

**Plan de
Internacionalización
de Empresas**

16

MANUAL

INTERNACIONALIZACIÓN

EDICIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

DIRECCIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

© 2008 DE ESTA EDICIÓN

En la elaboración de este documento ha participado la empresa ESIC Business & Marketing School.

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia (CEEI Valencia)
Avda. Benjamín Franklin, 12. Parc Tecnològic
46980 Paterna (Valencia)

DISEÑO

Debase Estudio Gráfico

MAQUETACIÓN

Neto estudio creativo, S.L.

DERECHOS RESERVADOS

Queda rigurosamente prohibido, según autorización escrita de los titulares de Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamo público.

Este Manual se ha editado gracias al apoyo prestado por el IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de la Generalitat Valenciana) a través del Convenio singular de colaboración para el desarrollo del Programa de Asistencia al Emprendedor.



Manual 16

Plan de internacionalización de empresas



www.redceei.com
www.emprenemjunts.es

Financiado por:



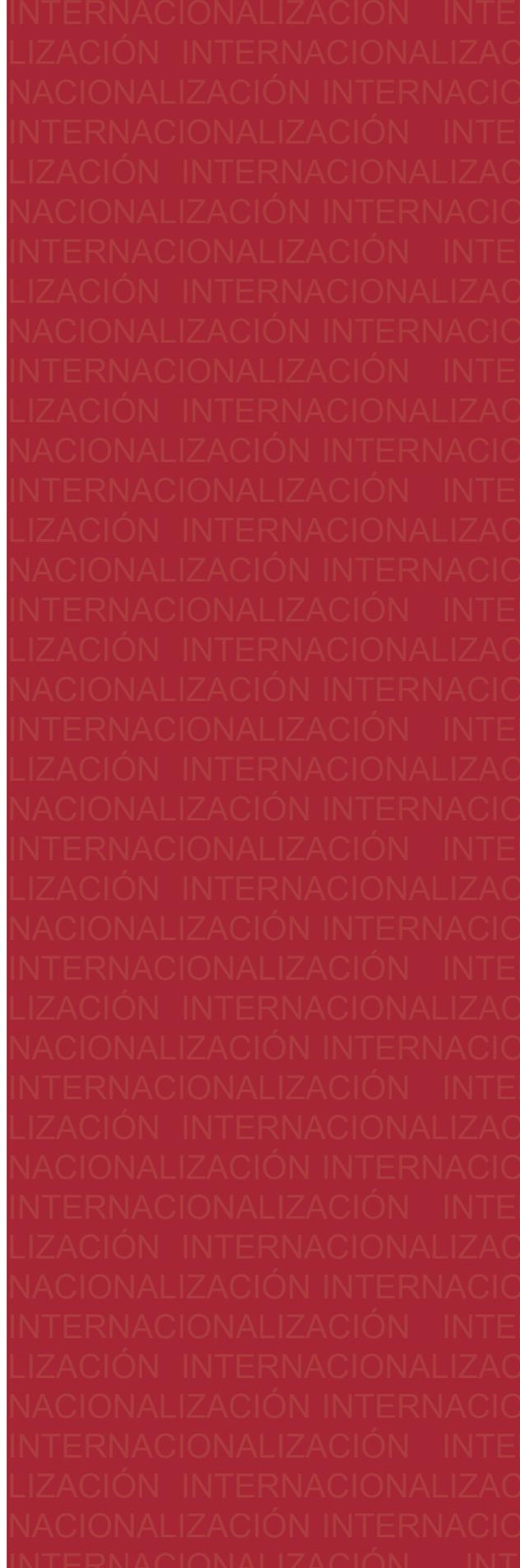


Índice

e c i p u | Índice

1 GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN	7
2 EVALUAR EL POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	9
3 PLANIFICAR LA INTERNACIONALIZACIÓN	11
4 INVESTIGAR Y SELECCIONAR MERCADOS EXTERIORES	13
4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	13
4.2 MÉTODOS PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES	15
5 ACCEDER A LOS MERCADOS	19
5.1 FORMAS DE ACCESO COMERCIALES (DIRECTAS E INDIRECTAS)	19
5.2 FORMAS DE ACCESO NO COMERCIALES	25
5.3 COLABORAR CON OTRAS EMPRESAS	28
5.4 PAUTAS PARA LA ELECCIÓN DE LA FORMA DE ACCESO	30
6 ¿QUÉ PRODUCTO O SERVICIO OFRECER? EL MIX DE MARKETING INTERNACIONAL	33
6.1 PRODUCTO	33
6.2 PRECIO	35
6.3 DISTRIBUCIÓN	37
6.4 PROMOCIÓN	40
7 CERRAR UN ACUERDO	42
7.1 PEDIDO Y CONTRATO	42
7.2 LOS INCOTERMS	44
8 COBRAR Y ASEGURAR	46
8.1 MEDIOS DE PAGO Y COBRO	46
8.2 ASEGURAR LAS OPERACIONES INTERNACIONALES	47
9 BUSCAR APOYOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	48
10 BIBLIOGRAFÍA	50

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS



3. Segmentos de mercado atendidos y capacidad de comercialización de la empresa
4. Análisis del “Entorno Global” y del “Entorno Sectorial”.
5. Grado de necesidad y motivación exportadora
6. Análisis de la potencialidad exportadora de los productos
7. Análisis de la capacidad productiva
8. Capacidad organizativa y de gestión
9. Capacidad planificadora y de financiación
10. Seriedad y capacidad de cumplimiento

Con todos estos datos la empresa habría de poder evaluar su potencial exportador, o el de sus diferentes “productos/mercado”, así como el grado de coherencia y realismo de su actitud exportadora. El resultado de este diagnóstico debería resumirse en un análisis DAFO de la empresa ante los mercados internacionales.

El análisis DAFO consiste en una representación sintética y resumida de la situación de la empresa ante los mercados internacionales, atendiendo a aspectos tanto internos de la empresa como relativos a su entorno:

	Negativo	Positivo
Interno	Debilidades	Fortalezas
Externo	Amenazas	Oportunidades

En función de esta foto fija de sí misma, la empresa habrá de ver si está preparada para desarrollar una actividad activa y planificada de exportación o, en caso contrario, de cuales son los mecanismos correctivos que debe aplicar para estar en disposición. La utilidad del DAFO no radica sólo en su capacidad de representar la situación de la empresa, sino también, y especialmente, en su ayuda para confeccionar las líneas maestras del plan estratégico de la empresa ante la internacionalización.

La técnica para explotar el DAFO en el sentido propuesto pasa por actuar ante cada variable de una manera distinta:

Factor	Acción
Debilidades	Corregir
Amenazas	Afrontar
Fortalezas	Mantener
Oportunidades	Aprovechar

Desde un punto de vista estratégico, podemos hablar para cada variable de:

Generación de estrategias	Fortalezas	Debilidades
Amenazas	Estrategias reactivas	Estrategias defensivas
Oportunidades	Estrategias ofensivas	Estrategias adaptativas

Un buen análisis DAFO nos dará las claves para elaborar posteriormente nuestra estrategia de actuación en los mercados internacionales.

demanda o consumo aparente por subsectores, demanda o consumo aparente por regiones, áreas geográficas o principales núcleos urbanos, demanda por habitante y año y porcentaje de gasto familiar para el producto concreto (productos de consumo) en comparación con países representativos del entorno de la empresa.

2. Aspectos cualitativos (“¿cómo es el comprador/ consumidor?”): tipología del comprador, comportamiento del consumidor ante las distintas opciones de producto que se le ofrecen, segmentación del mercado, segmentos objetivo, identificación del comprador con el país origen del producto, importancia del made in en la venta del producto.

La oferta (análisis de la competencia):

estructura, situación y perspectivas de la industria local, principales fabricantes nacionales (número, valor de la producción y localización geográfica), volumen, origen y cuota de mercado que representan las importaciones, principales fabricantes extranjeros (empresas y marcas presentes en el mercado, formas de implantación, características comunes de los productos que se ofrecen), segmentos de mercado cubiertos por los competidores nacionales y extranjeros, ranking de cuotas de mercado y zonas geográficas dominadas por cada competidor.

Precios y márgenes comerciales:

coste del transporte, almacenamiento y distribución, márgenes comerciales según distintas posiciones en los canales de distribución, banda de fluctuación de precios, precios de la competencia.

Canales de comercialización:

organización del sistema de distribución del país y las distintas categorías de intermediarios, descripción de cada categoría según la gama de productos ofrecidos, así como porcentaje de los importados, nivel de especialización, desarrollo de técnicas de gestión y de venta, métodos comerciales propios de cada intermediario, principales importadores y distribuidores regionales, exigencias y prácticas en materia de exclusividad, para bienes de equipo y proyectos industriales que tengan una demanda institucional

habrá que estudiar el sistema de compra por parte de la administración, principales sistemas de promoción y comunicación con el mercado y su coste, presentación del producto (embalaje, material y tamaño del envase), importancia de la presentación a la hora de vender el producto.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación de gabinete (Desk Research):** obtención, análisis y selección de toda la información secundaria disponible a través de internet y publicaciones oficiales y privadas.
- **Investigación de campo (Field Research):** obtención de información primaria a través de agentes y compradores que intervienen en el mercado

FUENTES DE INFORMACION

Internet se ha convertido en la principal fuente de información para los profesionales de la internacionalización de la empresa. A continuación se incluye una pequeña selección de las innumerables páginas web con información de apoyo:

- **ICEX:**
<http://www.icex.es>
- **CÁMARAS DE COMERCIO:**
<http://www.plancameral.org>
- **IVEX:**
<http://www.ivex.es>
- **COPCA:**
<http://www.copca.com/infoexport>
- **JETRO:**
<http://www.jetro.go.jp>
- **INTERNATIONAL CHAMBER NETWORK:**
<http://www.worldchambers.com>
- **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO:**
<http://www.wto.org>

- **DEPARTAMENTO DE COMERCIO DE ESTADOS UNIDOS:** <http://www.stat-usa.gov>
- **EXPORTACION A ESTADOS UNIDOS:** <http://www.usitc.gov>
- **ACCESO A MERCADOS FUERA DE LA UNION EUROPEA:** <http://mkaccdb.eu.int>
- **INFORMACION COMERCIAL SOBRE CHINA:** <http://www.china-inc.com>
- **SERVICIO DE COMERCIO EXTERIOR DE FRANCIA:** <http://www.dree.org>

Véase también la publicación Internet para la empresa exportadora, en Biblioteca Práctica de Comercio Exterior, Consejo de Cámaras de la Comunidad Valenciana, 2001.

4.2 SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

En internacionalización se hace siempre necesario proceder a una selección de mercados en los que actuar. Por un lado, es imposible abarcarlos todos por evidentes limitaciones humanas y materiales siempre presentes en mayor o menor medida en la empresa. Por otro lado, es necesario establecer un orden de prioridad a la hora de planificar el acceso a los mercados, invirtiendo más recursos, esfuerzos y compromiso en los que parezcan a priori de mayor interés. Se hace por ello necesario llevar a cabo una cuidadosa selección de mercados.

ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN EN MERCADOS EXTERIORES

Hay tres modelos de acercamiento a los mercados internacionales según se lleve a cabo el proceso de selección:

(1) **ACERCAMIENTO PASIVO:** exportación de forma pasiva, respondiendo a pedidos no esperados por parte de compradores, agentes o distribuidores en mercados exteriores. No se lleva a cabo una selección de mercados de manera sistemática, sino que la empresa

se dirige a los mercados de los que le llegan los clientes internacionales. La estrategia de marketing internacional es prácticamente inexistente. Produce beneficios a corto plazo por bajos costes.

Éste ha sido el típico método de selección de mercados llevado a cabo por el sector cítrico valenciano. La selección inicial de mercados se circunscribió inicialmente a los distintos países europeos en función del interés que los propios agentes de mercado iban mostrando por los cítricos.

(2) **ACERCAMIENTO ACTIVO EXPANSIVO:** el exportador es activo. La selección de mercados se realiza por similitud o proximidad geográfica al doméstico o a mercados exteriores ya conocidos por la empresa de tal forma que el exportador se va introduciendo de un mercado al siguiente adaptando mínimamente el producto y los distintos parámetros del programa de marketing internacional. Se basa en la experiencia. La integración económica de zonas geográficas promueve estas estrategias.

La mayor parte de empresas manufactureras valencianas, por ejemplo del sector del mueble o del calzado, han utilizado este método para convertir a Portugal en uno de los primeros países que abordar debido a su proximidad, tanto geográfica como cultural.

(3) **ACERCAMIENTO ACTIVO REDUCTIBLE:** la selección de mercados se efectúa también de forma activa, pero esta vez sobre el total de mercados exteriores, que normalmente se clasifican por zonas geográficas en base a criterios económicos, políticos, de lengua, etc. Supone un análisis sistemático de todos los mercados, eliminando en una primera fase los menos prometedores (pre-selección) y siguiendo la investigación en los mercados más atractivos (selección). Integra los dos métodos anteriores, puesto que permite valorar los criterios “origen de una demanda inesperada”, “proximidad geográfica o cultural” o “familiaridad de mercado” en el marco de un método objetivo de ponderación, junto con otros criterios relevantes. Es el método más costoso (pues supone una inversión continua en investigación de mercados internacionales), pero también es el más rent-

able a largo plazo, pues no desatiende ningún mercado potencial.

VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN

El método maduro de acercamiento activo reductible requiere una primera fase de preselección de mercados, en los que se produce un descarte relativamente rápido de los mercados menos interesantes.

- **FASE I: PRESELECCIÓN DE MERCADOS MÁS FAVO-RABLES:** con ayuda de las fuentes de información secundaria fundamentalmente, podemos realizar una preselección sin necesidad de desplazarnos al exterior. Factores a tener en cuenta:

1. **Factores específicos de la empresa:** conocimiento de idiomas del personal de la empresa, experiencia en algunos mercados, contactos ya establecidos con empresas extranjeras.
2. **Características del producto:** el producto ha de ser apropiado para el mercado.
3. **Proximidad geográfica:** menor coste de transporte favorece la competitividad, especialmente en bienes de consumo.
4. **Situación financiera de los países:** eliminar aquellos con problemas en cuanto al cumplimiento de los pagos internacionales. Ver aquellos para los que existen líneas de financiación oficiales.
5. **Exportaciones españolas a dichos mercados:** ver si la competencia en nuestro mercado es también competitiva en dichos mercados.
6. **Volumen de importaciones de cada mercado:** conocer si importa ese tipo de producto y de que países lo está haciendo.
7. **Restricciones a la importación:** por cupos, aranceles, barreras no arancelarias, barreras técnicas, normativa ecológica, etc.

8. **Necesidad de homologar / certificar el producto:** bien sea por imperativo legal o por hábitos de consumo de los compradores.

El procedimiento de preselección nos permite “tachar” o “eliminar” de una manera provisional aquellos mercados que, en principio, parecen menos interesantes para una primera aproximación. Se trata de una fase negativa, en la que dejamos en suspenso de manera rápida los países que estimamos de muy bajo potencial.

- **FASE II: SELECCIÓN:** cuando ya se tiene tras la anterior preselección una lista con los diez o quince países más interesantes, los criterios de elección de los mercados prioritarios más importantes son:
 1. **Tamaño del mercado:** elegir mercados que tengan elevado potencial de compra.
 2. **Proximidad del mercado:** en una fase inicial conviene elegir un país cercano desde el punto de vista geográfico o cultural.
 3. **Fase de crecimiento:** escoger países en los que existan previsiones (a nivel macroeconómico y sectorial) que indiquen que la demanda del producto se encuentra en una fase de crecimiento.
 4. **Precio:** encontrar mercados en los que el precio de entrada sea asequible y permita obtener un margen comercial suficiente. No obstante, el factor precio es bastante incierto puesto que nuestro producto puede tener ventajas comparativas con respecto a sus competidores potenciales, aún siendo de precio superior.
 5. **Ventaja competitiva:** elegir aquellos países en los que el producto ofrece una ventaja competitiva con relación a los productos que se están comercializando, bien sea en el producto en sí mismo, como en el servicio que se ofrece.
 - El proceso de selección es de carácter positivo, pues utilizamos factores, datos y argumentos a favor de un puñado de mercados que, en

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

principio, nos parecen los más interesantes. En este momento utilizamos una matriz para puntuar cada mercado de los que habían superado la primera criba en la fase de preselección (ver cuadro al final de esta sección). Finalmente, habrá que quedarse con una lista reducida de países que serán prioritarios para el inicio de la actividad exportadora, clasificados de acuerdo con una ponderación de todos los factores anteriores en una suma total. Esta clasificación irá cambiando con el tiempo en función de la experiencia adquirida.

- Hay que recalcar la importancia de la ponderación de los factores a tener en cuenta a la hora de materializar la selección de mercados. Dependiendo del tipo de producto, por ejemplo, la distancia geográfica puede ser un elemento determinante (que haga difícil atacar mercados lejanos) o bien un elemento irrelevante. La importancia de unos criterios sobre otros no son, pues, extrapolables de un sector a otro ni siquiera de una empresa a otra (ver el cuadro de ayuda a la selección de mercados más adelante para clarificar la aplicación de lo dicho).
- En principio, para una PYME es preferible en cuanto al número de países objetivo que sean “pocos pero buenos” (no dispersar) y habrá que intentar que no todos tengan las mismas características ni que pertenezcan a las mismas zonas económicas (no poner todos los huevos en la misma cesta). La máxima de “pocos pero buenos” es especialmente indicada cuando los costes de penetración en cada uno de los mercados son elevados, cuando la población respectiva sea elevada, o cuando los niveles de crecimiento de dicha población o de sus niveles de renta presenten un elevado crecimiento.

A continuación se reproduce un ejemplo sencillo de cuadro de ayuda para la selección de mercados internacionales aplicado a una empresa de ingeniería

especializada en frío industrial (fabricación e instalación de cámaras de frío para la industria agroalimentaria).

Es conveniente que se analice cada uno de los mercados resultantes de la selección de acuerdo con el máximo número posible de factores o criterios y contando con las opiniones mejor formadas e informadas que sea posible.

SELECCIÓN MERCADOS

Criterio	Ponderación	Mercado Marruecos		Mercado Francia		Mercado Turquía		Mercado		Mercado		Observaciones
		Imp	*p	Imp	*p	Imp	*p	Imp	*p	Imp	*p	
Proximidad	4	5	20	5	20	3	12					
Nivel de renta	3	2	6	5	15	3	9					
Tamaño de la industria agroalimentaria	5	4	20	5	25	4	20					
Crecimiento PIB	5	4	20	2	10	4	20					
Nivel tecnológico	5	4	20	1	5	3	15					
Competidores	3	5	15	1	3	4	12					
Precio	3	4	12	2	6	3	9					
Total puntuación			113		84		97					Marruecos es el mercado más interesante

- Criterios: enumerar los más destacados.
- Mercados: en cada columna asignar un mercado destacado; pueden utilizarse plantillas adicionales en caso de que haya un número mayor de mercados preseleccionados.
- Ponderación (p): indicar el valor asignado de 1 a 5 a este criterio según su atractivo para nosotros.
- Imp: indicar de uno a cinco la situación de este mercado con respecto a este factor según nos favorezca.
- *p: multiplicar a ponderación del factor por la situación del mercado ante el actor (Imp).

05

ACCEDER A LOS MERCADOS



La forma de acceso a los mercados exteriores no está estandarizada ni estereotipada, por lo que cada empresa habrá de buscar su propio camino. Entendemos por forma de entrada o acceso a un mercado el tipo de elemento, apoyo, intermediario, instrumento, etc. que permite introducir nuestro producto o nuestra empresa en el mercado extranjero al mismo nivel que los productos o empresas de nuestra competencia.

Es normal que las empresas comiencen por un sistema de comercialización exploratorio y poco costoso, con riesgos muy controlados y medidos, y que poco a poco vayan evolucionando hacia fórmulas más costosas, pero más eficaces y rentables.

Podemos distinguir entre tres grandes grupos: 1) estrategias de exportación o comerciales (dividida a su vez en estrategias de venta directa e indirecta o subcontratada), 2) estrategias de actuación en los mercados internacionales distintas de la exportación y 3) fórmulas de colaboración con otras empresas.

5.1 FORMAS DE ACCESO COMERCIALES (DIRECTAS E INDIRECTAS)

VENTA DIRECTA

En general, la venta directa se caracteriza por:

- ausencia de barreras entre el mercado y la empresa exportadora.

- transparencia de la acción comercial.
- contacto permanente con la clientela.
- exigencia de recursos humanos especializados.
- organización eficaz.
- practica permanente de las técnicas del marketing internacional.
- formula onerosa.
- da mayores ventas a largo plazo y mayores beneficios, pero supone mayores costes.

DEPARTAMENTO PROPIO

- Contacto regular, directo y continuo de las operaciones comerciales con la clientela por parte del equipo de comerciales de la empresa exportadora.
- Típicamente consta de un director de exportación, así como de comerciales de área (especializados en zonas) y personal administrativo.
- Reside en origen, normalmente en las instalaciones propias de la empresa.
- Tiene una situación en el organigrama muy diversa en función de la empresa y su grado de internacionalización.

En la Comunidad Valenciana es relativamente frecuente encontrar un departamento con al menos un director o comercial internacional en las empresas de sectores con potencialidad exportadora (muebles, calzado, iluminación, cerámica de construcción, etc.).

REPRESENTANTE ASALARIADO

- Son empleados de la empresa exportadora residentes en un mercado exterior. Conocedores del sector. Se dedican en exclusiva a una empresa.
- Hacen la prospección, la promoción y el cierre de las operaciones comerciales. Está estrictamente controlado por la empresa exportadora.

- Sirven de apoyo a las expediciones y a su cobro.
- Antesala de la filial/sucursal. Apropiado cuando se pretende la implantación en el mercado.
- Atención a la legislación laboral del país de destino.
- Remuneración habitual: fijo más incentivos por ventas.

FILIAL COMERCIAL/SUCURSAL

- La diferencia entre ambas es que la filial tiene forma jurídica propia, no así la sucursal.
- Surge la iniciativa cuando el mercado absorbe un volumen importante del producto exportado.
- La determinación de precios y márgenes sin intermediarios hace que el producto sea más competitivo, amén de permitir un control absoluto del marketing por parte del exportador.
- No siempre es posible que la empresa matriz tenga el 100% de las acciones o participaciones de la filial debido a posibles regulaciones legales del país, que pueden obligar a la formalización de joint-ventures con socios locales.
- Ventajas:
 - Mayor control de distribuidores y concesionarios locales.
 - Mayor volumen de ventas.
 - Mayor penetración en el mercado.
 - Mayor proximidad a los clientes.
 - Permite el desarrollo del plan de marketing de la empresa.
 - Ocupación de mayores segmentos de un mercado extranjero.
 - Agilización de la distribución.

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

- Se estrechan las relaciones con la clientela.
- Goza de mejores relaciones con la administración.
- Da confianza al cliente sobre la continuidad de sus operaciones y la atención de las reclamaciones.
- Fiscalmente es importadora exclusiva de la empresa matriz, por lo que hace posible la aplicación de beneficios donde más convenga (origen o destino), subiendo o bajando los precios de cesión de central a matriz.
- Disminuyen los costes de envío al poder hacer grupaje en origen y almacenamiento en destino.
- Es conveniente la contratación de personal local, con un período de formación en la casa matriz.
- Debe estudiarse previamente y con mucho detenimiento la ubicación idónea de la filial/sucursal.

El fomento de la utilización de filiales es prioritario dentro del programa de ayudas de las entidades volcadas en el apoyo a los exportadores y muchas empresas valencianas están utilizando cada vez más esta fórmula. Así, Royo Group (empresa valenciana líder en la fabricación de muebles de baño) cuenta con filiales en Francia y Bélgica. Fermax (también valencianos y líderes en sistemas de acceso y seguridad) cuenta con más de una docena de filiales comerciales en Europa, Asia, América y Oriente Medio.

VENTA A DISTANCIA, POR CORREO, POR INTERNET

- Usado normalmente para productos de consumo perecedero, masivo, etc.
- Aproximación directa al cliente mediante catálogo enviado por correo, que recoge la oferta de varias empresas.
- El comprador hace sus pedidos directamente a la

empresa, telefónicamente o mediante boletines de respuesta.

- Grupos de compradores con un perfil específico y fidelizado.
- Muy usado en EE.UU., Alemania, Reino Unido, Francia y Japón. Relativamente poco utilizado en España, especialmente para abordar mercados exteriores.
- Se puede apoyar por campaña en televisión.
- Desarrollo creciente de venta por internet.

AGENTE A COMISIÓN

- Representa los intereses comerciales de varias compañías extranjeras, en un segmento geográfico de un mercado determinado, desempeñando las funciones que las empresas les otorguen.
- Es el sistema más utilizado por los exportadores españoles, especialmente en las primeras fases de su proceso de internacionalización.
- Tiene como principal función contactar con los clientes actuales o potenciales para conseguir pedidos para las empresas mandantes.
- Las empresas que representan suelen ofrecer productos complementarios, dentro de una gama homogénea.
- Puede ser persona física o jurídica.
- Son especialistas en su sector y para cada nuevo producto que representan pueden realizar una inversión comercial en stocks, materiales de demostración, actividades de promoción, etc.
- A veces contratan subagentes para conseguir mayor cobertura de mercado.
- Por todo lo anterior, suelen pedir la representación exclusiva de los productos.
- Trabajan por una comisión sobre ventas, en ocasiones

muy elevada. Suponen un coste fundamentalmente variable.

- La relación con el exportador se plasma en contrato mercantil.

- Funciones:

- a) Suministrar información permanente sobre las condiciones de acceso del producto al mercado,
- b) Análisis permanente del mercado y de la competencia,
- c) Prospección de nuevos clientes, proponiendo límites de crédito comercial,
- d) Visita regular de la clientela para formalización de operaciones,
- e) Satisfacción de reclamaciones,
- f) Colaboración en despachos de aduana de importación,
- g) Propuesta de acciones promocionales y presencia activa en ferias, etc.

- Ventajas:

- El agente cede su organización de ventas, coste que se ahorra el exportador.
- Facilita contactos con clientes importantes y/o institucionales.
- Inversión reducida para la introducción en el mercado.
- Permite mantener presencia permanente en el país objetivo.

- Inconvenientes:

- El éxito o fracaso de la actividad exportadora dependerá de la calidad del agente.
- Es difícil encontrar un buen agente.

- Si el agente lleva muchos productos, puede dedicarle poca atención a los productos de la empresa exportadora y ésta podrá influir poco en él. El agente puede volcarse en productos que le suponen una mayor rentabilidad.

- La empresa deberá inspeccionar periódicamente la zona para seguir, fomentar y controlar la red de distribución.

- Los buenos agentes suelen estar muy demandados por los exportadores. Es frecuente que ya trabajen para la competencia.

- A veces se habrá de elegir entre una oficina bien establecida de representación, quizá saturada, y una oficina más reciente, pero más agresiva y con ganas de trabajar, aunque con menos clientes.

- Vale la pena esperar a contactar con un buen agente, antes que precipitarse con uno malo, que nos puede "quemar" un mercado.

- Esta fórmula es muy apropiada para PYME que quieren entrar simultáneamente en varios mercados. Es muy utilizada por los sectores exportadores valencianos tales como el mueble, el textil-hogar o el calzado.

VENTA INDIRECTA O SUBCONTRADA

- La empresa exportadora vende sus productos en condiciones ventajosas a empresas instaladas de una manera o de otra en los mercados exteriores, que lo comercializan en un segmento geográfico determinado.

- La gestión de exportación queda reducida prácticamente a una venta doméstica.

IMPORTADOR-DISTRIBUIDOR

- Comerciante que actúa en su propio nombre y que compra en firme los productos de la empresa exportadora para su reventa.

- Asume riesgos y responsabilidades.

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

- Puede ser persona física o jurídica.
- Importa las mercancías de diversas empresas extranjeras para revenderlas a su clientela en su propia zona o país.
- Disponen de medios para almacenar y distribuir la mercancía. La distribuyen en el ámbito mayorista y/o minorista.
- Remuneración: descuento, que es el margen comercial o diferencia entre precios de importación y de venta final. Con el margen financia todas las actividades de promoción y de venta.
- Suele exigir exclusividad y defiende la reputación de la marca que distribuye.
- Se formaliza la relación en el contrato de distribución. En él es más importante la cláusula de exclusividad, que muchas veces es considerada por el distribuidor como innegociable, dado que asume todos los riesgos y costes en su mercado.
- Ventajas:
 - El distribuidor aporta su red comercial.
 - El exportador no asume riesgos financieros, pues las compras por el distribuidor son en firme.
 - El distribuidor asume gastos de promoción
- Inconvenientes:
 - Autonomía total de la política de ventas por parte del distribuidor.
 - Posible distribución de productos competitivos.
 - Dependencia absoluta del distribuidor, sin que el exportador tenga información del destino de las mercancías.
 - El distribuidor puede fijar precios demasiado altos (pocas ventas) o demasiado bajos (que luego repercutirá sobre el exportador): se

pueden acordar los precios (aunque no se puede obligar al distribuidor a vender a unos precios determinados).

- Muchas veces el importador-distribuidor es el único cliente de la PYME en un mercado, por lo cómodo que es.
- Se recomienda el distribuidor:
 - Cuando los productos deben entregarse de forma frecuente y rápida.
 - Cuando sea muy variable el volumen de los pedidos y sea caro servirlos individualmente.
 - Cuando se requieren *show-rooms* u otros medios para competir con otras empresas ya introducidas.
 - Cuando se necesita un buen servicio posventa.
 - Cuando no se tiene mucha experiencia en comercio exterior.

Hay muchos países para los que el importador-distribuidor ha sido un elemento casi inevitable para los exportadores valencianos, bien sea por razones legales (países del golfo), bien por ser de gran tamaño y difíciles de atender directamente (países grandes como EEUU, Brasil o México). En demasiadas ocasiones el importador-distribuidor ha sido un medio cómodo pero arriesgado de abordar un mercado (poca fidelidad, concentración de riesgos, etc.).

TRADING COMPANY (SOCIEDAD DE COMERCIO EXTERIOR)

- Empresas especializadas en comercio exterior.
- Son usuales en Japón, EE.UU. y también, aunque menos, en Francia y Gran Bretaña.
- Dos grandes tipos:
 1. Las que llevan a cabo todas las operaciones de exportación, asumiendo todos los riesgos de

las mismas, comprando y vendiendo en firme y llevándose un margen de cada operación. Las *sogo soshas* japonesas son las más sofisticadas, con enormes cifras de ventas, diversidad de negocios, implantación a nivel mundial. Además de comprar y vender también financian, aseguran, transportan, almacenan, coordinan, etc.

2. Intermediarias, que facilitan contactos y dan servicios de exportación. No asumen riesgos y perciben una comisión. Suelen ser más pequeñas. A éstas muchas veces se las denomina *Export Houses* o *Export Management Companies*.

- Según la ONU las trading desarrollan un 25% del comercio internacional mundial.
- En Japón hay más de 10.000 y las 9 mayores acaparan más del 50% del comercio exterior japonés (ejemplos: C.Itoh, Mitsui&Co. Ltd., Mitsubishi, etc.).
- Suelen ser utilizadas para mercados muy difíciles.
- A veces están especializadas en materias primas, productos alimenticios, energéticos, etc. También se da en ocasiones una especialización por mercados y se radican en países según sus lazos históricos, así, en Francia abundan tradings especializadas en África subsahariana.
- Ventajas:
 - Ahorro de costes de prospección, administrativos, etc.
 - La cartera de clientes de la trading es más importante.
 - EL producto complementa otros productos, lo que aumenta la venta.
 - Puede dar acceso a clientes que solo cuentan con unos pocos proveedores y también a clientes “correctos”, sin pérdidas de tiempo.
 - La trading conoce muy bien el mercado.

- El producto es arropado por el posible prestigio de la trading.
- El fabricante ahorra mucho tiempo que destina a otros mercados.

- Desventajas:

- El fabricante puede llegar a tener poca información sobre el mercado.
- El control sobre el mercado puede ser muy reducido.
- La trading puede desinteresarse por el producto si hay otros más rentables o éste puede olvidarse o desaparecer en el surtido.

- La mayoría de las trading (sobre todo las del tipo 1) actúan más bien como agencias de compras que como representantes de ventas. Por ello, al negociar con ellas hay que tener siempre presente quién es realmente su cliente.
- Muchas veces la trading tiene el sambenito de “encarecedora”, pero no tiene porqué ser así, pues asume muchos costes de administración y gestión.
- Sólo será exitosa la formula si la empresa se involucra mucho en la trading, obtiene información y colabora con ella.

AGENTE DE COMPRADORES EXTRANJEROS

- Actúa por cuenta de su/s empresa/s mandante/s en el extranjero. Cobra de éste una comisión por las compras que gestiona.
- Busca y selecciona proveedores para sus sociedades mandantes, quienes estipulan previamente las características específicas del producto que desean, así como el precio máximo al cual están dispuestas a adquirirlo.
- Suelen estar especializados en un determinado tipo de productos.

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

- Ventajas:
 - Ahorro de tiempo, dinero y molestias en la búsqueda de clientes.
 - Económica: posiblemente la forma más económica de vender en el exterior.
 - No se asume ningún riesgo.
- Inconvenientes:
 - Es muy selectivo: difícil entrar en la “lista de proveedores” de la empresa extranjera.
 - Máxima dependencia del intermediario.
 - Difícil obtener un buen margen en este tipo de venta.

5.2 FORMAS DE ACCESO NO COMERCIALES

Se entienden por tales las formas de acceso al mercado en las que no se da un transporte físico de la mercancía producida en el país de origen, sino que la empresa realiza las actividades productivas y/o de marketing directamente en el mercado de destino.

CONTRATO DE FABRICACIÓN

- Contratar la fabricación de un producto en el país o mercado de destino.
- Con esta fórmula la empresa exportadora se reserva el marketing y la comercialización del producto, subcontratando sólo la fabricación.
- No se trata entonces de cesión de tecnología alguna (ver apartado siguiente), sino sólo de “subcontratación de la producción”.
- Riesgos de la fórmula:
 - a) Dificultades de encontrar fabricantes que garanticen la calidad del producto, por lo que se suele hacer necesario controlarla desde la propia empresa exportadora;
 - b) Riesgos de generar nuestro propio competidor en el mercado.

Empresas alicantinas de juguetes han subcontratado la fabricación de algunas series de sus productos en China para después comercializarlos en España y en otros mercados. Gabol, empresa valenciana fabricante de maletas, mochilas, etc. subcontrata desde hace muchos en este mismo país su producción, al igual que la empresa Luanvi, especializada en ropa deportiva.

CESIÓN DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL

- Esta fórmula de internacionalización es de especial interés cuando la legislación del país imposibilita la importación o la dificulta enormemente, de tal manera que se cede así la tecnología industrial a una empresa del país.
- Dos tipos fundamentales:
 1. Licencia de fabricación de un producto patentado:
 - Se tiene que complementar en un país en vías de desarrollo (PVD), que no suele tener infraestructura técnica, con un período de asistencia técnica a cargo del cedente.
 - Se materializa a través de un acuerdo formalizado entre la empresa que posee la patente y un concesionario autorizado a fabricar el producto basado en la inversión en un territorio determinado.
 - El concesionario paga al propietario de la patente una suma convenida (regalía) por unidad producida y/o vendida por el concesionario en el plazo de validez de la patente. Cuando ha transcurrido el plazo, la invención pasa a ser de dominio público.
 - Hay que patentar el invento en todos los países donde se piensa actuar.

2. Transferencia de *know-how*:

- Sin patente.
- Supone formar al personal local (del PVD normalmente) para poner en marcha un nuevo proceso industrial o enseñar el manejo de una máquina o formar a técnicos en métodos modernos de gestión industrial.
- Tanto en (1) como en (2) hace falta:
 - Recursos humanos que se desplacen al exterior para formar a los técnicos.
 - Recursos financieros para hacer prospección de mercados.
- Hay que destinar mucho esfuerzo y recursos en la selección de mercados y, una vez seleccionado, en los aspectos legales del proceso en cada país.
- Supone un ahorro de costes, pero también puede suponer beneficios reducidos.
- Nuevamente corremos el riesgo de estar generando un competidor en el mercado y quizá en otros mercados.

FRANQUICIA INTERNACIONAL

- Comercialización de un *know-how* comercial aplicado a la distribución.
- El franquiciador cede al franquiciado la realización de un negocio por un tiempo limitado, en un lugar específico y de una forma prescrita.
- Concesión de:
 1. Venta de determinados productos.
 2. Prestación de servicios
 3. *Know-how*
 4. Utilización de nombres y marcas
- Lo que se ceda debe haber sido avalado por el éxito.

- El franquiciador percibe un royalty sobre ventas y un canon de entrada (fijo, de una vez).
- Nace en EE.UU., donde actualmente acapara el 50% de la venta minorista.
- En Europa destaca en Francia, donde acapara sólo el 7%.
- La reglamentación legal es en el ámbito comunitario (Reglamento CEE nº 4087/88).
- Se formaliza en un contrato de franquicia, por el que el franquiciador cede:
 1. Uso de una denominación o rotulo común y una presentación uniforme de los locales.
 2. Comunicación de un *know-how*.
 3. Prestación de asistencia técnica durante la vigencia del acuerdo.

La empresa Panda Software, desarrolladora del famoso antivirus, optó muy pronto por este sistema para internacionalizarse ante la necesidad de alcanzar rápidamente dimensión en un momento en el que emergía la amenaza de las grandes compañías especializadas internacionales.

JOINT-VENTURE (EMPRESA CONJUNTA)

- El término completo es *International Joint Business Venture* (empresa internacional conjunta, filial común o negocio internacional con riesgo compartido).
- Es toda forma de asociación entre empresas de distintos países que tiene por objeto la colaboración duradera en los planos técnico/productivo y/o comercial y que se formaliza bien mediante la constitución de una sociedad mixta o bien reposa exclusivamente sobre un contrato.
- Se suele aplicar ahora el término para asociaciones temporales de empresas en las que no sólo se aporta capital, sino otras obligaciones: normalmente colaboración entre una empresa de un país

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

desarrollado y una empresa (pública o privada) de un PVD.

- La esencia de la colaboración estriba en que cada uno de los socios aporte un elemento clave para el buen desarrollo del negocio. No se trata de que cedan en terceros la gestión del negocio. Habitualmente la empresa del país desarrollado aporta un know-how y la empresa del PVD aporta acceso al mercado.
- Se formaliza en un contrato llamado *protocole* en francés y *head of agreement* en inglés, que define las condiciones de explotación, política financiera y normas de administración del negocio.
- Es muy complejo:
 1. Búsqueda del socio adecuado.
 2. Negociación del acuerdo.
 3. Limitaciones del marco jurídico del país.
 4. Características del entorno cultural.
- Factores de éxito:
 1. Compatibilidad de los socios.
 2. Interés común en la *joint venture* por encima de intereses individuales.
 3. Respeto y confianza mutua entre los socios.
- Factores de estabilidad:
 1. Definición precisa de los objetivos de la *joint venture* por un período de cinco años (mínimo).
 2. Contratación de asesores especializados para formalizar los acuerdos.
 3. Previsión de las contingencias que pudieran surgir.
 4. Fijación realista de expectativas de resultados.
- Tipos de socios de una *joint venture*:

1. Gobiernos y sociedades paraestatales

2. Instituciones financieras

3. Importadores

4. Inversores privados

• Elección del mercado:

- En los PVD suele haber obstáculos a la implantación industrial de forma simultánea a fuertes apoyos a la inversión extranjera.
- Para seleccionar el mercado debe primar la amplitud del mercado potencial sobre los apoyos a la inversión extranjera, pues éstos pueden cambiar o pueden suponer el cumplimiento de requisitos muy difíciles de satisfacer.
- El proyecto debe ser el factor fundamental, en cuanto a su viabilidad técnica y financiera y la actitud favorable del entorno hacia la implantación extranjera.

CENTRO DE PRODUCCIÓN

- Consiste en la apertura por parte de la empresa exportadora de un centro de producción en el mercado de destino que atienda íntegramente al mercado en las mismas condiciones que una empresa nativa.
- Es la última etapa en el proceso de internacionalización de una empresa, que supone que deja de ser exportadora y pasa a ser multinacional.
- Supone máximo riesgo y compromiso con el mercado. Los costes de abandono de mercado, en su caso, serán importantes.
- Modalidades:
 1. **Ensamblaje.** Reduce barreras arancelarias. Reduce costes generales (en ocasiones). Reduce costes de transporte.
 2. **Filiales de plena propiedad.** Gran inversión y

compromiso con el mercado objetivo.

3. **Adquisición de una empresa.** Acceso inmediato a una realidad en marcha.
4. **Joint-ventures.** Comporta compartir la propiedad del centro de producción.

La empresa valenciana Jamones Nicolau se implantó en Chile por medio de la empresa Compañía Andina del Jamón Serrano con el fin de producir jamón serrano en dicho país y así poder abastecer desde allí el mercado argentino y otros países latinoamericanos. Asimismo el mercado de los EEUU se veía desde allí más abordable, dadas las trabas para la importación de productos alimentarios por parte de las aduanas norteamericanas y la gran oportunidad que constituía la asociación de Chile con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

5.3 COLABORAR CON OTRAS EMPRESAS

Consiste en la colaboración entre una empresa española y una o más empresas (españolas o extranjeras) con el objetivo de conseguir ventajas mutuas en el contexto de los mercados internacionales.

CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

- Agrupación de empresas con vocación exportadora.
- Las empresas miembro tienen como objetivo desarrollar sus mercados de exportación a partir de un mercado interior común.
- Número limitado de socios: normalmente entre tres y siete.
- Empresas fabricantes de productos normalmente complementarios.
- En la mayor parte de los casos los productos de las empresas tienen un canal de comercialización común.
- Duración no definida o limitada de antemano.
- Homogeneidad en el tamaño de las empresas.

- Compromiso económico y/o comercial.
- Estrategia comercial conjunta para los socios. Cierta grado de interdependencia en la gestión.
- Las empresas adquieren habilidades necesarias para exportar individualmente al abandonar el consorcio o en caso de disolución.
- Clases de consorcios:
 - Sectoriales/multisectoriales
 - Promoción/comercialización
 - Origen/destino
- Ventajas:
 - División de gastos
 - Mayor predisposición a contratar profesionales competentes
 - Gama más amplia de productos
 - Mayor poder de negociación
 - Aportaciones de las empresas-socio
 - Aprendizaje para la exportación
 - Subvenciones
- Inconvenientes:
 - Dificultad para definir una estrategia comercial conjunta
 - Competencia
 - Falta de atención suficiente a cada socio
 - Decisiones de compromiso
 - Pérdida de libertad
 - Incidentes económicos y financieros
 - Posibles tensiones entre asociados

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

- La Cámara de Comercio de Valencia tiene un servicio especializado para la creación de consorcios de exportación que asesora en todos los pasos necesarios para la puesta en marcha de este tipo de iniciativas. Ejemplos de consorcios de exportación generados por este programa son Cold Group (frío industrial, www.coldgroup.com) o D'Elite Export Consortium (alimentación gourmet, www.delittespain.com).

PIGGY-BACK

- Utilización por parte de una empresa que quiere exportar a un mercado, de la estructura y red comercial de otra empresa ya establecida en él y normalmente bien implantada, remunerándola mediante el pago de una comisión sobre la cifra de ventas realizadas o bien mediante un descuento si se da la compra en firme. La empresa implantada ya en el mercado suele ser fabricante o productora, a menudo de productos complementarios de los del exportador.
- La PYME suele utilizar esta fórmula en casos de mercados lejanos o secundarios, con costes elevados para su introducción en éstos y ante su carencia de presupuesto.
- La fórmula tiene unos costes mínimos.
- La empresa que cede su red suele ser sólida y fuertemente implantada. Normalmente sus productos son complementarios a los de la empresa exportadora.
- Se firma un contrato (duración uno o dos años), en el que se estipulan funciones del intermediario y condiciones generales.
- Puede conservarse la marca propia o adoptar la marca de la empresa que distribuye.
- Puede ser un buen punto de partida para introducirse en dicho mercado.
- Posible inconveniente para el exportador: dificultad de hacerse aceptar por la empresa que tiene las redes de distribución. También hay que contar con el dominio

de la distribución por parte de la empresa que cede sus redes.

- Ventaja para el que cede la distribución:
 - a) Ampliación de la gama de productos, con lo que su oferta es más atractiva para sus clientes, y
 - b) Amortización más rápida de los gastos de distribución.
- Riesgos o problemas más frecuentes:
 - a) Seguimiento de la calidad de los productos del exportador y el mantenimiento de ésta.
 - b) Seguimiento de la continuidad del suministro del producto (si se corta, problemas graves para el que comercializa).

IBM comercializó en EEUU pequeñas fotocopiadoras Minolta con la marca IBM. El resto Minolta las comercializaba con su propia distribuidora en EEUU, pero para éstas IBM le daba más ventas. Freixenet ha tenido acuerdos de piggy-back en Alemania con Henkel para la distribución de la marca propia Don Cristóbal y en EEUU con Domecq para marca Lembey

JOINT VENTURE COMERCIAL E INTERCAMBIO DE REDES COMERCIALES

- Una *Joint-Venture Comercial* es una alianza estratégica entre empresas (muchas veces europeas) de distintos países para aminorar la competencia y tener presencia simultánea en varios mercados.
- Fundamentalmente se aporta *know-how* de marketing y exportación.
- Las empresas colaboran entre sí en diferentes aspectos comerciales, concretándose la colaboración en un contrato o bien en la constitución de una sociedad mixta.
- Un caso específico de *Joint Venture* comercial es el *Intercambio de redes comerciales*. En España y para la PYME se suele concretar en la unión con una

empresa europea que le da acceso a otros mercados a cambio de comercializar los productos de la firma extranjera en el mercado español. Esta colaboración se suele formalizar en un contrato por 1-3 años y si es satisfactorio puede evolucionar en que ambos comercialicen sus productos conjuntamente en terceros países.

- El marco jurídico apropiado para la formalización de una *joint-venture* comercial entre varios países de la Unión Europea es la Agrupación Europea de Interés Económico (A.E.I.E.).

AGRUPACION EUROPEA DE INTERÉS ECONÓMICO (A.E.I.E.)

- Se trata de un instrumento jurídico en el que plasmar acuerdos de cooperación entre empresas de variada naturaleza.
- Desde 1990 (el reglamento es de 1985).
- Sirve para incentivar la cooperación entre empresas de distintos países comunitarios. Pensada para las PYME.
- No necesita capital, no persigue beneficios, su objeto es la cooperación.
- Capacidad jurídica propia.
- Sirve para actividades económicas auxiliares.
- Sus integrantes son al menos dos empresas ubicadas en distintos países comunitarios.
- Su ámbito es muy extenso.
- Puede servir para explorar posibilidades de exportación o implantación conjunta en terceros países.
- Características jurídicas:
 - Dos empresas mínimo, de dos países comunitarios diferentes.
 - Domicilio social en la Unión Europea.

- Miembros: personas físicas o jurídicas.
- Se registra en el país donde tiene el domicilio.
- Se seguirá siempre de la expresión A.E.I.E.
- Responsabilidad subsidiaria y solidaria.

5.4 PAUTAS PARA LA ELECCIÓN DE LA FORMA DE ACCESO

Según el control que se pretenda tener de los mercados:

Venta Directa	→	Control Individual
Venta Compartida	→	Control Compartido
Venta Subcontratada	→	Escaso Control

Por los costes:

Venta Directa	→	Costes Altos
Venta Compartida	→	Costes Compartidos
Venta Subcontratada	→	Costes Bajos

Los costes son proporcionales a los beneficios potenciales en el largo plazo.

Selección de los canales de distribución:

1. POR TIPO DE PRODUCTO:

- Productos de consumo duradero con marca: solo la venta directa es óptima para controlar la política de marca.
- Productos industriales: vale tanto la venta directa como la compartida, como *tradings*.
- Productos con necesidad de servicio posventa: implantación propia en el mercado

(filial, sucursal) con medios propios o subcontratando la asistencia técnica en una empresa intermediaria.

2. POR TIPO DE MERCADO:

- País de economía de mercado liberalizado: todas las soluciones valen para conectar con la red de distribución local.
- Mercado muy protegido por restricciones cualitativas (donde la comercialización es onerosa y difícilmente se consigue ocupar segmentos apreciables del mercado): filial que trabaje las redes de distribución locales “en su lenguaje”, cesión de licencia de fabricación o *joint venture* industrial.
- Mercado de un PVD (con circuitos de distribución arcaicos): vale la pena subcontratar en quienes conocen el know-how comercial en el país (por ejemplo, importadores y distribuidores bien implantados).
- En todo caso hay que recalcar que no hay soluciones milagrosas y que cualquier fórmula puede ser buena o mala según las circunstancias. Hay que aplicar planes de marketing en continua revisión y mejora para cumplir los objetivos trazados.

ETAPAS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Entre los principales obstáculos para una rápida expansión internacional están los riesgos derivados de la incertidumbre que rodea a los mercados externos, debido a la falta de conocimiento de esos mercados y a la dificultad para obtenerlo.

Por este motivo, el avance de la empresa en el terreno internacional no suele ser rápido, sino, por el contrario, gradual y cauteloso, buscando familiarizarse poco a poco con el nuevo entorno.

En consecuencia, la expansión internacional de una

empresa supone un proceso a través del cual, en un primer momento, ésta instala fuera de sus fronteras aquellas actividades de la cadena de valor más próximas al cliente final —exportaciones— para, a partir de ahí, comenzar a progresar en su internacionalización asumiendo mayores grados de compromiso —como pueden ser las inversiones directas—.

Las etapas que generalmente suele seguir una empresa en su proceso de internacionalización son las siguientes:

1. Exportación ocasional o pasiva

En esta primera etapa, la empresa cumple con pedidos esporádicos del exterior pero sin iniciar una exploración activa, pues no ha tomado la decisión de iniciar el proceso formalmente. El exportador actúa como si la exportación fuera otra venta más en el mercado interno, limitándose a atender pedidos que no ha solicitado.

2. Exportación experimental o activa

Algunas veces, entre la exportación ocasional y la regular se produce una etapa que es una fase más avanzada que la anterior (o, en algunos casos, es la primera como ocurre en las empresas creadas para dedicarse exclusivamente al negocio de exportación), en la cual se realiza una exportación experimental ya que la empresa ha decidido iniciar el proceso de expansión internacional y explorar deliberadamente la posibilidad de vender sin depender de pedidos ocasionales del exterior.

En general, durante esta etapa, la empresa exporta a unos pocos mercados utilizando básicamente la producción sobrante en el mercado interior, pues aún no tiene un compromiso de largo plazo con el mercado internacional. Normalmente utiliza intermediarios locales (como, por ejemplo, agentes, consorcios de exportación, trading companies, etc.) para enviar sus productos al exterior.

3. Exportación regular

Si la empresa obtiene resultados satisfactorios en la etapa anterior, emprende una nueva en la que compromete más

recursos y reserva parte de su capacidad de producción para el mercado internacional.

En esta etapa la empresa cuenta ya con un grupo estable de clientes, suele operar con agentes a comisión en varios países, o nombrar distribuidores exclusivos. Si la empresa vende productos industriales a unos pocos clientes claramente identificables en el extranjero, puede que le convenga crear una fuerza de ventas propia con vendedores que se desplacen internacionalmente.

Algunas empresas optan por crear un departamento de exportación, abriendo pequeñas oficinas de contacto e información en uno o más países.

Estas oficinas no venden, pues ésta es la tarea de los agentes y los distribuidores, sino que constituyen un medio de comunicación, control y apoyo a dichos intermediarios en aspectos logísticos (órdenes de pedido, embarques, etc.) y promocionales.

4. Establecimiento de filiales de venta

Cuando la empresa ha consolidado un mercado de exportación, debe decidir si continúa vendiendo directamente desde el país de origen y operando vía intermediarios ajenos a la empresa o bien realiza una inversión en recursos humanos y financieros (normalmente en oficinas o almacenes).

En esta etapa la empresa asume una serie de funciones comerciales previamente desarrolladas por terceros.

Asimismo supone un cambio en la estrategia internacional de la empresa, ya que desde la oferta de capacidad de producción se pasa a la comercialización (ahora se encarga de las actividades productivas y logísticas en el país de origen y en el extranjero).

5. Establecimiento de subsidiarias de producción

Ésta suele considerarse la etapa final del proceso de internacionalización de una empresa. Para llegar a esta situación, se suelen dar una serie de circunstancias previas:

- existe un gran mercado potencial que puede permitir recuperar, en un plazo razonable, la inversión en instalaciones;
- existen aranceles o tipos de cambio muy altos, control de divisas u otras restricciones que hacen inviable de otro modo la exportación a estos mercados;
- el gobierno local presiona a las empresas extranjeras o les ofrece incentivos para invertir en el país;
- los costes logísticos (fletes) constituyen una proporción demasiado importante del precio final del producto (por la distancia geográfica o por el bajo valor intrínseco del bien exportado), con lo cual no compensa la exportación del mismo y, finalmente,
- existen recursos productivos (por ejemplo bajos costes laborales) que hacen rentable para la empresa la inversión y, aprovechando estas ventajas comparativas, le permiten obtener productos con menor coste que en su país de origen.

La empresa en esta etapa añade nuevas actividades a las ya realizadas en las fases meramente exportadoras (por ejemplo el embalaje, el ensamblaje de los productos, la producción de algunos componentes e incluso la fabricación de los productos). De este modo, las actividades productivas en el extranjero se añaden a las anteriores de marketing, distribución y servicio técnico establecidas con la filial de ventas.

variantes que comercializa en el mercado doméstico o bien sólo una parte de los productos. Las adaptaciones necesarias y/o convenientes de los productos conllevarán las modificaciones pertinentes en el resto de los componentes del marketing-mix.

En la planificación de los nuevos productos en empresas ya internacionalizadas se planteará la doble opción de estandarización de productos o adaptación a los mercados. La estandarización ahorra costes y simplifica procesos, la adaptación ofrece un producto más adaptado al cliente. La empresa normalmente optará por una postura intermedia entre la completa estandarización y la completa adaptación. En la práctica, la adaptación de algunos productos puede ser más necesaria en componentes tales como el envase, el precio, el servicio posventa y la promoción, y menos decisiva en el producto, la marca o la publicidad.

Por otro lado, los productos que son consumidos en el interior de los hogares y de consumo diario están más ligados a los valores culturales y, por tanto, son más difíciles de estandarizar a escala global. Por contra, los productos industriales suelen atender necesidades globales cuyas especificaciones no varían por países y las empresas buscarán ampliar su campo de actividad para poder amortizar las grandes inversiones realizadas. De todos modos, es fácilmente observable que la tendencia hacia la demanda de productos con similares especificaciones en los mercados de consumo está siendo cada vez más una regla que una excepción.

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO EN LOS MERCADOS EXTERIORES

El producto, desde una perspectiva de marketing, no es sólo una serie de características físicas y técnicas, sino más bien el conjunto de utilidades que aprecia el cliente en aquello que le ofrece la empresa y que sirve para satisfacer una necesidad o conjunto de necesidades.

La percepción de estas utilidades, independientemente de que la empresa internacional modifique o no los atributos del producto para adaptarlos a los mercados exteriores, variará según las exigencias de los mercados.

La empresa perseguirá que las modificaciones de sus productos para tales adaptaciones a los mercados tengan las mínimas repercusiones posibles sobre los costes, buscando las economías de escala, tan importantes en el actual entorno de competencia global. Habrá de decidir sobre qué atributos del producto incidirá para efectuar la mejor adaptación (tanto en costes como en resultados).

De entre los atributos que conforman el producto, existe una escala en cuanto a la potencialidad para poder estandarizarlos. Los más cercanos al producto básico (atributos intrínsecos, especialmente los físicos) son más dados al aprovechamiento de las economías de escala y, por tanto, más atractivos para su estandarización. Por contra, los atributos que contribuyen a la conformación del denominado “producto ampliado” (tales como el envase, etiquetado, etc. así como los servicios anexos tales como las garantías, servicio post-venta, condiciones de entrega, etc.) entran dentro de los simbólicos y más resbaladizos de encontrar un patrón común en el ámbito mundial.

POLÍTICAS DE DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO

Aparte de la dialéctica “estandarización/adaptación”, hay otras decisiones relacionadas con la política de producto que una empresa exportadora podrá plantearse:

1. Mantenimiento de la línea de productos en los mercados de exportación. Lo llevará a cabo la empresa que no pueda o que no necesite adaptar el producto a los mercados.
2. Incorporación de nuevos productos, por medio de desarrollo de producto, compra de una empresa, contrato de licencia de fabricación, piggy-back, etc.
3. Modificación de las características del producto para alargar su ciclo de vida o para adaptarlo al nuevo consumidor.
4. Búsqueda de nuevos usos de los productos: quizá cambiando alguna de sus características.

5. Eliminación de los productos: si no aporta beneficios, directa ni indirectamente.

6.2 PRECIO

A excepción del factor "precio", en el ámbito de los distintos aspectos del marketing-mix hay siempre un elemento de subjetividad. ¿Cuál de los productos tiene mayor calidad? ¿Quién posee una mejor gama de productos? ¿Qué campaña publicitaria es la más atractiva? ¿Qué canal de comercialización es el más adecuado? A todas estas preguntas distintos clientes pueden contestar de diferente manera. Pero en el momento en que hablamos de precio, todos tienen claro que un producto que cuesta 100 € es más barato que un mismo producto que cuesta 500 €. De ahí que el marketing-mix intente desviar la atención del cliente final del elemento precio, que todos pueden calibrar perfectamente, hacia el resto de elementos que son más subjetivos.

A pesar de ello, el precio sigue siendo el punto clave, puesto que una vez establecido hay que hacérselo aceptar al cliente. De ahí la importancia de conocer la utilización de conceptos, criterios y tácticas que se desarrollan a continuación con el objetivo de mejorar la fijación y la política de precios a seguir en nuestras ventas internacionales y obtener el máximo rendimiento.

Las decisiones de la empresa a nivel de precios deben permitir:

1. Un cierto beneficio sobre las inversiones realizadas. Estabilizar los precios y los márgenes.
2. Conquistar una posición en el mercado.
3. Hacer frente a la competencia.

La determinación de un precio permite a la empresa disponer de un instrumento ágil dentro del marketing-mix para modificar sus estrategias (resulta más lento actuar sobre la política de distribución, por ejemplo).

DETERMINANTES DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN

Exceptuando grandes empresas o fabricantes de pro-

ductos industriales cuya venta se realiza habitualmente de forma directa, el exportador tiene una capacidad limitada para fijar con exactitud el precio final del producto aunque sí debe conocerlo.

A mayor control de la venta o del canal de comercialización, mayor poder sobre los precios. Una política de precios equivocada en origen puede perjudicar considerablemente la imagen de la empresa y sus resultados en los distintos mercados. La estandarización de la estrategia de precios es una de las más difíciles de llevar a la práctica, debido a la diversidad de canales de acceso a los mercados, a los distintos posicionamientos y a los diferentes costes en que se ha de incurrir.

Podemos distinguir una serie de factores que inciden en la fijación de precios internacionales agrupándolos en:

1. Variables controladas por la empresa.
2. Variables relativas a los mercados exteriores.
3. Variables relativas al producto: el ciclo de vida del producto.

Variables controladas por la empresa

1. **Los costes:** son el factor principal en la determinación del precio.

El coste total de exportación suele ser superior al doméstico, ya que introduce componentes nuevos, como tarifas arancelarias en el mercado de destino, transporte internacional, márgenes de intermediarios, etc. De aquí la importancia de determinar la estructura de costes desde una perspectiva realista, contemplando realmente los costes efectivos que operan sobre el producto a situar en los mercados internacionales.

El escandallo del producto a exportar debe hacerse de manera separada del escandallo doméstico, puesto que habrá costes añadidos, pero también habrá costes que habrá de deducir. En realidad, lo que habría de hacerse es un escandallo diferente para cada mercado, en función de las peculiaridades de

cada uno. Hay que saber exactamente lo que cuesta cada producto en cada mercado. A veces lo que se lleva a cabo son cálculos de escandallos por áreas geográficas o económicas.

Más allá de los costes deberá incluirse lógicamente un margen comercial, determinado por otras variables, y que nos permitirá utilizar el factor precio como instrumento estratégico y eventualmente obtener un beneficio.

Una opción para reducir costes que origina la exportación, siempre que el volumen de ventas de la empresa lo permita, es la fabricación en el mercado de destino. Ello es especialmente relevante para productos sensibles a los costes logísticos. Otra alternativa para la PYME es intentar acortar canales en la medida lo posible.

2. Los objetivos: aunque el objetivo de todas las empresas es obtener siempre el máximo beneficio posible en sus ventas, este objetivo puede verse alterado puntual o estratégicamente en el día a día del mercado o en diferentes mercados:

1. Fijación de precio bajo para introducirse en mercado (estrategia de "precio de penetración"). Limitar los márgenes de beneficios a la espera de obtener cuotas estables de mercado. Es una decisión polémica, ampliamente debatida, muy ligada a otras estrategias empresariales. Como consecuencia los precios se denominarán "de supervivencia".
2. Variación de precio para contrarrestar campaña de la competencia.
3. Mantenimiento en un mercado asumiendo costes a la espera de situaciones futuras más rentables.
4. Fijación de un precio de "extinción" suficientemente bajo para eliminar a la competencia de un mercado.
5. Mantener precios de prestigio. Se trata de posicionar el producto, mediante la política de

precio, en una determinada franja del mercado. Precios de liderazgo.

6. Acciones de corrección. Aumentar el precio o disminuirlo atendiendo a criterios de mejora de la rentabilidad, cambio de imagen, debilitar a la competencia, aumentar la demanda del producto. La bajada de precios puede efectuarse indirectamente mediante la asignación de descuentos, márgenes, bonificaciones, incentivos promocionales ligados a rápeles de venta favorables.
7. Mantener precios en los productos consolidados y ofrecer una diversificación de alternativas en torno al producto original.
8. Acciones de diferenciación. Consisten en ofrecer precios en base a las características diferenciales de distintos grupos de consumidores, en determinadas zonas geográficas, etc.

3. El marketing-mix: una buena promoción, con una buena adaptación del producto al mercado, etc. puede servir para fijar un precio más alto. Acortar canales también reduce los costes.

Variables relativas a los mercados exteriores

1. **La demanda:** es importante conocer lo que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto, en función de un test de mercado o por el método comparativo.
2. **La competencia:** es la variable que en mayor medida condiciona el precio. Las diferencias de precio con respecto a la competencia deben estar justificadas ante los clientes con base en una utilidad diferente.
3. **El dumping y otras limitaciones político-legales:** el *dumping* es la venta en los mercados exteriores a precios inferiores a los del mercado doméstico o por debajo del coste real. En la Unión Europea para que se tomen medidas contra el *dumping* se tiene que demostrar su existencia y también la manifestación de un perjuicio. Además, existen las barreras a la

importación de tipo arancelario y las de carácter comercial, técnico o fiscal.

4. **Tipos de cambio:** hay fluctuaciones que alteran los precios que se pagan por las importaciones, bien sea por la oferta y la demanda, bien sea por devaluaciones competitivas de carácter político-gubernamental.

5. **El made in:** la relación entre la percepción que tiene el consumidor final del país de origen y el precio es un aspecto que se ha de considerar en la política de precios. Cuando el *made in* es desfavorable y el precio es bajo, el consumidor percibe el producto como de baja calidad, aunque esto no signifique que deje de comprarlo. Pero se crea un clima de sospecha y es preciso tenerlo en cuenta para futuras actuaciones sobre precios. En general, puede decirse que la mala o baja imagen siempre perjudica al que la lleva.

Variables relativas al producto: el ciclo de vida del producto

La situación del ciclo de vida del producto en cada mercado proporciona la posibilidad de aplicar distintos precios. Si el producto se encuentra en fase de introducción y con poca competencia, la empresa cuenta con mayor margen para fijar los precios. A medida que se avanza en el ciclo, el mercado impondrá precios más ajustados. El ciclo de vida del producto varía en el tiempo en cada mercado, lo que permite la diferenciación de precios.

En general, para fijar el precio en un mercado habrá que considerar: a) cómo aprecia la demanda nuestro producto y b) en qué medida satisface nuestro producto o servicio la misma necesidad con respecto a nuestros competidores. A partir de ahí, marcaremos el precio en función de cómo evaluamos que satisfacemos la demanda en relación con éstos.

6.3 DISTRIBUCIÓN

El estudio de la estrategia internacional de distribución se encuentra sumamente relacionado con la vía o modo de penetración seleccionado. Incluso podríamos afirmar que para la pequeña y mediana empresa el modo de

penetrar en los mercados exteriores determina, en última instancia, la estrategia de distribución que se seguirá.

Es el caso de algunas exportadoras hortofrutícolas cuya vía de penetración, elegida o disponible a su situación, coincide con el distribuidor importador de su mercancía en los países de destino. Aunque en muchas ocasiones el exportador no pueda controlar la distribución, debe conocer el funcionamiento de los canales de distribución en los mercados y sus condicionantes.

Hay tres preguntas asociadas a la búsqueda del éxito en la distribución del producto en los mercados exteriores:

- 1) ¿Cuál es la *mejor estrategia* de comercialización posible en función del producto, la clientela y los recursos disponibles, tanto humanos como materiales?
- 2) ¿Qué estructuras de implantación comercial *existen* en cada mercado que permitan la presencia continuada del producto?
- 3) ¿Cuál es la *logística más adecuada* para cada tipo de producto y cada destino final?

CANALES DE DISTRIBUCIÓN: TIPOS Y LONGITUD

El número de intermediarios de distinto nivel que intervienen en el canal junto con sus características constituye la estructura de un canal. Seis son los tipos de canales más habituales en los mercados internacionales:

1. Canal largo tradicional:
EMPRESA EXPORTADORA → IMPORTADOR / DISTRIBUIDOR → DETALLISTA → CONSUMIDOR

Ventajas:

- La empresa no necesita apenas fuerza de ventas (acuerdo marco directo).
- Gestión de negociación poco frecuente en el año.

- Fácilmente asegurables cobro y riesgos.
- costes de transporte y logísticos se reducen, pues se envían por lotes.
- Buena planificación de la producción.
- Se logra la presencia del producto en el área geográfica pactada.

Inconvenientes:

- Amplio margen comercial a conceder.
- Dificultad de conectar con buenos importadores.
- Falta de contacto con detallistas y consumidores.
- El importador puede estar ofreciendo productos competidores.

2. Canales largos especializados: **EMPRESA EXPORTADORA → CENTRAL DE COMPRA DE DETALLISTAS → COMERCIANTES ASOCIADOS → CONSUMIDOR**

Ventajas:

- mayor proximidad al mercado que el tradicional.

Inconvenientes:

- Fuerte presión de la agrupación sobre los precios de compra.
- Limitación de la presencia del producto a los establecimientos asociados.
- Posible exigencia de efectuar los envíos directamente a los detallistas por orden y cuenta de la agrupación, con lo que se encarecen los gastos de expedición.

3. Canal corto clásico: **EMPRESA EXPORTADORA → DETALLISTAS → CONSUMIDOR**

Ventajas:

- Mejor control del mercado.
- Mejor y más rápido servicio.
- Diversificación y riesgo comercial.
- Mayor cooperación con los detallistas en operaciones promocionales.

Inconvenientes:

- Aumento de gastos de comercialización por haber de tener red de ventas propia que atienda clientela numerosa y dispersa.
- Aumento del coste de las expediciones.

4. Canal corto integrado: **EMPRESA EXPORTADORA → GRAN ALMACÉN/GRAN SUPERFICIE/ COOPERATIVA CONSUMIDORES/EMPRESA DE VENTA DIRECTA → CONSUMIDOR**

Ventajas:

- simplificación de contactos comerciales.
- Importantes ventas programadas.

Inconvenientes:

- Gran poder del comprador sobre descuentos en precios.
- Gran poder del comprador sobre largos plazos de pago.
- Gran poder del comprador sobre contribución obligada a gastos de promoción

5. Canal corto especializado: **EMPRESA EXPORTADORA → DETALLISTA FRANQUICIADO → CONSUMIDOR**

- Importante poder de la empresa exportadora sobre el detallista.

6. Canal ultracorto: **EMPRESA EXPORADORA** → **CONSUMIDOR**

- Normalmente solo utilizado para el usuario de bienes de equipo o en ventas internacionales por internet.

TENDENCIAS ACTUALES EN LA DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL

1. Concentración de la distribución, especialmente en Europa, vía adquisiciones, fusiones, centrales de compras, etc. El autoservicio (tipo super e hipermercado) se convierte en el modelo estándar de la distribución.
2. Aparición de nuevas fórmulas de distribución. Ejemplos de ellas son las grandes superficies especializadas, así como los establecimientos de conveniencia, los *discount* o *hard discount*, etc, todos ellos muy desarrollados en países como Alemania, Gran Bretaña y Francia.
3. Internacionalización de la distribución, especialmente en Europa.
4. Globalización.
5. Diversificación de actividades, introducción de nuevos servicios, etc.
6. Incremento del uso de marcas blancas.
7. Especialización. Se tiende a tener mucho de poco.
8. Utilización creciente de las nuevas tecnologías.

En general, puede decirse que el desarrollo de las nuevas fórmulas de distribución tiende a aumentar el poder del consumidor. El consumidor sale favorecido de la competencia entre grupos y fórmulas de distribución vía precios o vía servicio.

SELECCIÓN DE CANALES

Respecto de la selección de canales, hay que tener en cuenta:

1. Los canales van a variar según los mercados:
 - hay canales que existen en unos mercados y otros que no existen.
 - los canales en distintos mercados no siempre comercializan el mismo tipo de producto ni con la misma cuota de mercado.
2. Muchas veces la competencia determina el canal de distribución más adecuado. Otras veces buscar alternativas abre nuevas cuotas.
3. En muchas ocasiones el exportador español de gran número de sectores habrá de optar entre:
 - distribución *selectiva*.
 - distribución *expansiva*.

Debe haber una coherencia entre los planteamientos estratégicos generales y la elección de la forma de distribución. Así, una estrategia indiferenciada se suele corresponder con una distribución expansiva de alta cobertura geográfica. Por contra, una estrategia diferenciada se corresponde con una distribución selectiva en la que la empresa elige un número de canales congruentes con sus expectativas sobre ciertas áreas o segmentos de mercados.

4. En cada mercado el camino puede ser diferente para obtener una permanencia estable. De hecho, trasplantar una política de distribución de un mercado a otro puede resultar un fracaso.
5. Es fundamental, una vez escogido un canal como el más idóneo a medio y largo plazo, mimarlo y tratarlo como a un socio en la medida de lo posible. En este sentido, cabe, en cuanto a la relación con los canales, tener en cuenta lo siguiente:
 - Es habitual la colaboración en las actividades de promoción del exportador con el distribuidor, en términos humanos y económicos (es habitual contribuir con un 50% del coste de promoción imputable al producto del exportador, que en

ocasiones se le descuenta del precio del producto para evitar aranceles y conseguir así un ahorro).

- Para los plazos de pago, habrá que acogerse a los usos imperantes en cada mercado. También hay que tener en cuenta que el proceso de concentración de la distribución en Europa implica una tendencia en el aplazamiento del pago.
- Debido a su gran poder, cada vez es más difícil convencer a la distribución y hacer uso de argumentos de venta.
- Hay una tendencia creciente a transmitir los stocks al fabricante, lo que implica mayor capacidad de servicio de éste y mayor coste financiero.
- Conseguiremos un mayor poder sobre el canal en general si buscamos fórmulas de acceso más directo al mercado e intentamos acortar los canales.

6.4 PROMOCIÓN

Cada empresa habrá de incorporar, dentro de su estrategia internacional, un mix de actuaciones promocionales que permita lograr el máximo nivel de comunicación a un coste razonable. A continuación se describen algunas de las alternativas a contemplar en el contexto de un plan de marketing internacional.

MEDIOS PROMOCIONALES

- a) Documentación promocional: los más usuales son catálogos y folletos de presentación.
 - b) Vídeos promocionales
 - c) Revistas de empresa
 - d) Promoción en punto de venta
 - e) Software promocional
 - f) Mailings
 - g) Publicidad
 - h) Internet
 - i) Seminarios y conferencias
 - j) Patrocinio
 - k) Relaciones públicas y comunicación
 - l) Misiones comerciales
- Una de las acciones a tener en cuenta como punto de partida de la promoción de exportaciones es la *misión comercial* a un mercado exterior llevada a cabo por una o varias empresas con la finalidad de presentar un completo abanico de la producción propia.
 - La misión comercial es una miniferia que reduce la exposición a productos españoles, se celebra en el lugar y fecha más adecuados y, muy fundamentalmente, permite conectar en exclusiva y más estrechamente con las personas interesadas, además de excluir la presencia de competidores.
 - Suelen estar organizadas por cámaras de comercio y asociaciones de exportadores.
 - Las misiones comerciales son indicadas para iniciar la penetración en mercados nuevos o difíciles en cuanto a su accesibilidad, ya que estos mercados serán más accesibles con una presencia conjunta -como en el caso de la misión- que si la presencia es de forma individual.
 - Suele haber subvención en cada una de ellas (en Valencia en torno al 50% del billete de avión y del coste del alojamiento, con un límite de euros por noche).
 - La Cámara de Comercio solicita de las instituciones (Dirección General de Comercio de la Comunidad Autónoma; IVEX u otros institutos autonómicos de fomento; ICEX; Comisión Europea, etc.), el apoyo logístico y económico, para la realización de estas acciones.

FERIAS COMERCIALES

- Se puede resumir la tipología esencial de las ferias en:

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

1. Ferias de carácter general o multisectoriales.
 2. Ferias sectoriales o salones monográficos.
 3. Ferias-exposiciones, cuyo destinatario es el consumidor final.
- Una feria concreta no responde habitualmente de forma pura a uno de estos tipos. Lo normal, es encontrar una gran variedad de modelos intermedios, casi tantos como ferias hay, resultado de la trayectoria histórica de cada manifestación y de la búsqueda de la mejor adecuación a las necesidades de expositores y visitantes.
 - Últimamente comienza a haber una fuerte competencia entre distintas ferias, lo que condiciona el proceso de sectorialización por la necesidad de atraer el mayor número de participantes y visitantes. Esta tendencia hacia ferias más especializadas, junto con la existencia cada vez más de mayor número de ellas, obliga a las empresas a seleccionar cuidadosamente los certámenes en los que les interesa participar y origina una mayor complejidad en el análisis de la decisión.

Formas de participación en ferias

- Con pabellón oficial. Todos los años el ICEX propone a los exportadores, mediante la publicación del oportuno calendario, su participación en una serie de certámenes extranjeros seleccionados por el Instituto. La participación es conjunta y se realiza con una imagen global común.

El ICEX presta en este caso a los expositores un servicio "llave en mano" que comprende todos los aspectos logísticos de la participación. Se realizan prioritariamente en mercados difíciles, lejanos, que requieran un especial esfuerzo de continuidad posterior y que tengan las características de buenas perspectivas económicas y una relativamente escasa presencia española.

- A través de una participación agrupada. Las participaciones agrupadas permiten la asistencia conjunta

a ferias en el extranjero por parte de empresas que comparten imagen, decoración, publicidad, etc., pero, en este caso, a iniciativa y bajo la organización de asociaciones sectoriales, grupos de promoción o cámaras de comercio. Suelen gozar del apoyo del ICEX.

- De forma individual. El ICEX también apoya la participación en ferias de forma individual de empresas que expongan productos de fabricación y marca españolas.

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

3. Definición exacta y completa de la mercancía.
4. Envase, embalaje, bultos, containerización.
5. Precio unitario y precio total.
6. Intereses (si hay pago aplazado).
7. Plazo o plazos de entrega y medios de transporte.
8. INCOTERM ICC.
9. Condiciones de reembolso (plazo, forma y medio de pago).
10. Garantías y/o afianzamientos sobre el pago y el momento, hecho y documento a partir de los cuales es exigible el pago o aceptación de efectos.
11. Condiciones (si procede) que deben cumplir las partes para la entrada en vigor del contrato.
12. Garantías sobre funcionamiento y mantenimiento del producto.
13. Reserva de dominio hasta el total pago del precio.
14. Sumisión a juzgado o corte de arbitraje (por ejemplo, Cámara de Comercio Internacional) y ley aplicable.
15. Cláusulas de fuerza mayor.
16. Lengua válida para la interpretación del contrato.
17. Fórmula de revisión de precios (si bienes de equipo –b.e.- con entregas escalonadas).
18. Gastos de asistencia técnica para la instalación (b.e.).
19. Plazos de montaje y condiciones relacionadas (b.e.).
20. Causas de resolución de contrato (b.e.).

EJEMPLO DE OFERTA COMERCIAL INTERNACIONAL:

Producto	Cápsulas de estaño de 29,25 x 50 mm. Fondo rojo más dos filetes en oro. Cabeza con relieve en tintado. 225 ppm. (partículas de plomo por metro). Espesor 0,1 mm.
Cantidad	560.000 unidades
Expedición	224 cajas (2.500 unidades/caja) en 4 palets (56 cajas/palet)
Precio unitario	0,08 USD
Precio total	44.800,00 USD
Condiciones de entrega	FOB, puerto de Barcelona, España, ICC 2000
Medio y plazo de pago	Crédito documentario irrevocable, al contado
Plazo de entrega	30 días desde la aceptación de la oferta, previa notificación de la apertura del crédito documentario
Validez	60 días, sometida a revisión por variaciones en la cotización euro-dólar, de +/- el 5% , sobre un cambio inicial de 1 EUR = 1,40 USD

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

INCOTERMS: REPARTO DE GASTOS ENTRE VENDEDORES Y COMPRADOR

Incoterm (se debe indicar siempre el punto de entrega)	Siglas	Gastos en Origen					Gastos Internacionales		Gastos en Destino				M/T	T/V	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
En fábrica	EXW	V	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	G	S
Franco transportista	FCA	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	C	C	G	S
Franco al costado del buque	FAS	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	C	C	M	S
Franco a bordo	FOB	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	C	M	S
Coste y flete	CFR	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	M	S
Transporte pagado hasta...	CPT	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	G	S
Coste, seguro y flete	CIF	V	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	M	S
Transporte y seguro pagados	CIP	V	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	G	S
Entrega en frontera	DAF	V	V	V	V	V	N	N	C	C	C	C	C	G	LL
Entrega sobre buque	DES	V	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	M	LL
Entrega sobre muelle	DEQ	V	V	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	M	LL
Entrega derechos no pagados	DDU	V	V	V	V	V	V	V	V	C	V	V	V	G	LL
Entrega derechos pagados	DDP	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	G	LL
Gastos en Origen		Gastos Internacionales					Gastos en Destino								
1. Embalaje y verificación		6. Transporte internacional					8. Gastos de terminal								
2. Recogida en fábrica o almacén		7. Seguro de transporte					9. Despacho importación								
3. Transporte interior							10. Transporte interior								
4. Despacho exportación							11. Entrega en fábrica o almacén								
5. Gastos de terminal															

CLAVES:

V: Vendedor / Exportador; C: Comprador / Importador; N: Negociable; M/T: Movilidad de Transporte (G: general; M: marítimo);

T/V: Tipo de Venta (S: a la Salida); LL: a la Llegada)



8.1. MEDIOS DE PAGO Y COBRO

Los medios de cobro más frecuentes utilizados en las transacciones internacionales son:

- El **Crédito Documentario** (o “carta de crédito”) es un medio de cobro por el que el banco del importador se compromete por cuenta de éste al pago de las cantidades debidas de forma condicionada a que el exportador entregue en tiempo, lugar y forma los documentos que acreditan que se han cumplido las condiciones establecidas en el acuerdo comercial entre exportador e importador. Es una de las formas de pago y de cobro más seguras para ambas partes puesto que los bancos son los encargados de revisar cuidadosamente todo el proceso, a la vez que garantizan los pagos.

Existen muchas modalidades en función de las características de cada operación: revocables e irrevocables, confirmados y no confirmados, transferibles o intransferibles, divisibles o indivisibles, utilizables a la vista, a plazo, contra pago, contra aceptación, etc.

- **Remesas de documentos comerciales:**
 - Cobros documentales (documentos contra pago o contra aceptación).
 - Remesas simples (letras de cambio, pagarés, recibos, documentos análogos, etc.).

- **Otras formas:**

- Billetes de banco extranjeros
- Cheques particulares o bancarios
- Transferencia bancaria
- Factoring
- Leasing

- **Alternativas no monetarias:**

- Trueque
- Compensación
- Acuerdos de cooperación

En Europa Occidental y en Estados Unidos las formas más usuales de cobro son: la remesa, ya sea documentaria o no, la transferencia y el cheque, como consecuencia de la gran seguridad en el cobro de las operaciones y de los instrumentos y garantías que existen para ello, por lo que se recomienda su uso en estos mercados. En cambio, en el resto del mundo, es conveniente utilizar el crédito documentario irrevocable y confirmado.

8.2. ASEGURAR LAS OPERACIONES INTERNACIONALES

El Seguro de Crédito es un instrumento que permite a la empresa mejorar el control sobre sus clientes, garantizar el cobro de los bienes o servicios que vende a crédito y facilitar la expansión de sus ventas en los mercados. La Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE, www.cesce.es) cubre por cuenta propia los riesgos comerciales a corto plazo tanto dentro como fuera de España, y por cuenta del Estado, los riesgos comerciales a largo plazo y los riesgos políticos (los que tienen su origen en la actuación soberana de un estado) en todos sus plazos, relacionados con la actividad exterior de las empresas españolas.

La Compañía ofrece una amplia gama de productos que cubren los distintos riesgos derivados del comercio internacional y nacional (inversiones en el exterior, obras y trabajos en el extranjero, ejecución de fianzas, resolución de contratos, operaciones de compensación,

project finance, operaciones de exportación, ventas dentro del mercado nacional, etc.).

Hay también otras compañías especializadas en cubrir los riesgos de las operaciones internacionales, tales como COFACE, Euler-Hermes, etc.

SUBVENCIONES

ICEX (estatales)

- PIPE 2000 (www.portalpipe.com).
- Consorcios de Exportación.
- Planes de Implantación.
- Plan de Marcas.
- Plan de Apoyo a la Inversión (PAPI).
- Pabellones oficiales en ferias internacionales.
- Etc.

IVEX (autonómicas)

- Planes estratégicos para consorcios y grupos de empresas.
- Programa de contratación de gestores a tiempo parcial (GTP).
- Planes de Implantación.

- Fondo de Implantación (FIVEX).

- Market Landing.

- Etc.

ICO (estatales)

- Línea de Internacionalización de las PYME españolas (préstamos blandos).



10

BIBLIOGRAFÍA



- BERTRAN, Josep: *Marketing Internacional y Exportación*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1994.
- BERTRAN, Josep: *Marketing Internacional Avanzado*, Editorial McGraw Hill, 1997.
- BRADLEY, F.: *International Marketing Strategy*, Prentice-Hall, Londres, 1995.
- CONSEJO DE CÁMARAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA: *¿Cómo seleccionar mercados exteriores?*, Consejo Cámaras C.V., Valencia, 2001.
- CONSEJO DE CÁMARAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA: *Internet para la empresa exportadora*, Consejo Cámaras C.V., Valencia, 2001.
- CONSEJO DE CÁMARAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA: *Técnicas de negociación en los mercados exteriores*, Consejo Cámaras C.V., Valencia, 2000.
- CONSEJO DE CÁMARAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA: *Cómo Empezar a Exportar*, Consejo Cámaras C.V., Valencia, 2002 (*).
- GARCIA CRUZ, Rosario: *Marketing Internacional*, ESIC-Editorial, Madrid, 2000 (*).
- GARCIA CRUZ, Rosario: *Empresas españolas en los mercados internacionales*, ESIC-Editorial, Madrid, 2000.
- GIL ROBLES GIL DELGADO, Enrique y JEREZ RIESCO, José Luis: *Marketing Internacional*, ESIC-Editorial, Madrid, 1991.

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

- ICEX: Curso superior: Estrategia y gestión del comercio exterior, ICEX, Madrid, 1999 (*)
- ICEX: Curso de Especialistas de Comercio Exterior, ICEX-Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España, Madrid, 1996 (*).
- KOTLER, Philip - CAMARA, Dionisio - GRANDE, Ildelfonso: Dirección de Marketing, Prentice Hall, Madrid, 1995, (Capítulo 16).
- LLAMAZARES GARCIA-LOMAS, Olegario: Segmentación de Mercados Internacionales, ICEX, Cuadernos básicos de exportación, Madrid, 1999.
- MEISSNER, Hans Gunther y GARCIA ECHEVARRIA, Santiago: Estrategia de Marketing Internacional, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1988.
- MINERVINI, Nicola: Manual del Exportador, McGraw-Hill, México, 1996.
- NIETO CHURRUCA, Ana y LLAMAZARES GARCIA-LOMAS, Olegario: Marketing Internacional, Ediciones Pirámide S.A., Madrid, 1998 (*).
- NIETO CHURRUCA, Ana – LLAMAZARES GARCIA-LOMAS, Olegario – CERVIÑO FERNANDEZ, Julio: Marketing Internacional. Casos y ejercicios prácticos, Ediciones Pirámide S.A., Madrid, 1997.
- NIETO CHURRUCA, Ana , LLAMAZARES GARCIA-LOMAS, Olegario y otros: Conocer la Gestión Comercial y el Marketing de las PYMES, volúmenes 5, 6, 7 y 8, Ediciones Pirámide S.A., Madrid, 1996.
- PLA BARBER, José – LEON DARDER, Fidel: Dirección de Empresas Internacionales, Pearson Educación, Madrid, 2004 (*).
- STAPLETON, John: Manual de Marketing Internacional, Ediciones Deusto, Bilbao, 1991.
- TERPSTRA, Vern y SARATHY, Ravi: International Marketing, The Dryden Press, Orlando, 1994.
- YOUNG, Stephen, HAMILL, James y WHEELER, Colin y DAVIES, J. Richard: Penetración y desarrollo de los mercados internacionales, Plaza & Janés Editores, Barcelona, 1991.
- www.el-exportador.com, (ICEX).



Financiado por:

