

GUÍA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS DE LA EUROACE

Guía enfocada a apoyar a las empresas de la zona EUROACE en su proceso de internacionalización.









ÍNDICE

introduccion	4
Análisis global de tendencias y oportunidades de internacionalización de la EUROACE	5
Tendencias de la internacionalización.	5
Oportunidades comerciales internacionales.	9
Pasos para abordar el proceso de internacionalización	12
Exportación indirecta.	13
Exportación directa.	14
Asociación contractual.	17
Implantación / inversión en mercados internacionales	19
Selección de mercados	20
Selección de mercados exteriores. La alternativa concentración vs diversificación	21
Factores de concentración o diversificación de mercados exteriores	22
Concentración vs diversificación: número de mercados seleccionados por tamaño de empre	sa 23
El estudio de mercado	23
El proceso de selección.	26
Preselección de mercados	26
Investigación con profundidad	28
Selección de mercados objetivos	29
Técnicas de investigación	31
Adaptación vs estandarización a los mercados internacionales	35
Trámites para la internacionalización. Pasos generales	41
Búsqueda de posibles partners	46
Asociación de exportadores o consorcios de exportación	47
Exportación en "piggy-back" o exportación "canguro".	48
La joint venture.	49
La agrupación Europea de Interés Económico. (AEIE)	54
La Franquicia Internacional	55
Alianzas internacionales	56
Búsqueda y negociación con clientes y distribuidores	59
Búsqueda de clientes y distribuidores.	59
Negociación con clientes y distribuidores internacionales	63
Aspectos que hay que negociar.	65
Cómo negociar en seis etapas.	66





Redes sociales para la internacionalización	69
Instrumentos e instituciones de apoyo a la internacionalización en España	79
Instituciones de apoyo a la internacionalización.	79
Instrumentos de apoyo a la internacionalización.	87
Las webs favoritas de la empresa internacional.	97
Casos de éxito España	.00
Instrumentos e instituciones de apoyo a la internacionalización en Portugal 1	.03
Instituciones de apoyo a la internacionalización	.03
Instrumentos de apoyo a la internacionalización	.09
Casos de éxito Portugal	.18
Bibliografía 1	.22





Introducción

En estos años de crisis la exportación ha facilitado la supervivencia de numerosas empresas españolas. Y muchas empresas que han tenido que cerrar sus puertas probablemente habrían podido salvarse si hubieran desarrollado en el pasado, cuando el ciclo económico era favorable, una estrategia de exportación.

Para muchas empresas la exportación ha sido normalmente una actividad a la que se prestaba atención en tiempos de contracción del mercado doméstico. Es de esperar que la crisis haya servido para cambiar esta actitud, y que las empresas consideren la actividad internacional como una actividad regular y no como un sustitutivo de una desaceleración del mercado doméstico.

En los últimos años, el proceso de internacionalización de la economía y la empresa de la zona EUROACE ha recibido un fuerte impulso. En paralelo al aumento de las cifras de exportación ha habido un aumento significativo del número de empresas que exportan de forma regular. Igualmente ha habido también un importante avance en la participación de empresas españolas en el mercado multilateral.

El objetivo de esta guía es exponer, de manera sencilla y didáctica, los instrumentos destinados a apoyar a la empresa de la zona EUROACE en su proceso de internacionalización, proporcionándola el acceso a las distintas fuentes para que pueda recabar más información sobre cada una de estas ayudas.

Igualmente, la guía pretende ofrecer un resumen conciso de las ayudas existentes, pretendiendo ir más allá del cometido informativo, mostrando también una visión global sobre la evolución de los principales instrumentos de apoyo a la internacionalización en los últimos años. El nivel de uso de cada uno de ellos permitirá tanto evaluar las necesidades de la empresa en materia de financiación, como también valorar su grado de eficacia.

En un entorno global en constante transformación es necesario que los instrumentos de apoyo a la internacionalización se adapten de una manera constante.





Análisis global de tendencias y oportunidades de internacionalización de la EUROACE

El objetivo de este punto es analizar algunas tendencias significativas del proceso de internacionalización así como algunos retos y oportunidades de especial relevancia que se plantean cara al futuro.

Tendencias de la internacionalización.

Las nuevas tendencias en deslocalización, como el *near-shoring*, o la denominada "producción en proximidad", pueden abrir nuevas oportunidades para la zona EUROACE como destino de inversiones. Cara al futuro, la existencia de una creciente diáspora de profesionales españoles y portugueses en numerosos países del mundo y la internacionalización digital (la exportación vía mercados electrónicos) abren también interesantes oportunidades, por el momento poco exploradas, para la internacionalización de la empresa española.

Por otro lado, el *reshoring*, término con el que se designa el retorno a sus países de origen de actividades productivas que las empresas habían deslocalizado a países emergentes como China auguran según algunos autores el fin de la deslocalización. La primera justificación para el reshoring, o relocalización, es la fuerte reducción del diferencial de costes de producción entre los países desarrollados y los emergentes. Con el desarrollo económico los costes de producción en los países emergentes –no sólo los laborales– han aumentado.

Por otra parte, con la automatización el peso del factor trabajo en el proceso productivo se ha reducido; para muchos productos el coste salarial representa hoy en día una parte pequeña, y decreciente, del coste total.

En paralelo, en muchos países industrializados, y España es un caso claro, la crisis económica ha producido una contención o reducción de costes, especialmente salariales.

Estos cambios relativos en los costes determinan que las ventajas de costes de deslocalizar se hayan reducido para muchas industrias en los países desarrollados.

Muchas empresas han descubierto además que producir en los mercados emergentes tiene unos inconvenientes que habían infravalorado. Cabría destacar sobre todo dos: la protección de la propiedad intelectual, y el aumento del riesgo político, con un sensible agravamiento de los conflictos que pueden acarrear disrupciones en las cadenas globales de suministro.







Las empresas están prestando una creciente atención a la producción en "proximidad". Es decir, producir cerca de los centros de consumo, para responder con más flexibilidad y rapidez a los cambios en los patrones de demanda de los consumidores. La creciente personalización de los productos (*customisation*) hace también aconsejable que los centros de producción estén cercanos a los centros de consumo. La necesidad de responder con rapidez y de personalizar aconseja que centros de producción, innovación, diseño, marketing, estén próximos unos a otros.

La creciente importancia de la proximidad ha determinado que en una serie de productos haya una tendencia hacia la localización del proceso de producción de forma "regional". Es decir, los centros de producción, innovación, etc., se sitúan no necesariamente en el mismo país, pero en países próximos los unos a los otros.

Para las empresas de la zona EUROACE, el ascenso del *near-shoring* abre posibilidades interesantes ya que está cercana a países europeos avanzados, con industrias potentes. Los costes salariales de la región EUROACE son más bajos que en estos países. EUROACE tiene unos activos claros en mano de obra cualificada, infraestructuras en clara mejoría, etc., que pueden compensar sus desventajas en otras áreas (como el bajo nivel de conocimiento de idiomas extranjeros). Por ello, la región EUROACE se puede presentar como un destino atractivo para *near-shoring* de empresas establecidas en España.

Asimismo, hay que tener en cuenta las oportunidades que se abren con los mercados electrónicos o marketplaces, como Alibaba y Amazon, se han convertido en un canal para la exportación de creciente importancia, y de amplias oportunidades cara al futuro. Pueden ser un canal especialmente útil para empresas medianas y pequeñas que carecen de recursos para abordar con éxito un proceso convencional de internacionalización.

La digitalización ofrece la posibilidad de superar algunas barreras importantes a la internacionalización de las empresas. Las pymes tropiezan efectivamente con una serie de barreras, que ya hemos mencionado anteriormente, para desarrollar un proceso de internacionalización.

Una de estas barreras es la dificultad para la identificación de clientes. Una función que realizan los *marketplaces* es facilitar el contacto entre compradores y vendedores. Para una empresa puede ser una vía extremadamente eficaz para localizar clientes, sin tener que realizar viajes, participar en ferias, etc., y sin tener que estudiar la solvencia de estos potenciales compradores, ya que estas plataformas tienen sistemas de pago que permiten eliminar prácticamente los riesgos de impago.

Aparte de la identificación de clientes y de la facilitación de los pagos, estas plataformas pueden desarrollar otras funciones de gran utilidad. Uno de ellos es la logística para el







envío de mercancías. Amazon, por ejemplo, ofrece un servicio, Logística de Amazon: en virtud del mismo, la empresa envía sus productos a un centro logístico de Amazon, que lo almacena, prepara y envía luego a los compradores. Amazon ofrece incluso el servicio de atención al cliente.

Transparencia e identificación de clientes, cobro de las ventas y logística: probablemente éstas son las tres áreas que constituyen normalmente un obstáculo para la exportación de muchas empresas, en relación con las cuales los *marketplaces* pueden resultar un canal de gran utilidad.

Los *marketplaces* pueden ayudar a reducir los costes de la actividad internacional de las empresas –y por tanto su necesidad de recursos–.

Ahora bien, esto no significa que los requerimientos para el trabajo internacional hayan desaparecido, ni mucho menos. Aunque sean menores en los *marketplaces*, las empresas siguen necesitando recursos y personal preparado, para una serie de labores: estudiar las características de los consumidores que van a comprar online, sus gustos, etc.; estudiar cuáles son sus competidores, qué características y precios tienen sus productos; montar su tienda online en los *marketplaces*, con información en inglés o en la lengua que sea necesario; atender consultas de compradores; estudiar la incidencia que puede tener el tipo de cambio, en plataformas en las que la venta no se realice en euros, o los aranceles u otras restricciones a la importación; etc.

Los marketplaces son un canal digital, en los que es más barato operar, pero tienen también sus requerimientos de marketing –en este caso de marketing digital– y de gestión.

La internacionalización digital abre un gran abanico de oportunidades. Sin duda se va a convertir en un gran canal para la exportación. Pero operar con éxito en *marketplaces* exige también medios y seriedad.

Asimismo, la internacionalización debe obedecer a una decisión basada en la reflexión, en una nueva orientación de la empresa con visión a largo plazo.

Para que aporte valor sostenido, la internacionalización tiene que ser consecuencia de una reflexión estratégica de la compañía basada en la adquisición de conocimiento nuevo por parte de la empresa, que permita hacer cosas diferentes a las que venía haciendo hasta ahora en el mercado doméstico, y en las distintas fases del proceso de identificación de necesidades y expectativas de los clientes, fabricación, comercialización y servicio post venta.

Entre la necesidad y el verdadero convencimiento, cada vez hay más empresas que han perdido el miedo a salir al extranjero. A continuación, se desarrollan un listado de las







principales ventajas que obtiene una empresa que se decide a dar el paso hacia adelante de la internacionalización.

Evitar el peligro del «pez grande».

La internacionalización evita que muchas de las pymes desaparezcan o sean adquiridas por empresas más grandes, que tienen mayor capacidad. Normalmente, las grandes compañías tienen más margen en los precios y unas estrategias de marketing más agresivas. Sin embargo, el hecho de que una empresa decida internacionalizarse puede hacer que el pequeño sea el que se coma al grande.

El tamaño importa.

Las empresas que se internacionalizan, a medio y largo plazo, se convierten cuatro veces más grandes que las que no invierten, ni exportan, y dos veces más grandes que las que exportan. Así casos conocidos son por ejemplo compañías del sector financiero (Santander), constructor (ACS) y moda (Zara).

• Más competitividad, mayor negocio.

Las empresas internacionalizadas son más competitivas, tienen unos índices de productividad más elevados y obtienen un volumen de negocio un 50% superior a las que no lo hacen. Ello genera más y mejor ocupación, por lo que crean más empleo, de mayor cualificación y mejor retribuido.

• Paraguas anticrisis.

Resisten mejor a los ciclos económicos adversos. Son más competitivas y al estar más diversificadas suelen crecer hasta en épocas de recesión económica. Es el caso, por ejemplo, de los mercados europeos, que están muy maduros y afectados por la caída del consumo, lo cual ha hecho que muchas empresas busquen nuevos nichos de mercado como por ejemplo en el Sudeste Asiático.

Un bocado emergente.

La internacionalización permite buscar oportunidades en mercados con mayor potencial de crecimiento. Hoy muchas empresas miran hacia el BRIC (Brasil, Rusia, India y China) o los «next eleven», tales como Bangladesh, Egipto, Indonesia, Irán, México, Nigeria, Pakistán, Filipinas, Corea del Sur, Turquía y Vietnam. Aunque también se recomienda que, a pesar de que sean economías emergentes, se tenga una estrategia bien definida y se analice si el producto encaja allí y si poseen las infraestructuras adecuadas.

Ajustar los costes.

Permite aprovechar economías de escala, trasladando determinadas actividades e incluso partes enteras de la cadena de valor a localizaciones más competitivas, ya sea por costes o por capacidades. De esta forma, pueden adquirir o aplicar nuevas capacidades y recursos a la compañía (materias primas, tecnología, capital humano...). Por un lado, los trabajadores locales proporcionarán el valor añadido del conocimiento del entorno socioeconómico y







cultural y, por otro, la proximidad de los recursos materiales disminuirá los gastos en transporte y logística.

• Una integración plena.

Se consolida la fuerza de ventas en el exterior y ello trae el consiguiente mantenimiento de ventas constantes en los países implantados. Aprender de las particularidades de los distintos clientes y mercados, de las capacidades de los competidores a nivel global de nuestra industria o sector, e incluso de la propia diversidad cultural de los equipos en las empresas globales. Cuando hablamos de internacionalización, lo hacemos desde una estrategia a largo plazo y con una continuidad prolongada. No se trata de una presencia puntual, sino de estar completamente asentado en la economía de esos países.

• Mejora la motivación del trabajador.

Desde el punto de vista psicológico, hace que los empleados se sientan parte de una «gran familia» que, si se trabaja la comunicación interna, puede reportar grandes lazos de unión e intercambios culturales. Además, un trabajador integrado sentirá que el éxito en el exterior es también gracias a su esfuerzo y, por tanto, su productividad aumentará.

Afianzar la marca.

Permite con mayor facilidad desarrollar la marca de la empresa y la de cada uno de sus productos/servicios en los países en los que se implanta. La internacionalización lleva consigo valores como decisión, valentía, fuerza, crecimiento... grandes aliados para campañas de marketing y comunicación. ¿Cuántas veces hemos oído que un producto o servicio es un éxito en determinado país y que miles de personas ya lo han probado? Desde la perspectiva del consumidor, esto genera un efecto imitación y una necesidad de no sentirse fuera de las modas y tendencias.

Oportunidades comerciales internacionales.

A continuación, se esbozan una serie de potenciales oportunidades, agrupadas por continentes, que pueden abrir los ojos a más de un empresario indeciso.

Asia.

En Asía podemos encontrar oportunidades en las **concesiones de transporte público y de los servicios de recogida de basuras, del equipamiento urbano**, de los materiales de construcción, así como en la consultoría y diseño de proyectos relacionados con el ciclo integral del agua.

Otros sectores en los que se detectan mayores oportunidades de negocio son el agroalimentario sobre todo en el segmento del food service y el textil/moda (segmento lujo).







Europa.

En Europa las oportunidades pueden parecer más variadas y complejas. En los países más desarrollados encontramos oportunidades en la **exportación de productos de alimentación delicatessen y ecológicos**, en la construcción de instalaciones deportivas o en el mundo de la tecnología e investigación marina, así como en el desarrollo de soluciones informáticas para grandes infraestructuras.

En la zona oriental las opciones que encontramos giran alrededor del desarrollo del sector turístico, de la industria cosmética, de las infraestructuras eléctricas, de gas o de redes de transportes. así como en algunos sectores concretos vinculados a la construcción.

Sin duda, son interesantes opciones para muchas de nuestras empresas que pueden acreditar cuantificación y experiencia, a desarrollar en un marco de gran estabilidad económica y legal.

Oceanía.

En nuestras antípodas, en Oceanía, podrán encontrar oportunidades en el sector de las infraestructuras, sobre todo, en el ámbito del transporte, así como de la energía renovable.

Seguramente sea uno de los continentes donde la presencia española es menor, y por tanto donde hay más campo para poder crecer.

América.

En la rúbrica de América destacan, de una manera espectacular, todo lo relacionado con infraestructuras, tanto en su construcción, como mantenimiento y gestión: transporte, energía, carreteras, aeropuertos, etc. Todo ello bajo el influjo de la colaboración público-privada, lo que en muchos casos es toda una garantía.

Fuera de estos supuestos, tenemos el sector de la construcción, o de las energías renovables o los juegos informáticos educativos.

África.

En África se repiten demandas propias de otras zonas en desarrollo. Cabe destacar todo lo relacionado con las telecomunicaciones, con las instalaciones eléctricas (incluidas las relacionadas con la energía solar), sanitarias, y muy especialmente con el acceso al agua potable y de riego, así como con el tratamiento de residuos.







Además, se demandan soluciones en materia de lucha contra los incendios o de la seguridad ciudadana, además de un clásico de la zona: servicios y equipos para la agricultura, incluyendo el campo de los biocombustibles.





Pasos para abordar el proceso de internacionalización

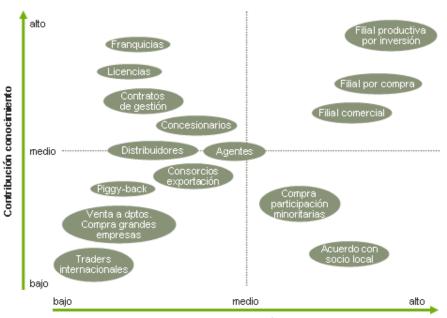
El comercio internacional puede aportar grandes beneficios para las empresas que se deciden a abordarlo. Los objetivos de la estrategia internacional se dirigen, principalmente, a conseguir resultados económicos, bien por la vía del incremento de las ventas o por una estrategia de inversión directa que busque la reducción del coste de producción o distribución, aunque el éxito internacional también significa credibilidad ante posibles inversores, imagen de marca y fidelización de clientes en todo el mundo. Pero el camino de la internacionalización está lleno de riesgos y cambios importantes en la estructura de las empresas, por eso la decisión tiene que estar basada en un buen análisis inicial que identifique los motivos para cruzar las fronteras y la elaboración de una acertada estrategia de internacionalización. Además, se han de establecer las medidas de control necesarias para que se puedan corregir a tiempo las acciones en las distintas variables del plan de marketing internacional.

Aunque no ocurre siempre, se ha observado empíricamente que las pymes suelen desarrollar una secuencia similar en el proceso de internacionalización. La forma de acceso al mercado está condicionada por la complejidad de los mercados y las estrategias definidas durante el proceso de reflexión estratégica de internacionalización.

La decisión implica un riesgo y compromete a los futuros recursos humanos, técnicos y financieros de la empresa, por lo que es necesario conocer y posteriormente evaluar la forma de acceso más adecuada en cada caso. La forma de acceso a los mercados exteriores de cada empresa no debería ser siempre la misma en diferentes mercados. La experiencia internacional de varias empresas demuestra que ni siquiera es estática para un determinado mercado, sino que evoluciona en función de la estrategia definida para adaptarse a los cambios de los mercados.







Propiedad (Implicación-control)

Por consiguiente, las alternativas de acceso que requieren más recursos y dedicación implican un mayor conocimiento del mercado y del cliente final, así como un mejor control sobre las operaciones internacionales. El proceso de conocimiento / propiedad (implicación-control) puede aplicarse tanto a una exportación indirecta como a una implantación productiva en el mercado.

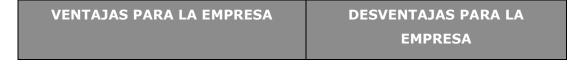
Exportación indirecta.

La exportación indirecta significa la delegación de la actividad exportadora a un intermediario, persona física o jurídica, localizado en el país de origen, quien se hace cargo de todos los trámites del proceso.

Es la forma que presenta menor riesgo y nivel de propiedad de las diferentes alternativas de internacionalización. La venta se realiza a través de grupos exportadores y compañías comercializadoras, conocidas internacionalmente como "trading companies".

Aunque esta modalidad puede resultar apropiada para cierto tipo de pymes, tanto para descubrir que puede tener alguna ventaja competitiva en los mercados internacionales, como para verificar el potencial de un mercado, conlleva importantes inconvenientes que deben ser evaluados.

Principales ventajas y desventajas de la exportación indirecta para la empresa.









- Inversión requerida prácticamente nula.
- Menor riesgo implicado.
- Mayor flexibilidad que provee a la empresa.
- No se financia el IVA de la operación ya que la operación es doméstica.
- Dependencia total de los intermediarios.
- Nulo control sobre el mercado.
- Escaso aprendizaje del negocio exportador y del mercado ya que el " trader" o "trading company" analiza los mercados posibles, compra la mercancía y asume el riesgo de la operación.
- Potencial de ventas medio-bajo, ya que los intermediarios no mantienen un alto compromiso con la empresa.
- Riesgo de que el intermediario trabaje con empresas competidoras.

Exportación directa.

En la exportación directa es la propia empresa quien desarrolla su actividad exportadora en lugar de delegarla a terceros: departamento comercial o de exportación propio, con apoyo de agentes comerciales, importadores-distribuidores, oficina de representación, sucursal filial comercial, etc.

Si bien es más costosa y arriesgada, conlleva el contacto directo de la empresa con un eslabón de la cadena de distribución o cliente final del mercado de destino, lo que proporciona un mayor control sobre la comercialización de los productos / servicios.

En la exportación directa las tareas relacionadas con la investigación de mercados, organización de la distribución, documentación de la exportación, fijación de precios, etc., se llevan a cabo desde el departamento de exportación o comercial de la empresa.

Principales ventajas y desventajas de la exportación directa para la empresa.

VENTAJAS PARA LA EMPRESA	DESVENTAJAS PARA LA EMPRESA
Mayor potencial de ventas.	Inversión requerida más alta.
Mayor posibilidad de beneficios.	Menor flexibilidad.







Mayor riesgo asumido.
Mayores recursos necesarios:
infraestructura, expertos en
comercio exterior, departamento de
exportación.

Las principales formas de exportación directa son: venta directa, utilización de un agente, de un importador-distribuidor, establecimiento de oficina de representación: sucursal, filial comercial, implantación productiva en destino.

La forma de entrada puede variar en función de la tipología de producto y del grado de concentración / dispersión de clientes.

FORMA DE ENTRADA	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Venta directa Directamente al usuario o consumidor final. La empresa asume todos los riesgos y obligaciones de la exportación y distribución de su producto / servicio en el mercado exterior.	Control total de la política de exportación programada por la empresa. Permite conocer los mercados exteriores y contrastar las posibilidades del producto.	Inversión alta. Periodo de maduración dos-tres años. Mayor riesgo. Exige un conocimiento perfecto del sector de actividad en los mercados objetivo.
Agente Actúa por cuenta ajena, "en nombre de", según lo definido en el contrato de agente (normativa Unión Europea). Recibe instrucciones del exportador para la organización y el desarrollo de su labor en el mercado exterior.	Estrecho control del mercado. Conocimiento del mercado y seguimiento de la cartera de clientes. El agente necesita autorización expresa por parte de la empresa para subagentes.	Coste fijo y/o variable que no siempre se define en función de la cifra de exportación. Se deben calcular, en algunos casos, costos adicionales de seguridad social y seguro contra accidentes. El agente no asume riesgo alguno. Su despido exige indemnización económica en determinados casos.







Importador - distribuidor

Trabaja por cuenta propia.

Compra en firme la mercancía.

Suele estar especializado en una determinada gama de productos. Cuenta con una organización de ventas en el país de exportación.

El importadordistribuidor asume los riesgos de las operaciones.

Puede participar activamente en la definición de estrategias de comunicación y promoción. Se suele conceder la exclusiva de venta en su zona, renunciando a otro tipo de oportunidades y contactos directos.

Riesgo de que el importador-distribuidor "trabaje" más los productos que le resultan más rentables.

Control y conocimiento limitado de la clientela.

Las inversiones iniciales de introducción del producto pueden ser altas.

Oficina de representación: sucursal

División comercial de la empresa exportadora, sin personalidad jurídica propia (el abanico de sus operaciones comerciales depende de la legislación del país de destino).

Implantación real desde el punto de vista económico.

Dominio directo del mercado, producto y precio.

Posicionamiento eficaz para rivalizar con la competencia.

Buen conocimiento del cliente.

Mayor inversión y costes.

Riesgo más alto.

Filial comercial

División comercial de la empresa exportadora, con personalidad jurídica propia, que actúa como importadora exclusiva de los productos de la casa matriz.

Implantación real desde el punto de vista económico.

Dominio directo del mercado, producto y precio.

Posicionamiento eficaz para rivalizar con la competencia.

Elude posibles limitaciones de entrada de productos.

Buen conocimiento del cliente.

Mayor inversión y costes.

Riesgo más alto.







Implantación productiva	Se adapta a la normativa local.	Complejidad de desarrollo similar a la
Filial productiva y comercial en destino, entidad jurídica propia. Las funciones a desarrollar dependen del nivel de delegación de la matriz.	Se beneficia de los costes salariales locales. Implantación real de la cultura del grupo.	matriz. Alta inversión. Máximo nivel de riesgo.

Asociación contractual.

Una asociación contractual es un acuerdo firmado entre empresas por el cual una concede a la otra, o comparte en alianza estratégica, el derecho de producción, distribución física de los productos / servicios en el mercado destino, uso de un proceso productivo o de una patente.

Se puede instrumentar de diferentes formas operativas y jurídicas: piggy-back, consorcios de exportación, joint-venture internacional, agrupación europea de interés económico (AEIE), franquicia internacional, etc.

Tabla resumen de ventajas e inconvenientes para la empresa de las principales formas de asociación contractual

FORMA DE ASOCIACIÓN	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Piggy-Back Establecimiento de un contrato con una empresa ya establecida en el mercado exterior para utilizar su red de distribución, a cambio del pago de una comisión sobre las ventas realizadas. Los productos debieran ser complementarios, utilizando los mismos canales de distribución. Los servicios en destino van desde el asesoramiento técnico-	Posibilidad de contar con una red comercial muy amplia. Posibilidad de mantener un flujo continuo de exportaciones. El coste es relativamente reducido: comisión sobre cifra de ventas.	Negociación generalmente lenta y costosa para que una pyme consiga que el grupo empresarial en destino incorpore sus productos. Requiere la plena aceptación de la política comercial del grupo.







comercial hasta la actuación como importadores-distribuidores.		
FORMA DE ASOCIACIÓN	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Consorcios de exportación Agrupación temporal de empresas con la finalidad de promover y/o introducir o consolidar sus productos / servicios en los mercados exteriores. Su buen funcionamiento depende de una serie de requisitos: número de empresas, complementariedad o economía de escala de productos, preparación / implicación del gestor.	La empresa no amplía su propia estructura organizativa. Dispone de un servicio de exportación especializado. El riesgo de desconexión y falta de control de los clientes existe, pero es reducido.	Dificultad para encontrar los socios adecuados para que el consorcio funcione sin problemas. Modalidad relativamente cara. Las empresas asumen parte de los riesgos.
FORMA DE ASOCIACIÓN	VENTAJAS	INCONVENIENTES
	Rapidez de entrada en el mercado. Inversión compartida. Comparte aprendizaje del negocio en destino. Exclusividad garantizada.	Requiere la selección de un socio realmente sinérgico. Difíciles equilibrios de participación y poder. Requiere conciencia de cultura de gestión y flexibilidad mutua.
ASOCIACIÓN Joint-Venture Es una asociación con empresas extranjeras con la finalidad de compartir los medios y los conocimientos de marketing y exportación para conseguir la venta de los productos / servicios. Tipos de colaboración: comercial, financiera, técnica, tecnológica	Rapidez de entrada en el mercado. Inversión compartida. Comparte aprendizaje del negocio en destino. Exclusividad	Requiere la selección de un socio realmente sinérgico. Difíciles equilibrios de participación y poder. Requiere conciencia de cultura de gestión y







Es una asociación con empresas residentes en cualquier país de la Unión Europea con la finalidad de facilitar y fomentar las actividades económicas de sus miembros, mediante la unión de sus recursos, actividades y competencias, entre las cuales se puede conseguir la venta de sus productos / servicios. Tipos de colaboración:	Se constituye mediante un contrato de asociación. Se tiene personalidad jurídica propia. Se beneficia de programas de ayuda comunitarios. Realiza una actividad auxiliar a la de las empresas que la integran, respetando la independencia de cada empresa.	
comercial, financiero, técnico, investigación, etc.		
FORMA DE	VENTAJAS	TNCONVENTENTES
ASOCIACIÓN		INCONVENIENTES
Franquicias Sistema de colaboración entre dos o más empresas según el cual la primera cede a la(s) segunda(s) su imagen de marca, know-how etc. a cambio de unas contrapartidas financieras. La empresa exportadora obtiene el derecho de venta en exclusiva en una determinada área geográfica. El franquiciado es	Se evita la inversión necesaria para montar una infraestructura comercial en los mercados exteriores. Permite competir eficazmente con otros distribuidores. Permite desarrollar una corriente comercial en plazos relativamente más rápidos.	Se debe contar con tecnología propia exportable. En ocasiones, la elección de la (s) empresa (s) adecuada(s) puede constituir un serio problema. Se traspasan los derechos de marca y de representación al franquiciado.

Implantación / inversión en mercados internacionales.

La implantación en el exterior se trata de una forma de acceso al mercado que se caracteriza por una inversión permanente de la empresa origen en el país de destino.







La inversión puede ser total o parcial, en medios productivos, de almacenamiento o comerciales, con o sin capacidad de facturación y autonomía operativa.

Tabla resumen de ventajas e inconvenientes para la empresa de las principales formas de implantación / inversión en mercados exteriores

PRINCIPALES FORMAS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Implantación comercial en el exterior Asume las funciones de la oficina comercial, almacén regulador y servicios postventa. Es una prolongación de la empresa en el mercado exterior. Puede adoptar la forma jurídica de oficina de representación, sucursal o filial.	 Ofrece un servicio rápido a su circuito de distribución. Dispone de un centro de exposición y demostración. Presta asistencia técnica o servicio post-venta. 	 Fuerte inversión inicial económica y recursos humanos de la empresa matriz. Se debe estar continuamente al día sobre la normativa legislativa al país.
PRINCIPALES FORMAS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Implantación productiva en el exterior Asume las funciones de	Requiere un plan de implantación productiva en detalle. Evita soportar barreras	
fabricación o ensamblaje en el país de exportación.	arancelarias. Permite beneficiarse del	
Es una prolongación de la empresa en el mercado exterior.	diferencial de los costes de mano de obra existente.	
Puede adoptar la forma		

Selección de mercados







Selección de mercados exteriores. La alternativa concentración vs diversificación.

Cuando una empresa decide adoptar una política activa de internacionalización se encuentra con que sus productos son susceptibles de comercializarse en un gran número de países con características muy diferentes. Por otra parte, no dispone de recursos suficientes, especialmente si es una pyme como para abordar varios mercados de forma simultánea. Por ello, es aconsejable sistematizar la expansión internacional acudiendo, en primer lugar, a mercados más favorables para su oferta.

Antes de iniciar el proceso de selección, la empresa debe decidir el número óptimo de mercados a los que va a acudir. Se trata de una decisión estratégica que presenta dos alternativas extremas, concentración y diversificación, entre las cuales se sitúan distintas opciones intermedias.

Concentración.

En esta estrategia, la empresa centra sus recursos en un número reducido de mercados, de forma que pueda conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos.

Las principales ventajas son:

- Mayor conocimiento de los mercados elegidos.
- Posibilidad de ofrecer un producto diferenciado y adaptado.
- Reducción de los costes logísticos y de administración.
- Mayores recursos para promoción y publicidad en cada mercado.
- Control del riesgo de clientes.

Diversificación.

Por el contrario, en la diversificación, la estrategia de crecimiento se basa en vender en un mayor número de mercados, aunque sea en perjuicio de conseguir una cuota significativa en alguno de ellos, La justificación de esta alternativa se basa, entre otras, en las siguientes razones:

- Se obtiene información comparativa de los mercados mundiales.
- Menor dependencia respecto a un número reducido de mercados.
- Explotación de ventajas competitivas a corto plazo.
- Aprovechamiento de oportunidades coyunturales en precios.
- Evita el enfrentamiento directo con los principales competidores.







Las ventajas de cada una de estas estrategias cambian a lo largo del tiempo de acuerdo a la fase del proceso de internacionalización en que se encuentre la empresa o de la etapa del ciclo de vida del producto que comercializa. La falta de información sobre mercados exteriores conduce a las empresas que están en una fase inicial a diversificar sus esfuerzos en varios mercados. También es elevada la diversificación cuando la empresa está en la fase más avanzada, con implantación comercial o productiva en gran número de países. Por el contrario, las empresas que están en una etapa intermedia pueden concentrarse en aquellos mercados que, de acuerdo con la experiencia y conocimientos adquiridos, ofrecen mayores posibilidades de expansión y rentabilidad. Empresas con productos cuyo ciclo de vida es muy corto (por ejemplo, los fabricantes de software) tenderán a diversificarse, mientras que fabricantes de productos más tradicionales (productos de alimentación con denominación de origen), considerarán que la concentración es la estrategia más adecuada. En cualquier caso, la elección deberá hacerse a partir de un análisis detallado de la situación de la empresa, sus objetivos, las características de los productos que ofrece y los mercados exteriores hacia los que va a dirigir su esfuerzo comercial.

Factores de concentración o diversificación de mercados exteriores.

Concentración	Diversificación
El número potencial de clientes en cada mercado es alto.	El número potencial de clientes en cada mercado es reducido.
Los mercados "clave" son estables, con una demanda sostenida.	Los mercados "clave" son muy cíclicos, con una demanda cambiante.
Mercados compartidos por un número amplio de competidores.	Mercados dominados por un número reducido de competidores.
La venta se basa en factores distintos al precio.	La venta se realiza fundamentalmente por precio.
El ciclo de vida del producto es largo.	El ciclo de vida del producto es corto.
El comprador es fiel al proveedor habitual.	El comprador no es fiel al proveedor habitual.
El producto precisa de una adaptación compleja y costosa.	El producto es estándar en los diferentes mercados.







La venta exige inversiones en promoción/publicidad.	La venta no exige inversiones en promoción/publicidad.
Los costes de administración y de seguimiento de las ventas son elevados.	Los costes de administración y seguimiento de las ventas son bajos.
La empresa está en una etapa intermedia del proceso de internacionalización.	La empresa está en una etapa inicial o avanzada del proceso de internacionalización.

El número de mercados que definen cada una de estas dos estrategias dependerá del sector de actividad en que se encuentre la empresa, su experiencia internacional y la disponibilidad de recursos. En principio, para los exportadores de productos de alimentación y bienes de consumo, la estrategia de concentración significará un menor número de mercados que para los exportadores de materias primas o bienes industriales. A modo de orientación, se ofrece una tabla que relaciona el tamaño de la empresa con el número de mercados elegidos en cada una de las alternativas de selección de mercados.

Concentración vs diversificación: número de mercados seleccionados por tamaño de empresa.

Empresa	Nº empleados	Concentración	Diversificación
Pequeña	< de 50	< 3	> de 3
Mediana	< de 250	< 5	> de 5
Grande	< de 500	< 7	> de 10
Muy Grande	500 ó más	< 10	> de 20

El estudio de mercado.

Una vez que se ha decidido el número de mercados exteriores en los que se debe estar presente, es necesario realizar una investigación comercial que permita responder a las cinco cuestiones clave de la estrategia comercial internacional.

El proceso de investigación de mercados exteriores es similar al del mercado doméstico, si bien difiere en algunos aspectos fundamentales: en primer lugar, es más complejo, sobre







todo si se quiere llevar a cabo un estudio que incluya un elevado número de países; además, habrá que incluir variables como la normativa legal o las costumbres del país, que para el mercado doméstico son ya conocidas.

Investigación comercial: objetivos básicos.

¿DÓNDE IR?	SELECCIÓN DE MERCADOS MÁS FAVORABLES
¿CÓMO LLEGAR?	Selección de la forma de entrada.
¿A QUIEN?	Identificación y características de los clientes potenciales.
¿QUÉ OFERTA?	Qué producto/servicio se va a ofrecer y a qué precio.
¿CUÁNTO?	Cuántos recursos es necesario invertir y qué rentabilidad se va a obtener.

En segundo lugar, las técnicas de investigación tienen que adaptarse a cada país en función del nivel de desarrollo y de las prácticas locales. El volumen, interpretación y fiabilidad de la información que se obtenga será muy distinto para cada mercado. Finalmente, la distancia física, cultural e idiomática eleva el coste de obtención de información. Por todo ello, la investigación de mercados exteriores está sometida a un mayor número de errores en cada etapa del proceso que la realizada en el mercado doméstico.

Para realizar el estudio de un mercado extranjero existen cuatro posibilidades:

- Adquirir un estudio ya realizado.
 Es la alternativa menos costosa, pero difícilmente la información suministrada en ese estudio coincidirá en tiempo y forma con las necesidades de información que precisa la empresa, aunque puede servir como una primera aproximación al mercado que se quiere investigar.
- Realización externa a través de una multinacional de la consultoría.
 Son las grandes empresas de bienes de consumo y del sector servicios (banca, distribución, transportes) las que contratan servicios de consultoras externas para realizar estudios de mercados exteriores. En este sentido se ofrecen unos servicios de "multinacionales para multinacionales", que difícilmente se adaptan en términos de objetivos y costes a las necesidades de la empresa exportadora no tenga capacidad suficiente para poner en práctica determinados métodos de investigación. Es aconsejable cuando se estudian mercados con una







infraestructura de marketing muy sofisticada y en los que, por tanto, a través de los servicios de estas consultoras multinacionales se puede obtener información muy precisa y actual.

- Realización externa a través de una consultora local en el país de destino.
 En principio el coste será inferior al de la alternativa anterior y, además, la pyme podrá obtener un servicio más adaptado a sus necesidades. La dificultad se encuentra en la elección de una consultora que proporcione información fiable y de calidad, y también en el control del estudio por parte de la empresa exportadora. Puede ser una alternativa útil cuando se investigan países lejanos geográficamente y con un grado de desarrollo medio.
- Realización interna a través del departamento de comercio exterior.
 En muchos casos las empresas no dispondrán de recursos suficientes o no estarán dispuestas a invertirlos para contratar consultoras externas. Por ello serán sus departamentos de comercio exterior los que tengan que realizar la investigación. Las ventajas de esta alternativa son: el mejor conocimiento que la empresa tiene de sí misma y de su producto, así como el mayor control del proceso de investigación. Para que la investigación pueda realizarse internamente es necesario que los ejecutivos de comercio exterior cuenten con ciertos conocimientos de investigación de mercados y estén motivados para realizar esta tarea, al mismo tiempo que realizan otras funciones.

A continuación, se exponen las ventajas de la realización de un estudio de mercado de forma interna o externa a la empresa.

Interna	Externa
Mejor conocimiento de la empresa y del producto.	Mayor objetividad en el análisis y presentación de la información.
Mayor control del proceso de investigación.	Mayor agilidad.
Mayor seguridad (no se dan datos).	Mejor información sobre la competencia.
Motivación e implicación de las personas que intervienen en el proceso.	Mayor profesionalidad (más medios y técnicas de investigación).
Menor coste.	Apoyo a la toma de decisiones ante la dirección de la empresa.





El proceso de selección.

Por muchos recursos que se vayan a destinar a la investigación de mercados exteriores no resulta conveniente realizar estudios de mercado de un número excesivo de países, aunque sí es necesario que esta investigación se realice de forma continuada. Es aconsejable que una empresa con escasa experiencia internacional se plantee como objetivo analizar en profundidad dos o tres países al año. Una empresa multinacional, además de investigar nuevos mercados, deberá mantener actualizada la información de aquellos en los que ya está presente. En ambos casos, se deberá crear una unidad operativa (un archivo si se trata de pymes) en la que se centralice toda la información.

La selección de mercados exteriores deberá hacerse de forma sistemática, siguiendo un proceso en el que pueden establecerse tres etapas claramente diferenciadas: preselección de mercados, investigación en profundidad y selección de mercados objetivo.

Proceso de selección

PRESELECCIÓN DE MERCADOS MÁS FAVORABLES		
Û		
Potencial, accesibilidad, seguridad		
INVESTIGACIÓN EN PROFUNDIDAD		
Û		
Relación producto-mercado		
SELECCIÓN DE MERCADOS OBJETIVO		
Û		
Mayor esfuerzo comercial		

Preselección de mercados.

En esta primera etapa se realiza una investigación de gabinete (desk research) en la que se utilizan básicamente fuentes de "información secundaria", es decir, información ya elaborada de los distintos organismos públicos y privados que suministran información sobre mercados exteriores. También es muy útil la información de tipo personal que llega







a la empresa a través de la experiencia de directivos o empleados, las opiniones de empresarios del sector, las ideas expuestas en convenciones o seminarios, etc. Un análisis riguroso de toda esta información permitirá realizar una preselección de aquellos mercados más favorables, sin necesidad de tener que desplazarse al exterior.

La información que debe analizarse se puede agrupar en torno a tres criterios de preselección: potencial, accesibilidad y seguridad.

• Potencial.

El potencial de un mercado se mide por su capacidad de compra de los productos y servicios que se ofrecen en los mercados internacionales. Se trata de evaluar la situación económica, nivel de desarrollo, evolución reciente y, sobre todo, la demanda local del producto que la empresa desea exportar. Los principales aspectos que deberán analizarse son:

Datos básicos: población, PIB, renta per cápita, tasa de paro, inflación, evolución de la divisa, comercio exterior, principales sectores económicos, etc...

Perspectivas de crecimiento: tan importante como la situación de base son las perspectivas a medio plazo. Una demanda creciente y sostenida facilitará el acceso al mercado y rentabilizará las inversiones comerciales que se realicen.

Volumen de importación: cifras en cantidad y valor, evolución en los últimos años, y grado de apertura al exterior. Conocer de qué países se está importando permitirá tener una primera aproximación de la competencia a la que habrá que hacer frente.

Exportaciones españolas: el análisis del volumen de exportaciones en los últimos años indicará si las ventas de productos procedentes de nuestro país siguen una tendencia creciente, decreciente o se mantienen estables, así como el nivel de conocimiento de la oferta española.

Accesibilidad.

Aunque un país presente un alto potencial, es necesario analizar todos los obstáculos que dificulten o encarezcan la entrada de productos extranjeros. Entre otros:

Situación geográfica: la distancia física, los sistemas de transporte o las facilidades de almacenamiento son factores que inciden en los costes de venta y en la competitividad del producto, sobre todo en productos con un valor reducido por unidad de peso o volumen.

Factores socioculturales: la proximidad cultural facilita la adaptación del producto y del material promocional; por otra parte, la percepción que se tenga del made in positiva, en unos casos y negativa o neutra, en otros, también afectará al proceso de comercialización.

Barreras arancelarias y contingentes: encarecen y limitan el acceso a los mercados, sobre todo en los países en vías de desarrollo que mantienen aranceles elevados o sistemas de cupos. No obstante, en los últimos años se ha producido una reducción importante de estas barreras como consecuencia de los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y de la integración de países en bloques económicos.







Barreras no arancelarias: en los países desarrollados habrá que estudiar las barreras técnicas comerciales, que dificultan la entrada de productos extranjeros por motivos de salud, seguridad, medioambiente, requisitos de calidad, etc...

Seguridad.

También hay que analizar los riesgos que deben soportarse en las relaciones comerciales con los países que se están analizando, para desestimar aquellos que son más conflictivos, si no existe la posibilidad de cubrir adecuadamente esos riesgos.

De acuerdo a la forma de entrada que elige, la empresa deberá analizar la seguridad en las transacciones (si se trata de exportar) o la seguridad en las inversiones (si la empresa va a implantarse en ese mercado).

Seguridad en las transacciones: retrasos en los pagos y riesgos de impago, así como la disponibilidad y coste de los instrumentos de cobertura disponibles (seguro de crédito a la exportación, factoring, etc.).

Seguridad en las inversiones: riesgos de nacionalización, confiscación, pérdida de valor de la moneda local, así como la normativa sobre repatriación de beneficios y los convenios de protección de inversiones.

Investigación con profundidad.

En esta segunda etapa se trata de recoger "información primaria" obtenida de forma específica para la investigación que se está realizando entre empresas compradoras, distribuidores, agentes, detallistas, consumidores, etc., que intervengan en el proceso de compra. El conocimiento in situ del mercado y el contacto directo con posibles compradores servirán para comparar el producto en términos de calidad y precio con los que se están comercializando en el país visitado.

Para realizar este tipo de investigación son muy útiles las misiones comerciales organizadas por las Cámaras de Comercio y las asociaciones de exportadores, así como la asistencia a ferias y salones comerciales. Las ferias internacionales, además de ser un instrumento de promoción comercial, también constituyen una buena oportunidad para entrar en contacto por primera vez con un mercado. En un corto espacio de tiempo se tiene la oportunidad de acceder a un gran número de compradores potenciales y de conocer la oferta local e internacional competidora.

En esta etapa deben estudiarse en profundidad los aspectos básicos para comercializar un producto en mercados exteriores: demanda, competencia, canales de distribución y

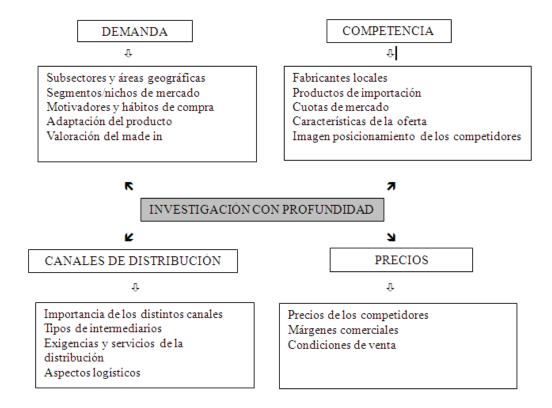






precios. La información que se obtenga será la base para diseñar la estrategia comercial en cada uno de los mercados seleccionados.

Investigación con profundidad: aspectos básicos de la comercialización.



Selección de mercados objetivos.

En las dos etapas anteriores se han preseleccionado y se han estudiado en profundidad los mercados más favorables. Si inicialmente existían más de 160 países que son mercados potenciales, en las dos primeras etapas del proceso se habrán reducido a no más de diez países. En esta última etapa se trata de elegir aquellos en los que se va a realizar un verdadero esfuerzo comercial. Básicamente existen seis criterios para seleccionar mercados objetivos:

• Tamaño de mercado.

Consiste en elegir uno o varios mercados con un elevado potencial de compra que justifique por sí mismo la concentración de esfuerzos. En empresas sin experiencia exportadora conviene elegir un país cercano, bien desde un punto de vista geográfico bien desde el punto de vista sociocultural. Para la empresa exportadora española podría ser alguno de los principales países de la Unión Europea (Francia, Alemania, Reino Unido), Brasil o México.







• Fase de crecimiento.

Se escogen países en los que existen buenas perspectivas económicas que indiquen que la demanda permanecerá en una fase de crecimiento a medio plazo. Por ejemplo, algunos países de Europa del Este (Polonia, Hungría, República Checa), China, India o Chile.

• Precio.

Esta alternativa exige encontrar un mercado en el cual el precio de aceptación sea asequible para la empresa y permita obtener un margen comercial suficiente. No obstante, el posicionamiento por precio siempre es incierto, incluso a corto plazo, ya que puede aparecer un competidor que venda más barato, bien por una mejor estructura de costes, una mejora tecnológica o una política de precios muy agresiva para eliminar competidores.

• Ventaja competitiva.

Éste sería el caso de aquellos países en los que el producto ofrece una ventaja competitiva con relación a los productos que se están comercializando. La ventaja puede estar tanto en el producto en sí mismo (calidad, diseño, prestaciones), como en el servicio que se ofrece. Para utilizar este criterio en la selección de mercados objetivo es necesario que la ventaja sea sostenible a medio plazo.

• Colaborador o socio idóneo.

Generalmente las empresas exportadoras necesitan buscar un colaborador (distribuidor o agente comercial) o socio para distribuir sus productos en mercados exteriores. Cuando en la fase de investigación con profundidad se ha encontrado la empresa idónea para llevar a cabo esa tarea, puede considerarse también como un criterio para elegir mercados objetivo.

Coste/rentabilidad.

Finalmente, debe evaluarse el coste de acceso al mercado y la rentabilidad que puede obtenerse a medio plazo. Como regla general, cuanto mayor es el nivel de desarrollo de un país más recursos habrá que destinar para introducirse en su mercado (especialmente en promoción y publicidad), aunque también serán mayores las expectativas de beneficio. Es aconsejable que en la selección final que se realice se valoren combinaciones de dos o tres criterios entre aquellos que la empresa considere más significativos.





Técnicas de investigación.

En la investigación en profundidad de los países preseleccionados, la empresa deberá buscar aquella información más útil para establecer la estrategia comercial de sus productos. Se trata de realizar una investigación de campo en la que se recoge información del mercado mediante contactos con consumidores, distribuidores, agentes, prescriptores de opinión, detallistas, etc. Hay que distinguir entre aquellas técnicas de investigación que la empresa exportadora puede utilizar por sí misma, y aquellas otras para las que es necesario contratar los servicios de una consultora especializada.

Entre las técnicas de investigación que la empresa exportadora puede utilizar por sí misma destacan las que se detallan a continuación:

Observación.

En las visitas a países extranjeros, los ejecutivos de comercio exterior sobre todo aquellos que trabajan en sectores de bienes de consumo pueden recoger informaciones muy útiles observando con atención lo que sucede en el mercado como por ejemplo amplitud de la oferta disponible, características de los productos competidores, niveles de precio por tipo de producto y establecimiento de venta, hábitos de compra de los consumidores, así como tipos de promoción comercial y mensajes publicitarios utilizados.

Hay que señalar que toda esta información solamente será representativa de la zona geográfica del país que se viste, ya que las características del mercado pueden ser muy diferentes en otras regiones.

• La entrevista con profundidad.

Es la técnica más útil para las pymes exportadoras que no tienen recursos para contratar empresas especializadas en la investigación de mercados exteriores. Se pueden aprovechar viajes comerciales en los que, simultáneamente con la propia gestión de ventas, se obtiene información sobre opiniones, gustos, motivaciones de compra, etc., de compradores potenciales. Cuando se trata de introducirse en un nuevo mercado será necesario realizar un mínimo de diez entrevistas (dependiendo del tamaño del mercado), con objeto de contrastar las opiniones de los entrevistados.

Para rentabilizar la información obtenida es necesario preparar de forma sistemática las entrevistas, tanto en la selección de empresas que se van a entrevistar como en la información que se desea conocer. Deberá resumirse la información obtenida en







cada entrevista, contrastarse con las opiniones de los otros entrevistados y extraer conclusiones.

ANTES	Informarse de las misiones y viajes comerciales organizados
	Preseleccionar las empresas que se va a entrevistar
	Sondear interés en la llamada/fax/e-mail para concretar visita
	Confirmar visita
	Dejar tiempo libre para visitas que puedan surgir en el propio país
	Preparar preguntas clave
DURANTE	Dejar hablar al entrevistado, sin orientarle en la respuesta
	No realizar preguntas personales ni comprometidas
	No tomar notas ni grabar sin permiso previo
	Ofrecer también información, no sólo pedir
	Realizar preguntas clave, sin orden establecido
DESPUÉS	Rellenar ficha con datos resumen de cada entrevista (el mismo día de su realización)
	Contrastar opiniones en respuestas a preguntas clave
	Extraer conclusiones
	Elaborar lista de otras empresas a las que se debería haber entrevistado

Encuestas.

Permiten obtener información sobre muchos de los elementos que necesita conocer la empresa para diseñar su plan de mercado. La herramienta básica de las encuestas es el cuestionario que se realiza a una serie de personas, quienes habitualmente son elegidas por muestreo. Para que esta técnica sea útil en la toma de decisiones, es necesario que la empresa tenga ciertos conocimientos sobre el proceso de selección de muestras y el tratamiento de los datos obtenidos.







Las encuestas pueden realizarse mediante visitas personales, por correo, teléfono, fax o vía Internet. Cada uno de estos medios de comunicación tiene sus ventajas e inconvenientes: la encuesta personal es la más flexible, pero también es costosa (se necesitaría contratar personal encuestador en el país extranjero); la encuesta por correo o por fax tiene un coste reducido, si bien el porcentaje de respuesta suele ser bajo. La encuesta por teléfono es rápida y barata, pero no permite cuestionarios extensos, ni presentar en imagen los productos de la empresa. Por último, para obtener información primara a través de Internet se plantea el problema de que no existe un listado o censo de usuarios. En este sentido, la red es más útil para investigar los gustos y necesidades de los clientes de la empresa que ya están conectados, o bien para empresas que tienen un reducido número de clientes potenciales. Internet dispone de varias herramientas para recoger y medir datos primarios de clientes internacionales.

Del mismo modo, entre las técnicas de investigación que la empresa exportadora no puede utilizar por sí misma y debe contar con la prestación de servicios de una consultora especializada sobresalen las que se enuncian a continuación:

Técnicas de grupo.

Se utilizan, generalmente, en una fase avanzada del proceso de investigación de mercados. Consisten en convocar a un número reducido de personas a una reunión, dirigida por un moderador, para que expresen sus ideas, opiniones, gustos o sugerencias con el fin de comprobar cómo se adapta el producto al mercado y analizar qué cambios o mejoras sería necesario introducir. Lo más habitual es que la empresa que encarga la investigación no esté presente, para no distorsionar las opiniones que se expongan. Será la consultora que realiza el estudio la que dirigirá la reunión y proporcionará todo el material (cintas de grabación, vídeos, informe de conclusiones) a su cliente.

Paneles.

Son muestras permanentes de grupos de consumidores, detallistas, importadores, agentes o personas representativas del sector sobre las que se obtienen datos de forma continuada y a intervalos de tiempo regulares, con el fin de analizar un aspecto concreto y su evolución a lo largo del tiempo. Mediante está técnica se analiza la penetración de un producto, la venta por tipos de establecimiento, las tendencias del consumo, la fidelidad a la marca, etc. La información se suministra con un alto nivel de desagregación (geográfico, por producto, por volumen de ventas) por lo que resulta muy útil, sobre todo, para analizar la posición de los competidores.







• Estudios de imagen y posicionamiento.

La imagen de la empresa se genera en los clientes potenciales como consecuencia de las percepciones que tienen sobre la identidad de la empresa, sus productos, las marcas, etc. La imagen evoluciona a lo largo del tiempo; de ahí la necesidad que tiene la empresa de conocer periódicamente la percepción que sobre ella se tiene en el mercado y, de esta forma, orientar su evolución. En la comercialización internacional de productos, el efecto "made in" puede considerarse como un elemento esencial en los estudios de imagen, que varía en gran medida según sea el país de origen, el lugar de compra y el tipo de producto.

En los estudios de posicionamiento se sitúa el producto en relación a sus competidores o a una situación ideal, de acuerdo con ciertos criterios como la calidad, el precio, las prestaciones, etc.

Técnicas experimentales.

Se trata de pruebas o tests (test de mercado, test de producto, test de concepto), especialmente útiles en los mercados de gran consumo. Antes del lanzamiento del producto, la empresa puede comprobar como éste se adecua a las exigencias de la distribución y a las expectativas de los consumidores. A partir de los resultados, se establecen previsiones sobre la demanda, lo que evitará realizar inversiones innecesarias. También se pueden evaluar separadamente distintos atributos del producto (calidad, composición, sabor, envase) y el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar.





Adaptación vs estandarización a los mercados internacionales

"A los elefantes les cuesta mucho adaptarse, las cucarachas sobreviven a todo ". (Peter Drucker)

Toda empresa que decida iniciar un proceso de internacionalización debe saber que cada mercado requiere de una estrategia de comercialización diferente. La empresa deberá elegir entre una estrategia de adaptación del producto y/o servicio a los diferentes mercados internacionales o por el contrario elegir una estrategia de estandarización que le permita operar en mercados exteriores que actúen de manera homogénea con respecto al producto y/o servicio que comercializa.

La estrategia de adaptación consiste en adecuar el producto o servicio, a las distintas necesidades y condiciones de cada mercado. Cuando se elige este tipo de estrategia es porque el mercado de dos o más países se comporta totalmente diferente, básicamente por que las preferencias de los consumidores de nuestro producto / servicio van a ser diferentes en cada plaza.

De esta manera se hace imprescindible **adaptar** las distintas vertientes de nuestra estrategia de comercialización **a las preferencias de los consumidores de cada mercado objetivo.** Esta tarea conlleva una carga de trabajo de investigación muy importante, ya que obtener información de mercado veraz y actualizada no es tarea fácil, más aún en un contexto actual donde las pymes suelen limitar al máximo el presupuesto para viajar a país destino, adquirir informes de mercado de pago...

Aparte de investigar sobre las preferencias concretas de nuestro mercado objetivo, también tenemos que ser conscientes de la idiosincrasia de la cultura del país o región donde pretendemos entrar a vender el producto y/o servicios. Esta parte es algo más fácil de estudiar, puesto que es mucho más general y existe mucha más literatura al respecto. En este sentido estamos hablando de aspectos generales que están presentes en las diferentes culturas y a los que hay que prestar mucha atención. Como ejemplos de dichos aspectos podemos citar: la interpretación de los colores y los números, el grado de formalidad o informalidad socialmente aceptable, la predominancia de valores individuales o colectivos, los periodos festivos, etc.

Por tanto, debemos hacer modificaciones en las distintas variables que componen nuestra estrategia de comercialización.

Un ejemplo clarificador de lo anteriormente mencionado es el producto de Coca Cola, el paradigma del marketing internacional modifica el nombre del producto en determinados países, adaptándose a los caracteres locales.













A veces la adaptación es obligatoria, como es el caso del etiquetado en el sector de los productos agroalimentarios, que en la mayoría de los países debe ir en el idioma local.



Otro de los aspectos clave para adaptar el producto a las necesidades del mercado es el precio, el cual deberá estar expresado en la moneda del país o zona económica que deseemos exportar.

A parte de considerar costes logísticos, arancelarios, de alquileres de locales o de impuestos, entre otros, que pueden forzar a las empresas a ofrecer precios desiguales, las firmas deben mostrar su producto en cada mercado a un precio que esté acorde con el posicionamiento que desean mantener. El mismo producto puede ser visto como cotidiano en un país determinado, y en otro puede ser visto como un bien de lujo.





En cada plaza hay unos competidores diferentes, con un posicionamiento ya adquirido, por lo que es necesario **analizar qué ofrece la competencia en el nicho de mercado al que aspiramos llegar**, y ver si podemos ser competitivos tanto en precio como en calidad, capacidad de suministro, plazos de entrega, etc.

En caso de que tras analizar estos aspectos nos demos cuenta de que no podemos ser competitivos por algún motivo, deberemos replantearnos si tenemos capacidad para ser competitivos en un futuro cercano modificando lo que sea necesario, o por el contrario es más conveniente intentar atacar otro nicho.

Supongamos una empresa española ha conseguido desarrollar un "branding" (estrategia de marca comercial) que le ha reportado un gran éxito en el mercado local, cuyo color corporativo principal es el rojo. Dicha empresa decide acudir a diferentes ferias internacionales para dar promoción a su gama de productos, por lo que decide adquirir un stand donde el rojo sea el color protagonista. Pues bien, en países europeos seguramente la gente lo aprecie como un color sin ningún trasfondo en particular. Sin embargo, en China el color rojo está asociado con la suerte.

Por el contrario, si la empresa española decide utilizar el color amarillo como corporativo el efecto sería justamente a la inversa debido a que el color amarillo se asocia en casi toda Asia con la enfermedad.

De la misma manera los productos de bollería tienden a venderse en España con un *pack* transparente, mientras que en los países europeos el consumidor prefiere no ver el producto. En estos mercados se utilizan distintos colores: rosa en el Reino Unido, amarillo en Francia. En Alemania es necesario adaptarse a una estricta normativa ecológica (obtención del punto verde): los envases tienen que ser totalmente desechables y el responsable de ello es el fabricante.

El éxito o fracaso de una acción promocional en mercados internacionales puede esconderse detrás de pequeños detalles. En este punto puede ser especialmente importante dejarse aconsejar por especialistas locales, los contactos una vez más marcan la diferencia.

En la industria agroalimentaria, el caso de ciertos productos españoles puede ser un ejemplo válido de adaptación de canal de distribución a cada marcado. Es el caso del aceite de oliva, que en España es visto como un bien casi de primera necesidad, por lo que se puede encontrar una gran variedad de calidades y formatos en los lineales de la gran distribución. El mismo aceite de oliva virgen extra puede estar en un lineal de la gran distribución de España como producto común, y en cambio aparecer en Japón como un producto de gama Premium en una tienda especializada.







Otro de los aspectos claves en la selección de estrategias de adaptación es la climatología de la zona geográfica donde la empresa pretenda comercializar su producto. Sirva como ejemplo el reto de vender productos como el chocolate en climas cálidos y húmedos por parte de empresas que utilizan estrategias de adaptación de forma diferente, pero con un mismo fin que es la posibilidad de vender sus productos en Asia. La empresa Adbury Schweppes tiene sus propios exhibidores en las tiendas de los países asiáticos donde vende sus productos. Sin embargo, otra empresa como Toblerone ha restringido su distribución a las tiendas con aire acondicionado. Por último, la empresa Nestlé introduce una galleta con chocolate de marca Kit-Kat sólo para el mercado de Asia con bajo contenido en grasa para que aumente el punto de fusión del dulce y pueda así ser vendido dicho producto en ese mercado.

En definitiva, para realizar cambios en el producto, se debe primero responder a ciertas preguntas relacionadas con los consumidores potenciales y usuarios, condiciones ambientales, regulaciones del gobierno, competencia, y las contribuciones esperadas en ganancias de una determinada adaptación. Algunas de ellas son:

- Con el mercado objetivo: ¿Quién compra el producto?, ¿Quién usa el producto?, ¿Cómo se usa el producto?, ¿Dónde se compra el producto?, ¿Cómo se compra el producto?, ¿Por qué se compra el producto?, ¿Cuándo se compra el producto?
- Con el ambiente macro: Geografía, clima, economía, sociocultural, político/legal.
- Con las regulaciones del gobierno: Tarifas, etiquetado, patentes/marcas, impuestos.
- Con respecto a la competencia: Precio, rendimiento, protección de la patente y empaque.
- Con el producto de la compañía: ¿Cuáles deben ser los atributos físicos? (tamaño, diseño, materiales, peso, color, otro) ¿Cuál debe ser los atributos de su empaque? (protección, color, diseño, nombre de marca, otro), ¿Cuáles deben ser los atributos de su servicio? (instrucciones de uso, instalación, garantías, reparación/mantenimiento, repuestos, otros), ¿Cuál es la contribución esperada de las ganancias por cada adaptación del producto?

Hemos hablado de adaptar el producto y/o el servicio a las necesidades y condiciones de cada mercado debido a que dos o más países se comportan totalmente diferentes entre sí ya que existen diferencias legales en cada país en cuanto producto, envase y embalaje que obligan a realizar adaptaciones para poder introducir y vender productos.

Sin embargo, no todos los países o zonas económicas donde la empresa se plantea la exportación de sus bienes o servicios requiere de una estrategia de adaptación sino todo lo contrario. Es este caso hablaremos de **estrategia de estandarización**, la cual se basa en la idea de que los mercados tienden a homogeneizarse por la presión de la tecnología, las comunicaciones y los transportes. La estrategia de estandarización consiste en







considerar que el mercado es global para el producto. Es decir, que, a pesar de las diferencias entre naciones, las empresas ofrecen el mismo producto en todos los mercados. Esto ayuda a reducir los costos de adaptación y ayuda a la gente a identificar los productos en donde quiera que se encuentre.

Las variables que motivan a la utilización de la estrategia de estandarización son:

- Economías de escala en la producción, la comercialización y la gestión.
- Homogenización de los gustos y demanda de los consumidores: al igualarse los gustos y comportamientos de compra, debido a la publicidad, como por ejemplo la moda en ropas de vestir, se facilita la fabricación y venta de los mismos productos en distintos países.
- Imagen consistente y coherente a nivel internacional.
- Productos industriales.
- La convergencia de las legislaciones: últimamente se ha producido una armonización legal en los mercados, que ha mejorado el tratamiento de los productos y las inversiones en el extranjero.
- Los procesos de integración económica: estos procesos de integración favorecen el comercio internacional entre los países miembros ya que eliminan barreras aduaneras, restricciones al libre comercio y favorecen el intercambio de bienes y servicios.

Por consiguiente, la estrategia de la estandarización se basa en que, generalmente, los compradores de todo el mundo comparten las mismas necesidades. Este enfoque resulta atractivo básicamente por cuatro razones. La primera, es que permite a las multinacionales mantener una identidad e imagen consistente alrededor del mundo. En segundo lugar, minimiza la confusión de los compradores que viajan frecuentemente. La tercera razón es que permite a la empresa multinacional desarrollar una campaña publicitaria única y coordinarla en distintos mercados. Por último, este enfoque permite ahorrar considerablemente en costes.

Por lo expuesto anteriormente y fruto de la experiencia profesional decimos que la empresa puede comercializar sus productos con los mismos atributos en todos los mercados donde opera o adaptarlos a las características de cada uno de ellos. Normalmente, las empresas no optan por ninguno de estos dos extremos, sino por una política intermedia entre la estandarización absoluta y la adaptación total a cada mercado.

En definitiva, estas dos posturas vendrán reflejadas por las ventajas de la uniformidad en la estrategia de producto en todos los mercados (estandarización) y por las distintas necesidades y condiciones de cada mercado (adaptación).







A continuación, se elabora una tabla con la que se pretende sistematizar aquellos factores que condicionan a una empresa a utilizar una estrategia de adaptación o de estandarización.

Factores	Estrategia de estandarización	Estrategia de adaptación
Intensidad de la competencia en el sector	Débil	Fuerte
Posición competitiva de la empresa	Dominante	No dominante
Homogeneidad de las preferencias entre consumidores	Homogéneas	Heterogéneas
Potencial de crecimiento de los sectores pequeños	Reducido	Alto
Interés de los consumidores en productos diferenciados	Alto	Вајо
Satisfacción de una necesidad universal	Necesidad universal	Necesidades diferentes
Hábitos de consumo de los consumidores	Mismos hábitos	Hábitos diferentes
Importancia de las economías de escala en la producción	Alta	Ваја
Oportunidades de innovación por conocimiento acumulado en producción a pequeña escala	Reducidas	Altas
Tipo de mercado	Industrial	De consumo
Marco legal	Uniforme	Variado
Participación internacional de la	Grandes y/o	Pocos y/o pequeños
empresa	muchos mercados	mercados
Disponibilidad de recursos (financieros, de producción, humanos)	Limitados	Abundantes
Ciclo de vida del producto	Corto	Largo
Inversiones en I+D	Altas	Bajas
Internacionalización de comunicación y canales	Muy extendida	Poco extendida
Integración de las economías	Alta	Ваја
Infraestructura del marketing	Similar	Diferente





Trámites para la internacionalización. Pasos generales.

Cualquier proceso de compraventa internacional lleva aparejadas unas obligaciones documentales que deben conocer tanto los importadores como los exportadores. Éstas, sin embargo, varían en función del mercado o el producto, entre otras variables.

Sobre todo cuando se empieza el proceso de internacionalización, conocer qué documentos necesitaremos y cómo deben rellenarse nos ayudará a agilizar los procesos y evitar errores que se traducirían en tiempo y dinero. La cantidad de documentación y requisitos variarán en función del destino con el que vayamos a operar, los incoterms, las características del producto, el contrato negociado...

Desmenuzar con profundidad los trámites y documentos a la exportación en función del producto a exportar y/o el país daría contenido suficiente como para elaborar una guía específica sobre este asunto. Consecuentemente nos centraremos en este apartado en intentar resumir los pasos y trámites más generales a los que una empresa se tiene que enfrentar cuando toma la decisión de exportar. No obstante, al final de este capítulo se ofrecerá una serie de hipervínculos a las guías de apoyo a la exportación elaboradas por las Cámaras de Comercio así como la guía de trámites y documentos a la exportación elaborada por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Estas guías explican de forma pormenorizada todo tipo de documentos comerciales, de transporte, seguros, legalización de documentos, certificados especiales para sectores específicos, así como trámites tributarios y aduaneros tanto para la Unión Europea como para el resto del mundo.

El primer paso para cualquier empresa que desea exportar sería el de darse de alta en el Registro de Exportadores (REX) autorizados, algo que puede hacer de forma telemática a través de la sede electrónica de la Agencia Tributaria (AEAT). Después, según en qué mercados opere, las exigencias serán diferentes.

• El comercio con la Unión Europea. Adquisiciones y/o entregas intracomunitarias.

Las operaciones del mercado único son las más sencillas gracias al acuerdo comercial comunitario. Aun así, requiere de determinados requisitos necesarios y cumplir con los siguientes trámites:

Inscripción en el Registro de Operadores Intracomunitarios. También conocido como censo VIES, la inscripción en este registro se realiza con el alta o modificación del modelo censal 036. Una vez que formes partes de él recibirás un número de operador intracomunitario, que deberás incluir junto con el del comprador en tus facturas.

Hay que tener en cuenta que las transacciones entre empresas de la Unión Europea tienen un sistema de tributación de IVA diferente al nacional y, en muchos casos, este impuesto







no se repercute en la factura. De ahí, la creación de este identificador que actúa como un NIF especial.

- Clasificación de las mercancías. Este trámite consiste en asignar a los productos expedidos una numeración arancelaria aceptada a nivel internacional que permita identificar el tipo de mercancía exportada. En el caso de la UE, hay que hacerlo conforme a los códigos TARIC. Para ello podemos utilizar herramientas tales como <u>TARIC</u>, <u>Market Access</u> <u>Database</u> y/o el apartado de consulta del arancel integrado de la Agencia Tributaria.
- Declaración Recapitulativa de Operaciones Intracomunitarias. Se trata de la presentación del modelo 349, un documento que resume las operaciones intracomunitarias que haya realizado tu empresa. Esta declaración debe realizarse mensual, bimestral o trimestralmente. Además, cuando los importes son bajos está permitido presentarla una vez al año.
- Declaración trimestral del IVA. El modelo 303 que presenta la empresa habitualmente tendrá que recoger las operaciones que se realicen en la Unión Europea. Las casillas 10, 11 y de la 36 a la 39 se utilizan para aportar la información de IVA relativa a las adquisiciones (compras) intracomunitarias. Por otro lado, las entregas (venta de productos) a otros Estados de la UE se detallan en la casilla 59 y las prestaciones de servicios (que no están sujetas a IVA) en la número 61. Además, la empresa tendrá que incluir este tipo de operaciones por separado en el modelo 390 de resumen anual de IVA.
- El comercio con el resto del mundo (terceros países).

Al igual que en las exportaciones dentro de la UE, en este caso también necesitarás averiguar cuál es el código arancelario con el que debes identificar tus productos. Además, tienes que tener en cuenta estos otros trámites:

- Obtención del número de registro e identificación de operadores económicos. Esta numeración se conoce con las siglas EORI y sirve para identificar a la empresa como exportador o importador. Si no se cuenta con este número de registro, los productos no podrán salir de la aduana. Para obtenerlo solo hay que solicitarlo en la sede electrónica de la AEAT.
- Presentación del Documento Único Administrativo (DUA). El DUA es una declaración impresa en papel que se entrega a las autoridades aduaneras y que contiene información sobre el producto de esa operación comercial. Por ejemplo, el valor, la cantidad, el destino, etc. Para presentar elDUA de Exportación, la Agencia Tributaria pone a nuestra disposición dos vías: por vía telemática, usando el estándar EDIFACT. Y mediante un formulario disponible en la sede electrónico. Cabe destacar que este documento lo puede







- presentar directamente el empresario con voluntad a realizar la operación de exportación, aunque generalmente son los agentes de aduanas quienes lo gestionan.
- Declaración de IVA. Hay dos impuestos principales en las operaciones transfronterizas: el IVA y el arancel aduanero. La cuantía de este último varía dependiendo del país de destino y hay casos en los que no se aplica. Por su parte, la exportación de mercancías fuera de la UE está exenta de IVA. Para que la empresa pueda recibir la devolución tendrá que estar inscrita en el registro de exportaciones o en el de devolución mensual. Además, deberás presentar las autoliquidaciones de IVA y el modelo 340.
- > Otros documentos. Junto a estos trámites tributarios y aduaneros la empresa se encontrará con otros de carácter administrativo o comercial, que dependen del sector de la empresa y del país al que se dirija como por ejemplo:
 - ✓ Factura comercial, consular, proforma y/o aduanera.
 - ✓ Certificados de origen.
 - ✓ Lista de contenido (packing list).
 - ✓ Cuaderno ATA y CTD.
 - ✓ Certificado de circulación EUR1, EUR2.
 - ✓ Declaración Instrastat.
 - ✓ Documentos de transporte CMR, TIR, CIM, BILL OF LADING, ...
 - ✓ Seguros de transporte.
 - ✓ Legalización de documentos.
 - Documentos y certificados específicos por sectores tales como el certificado de control de calidad comercial SOIVRE para los productos agroalimentarios, permisos de exportación y certificados CITES para especies animales amenazadas, certificados Kosher y Halal para países judíos y musulmanes respectivamente, etc...

Para tratar con mayor profundidad los documentos se hace indispensable revisar las <u>guías</u> <u>online</u> de las Cámaras de Comercio y la <u>guía de trámites y documentos</u> del Instituto Español de Comercio Exterior.

Las Cámaras de Comercio cuentan con <u>Guías Online</u> de apoyo a la exportación que ofrecen información sobre apartados temáticos concretos en materia de internacionalización.

Cada una de estas Guías trata sobre un apartado de especial importancia para el exportador medio español, formando e informando sobre todos aquellos aspectos que deben ser tenidos en cuenta respecto al tema desarrollado.

Las guías cuentan con numerosos enlaces a páginas web que permiten el acceso a fuentes de información útiles, mediante las cuales se complementan los temas desarrollados.







El alto y variado número de guías hace que sean útiles para diversas situaciones y necesidades del comercio exterior, la mayor parte de ellas tratan aspectos específicos ligados a la exportación de productos. Otras se refieren a áreas más generales asociadas a cómo hacer un estudio de mercado o de preparación de viajes al exterior.

La consulta a estas guías es completamente gratuita y se clasifican de la siguiente manera:

• Guías online de investigación y análisis

A través de estas podremos realizar un estudio de mercado, conocer la situación de un sector en un país determinado, conocer las distingas cargas de exportación de nuestros productos a nivel general, determinar nuestra partida arancelaria y las utilidades existentes para ello, desarrollar una plantilla de costes que nos permita analizar el precio de exportación ó la forma correcta de seleccionar un agente comercial o importador en el exterior.

- Guía Online sobre cómo investigar un mercado
- Guía Online sobre cómo elaborar un estudio de mercado
- Guía Online sobre cómo calcular Precios de Exportación
- Guía Online sobre cómo seleccionar un Agente Comercial
- Guía Online sobre cómo seleccionar Importadores en el exterior

• Guías online de preparación de actividades

A través de las Guías desarrolladas en este apartado, podrá preparar distintas actividades relacionadas directamente con la internacionalización de su empresa.

Podremos planificar de forma previa y estructurada un viaje comercial al exterior, así como definir con un plan estratégico previo de elección y visita posterior a aquellas Ferias que nos resulten de mayor utilidad y efectividad en relación a nuestra actividad en el exterior.

- Guía Online sobre la preparación de viajes comerciales al exterior
- Guía Online sobre la preparación de visitas a Ferias Internacionales

Guías online de gestión de comercio exterior

A través de las Guías desarrolladas en este apartado, conoceremos a nivel general los principales documentos utilizados a la hora de realizar una exportación e importación, cómo dar una respuesta adecuada a clientes desconocidos, los principales contratos utilizados a nivel internacional en cuanto a internacionalización de la empresa se







refiere, aspectos clave a tener en el campo del transporte y logística en el exterior, así como las distintas fórmulas de exportación existentes (conjunta, asociaciones, etc.)

- Guía Online sobre cómo responder a una petición de oferta internacional
- Guía Online sobre otros modos de exportación
- Guía Online sobre los errores frecuentes en transporte y logística
- Guía Online de Exportación de Servicios
- Guía Online de Segmentación y Posicionamiento Internacional

Quien prefiera tener un documento único para imprimir o consultar offline, ICEX España Exportación e Inversiones edita y actualiza periódicamente la <u>Guía de trámites y documentos de exportación</u>. El documento, de más de 150 páginas, explica todo tipo de documentos comerciales, de transporte, seguros, legalización de documentos, certificados especiales para sectores específicos, así como trámites tributarios y aduaneros tanto para la Unión Europea como para el resto del mundo.





Búsqueda de posibles partners

Para acceder a un mercado extranjero, una empresa puede optar por agruparse o alcanzar un concierto con otras empresas, ofreciéndose para ello una pluralidad de fórmulas. En las exportaciones concertadas intervienen varias partes que suscriben un contrato de colaboración para insertarse en los mercados internacionales.

La asociación es aconsejable cuando la acción individual de exportación resulta difícil o complicada para que una empresa pueda llevarla a cabo de forma autónoma, bien por su falta de experiencias, por la exigua capacidad de actuación y maniobra en el sector exterior, por sus posibilidades limitadas, por la excesiva envergadura de la internacionalización, por cuestiones estratégicas, por sinergias o ventajas comparativas, o bien por cualquier otra circunstancia o contingencias, por cuya razón trata de ampararse en otros para llevar a cabo operaciones comerciales que, de acometerlas en solitario, redundarían en menores oportunidades y mayores desventajas.

Asociarse es compartir la empresa con terceros la soberanía comercial, los compromisos de recurso y aminorar los riesgos globales, lo cual no se contradice en absoluto con el mantenimiento del control y las variables del mix sobre las operaciones comerciales en el exterior. Son simplemente formas de entrada de manera concertada o agrupada con otras empresas con diferentes grados de compromiso y con costes igualmente distintos. La exportación agrupada es una forma alternativa peculiar de acceso a los mercados internacionales que puede presentar una nueva perspectiva de conjunto en las modalidades de la transacción.

La inserción en nuevos mercados puede requerir una fuerte inversión de recursos financieros y humanos por parte del vendedor, y de ahí que se apliquen una variada gama de técnicas asociativas que aminoran el esfuerzo necesario para la consecución de los objetivos de expansión.

Por tanto, cuando una empresa decide su entrada en mercados internacionales, ha de decidir la forma de entrada en los mismos y, está se puede realizar bajo las siguientes formas colaborativas:

- Asociación de exportadores o consorcios de exportación.
- Las joint ventures.
- Las licencias internacionales.
- Los contratos de gestión.
- La adquisición de compañías locales.
- Las alianzas de marca.







Las franquicias internacionales.

Asociación de exportadores o consorcios de exportación.

La asociación de exportadores es la posibilidad de que empresas de la misma nacionalidad accedan de manera agrupada a los mercados exteriores a través de una infraestructura comercial compartida, formando un consorcio de exportación. Con esta modalidad se constituye una entidad de propiedad conjunta, jurídicamente independiente, que se encargue de desarrollar y coordinar, total o parcialmente, la actividad exportadora en uno o varios mercados.

Las empresas que participan en la sociedad no pierden su personalidad ni su estructura propia. El consorcio es un ente auxiliar de las propias empresas que defiende conjuntamente los intereses de los asociados.

Es una suerte de cooperación empresarial en el ámbito internacional para aprovechar conjuntamente las oportunidades que se presentan en una economía mundial cada vez más globalizada y con una mayor fluidez de actuación entre mercados. Las pautas de expansión de muchas empresas y su salida al exterior, cuando sus recursos son insuficientes y sus capacidades limitadas, pasa en muchas ocasiones por la alternativa de colaboración en un mismo sentido de aspiraciones con otras empresas que se encuentran en las mismas circunstancias.

Su función es la de actuar como un departamento de exportación de los miembros de la agrupación, consiguiendo de este modo un posicionamiento más competitivo.

Los consorcios pueden abordar los siguientes puntos:

- Llevar a cabo las operaciones comerciales con los mercados exteriores en nombre de sus asociados.
- Establecer los precios para los mercados de destino
- Seleccionar los agentes distribuidores.
- Obtener información sobre los mercados.
- Encargarse de la logística del transporte.
- Obtención de informes de solvencia y cobro de deudas.

Las condiciones necesarias para el éxito de una agrupación de exportadores se pueden concretar en:

- El producto de las empresas asociadas no debe entrar en colisión con las restantes.
- La agrupación debe contar con medios financieros suficientes.







- Los miembros deben estar de acuerdo sobre la misión de la agrupación, los programas, las estrategias, y permanecer en estos criterios.
- El consorcio deberá aprovechar al máximo los diferentes recursos humanos.
- Es necesaria una complementariedad en la gama de productos.
- Los miembros societarios deben manifestarse activos.
- El tamaño de las empresas agrupadas no deberá ser desproporcionado entre sí.

Los objetivos para la agrupación y el concierto de empresas exportadoras pueden ser, entre otros, los siguientes:

- El estudio de mercado.
- Acuerdos de representación.
- Acuerdos de publicidad y promoción (stand común en una feria internacional).
- Acuerdos de servicio post-venta.
- Creación de un secretariado común para las formalidades administrativas.

Por tanto, la utilización de esquemas de venta compartida, asumiendo la copropiedad y el control de la gestión, puede ser una alternativa eficiente para la externalización. También esta modalidad compartida de exportación puede repercutir positivamente en términos de financiación de cobertura de seguros.

Por el contrario, también presenta alguna desventaja como por ejemplo la dificultad para su formación, constitución y posterior funcionamiento por la posible competencia interna de los socios, la pérdida de libertad de actuación en relación con la gestión individual y los posibles conflictos económico-financieros.

Exportación en "piggy-back" o exportación "canguro".

El "piggy-back" u operación "canguro" consiste para una empresa exportadora en apoyarse en la red comercial, de distribución y venta de otra empresa del mercado local de de destino fuertemente implantada, mediante la remuneración de estos servicios. Es un acceso concertado, dado que la empresa "prestadora" debe acordar con la empresa "utilizadora" la manera en que su estrategia deberá ser respetada.

Mediante esta fórmula el fabricante utiliza los circuitos de distribución o subsidiarias de una empresa canalizadora para vender sus mercancías.

Dos condiciones son indispensables para el éxito de una operación "piggy-back" y que son:

 Complementariedad de los productos de las dos sociedades, produciéndose el efecto semiológico buscado. Los productos deber ser complementarios, no sustitutivos.







• Ausencia de excesivas disparidades entre los medios de ambas empresas.

Las principales ventajas para el fabricante exportador pueden ser:

- Obtención, a un coste mínimo, de una implantación inmediata sin perder contacto con el mercado.
- Evita realizar grandes inversiones para establecer un canal de distribución propio.
- Beneficiarse de la imagen de notoriedad del "portador", obteniendo ésta, recíprocamente, mejores beneficios y mayor rentabilidad de utilización de su red comercial.
- Colocar los productos sobre una red comercial consolidada preestablecida en el mercado objetivo.
- Ganar en seguridad, pues las redes comerciales suelen operar mediante comisión en caso de venta efectiva de productos.

Las ventajas para la empresa "canalizadora" son, entre otras:

- Ver ampliada su gama de productos con la formación de una línea o cartera de productos más completa.
- Obtener un beneficio económico por la distribución de productos complementarios sin aumentar sus costes fijos.
- La posibilidad de utilizar su propia marca para la comercialización de los productos procedentes de importación.
- La compensación económica proviene del descuento que el suministrador efectúa sobre la tarifa de precios establecidos.

Sin embargo, también presenta algún que otro inconveniente como por ejemplo los que se mencionan a continuación:

- La dificultad de encontrar el socio con la red comercializadora idónea.
- El riesgo para el "utilizador" de acabar siendo regido por el "portador".
- Una pérdida de peso y control para el "uilizador" en la toma de decisiones sobre la comercialización de los productos en el extranjero.

A veces, también ocurre que la empresa comercializadora con redes locales exteriores estables y acreditadas, vende el producto de la empresa exportadora bajo sus propias marcas u marcas blancas.

La joint venture.







Es un concepto jurídico impreciso, que viene a designar a toda forma de asociación entre empresas de distintos países para una colaboración duradera en los sectores técnico/productivo, financiero y/o comercial. Y que se formaliza, bien mediante la constitución de una sociedad mixta, o bien simplemente mediante contrato.

En la actualidad, el término joint venture es utilizado en todo el mundo para definir:

"Una asociación temporal de empresas en las que la responsabilidad de los participantes no está limitada al importe de sus participaciones, sino que deben asumir otras obligaciones, sobre todo cuando se trata la colaboración entre una empresa de un país desarrollado con una empresa pública, gobierno o empresa privada de un país en vías de desarrollo".

Los socios locales de la joint-venture

El socio ideal en una Joint Venture es uno que tenga recursos, habilidades y activos que complementen los que usted ya tenga. La Joint Venture debe funcionar de manera contractual, pero las culturas de las dos organizaciones deben ser similares.

Un buen punto de inicio es evaluar la idoneidad de los clientes y proveedores existentes con los que ya mantenga una relación a largo plazo. También puede pensar en sus competidores u otros asociados profesionales. En términos generales, debe considerar lo siguiente acerca de ellos:

- ¿Cómo es su rendimiento?
- ¿Cuál es su actitud hacia la colaboración? ¿Comparten su nivel de compromiso?
- ¿Comparte usted los mismos objetivos comerciales?
- ¿Puede confiar en ellos?
- ¿Sus valores de marca complementan los que usted tiene?
- ¿Qué tipo de reputación tienen?

Si opta por evaluar un nuevo socio potencial, debe realizar algunas comprobaciones básicas:

- ¿Tienen seguridad económica?
- ¿Tienen problemas de crédito?
- ¿Ya tienen asociaciones de *joint ventures* con otras empresas?
- ¿Qué tipo de equipo de gestión tienen?
- ¿Qué rendimiento tienen en términos de producción, marketing y fuerza de trabajo?
- ¿Qué dicen sus clientes y proveedores sobre su honradez y reputación?

Formalización de la Joint-Venture.







Antes de formalizar un acuerdo para una Joint Venture, es importante proteger sus propios intereses. Esto debe incluir redactar documentos legales para proteger sus secretos comerciales y averiguar si su socio potencial tiene acuerdos sobre derechos de propiedad intelectual. Además, vale la pena comprobar si tienen otros acuerdos, tanto con sus empleados como con sus asesores.

Si bien es cierto que el ordenamiento jurídico español ofrece un amplio abanico de posibilidades para poder desarrollar una Joint Venture (sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, agrupaciones de interés económico, uniones temporales de empresas, etc.) y que todas ellas presentan matizaciones diferentes, lo cierto es que independientemente de la estructura seleccionada para su desarrollo, es necesario llevar a acabo una negociación en la que a lo largo de sus distintas fases las partes expondrán sus intereses, objetivos y percepción y desarrollo de la Joint Venture.

Los documentos que definen la relación existente entre los socios de una Joint Venture:

- Acuerdo de confidencialidad.
- Carta de intenciones o Letter of Intend (LOI).
- Memorandum of Understanding (MOU).
- Acuerdo Marco.
- Contrato de Joint Venture o Shareholder Agreement.

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 limitación de todos los puntos de colaboración para los cuales se constituye la empresa conjunta.

Sólo una vez perfectamente concretado este acuerdo base, se pasará a la segunda fase, constitución de la Joint Venture, así como a la estructuración de su actividad a través de los contratos satélites que las partes tengan a bien incluir en dicho acuerdo base (tales como contratos de distribución en exclusiva, licencias de patentes o de Know-how, asistencia técnica o comercial, etc).

Así pues, partiendo de lo argumentado hasta este momento, las leyes aplicables a los contratos satélites de la Joint Venture (incluido el acuerdo base) serán con carácter general las determinadas por las partes en los propios contratos, 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, y no sólo por el imperativo legal que las distintas legislaciones de los Estados puedan imponer, sino por razones de utilidad práctica, 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).

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:

- Protocolo preliminar o acuerdo base. El acuerdo base c emprende, junto a la decisión de crear la sociedad conjunta y una definición de los objetivos, una serie de cláusulas en las que se fija el funcionamiento de la sociedad. En efecto, 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.
- Escritura de Constitución y funcionamiento. En el caso de que se haya formalizado previamente un acuerdo base, la posterior escritura de 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. Para la formalización de la empresa conjunta deberán, una vez estudiado el tipo de sociedad más conveniente de las legalmente reconocidas por el país de implantación, seguirse los trámites que establezca la ley del país de acogida (en este sentido, ver los trámites necesarios para la constitución de una Joint Venture en España).
- Los Contratos satélites. Como ya se ha referido, no existe en la legislación española una definición legal del contrato. La doctrina, lo define como: aquel negocio jurídico de carácter bilateral, cuyo efecto consiste en crear, modificar o extinguir una relación jurídica patrimonial. Por contrato satélite, debemos entender toda relación contractual que no sea el acuerdo base y tenga por objetivo rentabilizar comercialmente la inversión.

Modalidades de Joint Venture.

El concepto de Joint Venture hace referencia a una modalidad de colaboración empresarial cuyo origen se sitúa en el derecho angloamericano del siglo XX. En función a su finalidad podemos clasificar las modalidades de joint venture de la siguiente forma:

- Joint Venture en sentido comercial. Su finalidad es la combinación de capacidades técnicas y financieras de varias sociedades, permitiendo reducir la cuantía de la inversión. Así, las empresas comparten ámbitos de actividad (a los que difícilmente podrían acceder en solitario) y disminuyen el riesgo de la inversión. En base a este criterio se distingue:
- Joint Venture bajo modalidad BOT (Build Operate Transfer): en la que los participantes financian y explotan la infraestructura objeto del contrato hasta su amortización para cederla después, mediante precio, al país de acogida.
- Joint Venture de tipo cooperativo: se caracterizada porque los participantes ponen en común una fase concreta del proceso productivo (por ejemplo, para crear una central de compras,







una unidad de fabricación, sus plantas de investigación, etc) con la finalidad de racionalizar costes de la empresa, pero continuando en situación de competencia entre ellos. Este tipo supone una notable mejora (por ejemplo, en la penetración en nuevos mercados), al permitir la organización de distribución y de venta de que ya disponen en sus respectivos países.

- Joint Venture de tipo concentrativo: en la que las sociedades participantes abandonan de forma definitiva en la Joint Venture un ámbito completo de su actividad, lo que produce el efecto económico de una fusión parcial (por ejemplo, dos sociedades establecidas en el ámbito de telecomunicaciones que ponen en común, mediante su traslado a una Joint Venture, todas sus actividades en el sector de los servicios informáticos por cable). La vocación de la Joint Venture creada es adquirir una independencia progresiva respecto a sus fundadores. En otras ocasiones la Joint Venture no es parte sino la totalidad de las empresas participantes, convirtiéndose entonces los participantes en sociedades holding.
- Joint Venture de inversión: consistente en sociedades necesarias a la hora de implantarse en un país con una fuerte política proteccionista. Consiste en la constitución de una sociedad mixta (participadas normalmente por el Estado) en el país de implantación.
- Joint Ventures conglomerado: son aquellas que actúan en un ámbito económico que no es el propio de las sociedades madre. Sería, por ejemplo, el supuesto en el que dos sociedades que se dedican a la producción de automóviles acuerdan entrar, de forma conjunta, en el mercado de alguiler de coches.

Ventajas e inconvenientes de la Joint Venture.

Las ventajas que reporta esta fórmula son las siguientes:

- Posibilidad de aumentar las ventajas competitivas.
- Mejor identificación y adaptación a las necesidades del mercado sin necesidad de destinar a ellos recursos excesivos.
- Posibilidad de controlar una competencia potencial.
- Aumentar los clientes y las ventas potenciales.
- Aminorar la inversión por integración en el reparto de costos.
- Disminuir los riesgos políticos, comerciales, técnicos y financieros.
- Ahorrar tiempo por la distribución de las actividades.
- Posibilidad de ofrecer nuevos y diversos productos y servicios.
- Ampliación de conocimientos tecnológicos y know how.
- Neutralizan el impacto negativo de la legislación local.

Los problemas más frecuentes que se presentan son:

- La compatibilidad de las diferentes culturas de los socios.
- Deficiente integración y falta de comunicación entre las partes.
- Cierta pérdida de independencia en la toma de las decisiones concertadas.







- Falta de sintonía en el reparto de las responsabilidades.
- Divergencias y disparidades en relación a los objetivos estratégicos o de la política de inversiones.
- Pérdida de control, para la empresa exportadora, de su política comercial.
- A veces requiere fuertes inversiones.

La agrupación Europea de Interés Económico. (AEIE).

Es la primera forma jurídico-societaria de exclusiva creación de la Comunidad Económica Europea, y constituye una fórmula flexible puesta a disposición de los agentes económicos para desarrollar sus actividades en el escenario comunitario, en cooperación con los miembros de otros Estados miembros.

La Agrupación de Interés Económico es un instrumento que esta pensado para que las empresas comunitarias colaboren entre sí mejoren su competitividad, conservando cada una de ellas su independencia y su poder de decisión.

Su antecedente inmediato es el "Groupement d' intérêt économique" francés de 1967. La AEIE fue creada mediante el Reglamento CEE número 2137/85 del Consejo de Ministros de la CEE, de fecha 25 de julio de 1985. Este Reglamento establecía su aplicabilidad a partir del 1.º de julio de 1989 para permitir a lso Estados miembros adaptar sus legislaciones y crear el necesario mecanismo de registro de las AEIE en sus territorios, dejando competencia legislativa a la ley nacional.

Con fecha 30 de abril se de 1991 se publicó en el BOE español la Ley 12/1991 de 29 de abril sobre Agrupaciones de Interés Económico (AIE) que adapta el Reglamento Comunitario al ordenamiento interno y regula la Agrupación de Interés Económico en el mercado interior. La configuración de las dos instituciones es homogénea, si bien la figura española ha establecido como régimen supletorio el de la sociedad colectiva, sustituyendo al de la denominada "Agrupación Temporal de Empresas".

Los rasgos fundamentales de estas Agrupaciones, desde las normas españolas son:

- 1. En cuanto a su constitución:
 - a) Debe constituirse con al menos dos personas físicas, jurídicas u otra clase de ente jurídico, que tenga su domicilio legal o estatutario en Estados miembros diferentes de la CEE.
 - b) El domicilio social debe situarse en la CEE.







- c) Debe constituirse mediante un contrato de asociación formalizado en escritura pública y efectuar su registro en el Estado de su domicilio. S éste es en España, el órgano competente es el Registro Mercantil.
- d) Debe preceder o seguir a su denominación las siglas "AEIE" o las palabras "Agrupación Europea de Interés económico".
- 2. En cuanto a su funcionamiento, merece destacarse su flexibilidad:
 - a) Los órganos rectores son: o sus miembros actuando de forma colegiada; o el/los administradores, cada uno de los cuales dispone de un voto. Se puede otorgar a algún miembro más de un voto, siempre que no tenga con ellos mayoría.
 - b) Las empresas miembros de la AEIE son responsables ilimitadas y solidarias de las deudas que contraiga la agrupación, han de contribuir a su financiación y estar sometidas al pago de impuestos por los beneficios resultantes de las actividades de la AEIE.

La Agrupación de interés económico española es la copia de la AEIE, pero para su funcionamiento dentro de España. Es una buena fórmula para constituir el soporte jurídico de los consorcios de exportación. Goza de determinados beneficios fiscales, y los beneficios de la AIE son sometidos a tributación en lso socios, a través de la figura de la transparencia fiscal.

La Franquicia Internacional.

Una franquicia es un contrato que cubre una amplia gama de prestaciones de servicios, suministro de bienes y cesión de nombre comercial, por parte del franquiciador. En contraprestación, el fraquiciado paga una cuota de entrada, acepta las condiciones de venta que se le imponen y abona un porcentaje de los ingresos. Realmente, el principal valor de las franquicias suele ser la marca y los productos asociados a esa marca, ya que facilitan su comercialización.

La franquicia es utilizada por muchas empresas para una expansión rápida en el exterior, ya que ofrece más control que los contratos de licencia y requiere una baja inversión de capital. Los riesgos financieros y de inversión no son altos y, por el contrario, supone un rápido posicionamiento de la empresa y su marca en los mercados internacionales.

A la hora de entrar en los mercados internacionales las empresas que optan por el contrato de franquicia pueden seleccionar dos modelos: la franquicia directa o la Master franquicia.







La franquicia directa funciona como el concepto tradicional de franquicia, donde el franquiciador aporta imagen de marca, derechos de propiedad industrial e intelectual, know-how y asistencia técnica y el franquiciado acomete las inversiones, se compromete a prestar información financiera y comercial y paga unos royalties y canon de entrada, según el contrato de franquicia.

La Máster franquicia, supone la inclusión de un intermediario entre el franquiciador y el franquiciado, el Máster franquicia. El Máster franquicia es un contrato donde se conceden derechos para abrir franquicias en un territorio a una persona física o jurídica. Esta persona se encarga de buscar los franquiciados en ese país o zona de referencia, a los que les transmite el know-how, la marca, etc., que ha recibido del franquiciador.

Las empresas deciden usar el Máster franquicia como forma de entrada en los mercados internacionales cuando la distancia geográfica, psíquica, cultural, etc. es grande con el país de origen de la empresa franquiciadora. Es el Máster franquicia el que hace el análisis de mercado ya que conoce mejor su mercado o zona de influencia, realiza estudios sobre el mismo para seleccionar los franquiciados y, por tanto, simplifica mucho la operativa del franquiciador.

Muchas de las empresas más extendidas por todo el mundo han conseguido implantarse con éxito a nivel internacional gracias a la fórmula de la franquicia, como McDonald s, Burger King, Mango, etc.

Existe un buen número de empresas españolas que utilizan la franquicia directa o la Máster franquicia como estrategia de distribución para su crecimiento internacional. Algunos casos del sector de la confección como Mango, Neck & Neck o KA Internacional son destacados. También en el sector de la restauración la marca Lizarran está utilizando el sistema de franquicias para su crecimiento internacional.

Como se observa la franquicia internacional supone una estrategia de distribución muy aceptada por las empresas para su expansión internacional, ya que supone un rápido posicionamiento en los mercados internacionales sin un riesgo de inversión elevada.

Alianzas internacionales.

Son acuerdos de cooperación para la configuración de la cadena de valor de una empresa exportadora mediante la alianza estratégica con otras empresas para alcanzar mayor competitividad en los mercados, buscando ventajas recíprocas y despejando determinadas incertidumbres para afianzarse en el mercado objetivo con rentabilidad.







Las alianzas estratégicas pueden consistir en:

- En una manera de organizar relaciones en las que los socios aporten capital humano,
 financiero y tecnológico en la colaboración para obtener resultados comunes.
- En la actuación conjunta con un aliado local para introducirse en un mercado con singularidades problemáticas.
- En el acuerdo entre empresas internacionales con un cierto nivel de dependencia para realizar negocios comunes en un territorio determinado.

La estrategia de las alianzas internacionales busca compensar los efectos de la competitividad internacional mediante pactos industriales, aunando esfuerzos corporativos con empresas, proveedores y clientes para tratar de optimizar los resultados.

Para alcanzar el acuerdo que vincule a las empresas en la acción de mercado es preciso que lleguen a un compromiso que involucre las actividades particulares de la cadena de valor para el acceso al mercado externo con el desarrollo conjunto de una determinada tecnología, con el fin de fortalecer a los socios frente a la competencia directa existente en el mercado y buscando siempre incrementar las ventajas competitivas.

Las alianzas de marcas se establecen también entre empresas que buscan sinergias para posicionar y potenciar marcas globales en nuevos mercados, posibilitando, mediante la alianza estratégica, la introducción de una marca importada y acompañando a otra marca ya acreditada y reconocida en el mercado objetivo para tratar de conseguir notoriedad. A veces, cuando dos o más marcas se funden en un solo producto relacionándose entre sí, pero salvaguardando las identidades, es una forma de operar determinada como "cobranding", que puede utilizarse para el lanzamiento de nuevas marcas o en la integración del producto.

Los contratos de gestión pueden ser:

- De asistencia técnica.
- De concesión de licencia
- De venta de bienes de equipo.
- De control de calidad.
- De participación en la producción.
- De explotación de una actividad.

Mediante estos contratos se puede controlar el know how, certificar la calidad y aportar experiencia reconocida internacionalmente.

Los sectores donde se emplean principalmente este tipo de contratos son el industrial, minería, extracciones petrolíferas, refinerías, ingenierías, fabricación de acero, los servicios







públicos de transporte, energía, comunicaciones, sanidad y la gestión de puertos y aeropuertos.

Entre las desventajas de operar con este tipo de contratos se pueden señalar el conflicto de intereses entre las empresas vinculadas, la escasa formación del personal local que aportan los técnicos y especialistas de las empresas contratadas o la excesiva preocupación por el equipamiento tecnológico que crea dependencias a veces innecesarias.





Búsqueda y negociación con clientes y distribuidores

Búsqueda de clientes y distribuidores.

La búsqueda de importadores dispuestos a comercializar nuestros productos en el mercado destino elegido es como todos sabemos uno de los procesos más complejos y delicados que acompañan a cualquier acción comercial.

Para poder localizar un buen importador – distribuidor es necesario antes **buscarlo** de la forma adecuada. Debemos tener en cuenta que los procedimientos y las herramientas para localizar un importador, distribuidor, agente comercial, proveedor, o incluso un socio NO SIEMPRE son idénticas.

Vaya por delante que, a través de **internet**, vamos a poder localizar listados de potenciales clientes para iniciar la relación, pero **de ninguna forma podrá sustituir a los medios tradicionales** de toma de contacto, comienzo y fortalecimiento de una relación comercial próspera y duradera para ambas partes: encuentros en ferias, misiones comerciales, viajes de prospección, visitas a las fábricas o delegaciones...

Las búsquedas de clientes podremos orientarlas de diferentes maneras según el Organismo al que nos dirigimos o bien el medio de búsqueda que utilicemos. Con el objetivo de enriquecer el resultado final lo recomendable es complementar la búsqueda de datos de potenciales clientes de diferentes fuentes de información. Éstas las podremos clasificar de la siguiente forma:

• Organismos Comerciales españoles en el Exterior.

Las Oficinas Comerciales de España en el exterior (OFECOMES) disponen, con frecuencia, de listas de importadores-distribuidores en los sectores preferentes de actuación. Si es claro y preciso en sus contenidos, es posible que le puedan proporcionar unos contactos o direcciones que en principio puedan cubrir los requerimientos que usted solicite.

Además, Oficinas se encargan en muchos casos de preparar las agendas de las visitas comerciales con motivo de la visita de una misión comercial española al país (organizadas por las Cámaras, Asociaciones Sectoriales de Exportadores, Patronal, Organismos Regionales de Promoción de Comercio Exterior, etc.). En circunstancias concretas también pueden preparar la agenda de una empresa individual (Servicios Personalizados de Icex) si comunica la gestión con antelación suficiente y colabora en la preparación sugiriendo los contactos.







Las empresas españolas que están realizando o han realizado el Programa Pipe y/o Icex Next tienen la posibilidad de contactar con los analistas de mercados específicos de estos programas de ayudas que se encuentran ubicados en determinadas Ofcomes para recibir un apoyo más personalizado y exhaustivo en la localización de importadores-distribuidores.

Las **Cámaras de Comercio Españolas en el Exterior** (**CAMACOES**) también pueden ayudar a las empresas españolas a localizar importadores – distribuidores. Este servicio normalmente es de pago y se gestiona directamente con las Cámaras en cada país.

De la misma forma que las Oficinas Comerciales Españolas, las **Ofcomes de otros Países** del mundo ofrecen información para la localización y selección de importadores

– distribuidores en los mercados extranjeros. Comentar también el hecho de que los tradicionales listados de potenciales importadores tradicionales independientemente de la calidad y actualización de los mismos están bastante "quemados" por su utilización repetida por el cuerpo exportador español. Se hace por lo tanto necesario la consulta a nuevas fuentes como por ejemplo:

- Ubifrance (Francia). Elaboran y comercializan estudios sectoriales en mercados exteriores. Publican una colección de análisis de los principales importadores – distribuidores de un sector y mercado concreto: "Les guides répertoires".
- Argentina Trade Net (Argentina). Portal de información relacionada con el comercio exterior de utilidad para la empresa argentina. Ofrece información de mercados, licitaciones, ferias y eventos. Incluye listados de importadores de todos los países del mundo según producto.
- ➤ ICE (Italia). Portal del Istituto Nazionale per il Commercio Estero que dispone de información exclusiva y exhaustiva sobre mercados exteriores. Entre las diversas publicaciones que se pueden encontrar en este portal, se encuentran los estudios sobre la distribución que incluyen listados de distribuidores.
- ➤ FAS USDA_(Estados Unidos). Portal del Servicio Agrícola Externo del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Ofrece información sobre distribución agrícola y alimentaria en la mayoría de los mercados internacionales.
- > **STRATEGIS** (Canadá). Portal del Ministerio de Industria canadiense que tiene como objetivos la mejora del sector industrial junto a favorecer la innovación y las condiciones de inversión.







- PROCHILE (Chile). Agencia de gobierno chileno dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores. Ofrece todo tipo de información como directorios, estudios de mercado, enlaces de interés, etc.
- <u>HKTDC Global Contacts</u> (Hong Kong). El Consejo de desarrollo del Comercio es una organización establecida en Hong Kong con el fin de promover el comercio de bienes y servicios. Ofrece listados de importadores, fabricantes, exportadores, etc.
- > Igualmente, se pueden encontrar importadores-distribuidores mediante las llamadas oportunidades comerciales como por ejemplo, en Bancomext.
- Servicio Cameral de Localización de Clientes Internacionales.

Las distintas Cámaras de Comercio Territoriales existente en España suelen ofrecer a las empresas de sus demarcaciones listados de clientes en función del producto y el país dónde se desea exportar. Estos Organismos disponen de un amplio historial en la realización de misiones comerciales y encuentros empresariales así como personal cualificado y formado específicamente en el comercio internacional por lo que en función de las necesidades de la empresa solicitante pueden ofrecer listado ad hoc de potenciales clientes.

 Agencia de Promoción de Comercio Exterior de su Comunidad Autónoma o de las Oficinas de Promoción de Negocios en el Extranjero correspondientes.

Casi todas las Comunidades Autónomas disponen hoy de una **agencia especializada en la promoción del comercio exterior** de su Comunidad como por ejemplo INFO Murcia, IPEX Castilla-La Mancha, Extenda Andalucía, Copca Cataluña, Igape Galicia, etc.

En el caso concreto de Extremadura se dispone de la empresa pública Extremadura Avante, SAU que actualmente cuenta con delegaciones comerciales en los países de Alemania, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, Marruecos, México, Panamá, Perú, Portugal y Reino Unido

• Guías Especializadas, Asociaciones, Foros de Contactos de importadoresdistribuidores.

En muchos países, y sobre todo en sectores determinados de la economía, existen guías especializadas de importadores-distribuidores disponibles en función de los productos de especialización. Si existiera esta guía en su caso concreto, le puede resultar de mucha utilidad para establecer el primer contacto como por ejemplo







INTRACEN (World Directory of Importers' Associations), Global Wine & Spirit, Alibaba, etc, ...

• Ferias comerciales internacionales y encuentros empresariales.

Las ferias son un extraordinario medio de entrar en contacto con importadores y distribuidores, si bien es verdad que normalmente es difícil calibrar en esas reuniones un interés muy atinado, pero no cabe duda de que es un medio importante para contactar con potenciales agentes.

Le recomendamos que consulte los catálogos de expositores de las ferias que le pueden interesar de las ediciones pasadas. En ellos encontrará un nutrido grupo de potenciales clientes por el que comenzar a indagar sobre su cliente más adecuado. Para conocer las ferias internacionales más representativas de su sector puede acudir a la web de UFINET que es la asociación mundial de las principales instituciones feriales del mundo.

Búsqueda en Internet.

Debe considerarse una vía excepcional, sobre todo si su sector es uno de los que poseen portales especializados tanto en términos de producto como en términos de colaboración ínterempresarial. Para búsquedas orgánicas a través del buscador google es básico la elección de las palabras claves. De forma genérica palabras comúnmente utilizadas y que producen resultados ajustados son:

importer directory / importer database / importer's directory / repertoire / Importers
Association

Por norma general los buscadores se comportan mejor a la hora de ofrecer webs de calidad sobre empresas importadoras y distribuidoras utilizando como criterios de búsqueda dos de los tres componentes que conforman cualquier necesidad de información: TEMA – SECTOR – PAÍS. Los dos componentes que nos ofrecerán unos resultados más ajustados (menor ruido) son: tema (importadores) – país (mercado elegido). El componente sectorial en escasas ocasiones nos ofrece resultados positivos.

Guías o Directorios para la localización de empresas.

La utilización de Guías o Directorios para la localización de importadores tendrá diferente éxito dependiendo del sector del que se desee información. Igualmente, el nivel de detalle que se precise va a determinar el uso de una u otra fuente. Por ejemplo, las **Páginas Amarillas Europeas (Europages)** ofrecen listados de empresas una a nivel Europa o **Kompass que** dispone de mayor información que Europages sobre cada una de las empresas registradas en dicha fuente (año de







fundación, número de empleados, volumen de negocios, tipo de productos comercializados, cuadro directivo, etc.). Esta fuente es de pago.

Si se pretende operar en el mercado de Estados Unidos, la fuente más importante es <u>PIERS</u>. Este directorio integra información comercial de los conocimientos de embarques marítimos (bill of lading) con detalles estandarizados con el fin de identificar las importaciones y exportaciones realizadas en Estados Unidos. Además de los datos comerciales de EE.UU. se pueden encontrar detalles de importación y exportación de 14 mercados internacionales más y estadísticas comerciales para más de 80 países.

Existen también directorios empresariales sectoriales en las páginas webs de la Federación Internacional de Asociaciones de Comercio (<u>FITA</u>), en el portal de negocios para Chile y Latinoamérica <u>MERCANTIL</u>, en el directorio empresarial de México <u>IBCON</u> y en la Organización Internacional de Agentes Comerciales (<u>IUCAB</u>).

Finalmente, podemos encontrar directorios financieros, el más importante es <u>INFORMA</u>

<u>D&B</u>. Esta base de datos internacional permite acceder a información financiera de empresas de todo el mundo. Los informes son de pago, oscilando su precio en virtud de la profundidad de la información solicitada.

Negociación con clientes y distribuidores internacionales.

Diferencias culturales, distinto marco legal, mayor incertidumbre y riesgo, y menor información sobre la otra parte determinan la mayor complejidad de las operaciones internacionales frente a las realizadas en el mercado nacional. De la habilidad para negociar adecuadamente, sorteando esos obstáculos, dependerá en buena medida el logro de acuerdos comerciales rentables.

En los últimos años se ha producido un incremento espectacular de las relaciones comerciales internacionales, tanto en lo que se refiere a operaciones de comercio exterior como de inversión extranjera. Esto significa que cada día se cierran en el mundo miles de acuerdos -de compraventa de mercancías, prestación de servicios, transferencia de tecnología, franquicia, *joint venture*, etc.- entre empresas de distintos países. Cualquiera que haya sido la forma en la que se han negociado (en una oficina o en la sala de juntas de una empresa, en los salones de un hotel, por videoconferencia, mediante el intercambio de correos electrónicos o por Skype), lo importante es que cada empresa ha tenido que negociar las condiciones del acuerdo con la otra parte. La habilidad con la que hayan





negociado los ejecutivos que representan a las empresas será determinante en el beneficio que obtenga cada una de ellas.

Diferencias entre negociación nacional e internacional.

La negociación internacional es más compleja que la que se realiza entre empresas del mismo país ya que existen diferencias significativas como un marco legal distinto, menor información de la otra parte, mayor incertidumbre y riesgo, así como diferencias culturales entre las personas que negocian. Por consiguiente, las diferencias más notables son las que se detallan a continuación:

- Marco legal distinto: la negociación internacional está sometida a normativas comerciales, aduaneras, técnicas o jurídicas diferentes en cada país, y este hecho puede condicionar, retrasar e, incluso, impedir el acuerdo.
- Menor información de la otra parte: cuando se negocia en mercados exteriores es más difícil obtener información fidedigna de la otra parte, tanto en lo que se refiere al historial de la empresa, volumen de negocio, reputación en el mercado, etc., como a la estructura de poder que define quién toma las decisiones.
- Mayor incertidumbre y riesgo: la negociación internacional es más vulnerable a
 cambios repentinos y drásticos en las circunstancias del país en el que se va a
 realizar el negocio, especialmente si se trata de economías en vías de desarrollo,
 en las que existe un elevado riesgo-país. Además, cuando se negocia en el exterior
 los riesgos financieros (riesgo comercial, riesgo de pago, riesgo de inversión) son
 mayores y más difíciles de cubrir.
- Diferencias culturales: los factores culturales influyen también de forma determinante en todo el proceso de negociación, por ejemplo, en cuanto a la forma de comunicarse. Existen culturas de "bajo contexto" (Reino Unido, Países Bajos, Estados Unidos) en las que el interlocutor dice claramente lo que quiere decir, utilizando formas verbales y no verbales muy claras y específicas; por el contrario, en las culturas de "alto contexto" (México, Emiratos Árabes Unidos o Japón) la comunicación no verbal, así como las actitudes y circunstancias en las que se desarrolla la negociación son mucho más importantes que la información verbal.

Todas estas diferencias hacen que la negociación internacional sea más compleja y requiera de mayor esfuerzo y tiempo para obtener acuerdos que aquella que se lleva a cabo en un mercado nacional.





Aspectos que hay que negociar.

Si bien existen diferentes tipos de negociaciones internacionales entre empresas, la mayoría se puede clasificar en tres grupos: compraventas internacionales, acuerdos con intermediarios (distribuidores y agentes) y alianzas estratégicas.

Independientemente de la complejidad que cada uno de estos acuerdos represente, siempre se podrán descomponer en una serie de aspectos que habrá que negociar de forma individualizada (ver tabla). Un buen negociador sabrá identificar cada uno de esos aspectos y, lo que es más importante, determinar cuál de ellos es decisivo, dependiendo de las circunstancias en las que se negocie.

Aspectos que hay que negociar en operaciones internacionales.

Compraventas internacionales	 Tipo y gama de producto Calidad Cantidad Condiciones de entrega Precio Condiciones y medios de pago Plazo de entrega Garantías
Acuerdos con intermediarios (distribuidores y agentes)	 Objetivos comerciales Gama de productos Área geográfica Exclusividad territorial Condiciones de entrega y de pago Precios y descuentos Intercambio de información Pactos de no competencia
Alianzas estratégicas	 Delimitación de productos, sectores, mercados y clientes Aportaciones de capital de cada socio Valoración de activos, maquinaria, instalaciones, patentes, marcas, asistencia técnica, etc., aportados por cada socio. Composición de los órganos de administración





	• Sistemas para la toma	de
	decisiones (quórums)	
	• Nombramiento de puest	:os
	directivos	

Cómo negociar en seis etapas.

El objetivo de cualquier proceso negociador es conseguir un acercamiento entre las posiciones iniciales de cada parte hasta llegar al acuerdo final. Este proceso se desarrolla a lo largo de una serie de etapas que comienzan con la toma de contacto, a la que sigue la preparación de la negociación, el encuentro, la propuesta, la discusión y el cierre.

Etapas del proceso de negociación internacional.

1. La toma de contacto.

En esta primera etapa, se trata de identificar a la empresa con la que se va a negociar y, dentro de ella, a la persona o personas a las que se va a realizar la propuesta. Una vez hecha esa identificación, hay que conseguir una entrevista. Es esencial conseguir entrevistas con personas que tengan poder de decisión. En países desarrollados como Alemania, Australia o Estados Unidos posiblemente sean cuadros medios con responsabilidad en una determinada área o departamento. En países emergentes como China, la India, Rusia o Brasil es preferible, en un primer contacto, dirigirse a los principales directivos o los propietarios de las empresas, que son los únicos que tienen poder de decisión.

2. La preparación.

Una vez que se ha logrado acceder a la empresa, es esencial preparar la negociación. Siempre hay que acudir a una negociación con unos objetivos claros acerca de lo que se quiere conseguir. Al establecerlos, se están determinando los criterios para juzgar el grado de éxito que se desea alcanzar. Para fijar objetivos es muy útil catalogar los objetivos en tres grupos:

- Los que nos gustaría alcanzar
- Los que se pretenden conseguir.
- Los que obligadamente hay que conseguir; si no se consiguen sería preferible retirarse de la negociación, sin llegar a un acuerdo.

3. El encuentro.

El primer encuentro con la contraparte es decisivo para un buen desarrollo de la negociación. El negociador debe adoptar un comportamiento que permita crear un clima favorable. Tiene que ofrecer una información positiva de la empresa que







representa, de los productos y de él mismo, ya que a través de su comportamiento está transmitiendo la imagen de su empresa.

En la primera reunión hay que tratar de conocer las necesidades de la otra parte a través de lo que se denomina "escucha activa".

Para obtener información es mejor realizar preguntas abiertas (¿por qué?, ¿cómo?, ¿cuál es su opinión?) que cerradas (¿cuánto?, ¿dónde?, ¿tiene usted...?). Hay que evitar preguntas que supongan un compromiso para el interlocutor o que impliquen algún tipo de información confidencial. Muchas de las negociaciones fracasan porque en el primer encuentro no se ha hecho el esfuerzo de captar correctamente las necesidades de la otra parte.

Cuando se presentan la empresa y los productos hay que tener en cuenta que los atributos o ventajas competitivas más importantes difieren de un país a otro. En unos puede ser la calidad, el diseño o la garantía, mientras que en otros será el precio o las condiciones de pago. Por tanto, será necesario adaptar la argumentación a cada mercado en el que se negocia.

4. La propuesta.

Una vez que las empresas ya se conocen, se pasa a realizar la propuesta. Al principio de la negociación es mejor evitar los conflictos de intereses y los obstáculos potenciales que podrían hacer fracasar la negociación. Por ello, como norma general, deben hacerse propuestas que sean fáciles de entender y de llevarse a cabo.

Es una idea comúnmente aceptada que quienes comienzan a negociar con exigencias ambiciosas consiguen mejores resultados que aquellos que fijan unas metas más modestas. En este sentido, los exportadores deben realizar sus ofertas al alza y los importadores a la baja. No obstante, cada negociación es diferente. Para fijar la posición de salida habrá que tenerse en cuenta el margen de negociación con el que se trabaja en el país, la competencia directa que exista en el sector y el deseo que se tenga de cerrar la operación.

5. La discusión.

La etapa de discusión es la más intensa y la que suele ocupar la mayor parte del tiempo. Ambas partes deben estar muy atentas a lo que tienen que hacer y a lo que hace el otro. Generalmente, comienza con las objeciones que hace la parte a la que se ha realizado la propuesta y continúa con un intercambio de posiciones. En principio, las objeciones son buenas ya que demuestran el interés de la otra parte en seguir negociando. Permiten conocer los intereses del interlocutor y, si se resuelven favorablemente, se habrá avanzado mucho en la negociación.







En negociaciones internacionales largas y complejas, en las que se realizan varias reuniones entre los equipos negociadores de las partes, es recomendable redactar documentos que sirvan para recoger los avances en las negociaciones y los puntos sobre los que se ha llegado a acuerdos, si bien no tienen efectos legales como los contratos. Son especialmente útiles en las negociaciones con empresas de determinados países como por ejemplo en China.

6. El cierre.

Una vez que se han negociado las concesiones se acerca el momento final. El negociador internacional se enfrenta a dos tipos de tensión. La primera es la incertidumbre básica de toda negociación: ¿se conseguirá un acuerdo o habrá que abandonar y echar a perder todo el esfuerzo realizado? La segunda es aquella que nos empuja a terminar la negociación antes de que la contraparte nos pida más concesiones. Todo ello hace que el cierre sea el momento crítico en una negociación. Es más fácil saber cómo cerrar que cuándo cerrar.

Es habitual que muchas negociaciones internacionales -incluso aquellas en las que se ha invertido mucho tiempo y esfuerzo terminen sin acuerdo. En esta situación, hay que hacer el esfuerzo de dejar una puerta abierta para el futuro, ya que las circunstancias de la vida empresarial cambian. Por otra parte, a diferencia de lo que ocurre en países como España -y, en general, en los países latinos-, en otros, como por ejemplo China, el fracaso en una negociación no tiene connotaciones negativas.

Por tanto, en la despedida, hay que actuar sin precipitación y agradecer el tiempo que se ha dedicado a obtener el acuerdo, pensando que las negociaciones se pueden retomar en el futuro. Existe un refrán que dice, "A veces los mejores tratos son los que nunca se cierran".





Redes sociales para la internacionalización

La internacionalización 360° supone una forma de afrontar la vida y los negocios. Internet es un medio natural que nos permite ser globales. Tener en cuenta el mundo on-line y las posibilidades del marketing en redes sociales forma parte de la visión 360° que debemos aportar a nuestra internacionalización.

Hay redes sociales para todo y para todos, desde las más generalistas y horizontales como Facebook, donde casi todo cabe, hasta las más específicas, verticales y/o temáticas... Pensemos, por ejemplo, en una red internacional de amantes del chocolate, o del buceo, o del vino... Pensemos en LinkedIn, ¿quién no tiene todavía su perfil profesional público en esta red y, al menos, en español e inglés?

No es cierto que las redes sociales sean únicamente para empresas que se dirigen al consumidor final. Puede haber ciertas redes que sí que funcionen mejor para este tipo de exportadores, pero en el negocio empresa-empresa también son necesarias en muchos aspectos que trataremos a continuación.

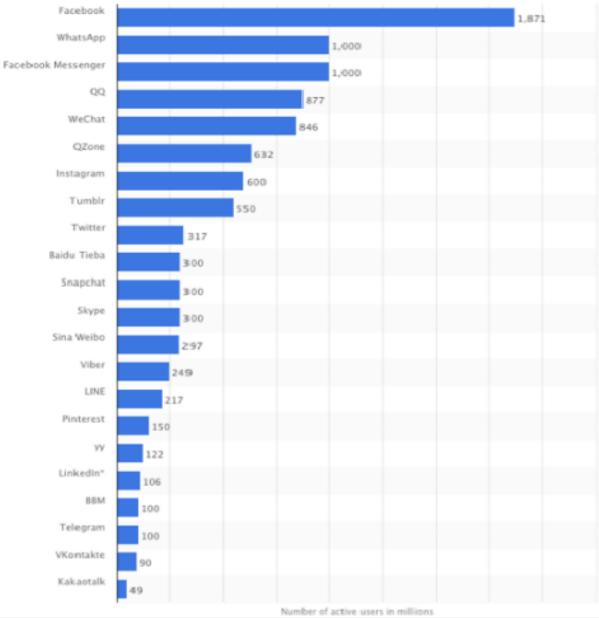
En el siguiente cuadro se muestran las redes con mayor número de usuarios a fecha de enero de 2017. Atención a las redes chinas como QQ que nos demuestran que cada país puede jugar con sus propias reglas y a WhatsApp que con sus 1.000 millones de usuarios en el mundo se convierte en un canal de marketing y comunicación muy interesante en todos los aspectos.







Social network sites worldwide ranked by number of active users (in millions, as of January 2017,)



Fuente: https://www.smartinsights.com/wp-content/uploads/2017/02/Top-Social-Network-sites-by-number-of-active-users-2017.png

A través de la web Alexa se puede acceder a los sitios más visitados en el mundo, y también a los más visitados por país y por categoría, aspectos ambos muy relevantes para comprender un determinado mercado.

En la tabla siguiente podemos apreciar, como podíamos intuir, que el buscador Google es el website más visitado pero también es muy interesante ver que Yahoo es unos de las web con mayor número de visitas debido a que es el motor búsqueda más utilizado en países asiáticos como China. Estas y otras cuestiones similares deben ser tenidas en cuenta







por la empresa exportadora al objeto de que su campaña de publicidad sea lo más exitosa posible.

Otro detalle importante que podemos apreciar en la siguiente tabla y que puede ser de interés en función del sector y/o país que la empresa pretenda introducir su producto y/o servicio es el lugar que ocupa la red social **Reddit**. Este portal permite a los que publiquen diferentes enlaces hacia otros sitios web con contenido que, a juzgar por quien los publica, sea interesante.

Luego de ser publicado, los otros usuarios de Reddit se encargarán de convertirlo en popular o no mediante votos. De esta manera, un artículo puede convertirse en uno de los destacados del día si es que ha recibido suficientes votos que lo pongan por encima de otros artículos enviados por otras personas. Por el contrario, un artículo o enlace que no reciba suficientes votos, o que incluso reciba votos negativos, no se convertirá en popular por lo que no alcanzará a ser visto por una mayor cantidad de usuarios.

Una característica muy particular de Reddit la constituyen sus puntos "Karma". Estos puntos son asignados mediante los votos de los otros usuarios a quienes han publicado enlaces. Mientras más popular sea, más puntos de Karma esa persona recibirá.





Ránking de webs con mayor número de vistas

	Site	Daily Time on Site 🔞	Daily Pageviews per Visitor \\	% of Traffic From Search 🕑	Total Sites Linking In 🔞
-	Google.com Enables users to search the world's information, induding webpages, images, and videos. OffersMore	7:32	8.55	4.80%	4,092.456
2	Youtube.com User-submitted videos with rating, comments, and contests.	8:17	4.78	15.80%	3,095,434
m	Facebookcom A social utility that connects people, to keep up with friends, upload photos, share links andMore	1021	4.00	8.60%	8,186,552
4	Baidu.com The leading Chinese language search engine, provides "simple and reliable" search expMore	7.30	5.87	8.40%	195,600
LO.	Wikipedia.org A free encyclopedia built collaboratively using wiki software. (Creative Commons Attribution-ShMore	9,16	330	965.50%	2,200,475
9	Reddit.com User-generated news links. Votes promote stories to the front page.	1546	10.04	16.80%	546,065
7	Yahoo.com A major internet portal and service provider offering search results,	4:02	3.61	8.20%	778,329



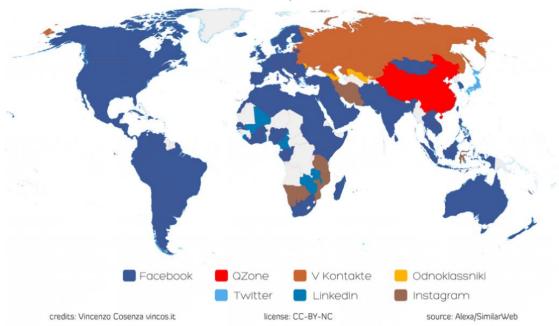




Siguiendo con Alexa, vemos cómo Facebook es la red social con mayor presencia en todo el Mundo pero no es la red con mayor número de seguidores en todos los países. Existen países como Rusia, China o Japón donde el primer lugar lo ocupan otras redes sociales. Por tanto, la empresa exportadora debe valorar también qué redes sociales se utilizan en la zona económica que pretende abordar y con qué fines se utilizan dichas redes sociales.

WORLD MAP OF SOCIAL NETWORKS

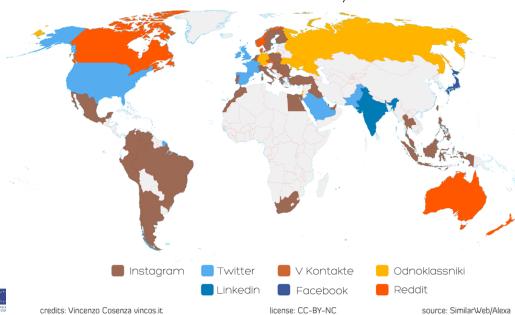




En la siguiente imagen podemos comprobar que sin la presencia de Facebook el mapa de usos en redes sociales es mucho más plural.

WORLD MAP OF SOCIAL NETWORKS

Ranked 2nd - January 2017



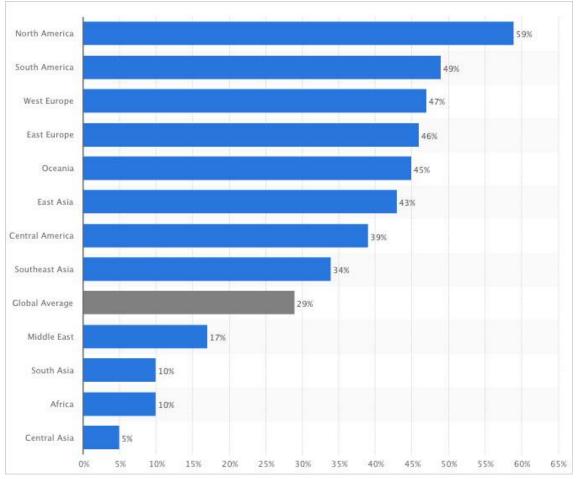


source: SimilarWeb/Alexa

ovador



En cuanto a la tasa de penetración de las redes sociales por zonas y regiones en el siguiente cuadro vemos que la media mundial se acerca al 30%, siendo EE. UU. el país donde tienen una mayor tasa de penetración, con un 59%. No perdamos de vista a Latinoamérica en este sentido: curiosamente, la tasa de penetración es superior a la europea.



Fuente: STATISTA.

Las redes sociales forman parte de los denominados medios sociales, junto a blogs y foros de referencia. En numerosas ocasiones es más sencillo tener posicionamiento y visibilidad internacional en determinados entornos a través de las redes que pretender aparecer en los primeros resultados del buscador de referencia. El posicionamiento SEO internacional en los buscadores de referencia por país requiere de un trabajo específico y muchas veces es demasiado costoso y complejo.

Las redes sociales profesionales enfocadas principalmente a los negocios y actividades comerciales buscan establecer conexiones profesionales y no personales, y sus objetivos van desde hacer la función de un portal de empleo, hasta poner en contacto a posibles socios, inversores o partners de negocio.







Está demostrado que las redes sociales tienen una influencia directa sobre la venta, y no solo a través de un e-commerce. Fuera de Internet las opiniones también cuentan, y mucho. Cada vez más decidimos comprar influidos por las recomendaciones de familia, amigos y demás personas y profesionales que comparten sus experiencias en las redes.

¿Sabía que existen aplicaciones de comercio electrónico para tener la propia tienda virtual en redes como Facebook? Aseverábamos en párrafos anteriores que Facebook es una red generalista y horizontal, pero en función del modelo de negocio que tenga la empresa se puede convertir en una potente red social profesional tal y como veremos un poco más adelante.

Por consiguiente, las redes sociales profesionales, o, mejor dicho, las redes sociales que se usan con una finalidad empresarial son facilitadoras de negocio y aportan a las empresas ventajas tan importantes como por ejemplo:

- Apoyan la construcción de marca internacional.
- Son fuente de inteligencia competitiva y de benchmarking.
- Son capaces de presentarnos oportunidades a través de la interacción.
- Facilitan la localización de prescriptores.
- Permiten la comunicación corporativa internacional.
- Mejoran la comunicación con clientes.
- Son un medio de difusión internacional.
- Facilitan el intercambio cultural y la negociación internacional.
- Permiten la segmentación de contenidos en la comunicación.
- Tienen unos costes de publicidad todavía reducidos frente a medios tradicionales.
- Las campañas de posicionamiento SEM en redes permiten un nivel de segmentación muy superior. Recordemos que todas las redes son inmensas bases de datos.
- Son uno de los pilares del inbound marketing o marketing de atracción.
- El social media marketing favorece el posicionamiento SEO en buscadores.
- Permiten integrar aplicaciones para la venta social selling.

Asimismo, hay que tener en cuenta que las redes sociales profesionales son el escaparate perfecto para el negocio de una empresa. Sin embargo, es importante estar activo en ellas si se quiere obtener buenos resultados y para ello es imprescindible interaccionar y compartir artículos y contenidos de interés con otros usuarios y que éstos sean actualizados y/o modificados en el tiempo para conseguir un mayor dinamismo en el perfil profesional.

Otros de los errores frecuentes que comete una empresa con las redes sociales profesionales es no medir, no analizar, no procesar datos correctamente, generar contenidos que sólo gustan a la empresa, traducir contenidos locales sin adaptarlos y ni saber lo que significa en el país que pretendemos generar visibilidad y negocio, confiar la







gestión de los perfiles a no profesionales y por último pensar que como son gratis y no generan gastos a la empresa hay que tener un perfil "porque está de moda". Por tanto, la empresa debe interiorizar que la reputación on-line en redes sociales empresas afecta de forma directa a la construcción de marca internacional.

Seguro que lo primero que se viene a la cabeza si pensamos en redes sociales profesionales es LinkedIn. Y es normal, pues es la más importante dentro de su ámbito, pero no es la única. En este apartado expondremos otras redes sociales profesionales que, probablemente, no son muy conocidas en España pero sí en otras partes del Mundo.

LinkedIn.

Como hemos dicho antes, si hablamos de redes sociales profesionales tenemos que hablar de LinkedIn. Con más de 500 millones de usuarios a nivel mundial, 11 de ellos en nuestro país, se ha posicionado como la red social profesional por excelencia. Posibles clientes, clientes actuales, proveedores, ONG`s, representantes de cámaras y asociaciones, además de otros stakeholders, están presentes en LinkedIn. Al tratarse de una red profesional, podrás contactar con ellos directamente y tratar los temas que les interesan. LinkedIn cuenta con miles de grupos profesionales a los que puedes unirte de acuerdo a tus intereses, incluso tienes la oportunidad de crearlos tú para construir una comunidad propia, captar nuevos clientes, discutir temas relevantes para tu rubro y conocer más al público y a la competencia. LinkedIn permite crear un perfil o página para tu empresa donde debes contar de qué trata tu negocio, ganar seguidores, encontrar los candidatos indicados para la compañía y compartir las actualizaciones de tu producto o servicio. Al tener presencia en LinkedIn podrás encontrar y analizar a tu competencia en cuanto al tipo de contenido que comparten, que vacantes tienen y cómo se comunican con el público. Igualmente, podrás visitar diversos sitios y estudiar la posibilidad de establecer alianzas.

Xing.

Los mejores éxitos son los compartidos. Este es el lema de Xing, una red social profesional que, no es muy conocida en España. Se creó en Alemania en el año 2003, bajo el nombre de OpenBc; pero tres años después cambiaron el nombre al actual. Cuenta con más de 15 millones de usuarios, la mayoría alemanes. También se denomina plataforma de networking online. Su principal utilidad es la de gestionar contactos y establecer nuevas conexiones entre profesionales de cualquier sector.

Incluye grupos temáticos y foros para plantear cuestiones e intercambiar información u opiniones sobre temas específicos. También cuenta con ofertas de empleo, páginas de empresa y una sección para ver y publicar eventos. Como muchas otras redes sociales profesionales, Xing tiene una versión gratuita y otra Premium. Pese a la hegemonía de







LinkedIn a nivel mundial, Xing sigue luchando día a día por ganar más terreno fuera de las fronteras germanas. Si su empresa pretende abordar el mercado alemán es imprescindible contemplar esta red social como una forma de acceso al mercado germano.

Facebook.

Con 22 millones de personas utilizando la plataforma en España y 1.790 millones en todo el mundo, ofrece unas posibilidades enormes. Además, dentro de la propia plataforma ya existe una gran interacción entre personas y pymes. El 66% de las personas que usan Facebook en España ya están conectadas al menos a una pyme en otro país y más de 180 millones de personas que usan Facebook en todo el mundo están conectadas con una empresa en España.

Cualquier pyme en Facebook puede conseguir llegar a una audiencia internacional, algo que antes sólo se lo podían permitir las grandes marcas. Tenemos ejemplos de pymes españolas que han logrado esa expansión con éxito, como es el caso de D. Franklin, que con las herramientas de Facebook ha conseguido en solo 1 año, distribuir sus productos en más de 20 países en todo el mundo.

Viadeo.

Es una red social francesa fundada en el año 2004. Es la segunda red social profesional, después de LinkedIn y cuenta con 65 millones de usuarios, más de 200.000 empresas registradas, 30.000 grupos y que ha empezado a tomar importancia en España alcanzando los 720.000 usuarios activos. Una cifra nada desdeñable pero pequeña si la comparamos con los usuarios de LinkedIn. Entre los miembros de esta red social se encuentran profesionales de varios sectores, propietarios de negocios, empresarios y una multitud de empresas de todo el mundo. En Viadeo también se puede mostrar el CV online, participar en grupos de antiguos alumnos, emprendedores, etc. Existe un apartado de anuncios clasificados para ofrecer y buscar empleo. Al igual que ocurre con LinkedIn, no vale solo con estar; pues para conseguir resultados en esta red social es importante ser activo. Su propio Director de Marketing hace hincapié en la importancia de ser activo en la red: "Ser proactivo y tomarse la molestia de utilizar todas las posibilidades, todas las funcionalidades permitidas por Viadeo para encontrar socios. Hay que saber dar antes de querer recibir, esto producirá sus frutos.".

About.me.

Esta red social profesional difiere en uso a las otras de las que te hemos hablado hasta ahora. Funciona como una especie de tarjeta de presentación online. Unifica en una misma URL todos los vínculos a tus perfiles en redes sociales y otros sitios webs, como blogs, enlaces a un post, etc. Bueno, cuando digo todos me refiero a todos los que tú quieras,







por supuesto, si tu cuenta en Facebook es muy personal, no tienes por qué vincularla. About.me te permite personalizar tu perfil al detalle (URL, colores, foto, fuentes...). De esta forma podrás organizar en un solo lugar toda tu información profesional. About.me te ofrece una buena oportunidad de mejorar tu reputación online. Y, de paso, ir consolidando tu propia imagen de marca.

Womenalia.

Creada en 2011, Womenalia se ha convertido en la primera red social de networking para mujeres profesionales en todo el mundo. Su propósito es poner contacto a perfiles de mujeres con intereses afines para impulsar su carrera y facilitarles el proceso de alcanzar sus metas profesionales. A través de su plataforma, las usuarias también pueden consultar ofertas de trabajo, compartir conocimientos y dar visibilidad a tu perfil por medio del wall, de los Grupos propuestos o de los mensajes directos entre contactos.





Instrumentos e instituciones de apoyo a la internacionalización en España

Instituciones de apoyo a la internacionalización.

Las empresas que deciden iniciar o aumentar su actividad internacional, o bien implantarse en mercados exteriores, se enfrentan a unas dificultades, barreras y riesgos distintos a los de aquéllas que operan únicamente en el mercado nacional. En el caso de las pymes que afrontan por primera vez los mercados internacionales, constituyen muy a menudo obstáculos infranqueables. Entre otros, podemos destacar la falta de información, el desconocimiento de aspectos prácticos del comercio exterior, la escasez de recursos para llevar a cabo actividades de promoción internacional, la cobertura de riesgos comerciales y la financiación de inversiones en el exterior.

Para facilitar el proceso de internacionalización de la economía española, existe un conjunto de organismos públicos y privados que tienen distintos programas e instrumentos de apoyo, cuyo fin último es mejorar la competitividad exterior de las empresas.

ICEX España Exportación e Inversiones.

A través de su portal temático (<u>www.icex.es</u>), el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) pone a disposición de las empresas exportadoras españolas información específica de mercados internacionales. Las empresas usuarias pueden personalizar esta información en cuanto a sectores y mercados de interés preferente registrándose en la página.

La información más relevante que se ofrece es la siguiente:

- Estadísticas españolas y mundiales. Se accede a los datos de la balanza comercial, ranking de países y sectores, estadísticas de exportaciones e importaciones por productos y partidas arancelarias, así como estadísticas de inversión. Se facilitan también informes de comercio mundial, por países y productos, a partir de los datos facilitados por la División de Estadísticas de la ONU.
- Agenda de actividades promocionales tales como las convocatorias de ayudas para asistencia agrupada en pabellones oficiales, misiones de inversores y foros de inversiones y cooperación empresarial.
- Información país. Se facilitan guías-país y perfiles de países, que se completan con información sectorial, agenda de actividades, consejos útiles y datos de interés.







- Base de datos de estudios de mercado. Se proporcionan estudios de mercado sectoriales de aquellos mercados de interés preferente. En concreto, para cada mercado se analizan las características de la demanda, la competencia, los canales de comercialización, las prácticas comerciales y la percepción sobre la oferta de productos españoles. Esta información se completa con otros documentos como notas sectoriales, informes de ferias y artículos de prensa especializada.
- Programas y Servicios de Apoyo a las empresas españolas tales como Icex Next, plan país USA, Icex Impact+, plan Icex Consolida2, etc.
- Jornadas de análisis de mercados exteriores. Cada jornada se centra en un país concreto y consta de una ponencia a cargo del responsable de la Oficina Económica y Comercial en ese país en la que se analiza la situación macroeconómica, el potencial del mercado y la forma de acceso, la exposición por parte de empresas españolas de sus experiencias en el mismo, un coloquio y entrevistas personales con los asistentes. Además de estas jornadas sobre países, el ICEX organiza anualmente una serie de seminarios sobre sectores y temas de actualidad en el comercio exterior que también constituyen una buena oportunidad para profundizar en el conocimiento de los mercados exteriores. A través del Aula Virtual se accede por Internet, previo registro, a la visualización de una serie de jornadas y seminarios seleccionados.
- Aula virtual de formación con cursos sobre comercio internacional así como un programa de becas que consiste en la preparación y formación teórica en comercio internacional para jóvenes titulados y con dominio de idiomas mayormente.
- Portales especializados. El Icex ha puesto en marcha portales temáticos cuyo objetivo es prestar apoyo a las empresas exportadoras y promocionar la oferta de productos españoles.
 - <u>www.emarketservices.es</u>: Destinado a facilitar a las pymes la utilización de mercados electrónicos en sus negocios internacionales.
 - www.spainbusiness.com: proporcionar a los importadores e inversores extranjeros información sobre la oferta exportadora española y las posibilidades de inversión.







- www.fashionfromspain.com: promoción del sector moda.
- <u>www.winesfromspain.com</u>: promoción de vinos.
- > <u>www.spaingourmetour.com</u>: promoción de productos gourmet.

Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior.

Las oficinas Económicas y Comerciales cumplen una doble función: representar oficialmente a la Administración española ante los gobiernos de los países donde están ubicadas y apoyar a las empresas exportadoras mediante servicios de información y promoción comercial. En la actualidad existen cerca de 100 oficinas comerciales que cubren gran parte de los destinos de la exportación española y, prácticamente, el 100% de los países con presencia inversora española.

En el caso de un país dónde no exista Ofician, los asuntos económicos y comerciales dependen de la Oficina situada en un país cercano que tiene asignada esa zona geográfica. Por ejemplo, de la Oficina Comercial de España en Nueva Delhi (India) dependen Bangladesh, Maldivas, Nepal y Sri Lanka. En algunos países existen varias Oficinas, como en Estados Unidos (Chicago, Los Angeles, Miami, Nueva York y Washington) o en China (Pekín y Shanghai).

Las Oficinas suministran información especializada sobre aspectos de interés, como estadísticas de comercio exterior, aranceles y normativa legal, ferias y exposiciones, listados de agentes y distribuidores, referencias de empresas, etc. También son de utilidad a la hora de concertar visitas con potenciales clientes en un viaje de prospección de mercados. La labor de información se centraliza en los analistas de mercado, que cuentan con una amplia experiencia en las prácticas comerciales del país en cuestión. En algunas Oficinas existen Centros de Promoción que brindan al exportador español un conjunto de servicios e instalaciones (jornadas y seminarios, campañas de promoción sectorial, salas de reuniones, zonas para exposición de productos) para facilitar los contactos con los canales de distribución de sus productos.

La información mencionada anteriormente se puede consultar de forma mucho más ampliada en el enlace que se facilita a continuación y que es: www.oficinascomerciales.es.

Cámara de Comercio de España.

La Cámara de Comercio de España es una corporación de derecho público y el órgano de representación y coordinación de todas las Cámaras de Comercio territoriales ante instancias estatales e internacionales. A través del portal de las Cámaras de Comercio, www.camara.es, y de la página web del Plan Cameral de Exportaciones (www.plancameral.org) se recogen los instrumentos y planes de apoyo a la







internacionalización de todas las Cámaras de Comercio españolas. Entre otros, destacamos los siguientes servicios en apoyo de la internacionalización de la empresa española:

Plan Cameral de exportaciones.

Es un Plan anual cuyo principal objetivo es fomentar la salida al exterior y la internacionalización de las empresas españolas. El Plan Cameral nació como tal en el año 1.991, consolidándose en estos años como un instrumento básico en la internacionalización de nuestras empresas. El Plan Cameral ha mejorado la coordinación de sus actividades con otras Instituciones de promoción. Así de este modo se presenta este Plan coordinado en su elaboración con la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, ICEX, TURESPAÑA y las Comunidades Autónomas (en el caso de Extremadura con Extremadura Avante empresa pública que ejecuta las acciones de la Junta de Extremadura en materia de comercio exterior).

El plan cameral de exportaciones se divide en tres grandes apartados: Promoción, formación e Información.

- Promoción: Bajo este epígrafe se pueden encontrar todas aquellas actividades de promoción exterior (participación agrupada en ferias, misiones comerciales directas e indirectas, visitas a ferias, encuentros empresariales, exposiciones, etc.) que las Cámaras tienen previsto realizar en el año.
 - El instrumento de promoción más demandado por las empresas son las Misiones Comerciales Directas seguidas por la participación en Ferias Internacionales aumentando significativamente el número de acciones diseñadas para empresas que se inician en la promoción exterior.
 - En cuanto a los destinos, el empresario español sigue dando prioridad a los mercados de su entorno geográfico (Europa Occidental), siguiendo en importancia Latinoamérica, Europa Oriental, África y Asia.
- Formación: Las actividades se dividen en cursos, seminarios, jornadas, masters, etc., tratando de facilitar la búsqueda de aquellas acciones que sean más interesantes para las empresas, en función de su estrategia.
- Información: recogen todas aquellas actividades e instrumentos de información en comercio exterior que las Cámaras de Comercio ponen a disposición de las empresas, tales como bases de datos, estudios de mercado, servicios de Internet, las publicaciones que realizan las Cámaras en materia de comercio exterior, etc.







- Programas de apoyo a la internacionalización de la pyme española como por ejemplo el Programa Internacional de Promoción (PIP) y los programas de consultoría de comercio internacional XPANDE y XPANDE DIGITAL.
- Comités Bilaterales de encuentros entre empresarios españoles y extranjeros en establecer contactos comerciales con diferentes países. Estos Comités se basan en acuerdos entre la Cámara de Comercio de España y el Organismo correspondiente del país firmante. Actualmente existen acuerdos con los siguientes países: Argelia, Irán, Irak, Israel, Libia, Arabia Saudí, Senegal, Túnez, Marruecos, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Venezuela, Centroamérica, Cuba, China, Corea del Sur, Filipinas, India, Indonesia, Japón, Tailandia, Taiwán, Bulgaria, República Checa, Hungría, Polonia, Rumanía, Rusia, Montenegro y Turquía.
- Información estadística oficial permanentemente actualizada sobre las empresas españolas que exportan y/o importan bienes con detalle de productos, países, años de actividad, información de contacto, etc.
- Emisión de documentos de obligado cumplimiento en la operativa de determinadas operaciones comerciales para el exportador como por ejemplo los certificados de origen y de libre venta, así como legalizaciones de facturas comerciales y otros documentos de comercio exterior como el packing list.
- Emisión de cuadernos de admisión temporal de mercancías (carné ATA) para empresas, particulares y profesionales que permite que las mercancías puedan viajar fuera de las fronteras nacionales con el fin de ser expuestas en ferias, ser utilizadas para la realización de trabajos o servicios de tipo profesional o bien ser presentadas como muestras comerciales por representantes. Este trámite habilita a su beneficiario a realizar las gestiones anteriormente mencionadas sin la necesidad de realizar las gestiones de exportación o importación temporal específicas en cada uno de ellos.

Extremadura Avante. Junta de Extremadura.

Extremadura Avante es un grupo de empresas públicas de la Junta de Extremadura, que tiene como objetivo prestar servicios a las empresas extremeñas en las diferentes fases de su desarrollo, con el fin de que puedan ser más competitivas, **impulsando el desarrollo industrial y empresarial de Extremadura.**







Los servicios que ofrece la Junta de Extremadura en materia de internacionalización normalmente se encauzan a través de su herramienta pública Extremadura Avante. Estos servicios se pueden conocer, de forma más amplia, a través de su portal, www.extremaduraavante.es.

Los Servicios en Internacionalización que presta Extremadura Avante son:

- Presencia en las principales ferias de diferentes sectores tanto nacionales como internacionales, con stands institucionales propios, con el objeto de satisfacer la demanda de las empresas extremeñas.
- Organización de misiones comerciales directas e indirectas, encuentros empresariales, foros de cooperación empresarial y visitas comerciales a ferias internacionales para las empresas extremeñas.
- Dispone de una red exterior con 11 oficinas comerciales dotadas de profesionales y de recursos necesarios para apoyar las necesidades específicas que tengan las empresas extremeñas que quieran introducirse o consolidarse en dichos mercados.
 Las oficinas comerciales son: Alemania, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, Marruecos, México, Panamá, Perú, Portugal y Reino Unido.
- Formación continua en materia internacional de modo que, a través de la formación de sus directivos y responsables de departamento de exportación, puedan gestionar sus departamentos de acuerdo con las nuevas tendencias de comercio exterior aprendidas.
- Jornadas Formativas para futuros colaboradores que se integren en alguno de los planes de ayuda a la empresa extremeña. Se trata de cursos impartidos por profesionales que incluyen desde aduanas, incoterms, escandallo de precios y documentos de exportación hasta técnicas de venta. La invitación a estas jornadas es realizada de manera individualizada de acuerdo a las adscripciones a los diferentes planes.
- Jornadas Formativas para técnicos de comercio exterior. Incluyen una amplia y variada selección de cursos de gran interés para aquellas personas que se hallen involucradas en el Comercio Exterior. La invitación a estas jornadas es realizada de manera individualizada de acuerdo a las adscripciones a los diferentes planes.







- Jornadas Formativas para directivos. Las personas con capacidad de decisión en la empresa necesitan una visión un tanto diferente, por lo cual parte de la formación de éstos se encauza hacia la planificación, el marketing y la vigilancia estratégicos, así como la creación y protección de la marca. La invitación a estas jornadas son realizadas de manera individualizada de acuerdo a las adscripciones a los diferentes planes.
- Programas de apoyo a la internacionalización de las empresas extremeñas tales como i-Export, plan Pymex, plan de consolidación, plan formacoex, etc.
- Sistema de alerta sobre licitaciones públicas internacionales.
- Servicio de interpretación telefónica gratuita a más de 30 idiomas.

Otras Instituciones y Organismos que favorecen la internacionalización.

Además de las ya mencionadas, existen otras instituciones u organismos de carácter público y privado que ofrecen información, ayuda y/o apoyo a las empresas en su camino hacia la internacionalización como los que a continuación se detallan:

• Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES).

Proporciona financiación a medio y largo plazo a proyectos de inversión en el exterior, viables y privados, en los que exista interés español y que contribuyan al desarrollo de los países receptores.

www.cofides.es

• Instituto de Crédito Oficial (ICO).

Banco público cuyas funciones son promover actividades económicas que contribuyan al desarrollo del país y la mejora de la distribución de la riqueza nacional.

www.ico.es

Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación (CESCE).

Ofrece soluciones para la gestión del riesgo desde dos ámbitos: gestiona la cuenta del Estado de riesgo político y opera por cuenta propia en el mercado del riesgo comercial.

www.cesce.es

• ENISA.

Fomenta la creación, crecimiento y consolidación de la empresa española, participando en la financiación de proyectos viables e innovadores y en la dinamización del capital riesgo.

www.enisa.es







• Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI).

Promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de la empresa española y canaliza las solicitudes de financiación de proyectos de I+D+i en los ámbitos estatal e internacional.

www.cdti.es

Compañía Española de Reafianzamiento, SA. (CERSA).

Es una compañía estatal adscrita al Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, a través de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa a través de la que se instrumenta uno de los sistemas más consolidados en España de **apoyo público-privado a la financiación:** los avales para las pymes y autónomos otorgados por el Sistema de Garantía. El objetivo último de CERSA es facilitar a las pymes y autónomos en España la obtención de todo tipo de financiación, con especial incidencia en las empresas de reciente creación y menor tamaño y, por tanto, con mayores dificultades de acceso a recursos ajenos.

www.cersa-sme.es

• Delegaciones comerciales de países extranjeros en España.

Algunas realizan una actividad bilateral, ofreciendo también información empresarial sobre sus países como por ejemplo JETRO (Japan External Trade Organization), CORFO (Corporación de Fomento a la Producción del Gobierno de Chile), etc.

• Cámaras de Comercio extranjeras en España.

Además de las Cámaras de Comercio, Industria y Servicios del territorio nacional también suministran información las cámaras de comercio españolas en países o ciudades extranjeras (más de 30, situadas en la mayoría de países de la UE y América Latina) y las cámaras de comercio extranjeras en España (unas 25).

• Asociación de exportadores.

Existen un gran número de asociaciones, federaciones o agrupaciones de empresas que prestan servicios a sus asociados para el fomento de las exportaciones, sobre todo en los aspectos relativos a información, tramitación de documentos y asistencia a ferias y misiones comerciales. Algunas de las más representativas son: ANIEME (Asociación de Exportadores del Mueble), FIAB (Federación Española de la Industria, Alimentación y Bebidas), ASEMESA (Asociación de Exportadores de la Aceituna de Mesa), AICE (Asociación Nacional de la Industria de la Carne), etc.

Bancos.

Los grandes bancos comerciales españoles han realizado un esfuerzo importante en los últimos años por implantarse en países con perspectivas de desarrollo a medio







plazo. A través de sus redes comerciales en el exterior, coordinadas por los servicios centrales, prestan su apoyo a la internacionalización de la empresa ofreciendo bases de datos de ofertas y demandas internacionales, informes de solvencia de compradores, búsqueda de socios para crear empresas mixtas, asesoramiento sobre contratos y formas de pago, búsqueda de financiación preferente para proyectos de inversión, información sobre licitaciones internacionales, etc.

Instrumentos de apoyo a la internacionalización.

Con el ánimo de facilitar la internacionalización de la empresa española los Organismos e Instituciones mencionados en el apartado anterior desarrollan un amplio abanico de instrumentos de apoyo a la internacionalización. A continuación, se exponen las ayudas según su naturaleza y finalidad para que el usuario de esta guía pueda identificar con mayor facilidad el instrumento que mejor se adecue en cada caso a sus necesidades concretas.

• Programas de asesoramiento y consultoría internacional.

Estos programas van dirigidos a pymes, que por su reducido tamaño tienen dificultades en las primeras etapas del proceso de internacionalización.

- ➢ Icex Next. Es un programa integral de Icex que apoya a la empresa en las distintas fases de su proyecto internacional, tanto en su iniciación como en su consolidación en mercados. Es un programa flexible que permite a la empresa seleccionar el asesoramiento que necesitan dentro de un amplio panel de especialistas externos y en función de su estadio internacional. Este programa de ayuda va dirigido a empresas PYMES españolas que reúnan los siguientes requisitos:
 - ✓ Empresa con producto o servicio propio.
 - ✓ Empresas con potencial exportador que con carácter general no superen el 35% de su facturación en la exportación.
 - ✓ Empresas que cuenten con personal cualificado y comprometido con la implantación del proyecto de internacionalización de la empresa.
 - ✓ Empresas con capacidad financiera para la ejecución de un proyecto de exportación que permita posicionar a la empresa en el exterior.
 - ✓ No haber participado con anterioridad en programas de iniciación de Icex.

ICEX Next combina el **asesoramiento personalizado y experto** para que diseñes y ejecutes tu Plan de Negocio internacional con inteligencia de mercados y minimizando el riesgo de tus inversiones en el exterior, con **apoyo económico**







para impulsar la promoción exterior de tu empresa y su presencia en los mercados seleccionados.

El programa tiene una duración de 18 meses, pero sus servicios no finalizan ahí: desde que entras en el programa y para siempre, contarás con las **ventajas del Club ICEX Next**, todo un abanico de descuentos y servicios exclusivos para las empresas ICEX Next que te acompañarán a lo largo de toda la vida internacional de tu empresa.

El link para profundizar en el citado programa es https://icexnext.es/

El cuadro de las condiciones económicas es el que a continuación se detalla:

	TOTAL	ICEX 100%	EMPRESA 0%
Análisis modelo negocio	300€	300€	0€
Análisis marketing digital	300€	300€	0€
	TOTAL	ICEX 50%	EMPRESA 50%
Asesoramiento personalizado	3.600€	1.800€	1.800€
total	3.000€	1.800€	1.800€
Asesoramiento personalizado obligatorio	2.400€	1.200€	1.200€
Asesoramiento personalizado voluntario	1.200€	600€	600€
Gastos promoción y de personal	16.000€	8.000€	8.000€
TOTAL	20.200€	10.400€	9.800€

- Programa de Iniciación a la Exportación (pymex). Es un programa a nivel regional gestionado por Extremadura Avante en el que se asesora a cada empresa en función de sus productos y servicios. Para ello, incorpora a cada compañía un participante en el programa formativo Formacoex y proporciona una dotación económica para mejorar la imagen internacional de la empresa y realizar viajes de prospección y negociación. El programa ofrece.
 - ✓ Elaboración de un plan comercial internacional.
 - ✓ Incorporación de un participante del plan Formacoex.
 - ✓ Acciones de promoción comercial: viajes comerciales, materiales de promoción y/o web en idiomas, etcétera.
 - ✓ Formación específica.







- Asesoramiento personalizado a cada empresa.
- Realización del plan de marketing internacional.

Se ofrece link donde se podrá descargar la información actualizada del programa y su variante Plan Consolidación para aquellas empresas que hayan realizado el plan pymex.

Plan Pymex:

http://extremaduraavante.es/index.php/internacionalizacion/servicios-deinternacionalizacion/planes-de-ayuda-al-comercio-exterior/programa-pimex

Plan de consolidación:

http://extremaduraavante.es/index.php/internacionalizacion/servicios-deinternacionalizacion/planes-de-ayuda-al-comercio-exterior/plan-de-consolidacion

Programa de Expansión Internacional para pymes Xpande. Es un programa financiado por fondos europeos (FEDER) de la Cámara de Comercio de España que se desarrolla en Extremadura a través de la Cámara de Comercio de Badajoz y Cáceres, el cual, va dirigido a la pequeña y mediana empresa y donde técnicos de las Cámaras extremeñas especializados le proporcionarán asesoramiento personalizado con el objetivo de diseñar un plan de internacionalización para su empresa para un mercado objetivo.

El programa consta de dos fases:

- ✓ Fase 1. Asesoramiento. En esta fase el consultor cameral y la empresa seleccionaran un mercado objetivo y a continuación elaboraran de forma conjunta un plan de internacionalización donde se estudiará en profundidad el acceso al mercado seleccionado, las herramientas de comunicación y marketing más adecuadas para abordar con éxito el citado país así como la confección de un plan económico financiero que cuantifique las medidas y actuaciones necesarias que se han proyectado desarrollar.
 - Esta fase es gratuita para las empresas. El coste del servicio está financiado en un 100% por la Cámara que tutorice la labor de asesoramiento.
- Fase 2. Ayudas directas a las empresas. En esta fase se ofrece un presupuesto máximo de hasta 9.000 + IVA con una subvención del 80% para gastos en conceptos como viajes de prospección, participación en ferias internacionales, traducción de material promocional, diseño de páginas web, registro de patentes y marcas, homologaciones, etc; los cuales, estén enfocados al mercado seleccionado en la fase 1, de esta manera la empresa podrá implementar las actuaciones necesarias para abordar con garantías de éxito el mercado objetivo.

Para ampliar la información de este programa se puede dirigir a cualesquiera de las Cámaras de Comercio de Badajoz y Cáceres o a través de sus respectivas webs.







Programa de Asesoramiento en marketing digital internacional. Xpande Digital. El Programa tiene como objetivo principal fomentar y potenciar la utilización del marketing digital como herramienta básica para mejorar el posicionamiento de la Pyme en mercados internacionales, a través de un asesoramiento personalizado, orientado a un producto / servicio y país previamente seleccionado por la empresa.

Este programa va dirigido a Pymes (según la definición de la UE) que dispongan de página web operativa, un producto o servicio exportable en un mercado objetivo que le permita posicionar dicho producto o servicio.

Las fases del programa son dos: asesoramiento e implementación de actuaciones.

- ✓ Fase 1. En esta fase, los técnicos de la Cámara, junto con los responsables de la empresa, realizarán un análisis pormenorizado de la situación actual de la empresa, basado en una metodología común desarrollada para el programa, a través del cual se obtendrá la siguiente información por parte de las empresas: objetivos; detección y análisis de competidores, estrategias seguidas por los mismos; recomendaciones. Todo ello en materia de marketing digital orientado al mercado destino y al producto / servicio seleccionados previamente por la empresa.
 - El coste de esta fase para la empresa es gratuito ya que está financiado en su totalidad tanto por el fondo FEDER y la aportación de la Cámara.
- ✓ Fase 2. Trata de la puesta en marcha de un plan de acción en materia digital. Este plan consiste en desarrollar una serie de actuaciones preestablecidas en la primera fase y destinadas a fortalecer la posición competitiva de la Pyme en el mercado objetivo y para el producto / servicio seleccionado previamente por la Pyme.
 Los gastos elegibles y derivados de la puesta en marcha del plan de acción son por ejemplo el diseño y creación de campañas en google AdWords (SEM), la modificación y mejora del posicionamiento orgánico en buscadores (SEO), acciones de remarketing, diseño de campañas en redes sociales, gastos de registro de dominio y alojamiento, suscripciones en directorios y/o market places, diseño de landng pages y/o microsite,

La ayuda de este programa es del 80% de un presupuesto máximo de **4.000 €** (IVA excluido) en términos de gasto. La empresa adelanta el 100% de la inversión y recupera el 80%.

Para ampliar la información de este programa se puede dirigir a cualesquiera de las Cámaras de Comercio de Badajoz y Cáceres o a través de sus respectivas webs.

Programas de promoción internacional.

creación de videos en redes sociales, etc.

El objetivo de los programas perteneciente a la categoría de promoción internacional es que la empresa entre en contacto directamente con los agentes de mercado objetivo para dar a conocer su oferta, profundizar en el conocimiento de la demanda







internacional, así como de valorar las posibilidades reales de sus productos o servicios en un país o zona económica concreta.

Programa de Promoción Internacional (PIP). Las Cámaras de Comercio organizan de manera coordinada con Extremadura Avante misiones comerciales directas e indirectas, visitas a ferias internacionales y encuentros empresariales en las que se les financia a las empresas participantes la operativa de su viaje, Los gastos elegibles comprenden el viaje, alojamiento, honorarios de consultora en la preparación de agendas de contactos, alquiler de vehículos, gastos de contratación de traductores, etc.

Los gastos de viaje y alojamiento están financiados al 80% con el límite establecido en las bolsas de viajes por países. El resto de los gastos mencionados en el párrafo anterior son financiados en el mismo porcentaje sin que exista ninguna otra limitación cuantitativa.

Para ampliar la información de este programa se puede dirigir a cualesquiera de las Cámaras de Comercio de Badajoz y Cáceres o a través de sus respectivas webs.

➤ Programa de Promoción de Extremadura Avante. La empresa pública, junto con las Cámaras de Badajoz y Cáceres establece un extenso programa que contempla la asistencia a ferias nacionales con carácter internacional, la participación agrupada en ferias internacionales y el desarrollo de misiones comerciales directas e inversas.

Todas estas actuaciones promocionales se engloban en el denominado Cronograma Autonómico de actuaciones promocionales internacionales el cual pretende ser un calendario abierto y flexible a modificaciones en el desarrollo de las acciones previstas con el objetivo de satisfacer las necesidades de los exportadores regionales.

La cuantía de la financiación de las actuaciones diseñadas en el cronograma las establece Extremadura Avante en función de los requisitos que se establecen en cada convocatoria.

Extremadura Avante le puede ampliar la información de este programa a través de su web o cualesquiera de sus centros de trabajo.

- Participación agrupada en Pabellones Oficiales. El Icex promueve la participación conjunta de empresas españolas bajo pabellón español en las ferias internacionales más importantes de cada sector. Las ventajas que ofrece al exportador esta modalidad es la gestión de un espacio común para todas las empresas nacionales con una imagen homogénea. Para ampliar la información se recomienda dirigirse a la delegación de Icex en Extremadura.
- Programas de inversión y cooperación empresarial.

Se dirigen a empresas que desean invertir en el exterior, preferentemente en los casos de aquellas que buscan socios para realizar proyectos conjuntamente.







Programa de Consorcios de exportación. Los consorcios de exportación tienen por finalidad potenciar la creación de grupos de empresas exportadoras que, por su reducida capacidad o falta de experiencia internacional, se asocian para promocionar o comercializar sus productos en mercados exteriores. De esta forma se comparte el esfuerzo inversor que supone mantener una presencia continua en el extranjero.

Se ofrece link donde se podrá descargar la información actualizada del programa.

http://extremaduraavante.es/index.php/internacionalizacion/servicios-de-internacionalizacion/cooperacion-empresarial/consorcios-de-exportacion

Programa de licitación pública internacional. Este programa es creado por la Junta de Extremadura a través de Extremadura Avante, como una herramienta para apoyar a aquellas empresas extremeñas que consideren los mercados de licitación pública internacional como uno de los ejes objetivo dentro de su estrategia de internacionalización global. La Contratación Pública Internacional comprende todas las obras que se realizan, servicios que se prestan o bienes que se suministran por cuenta de los organismos o instituciones multilaterales que trabajan en el ámbito de la cooperación o la ayuda internacional, y que son ejecutados por los gobiernos o instituciones públicas del país de destino. Este programa está orientado a facilitar el acceso y participación de las empresas extremeñas en concursos internacionales publicados por los organismos públicos multilaterales y, en algunos casos, por gobiernos nacionales.

Así mismo, se pretende fomentar la localización y colaboración con posibles socios y/o expertos estratégicos, incrementando así el grado de internacionalización y presencia en el exterior de las empresas extremeñas participantes en el programa.

Para ampliar la información sobre este programa la podemos encontrar en la web de Extremadura Avante.

Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI).

El objetivo de este programa es contribuir financieramente a cubrir parte de los costes que incurre una empresa cuando se establece en el exterior, bien sea a través de inversiones directas o mediante proyectos de cooperación empresarial de carácter productivo. El apoyo del ICEX se realiza en dos fases consecutivas en el desarrollo del proyecto: fase de preparación (búsqueda de socio local, negociación con las autoridades locales, estudios de viabilidad, jurídicos, de mercado y técnicos) y fase de desarrollo del proyecto (búsqueda de financiación, asistencia técnica, formación de personal local). Los costes elegibles incluyen diversos conceptos: viajes, dietas de manutención y estancia, honorarios de consultores y expertos externos a la empresa y costes de personal técnico de la propia empresa directamente imputables al







proyecto. El programa cubre igualmente parte de los gastos ligados a la constitución de la sociedad en el exterior con finalidad productiva, así como a la protección industrial e intelectual asociada a los bienes y servicios producidos en el país de localización del proyecto.

Programa de cooperación internacional: Asia Invest y Al Invest.

Son programas que tienen como objetivo fomentar la cooperación entre las pymes de la UE y las de Asia (Asia Invest) y América Latina (Al Invest). Para ello se realizan una serie de actividades, como encuentros sectoriales, a través de los cuales las empresas participantes reciben un programa de entrevistas individuales de acuerdo a sus perfiles y productos, partenariados, que consisten en encuentros multisectoriales a gran escala en los que participan cientos de empresas de ambas zonas geográficas, estudios de mercados sobre comercio exterior e inversión, proyectos de transferencia de tecnología, etc. Una información completa sobre estos programas puede encontrarse en la página web de la Unión Europea: www.europa.eu.int.

Enterprise Europe Network (EEN).

La Enterprise Europe Network es una red promovida por la Comisión Europea, actualmente bajo la Dirección General de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y PYMEs (DG GROW), y está financiada por el Programa para la Competitividad de las Empresas y las PYMEs (COSME).

La Enterprise Europa Network es la mayor red de apoyo a las empresas establecidas en Europa por la Comisión Europea con proyección internacional que combina experiencia empresarial internacional y conocimiento local que te ayudará a llevar tus innovaciones a nuevos mercados. En la actualidad la Red está presente en más de 50 países en todo el mundo. En España, más de 60 organizaciones agrupadas en 9 consorcios ofrecen los servicios de la Red y prestan apoyo a las empresas.

El consorcio ACTIS es uno de estos 9 consorcios españoles y ofrece sus servicios en 5 Comunidades Autónomas: Aragón, Castilla La Mancha, Extremadura, La Rioja y Navarra. El punto más cercano a las empresas de la Euroace se encuentra en Badajoz en el Parque Científico y Tecnológico de Extremadura (Fundecyt-PCTEX).

La red EEN ayuda a que la empresa crezca rápidamente, a través de apoyo personalizado, la promoción de nuevas alianzas comerciales y el acceso a financiación.

Los servicios que ofrece sin coste de información y asesoramiento son:

✓ Asesoramiento

- Mercado interno; Leyes, estándares, consultas y normativa Europea
- Propiedad Intelectual







- Mercado y negocios exteriores
- ✓ Innovación y programas europeos
 - Programas europeos de I+D+i, H2020, MSCA, Eurostars, Life...
 - Acceso a financiación europea; Cosme y otros programas
 - o Búsqueda de tecnología
- ✓ Búsqueda de socios
 - Promoción de perfiles comerciales y tecnológicos
 - o Participación en encuentros bilaterales y misiones comerciales
- ✓ Gestión de la innovación y coaching en instrumento pyme h2020
 - Servicio de mejora de la capacidad de innovación
 - o Gestión de la innovación y Coaching en Instrumento PYME H-2020

Esta red no es una iniciativa aislada de la Comisión Europea, sino que está en constante evolución estableciendo acuerdos de colaboración con otras redes e iniciativas para ofrecer un mayor rango de servicios a las empresas y aprovechar nuevas oportunidades. Podemos destacar algunas de las más importantes colaboraciones establecidas:

- ✓ Your Europe Business. Este portal ofrece, de forma gratuita, información práctica y
 en múltiples idiomas a todas aquellas empresas que desean internacionalizarse en el
 ámbito europeo.
- ✓ Portal Europeo para las PYME. Este portal recoge toda la información que proporciona la UE acerca de y para las PYME, desde consejos prácticos a cuestiones relacionadas con las políticas en esta materia, desde puntos de contacto locales a enlaces para ayudarle a establecer redes de colaboración.
- ✓ TED (Tenders Electronic Daily). Proporciona cada día más de 1.000 anuncios de contratación pública en todos los países de la Unión Europea y el Área Económica Europea (AEE). Esta base de datos es la versión electrónica del Suplemento del Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE).
- ✓ Portal del Participante. Contiene información sobre las convocatorias para presentar proyectos a los programas de financiación de investigación e innovación de la Unión Europea y es el lugar desde el que los participantes de los proyectos pueden interactuar con la Comisión Europea.
- ✓ IPR Helpdesk. Este servicio gratuito proporciona ayuda sobre temas de Propiedad Industrial a todas aquellas organizaciones involucradas en proyectos de I+D e innovación que cuentan con financiación europea.
- ✓ CORDIS (COmmunity Research and Development Information Service). Proporciona información sobre proyectos de investigación financiados por la Unión Europea, sus resultados y su explotación.







Programas de financiación de las exportaciones.

Incluye aquellos planes e instrumentos que respalda a la empresa dotándola de liquidez para que pueda exportar. Entre los planes de financiación destacan los que se detallan a continuación:

- ➤ Convenio ICEX-CERSA. Este convenio tiene por objetivo facilitar el acceso de las pymes a la financiación de sus proyectos en el exterior a través del sistema español de garantías recíprocas. Las SGR (Sociedad de Garantía Recíproca) otorgarán avales y garantías a favor de las empresas frente a los bancos cubriendo el 50 ó el 10% de las operaciones de internacionalización. Éstas, a su vez, serán reafianzados por CERSA hasta un 75%. En el caso de avales técnicos, el refianzamiento es al 50%.
- ➤ CESCE/ Fondo Apoyo a Empresas. Es una iniciativa cuyo objetivo fundamental es apoyar a las empresas en la obtención de financiación a través de una nueva vía de financiación no bancaria o financiación alternativa. La principal ventaja del Fondo Apoyo a Empresas de CESCE es que ofrece financiación sin recurso de la que puede disponer en 6 días y al 2,75% anual.
- ➤ ICO Exportadores. Financiación orientada a autónomos y empresas con domicilio social en España que deseen obtener liquidez mediante el anticipo del importe de las facturas procedentes de su actividad exportadora o cubrir los costes previos de producción y elaboración de los bienes objeto de exportación. La tramitación de las operaciones se realiza directamente a través de las Entidades de Crédito. Importe máximo por cliente: hasta 12,5 millones de euros de saldo vivo por cliente y año, en una o varias operaciones.
- > ENISA/ ENISA Competitividad. Financia proyectos para pymes hasta un importe de un millón y medio de euros.
- Secretaria de Estado de Comercio/ Convenio de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI). Sistema de apoyo a las exportaciones españolas de bienes y servicios mediante el cual se incentiva la concesión, por parte de las entidades financieras, de créditos a la exportación a largo plazo (2 o más años) y a tipos de interés fijos.
- Secretaria de Estado de Comercio/ Fondo de Internacionalización de la Empresa (FIEM). Los FIEM presentan cuatro líneas de financiación que son las siguientes:
 - Financiación reembolsable en términos comerciales para operaciones de exportación, suministro o llave en mano ejecutadas por empresas españolas en el extranjero, ofrecida como crédito al comprador extranjero y complementando siempre otra financiación.
 - 2. Financiación reembolsable para operaciones de inversión en el extranjero por parte de empresas españolas, tanto corporativa (riesgo balance) como de tipo Project finance (riesgo proyecto). El FIEM podrá financiar, mediante deuda sénior, operaciones de apoyo a l inversión, siempre que la empresa española, promotora del proyecto de inversión, asuma la gestión efectiva de la compañía no residente, propietaria del proyecto. El mantenimiento del compromiso español en los proyectos







- será determinante a la hora de valorar el interés por la internacionalización de la operación presentada.
- 3. EVATIC. Línea de financiación, de carácter reembolsable, destinada a financiar la exportación de servicios, fundamentalmente la contratación de Estudios de Viabilidad, Asistencias Técnicas, Ingenierías y Consultorías, por entidades extranjeras con empresas españolas. Se valora en este caso el interés del contrato en sus propios términos y se tendrá adicionalmente en cuenta la influencia que las conclusiones del estudio puedan ejercer en la decisión de la entidad extranjera contratante de que en la ejecución del proyecto posterior pudieran participar otras empresas españolas.
- 4. Financiación reembolsable en condiciones concesionales para operaciones de exportación, suministro o llave en mano ejecutadas por empresas españolas en el extranjero, otorgada a proyectos comercialmente no viables en países elegibles para recibir ayuda ligada (países de renta media-baja o inferior según el Banco Mundial) que deben contar con garantía soberana.
- ➤ ICEX Target USA. Iniciativa dirigida a apoyar los proyectos de internacionalización de pymes españolas en Estados Unidos, bien de empresas que ya fueron beneficiarias en 2013 ó 2014 y que han contado con un informe favorable de ICEX, o de compañías para las cuales 2015 sea su primer año de solicitud. La cuantía de la ayuda prevista en el marco del Plan ICEX TARGET será del 50% de los conceptos susceptibles de apoyo (gastos previos, de constitución y primer establecimiento; de promoción; y los destinados a defensa jurídica de la marca y homologación) con un tope máximo de 50.000 eros por beneficiario.
- ➤ COFIDES. Recursos propios. Pueden obtener financiación de COFIDES tanto las empresas mixtas como las filiales de empresas españolas en países elegibles que lleven a cabo un proyecto de creación de una nueva empresa, la compra de una empresa existente o la ampliación de la actividad de la misma. COFIDES ofrece participaciones en capital (hasta el 49%), préstamos subordinados, participativos, de coinversión, préstamos ordinarios a la empresa de proyecto y préstamos ordinarios al inversor español (hasta el 80%. Los límites por proyecto se establecen entre 75.000 y 10 millones de euros.
- Programas de formación en capital humano.

Este tipo de programa tiene como finalidad principal la de formar a futuros profesionales de la exportación dotándoles de habilidades, cualificaciones y visión práctica necesaria para el desempeño de su trabajo. Además, fomenta la incorporación al mercado laboral de estudiantes extremeños.

Becas de internacionalización Icex. El ICEX mantiene desde hace años un amplio programa de becas de internacionalización que incluye un período de formación en el que se realiza un Máster en Gestión Internacional de la Empresa y, posteriormente, se accede a dos fases de







prácticas, la primera en la red de Oficinas Económicas y Comerciales y la segunda en empresas u organismos relacionados con la actividad internacional.

La Dirección Territorial de Comercio en Extremadura y la Delegación de Icex le podrá ampliar la información sobre este programa.

▶ Plan de Formación de Nuevos Profesionales en Comercio Exterior (FORMACOEX). El Plan denominado FORMACOEX es un proyecto de formación de Extremadura Avante que va dirigido a desempleados con formación superior, conocimiento de idiomas y actitudes comerciales, que contempla formación teórica presencial y prácticas en alguna empresa exportadora o potencialmente exportadora de Extremadura y en el exterior.

Extremadura Avante ofrece información más ampliada sobre este plan.

Las webs favoritas de la empresa internacional.

A continuación, se relacionan veinte páginas web, con una breve descripción de sus contenidos, que se consideran de gran utilidad para la empresa que desarrolla actividades en mercados exteriores.

• **Secretaria de Estado de Comercio:** fichas e informes de 96 países realizados por las Oficinas Económicas y Comerciales de España. Información sobre instrumentos de internacionalización e inversiones exteriores.

http://www.comercio.gob.es/es-ES/Paginas/default.aspx

 ICEX: estadísticas españolas y mundiales. Base de datos de estudios de mercado por sectores y países. Aula virtual de formación.

www.icex.es

• Cámaras de Comercio: programas de promoción exterior. Información y asesoramiento on-line. Guías on-line de apoyo al exportador.

www.plancameral.org

• **Global Negotiator:** enlaces a quinientas webs de negocios internacionales clasificadas por temas y países. Información acerca de cómo negociar en distintos mercados.

www.globalnegotiator.com

 Iberglobal: guía de recursos para la internacionalización. Observatorio de mercados emergentes. Newsletter semanal.

www.iberglobal.com







• **Trademap:** Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

https://www.trademap.org/Index.aspx

 Agencia Española de Administración Tributaria: Oficina virtual de comercio exterior donde se pueden realizar trámites administrativos on-line. Búsqueda de partidas arancelarias y tipos impositivos de aranceles de importación.

www.aeat.es

• Eurostat: Estadísticas Oficiales de la UE que nos permitirán hacer un análisis comparativo de consumo y producción de determinados bienes y servicios.

http://europa.eu/publications/statistics/index es.htm

• Comercio exterior de España: estadísticas de exportaciones e importaciones españolas por países y códigos arancelarios. También en una web conexa a esta se puede encontrar un completo directorio de empresas españolas exportadoras e importadoras.

http://aduanas.camaras.org

http://directorio.camaras.org

• **Taric:** Clasificación arancelaria de productos e información sobre aranceles y documentos del comercio exterior en España y la UE (enlace de Acceso a servicios – Arancel Net Taric).

www.taric.es

• Market Access Database: base de datos de la UE con aranceles (Applied Tariff Database) y documentos necesarios para exportar a países de fuera de la UE (Exporters Guide).

http://madb.europa.eu/

• **Export Helpdesk:** Servicio de la Comisión Europea para facilitar a los países en desarrollo el acceso a los mercados de la Unión Europea. Gratuito y de fácil utilización, este servicio proporciona información a los exportadores de los países en desarrollo interesados en suministrar el mercado de la UE.

http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es

• **Incoterms:** página de la Cámara de Comercio Internacional (ICC) con amplia información sobre los Incoterms.

www.incoterms.org







• **Kompass:** principal directorio mundial de empresas (2,7 millones). Búsqueda por sectores, países y productos (información de acceso gratuito en un primer nivel).

www.kompass.com

• **Europages:** directorio de 1.500.000 de empresas seleccionadas de todos los países europeos. Incluye categorías de producto/servicio, cada una de ellas con subcategorías.

http://www.europages.es/

• **Guianet:** directorio de empresas portuguesas. Permite la búsqueda por país, producto y actividad de la empresa.

http://www.guianet.pt

• **Mercantil:** directorio de más de 100.000 empresas de América Latina. Permite la búsqueda por país, producto y actividad de la empresa.

www.mercantil.com

• **Cesce:** página con rating de riesgo-país, información sobre incidencias de pagos e información macroeconómica.

www.cesce.es

• **Oanda:** convertidor de 164 divisas con tipo de cambio actualizados. Enlaces e información sobre los mercados financieros internacionales.

www.oanda.com/convert/classic

• **UFI The Global Association of the Exhibition Industry:** UFI es la asociación mundial de los principales organizadores de ferias comerciales del mundo, así como de las principales asociaciones de exhibiciones nacionales e internacionales.

www.ufi.org







Casos de éxito España

La apertura al mundo de las pymes y su salida al exterior a través de distintas estrategias de internacionalización, sigue siendo algo **novedoso** y desacostumbrado. En el contexto español, la internacionalización es un concepto que suele vincularse a las grandes empresas y lo cierto es que rara vez llega a las pymes de forma natural, como parte del plan estratégico. Sin embargo, las cosas empiezan a cambiar. Una serie de factores han hecho la diferencia, entre otros la contracción del mercado interior por la crisis económica o la imparable globalización, con el resultado de un **importante aumento** de las operaciones de **comercio exterior** y de presencia afuera.

El desafío de salir al exterior ya no parece un obstáculo insalvable y el cambio encuentra su eco en unas cifras en continuo crecimiento. Son muchas las pymes que llevan la delantera en internacionalización, como atestigua la siguiente selección de empresas de muy distintos sectores, algunas de ellas emblemáticas empresas familiares que supieron aprovechar el impulso de la internacionalización.

- Tous: la familia Tous empezó con una pequeña joyería familiar en 1920, pero no fue hasta los 80 cuando dieron el salto definitivo. Actualmente tienen una importante presencia a nivel nacional e internacional. Actualmente tienen más de 400 tiendas en decenas de países.
- Mustang: Ahora MTNG Experience, es un grupo que ha creado filiales en el exterior para la
 gestión de sus redes comerciales, con presencia en Asia, Europa y Estados Unidos. La empresa
 familiar comenzó en 1961 siendo una modesta fábrica de zapatos y pronto alcanzó un gran
 éxito. Ahora la dirige la segunda generación y uno de sus grandes retos es profundizar en el
 comercio exterior.
- **Cosentino:** en su segunda generación, la que fue una empresa de mármoles almeriense pudo abrirse a otros mercados gracias a la innovación: un producto llamado Silestone. Actualmente es líder mundial en producción de superficies de cuarzo y exporta a más de 100 países.
- Alsa: Empresa de transporte de la familia Cosmen presente en China, América, África y buena parte de la Unión Europea. Sólo en país asiático tiene 14 empresas y 8200 trabajadores y cubre más de 500 destinos en dieciocho provincias.
- Puig: La expansión internacional de esta marca de perfumería se basó en joint ventures y alianzas. Actualmente dirige la empresa la tercera generación y tiene presencia en más de 130 países.
- Artero: Una pyme nacida en 1909 y dedicada a productos de cocina, peluquería y peluquería canina es una de las mayores exportadoras del país.
- Implaser: Con sede en Zaragoza, esta fábrica de pegatinas y señalización de seguridad exporta a 25 países y facturó 2,5 millones de euros en 2012.







- Llaollao: Franquicia de heladerías especializadas en yogur helado, está presente en 16 países.
 El secreto de su éxito: su modelo de negocio universal, apto para cualquier ciudad y clima, como ellos mismos explican en su página web.
- Life Length: Fundada en 2010 por la científica María Blasco, esta empresa que vende Tecnología de Análisis de Telómeros (TAT) ya tiene presencia en una docena de países y sus ventas rondan los 400.000 euros.
- Prematécnica: Fundada en Madrid en 1961, esta empresa especializada en equipos e instalaciones para las industrias de proceso y energía comenzó su internacionalización en los años ochenta. Actualmente factura alrededor de 50 millones de euros anuales y tiene presencia global.

Existen otras **empresas con trayectorias internacionales quizás** más recientes y desconocidas que las mencionadas anteriormente pero no por eso menos importantes. Estas empresas son de capital importancia para el territorio de la Euroace ya que tractoran la economía de la zona. Algunas de estas empresas más representativas son:

- Pago Baldíos de San Carlos, SL. Esta empresa de Majadas de Tiétar (Cáceres) elabora un aceite de oliva virgen extra de la variedad de la aceituna arbequina de extrema calidad. Su aceite se sirve en la Business Class de la compañía bandera de Alemania Lufthansa. En la actualidad la empresa exporta con éxito a más de 50 países de todo el mundo, entre ellos: USA, Canadá, Japón, Singapur, Corea del Sur, Alemania, Suiza, Suecia, Holanda, Bélgica, Noruega, República Checa, Lituania, México, Rusia, China. La mejor prueba de la calidad de los aceites y productos gourmet elaborados por esta empresa es que son unos de los aceites y vinagres más utilizados en las cocinas de los chefs con 3 estrellas Michelin como Ferrán Adriá, Martín Berasategui, Hermanos Roca, Juan Mari Arzak, Pedro Subijana, etc,
 - Se adjunta video explicativo ofrecida por la directora gerente donde se explica con más detalle el camino emprendido en el comercio internacional. https://www.youtube.com/watch?v=SyiKblmLaUQ
- Estructuras Metálicas de Extremadura, SA (IMEDEXSA) Esta empresa se dedica desde 1.979 al Cálculo, Diseño y Fabricación de Torres Metálicas para Líneas de Transmisión y Distribución Eléctricas y Estructuras para Subestaciones, Postes para la Catenaria del Tren de Alta Velocidad, Torres para Telecomunicaciones o Estructuras para Plantas de Energías Renovables, etc. Con una fuerte presencia en el mercado nacional, Imedexsa hoy es una Compañía con un marcado carácter internacional, ya que en la última década hemos abierto nuestras exportaciones a más de 50 países y en todos los continentes, por lo que estamos preparados para asumir cualquier reto técnico o de volumen de fabricación. Importantes Líneas Eléctricas de Transmisión en países tan variados como Kenia, Alemania o Panamá y Líneas de Alta Velocidad y otros Ferrocarriles tienen el sello de esta Compañía Extremeña, siendo ejemplo de





- ello proyectos de fama mundial como el AVE Medina-La Meca de Arabia Saudí o el cruce del Canal de Panamá con torres de 170 m de altura para una Línea de Transmisión en 230 kV
- La Chinata, fundada en 1932, esta empresa está especializada en la comercialización de aceite de oliva virgen extra y productos cosméticos con base de aceite de oliva. Su internacionalización comenzó en la década de los noventa con la venta de graneles a Italia. Desde entonces hasta hoy han sido capaces de exportar con éxito a más de 40 países y tener sede en diez de ellos entre los que destaca Corea del Sur. Se adjunta link donde el gerente de la empresa explica la trayectoria empresarial de su empresa y sus avatares empresariales. https://www.youtube.com/watch?v=0cJOcFO39u4

El dicho "Más vale una imagen que mil palabras" pone de manifiesto en los siguientes videos de casos de éxito que "querer es poder" y que exportar es posible si se hace bajo un enfoque estratégico donde la empresa domine el know how de los mercados internacionales y el conocimiento de los Organismos Públicos y Privados que le pueden brindar ayuda, así como los instrumentos que éstos ponen a su disposición.

Pymes españolas sin fronteras https://www.youtube.com/watch?v=c5wVAaJeU_Q
 Exportación tan fácil cómo necesario https://www.youtube.com/watch?v=1Wg0H-OKI8





Instrumentos e instituciones de apoyo a la internacionalización en Portugal

Instituciones de apoyo a la internacionalización.

AICEP - Agencia para la Inversión y Comercio Exterior de Portugal

La AICEP Global Portugal, E.P.E., Agencia para la Inversión y Comercio Exterior de Portugal, es una entidad pública de naturaleza empresarial dedicada al desarrollo de un entorno empresarial competitivo que contribuya a la globalización de la economía portuguesa.

Como resultado de la fusión, en 2007, entre la API (Agencia Portuguesa para la Inversión) y el ICEP (Instituto de Comercio Exterior de Portugal), las funciones principales de la AICEP son promover la internacionalización de las empresas portuguesas, apoyar las actividades de exportación y promocionar la imagen de Portugal con iniciativas que creen valor para nuestro país.

A través de sus gestores de clientes, de las tiendas de exportación y de su red comercial externa - que, junto con la red diplomática y consular asegura la presencia en cerca de 80 mercados - AICEP Portugal Global presta servicios de apoyo y asesoramiento sobre la mejor forma para acercarse a los mercados extranjeros, identificar oportunidades de negocio internacionales y acompaña el desarrollo del proceso de internacionalización de las empresas portuguesas, en particular las PYME.

La AICEP Portugal Global es también el organismo responsable de acoger todos los proyectos de inversión extranjera en Portugal haciendo, si es necesario, su posterior derivación a otras entidades en función de perfil de proyecto.

Los clientes de AICEP, en cuanto a la captación de inversiones, son grandes empresas con un volumen de negocios anual de 75 millones de euros o con proyectos de inversión superiores a 25 millones de euros.

Acompañamos los proyectos de inversión en todas sus etapas proporcionando asesoramiento e "información a medida" de las necesidades de nuestros clientes.

AICEP funciona según el principio de selectividad de proporcionar un servicio de excelencia a los proyectos que mejor contribuyen a la competitividad y la sostenibilidad de la economía portuguesa contribuyendo a incrementar el Valor Añadido Bruto (VAB), reducir el déficit comercial y crear empleo.

El grupo AICEP Portugal Global todavía incluye a "aicep Global Parques", entidad gestora de los parques industriales que actúa en el asesoramiento para la mejor ubicación de proyectos de inversión.

Datos acerca de la AICEP:







- Es una entidad pública de naturaleza empresarial, flexible, libre de cargos y servicios simplificados, que tiene como objetivo la promoción de la internacionalización de empresas portuguesas y su actividad exportadora, la captación de inversión y la promoción de la imagen de Portugal.
- Es una Agencia dinámica centrada en el cliente/inversor.
- Negocia directamente con las empresas a través de un enfoque adaptado a sus necesidades.
- Es el único punto de contacto en todas las fases en los procesos de inversión.

La AICEP ofrece diferentes servicios, normalmente en lo referente a:

- Acciones de Internacionalización, promoviendo visitas, misiones, Roadshows, interactuando con la red diplomática, participando en ferias y exposiciones, realizando sesiones de aclaración.
- Consejo: Información sobre los acuerdos en vigor o que están a espera de ser ratificados entre Portugal y otros países, consultoría de mercado con un apoyo estandarizado, con intervención de un especialista de mercado, con duración limitada y para un mercado pre-definido, analisis de pedidos de información de naturaleza normativa en diferentes campos (mercados/productos/otros), proporcionando: documentación/legislación; informes técnicos/jurídicos; referencia en sitios de interés.
- Acuerdos internacionales: información sobre acuerdos en vigor y/o que están esperando ser rectificados, para evitar doble triburación, información especializada relacionada con el negocio internacional, a través de la elaboración de artículos específicos/documentos temáticos (ejemplo: como participar en ferias en los mercados externos; normalización y certifiación; marcas y diseños o modelos Regímenes de Protección.
- Promoción de la inversión: detectar los factores perjudiciales que impiden la inversión, promover las diligencias adecuadas junto a entidades públicas y/o privadas y proporcionar soluciones para superar burocracias, producto/servicio que responde a la necesidad de indentificar soluciones de localización empresarial en el territorio nacional continental , teniendo como objetivo apoyar las empresas industriales y logísticas en la búsqueda de su próxima localización (Global Find), Información genérica sobre el país y preparación de respuestas a los inversores; apoyo a las acciones de recaudación; consultoría en el sitio de selección.
- Incentivos: Explicar a las empresas que sistemas de incentivos son los que existen y de qué forma se aplican a sus necesidades, análisis, contratación.







- Oportunidades de negocio: BD de Ferias y Eventos Internacionales en Portugal, BD de Ferias y Eventos Internacionales, en el extranjero, BD Oportunidades de Negocio, Obtención, a petición, de documentación oficial de concursos internacionales, en algunos mercados del continente africano y cubiertos por la red Aicep, Identificación, a petición, de empresas extranjeras potenciales clientes (importadores, agentes, distribuidores, etc.) y Oportunidades de Negocio en diferentes instituciones financieras internacionales.
- Información empresarial: una BD de oferta nacional, una guía para la internacionalización, una guía orientadora con la descripción de las diferentes fases del proceso de exportación e información sobre formas de reducir los riesgos, especialmente orientado a empresas que nunca han exportado, e identificación, a petición, de fabricantes/exportadores nacionales.
- Información de mercados: información sobre el marco legal y reglamentario relativo al régimen de importación y al régimen de inversión extranjero en mercados externos, informaciones útiles realacionadas con un primer enfoque y visita al mercado, e/o sobre las principales oportunidades y dificultados del mismo para las empresas nacionales, información económica básica sobre el mercado, las relaciones bilaterales con Portugal y el marco legislativo y reglamentario sobre los sectores específicos en el mercado.
- Comunicación: Mailings para empresas, Newsletter de noticias sobre la actividad empresarial en lengua inglesa. PortugalNEWS Revista online de noticias sobre la actividad de la AICEP, de empresas u otras de interés para los agentes económicos y recortes de prensa nacional e internacional- y Portugalglobal revista de distribución digital de información sobre los mercados, las empresas, la internacionalización y la inversión.
- Estadísticas: información estadística estandarizada en los indicadores macroeconómicos, el comercio internacional y la inversión directa en Portugal y en los mercados extranjeros. La información estadística sobre el comercio internacional cuotas de mercado, la información estadística producida como en los indicadores macroeconómicos, el comercio internacional y la inversión directa en Portugal y en los mercados extranjeros, a petición.
- Prácticas: Prácticas profesionales en contexto internacional.





Enterprise Europe Network

La red de trabajo en Portugal

La red Enterprise Europe está representada en Portugal por EEN-PORTUGAL. Se trata de un consorcio, en funciones durante el ciclo 2015-2020, que integra a 12 entidades y que es liderado por el IAPMEI. Su ámbito de actuación abarca todo el territorio nacional, incluyendo las Regiones Autónomas de las Azores y Madeira:

- IAPMEI Agencia para la Competitividad e Innovación, I.P.
- ACIF Asociación Comercial e Industrial de Funchal Cámara de Comercio e Industria de Madeira
- **ANI** Agencia Nacional de Innovación
- **AEP** Asociación Empresarial de Portugal
- AIDA Asociación Industrial del Distrito de Aveiro
- **AIMINHO** Asociación Empresarial
- AIP Asociación Industrial Portuguesa
- CCDR Algarve Comisión de Coordinación y Desarrollo Regional del Algarve
- CCIPD Cámara de Comercio e Industria de Ponta Delgada
- **CEC** Consejo Empresarial del Centro / Cámara de Comercio e Industria del Centro
- **INESC PORTO** Instituto de Ingeniería de Sistemas y Computadoras de Oporto
- LNEG Laboratorio Nacional de Energía y Geología, I.P.

La Red EEN-PORTUGAL apoya a las empresas portuguesas para identificar oportunidades de negocio, tanto en el mercado único, como en otros países tales como China, Estados Unidos, Brasil y Rusia entre otros. Esta forma se presenta como un instrumento facilitador en la internacionalización de las PYME nacionales, y su consecuente aumento de su competitividad.

Asimismo, ofrece a las empresas y agentes del entorno un amplio conjunto de servicios especializados de apoyo a la innovación ya la internacionalización.

En una lógica de integración de competencias y bajo los principios «Pensar 1º a pequeña escala» (PYME) y «ventanilla única», estas doce entidades se constituyen como socios de proximidad a las PYME, facilitadores de servicios de información comunitaria y de servicios de informaciónde apoyo a la internacionalización y la innovación.

De esta forma, Enterprise Europe Network reviste una especial importancia para los índices crecientes de internacionalización e innovación de las PYME, ayudándoles a explotar mejor las oportunidades de negocio más allá de las fronteras. Entre los servicios ofrecidos a las PYME y agentes del entorno, se destacan:







- Organización de eventos de corredurías y misiones empresariales.
- Presentación de oportunidades de cooperación de empresas portuguesas en la base de datos de la Comisión Europea (POD- Partnering Opportunities Database).
- Facilitación del "matching" asociado a expresiones de interés de las empresas portuguesas, sobre las oportunidades de cooperación con empresas extranjeras y viceversa.
- Facilitación de acuerdos de cooperación entre empresas portuguesas y empresas extranjeras a nivel comercial, tecnológico y de investigación, incluyendo la cooperación en el ámbito del programa Horizonte 2020.

Al ser la información estratégica, una herramienta fundamental para apoyar las estrategias de un negocio de éxito, la EEN-PORTUGAL ofrece una amplia gama de información de la comunidad, a petición de las empresas, ya sea a través del portal nacional, o por sus newsletters gratuitas (la legislación comunitaria; oportunidades de cooperación; concursos públicos, e información PORTUGAL-EEN), a las que puedes suscribirte a traves de un portal on- line.

Otros instrumentos como son el portal SME Internationalisation o portal "su Europa, guía práctica de negocios en la EU", poseen información en varias lenguas de los estados miembros del portal, donde empresarios y emprendedores pueden acceder a la información sobre instrumentos financieros y otros tipos de información de gran interés en la internacionalización de las empresas portuguesas.

Con el objetivo de confluir con las políticas europeas orientadas al desarrollo empresarial, Network se constituye también como un canal de comunicación privilegiado de las PYME ante la Comisión Europea. Dinamizando paneles de auscultación sobre temas de interés para las estrategias empresariales.

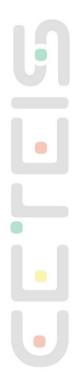
Cámara (s) de Comercio e Industria Portuguesa.

La cámara de comercio e industria portuguesa es una asociación empresarial privada al servicio de las empresas portuguesas desde 1834, promoviendo en particular el desarrollo de sus miembros a nivel nacional e internacional. La página web de la DACA (https://www.ccip.pt), proporciona información sobre sus actividades y en la página Cámaras de Comercio e Industria de red Portugal (http://www.rccp.pt)se puede encontrar más información sobre las Cámaras de Comercio en el extranjero.

Existen otras Cámaras de comercio e Industria regionales que prestan un apoyo en la información y la tramitación de documentos, y la certificación de origen de productos.







Otras instituciones y organismos que apoyan la internacionalización

COSEC. Compañía de Seguro de Créditos, S.A.

COSEC Está bajo el control del Estado Portugués, desde su creación en 1969, para analizar y gestionar los Seguros con garantía del Estado.

Esta cualidad de la AGENCIA DE CRÉDITOS DE EXPORTACIÓN, que COSEC apoya para la exportación y la internacionalización de las empresas portuguesas, se genera por la falta o fracaso del mercado privado. Facilitando la concesión de seguros con Garantía del Estado.

SOFID, S.A.

SOFIC, se gestiona mayoritariamente por el Estado Portugués. Constituida por EDFI (European Development Financial Institution) portugués, se integra y asocia a instituciones europeas (www.edfi.eu). En esta cualidad, un interlocutor privilegiado junto a varias instituciones de la comisión europea y de los fondos disponibles, puede participar junto a otras EDFI, en la concesión, acceso y gestión de apoyos comunitarios dirigidos a los Países ACP (África, el Caribe y el Pacífico). con la Institución Financiera de Crédito (IFIC), SOFIC, funciona como un banco corporativo, tratando directamente con empresas y promocionando el desarrollo a través de la financiación de proyectos de inversión directa portuguesa en los PVD's y países emergentes.

http://www.sofid.pt/pt/

- Delegaciones comerciales de terceros países
- Cámaras de Comercio extranjeras

En Portugal existen cerca de 50 cámaras de comercio portuguesas (aunque la mayoria son de habla portuguesa, tambien las encontramos de EU, y muchas de america latina y de Oriente). Estas, también suponen una importante fuente de información y potenciales negocios en el extranjero.

Asociaciones de exportadores

El número de asociaciones empresariales (sectoriales) es elevado, éstas prestan servicios a los seis asociados para el fomento de las exportaciones, sobre todo en aspectos realistas con la información, tramitación de documentos, y asistencia en la participación en ferias y misiones comerciales. Algunas de las más representativas son "ATP – Asociación Textil y de la confección portuguesa" (http://www.atp.pt): APCOR es la asociación de la industria del corcho (http://www.apcor.pt)APICCAPS - Asociación portuguesa de calzado industrial,







componentes, artículos de cuero y otros (https://www.apiccaps.pt). Viniportugal - Asociación Interprofesional del sector vitivinícola (https://www.viniportugal.pt).

Instrumentos de apoyo a la internacionalización.

AICEP – apoyos financieros a la internacionalización.

AICEP Global Portugal, E.P.E. Agencia para la inversión en el comercio exterior de Portugal. Es una entidad pública de naturaleza empresarial destinada al desarrollo de un ambiente de negocios competitivo que contribuya a la globalización de la economía portuguesa.

Resultado de la fusión, en 2007, entre API (Agencia Portuguesa para la inversión) y la ICEP (Instituto de Comercio exterior de Portugal), surge la AICEP, que tiene como principales atribuciones, promover la internacionalización de empresas portuguesas y apoyar sus actividades exportadoras. Captar inversores estructurales y promover la imagen de Portugal. AICEP, presenta un conjunto de instrumentos financieros de apoyo a la internacionalización:

http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiaPraticoApoiosFinanceirosInternacionalizacao/Paginas/ApoiosFinanceirosInternacionalizacao.aspx

Portugal 2020

Acuerdo de colaboración adoptado entre Portugal y la Comisión Europea, que reúne el trabajo de cinco Fondos estructurales de Inversión europeos (FEDER, Fondo de Cohesión, FSE, FEADER y FEMP) Los cuales definen los principios de programación que consagran el desarrollo económico, social y territorial para promover, en Portugal entre 2014 y 2020.

Reglamento específico - Competitividad e internacionalización

https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Legislacao/Nacional/Portaria57A 2015.pdf

Centro 2020

Centro 2020 es el instrumento financiero para apoyar el desarrollo regional en el centro de Portugal, tiene un presupuesto de 2.155 millones de euros.

http://www.centro.portugal2020.pt/







Alentejo2020

Alentejo 2020 es el Programa Operativo Regional de Alentejo para el período 2014-2020.

Con una dotación global de 1.082,9 millones de euros, de los cuales 898,2 millones de euros FEDER y 184,7 millones de euros del FSE, el programa consta de cuatro Agendas y 10 Ejes Estratégicos, articulados entre sí.

http://www.alentejo.portugal2020.pt/

PDR2020

PDR2020 incluye el apoyo otorgado por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural de la Unión Europea a Portugal para el período 2014-2020.

En lo que se refiere al comercio, el PDR 2020 apoya el espíritu emprendedor de iniciativa privada con vistas al aumento sostenible del valor añadido de las unidades de comercialización de los productos agrícolas.

Los incentivos permiten la complementariedad necesaria para los sectores de la producción y transformación, en el apoyo a iniciativas empresariales orientadas a la creación de valor, teniendo como referencia la innovación, la calidad y la seguridad alimentaria, la producción de bienes transables y la internacionalización del sector. De este modo, permite un alcance de las diversas dimensiones de la estructura productiva agroindustrial a lo largo del territorio, para el refuerzo de las cadenas de valor que resultan de la interacción coordinada entre la producción agrícola, la transformación de productos agrícolas y la comercialización. Reforzando la competitividad de estos diversos segmentos.

http://www.pdr-2020.pt/

• Fundación para la Ciencia y la Tecnología (FCT)

La Fundación para la Ciencia y la Tecnología (FCT) es la agencia pública nacional de apoyo a la investigación en ciencia, tecnología e innovación, en todas las áreas del conocimiento, en el marco de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, la Conferencia de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Tecnología. Desde el 1 de marzo de 2012, la FCT tiene éxito con la UMIC - Agencia para la Sociedad del Conocimiento, I.P. responsabilidad de la coordinación de las políticas públicas para la Sociedad de la Información en Portugal. El 1 de octubre de 2013, la FCT asumió las atribuciones y competencias de la Fundación para la Computación Científica Nacional (FCCN).







El FONDO de apoyo a la comunidad científica (FCT).

El Fondo de Apoyo a la Comunidad Científica (FACC) es un programa específico de la Fundación para la Ciencia y la Tecnología (FCT) destinado a apoyar selectivamente actividades de la comunidad científica y de sus instituciones, que promuevan su desarrollo e internacionalización.

El FACC apoya actividades en todos los ámbitos científicos, que quedan excluidos del ámbito de la financiación de otros programas de la FCT.

https://www.fct.pt/apoios/facc/

• IAPMEI

Financiación para PYMES

Principales instrumentos financieros que implican el intercambio público de riesgo o co-financiación pública. Actualmente existente para las empresas portuguesas. Describe su concepto, modo de operación, el modo de acceso y las respectivas entidades responsables de cada una de ellas.

https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos-Financiamento/Financiamento-para-PME.aspx

o Comercio Investe

El Comercio Investe es un sistema de incentivos dirigido a empresas de micro o pequeña dimensión del sector del comercio al por menor y las Asociaciones que promuevan el comercio ubicado en los centros urbanos, en los términos previstos en el marco legal del Fondo de Modernización del Comercio y Proyectos de Dinamización.

https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos-Financiamento/Comercio-Investe.aspx

PAECPE

El Programa de Apoyo al espíritu empresarial y la creación de empleo (PAECPE) tiene por objeto apoyar la creación de empresas y la creación del empleo mediante las siguientes medidas:

https://www.iefp.pt/empreendedorismo

Apoyo a la creación de empresas.







Apoyo a la creación de pequeñas empresas con fines de lucro, independientemente de su forma jurídica.

Beneficiarios.

Inscritos en los centros de empleo o centros de empleo y formación profesional en una de las condiciones siguientes:

- Desempleados inscritos hace 9 meses o menos, en situación de desempleo involuntario o inscrito hace más de 9 meses, independientemente del motivo de la inscripción;
- Jóvenes en busca del primer empleo con edad entre los 18 y los 35 años, inclusive, con el mínimo de enseñanza secundaria completa o nivel 3 de cualificación o a frecuentar un proceso de cualificación conducente a la obtención de ese nivel de enseñanza o cualificación, y que no haya tenido contrato de trabajo sin término;
- Nunca hayan ejercido actividad profesional por cuenta ajena o por cuenta propia;
- Trabajadores independientes cuyo ingreso promedio mensual, en el último año de actividad, sea inferior a la retribución mínima mensual garantizada.

Apoyo.

Crédito a la inversión concedida por las entidades bancarias a través de 2 líneas de crédito, se beneficia de la garantía en el marco del sistema de garantía mutua y de bonificación de tipo de interés.

Líneas de crédito	Montantes		plazos	Tasa de interés
	inversión	financiación		
INVERSIÓN +	Superior a €20.000 y hasta €200.000	Hasta €100.000	2 años de carencia de capital Reembolso de 5 años con prestaciones mensuales (amortizaciones constantes de capital)	Euribor a 30 días, aumentado de 0,25% con una tasa mínima de 1,5% y máxima de 3,5% (el primer año de intereses está íntimamente bonificado y el segundo y tercer año son bonificados





Programa Nacional Microcrédito

Beneficiarios.

Personas con perfil emprendedor que tengan especiales dificultades de acceso al mercado de trabajo y estén en riesgo de exclusión social y que presenten proyectos viables para crear puestos de trabajo.

Microentidades y cooperativas de hasta 10 trabajadores que presenten proyectos viables con creación neta de puestos de trabajo, en especial en el área de la economía social.

Apoyos.

Línea de crédito a la inversión con garantía y bonificación de tipo de interés - MICROINVEST. Crédito a la inversión, concedido por las entidades de crédito o las sociedades financieras de microcrédito, a través de la línea de crédito MICROINVEST, beneficiándose de bonificación de tipo de interés y de garantía, en el marco del sistema de garantía mutua.

Líneas de	Montantes		Plazos	Tasa de interés
Crédito	Inversión	financiación		
MICROINVEST	Hasta €20.000	Hasta €20.000	2 años de carencia de capital Reembolso de 5 años con prestaciones mensuales (amortizaciones constantes de capital)	Euribor a 30 días, aumentando de 0,25% con tasa mínima de 1,5% y máxima de 3,5% (El primer año de interés se deduce completamente y el segundo y tercer año son





		parcialmente
		bonificaciones por el
		IEFP)

Apoyo a la creación del propio empleo por beneficiarios de prestaciones de desempleo

Beneficiarios

Beneficiarios de las prestaciones de desempleo, que presenten un proyecto que origine la creación de su empleo a tiempo completo.

Apoyos.

Pago total o parcial del importe total de las prestaciones de desempleo. Deducido de las cantidades eventualmente percibidas y posibilidad de acumulación con la modalidad de crédito con garantía y bonificación del tipo de interés (líneas MICROINVEST E INVEST+)

Líneas de Crédito	Montantes		Plazos	Tasa de interés
	Inversión	Financiación		
INVEST +	Superior a €20.000 y hasta €200.000	Hasta €100.000	2 años de carencia	Euribor a 30 días, aumentando de 0,25% con tasa
MICROINVEST	hasta €20.000	Hasta€20.000	de capital Reembolso de 5 años con prestaciones mensuales. (amortizaciones constantes de capital)	mínima de 1,5% y máxima de 3,5% (o 1.º año de interés íntegramente bonificados y el segundo y tercer año son bonificados parcialmente por el IEFP)





INCENTIVOS FISCALES

SIFIDE II - SISTEMA DE INCENTIVOS FISCALES EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

Las empresas que inviertan en la investigación y el desarrollo pueden recibir apoyo a través de crédito fiscal (beneficios fiscales).

Estos apoyos permiten recuperar hasta el 82,5% de la Inversión en I + D, en la parte que no haya sido objeto de cotización financiera del Estado a fondo perdido, realizadas en los períodos de imposición del 1 de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2020.

- Tasa Base: Deducción fiscal aplicable al gasto total en I + D en el año corriente - 32,5%;
- Tasa Incremental: 50% del aumento del gasto frente a la media de los dos años anteriores (máximo de 1,5M €).

Para los sujetos pasivos de IRC que sean PYME, que aún no han completado dos ejercicios y no se benefician de la tasa incremental, se aplica un incremento del 15% a la tasa base (47,5%).

o RFAI - Régimen Fiscal de Apoyo a la Inversión.

El Régimen Fiscal de Apoyo a la Inversión es un beneficio fiscal, recogido en el Decreto de Ley nº 162/2014 de 31 de octubre, que permite a las empresas deducir a la recaudación, un porcentaje de la inversión realizada en activos no corrientes (tangibles e intangibles).

A los sujetos pasivos de IRC se les conceden las siguientes ventajas fiscales:

- Deducción en la recaudación de IRC de las siguientes cantidades de las aplicaciones relevantes:
 - ⊙ En el caso de inversiones realizadas en las regiones Norte, Centro, Alentejo, Región Autónoma de las Azores y Región Autónoma de Madeira, el 25% de las aplicaciones relevantes, para la inversión realizada hasta el importe de 5.000.000 €, y del 10% de las aplicaciones relevantes, en relación con la parte excedente;
 - Construcción, adquisición, reparación y ampliación de cualquier edificio, a menos que sean instalaciones fabriles o afectos a actividades turísticas, de producción audiovisual y administrativa;
 - En el caso de las inversiones en las regiones de Algarve y Gran
 Lisboa, el 10% de las solicitudes correspondientes.







- Exención o reducción de IMI, por un período de hasta 10 años a partir del año de adquisición o de construcción del inmueble, en relación con los edificios utilizados en el marco de las inversiones que constituyan aplicaciones pertinentes;
- Exención o reducción del IMT en relación con las adquisiciones de edificios que constituyan aplicaciones relevantes;
- Exención de Impuesto de Sello en relación con las adquisiciones de edificios que constituyan aplicaciones relevantes.

http://www.portaldosincentivos.pt/index.php/rfai

DLRR - Deducción por beneficios retenidos y reinvertidos

La deducción por beneficios retenidos y reinvertidos constituye un régimen que permite la deducción por beneficios retenidos y reinvertidos. Se traduce en una medida de incentivo a las PYME que permite la deducción a la recolección del IRC de los beneficios retenidos que se reinvierten en aplicaciones relevantes.

Deducción a la recolección, en los períodos de imposición que se inicien en o después del 1 de enero de 2014, hasta el 10% de los beneficios retenidos que se reinvierten en el plazo de dos años contado a partir del final del período de imposición a que corresponden los beneficios retenidos.

Esta deducción se efectúa hasta la competencia del 25% de la recolección del IRC.

El importe máximo de los beneficios retenidos y reinvertidos, en cada período de imposición, será de 5.000.000 euros por sujeto pasivo.

http://www.portaldosincentivos.pt/index.php/dlrr

Turismo / Jessica - Holding Fund Portugal

corresponde a la puesta en práctica de la iniciativa JESSICA en Portugal, que consiste en un Fondo de renta variable gestionado por el BEI para apoyar proyectos en los proyectos de renovación urbana reembolsables ópticos.

El Fondo de Cartera JESSICA Portugal, se trata de la operacionalización de la Iniciativa es JESSICA en Portugal, a través de un instrumento de ingeniería financiera en forma de un fondo de acciones dotado con 132,5 millones de euros, 102,5 millones de FEDER y 30 millones de euros del Dirección General del Tesoro y Finanzas.

Los programas operacionales que contribuyeron en la constitución del JHPF fueron:







- Norte ON2: 45.5M€, a través del eje prioritario IV;
- Centro Mais Centro: 28.8M€, a través del eje prioritario II;
- Lisboa 5M€, a través del eje prioritario III;
- Alentejo INAlentejo: 16.2M€, a través del eje prioritario II;
- Algarve 7.5M€, a través del eje prioritario III.

http://www.fundojessicaportugal.org

Turismo / Línea de Apoyo a la Calificación de la Oferta.

Este apoyo es el resultado de una asociación de turismo de Portugal con el sistema bancario, donde está disponible un instrumento financiero para apoyar a las empresas turísticas mediante la financiación de los proyectos de inversión a medio y largo plazo que darán como resultado, sobre todo, la creación de emprendimientos turísticos Innovadores, en la recalificación de emprendimientos turísticos, así como en el desarrollo de proyectos en el área de la animación turística y de la restauración.

http://www.turismodeportugal.pt/portugu%C3%AAs/turismodeportugal/newsletter/pages/linhadeapoioaqualificacaodaoferta2016.aspx







Casos de éxito Portugal

A Controlar, Electrónica Industrial e Sistemas, Lda. es una PYME portuguesa con más de 20 años de experiencia en la especificación y desarrollo de soluciones de hardware y software para la industria, con gran vocación en áreas tales como el desarrollo de la electrónica, información y entretenimiento, sistemas de comunicación, líneas de montaje, integración de sistemas, robótica, pruebas funcionales y de calidad y sistemas de visión.

A raíz del contacto establecido con CEC - Cámara de Comercio e Industria del Centro, A Controlar pasó a considerar a Enterprise Europe Network como un importante socio en la búsqueda de nuevas alianzas, tanto para proyectos de I + D y de nuevos mercados.

La empresa ha hecho diversas muestras de interés en Oportunidades de Negocio y Colaboraciones de I + D, de donde entraron en 2 consorcios europeos para candidaturas a proyectos cofinanciados por el H2020.

Además, ha participado en eventos internacionales organizados por la red, como es el caso de Horizon 2020 Space Information Day, donde el networking fue de extrema importancia para conocer mejor este nuevo mercado de actuación para A Controlar, así como a sus principales players nacionales e internacionales.

A Controlar ha estado en contacto con empresas de varios países integrados en la red, y se espera que alcancen grandes resultados y negocios.

Testimonio de la misma:

"Enterprise Europe Network ha sido una importante aliada para controlar y establecer contactos en nuevos mercados, así como en la búsqueda de asociaciones para proyectos de I + D a nivel internacional."

Carla Pereira, A Controlar, Electrónica Industrial e Sistemas.

Sensing Future Technologies es una empresa portuguesa situada en el centro de Portugal. La empresa diseña, desarrolla e implementa dispositivos médicos tecnológicos para terapia y rehabilitación física en una sinergia única entre ingeniería y salud, creada por profesionales con gran experiencia.

Carlos Alcobia, Luís Ferreira y Pedro Mendes, se pusieron en contacto con el CEC - Cámara de Comercio e Industria del Centro, con el objetivo de conocer los servicios prestados por la Enterprise Europe Network.







La empresa comenzó por participar en eventos internacionales organizados por la red, como el Brokerage Event Medica. Ha hecho innumerables expresiones de interés en Oportunidades de Negocio con potencial para la empresa, y creó también un Perfil de Cooperación Internacional. La empresa formó parte en un consorcio liderado por una empresa de Cambridge, en un proyecto de investigación sometido en el 7º Programa Marco, e integró otro consorcio con el Centro de Investigación y Desarrollo de Barcelona, donde someter el proyecto en el marco del Horizon 2020.

Sensing Future Technologies ha estado en contacto con empresas de varios países integrados en la red, y se espera que alcancen grandes resultados y negocios.

Testimonio del mismo:

"A través de la Enterprise Europe Network, Sensing Future Technologies ha participado en varios eventos de cooperación, recibiendo varios contactos importantes con perspectiva de nuevos negocios."

Pedro Mendes, Sensing Future Technologies

Enging – Make Solutions, Lda es una empresa portuguesa especializada en el desarrollo de soluciones para la industria de ingeniería, que se encuentra en la región central de Portugal, la cual ha desarrollado un sistema de monitorización de motores y transformadores.

La persona de contacto de Enging – Make Solutions, Lda, Marco Ferreira, entró en contacto con el CEC - Cámara de Comercio e Industria del Centro con el fin de encontrar potenciales socios intermediarios para la distribución en el exterior del sistema desarrollado por la empresa.

El perfil de la cooperación con Enging – Make Solutions, Lda. fue establecida en la Europa Red Internacional Red Empresarial de Base y difundida a las contrapartidas de la red de mercados de interés especial para la empresa portuguesa, incluyendo el mercado ruso. La compañía rusa, PMK Sibiri "LLC, ha mostrado su interés en el perfil de la empresa portuguesa enviando de contactos de la red y, posteriormente, fue contactado directamente por Enging – Make Solutions, Lda.

La oferta de una nueva solución tecnológica avanzada por parte de la empresa rusa permitió la concreción de este acuerdo que pretende promover la tecnología de Enging – Make Solutions, Lda en el mercado ruso, contribuyendo así a su internacionalización y al acceso a este nuevo mercado de grandes potenciales de la empresa portuguesa.

Testimonio de la misma:







"Hemos decidido ponernos en contacto con CEC / CCIC EEN y la red Enterprise Europe Network para que nos ayuden a encontrar socios para aumentar la posibilidad de ampliar nuestro negocio en el mercado internacional. Enterprise Europe Network es un valor añadido para nuestras PYME, dando como resultado nuevos contactos y nuevas ideas para nuestro desarrollo profesional. Con la ayuda de buenos profesionales, que nos acompañan durante todo el proceso, podemos encontrar el socio adecuado para nuestro negocio. El trabajo del CEC / CCIC EEN fue excelente, no sólo por la rapidez en el intercambio de contactos exitosos, sino también por la calidad en el proceso de selección, que permitió una buena asociación con nuestro actual socio ruso, por lo que estamos muy contentos y satisfechos."

Marco Ferreira, Gerente de Desarrollo e Innovación de Negocios, de Enging – Make Solutions, Lda – 2014

LC & A - International Business Enablers es una empresa portuguesa situada en el centro de Portugal. La empresa actúa como una extensión de las áreas de negocio y de exportación para las PYME y universidades, especializada en mediación internacional B2B y, particularmente, en el sector de las TIC.

António Leandro, persona de contacto de LC & A, se puso en contacto con el CEC - Cámara de Comercio e Industria del Centro, con el objetivo de conocer los servicios prestados por la Enterprise Europe Network.

Después de la primera visita, Antonio Leandro se convirtió en una persona muy activa en la búsqueda de Oportunidades de Negocio que fueran a sus expectativas. Se procedió a la elaboración de una Expresión de Interés en una Oportunidad de negocio de empresa Sueca. Tras el intercambio de contactos de ambas empresas, LC & A contactó directamente a la empresa Sueca.

La empresa Sueca buscaba una empresa en el sector de las TIC para ser subcontratada para el desarrollo de algunos de sus servicios relacionados con bases de datos, en particular en PHP, MYSQL y JAVASCRIPT.

LC & A entendió las necesidades buscadas por la empresa Sueca, identificando en su cartera de clientes un perfecto "match". La compañía de Suecia, se ha asociado con LC & A, con el fin de apoyar y ayudar en la mediación de sus negocios, en busca de socios en Portugal para satisfacer las necesidades de la compañía sueca.

Testimonio:

"LC & A - International Business Enablers tiene en su modelo de negocio la asociación formal con empresas de otros países que dominen una de las partes de la cadena de valor







de un proceso de negocio. Es decir, o que conozcan potenciales proveedores (conocimiento de la oferta) o que conozcan potenciales clientes (conocimiento de la demanda) de productos y servicios de calidad e innovación incuestionables, siendo que LC & A (y empresas asociadas) hace mediación internacional. En este sentido, el recurso a la EEN se ha revelado de una notable eficacia, no sólo para encontrar socios de calidad y reputación en el espacio de la UE, sino también para apoyar todo el proceso de elaboración de la documentación necesaria para la divulgación efectuada a través de un formulario y el proceso específico. Además, se ha apoyado la redacción en inglés de la solicitud presentada. Así, la evaluación que hacemos del proceso ha aumentado significativamente nuestras capacidades internacionales y sentimos que la EEN se ha revelado un "socio" estratégico, eficaz y con el mínimo de burocracias para nuestra empresa, lo que constituyó una (agradable) sorpresa."

Antonio Leandro, Partner, LC & A.





Bibliografía

Las fuentes y enlaces consultados para la elaboración del contenido de esta guía de internacionalización han sido los que se detallan a continuación:

- Web del Instituto Español de Comercio Exterior.
- Web de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Navegación y Servicios de España.
- Web de Extremadura Avante, SAU, empresa pública de la Junta de Extremadura.
- Libro marketing internacional para la expansión de la empresa escrito por los autores José Luis
 Jerez Riesco y Álvaro García-Mendoza.
- Estudio de las estrategias de estandarización y adaptación en la internacionalización de empresas elaborado por Elisabeth Sanyes Capdevilla.
- Artículo "Cómo captar nuevos clientes" de la revista Emprendedores de la autora Pilar Alcázar.
- Artículo sobre negociación internacional realizado por Olegario Llamazares Director de la empresa Global Marketing Strategies en la revista El Exportador editada por el Icex.
- Guía para la internacionalización de la empresa editada por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE).
- Guía de servicios para la internacionalización Edición Extremadura editada por la Secretaria de Estado de Comercio del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.
- Artículo sobre la internacionalización en la red realizado por Carmen Urbano Fundadora de Cominton Internacionalización 360º en la revista El Exportador editada por el Icex.
- Estudio sobre tendencias hacia la internacionalización de las pymes realizado por la Escuela de Organización Industrial.
- Libro "Cómo negociar con éxito en 50 países" escrito por Olegario Llamazares director de la empresa Global Marketing Strategies.
- Artículos de opinión de la web Empresa20.com y Webs a 100.



