando el caso de elBulli y los modelos más útiles.* Barcelona: Conecta.

Porter, M. E. (1990). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Ciudad de México, México: Compañía Editorial Continental (CECSA).

Prodigioso Volcán. (2019). *Sostenible: Manual básico para entender el comportamiento responsable de las empresas.* Madrid.

Prodigioso Volcán. (2020). *ODS en la era posCOVID-19.* Madrid: Prodigioso Volcán.

Prodigioso Volcán. (2022). *Mejor te mando un audio: III Estado de la voz y el audio en España.* Madrid: Prodigioso Volcán.

Raworth, K. (2018). *Economía Rosquilla: 7 maneras de pensar la economía del siglo XXI.* Madrid: Paidós.

Revella, A. (2015). *Buyer personas: How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business.* Wiley.

Reynolds, J. (2001). *El libro completo del e-commerce.* Madrid: Deusto.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses.* Londres: Portfolio Penguin.

Rigby, D., Sutherland, J., y Takeuchi, H. (Mayo de 2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, https://hbr.org/2016/05/embracing-agile

Rodríguez, S. (2021). *Consumidor consciente. Un recorrido por su toma de decisiones.* Madrid: ESIC Editorial.

Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution.* Currency.

Segura, P. (28 de Mayo de 2022). *El teletrabajo dispara el riesgo de sufrir un ciberataque en España*. Recuperado el 19 de Junio de 2022, de El País.

Shikiar, A. (Agosto de 2020). Biometrics Can Be the Future of Securing Online Payments - If We Get It Right. *Payment Methods Report*. The Paypers BV.

Siggelkow, N., y Terwiesch, C. (Mayo-Junio de 2019). The Age of Continuous Connection. *Harvard Business Review*.

Smith, C. (2018). *How Airbnb Built One Of The Most Successful Referral Programs Ever*. https://www.cloudsponge.com/blog/airbnb-referral-program/

Smith, J. (15 de Junio de 2022). *10 best B2B e-commerce marketplaces for 2022.* Recuperado el 18 de Junio de 2022, de Markettailor: https://www.markettailor.io/blog/best-b2b-ecommerce-marketplaces

Solis, B. (Septiembre de 2013). *Give Them Something to Talk About: Brian Solis on the Art of Engagement*. https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-journey/brian-solis-engagement/

Somalo, I., y Renaud, P. (2019). *Vender con éxito en Amazon.* Madrid: LID Editorial Empresarial.

Statcounter. (2021). *Search Engine Market Share Worldwide*.
https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share#monthly-202101-202112

Tableau. (s.f.). *Qué son los objetivos SMART (inteligentes) y cómo crearlos*.
https://www.tableau.com/es-es/learn/articles/smart-goals-criteria

Tesla (2021). *Web Oficial de Tesla*.
https://www.tesla.com/es_ES/support/referral-program

Tramullas, J., Olvera, M. D., y García, A. (2001). *Recuperación de la Información en Internet.* Madrid: RA-MA S.A. Editorial y Publicaciones.

UNCTAD (2021). *Estimates of global e-commerce 2019 and preliminary assessment of covid-19 impact on online retail 2020*.
https://unctad.org/system/files/official-document/tn_unctad_ict4d18_en.pdf

Verma, A., Nguyen, T., y Lee, A. (2022). *Emerging Technologies: Critical Insights on Metaverse.* Gartner.

VV.AA. (15 de Marzo de 2018). *Up selling y cross selling: qué es y cómo utilizarlo para vender más online (Ejemplos).*
https://escuela.marketingandweb.es/que-es-up-selling-y-cross-selling/

Wagman, R. (24 de Noviembre de 2021). *What is a buy now, pay later program, and should you use it for holiday shopping?*
https://www.businessinsider.com/personal-finance/what-is-buy-now-pay-later

Watts, S. (2019). *Whatever happened to SMAC: Social, Mobile, Analytics, and Cloud?*

Young, J. (26 de Abril de 2021). *Digital Commerce 360*.
https://www.digitalcommerce360.com/article/global-ecommerce-sales/

Zahidi, S. (Diciembre de 2020). Los empleos del mañana. *Finanzas y Desarrollo*, pp. 26-27.

Zamora, J., y Herrera, P. (2018). ¿Preparado para sacar provecho a la inteligencia artificial? *IESE Business School Insight*(151), pp. 66-75.

Zunino, D., Grodal, S., y Suarez, F. (2020). Cómo lanzar nuevos productos para llegar al mercado de masas. *IESE Business School Insight*(157), pp. 68-75.

b. Lecturas recomendadas

Chaffey, D. (2021). SOSTAC marketing planning model guide. Smart Insights.
https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/sostac-model/

Cristina de la Hera (2021) Top +20 pasarelas de pago: las mejores opciones para gestionar tus ventas online (2021) 8 de junio de 2021.
https://marketing4ecommerce.net/top-pasarelas-de-pago-las-mejores-opciones-para-gestionar-tus-ventas-online/

Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., Johnston, K., (2009). Internet Marketing: Strategy,

Implementation and Practice. Pearson Education.

Fernández, J. M. (2017). *Transformación digital, KPI relevantes para su seguimiento y Cuadro de mando integral.* Universitat Oberta de Catalunya.

Ferrer, G. C., y Makkonen, J. (2018). El Método Lean Marketplace: Una guía práctica para crear con éxito tu empresa tipo marketplace (Spanish Edition). Independently published.

Gabarró Sust, J. (2021). Herramientas de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Emasconsultors.

Guía de optimización en buscadores (SEO) para principiantes. (s. f.). Centro de la Búsqueda de Google.
https://developers.google.com/search/docs/beginner/seo-starter-guide

IAB (2021). Guía de las buenas prácticas *e-commerce.* 21 de enero de 2021.
https://iabspain.es/estudio/guia-de-buenas-practicas-en-el-e-commerce/

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., y Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review y Deloitte University Press*.

Ordoñez, J., y Nicolás, M. (2018). *Cómo vender en Amazon* (Libro electrónico).

c. Enlaces de interés

40defiebre:
https://www.40defiebre.com/

Adweek: Revista estadounidense sobre marketing, que incluye secciones específicas sobre e-commerce, Fintech y mobile:
https://www.adweek.com/

Asociación Española de la Economía Digital:
https://www.adigital.org/

Biblioteca de ONTSI:
https://biblio.ontsi.red.es/

Branded Content Marketing Association:
https://www.thebcma.info/

Confianza Online: Asociación creada por Autocontrol y Adigital, que cuenta con el código ético de referencia en España en Comercio Electrónico:
https://www.confianzaonline.es/

Digiday:
https://digiday.com/

DMTrends:
https://digitalmarketingtrends.es/

Emarketer: revista digital estadounidense, especializada en temáticas como Marketing, Publicidad y Comercio electrónico:
www.emarketer.com

European Interactive Digital Advertising Alliance:
https://edaa.eu/

Facebook Blueprint:
https://www.facebook.com/business/learn

Federation of European Data % Marketing:
https://www.fedma.org/

Foro Económico Mundial / Mapas de transformación:
https://intelligence.weforum.org/

Google Actívate:
https://learndigital.withgoogle.com/activate/

Grow with Google:
https://grow.google/intl/es

Hootsuite Academy:
https://education.hootsuite.com/pages/es

https://learning.es.aliexpress.com/

https://sell.amazon.com/learn

https://seller.alibaba.com/learningcenter

https://shoppingfeed.com/es/recursos

https://www.avamzes.es/

https://www.mirakl.com/resources

Hubspot Academy:
https://academy.hubspot.com/es/

ICEX eMarketServices: Servicios para *e-commerce* del ICEX:
https://www.emarketservices.es/emarketservices/es/index.html

International Advertising Bureau Spain:
https://iabspain.es/

LinkedIn Learning:
https://learning.linkedin.com/

Make my persona:
https://www.hubspot.es/make-my-persona

McKinsey Featured Insights:
https://www.mckinsey.com/featured-insights

Red.es
https://www.red.es/es

Semrush Academy:
https://es.semrush.com/academy/

Smart Insights:
https://www.smartinsights.com/

The Digital Economy and Society Index:
https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi

The Drum:
https://www.thedrum.com/us

Think with Google: Plataforma de estudios, investigaciones y recursos de Google:
https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/

Youtube Advertising Resources:
https://www.youtube.com/intl/ALL_es/ads/resources/

d. Vídeos de interés

Cecotec y los marketplaces: cómo optimizar este canal como fabricante (no vendiendo directamente):
https://www.youtube.com/watch?v=1POdB-bO-yfA

Chris Anderson de WIRED habla del Long Tail:
https://youtu.be/CIZAZYsKM84

Cuáles son tus derechos de protección de datos personales (AEPD):
https://www.youtube.com/watch?v=p3nATA-VU6kM

Digital Week - Smart Insights - How to Drive Digital Marketing Success:
https://youtu.be/v2kO6EQkwYw

Los siete pilares de la transformación digital
https://youtu.be/uJhs3Pgu3EY

Marketplaces: The Future of Digital Retail:
https://youtu.be/UR_uUWaAAME

Servicio de Cosnsultoría Estratética en Venta Online Internacional – ICEX-eMarketServices:
https://www.youtube.com/watch?v=xTMYf9PiXto

SOSTAC® - how to write the perfect plan (in 4 minutes):
https://youtu.be/Blfq-HNReuY

The Explainer: Blue Ocean Strategy:
https://youtu.be/sYdaa02CS5E

The future of shopping: what's in store? (The Economist)
https://www.youtube.com/watch?v=ad-GuV6YI-MI

Transformación digital: un proceso de seducción:
https://youtu.be/NMonxMKDUzs

Unilae: analizamos la evolución de tecnología a multicategoría de PcComponentes, con David Morales
https://www.youtube.com/watch?v=MhO-T_--epiU

Vende en todo el mundo con un clic – ICEX-eMarketServices:
https://www.youtube.com/watch?v=qNoChH-jq-HA

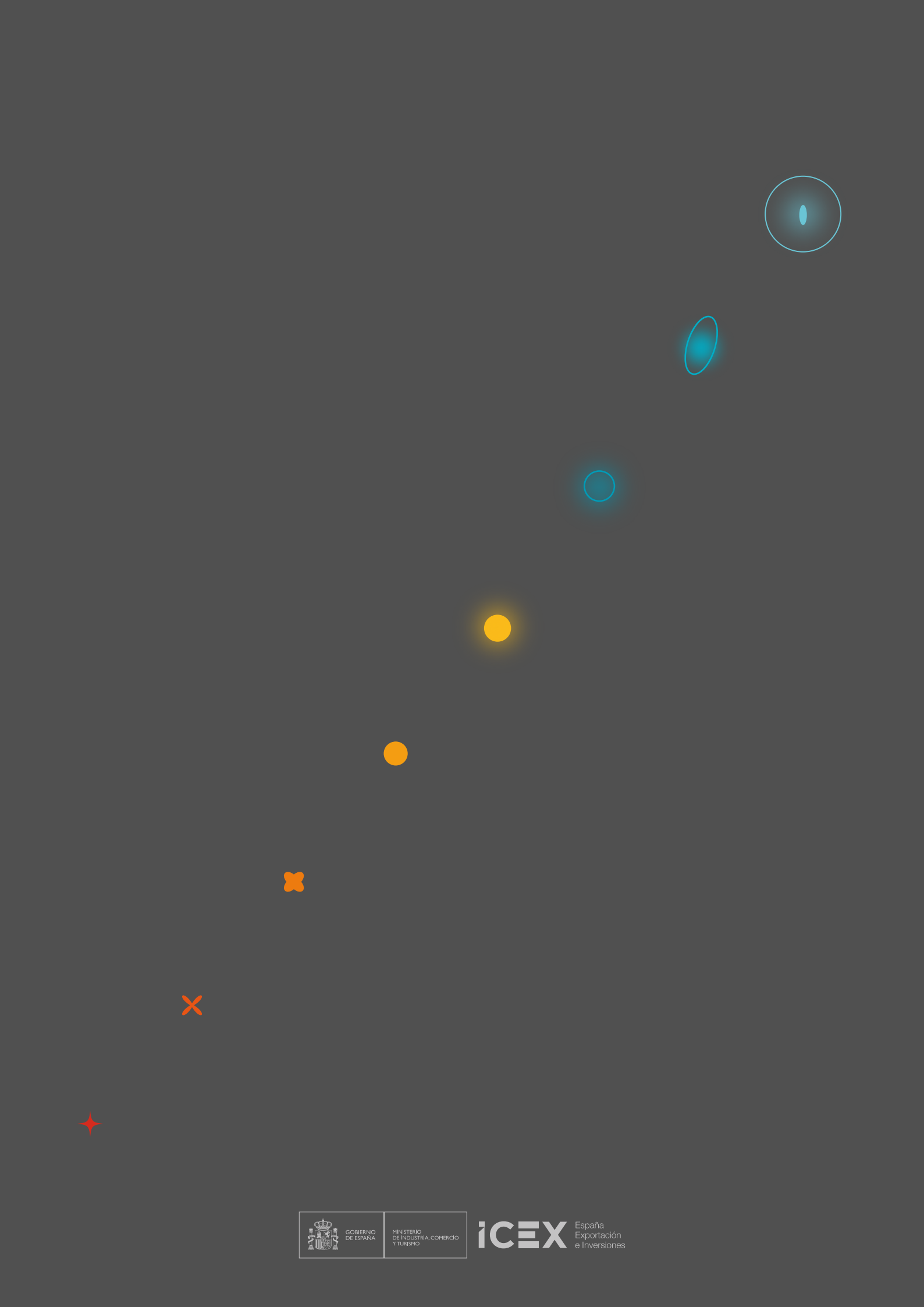
Webinar IAB Spain y My Data Mood: Identidad Digital como forma de pago y fidelización
https://www.youtube.com/watch?v=mScAMCi-6kHwylist=PLKVTjw-wOa1IKw2jrPR3ORcQRk-NOo_6upyindex=5

Webinar: "Mirakl y la magia del Marketplace"
https://www.youtube.com/watch?v=ton2vMGX-DBI

What Is Strategy? It's a Lot Simpler Than You Think:
https://youtu.be/o7Ik1OB4TaE

WINGS: The 5 primary skills for the future of work:
https://youtu.be/GKDvSYDbyYY

Winning the Zero Moment of Truth - A New Mental Model:
https://youtu.be/b8zRfiPfGTw



GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO
ICEX España Exportación e Inversiones