

MÓDULO 7

GESTIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL

FÉLIX LÓPEZ
FEBRERO 2008

eoi

SUMARIO

MARKETING INTERNACIONAL

1. CONCEPTOS BÁSICOS.....	9
Definición de marketing internacional	9
Diferencias entre marketing nacional e internacional	11
Funciones del departamento de marketing internacional	13
Estrategia global y estrategia multidoméstica: estandarización versus adaptación.....	14
El plan de marketing internacional	18
2. INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES.....	25
Objetivos	25
Elementos de la investigación.....	26
Análisis y características de la información.....	29
Metodos de investigación.....	29
Selección de la información	30
Etapas de la investigación.....	32
Preselección de mercados más favorables.....	32
Investigación de mercados en el país de destino.....	34
Sistemas de recogida de información cualitativa en mercados de exportación.....	35
Selección de mercados objetivo.....	35
Fuentes de información de mercados exteriores	37
ICEX.....	37
Oficinas comerciales de España en el exterior	38
Camaras de Comercio	38
Asociaciones de Exportaciones	39
Bancos	39
Consultoras especializadas.....	39
Información en Internet	42
3. FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES	45
La exportación.....	46
La exportación indirecta	47
La exportación directa	48
Venta directa	49
Agentes y distribuidores	49
Establecimiento de una subsidiaria comercial.....	52
La exportación concertada	54
Piggyback.....	54
Consortios de exportación.....	56
Joint-ventures internacionales.....	57

Agrupaciones europeas de interés económico (AEIE)	59
Franquicias internacionales	60
Alianzas estratégicas.....	61
Fabricación en mercados exteriores.....	62
Contrato de fabricación	62
Licencia de fabricación	63
Establecimiento de un centro de producción.....	66
Selección de formas de entrada en mercados exteriores.....	67
Variables internas.....	68
Variables externas.....	69
4. ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL MARKETING INTERNACIONAL	71
La organización	71
La organización divisional	72
La organización por áreas geográficas.....	73
La organización por productos	73
La organización matricial	74
Asignación de responsabilidades: centralización versus descentralización.....	75
Procedimientos de gestión internacional y capacidad de la dirección	77
Creación de una cultura internacional	78
Coordinación	79
Motivación	80
Creación de una cultura de cooperación	81
Control de resultados del marketing internacional.....	82
Medidas de las desviaciones.....	83
Análisis de desviaciones	83
Corrección	84
ANEXO I: INFORMACIÓN EN INTERNET	85
5. BIBLIOGRAFÍA.....	91
 FINANCIACIÓN INTERNACIONAL - PARTE GENERAL	
1. INTRODUCCIÓN.....	97
2. DIVISA: CONCEPTO.....	99
3. DIVISA: CONVERTIBILIDAD Y COTIZACIÓN	101
La creación del euro.....	102
4. LOS MERCADOS DE DIVISAS. EMPLAZAMIENTO Y DIMENSIÓN.....	105
5. EL TIPO DE CAMBIO: CONCEPTOS BÁSICOS	107
6. LA EVOLUCIÓN DE LOS TIPOS DE CAMBIO	109
Factores que determinan la evolución del tipo de cambio.....	109
Las transacciones internacionales.....	110

Los movimientos a corto plazo del Mercado de Divisas.....	111
Los movimientos a largo plazo del Mercado de Divisas.....	112
7. EL MERCADO DE DIVISAS AL CONTADO	115
8. EL MERCADO DE DIVISAS A PLAZO: LA FORMACIÓN DEL TIPO DE CAMBIO A PLAZO	117
El tipo de interés de las divisas	118
La formación del tipo de cambio a plazo	118
9. LA COBERTURA DEL RIESGO DE CAMBIO: EL “SEGURO” DE CAMBIO	123

FINANCIACIÓN INTERNACIONAL - PARTE ESPECIAL

1. GENERALIDADES	127
Concepto de Divisas	127
Concepto de Billetes	127
Tipo de cambio.....	127
Operaciones de compra y venta de divisas.....	128
Cambios publicados por el Banco de España.....	131
Procedimiento del Banco de España para determinar las cotizaciones oficiales	132
2. DIVISAS A PLAZO	135
El mercado a plazo de divisas (versus seguro de cambio)	135
3. VENCIMIENTO DE LOS CONTRATOS FORWARD.....	137
Antes del vencimiento de los contratos Forward	142
Antes del vencimiento de los contratos Forward : cumplimiento.....	143
Antes del vencimiento de los contratos Forward : incumplimiento definitivo	145
Antes del vencimiento de los contratos Forward : reconduccion.....	146
Esquema de las operaciones Forward al vencimiento	147
Esquema de las operaciones Forward antes del vencimiento	148
4. NOTA TÉCNICA.....	151
Tipos "Spot" y tipos "Forward". Los conceptos de premio o descuento ...	151
5. LAS OPERACIONES SWAP.....	153
6. BIBLIOGRAFÍA.....	155

MEDIOS DE PAGO Y COBRO INTERNACIONALES

1. INTRODUCCIÓN.....	159
2. BILLETES.....	163
Introducción.....	163
Obligaciones del residente	164

Operaciones con billetes	164
Cotización de billetes.....	165
Conclusión.....	166
3. CHEQUE PERSONAL Y CHEQUE BANCARIO.....	167
Generalidades	167
Cheque bancario	168
Cheque personal	169
Cheque bancario internacional.....	171
4. LA TRANSFERENCIA BANCARIA.....	173
5. LA ORDEN DE PAGO Y SUS MODALIDADES	177
6. REMESAS SIMPLES Y DOCUMENTARIAS.....	179
Generalidades	179
Remesas simples	179
Remesas documentarias.....	181
7. EL CRÉDITO DOCUMENTARIO.....	189
Regulación del crédito documentario por la cámara de comercio internacional (cci)	189
Ventajas para las partes contratantes	190
Proceso de utilización.....	191
Clases de créditos documentarios.....	193
Solicitud y apertura.....	195
Documentos a aportar	199
Liquidación (art 9-10 ruucd).....	208
Cláusulas y operaciones especiales.....	212
8. CARTA DE CRÉDITO COMERCIAL	223
9. BIBLIOGRAFÍA.....	225






LECTURA DE APOYO

1. VENTURAS Y RIESGOS DE LOS MEDIOS DE PAGO INTERNACIONALES.....	229
---	------------

CASO PRÁCTICO

1. THERMOCOOL, S.A.	237
Historia y pasado reciente	237
Situación presente.....	238
Aspectos comerciales.....	240

INTERPRETACIÓN DE LOS SÍMBOLOS

	Orientación. Idea básica
	Tema clave
	Aclaración
	Idea para reflexión. Tema de debate
	Resumen

MARKETING INTERNACIONAL

OLEGARIO LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS

1 CONCEPTOS BÁSICOS

Definición de marketing internacional

El crecimiento del comercio internacional es un hecho suficientemente conocido que se manifiesta no sólo a nivel macroeconómico en la importancia que adquiere su participación en el PNB mundial, sino también a nivel microeconómico con el aumento de las operaciones internacionales en la cuenta de resultados de las empresas. La internacionalización de la empresa viene motivada por las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores pero, en ocasiones, también por las amenazas de una competencia internacional creciente en los mercados nacionales.

La estrategia que permite aprovechar mejor las oportunidades que presentan los mercados exteriores y hacer frente a la competencia internacional es lo que se conoce como marketing internacional. Se trata de conocer lo que los clientes extranjeros quieren y satisfacer esas necesidades mejor que la competencia.

No todas las empresas que operan en mercados exteriores utilizan esta herramienta o al menos no todas desarrollan los distintos componentes del marketing internacional; es el caso de aquellas que exportan sus productos de una forma pasiva, respondiendo a pedidos de clientes extranjeros, pero sin realizar ningún esfuerzo por provocarlos. Una vez que la empresa ha decidido adoptar una política activa en su internacionalización, y a medida que va comprometiendo recursos financieros y humanos a su actividad internacional, la elaboración e implantación del marketing internacional, se presenta como una actividad cada vez más necesaria. El desarrollo de un plan de marketing internacional permite a la empresa tener un mayor control sobre las incertidumbres del entorno exterior.



Definimos así el marketing internacional como una técnica de gestión empresarial, a través de la cual la empresa pretende obtener un beneficio aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores y haciendo frente a la competencia internacional.

El marketing internacional, como toda estrategia empresarial, cuenta con una serie de variables controlables y otras ajenas al control de la empresa. Entre las primeras, se encuentran su propia infraestructura y capacidades: la capacidad de producción, el nivel de I + D, la experiencia y conocimientos de marketing, la capacidad financiera, las actitudes y predisposición de los directivos a la internacionalización de la empresa, etc. Las variables incontroladas con-

forman el entorno externo (económico, cultural, legal y político) y la competencia internacional. Las características y el desarrollo de los mercados exteriores así como la competencia internacional son variables sobre las que la empresa no tiene influencia, pero sí que puede conocer su situación y predecir las tendencias en el futuro.

En este sentido, otra definición de marketing internacional es la siguiente: el marketing internacional es una estrategia que se desarrolla con el propósito de alcanzar unos objetivos en mercados exteriores, en base a las capacidades de la empresa (fortalezas/debilidades), la situación del entorno y la competencia internacional (amenazas/oportunidades). Para alcanzar esos objetivos, el responsable del marketing internacional de acuerdo a las capacidades de la empresa, la situación del entorno y la competencia internacional, elabora un programa o plan de acción con unos instrumentos del marketing-mix (política de productos, precio, distribución y promoción), que son los mismos que se utilizan en el marketing nacional, pero referidos a mercados internacionales.

El marketing internacional se encuadra dentro del programa estratégico general de la empresa y subordinado a éste. Las actividades de marketing internacional han de desarrollarse de forma coordinada y ligada al resto de actividades de la empresa: producción, I + D, finanzas, recursos humanos, logística, etc. Por ejemplo, el plan de marketing internacional no podrá incluir como plan de acción la rebaja de precios para hacer frente a la competencia internacional a no ser que la capacidad de producción de la empresa permita fabricar a costes más bajos. Tampoco puede proponer la creación de almacenes en distintos puntos del extranjero si la empresa no cuenta con suficiente capacidad financiera. Pero, además, el marketing internacional debe tener siempre presente los objetivos generales de la empresa. El marketing internacional no será el mismo si la empresa persigue la obtención de beneficios a corto plazo sin preocuparse de su situación a largo plazo, que si pretende la permanencia en los mercados a través de un crecimiento lento pero progresivo.

El marketing internacional es una técnica de gestión sistemática, circular y periódica. Es sistemática en el sentido de que obedece a un método, circular porque los resultados de su aplicación sirven de experiencia para la reelaboración del plan de acción y, además, éste se elabora periódicamente, con diversas frecuencias según la empresa.

La gestión del marketing internacional incluye una serie de decisiones básicas:

- La primera consiste en analizar si la empresa debe o no embarcarse en actividades de marketing internacional.

El marketing internacional y la estrategia de la empresa

Sistemático
Circular
Periódico

- La segunda se centra en la elección de las estrategias sobre las que se va a desarrollar el programa de marketing internacional. Básicamente son dos: una común a toda la estrategia de marketing: elección de una ventaja competitiva en los mercados exteriores, bien vía costes, diferenciación del producto o una combinación de ambas en función de cada mercado; la segunda, exclusiva del marketing internacional: optar por una estrategia global (estandarización del programa en todos los mercados) o por una estrategia multidoméstica (adaptación a los mismos).
- La tercera decisión consiste en seleccionar los mercados en los que la empresa desarrollará sus actividades, las formas de entrada y la línea de productos o servicios a comercializar en cada uno de ellos. Tanto las formas de entrada como la línea de productos a comercializar pueden diferir de un mercado a otro.
- En cuarto lugar la empresa deberá fijar cuáles son los objetivos a alcanzar en cada mercado. Los objetivos se fijan enfrentando las capacidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno y la competencia internacional, teniendo siempre presente los objetivos corporativos generales.
- Por último, la empresa deberá decidir el plan de acción que va a implantar para alcanzar los objetivos fijados previamente.

Una idea equivocada y, en cierta forma extendida, es la de creer que el marketing internacional está sólo al alcance de las multinacionales y grandes empresas. Hoy en día cada vez es mayor el número de PYMES que elaboran e implantan estrategias para mejorar su situación en los mercados exteriores. Estas empresas son generalmente las más competitivas en su sector de actividad. El desarrollo de un marketing internacional no implica necesariamente la apertura de subsidiarias, la adaptación de los productos y un gasto ingente en promoción; se trata de utilizar los recursos disponibles para poner en práctica una estrategia que permita aprovechar de forma eficaz las oportunidades de los mercados exteriores.

Diferencias entre marketing nacional e internacional

El marketing comprende actividades tales como la investigación de mercados, el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y las políticas de producto, precio, distribución y promoción. En este sentido, las actividades del marketing nacional y el internacional son similares. Sin embargo, el hecho de que los clientes potenciales se encuentren en mercados exteriores y no únicamente en el mercado propio, que la competencia internacional sea mayor, y que la empresa deba operar en mercados con características y marcos legales distintos, hacen que las técnicas de marketing sean más complejas, y que tanto la formulación de la estrategia como su implantación, sean sustancialmente distintas con respecto al marketing internacional.



Concretamente, se pueden establecer las siguientes diferencias entre marketing nacional e internacional:

- El entorno internacional es más complejo:
El entorno económico, cultural, legal y político, propio de cada país hace que la empresa se enfrente con mercados muy distintos. Los países tienen diferentes idiomas, culturas, legislaciones, niveles de desarrollo económico, monedas, etc. El marketing internacional incluye la investigación y el análisis de estas diferencias y su implicación en la estrategia internacional, especialmente en el marketing-mix.
- La empresa se enfrenta a una competencia internacional:
Cuando la empresa extiende sus actividades al ámbito internacional se encuentra con competidores procedentes de todo el mundo. En su mercado local actuarán empresas 'competidoras extranjeras', pero en los mercados mundiales el número de competidores es muy superior y también lo son, su tamaño y sus fortalezas. La oferta de productos y servicios en mercados internacionales es muy variada y, generalmente, desconocida para la empresa que inicia su proceso de internacionalización.
- La selección de mercados:
Es un componente exclusivo del marketing internacional. En el marketing nacional no es necesario realizar ninguna selección de mercados, ya que sólo existe uno: el mercado propio. Sin embargo, la empresa internacional ha de seleccionar los mercados en los que va a operar. No pueden ser todos: habrá que eliminar aquellos que no ofrecen ventajas y oportunidades, o aquellos que a pesar de ser favorables sean de difícil acceso por razones como la lejanía física, restricciones legales, falta de recursos, falta de capacidad productiva, etc.
- La selección de las formas de entrada:
Al igual que la selección de mercados, también es una estrategia exclusiva del marketing internacional. Una vez seleccionados los mercados, la empresa habrá de decidir la forma de introducirse en los mismos. Exceptuando los casos en los que se crea un establecimiento comercial o un centro de producción, las demás formas de entrada se realizan con la colaboración de intermediarios: agentes, distribuidores, licenciarios, franquiciados, socios en joint-ventures, socios en alianzas estratégicas, etc. Las opciones son muchas. Cada una de ellas implica un cierto grado de compromiso con el mercado, una determinada inversión, y un mayor o menor contacto con el cliente final.
- Coordinación de los planes de marketing en cada mercado:
La gestión del marketing internacional incluye la coordinación e integración de los programas de marketing en los mercados exterior-

res en un programa multinacional. Este debe cumplir los objetivos generales del grupo, evitar duplicidades en el funcionamiento global de la empresa, aprovechar las sinergias, y fomentar el intercambio de experiencias de unos mercados a otros.

Funciones del departamento de marketing internacional

Independientemente de que el responsable del marketing internacional en la empresa sea una persona, un equipo encuadrado en la división internacional o un departamento propio de marketing internacional, las funciones a desarrollar son las siguientes:

- **Investigación de mercados exteriores**
El responsable del marketing internacional deberá conocer la situación y evolución de los mercados en los que opera la empresa o aquellos a los que desea expandir sus actividades. Periódicamente, se han de llevar a cabo investigaciones de mercado, bien desde la empresa o bien encargando los estudios a consultoras especializadas. También es conveniente la implantación de un sistema de información continuo de los mercados exteriores que recoja, clasifique y almacene todas las noticias de distribuidores, agentes, subsidiarias propias, y otro tipo de fuentes de información externa (bases de datos, boletines, suscripciones o revistas sectoriales que ofrezcan información de mercados exteriores, etc.).
- **Plan de marketing internacional**
Consiste en la formulación, implantación y evaluación del plan de marketing internacional anual y a medio plazo (generalmente a tres o cinco años). Para llevar a cabo esta función se han de conocer con detalle los objetivos generales y particulares de la empresa en relación a su internacionalización, y se ha de tener un conocimiento exhaustivo de los productos o servicios que se comercializan, las capacidades de la empresa y el ámbito internacional en el que se desarrolla su actividad. Además, es importante mantener una relación fluida con los demás departamentos funcionales, tales como producción, finanzas, comercial, etc.
- **Organización interna y externa**
Organización del departamento, estableciendo funciones y responsabilidades. Se debe llevar un control periódico de la red exterior de la empresa en función de las formas de entrada que se elijan para cada mercado. La organización del servicio postventa en mercados exteriores debe realizarse desde el departamento de marketing internacional.

- **Administración**
Esta actividad incluye todos los trámites relativos a la operativa internacional: condiciones de contratación, emisión de facturas, certificados de exportación, aduanas, cobros y pagos internacionales, control de presupuestos; se exceptúa la gestión logística.
- **Logística**
Comprende la recepción y tratamiento de pedidos, dando curso a las expediciones con todas las actividades de transporte y logísticas que ello implica. Se ha de seleccionar la vía de transporte para cada envío, el embalaje a utilizar, las condiciones del envío, el cumplimiento de los plazos de entrega, el control de inventarios y almacenes, etc.

Estrategia global y estrategia multidoméstica: estandarización versus adaptación



La multinacional anglo-holandesa UNILEVER tuvo un gran éxito al lanzar en Europa su producto para la limpieza del hogar *Cif*. En un primer momento se hicieron intentos para promocionar el producto enfatizando su poder limpiador sin que se obtuviera una respuesta muy favorable. La subsidiaria francesa descubrió que el posicionamiento del producto como un limpiador que no arañaba las superficies podía dar mejores resultados, ya que el principal segmento del mercado se abstenía de utilizar este tipo de productos para limpiar superficies brillantes tales como cerámica o acero inoxidable. El lanzamiento en Francia fue seguido por un lanzamiento global del mismo producto en el resto de Europa, con la misma estrategia de marketing. También se encontró con dificultades cuando decidió extender una línea británica de comidas preparadas, *Healthy Options* (Opciones Sanas), a otros países europeos; fue consciente demasiado tarde de que muchas legislaciones prohíben incorporar la palabra 'sano' al nombre de un producto.

Estos ejemplos incluyen dos tipos de estrategias distintas llevadas a cabo por la misma empresa; en el caso del producto de limpieza *Cif*, UNILEVER utiliza una estrategia global, mientras que en el caso de la línea de productos *Healthy Options*, se ve obligada a utilizar un enfoque multidoméstico.

El enfoque global aplica la estandarización del programa de marketing en los mercados donde opera la empresa; es decir, supone comercializar el mismo producto, con la misma marca, envase, servicio, precio, venderlo a través de los mismos canales de distribución, y promocionarlo con una misma imagen a nivel internacional. Por el contrario, la estrategia multidoméstica implica la adaptación del marketing-mix a las características propias de cada mercado. El producto puede comercializarse modificando sus características intrínsecas, con distintas marcas, ofreciendo un servicio postventa personalizado de

acuerdo a las necesidades del comprador, por canales de distribución que no son siempre los mismos, y con una promoción distinta.

La primera opción tiene la ventaja de ahorrar costes y simplificar procesos, mientras que la segunda ofrece un producto más adaptado al cliente. La elección no se toma tanto por motivos internos a la empresa sino, más bien, viene condicionada por variables externas. Eso sí, la empresa ha de analizar estas variables y adoptar la mejor estrategia para aprovechar las oportunidades de los mercados y hacer frente a la competencia.

Los factores que inciden en la elección de una u otra estrategia son los siguientes:

Factores
determinantes
de una u otra
estrategia

- Homogeneización de los gustos y necesidades de los consumidores a nivel internacional.

La uniformidad en los deseos de los consumidores en los mercados exteriores favorece la implantación de estrategias globales. La mayor difusión de las comunicaciones internacional, el crecimiento de la población urbana, la similitud en los modelos de consumo, el incremento del turismo a otros países, han influido en una homogeneización creciente del comportamiento de los consumidores. Marcas como *Coca-cola*, *Levis Strauss*, *Revlon*, *Rolex*, *Malboro*, *McDonald's*, por citar sólo algunas de las más conocidas, han proyectado una imagen global gracias a esta convergencia de gustos.

La homogeneización de gustos está especialmente extendida en el caso de los productos industriales y bienes de equipo, ya que el cliente industrial tiene un comportamiento más parecido que el consumidor de bienes de consumo. También es habitual en el caso de bienes de lujo, por las mismas razones.

El acercamiento global también se ve facilitado por la existencia de segmentos de mercado que se comportan de la misma forma, independientemente de su nacionalidad. Es el caso de los adolescentes, con un comportamiento similar, al menos en los países desarrollados, o los hombres de negocio, con unas necesidades parecidas en todo el mundo.

Sin embargo, no siempre se percibe la utilidad del producto de forma homogénea a escala mundial o existen grupos de compradores cuyo comportamiento traspasa fronteras. Hay productos que se prestan mejor que otros al marketing global. Otros por cuestiones históricas, culturales o económicas propias de cada mercado, necesitan una adaptación. Los gustos en la alimentación, por ejemplo, suelen ser distintos, incluso en los mercados cercanos o de características similares.

- Economías de escala

La estandarización del producto y el marketing permiten alcanzar economías de escala en la producción, el aprovisionamiento de ma-

terias primas, la distribución y la propia gestión del marketing internacional. Este aspecto puede ser especialmente importante en sectores donde la competencia se basa en los costes. Hay industrias cuyos procesos de producción se prestan más a economías de escala que otras, por lo que para algunos sectores no es posible aprovechar esta posible ventaja.

- Inversiones en I + D

En ciertos sectores el incremento de las inversiones en I + D está siendo considerable. El coste en investigación de un nuevo producto farmacéutico, un nuevo equipo informático o un nuevo modelo de automóvil no es asumible por cualquier empresa. Muchas han desaparecido por no poder hacer frente a estos costes. Las que permanecen tampoco podrían amortizar los costes, si sólo venden los productos resultado de las investigaciones en un sólo mercado. Para amortizar los costes es necesario vender el producto en muchos mercados.

En sectores donde es importante la innovación tecnológica, la estandarización o las estrategias globales suelen ser más habituales que en aquellos más estables donde la diferenciación tecnológica del producto frente a la competencia es menor. En estos casos la estrategia de marketing se basa más en la diferenciación comercial y en la atención al cliente.

- Ciclo de vida internacional del producto

Otro factor importante es la longitud del ciclo de vida del producto. Existen productos que se encuentran en distintas fases de desarrollo en los mercados donde opera la empresa. Este hecho dificulta la implantación de estrategias globales, obligando a la adaptación del producto y el marketing a las características de cada mercado. Por el contrario, el incremento de la competencia internacional y los rápidos cambios tecnológicos, provocan la reducción del ciclo de vida internacional de ciertos productos, permitiendo la adopción de estrategias globales. Un ejemplo son las industrias de la electrónica y la informática.

- Normas y legislaciones nacionales

Las legislaciones que afectan al comercio internacional difieren según los países, y ello afecta a la distribución de productos, la publicidad o las distintas formas de promoción, las normativas técnicas, la necesidad de homologación, las normas relativas al envase, embalajes, etiquetado o marcas comerciales o, incluso, los servicios postventa.

Un producto que pretenda comercializarse de forma estándar en mercados exteriores se puede encontrar con la necesidad de adaptarse a un mercado para cumplir con una normativa técnica determinada, modificar el material de su envase o embalaje, cambiar el texto de la etiqueta al idioma del país de destino, o cambiar su mar-

ca por estar ya registrada. Puede que sea necesario también acudir a otros medios publicitarios distintos a los usuales, debido a la prohibición de promocionar el producto a través de los canales utilizados en el mercado de origen, o modificar el texto promocional por el distinto significado de ciertos vocablos o expresiones.

- **Internacionalización de las comunicaciones**
El desarrollo de las comunicaciones internacionales es uno de los factores de apoyo de la estrategia global. Cada vez es mayor el número de medios cuyo alcance sobrepasa las fronteras de su país de origen. La televisión vía satélite, la prensa internacional y las centrales de medios internacionales favorecen la adopción de estrategias de comunicación globales. Al mismo tiempo fomentan la convergencia en los gustos de los consumidores.
- **Internacionalización de la distribución**
La internacionalización de la distribución, al igual que ocurre con las comunicaciones es un fenómeno creciente. Hay empresas que se expanden internacionalmente al hacerlo el canal de distribución con el que trabajan en su mercado nacional. Comercializan los mismos productos y utilizan las mismas políticas de marketing que en su propio mercado. Por otro lado, los distribuidores que trabajan en un ámbito internacional suelen operar igual con todos sus proveedores, con independencia de su nacionalidad.
- **Integración de las economías**
La eliminación de barreras al comercio entre países que forman parte de áreas de integración económica es uno de los factores más influyentes en la adopción de estrategias globales de marketing internacional. La implantación del Mercado Unico Europeo a partir de 1993, fue el motivo de que muchas empresas se plantearan la aplicación de políticas pan-europeas.
La existencia de áreas de integración económica no significa que las empresas dejen de adoptar estrategias multidomésticas. A pesar de la supresión de barreras comerciales en estas zonas, muchas "barreras" culturales e incluso barreras legales siguen permaneciendo, lo que obliga a la adaptación del marketing.
- **Infraestructura del marketing en los mercados**
La empresa no siempre se encuentra en mercados exteriores con la misma infraestructura de marketing que la utilizada en su lugar de origen. Los canales de distribución habituales o los medios publicitarios, por ejemplo, pueden no existir o, simplemente, no ser otros los más apropiados para la comercialización y promoción del producto o el servicio en cuestión.



Todos estos factores sirven como referencia para adoptar estrategias más cercanas al enfoque global o al multidoméstico. Sin embargo, no se trata de situarse en una posición extrema desarrollando un programa de marketing

global, sin adaptar ningún componente del producto, el precio, la distribución o la promoción o, por el contrario, adaptar todos y cada uno de los componentes del marketing-mix. Estas situaciones son prácticamente inexistentes. En la práctica las empresas eligen una estrategia intermedia.

El dilema no está en la estandarización frente a la adaptación total sino en qué medida es necesario adaptar. La empresa, siempre que las condiciones sean favorables, intentará desarrollar una estrategia global para beneficiarse de las economías de escala, lo que le permitirá reducir los costes y ofrecer mayor calidad.

Existen unos componentes del marketing-mix con mayor tendencia a la estandarización o a la adaptación que otros. La adaptación de algunos productos puede ser mas necesaria en componentes tales como el envase, el precio, el servicio postventa y la promoción, y menos decisiva en producto, la marca o la publicidad.

Finalmente, cabe mencionar que algunas estrategias globales no son tanto el resultado de la existencia de gustos y necesidades similares de los clientes a nivel internacional sino de la búsqueda de similitudes en los mercados y del desarrollo de un producto y un marketing que satisfaga estas similitudes.

El plan de marketing internacional

La finalidad del plan de marketing internacional es la elaboración y puesta en práctica de un programa de marketing en los mercados exteriores y por etapas, en base a unos objetivos cuantificables y un análisis del entorno internacional y de las capacidades de la empresa. Es el instrumento básico de la política de marketing internacional.

Podemos distinguir cuatro etapas: la primera incluye el análisis de situación competitiva de la empresa y del ámbito internacional en el que pretende desarrollar sus actividades; la segunda etapa contiene los propósitos de la empresa en mercados exteriores: que mercados pretende alcanzar, con qué línea de productos, cuál va a ser la forma de entrada y qué objetivos se pretende lograr; la tercera etapa coincide con el programa de marketing conocido como marketing-mix internacional: consiste en la elaboración de las políticas que se utilizarán para conseguir los objetivos fijados en la etapa anterior, en base a la situación de la empresa, el entorno y la competencia internacional. La última fase es la de implantación de todo el programa, su coordinación, control y evaluación.

De una forma mas detallada, las distintas etapas del plan de marketing internacional contienen los siguientes elementos:

- Primera etapa: "Dónde estamos".
 - Análisis del entorno propio

El plan de marketing internacional (PMI) comienza por un análisis del entorno propio, es decir de la situación competitiva de la empresa. Esta debe conocer cuales son sus fortalezas y debilidades en todos los ámbitos: producción, tecnología, experiencia y conocimientos de marketing en mercados exteriores, nivel de recursos financieros y capacidad de financiación, capacidad logística, organización interna y externa, recursos humanos, etc., y todo ello desde la perspectiva de los mercados exteriores. Por ejemplo, una capacidad tecnológica elevada permitirá fabricar productos de mejor calidad que la competencia; una flexibilidad en cuanto al volumen de producción hará posible responder a grandes pedidos o atender a un mayor número de mercados; una gran experiencia internacional, preparación y conocimientos de marketing permitirán afrontar las oportunidades y las amenazas de los mercados exteriores en mejores condiciones que las empresas más inexpertas.

En este primer análisis de fortalezas y debilidades no debe olvidarse la valoración sobre las capacidades y actitudes de los directivos y propietarios de la empresa con respecto a la expansión internacional. El nivel de compromiso que la empresa está dispuesta a adquirir se manifiesta en los recursos, tanto financieros como humanos, que se destinan a las a las tareas internacionales. La dirección debe coordinar y prestar apoyo al departamento internacional de tal forma que el resto de departamentos apoye su gestión y sus iniciativas.

Además de realizar una valoración sobre la empresa, el PMI incluye un análisis sectorial. Se trata de conocer la situación a nivel internacional en la que se encuentra el sector de actividad de la empresa o lo que es lo mismo el ciclo de vida internacional del producto. El sector o la línea de productos representada por la empresa, pueden estar en una fase de madurez en unos mercados, de crecimiento en otros, o simplemente no existir en una serie de ellos. Es importante conocer cuáles son estas fases en cada uno de los mercados o áreas geográficas, quienes son los países mas competitivos, qué fuerzas afectan a la demanda y la oferta de productos, dónde se encuentra localizada la demanda y la oferta de los productos, etc. El análisis del sector completa la valoración específica sobre los puntos fuertes y débiles de la empresa. De forma explícita se han de valorar los recursos disponibles para la puesta en práctica del PMI, así como las subvenciones y ayudas públicas a las que puede acceder la empresa para al desarrollo de sus actividades internacionales. No tiene sentido elaborar una PMI que incluya la adapta-



ción de las distintas líneas de producto a cada uno de los mercados exteriores, el establecimiento de centros de producción en un determinado número de países, o por ejemplo, el registro de las marcas comerciales en todo el mundo, si no se dispone de un capital suficiente para llevar a cabo estas políticas. Ello no quiere decir que, si los recursos son escasos, no pueda desarrollarse un marketing internacional. Por muy limitados que sean éstos, siempre se puede implantar un marketing-mix con los medios existentes. El éxito de la implantación del PMI no depende tanto de los recursos destinados a su aplicación, sino de la capacidad de la empresa para elaborar y llevar a la práctica un PMI adecuado.

Por último, el análisis del entorno propio debe valorar los objetivos generales de la empresa. El PMI se encuadra dentro del plan estratégico global y, por lo tanto, no puede contradecir las líneas marcadas por éste. El propósito general de una empresa, puede ser el crecimiento rápido y la obtención de beneficios a corto plazo, mientras que otra puede perseguir el crecimiento lento y constante, la inversión progresiva y la espera de resultados a medio o largo plazo. El marketing-mix internacional no será el mismo en empresas con objetivos generales tan dispares.

- Investigación de mercados exteriores.

El entorno propio, una vez conocido, se habrá de confrontar con la situación del entorno internacional en el que la empresa pretende expandir sus actividades e implantar una estrategia.

El análisis del entorno internacional comprende el estudio de las variables económicas, culturales, políticas y legales de cada mercado. En esta fase se incluye el análisis macroeconómico de países, las previsiones de crecimiento, el consumo, la organización social, la evolución demográfica, las infraestructuras, las características culturales, las restricciones legales al comercio y la inversión, las barreras técnicas, los niveles de incertidumbre política, etc. En el mundo, las diferencias son enormes, incluso en mercados similares pueden existir divergencias muy significativas.

Esta información es genérica y puede obtenerse habitualmente de publicaciones externas (información de gabinete o *desk research*) y sin necesidad de desplazarse al extranjero, ni incurrir en grandes costes. En esta primera fase de la investigación de mercados se trata de identificar aquellos mercados exteriores potencialmente más adecuados que serán objeto de un estudio en profundidad, y a los que se dedicará mayor esfuerzo. En la segunda fase de la investigación se realiza un trabajo de campo (*field research*) en los mercados preseleccionados con objeto de tener información detallada sobre la demanda de sus productos

en cada mercado, las necesidades específicas de los clientes potenciales, los canales de distribución, los márgenes comerciales, las tendencias de mercado, las formas de promoción utilizadas, etc. Esta información no se encuentra, generalmente, en publicaciones salvo que exista un estudio de mercado específico para ese sector o producto publicado por el ICEX, Cámaras de Comercio, Asociaciones de Exportadores, etc. La empresa tendrá que acudir a distribuidores, agentes, fabricantes u otro tipo de colaboradores en mercados exteriores, contratar a una consultora especializada o desplazar a su propio personal para llevar a cabo estas investigaciones de mercado de mayor profundidad, que completan la información de gabinete.

La investigación de mercados exteriores incluye también el análisis de la competencia internacional: quienes son las empresas competidoras, que productos representan, en que mercados operan, su cuota en cada uno de ellos, cuáles son sus fortalezas y debilidades y qué estrategia desarrollan, etc. También debe estudiarse las posibles respuestas de la competencia a actuaciones de la empresa. Aunque no siempre es posible recabar información detallada de todos los competidores internacionales, la empresa debe hacer un esfuerzo por conocer con la mayor profundidad posible a las empresas con las que va a competir en el presente o en el futuro en el ámbito internacional.

- Segunda etapa: "Dónde queremos llegar"

Una vez conocidos y confrontados por una lado, el entorno propio de la empresa (sus fortalezas y debilidades) y, por otro, el entorno internacional y la posición de la competencia (las oportunidades y las amenazas), la empresa está en disposición de decidir hacia donde quiere dirigirse y de fijar los primeros objetivos en mercados exteriores.

La segunda fase del PMI comprende la delimitación de la situación a la que la empresa quiere llegar, teniendo en cuenta su situación de partida, los recursos con los que cuenta, los objetivos generales y la situación que presenta el ámbito internacional.

En esta fase se eligen los mercados exteriores en los que se desarrollaran las actividades internacionales y en los que se implantará el programa de marketing internacional. También se habrá de decidir las líneas de productos que se van a comercializar en cada mercado. En empresas con poca diversidad de productos este dilema, o binomio mercados/productos no suele presentarse, pero si en las que cuentan con varias gamas o líneas de producto. La decisión de qué productos comercializar en cada mercado, al igual que todas las decisiones de esta fase, depende del análisis que se ha realizado en la primera etapa.

También se habrán de seleccionar las formas de entrada en cada mercado. La internacionalización de las empresas no siempre se realiza a través de las mismas vías. Existen muchas posibilidades: agentes, distribuidores, exportación a través de representantes propios o *tradings*, licencias de fabricación, franquicias internacionales, *joint-ventures*, consorcios de exportación, establecimiento de subsidiarias comerciales o de centros de producción, etc. Todas ellas tienen sus ventajas y sus inconvenientes.

En la elaboración e implantación del PMI ya se diseñan las estrategias con la que se pretenden abordar los mercados exteriores. Existen dos áreas estratégicas diferenciadas: una que se refiere a la elección de una estrategia global o multidoméstica, que se ha expuesto ya en el apartado anterior; la segunda consiste en una estrategia basada en costes, en la diferenciación del producto, o en una combinación de ambas según el mercado.

Por último, en esta etapa se han de delimitar los objetivos que se pretenden alcanzar en cada mercado seleccionado. Por un lado están los objetivos estratégicos, que pueden consistir en obtener el liderazgo en un determinado mercado, defenderse de una determinada acción de la competencia, llegar a una determinada cuota de mercado, ir creciendo de forma progresiva, etc. Por otro lado, se han de fijar unos objetivos cuantificables en cada mercado y, además, establecer unos plazos para alcanzarlos. Es decir se trata de fijar la cuota de mercado que se pretende conseguir, el tiempo que se va a necesitar, el nivel de beneficios o la rentabilidad de los recursos empleados, los plazos de entrega que quieren alcanzarse, el posicionamiento de la marca, etc. La cuantificación de los objetivos es una tarea más sencilla cuando se circunscribe a mercados en los que la empresa ya tiene experiencia. Aunque en un primer PMI o en aquellos que contemplan nuevos mercados será difícil la cuantificación de los objetivos, se ha de intentar delimitarlos y definirlos con la mayor exactitud posible. Esto facilitará el control en la aplicación del PMI, y el análisis de las desviaciones que se vayan produciendo entre los objetivos propuestos y los realmente alcanzados.

- Tercera etapa: "Cómo vamos a llegar"

Esta es la etapa en la que se define el marketing-mix internacional, es decir el programa de marketing a través del cual se pretenden alcanzar los objetivos y cuestiones delimitadas en la etapa anterior teniendo en cuenta los resultados del análisis del entorno propio y el entorno internacional efectuados en la primera etapa.

Se definen las políticas de producto, de precio, de distribución y de promoción, como herramientas de gestión a través de las cuales la empresa pretende alcanzar una determinada posición internacional partiendo de una situación específica (su propio entorno y el entorno internacional).

La política de producto consiste básicamente en definir cuáles serán las características o atributos del producto destinado a mercados exteriores, con que marca y envase se distribuirán y cuál será la garantía o el servicio postventa. El marketing-mix incluye también la elaboración de estrategias, la fijación de precios internacionales, la selección de los canales de distribución, la gestión logística internacional, así como las técnicas de promoción y publicidad, y su gestión en mercados exteriores.

- Cuarta etapa: Implantación

La última fase del PMI coincide con su puesta en práctica, para lo cual es necesario definir las tareas y los responsables para llevarlas a cabo, establecer los plazos de implantación en cada uno de los mercados seleccionados, que pueden ser simultáneos o secuenciales, así como coordinar cada uno de los planes de marketing.

En esta etapa también se lleva a cabo el control sobre la aplicación del PMI, y el análisis de las posibles desviaciones que se vayan produciendo entre los objetivos previstos y los alcanzados. Este análisis enriquece la experiencia y los conocimientos necesarios para la elaboración de planes de marketing internacional que se realicen en fases posteriores.

El período de implantación del PMI suele ser de un año, aunque es frecuente simultañarlo con planes a medio o largo plazo (tres o cinco años). La revisión de objetivos y resultados debe hacerse con una periodicidad anual.

eoi

2 INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADOS EXTERIORES

Objetivos

La investigación de mercados internacionales es necesariamente más extensa y costosa que la que se pueda realizar para el mercado nacional. En primer lugar, la empresa deberá contar con un sistema de información que identifique y estime el potencial de compra de un cierto número de mercados extranjeros, muy dispares entre sí. Además habrá que considerar variables como el entorno político, la normativa legal o las costumbres del país, que para el mercado interior son ya conocidas. Por último, la distancia física, cultural e idiomática eleva el coste de obtención de información.

Generalmente son las grandes multinacionales del sector de bienes de consumo y también del sector servicios (banca, seguros, transporte) las que contratan servicios de consultoría externa para realizar investigaciones en profundidad de mercados exteriores. El resto de las empresas necesitarán un volumen de información sobre mercados extranjeros similar al de las multinacionales, si bien, en la mayoría de los casos, no dispondrán de los recursos necesarios para llevar a cabo la prospección, por lo que tendrán que investigar a través de sus propios departamentos de exportación o de marketing; de ahí la necesidad de que los ejecutivos de comercio exterior cuenten con ciertos conocimientos de investigación de mercados exteriores, ya que será un trabajo que deberán realizar ellos mismos.

La investigación de mercados consiste en recoger y analizar sistemáticamente información que sirva para tomar decisiones de marketing. Ahora bien, antes de iniciar la investigación propiamente dicha habrá que definir los objetivos, las principales variables implicadas y el campo de actuación, es decir, responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las razones y ventajas de salir al exterior en comparación con las oportunidades del mercado doméstico? ¿Qué elementos debemos investigar más en profundidad de acuerdo a las características de nuestro producto? ¿Cuántos mercados será necesario investigar y cuáles son los prioritarios? ¿Quién va a realizar la investigación? ¿Si se va a realizar internamente o se contratará a una consultora externa?

¿Qué ayudas y subvenciones existen para la investigación de mercados exteriores?

La obtención y análisis de información en marketing internacional es un proceso continuo, por ello la empresa debe poner en marcha, desde el principio, un sistema que le permita almacenar y clasificar toda la información que vaya obteniendo. La dirección general de la empresa deberá apoyar y estimular esta actividad para que no se convierta en algo esporádico para hacer frente a unas circunstancias adversas en el mercado interior. La empresa exportadora competitiva deberá contar con un servicio de información que le permita disponer de información precisa y actualizada de los mercados extranjeros donde actúa. En la mayor parte de los sectores y productos los cambios en las condiciones de mercado son muy frecuentes, por lo que sólo un análisis continuado de éstos permitirá establecer estrategias que anticipen el futuro.

Elementos de la investigación

El proceso de investigación de mercados internacionales es muy parecido al del mercado doméstico si bien difiere en tres aspectos importantes: en primer lugar es más complejo, sobre todo si se trata de llevar a cabo un estudio global o que incluya un elevado número de países; los métodos de investigación tendrán que adaptarse a cada país, en función del nivel de desarrollo y las prácticas empresariales locales; además, la interpretación y fiabilidad de la información diferirá para cada mercado. Por todo ello, la investigación en marketing internacional está sometida a un mayor número de errores potenciales en cada etapa del proceso que la llevada a cabo para el mercado interior.

¿Qué hay que analizar en cada mercado que se investigue? Se trata de identificar y estudiar las variables que afecten a los cuatro componentes del marketing-mix (producto, precio, distribución y promoción) y, además: la demanda (consumidores/usuarios), la oferta (competencia interior e importaciones), la forma de presencia en el mercado y la estrategia comercial que permita alcanzar los objetivos previstos.

De una manera genérica, que es válida para bienes de consumo, industriales y servicios, pueden distinguirse cinco elementos que configuran un estudio de mercado para productos de exportación:

- Entorno político-económico y normativa legal
La evolución económica del país incide en las expectativas de venta del producto exportado, por ello deberá reflejarse en un cuadro que muestre la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas. También es interesante analizar las diferencias regionales en cuanto a población, nivel de renta, infraestructuras, etc.

Componentes del marketing mix

Cuando se van a acometer proyectos de expansión internacional en países o zonas geográficas en las que exista cierta incertidumbre política habrá que asesorarse adecuadamente de su evolución a medio plazo, a fin de evaluar los riesgos en que se incurre al realizar inversiones para establecerse físicamente en el país, bien sea a través de una filial comercial, de una fábrica o asociándose con empresas locales.

El riesgo político se refiere a la protección de los activos o recuperación de las inversiones como consecuencia de acciones directas llevadas a cabo por los gobiernos o la población, y que suponen la destrucción, deterioro o expropiación de los bienes patrimoniales de la empresa y la pérdida de las inversiones realizadas.

El concepto de riesgo económico se asocia con la rentabilidad de los recursos y los factores que limitan la obtención de beneficios, y que son ajenos a la estructura y funcionamiento de la empresa. Entre ellos: una mala situación económica del país, deterioro de la balanza de pagos que provoque la depreciación del tipo de cambio, conflictividad laboral que reduzca la productividad, etc.

Habrà que analizar, asimismo, el llamado riesgo de transferencia que incluye las políticas de gobierno en cuanto a repatriación de capital y beneficios, participación mayoritaria de capital extranjero, restricción en la toma de decisiones, etc.

Finalmente, también será necesario recabar información sobre la normativa legal que pueda afectar a la importación del producto: aranceles, normas sobre etiquetado, normas sanitarias y ecológicas, estándares para productos industriales, etc.

- **La Demanda**

Es uno de los apartados más importantes. Tendrà que hacerse un análisis detallado, cuantitativo y cualitativo, de la demanda potencial y real del mercado. Entre los aspectos cuantitativos deberán figurar:

- Demanda o consumo aparente por subsectores.
- Demanda o consumo aparente por regiones, áreas geográficas o principales núcleos urbanos.

Demanda por habitante y año, y porcentaje de gasto familiar para el producto concreto (si se trata de productos de consumo) en comparación con países representativos del entorno de la empresa.

Entre los cualitativos:

- Tipología del comprador; motivaciones de compra; hábitos y ritmos de consumo; preferencias en calidad o precio.
- Comportamiento del consumidor ante las distintas opciones de producto que se le ofrecen.
- Segmentación del mercado. Segmentos objetivo.

- Identificación del comprador con el país origen del producto. Importancia del *made in* en la venta del producto.
- La oferta

En un mercado Un competitivo como el actual será necesario conocer en profundidad a la competencia, ya que sólo así podrán descubrirse segmentos o nichos de mercado en donde situar el producto. Deberán analizarse, básicamente, los siguientes puntos:

 - Estructura, situación y perspectivas de la industria local.
 - Principales fabricantes nacionales: número, valor de la producción y localización geográfica.
 - Volumen, origen y cuota de mercado que representan las importaciones.
 - Principales fabricantes extranjeros: empresas y marcas presentes en el mercado, formas de implantación, características comunes de los productos que se ofrecen.
 - Segmentos de mercado cubiertos por los competidores nacionales y extranjeros.
 - *Ranking* de cuotas de mercado y zonas geográficas dominadas por cada competidor.
- Precios y márgenes comerciales

Interesa conocer todo el proceso de formación de precios desde que el producto sale de la fábrica en el país de origen hasta llegar a conocer el precio final para ser competitivo en el mercado destino. Habría que cuantificar:

 - El coste del transporte, almacenamiento y distribución.
 - Márgenes comerciales según distintas posiciones en los canales de distribución.
 - Banda de fluctuación de precios.
 - Precios de la competencia.
- Canales de comercialización

Conjuntamente con el análisis dedicado a la demanda, los canales de comercialización constituyen el apartado mas importante de los estudios de mercado para exportaciones. Una vez detectada la oportunidad de mercado hay que analizar cómo puede venderse el producto. Un análisis detallado de los canales de comercialización será costoso, especialmente a la hora de obtener información fidedigna sobre los distintos agentes que intervienen en el mercado. Habrá que estudiar:

 - La organización del sistema de distribución del país y las distintas categorías de intermediarios
 - Descripción de cada categoría según la gama de productos ofrecidos, así como porcentaje de los importados. Nivel de especialización. Desarrollo de técnicas de gestión y de venta. Métodos comerciales propios de cada intermediario.

- Principales importadores y distribuidores regionales. Exigencias y prácticas en materia de exclusividad.
- Para bienes de equipo y proyectos industriales que tengan una demanda institucional habrá que estudiar el sistema de compra por parte de la Administración (licitaciones, concursos, niveles de negociación y decisión, existencia de planes de compra y calendario de convocatorias).
- Principales sistemas de promoción y comunicación con el mercado (catálogos, *mailings*, publicidad, participación en ferias) y su coste.
- Presentación del producto: embalaje, material y tamaño del envase. Importancia de la presentación a la hora de vender el producto.

Análisis y características de la información

En la primera fase de la investigación de mercados exteriores se trata de identificar aquellos mercados potencialmente más adecuados que serán objeto de un estudio en profundidad y a los que se dedicará un mayor esfuerzo; previamente será necesario obtener una información inicial sobre el interés que un determinado producto puede despertar en los consumidores del país extranjero, así como de las dificultades de entrada en cada mercado. A medida que se avanza en el estudio, y que se confirma el interés potencial del mercado, se podrán utilizar técnicas de investigación más sofisticadas que sirvan de soporte a las decisiones del marketing-mix internacional.

Métodos de investigación

El investigador internacional dispone de las mismas técnicas de investigación de mercados que se utilizan en el mercado doméstico. Estas son:

- Investigación de gabinete (*desk research*)
Se trata de obtener, analizar y seleccionar toda la información secundaria disponible a través de publicaciones oficiales (estadísticas de producción, comercio exterior, etc.) como privadas (revistas especializadas, estudios de asociaciones empresariales, estudios sectoriales). Cuanto mayor es el grado de desarrollo de un país más completo es su sistema de información y, por tanto, la investigación de gabinete será más compleja pero también más útil. Así, en el caso de Estados Unidos se tratará de seleccionar entre un gran volumen de información, mientras que en países menos desarrollados, el investigador deberá contrastar la información estadís-

tica con la que obtenga para su producto en concreto a lo largo de todo el proceso investigador.

- **Análisis cualitativo (*field research*)**

El objetivo es obtener información primaria a través de los distintos agentes y compradores que intervienen en el mercado. Es decir, conocer cuáles son sus actitudes, opiniones, gustos, motivaciones, hábitos de compra, experiencias, etc. Es un trabajo de campo que se lleva a cabo, sobre todo, mediante entrevistas en profundidad con compradores potenciales. Es importante diseñar un cuestionario que responda a los aspectos más importantes en la toma de decisiones de marketing. Cuando se trata de introducir un producto en un mercado extranjero será necesario realizar un mínimo de diez a quince entrevistas con agentes cualificados para poder contrastar sus opiniones.

- **Análisis cuantitativo**

Trata de cuantificar tendencias, actitudes, opiniones o gustos. Es muy útil a la hora de introducir un nuevo producto o servicio dirigido a un amplio número de consumidores. La recogida de información puede realizarse mediante encuestas personales o telefónicas, paneles de consumidores y establecimientos, test de producto, etc. Así como en los sistemas de información de gabinete y análisis cualitativo la propia empresa puede llevar a cabo la investigación, en el análisis cuantitativo la obtención y tratamiento de los datos tendrá que hacerse preferentemente a través de consultoras especializadas en investigación de mercados.

- **Técnicas de grupo (*focus group*)**

La Reunión de Grupo o Dinámica de Grupo también puede utilizarse en una fase avanzada del estudio de mercado de exportación. Se trata de convocar a un número reducido de personas a una reunión, dirigida por un moderador, para que expresen sus ideas, opiniones, gustos o sugerencias para mejorar el producto o servicio. Suele ser un sistema muy eficaz siempre y cuando se haga una correcta selección de participantes y la intervención del moderador consiga centrar la comunicación en los aspectos primordiales. Lo más habitual es que la empresa que patrocina la reunión no está presente para no distorsionar las opiniones que se expongan. Será la consultora que realiza el estudio quién dirigirá la reunión y proporcionará todo el material (cintas de grabación, videos, informe de conclusiones) a su cliente.

Selección de la información

En aquellos países y sectores en los que la información es muy abundante, el investigador no tendrá problemas para obtener un gran volumen de datos, tendencias, opiniones etc., a través de diferentes fuentes; más difícil será se-

leccionar y analizar su contenido. Existen varios criterios para valorar la información comercial internacional:

Criterios de valoración de información comercial

- **Utilidad**

La información tiene que ser útil, es decir tiene que servir para tomar decisiones de marketing y estar directamente relacionada con el producto que quiere venderse. Mucha información de calidad no será relevante ya que no afecta suficientemente al producto en concreto. En este sentido, sería aconsejable diseñar un modelo de información de marketing que incluya las variables más relevantes y las fuentes de información más adecuadas para el producto que se investiga. Este modelo puede tomar como referencia el mercado interior, especialmente, cuando se investigan países similares al del exportador.
- **Actualidad**

Es necesario obtener las últimas estadísticas aunque también deberá contarse con datos de años anteriores para poder analizar las tendencias del mercado -como norma general deben considerarse series de 5 años-. En la medida en que las variables objeto de estudio cambien lentamente el perjuicio de trabajar con datos de años anteriores será menor. Pero si el estudio pretende reflejar tendencias en los gustos, actitudes u opiniones de los agentes que intervienen en el mercado tendrá que utilizarse información muy reciente.
- **Exactitud**

Otro aspecto importante es la exactitud y precisión en cuanto a conceptos y fuentes de información empleadas. A veces, las categorías de productos definidas en estadísticas son demasiado amplias en relación al producto en cuestión, por lo que la investigación pierde eficacia. Generalmente cuando se manejan estadísticas de comercio exterior esto no sucede ya que la nomenclatura arancelaria es muy amplia y precisa -el Arancel Comunitario distingue unas 9.500 categorías (subpartidas o epígrafes) de productos. También hay que considerar la objetividad de la fuente de información, especialmente cuando son datos difundidos con fines publicitarios.
- **Homogeneidad**

Si se están analizando varios mercados simultáneamente, la información tendrá que ser homogénea. El investigador deberá elegir parámetros y fuentes de información que faciliten la comparación entre países. Una posibilidad para eludir esta dificultad es realizar estudios específicos por grupos de países de similares características.
- **Rentabilidad**

Por último, también hay que tener en cuenta el coste de la información y su uso para aplicar estrategias que sean rentables a la empresa que investiga los mercados exteriores. Inicialmente la información secundaria no representará un excesivo coste, pero será necesario analizarla, compararla, almacenarla, etc., por lo que los costes se elevan. El investigador tiene que ser selectivo en las fuentes de información que vaya a utilizar. Hay que evitar la repetición de datos por diferentes fuentes. El coste de la información primaria será mucho más elevado, por lo que habrá que seleccionar muy bien las variables y fuentes de información más relevantes. Deberá, asimismo, elegirse entre desarrollar el trabajo internamente (bien sea a través del departamento de marketing o con un consultor interno específicamente asignado a esa tarea) o contratar los servicios de una empresa consultora especializada en investigación de mercados exteriores o que esté implantada en el mercado local que se quiere investigar.

Etapas de la investigación

Cuando una empresa decide adoptar una política activa en mercados exteriores se encuentra con que sus productos son susceptibles de venderse en gran número de países con particularidades muy distintas. Por otra parte no dispone de recursos suficientes como para atacar varios mercados de forma simultánea. Es obligado sistematizar la expansión internacional de la empresa acudiendo, en primer lugar, a aquellos mercados más favorables para su oferta. Por muchos recursos que se vayan a destinar a la investigación no resulta conveniente abordar un número excesivo de países. En este sentido pueden establecerse tres etapas claramente diferenciadas en la investigación de mercados de exportación: preselección de mercados, investigación de mercados en el país de destino, y selección de mercados objetivo.

Preselección de mercados más favorables

Podría realizarse mediante una investigación de gabinete en la que se utilizarían básicamente fuentes de información secundaria de los distintos organismos públicos y privados que facilitan información sobre mercados exteriores. Un análisis riguroso de esta información nos permitirá realizar una preselección sin necesidad de desplazarse al exterior. En esta primera etapa del proceso de investigación de mercados deberemos tener en cuenta:

- Los factores específicos de la empresa
Son criterios que reflejan las características, actitudes y preferencias de la dirección de la empresa. El conocimiento de idiomas del personal de la empresa será una variable a considerar. La expe-

Preselección
inicial de
mercados

riencia con algunos mercados o los contactos ya establecidos con empresas extranjeras también inciden en esta primera selección.

- **Las características del producto**
Se trata de que el producto se adapte a las condiciones generales del mercado. Por ejemplo, será difícil exportar bienes de equipo muy automatizados y sofisticados a países en los que el coste de la mano de obra es muy bajo; no tendría sentido estudiar la exportación de pieles para países tropicales. La exportación de bebidas alcohólicas y derivados del cerdo a países musulmanes estará muy limitada.
- **La proximidad geográfica**
El menor coste de transporte favorece la competitividad, especialmente en bienes de consumo en los que representa una parte significativa del precio. El transporte es también otra barrera para productos perecederos que no soportan largas travesías en barco.
- **La situación financiera de los países objeto de estudio**
Habrá que eliminar aquellos que tengan problemas en cuanto al cumplimiento de los pagos internacionales y normativa de control de cambios. Sería también conveniente estudiar los mecanismos de financiación oficiales (crédito oficial a la exportación, créditos FAD, seguro de crédito a la exportación) que faciliten las exportaciones.
- **Las exportaciones españolas a los distintos mercados**
El análisis del volumen de exportaciones en los últimos años nos indicará si las ventas procedentes de nuestro país siguen una tendencia creciente, decreciente o se mantienen estables, así como el nivel de conocimiento de la oferta española. Conocer cuáles son las empresas españolas que están exportando a cada mercado y los resultados que están obteniendo, también ayudará a evaluar las posibilidades de introducción.
- **El volumen de importaciones de cada mercado**
También constituye una información muy valiosa sobre el tamaño del mercado y su evolución reciente. Conocer de qué países se está importando nos ofrecerá una primera aproximación de la competencia a la que habrá que hacer frente. Asimismo es aconsejable analizar el volumen de exportaciones que realizan los países a los que se quiere exportar para detectar aquellos que son simplemente intermediarios, no consumidores, y poder identificar en qué países se encuentra el consumidor final. Hay que tener en cuenta que las barreras al comercio internacional desvían las mercancías hacia puertos situados en países distintos al de origen del producto, pero que tienen mejor acceso a mercados protegidos. Por otra parte, la comparación entre las cifras estadísticas de cantidad importada (peso, unidades) y su valor monetario correspondiente nos dará una idea aproximada del precio FOB de nuestra competencia.

- **Las restricciones a la importación**
Limitan el acceso a los mercados, especialmente en los países en vías de desarrollo que mantienen un sistema de cupos o elevados aranceles, lo que endurece la competencia para productos extranjeros. En los países desarrollados habrá que estudiar las barreras no arancelarias (requisitos técnicos, sanitarios, ecológicos, etc.) que también dificultan la exportación. En la UE existen todavía algunas barreras técnicas que obstaculizan las exportaciones. Ha surgido una tendencia creciente a introducir barreras técnicas con la justificación de proteger el medio ambiente. Por ejemplo, la normativa alemana exige que los envases sean reciclables y, por lo tanto, tienen que ser devueltos por los usuarios después de ser utilizados, pero esta responsabilidad incumbe al fabricante extranjero. En este sentido, hay que señalar que la jurisprudencia comunitaria otorga prioridad a la defensa medioambiental sobre la libertad de comercio.
- **La necesidad de homologar el producto**
Esta necesidad puede apoyarse en una normativa legal o en un hábito de consumo de los compradores que rechazan todos aquellos productos que no cumplan determinadas especificaciones, y que acrediten la certificación corriente, que en muchos casos tiene que ser expedida por un organismo del país del importador.

Investigación de mercados en el país de destino

En esta segunda etapa nos ceñimos a una investigación de marketing *business to business* ya que la información la vamos a tener que buscar entre empresas, compradores profesionales o agentes que intervengan directamente en el mercado. Generalmente en este tipo de investigación nos encontramos con que las fuentes de información secundaria son muy escasas, la competencia no está dispuesta a compartir su conocimiento del mercado, los canales de distribución son muy heterogéneos y la demanda final está muy dispersada en centros de compra separados geográficamente.

En estas condiciones la investigación de mercados exteriores debe poner en práctica técnicas cualitativas y, de entre ellas, la más utilizada es la entrevista personal en profundidad. La recogida de información cualitativa puede hacerse por varios procedimientos. En la medida en que exista un número elevado de interlocutores tendrán que filtrarse las entrevistas personales con encuestas vía correo, fax o teléfono (ver Cuadro siguiente). Deberá elaborarse un cuestionario breve pero que incluya los aspectos fundamentales de la investigación. El conocimiento in situ del mercado y el contacto directo con posibles compradores, servirá para contrastar los productos en términos de calidad y precio con los que se están comercializando en el país.

Sistemas de recogida de información cualitativa en mercados de exportación

	Correo	Teléfono	Fax	Personal
Coste	Bajo	Más alto	Medio	El más alto
Plazo	Largo	El más corto	Corto	Medio
Muestra/Cuotas	Insuficiente	Filtro	Insuficiente	Control previo
Cuestionario	Muy sencillo	Hasta 10 minutos	Muy sencillo	Hasta 60 minutos
Información	Meditada	Espontánea	Muy meditada	Contrastada
Resultados	Muy lentos	Inmediatos	Rápidos	Lentos

Además de las entrevistas con compradores potenciales deberán visitarse establecimientos de venta al público para comprobar la oferta disponible y los hábitos del consumidor. Es también importante valorar la imagen que se tiene de los productos (*el made in*) en general y del sector, en particular. Hoy en día las marcas son el principal activo de las empresas y la marca país puede ser un valor añadido importante si se sabe utilizar correctamente, mientras que en otras ocasiones será una barrera que habrá que sobrepasar.

En esta fase de prospección de mercados en países de destino pueden utilizarse los instrumentos de promoción comercial de las entidades que apoyan la exportación como el ICEX, las Cámaras de Comercio, los Institutos de Desarrollo Regional o las Asociaciones de Exportadores. Para un primer contacto con el mercado son muy útiles las misiones comerciales, bien sean sectoriales o multisectoriales, y la participación en ferias. Las ferias además de ser un vehículo de promoción comercial también constituyen una buena oportunidad para entrar en contacto por primera vez con un mercado. En un espacio corto de tiempo (una semana) y con un coste reducido se tiene la oportunidad de acceder a un gran número de compradores potenciales y, además, se conocerá la oferta local e internacional competidora. Es una buena ocasión para desarrollar una investigación de mercados, aunque parcial, en el país de destino.

Selección de mercados objetivo

En las dos etapas anteriores se ha realizado una investigación sistemática y objetiva de los mercados más favorables. Si inicialmente existen más de 160 países, a través de este proceso se habrán reducido a no más de diez o doce

países. Por otra parte, hay que tener en cuenta el concepto de país/mercado: existen determinados países como los nórdicos que conforman un bloque homogéneo, mientras que un país como Estados Unidos presenta mercados muy distintos que será necesario investigar y seleccionar separadamente, con un criterio más regional y cultural que, exclusivamente, estatal.

Los criterios de elección de mercados prioritarios son básicamente cuatro:

- **Tamaño del mercado**
Consiste en elegir uno o varios mercados con un elevado potencial de compra que justifique la concentración de esfuerzos. En una fase inicial convendría también elegir un país cercano bien sea desde un punto de vista geográfico o cultural. Para la empresa exportadora española podría ser alguno de los principales países de la UE (Francia, Alemania, Reino Unido), Portugal, Marruecos, México o EEUU.
- **Fase de crecimiento**
Se escogen países en el que existan indicadores a nivel macroeconómico y/o sectorial de que la demanda del producto se encuentra en una fase de crecimiento. Por ejemplo, los llamados países emergentes del Sudeste Asiático (Indonesia, Malasia o Corea del Sur), así como países de Europa del Este recientemente incorporados a la Unión Europea que han avanzado más en su proceso de adaptación a la economía capitalista (Hungría, la República Checa y Polonia).
- **Precio**
Esta alternativa exige encontrar un mercado en el que el precio de entrada sea asequible 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, un avance tecnológico o una política de precios muy agresiva (precios de extinción), para eliminar competencia y conseguir una elevada cuota de mercado rápidamente. También puede verse afectada negativamente por la introducción de medidas (aranceles, tasas, impuestos) que protejan a la industria local.
- **Ventaja competitiva**
Este sería el caso de aquellos países en los que el producto ofrece una ventaja competitiva en 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 (atención al cliente, postventa, garantías). Cuando se ha encontrado un colaborador o socio idóneo para vender nuestros productos podremos considerarlo como una expectativa de ventaja competitiva en la distribución.

Fuentes de información de mercados exteriores

Existe un gran número de fuentes de información, tanto públicas como privadas, sobre mercados exteriores a las que podrá acudir en una primera etapa del estudio para preseleccionar los mercados potenciales más adecuados y preparar las siguientes etapas mediante sondeos, prospecciones y planes de marketing. A continuación vamos a resumir los principales servicios de información de que dispone el exportador, haciendo especial hincapié en los servicios prestados por el ICEX, que constituye el principal centro de información y asistencia a la empresa española que se propone competir en el extranjero.

ICEX

A través de la Dirección General de Información que aglutina todos los programas y servicios informativos al exportador, se ofrecen las siguientes bases de datos y productos informativos:

- **ESTACOM:** estadísticas españolas de comercio exterior de los últimos cinco años con desglose mensual y máximo grado de actualización. Los datos (en valor, peso o unidades) corresponden a las operaciones realizadas entre España y cualquier país, zona o subzona geográfica, facilitadas periódicamente al ICEX por la Dirección General de Aduanas (Ministerio de Economía y Hacienda) que, asimismo, también comercializa esta información. La búsqueda por producto, importado o exportado, se realiza mediante la utilización del TARIC y el nivel de desagregación puede efectuarse por capítulos, partidas o posiciones arancelarias. Las estadísticas están disponibles para cualquier provincia o comunidad autónoma española de destino u origen de la mercancía.
- **Oportunidades de negocio** es un sistema electrónico que se suministra diariamente a las empresas suscritas. Este servicio recoge las oportunidades comerciales procedentes del extranjero, transmitidas por las Oficinas Comerciales de España o recogidas de las bases de datos de la UE, ONU, Banco Mundial, Embajadas Extranjeras, Cámaras de Comercio, ferias en el exterior, etc. El propio suscriptor selecciona el tipo de información que desea recibir ateniéndose a cuatro criterios: productos que le interesan, países o áreas geográficas, tipos de información, y vías de acceso (fax, correo, e-mail). Los tipos de información suministrados son:
 - **Demandas:** peticiones de importadores extranjeros de productos y servicios ofrecidos por empresas españolas.
 - **Oportunidades de inversión,** incluyendo las propuestas de colaboración y constitución de *joint-ventures*.

- Concursos y licitaciones internacionales: se tramita la adquisición de pliegos de condiciones a través de las Oficinas Comerciales de España. El servicio cubre 70 países, especialmente de África, Asia y América.
- Noticias: información sobre mercados, nuevos estudios, exposiciones, ferias, seminarios, etc.
- A través del Programa de Orientación sobre Mercados Exteriores el ICEX organiza jornadas de divulgación sobre determinados países o zonas geográficas de interés para el exportador. Son organizadas por las Direcciones Territoriales de Comercio y cuentan con la presencia de los Consejeros Comerciales que exponen las características del país o zona correspondiente y aconsejan sobre las formas de entrada más adecuadas. También se concertan entrevistas personales entre los representantes de las empresas y los Consejeros Comerciales.
- Por último, el ICEX también ofrece un servicio de Asesorías que presta individualizadamente y a nivel de expertos, en tres áreas: homologación y normalización, contratación internacional y transporte internacional.

Oficinas comerciales de España en el exterior

Una de sus funciones primordiales es informar directamente a las empresas españolas sobre aspectos de su interés, como estadísticas de comercio exterior, aranceles y normativa legal, listados de posibles importadores/distribuidores, etc. También puede ser de utilidad a la hora de concertar visitas en un viaje de prospección de mercados. Actualmente existen un total de ochenta oficinas comerciales que cubren el 95 % de los países con los que España tiene relaciones comerciales. En el caso de un país donde no existe oficina 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 Guatemala dependen, Nicaragua, Honduras y El Salvador. De la Oficina de la República Checa depende Eslovaquia. En Estados Unidos, hay oficinas en Chicago, Los Ángeles, Miami, Nueva York y Washington.

Con el programa de Departamentos de Información Especializada en toda la red de oficinas comerciales del exterior se pretende mejorar las fuentes de información y dotar a las oficinas de personal especializado (analistas de mercados) que refuercen los efectivos actuales. La relación completa y actualizada de OFCOMES puede solicitarse en el ICEX y en las Delegaciones Territoriales de Comercio.

Cámaras de Comercio

Existen un total de 85 Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, distribuidas por todas las provincias españolas. A ellas hay que añadir las Cáma-

ras de Comercio españolas en países o ciudades extranjeras (mas de 30) que están formadas por empresarios españoles y extranjeros con el objetivo de fomentar el comercio bilateral. Las Cámaras facilitan información sobre temas muy diversos de comercio exterior.

Asociaciones de Exportadores

El ICEX a través de su base de datos ASOC ofrece datos de identificación de unas dos mil asociaciones, federaciones, agrupaciones y consorcios de empresas españolas. Muchas de estas organizaciones, bien sea sectoriales o multisectoriales, 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. Las que están reconocidas oficialmente reciben subvenciones y ayudas estatales.

Bancos

Los grandes bancos comerciales han potenciado las divisiones y servicios especializados en promoción y asesoramiento con destino a los exportadores.

La banca extranjera establecida en España también ofrece asesoramiento de sus respectivos países a los exportadores españoles. Puede ser útil, especialmente, en aquellos países en los que sea difícil obtener información sobre la solvencia de importadores o posibles socios comerciales. Cuando Perfumería Gal tuvo que seleccionar un distribuidor de sus productos de tocador en Arabia Saudita acudió, entre otras fuentes, a un banco árabe con oficinas en Madrid, que previo estudio de los candidatos mas adecuados le presentó a la empresa que sería finalmente elegida.

Consultoras especializadas

La investigación de mercados de exportación también puede realizarse o completarse parcialmente a través de los servicios ofrecidos por consultoras especializadas. Sin embargo, pocas de estas empresas tienen una cobertura mundial. Están establecidas sobre todo en países desarrollados (Estados Unidos, la Unión Europea, Japón), mientras que en países subdesarrollados apenas tienen representación. Sus clientes son en su mayor parte grandes multinacionales de bienes de consumo, sector financiero y transportes.

En ocasiones, estas compañías multinacionales de investigación actúan como coordinadoras para realizar estudios internacionales, especialmente los estudios multipaís. Contratan a compañías locales que actúan como proveedoras de trabajo de campo y realizan la recogida y preparación de datos en el propio país, para estudios que son coordinados desde otro país, generalmen-

te, donde se sitúa la central mundial o regional de la empresa multinacional que encarga el estudio.

Actualmente las necesidades de investigación son cada vez más complejas y continuas por lo que estas compañías ofrecen servicios internacionales muy variados como el seguimiento de la eficacia de las acciones de marketing y publicidad, grado de satisfacción de los clientes, calidad del servicio, valor de la marca (de productos y corporativa), etc.; el estudio de la red de distribución (necesidades, motivaciones, grado de satisfacción con proveedores) es uno de los elementos que tiene cada vez más importancia en la investigación de mercados internacionales.

A continuación reseñamos los principales servicios de las consultoras con mayor cobertura internacional:

NIELSEN proporciona una amplia gama de servicios orientados a fabricantes de bienes de consumo, especialmente en los sectores de alimentación y bebidas, tabaco, limpieza, perfumería y cosmética. Se trata de suministrar información que sirva de base para mejorar las estrategias de marketing y las acciones promocionales. Los datos se refieren a volúmenes de venta, cuotas de mercado, tendencias, precios, distribución y niveles de inventario. También desarrolla análisis y modelos de gestión de ventas, test de marketing, auditorías a la medida y sistemas de información para la toma de decisiones.

Para el exportador que necesite obtener información de marketing en mercados exteriores, ofrece una serie de productos y servicios que, de acuerdo a un proceso secuencial en su utilización serían los siguientes:

- Europa Retail Trends: es una publicación editada en seis volúmenes (en conjunto 16 países europeos) que proporciona una información sistemática de la industria de la distribución dentro del marco europeo. También se editan publicaciones similares para países no europeos.
- Anuario/Evolución Nielsen por países: ofrece una síntesis ordenada de mercado con datos útiles a la hora de: diseñar un plan de marketing; elaborar o analizar una logística de ventas; gestión de compras; fijación de precios; realización de estudios sobre el comportamiento del consumidor; preparación de una campaña publicitaria; etc.
- Informe Previsiones Nielsen: es una publicación periódica de las tendencias del consumo y su previsión a medio y largo plazo. Constituye una herramienta destinada a la elaboración de planes estratégicos de las empresas.
- Panel de Detallistas: facilita, fundamentalmente, datos de las ventas al consumidor, compras e inventarios de los detallistas, distribución y precios de venta al público, obtenidos a través de una encuesta con

establecimientos colaboradores. La información se puede segmentar por tipos de producto, área geográfica y clase de establecimiento.

- Panel de Consumidores: ofrece información estratégica sobre el comportamiento del consumidor (número de veces que una familia compra una marca, cuánto compra cada vez, formatos ideales, promociones mas atractivas etc.) cuyo objetivo es conocer el posicionamiento de las marcas en el mercado. Los datos se obtienen a través de una muestra de hogares representativos. Completa la información del panel de detallistas.
- Mini-Test: es un estudio de carácter experimental para conocer el comportamiento del consumidor ante las alternativas del marketing-mix del producto. Permite analizar la diferencia en ventas, ante cambios en el envase, formato, sabores, colores, diferentes sistemas de promoción o publicidad en el punto de venta, etc.

NIELSEN cuenta con una División de *Consumer Research* cuya finalidad es realizar una investigación de mercado a la medida de cada cliente, utilizando toda la información sobre la estructura de los distintos mercados de consumo y sobre las inversiones publicitarias de que NIELSEN dispone. Un equipo de técnicos especializados realiza todo tipo de estudios sobre un público objetivo adecuado a cada ámbito de actividad: Estudios de Base, Test de Penetración, Test de Concepto, Test de Producto, Estudio de Actitudes y Motivaciones, Búsqueda de Oportunidades para nuevos productos, Estimación del Mercado Potencial de un nuevo producto, etc. La red de oficinas de NIELSEN abarca 55 países. Existen varios equipos de coordinación internacional que desde Estados Unidos y Suiza se encargan de controlar y agilizar todo el flujo de información entre las distintas organizaciones nacionales.

En el sector farmacéutico IMS INTERNATIONAL es el líder en el suministro de información para la investigación de mercados. Dispone de datos sobre el consumo de medicamentos en más de 60 países. La base de datos *on-line* abarca 18 países. Uno de los principales usos de la información es la gestión de la fuerza de ventas: mediante la segmentación de las ventas por territorios se puede evaluar la eficacia de los vendedores, mejorar la productividad y reducir el coste de las ventas.

Con oficinas propias en 44 países, mas de 1.250 empleados fijos y 6.000 entrevistadores que pueden trabajar en proyectos internacionales, RESEARCH INTERNATIONAL realiza cualquier investigación de marketing que se precise en cualquier lugar del mundo, que puede ser planteada, coordinada y realizada, utilizando como interlocutor la oficina del país que mas convenga al cliente. Se investiga todo tipo de sectores y de públicos objetivo (por ejemplo, niños, médicos, accionistas de bolsa, etc.). Se busca una investigación

homogénea, que no obstante se adapte a las condiciones locales de cada país. Las principales áreas en las que se llevan a cabo los estudios son:

- Segmentación de mercados y detección de nichos de mercado.
- Estimación de potencial de ventas de nuevos productos, variedades o gamas.
- Diseño y aceptación de nuevos productos y servicios.
- Satisfacción de la clientela: detección de parámetros prioritarios y seguimiento.
- Hábitos de compra, consumo y utilización de bienes y servicios.
- Posicionamiento e imagen de marca. Imagen corporativa.
- Test de concepto, producto, envase, etc.
- Optimización del marketing-mix.

La compañía cuenta con una gama de técnicas de investigación propias y registradas: *Conceptor* describe los mercados mediante la generación de una base de datos de situaciones de uso que permite evaluar el interés de los huecos existentes; *Locatot* es un modelo de optimización de la imagen de marca o corporativa que predice variaciones en la preferencia, originadas por cambios de imagen; el modelo de predicción *Microtest* establece el volumen de ventas aplicable a un nuevo producto o relanzamiento, una nueva variedad, gama o línea; finalmente, con el producto *Smart* se analiza la satisfacción de la clientela y las posibles vías de optimización de la misma.

En el campo de la información crediticia y financiera la multinacional norteamericana DUN & BRADSTREET proporciona informes comerciales, clasificación de crédito y análisis de pagos de más de 35 millones de empresas/negocios en todo el mundo. A través del servicio *DB Access* esta información puede obtenerse en tiempo real para empresas de la UE, Estados Unidos y Canadá. La traducción de informes del idioma del país de origen al español o al inglés se realiza de forma instantánea. La compañía también ofrece servicios de marketing *business to business*. La publicación *DB Europa* recoge, en cuatro volúmenes, las 63.000 empresas líderes de 20 países europeos.

Información en Internet

Es fácil observar acudiendo a un departamento de exportación de una empresa española que el medio más utilizado actualmente para la obtención de información inicial sobre mercados extranjeros es la exploración de la WWW, que está sustituyendo a los medios más tradicionales analizados anteriormente. Las ventajas son demasiado obvias ya como para que requieran de gran explicación, y probablemente se irán acentuando.

En la actualidad, la habilidad en el manejo de un buen buscador (Google es el más utilizado) es prácticamente todo lo que se necesita. Anteriormente, tener conocimiento de las páginas más útiles facilitaba las cosas. En el anexo A incluimos una lista de páginas Web de utilidad para el comerciante internacional (se encuentran fácilmente con Google), aunque hay mucha más información en otras fuentes que puntualmente será de más utilidad a cada empresa específica. Una lectura del anexo proporciona un rápido vistazo a la información disponible de más utilidad general.

EOI

eoi

3 FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES



Una de las decisiones clave de la empresa que desea expandir sus actividades hacia mercados exteriores es la elección de la forma de entrada mas apropiada en cada uno de ellos. Existen distintas alternativas que van desde la exportación a través de intermediarios en el país de origen (exportación indirecta) hasta la creación de un establecimiento de producción propio en el país de destino. Cada una de estas formas requiere una determinada inversión, un determinado compromiso con el mercado y un grado de control distinto sobre el marketing internacional.

Salvo excepciones, la entrada a nuevos mercados se realiza a través de formas que implican pocos recursos y riesgo. El nivel de compromiso se amplía a medida que la empresa adquiere un mayor conocimiento sobre el mercado y los resultados obtenidos justifican inversiones superiores.

Las formas de entrada se engloban en dos grandes apartados: la exportación, que a su vez puede ser directa, indirecta y concertada, y la producción en mercados exteriores.

Exceptuando la venta directa desde el mercado de origen al de destino y el establecimiento de sucursales de venta o de producción en mercados exteriores, las demás alternativas de acceso implican la colaboración con un intermediario en algún aspecto del negocio internacional, bien sea un agente, distribuidor, socio o colaborador.

Las empresas internacionales suelen utilizar simultáneamente varias formas de entrada en mercados exteriores. Así, por ejemplo, la empresa FREIXENET tiene sucursales de venta en el Reino Unido y Alemania; en Francia cuenta con establecimientos propios; además, constituyó una *joint-venture* con un importante productor alemán de vinos espumosos para la distribución en el mercado alemán de algunos de sus productos; en Estados Unidos tiene también una sucursal de ventas y una planta de producción propia en California; ha llegado a un acuerdo de *piggyback* con la empresa DOMECCQ para distribuir un producto FREIXENET a través de su red de ventas en el mercado norteamericano. Por último, tiene acuerdos con las empresas SEGURA VIUDAS y CASTELLBLANCH para penetrar en ciertos mercados.

La exportación

La exportación es la forma de acceso a los mercados exteriores que implica un menor compromiso para la empresa; es una opción de riesgo bajo a la que no es necesario destinar grandes recursos. Suele ser el primer paso en el proceso de internacionalización de las empresas. Además, la exportación es la forma de entrada que, normalmente, cuenta con mayores ayudas por parte de los Gobiernos. La necesidad de fomentar las exportaciones por medio de medidas macroeconómicas (por ejemplo, la política de tipos cambios) o microeconómicas (servicios de apoyo al exportador, financiación privilegiada), se admite sin discusión en un mercado tan competitivo como el actual en el que la economía global es un realidad. En Europa y la mayoría de los países occidentales, el fomento público de las exportaciones a nivel nacional se encomienda a un organismo estatal especialmente creado y dotado de recursos a tal efecto. Las ayudas y servicios que prestan estos organismos son especialmente útiles para las PYMES.

Las empresas empiezan a exportar por diversas razones. Uno de los estímulos internos más importantes proviene de la dirección de la empresa. Si los directivos están convencidos de la oportunidad de introducirse en mercados extranjeros, la decisión está ya tomada, y el éxito o fracaso de la actividad internacional dependerá de la capacidad de la empresa y las posibilidades que ofrezcan los mercados exteriores. La exportación, especialmente para las PYMES, puede tomarse bien como una oportunidad o como una amenaza. Este último caso ha sido el motivo de internacionalización para algunas empresas españolas, que se han visto amenazadas por sus homólogas europeas en el mercado nacional, tras la desaparición de barreras comerciales en la UE.

Existen tres formas de entrada en mercados exteriores cuando la comercialización se realiza mediante exportaciones: la exportación indirecta, la directa y la concertada. En la exportación indirecta, la empresa exportadora realiza los servicios de intermediarios instalados en el propio mercado, que son los que llevan a cabo las actividades de exportación y marketing internacional de los productos que se exportan. En la exportación directa, la responsabilidad y actividades de venta internacional permanecen en manos de la empresa exportadora. Por último, la exportación concertada supone la existencia de un contrato de colaboración con otras empresas, para introducirse o aumentar la cuota de ventas en un mercado extranjero.

La exportación indirecta

Desde un punto de vista operativo, la exportación indirecta es para la empresa una venta doméstica ya que todas las tareas de comercialización las realizan otras empresas u organizaciones. Estos intermediarios están situados en el mismo mercado del exportador, encargándose de las tareas de exportación, en nombre de la empresa, o comprando y revendiendo en mercados exteriores por cuenta propia. La política de marketing internacional del exportador la lleva a cabo el intermediario, con excepción de las modificaciones necesarias para la comercialización del producto en otros mercados, tales como las propias características intrínsecas del producto, tamaños y cantidades, envase y embalaje.

Las actividades del intermediario incluyen: selección del canal o canales de distribución en los mercados exteriores, promoción, distribución física del producto, y otros servicios relacionados con la colocación del producto en distintos mercados. Para realizar estas actividades el intermediario cuenta con una organización que puede incluir sucursales, almacenes, medios de transporte, etc.

Una figura singular dentro de la variedad de intermediarios del comercio internacional son las compañías de *Trading*. Se trata de empresas de importación-exportación, especialistas en los mercados exteriores en los que operan, que conocen las necesidades y capacidad de compra de clientes y consumidores. Como especialistas emplean las fórmulas más eficaces de aproximación, el modo más adecuado de presentar el producto y el marketing más apropiado que debe llevarse a cabo para cada producto y mercado. A nivel administrativo, las *trading* se ocupan de coordinar y ejecutar los trámites que acarrearán las operaciones de importación-exportación, estudian los embalajes más adecuados, las mejores vías de transporte y los seguros más convenientes. En ocasiones, también pueden colaborar en el montaje financiero de las operaciones, proponiendo fórmulas que, de acuerdo a su experiencia y las características del mercado, sean las más eficaces y menos onerosas para su cliente. Es el caso, por ejemplo de la *trading* española BBV TRADE en España, vinculada a la entidad bancaria BANCO BILBAO VIZCAYA. Toda esta oferta de servicios puede muy bien suplir las carencias que en materia de comercio internacional presentan las PYMES.

En Japón existen 10.000 empresas de *trading* conocidas como *Sogo Shoshas*. En conjunto manejan el 50% de las exportaciones e importaciones japonesas. Las tres mayores son: C. ITOH, MITSUI & Co. Ltd y MITSUBISHI SHOJI KAISHA Ltd. Las *trading* japonesas más grandes desarrollan actividades de distribución en el mercado doméstico, así como otro tipo de actividades tales como almacenamiento, transporte, financiación, construcción e inmobiliarias, seguros y consultoría. Las de menor tamaño se dedican en ex-

clusiva a actividades de importación-exportación: actúan como departamentos de comercio exterior compartidos por varias empresas que de esta forma disponen de oficinas de representación en mercados exteriores.

La mayoría de las empresas *trading* ejercen más bien como agencias de compras que como representantes de ventas. Su trabajo consiste en localizar compradores que necesitan productos, que no suelen ser los más importantes para su actividad, por lo que no se dedican a buscar y negociar directamente las mejores ofertas en los mercados internacionales. Las *trading* identifican a los posibles suministradores de esos productos y acuerdan con ellos unas comisiones sobre las ventas que cierran con los compradores que han localizado previamente en un país extranjero.

En España la implantación de empresas de *trading* es inferior a la de otros países europeos de mayor tradición internacional como Holanda o Suiza. Las tradings españolas son pequeñas y, generalmente, especializadas un uno o dos países y sectores.

La exportación directa

Supone la venta de un exportador directamente desde el mercado de origen o desde una sucursal o filial de ventas propia a un importador, agente, distribuidor o comprador final localizado en un mercado exterior. Las transacciones se llevan a cabo directamente por un departamento específico de la empresa exportadora o una organización de marketing y ventas localizada en el mercado exterior. La diferencia entre la exportación indirecta y la directa es que, a través de esta última, los fabricantes desarrollan la actividad exportadora en lugar de delegarla en otros. En la exportación directa todas las tareas relacionadas con la investigación de mercados, distribución física, documentación de la exportación, fijación de precios, etc., se llevan a cabo por el departamento de exportación de la empresa.

La exportación directa suele reportar mayores ventas que la indirecta, si bien la obtención de un beneficio superior dependerá de si el incremento de las ventas compensa también los costes del proceso, que lógicamente son más elevados.

Sin embargo las ventajas de la exportación directa no consisten únicamente en un incremento en el volumen de ventas y de beneficios, sino también en el hecho de que se tiene un mayor control, una información más directa del mercado, un conocimiento más profundo y una experiencia adquirida en el marketing internacional.

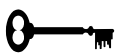
Venta directa

La empresa vende directamente a sus clientes finales en mercados exteriores. Para ello dispone de sus propios representantes de ventas, que se desplazan regularmente a los mercados de exportación, donde llevan a cabo su labor comercial. Esta forma de entrada es usual en exportadores de grandes equipos industriales, obras civiles y de ingeniería, y plantas llave en mano. En estos casos el número de clientes potenciales es limitado y están muy localizados. Por otra parte, estos productos exigen un importante esfuerzo de servicio al cliente, por lo que, especialmente para los mercados mas alejados, es aconsejable que la empresa constituya unas sucursales o filiales comerciales, para dar unos servicios preventa y postventa a los clientes, y un suministro fluido de piezas de recambio. Además de incorporar un valor añadido al producto se consigue un mayor acercamiento al mercado y, por tanto, un mayor conocimiento de sus características y de las necesidades de los clientes.



Los representantes de ventas internacionales tienen que ser muy buenos profesionales ya que además de conocer perfectamente el producto que venden y la empresa a la que representan, tienen que contar con información de primera mano de los mercados en los que trabajan: características, forma de hacer negocios y trato con los clientes, usos y costumbres, hábitos y formas de compra, etc., idiomas, etc. Es importante que mantengan una estrecha relación con los clientes y, también, sepan transmitir a la empresa las necesidades y evolución de los mercados exteriores.

Agentes y distribuidores



La utilización de la figura de un agente/distribuidor en mercados exteriores es relativamente sencilla, práctica y no muy costosa. Es la fórmula normalmente utilizada por empresas que se introducen por primera vez en un mercado, por empresas de pequeño tamaño y, también, es muy habitual cuando se trata de productos industriales. La diferencia entre la figura de agente y la de distribuidor es que el segundo es un cliente para la empresa, mientras que el agente es un representante que actúa en nombre de la misma.

Diferencias
entre agentes y
distribuidores

El distribuidor compra y revende el producto del exportador, mientras que el agente transmite los pedidos de los clientes de su mercado a la firma exportadora a la que representa, situada en otro mercado. La compensación del agente proviene generalmente de una comisión sobre el volumen de ventas. La del distribuidor suele estar determinada por un margen comercial como descuento efectuado por el exportador sobre los precios de los productos que le suministra. A continuación se exponen algunas de las características más importantes que hay que tener en cuenta a la hora de seleccionar un agente/distribuidor en mercados exteriores:

- Conocimiento del mercado
- Cuota del mercado que representa
- Área geográfica que cubre
- Productos y empresas que representa
- Tamaño de la empresa
- Experiencia con la línea de productos del exportador
- Organización y calidad de la fuerza de ventas
- Capacidad para ofrecer servicio postventa
- Solvencia financiera
- Relaciones con el gobierno local
- Conocimiento de idiomas
- Interés en colaborar con el exportador

El nombre y direcciones de posibles agentes o distribuidores en un mercado exterior puede obtenerse de distintas fuentes: Cámaras de Comercio, Embajadas, Oficinas Comerciales de España en el Exterior, directorios, bancos, etc. En muchas ocasiones a través de las entidades citadas se puede obtener información más detallada sobre posibles agentes/distribuidores, tal como: número de empleados, áreas de ventas, productos y empresas que representan, informes de solvencia, etc.

Una buena forma de contactar con gran número de agentes y distribuidores en un corto espacio de tiempo es acudir como expositor a una feria internacional. LA BELLA EASO eligió la feria de bollería de Colonia como primer paso para darse a conocer entre distribuidores de alimentación europeos.

Una vez que se ha obtenido información suficiente sobre los posibles agentes o distribuidores, se ha tomado contacto con ellos y se ha realizado una primera selección, el exportador debería visitar el mercado para tener un contacto directo con algunos de ellos, antes de tomar una decisión final. Una visita ofrece una percepción del mercado que no puede desprenderse tan solo de un informe escrito. También establece una relación más personal con los posibles agentes o distribuidores que pueden hacer que la futura comunicación escrita tenga mayor sentido. Finalmente, el conocimiento y trato personal estimula el interés por hacer negocios.

En algunos mercados la selección de un representante puede hacerse muy difícil por no encontrar ningún candidato idóneo y que, además, se muestre motivado a colaborar con la empresa exportadora. En estos casos la empresa, en función del interés, tendrá que conformarse con los representantes disponibles en el mercado, abandonar o posponer su entrada, o bien adoptar otra estrategia de penetración diferente a la del agente/distribuidor.

Como conseguir agentes

Diversos
grados de
exclusividad

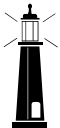
El exportador puede dar al agente la exclusividad del mercado, es decir, comprometerse a no nombrar otro agente para el mismo mercado, ni realizar ventas directamente; también existe la posibilidad de excluir ciertos clientes (generalmente, los grandes compradores) del acuerdo de representación. El agente, por otro lado, puede llevar a cabo la representación en más de un mercado. El distribuidor es casi siempre exclusivo y suele representar a un solo exportador. Los agentes, como norma general, están especializados en un sector o una línea de productos y representan a varias empresas dentro del sector. Antes del nombramiento de un agente es importante que el exportador conozca la línea de productos que representa, ya que si alguno fuera directamente competitivo con el del exportador debería elegirse otro agente.

El contrato de agencia o distribución es un documento legal que debe ser preparado cuidadosamente. No es imprescindible, pero sí aconsejable contar con el asesoramiento de un abogado. Es importante firmar el contrato con unas condiciones que tengan en cuenta las nuevas circunstancias que puedan surgir a lo largo del tiempo. Siempre es más sencillo firmar un contrato de agencia o distribución que finalizarlo. Hay que tener en cuenta que la legislación de contratos varía de un país a otro. Además el coste de rescisión puede ser elevado, especialmente, cuando se trata de un contrato de distribución.

Generalmente, los agentes/distribuidores prefieren la cotización de precios CIF, ya que supone un menor trabajo y responsabilidad, y, además, que dicha cotización se haga en la moneda su país, con lo que evitan riesgos por diferencias posteriores de cambio. Otra consideración importante para los representantes son las condiciones de pago. Se puede utilizar desde una cuenta abierta al crédito documentario irrevocable. El exportador debe conseguir un equilibrio entre la seguridad financiera y la necesidad de satisfacer y motivar a su representante. Es habitual, que los costes de promoción del producto los soporten al 50% exportador y distribuidor.

Al comienzo de la relación, los exportadores deberán preparar y formar a la fuerza de ventas del representante para que esté en condiciones de introducir sus productos en el nuevo mercado. El conocimiento del producto es esencial, sobre todo, en bienes industriales. El contacto fluido con agentes y distribuidores es importante para motivar las ventas del producto.

En Europa Occidental, la venta a través de intermediarios (agentes o distribuidores) está en claro retroceso, sobre todo para productos de consumo que importan grandes cadenas y centrales de compra, ya que muchas de ellas tienen la capacidad de acceder directamente al fabricante. Las cadenas de hipermercados y de grandes almacenes cuentan con departamentos de compras cuyos ejecutivos viajan por todo el mundo seleccionando las mejores ofertas. El agente o distribuidor es un intermediario que, lógicamente, incorpo-



ra sus márgenes comerciales al producto y, por lo tanto, encarece el precio final.

Establecimiento de una subsidiaria comercial

Constituye la siguiente etapa en el proceso de internacionalización de las empresas y, generalmente, viene precedida por la venta realizada a través de un agente/distribuidor que ha desarrollado una labor positiva, obteniendo una cuota de ventas creciente. Las expectativas de un mercado favorable hacen que los costes de crear una subsidiaria propia (sucursal o filial) puedan cubrirse con beneficios obtenidos mediante incrementos de ventas o, incluso, reducirse (por ejemplo, costes de transporte). El establecimiento de subsidiarias comerciales es costoso por lo que solo se lleva a cabo cuando el mercado absorbe un volumen importante del producto exportado. Pueden existir motivos fiscales en la selección de esta forma de entrada, ya que el establecimiento de sucursales o filiales en mercados con menor presión fiscal o en los llamados "pasos fiscales" reduce la carga fiscal global de la empresa.

La subsidiaria de ventas se encarga de canalizar todos los pedidos de compra del mercado exterior donde se encuentra, y vende directamente a los compradores (a nivel mayorista o minorista). La determinación de precios y márgenes sin intermediarios hace que el producto sea más competitivo. La distribución se agiliza y se obtienen plazos de entrega más cortos, que contribuyen a mejorar la rotación de almacenistas y detallistas. Al estar presente en el mercado se conocen de forma directa las necesidades, gustos hábitos y períodos de compra de los clientes.

La implantación en los mercados exteriores mediante una oficina comercial mejora las relaciones con el medio profesional local y con la Administración Pública. La empresa puede, además, disminuir sus costes de envío gracias a una mejor programación que evite pequeños suministros fraccionados, lo que se traduce en lotes óptimos de entrega con reducción del coste administrativo y logístico. Muchas subsidiarias comerciales cuentan con facilidades de almacenamiento, pudiendo mantener un inventario de productos, repuestos, suministros para mantenimiento, etc. Otra de las razones para abrir una subsidiaria comercial es prestar un servicio postventa en productos en los que el representante local no puede ofrecerlo con un mínimo de calidad, debido a dificultades técnicas o logísticas.

Es preferible, que la oficina esté gestionada por gerentes de la nacionalidad del país donde esta localizada o, en su defecto, que tenga experiencia en ese mercado. También es conveniente que los principales ejecutivos y el personal técnico (para el caso de productos industriales) hayan seguido algún curso de formación en la empresa matriz.

Centros logísticos de distribución

La eliminación de barreras comerciales y la práctica desaparición de trámites aduaneros para el transporte de las mercancías dentro de la UE, ha motivado la concentración de los centros de distribución de grandes empresas. Para muchas multinacionales es suficiente un sólo centro de almacenamiento y distribución desde el que abastecen a los principales mercados comunitarios. Estos centros se sitúan, preferentemente, en zonas y puertos francos, donde se les facilita la tramitación de las importaciones y posterior re-exportación de los productos, ya que en estos espacios económicos no se aplican los aranceles y otros impuestos a la importación, ni existen medidas comerciales para productos importados que se van a destinar a mercados extranjeros.

Diferencias entre filiales y sucursales

Las subsidiarias de ventas pueden adoptar jurídicamente la forma de sucursales o filiales comerciales. Las sucursales de venta son subsidiarias comerciales que carecen de personalidad jurídica propia dependiendo y actuando en el mercado en nombre de la casa matriz. La filial sin embargo, es una sociedad independiente constituida de acuerdo con la legislación del país en el que se establece y, por tanto, dotada de personalidad jurídica. Esta forma jurídica limita la responsabilidad de la filial a sus propios activos y no a los del grupo. Al ser empresa local, la aceptación entre los clientes será mas favorable que el caso de la sucursal, ya que hay una integración permanente en el mercado, se demuestra la voluntad de permanencia en el mercado, existe una mayor continuidad en el servicio, y una mejor adecuación a la normativa y a los usos comerciales locales.

La implantación comercial en Europa Occidental mediante una filial o sucursal no plantea problemas jurídicos ni de control de cambios, existiendo libertad de establecimiento sin discriminación para la empresa extranjera. En otras zonas geográficas se pueden encontrar inconvenientes y trabas legales impuestos por la legislación local sobre inversión extranjera, sobre todo, en lo que respecta a la participación nacional en el capital, control de la gestión y nombramiento de gerentes de la compañía mixta.

Como paso previo a la apertura de una filial comercial debe estudiarse la ubicación más idónea. PLANETA INTERNACIONAL que cuenta con filiales en los principales países latinoamericanos creó, en 1994, un filial en Estados Unidos para atender directamente a sus clientes en el mercado norteamericano. Se eligió la ciudad de Miami, por varias razones:

- Comerciales: importante población de habla hispana en el Estado de Florida, y con un nivel cultural alto. Además, existe la posibilidad de la apertura del mercado cubano en el futuro.
- Logísticas: proximidad y buenas comunicaciones con la península ibérica, tanto para el transporte de la mercancía (fletes mas baratos) como para los viajes de los ejecutivos entre la matriz y la filial.

- Legales: el Estado de Florida tiene una legislación favorable para las inversiones extranjeras.

Para dirigir la filial se nombra a un ejecutivo procedente de la filial de Méjico, que ya tenía experiencia en Estados Unidos. En una segunda etapa de presencia directa en el mercado se estudiará la posibilidad de fabricar libros en castellano en Estados Unidos, con el diseño y características del libro anglosajón.

La exportación concertada

Incluye distintas formas de entrada en mercados exteriores, que son muy diferentes entre sí; éstas son: el *piggyback*, los consorcios de exportación, las *joint-ventures*, las Agrupaciones Europeas de Interés Económico (AEIE), las franquicias y, por último, las alianzas estratégicas. La exportación concertada implica una colaboración con otros fabricantes, cuyo mutuo interés se basa en el incremento de las ventas en mercados exteriores, a excepción de las franquicias en las que el exportador colabora normalmente con distribuidores.

Estas vías de entrada constituyen un proceso de venta exterior intermedio entre la exportación indirecta y la directa. La empresa no desarrolla por completo la actividad internacional ya que una parte de ésta se cede a sus socios.

Piggyback

Esta forma de entrada en un nuevo mercado se produce cuando un fabricante utiliza sus canales o filiales de distribución en otros mercados para vender los productos de otros fabricantes de, conjuntamente con los suyos. Por ejemplo, algunas sucursales de la compañía norteamericana GENERAL ELECTRIC en Latinoamérica han comercializado productos de empresas americanas durante más de 50 años.

La empresa CHUPA-CHUPS utiliza esta forma de entrada en muchos mercados. Es útil para productos que circulan por canales de distribución similares y que, además, no compiten entre ellos sino que, son más bien complementarios ya que, en caso contrario, se crearían conflictos entre las empresas colaboradoras. El acuerdo puede cubrir uno o varios mercados.

La relación particular entre dos empresas que utilizan esta forma de entrada en nuevos mercados dependerá sobre todo de los intereses de la empresa que comercializa en mercados exteriores los productos de otra. Algunas compañías, como la citada GENERAL ELECTRIC han utilizado el *piggyback* con la finalidad de ampliar la línea de productos que ofrecen en mercados exteriores. Entienden que una mayor variedad en la oferta de productos ayuda a vender mejor los suyos propios.

La compensación económica de la empresa "canalizadora" proviene del descuento que el "suministrador" efectúa sobre la lista de precios domésticos. El descuento varía considerablemente en función del producto y también de los servicios que proporciona la empresa canalizadora; nunca suele ser inferior a un 10-15%. En otras ocasiones se aplica una comisión sobre las ventas como pago de la empresa suministradora a la canalizadora. Los fabricantes suelen aceptar la canalización de productos fabricados por otras empresas cuando su distribución no significa un incremento en sus gastos de infraestructura.

El *piggyback* es, esencialmente adecuado para las PYMES o para empresas que no quieran realizar importantes inversiones en la creación de redes comerciales en el exterior. Para el suministrador, las transacciones son domésticas ya que la empresa canalizadora aporta un departamento de exportación y unos canales de distribución en mercados exteriores. En este sentido, no tiene el control sobre el marketing internacional de los productos comercializados en otros mercados, algo que, no suele ser deseable, al menos a largo plazo.

En el contrato no deben olvidarse dos aspectos de suma importancia para la empresa canalizadora. El primero es la calidad de los productos y el mantenimiento del mismo nivel a lo largo de la colaboración entre las dos empresas. El segundo se refiere a la continuidad del suministro del producto o productos objeto de *piggyback*: si la empresa canalizadora ha hecho el esfuerzo de desarrollar un amplio mercado para el producto suministrado, la cancelación del suministro tendría consecuencias muy negativas para ella.

La empresa canalizadora puede utilizar su propia marca para los productos objeto de *piggyback*, utilizar la marca de la empresa suministradora o utilizar una marca distinta. IBM vendía en Estados Unidos pequeñas fotocopiadoras de la firma MINOLTA con la marca IBM. Aunque MINOLTA tenía su propia distribuidora en Estados Unidos, el prestigio de IBM y la mejor red de distribución de esta compañía aportaba mayores volúmenes de ventas a MINOLTA. El interés de IBM en este tipo de colaboración era la obtención de un margen comercial mediante la compraventa de fotocopiadoras a un precio muy competitivo sin tener que invertir en la creación y desarrollo de un nuevo producto. ROCA distribuye en España aparatos de aire acondicionado de la casa SANYO, con esta marca y la suya propia.

FREIXENET tiene un acuerdo de *piggyback* en Alemania con la empresa HENKEL para la distribución de una marca propia Don Cristóbal y en Estados Unidos con la firma DOMECCQ, que tiene una extensa red de distribución en ese mercado, para la distribución del producto con marca Lembey. El fabricante español de puzzles y juguetes educativos DISET comercializa a través

de sus redes de distribución productos de otros fabricantes extranjeros en un volumen cercano al 10% de sus ventas.

Consortios de exportación

Permiten a empresas domésticas competidoras o con líneas de productos complementarios cooperar para llevar a cabo una exportación común. Los consorcios actúan como el brazo exportador de sus miembros presentando un frente común en mercados exteriores y obteniendo importantes economías de escala.

Las actividades principales llevadas a cabo por este tipo de agrupaciones son:

- Exportar en nombre del consorcio.
- Fijación de precios de exportación
- Distribución física.
- Selección y nombramiento de agentes/distribuidores en mercados exteriores.
- Obtención de informes de solvencia y cobro de deudas.

Los consorcios de exportación pueden crearse en el mercado de origen, es decir, en el país donde están localizadas las empresas-socio, o en los mercados exteriores de destino de las exportaciones.

Las empresas vascas FAGOR y SOLAC crearon en 1994 un consorcio de exportación para comercializar conjuntamente sus productos en los mercados de Europa del Este; se trata de un consorcio de destino cuya primera actividad fue la creación de una cadena de distribución conjunta en la república Checa para comercializar los productos de las dos marcas. Las empresas de alimentación NAV1DUL, CAMPOFRIO, FUERTES, CASADEMONT, HESPERIA, OSCAR MAYER y otras, crearon un consorcio de exportación para la venta de jamón serrano en mercados exteriores. En este caso, es un consorcio de origen cuyo objetivo es la defensa y promoción en el extranjero de este producto típicamente español.

Aunque la mayoría de los consorcios se componen de empresas del mismo sector, existen también consorcios formados por empresas de actividades diversas que utilizan los mismos canales de distribución en los mercados en los que opera.. Existen consorcios que sólo se encargan de la promoción exterior de los productos o servicios de los socios, quedando en manos de las empresas el resto de actividades de exportación y marketing internacional. Este tipo de consorcios es muy frecuente cuando los socios tienen productos similares que pueden entrar en competencia directa en los mercados exteriores.

Joint-ventures internacionales

Las *joint-ventures* internacionales son empresas creadas por dos o más compañías procedentes de distintos países para el desarrollo conjunto de una actividad. Habitualmente son firmas encuadradas dentro del mismo sector pero con ventajas comparativas distintas. Por ejemplo, la participación de uno de los socios puede consistir en la transferencia de tecnología, mientras que la del otro será el conocimiento del mercado y su red de distribución.

En algunos casos, las empresas extranjeras buscan un aprendizaje y acceso rápido al mercado a través de los canales de distribución y contactos de sus socios locales. Una vez conseguidos estos objetivos, la *joint-venture* desaparece. Otras veces, la búsqueda de un socio extranjero se presenta como la única vía disponible para entrar en el mercado. Por ejemplo, en los mercados demasiado competitivos, en los que no exista espacio para un nuevo competidor. Muchas empresas japonesas que se han introducido en Estados Unidos han tenido que recurrir a *joint-ventures* con empresas norteamericanas. FUJITSU, el fabricante japonés de ordenadores, tuvo que formar una *joint-venture* con TRW para tener acceso al mercado norteamericano.

El conocimiento del mercado es normalmente la gran laguna para la mayoría de las empresas cuando se deciden a entrar en un nuevo país. La colaboración con una empresa situada en ese nuevo mercado puede ser la mejor vía para acceder a unos canales de distribución, obtener la experiencia del marketing local y los contactos necesarios.

Una *joint-venture* es una operación en la que la empresa exportadora tiene suficiente participación en el capital como para influir en la marcha de la nueva empresa pero no dispone del control absoluto sobre la misma. El contrato de fabricación y la licencia son de alguna forma *joint-ventures*, como también podría considerarse la relación de un exportador con sus distribuidores, pero en ninguna de estas fórmulas existe una relación tan estrecha y fuerte como en una *joint-venture* formal.

Con el crecimiento de la inversión y el comercio internacional, las *joint-ventures* han ido adquiriendo una importancia cada vez mayor. Al evaluar la decisión de llevar a cabo una *joint-venture* en un mercado exterior, deben compararse las ventajas y desventajas con el contrato y la licencia de fabricación, fórmulas éstas de menor compromiso, así como el compromiso superior que supondría la creación de un establecimiento propio.

Las *joint-ventures* tienen las siguientes ventajas respecto a contratos y licencias de fabricación:

- A largo plazo, generalmente, se obtienen mayores beneficios a través de la participación en la *joint-venture*.
- Mayor control sobre la producción y el marketing.
- Mayor acercamiento y por tanto conocimiento del mercado.
- Mayor experiencia en marketing internacional.

Las desventajas son importantes: la necesidad de una mayor inversión de capital y recursos de gestión, un riesgo potencialmente mas alto, y distintas prioridades y estrategias del socio internacional y el local; para el primero se trata de actividades encuadradas dentro de una estrategia global, mientras que para el socio local suelen ser prioritarias y estar centradas exclusivamente en el mercado nacional. Surgen, entonces, conflictos tales como: las decisiones sobre la reinversión de dividendos; el nivel y tipo de I +D llevado a cabo localmente; los precios de transferencia de los productos, materias primas o servicios prestados por la empresa extranjera; los objetivos prioritarios, y la organización, el control y el desarrollo de las actividades en el mercado.

La ventaja comparativa de las *joint-ventures* con respecto a la creación de un establecimiento propio es que necesitan menores recursos de capital y gestión y los fondos invertidos en la expansión internacional de la empresa podrán repartirse entre un número mayor de mercados. El principal inconveniente es el menor control que se ejerce sobre la marcha de la compañía y sobre el mercado. En algunos mercados una *joint-venture* puede ser una opción frente al establecimiento propio. En la gran mayoría de sectores económicos de la República Popular de China o en Cuba, no se permite a las empresas extranjeras, establecerse libremente o contar con mayoría de capital, por lo que tienen que acudir a *joint-ventures* con empresas públicas. Empresas españolas como ALSA, NUTREXPA o CHUPA CHUPS, tuvieron que introducirse en el mercado chino creando una *joint-venture*. A CHUPA CHUPS le costó casi ocho años encontrar el socio idóneo en este mercado.

El acuerdo de formalización de una *joint-venture* se plasma, habitualmente, en un contrato privado en el que se definen las aportaciones de los socios, los asuntos organizativos y los financieros:

- Aportaciones de los socios
Se deben incluir todas las aportaciones realizadas, que pueden adoptar distintas formas: dinero, maquinaria, patentes, equipos, instalaciones, *know-how*, etc. También se han de incluir todos los servicios necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento posterior de las actividades, tales como: asistencia técnica, aprovisionamiento de materias primas o auxiliares, servicio postventa, etc.

- Organización
Composición de los órganos administrativos y de dirección, forma en que serán tomados los acuerdos y *quorums* especiales para la toma de decisiones importantes.
- Plan financiero
Recursos necesarios de inversión inicial y funcionamiento posterior, fuentes de financiación, política de amortizaciones, política de reparto de beneficios y política de nuevas inversiones.
En la mayoría de los países, incluido España, para que este acuerdo privado tenga validez se ha de formalizar en escritura pública, que se inscribirá en el Registro Mercantil. En otros países, como el Reino Unido, se ha de llevar a cabo el denominado *Mernorandurn of Activities* y los *Articles of Association*. A través de estos documentos se obtiene el *Certificate of Incorporation*, documento similar a la escritura pública, que permite el comienzo de la actividad mercantil.

Agrupaciones europeas de interés económico (AEIE)

La AEIE es una figura creada por la UE en 1989, con una presencia creciente en el mercado comunitario, debido a la sencilla tramitación para su puesta en marcha y posterior desarrollo. Desde esa fecha hasta 1995 son alrededor de quinientas las AEIE creadas en el seno de la UE. Las AEIE son entidades constituidas por dos o más empresas comunitarias, procedentes de distintos países, que se comprometen a realizar conjuntamente una actividad. El campo de actuación es muy variado, desde la fabricación o comercialización de un producto, prestación de un servicio, desarrollo conjunto de I + D, hasta la presentación de ofertas a concursos públicos. El objetivo es incentivar la cooperación entre empresas de distintos países comunitarios.

El procedimiento de constitución es muy sencillo y rápido. No es obligatorio que los socios sean personas jurídicas, como sucede en los acuerdos de *joint-venture*, ya que las AEIE también admiten personas físicas. La aportación a la sociedad puede ser en capital, tecnología o *know-how*. Los requisitos que deben cumplirse son los siguientes:

- Deben estar constituidas por, al menos, dos personas físicas o jurídicas de dos países comunitarios distintos.
- Al nombre dado a la entidad debe seguir las siglas AEIE o las palabras "Agrupación Europea de Interés Económico".
- Tienen que estar domiciliadas dentro del territorio de la UE.
- El contrato de asociación ha de formalizarse en escritura pública y registrarse en el país en que se encuentre domiciliada la sociedad. En España, se inscribirá en el Registro Mercantil.

Esta forma de cooperación no ha tenido un gran desarrollo en España, aunque cada vez son más las empresas españolas que van participando en AEIE. En 1990 el grupo español FAGOR y tres empresas europeas del sector de electrodomésticos: THOMSON EM (Francia), OCEAN (Italia) y GDA (Reino Unido) crearon la AEIE -EURODOM-. El objetivo de esta cooperación fue unir esfuerzos para hacer frente a las grandes empresas competidoras. EURODOM tiene una política común de compras, se comparten los costes y resultados en I + D, y existe un intercambio de las prácticas empresariales que han obtenido más éxito. Otro ejemplo de AEIE participada por una empresa española es INDEPENDENT NETWORK, formada por empresas publicitarias, entre ellas la española COUNTERFORT. Su objetivo es poder llevar a cabo campañas publicitarias a nivel paneuropeo, haciendo extensivo al resto de países comunitarios, el servicio que cada socio prestaba en su propio país. De esta forma pueden competir con las grandes multinacionales del sector publicitario que cuentan con filiales en la mayoría de los mercados.

Las AEIE son una buena fórmula para iniciar la colaboración entre empresas. Si tienen un desarrollo favorable para los socios, pueden dar paso a otras formas de mayor compromiso como *joint-ventures*, alianzas estratégicas, o incluso desembocar en un proceso de fusión.

Franquicias internacionales

La franquicia internacional consiste en la cesión del producto o línea de productos, nombres, marcas comerciales, y *know-how* sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio, a una empresa situada en un mercado exterior. La empresa que cede la franquicia se denomina franquiciador y la que la recibe, franquiciado. La franquicia es un sistema muy eficaz para transplantar negocios a mercados exteriores. Los productos o servicios son distribuidos por empresas que conocen perfectamente los hábitos y normas del mercado donde actúan. El franquiciado es propietario del negocio, lo cual favorece un desarrollo más eficaz que cuando el gerente es un asalariado contratado por la empresa. Además, se reducen los problemas de gestión internacional, de riesgo y de inversión.

El franquiciado, a cambio de la cesión del negocio, se compromete al pago de unas contraprestaciones económicas que suelen consistir en una cantidad inicial y, posteriormente, un porcentaje sobre el volumen de ventas. Este porcentaje se sitúa, normalmente, entre el 1% y el 2,5 %, mientras que el pago inicial es muy variable, dependiendo del tipo y las características de la cesión, y la capacidad negociadora de las partes. Por ejemplo, el pago inicial para hacerse con una franquicia de empresas de Estados Unidos oscila entre los diez mil dólares para franquicias de servicios y un millón de dólares para un negocio de venta al por menor.



Los dos principales problemas que surgen a la hora de establecer franquicias en el extranjero son las restricciones legales que existen en algunos mercados a esta forma de entrada y las dificultades para encontrar franquiciados adecuados.

La implantación de la franquicia se puede efectuar por simple cesión o constituyendo una sociedad mixta con el franquiciado. Esta última fórmula, poco frecuente, tiene por objetivo mantener un control sobre las actividades del franquiciado.

En el contrato de franquicia se han de considerar aspectos tales como: la cesión de derechos de uso de nombre, marca comercial y logotipo, transmisión de técnicas y *know-how*, el precio, la formación y asistencia que prestará el franquiciador, duración del contrato, y capacidad de crecimiento y dimensión de los puntos de venta en el país de destino. La duración de las franquicias internacionales tiende a situarse entre los diez y los veinte años, con posteriores renovaciones por acuerdo entre las partes.

En España, las franquicias se introdujeron por primera vez en la década de los setenta y han ido creciendo progresivamente, sobre todo, a partir de mediados de los ochenta. El mayor crecimiento de franquicias en los últimos años se producido en el sector servicios.

Pero España también cuenta con empresas que han extendido sus ventas en mercados exteriores a través de franquicias. TELEPIZZA, tienen franquicias en países como Portugal, Mexico, Polonia, Bélgica, Grecia, Colombia o Chile. CORONEL TAPIOCA, empresa de distribución de prendas y artículos de aventura, tiene franquicias en Milán, Roma, Lisboa y en la ciudad francesa de Lille. El número de franquicias internacionales de empresas españolas se ha ido incrementando en los últimos años.

Alianzas estratégicas

Casi todas las formas de acceso a mercados exteriores implican algún tipo de alianza con otras empresas o entidades. La exportación indirecta, la exportación a través de agentes o distribuidores, el *piggyback*, la licencia o el contrato de fabricación, las *joint-ventures* y las franquicias implican distintas formas de colaboración. En los últimos años, han ido surgiendo otro tipo de colaboraciones que conocemos con el nombre de alianzas estratégicas. Hay cientos de casos, entre los mas conocidos están las alianzas de ERICSSON y SONY, PHILIPS y SIEMENS, GENERAL MOTORS y TOYOTA, HEWLETT-PACKARD y CANON para la distribución de microordenadores en Japón.

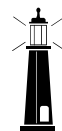
Generalmente, el motivo principal de estas alianzas es el acceso a nuevos mercados o un mejor posicionamiento en los mismos. Los socios suelen ser

empresas competidoras que pretenden beneficiarse de las economías de escala resultantes de las sinergias producidas por los acuerdos de cooperación. Otro motivo, menos habitual, es la superación de barreras comerciales proteccionistas que establecen la mayor parte de los países y bloques económicos. Las empresas colaboradoras suelen tener una dimensión parecida y las aportaciones a la alianza son similares, a diferencia de otras formas de colaboración para la entrada a mercados exteriores donde la empresa extranjera aporta principalmente tecnología, conocimientos de los procesos de producción y de gestión, productos y/o marcas, mientras que el socio local aporta básicamente su conocimiento y contactos en el mercado.

Las formas de colaboración mas habituales en las alianzas estratégicas se centran en las actividades de I + D, actividades orientadas a la eficacia de la producción por medio de economías de escala, y actividades de marketing, venta y servicio. Las ventajas principales que aportan las alianzas estratégicas a sus socios son:

- Incremento de la competitividad.
- Economías de escala.
- Desarrollo de tecnología: el intercambio tecnológico complementa y mejora los resultados.
- Reducción del riesgo.
- Superación de barreras proteccionistas.
- Incremento de oportunidades en un mayor número de mercados.

Para que la alianza estratégica sea duradera, debe existir una compatibilidad organizativa entre los socios y un esfuerzo conjunto, de forma que sus aportaciones sean equilibradas, sin que una parte domine a la otra. Un reparto desigual de beneficios asociados a la alianza, unas aportaciones desequilibradas y problemas de comunicación entre las partes por barreras idiomáticas o culturales, son el origen mas frecuente de conflictos en este tipo de colaboraciones.



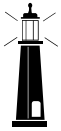
Fabricación en mercados exteriores

La fabricación en mercados exteriores puede realizarse directamente mediante una inversión en plantas de producción o puede llevarse a cabo por terceros, bien a través de una subcontratación (contrato de fabricación), o cediendo la patente o el *know-how* (licencia de fabricación).

Contrato de fabricación

En este caso el producto de la empresa es fabricado en el mercado exterior por otro fabricante, bajo contrato con la empresa. Las actividades de marketing son llevadas a cabo por la empresa que cede la fabricación de su produc-

to, no por el fabricante exterior, que se limita a producir, recibiendo un porcentaje por producto fabricado bajo contrato. El contrato de fabricación es viable cuando una empresa puede contar con fabricantes en otros mercados que tengan la capacidad suficiente para fabricar el producto con la calidad y en la cantidad satisfactorias. En algunos mercados esta capacidad puede no existir por lo que esta forma de entrada no es posible. Es una alternativa atractiva cuando las mayores ventajas competitivas de la empresa se centran en el marketing y en el servicio más que en las características del producto o el proceso de fabricación.



Esta forma de penetración es especialmente interesante para mercados de gran riesgo, cuando la situación política o económica es incierta. También es atractiva esta vía porque la empresa evita realizar una inversión en activos fijos. Otra ventaja es que la empresa puede promocionar su producto como fabricado localmente, lo cual resulta muy útil en mercados con un fuerte espíritu nacionalista. También acerca la empresa a la Administración Pública local que verá con buenos ojos la entrada de inversiones extranjeras que ayuden a crear empleo.

La principal dificultad de esta forma de entrada es encontrar un fabricante idóneo en el mercado exterior. El control de calidad es otra dificultad cuando se subcontrata la producción: la empresa tendrá que desplazar sus propios técnicos al país de destino o contratar los servicios de una compañía especializada en control de calidad (como por ejemplo, BUREAU VERITAS). Por último, existe el riesgo de estar suministrando información y tecnología a una empresa que en el futuro llegue a convertirse en un competidor. PROCTER & GAMBLE suele utilizar esta estrategia en algunos mercados, cediendo la fabricación y centrándose en el marketing de los productos. La empresa italiana BENETTON utiliza también con bastante frecuencia el contrato de fabricación. FLAMAGAS realiza la producción de su línea de mecheros más económicos a través de un contrato con una empresa china. En Barcelona se hace el diseño del producto. Técnicos de la empresa se desplazan a China para adaptar y controlar el proceso de fabricación. En una primera etapa se certifican todas las expediciones mediante un control de calidad realizado por una empresa independiente. Desde la propia fábrica en China se envía el producto a los clientes que FLAMAGAS tiene en países como Estados Unidos, Chile o África del Sur.

Licencia de fabricación

Consiste en autorizar la fabricación del producto a una empresa extranjera, cediendo las patentes, *copyrights*, marcas y *know-how* sobre el producto o el proceso de fabricación a cambio de una compensación económica o *royalty*. La concesión de licencias más usual es la de patentes y *know-how*. A la empresa que otorga la licencia se le denomina licenciador y a la que la recibe

licenciatario. El contrato de licencia puede incluir otros componentes tales como: manuales del producto, preparación técnica y comercial del licenciatario, niveles de calidad, acceso libre al departamento de diseño e instalaciones del licenciador, así como las condiciones del suministro de componentes y piezas. La cesión puede efectuarse para un mercado exterior específico, para varios o para todo el mundo. La duración mas habitual de estos contratos está entre los tres y los diez años, siendo, en la mayoría de los casos, renovables automáticamente. El licenciatario se encargará de:

- Fabricar los productos cubiertos por los derechos de licencia.
- Vender en el mercado o mercados asignados.
- Pagar un *royalty* al licenciador que, generalmente, consiste en una comisión sobre las ventas de los productos fabricados bajo licencia.

A diferencia del contrato de fabricación, el licenciatario lleva a cabo no sólo la producción, sino también la distribución y el marketing. La empresa española DISET tuvo unos años la licencia de fabricación de los juegos para adultos Trivial Pursuit y Pictionary de una empresa norteamericana; también ha cedido una licencia de fabricación de uno de sus productos a un fabricante danés para su producción y distribución en Dinamarca.

La mayor ventaja de utilizar esta fórmula de cesión de licencias de fabricación es el ahorro que supone frente al establecimiento de una planta industrial propia. En algunos casos, puede ser la única vía posible de entrada frente al establecimiento propio por limitaciones públicas de inversión extranjera en determinados mercados, u otras razones como el caso de la empresa PHILIP MORRIS que utiliza habitualmente la licencia de fabricación debido a que en el mercado de tabaco suelen existir monopolios públicos. La única forma de introducirse en estos mercados es concediendo licencias de fabricación a gobiernos para producir y vender sus marcas. Las elevadas barreras arancelarias y otras barreras a la importación de productos, los costes de transporte, así como el riesgo político en algunos mercados son los principales motivos que justifican la concesión de licencias.

Como en el caso del contrato de fabricación, el gran riesgo al que se enfrenta una empresa que concede una licencia es que el licenciatario llegue a convertirse al cabo del tiempo en un competidor. Durante la duración del acuerdo, el licenciador puede transmitir suficiente *know-how* al licenciatario como para que éste comience a fabricar un producto muy similar por cuenta propia. Esto es más difícil que ocurra con grandes marcas o nombres comerciales.

Otra razón de la poca disposición de muchas empresas a utilizar esta fórmula, es el hecho de que aporta unos beneficios reducidos. Los *royalties* no son muy elevados, sobre todo si se compara con los réditos de una inversión directa. Se sitúan, normalmente, entre un 3% y un 5% del volumen de ventas;

es habitual, también, el pago de una cantidad inicial en el momento de la concesión de la licencia.

También pueden producirse conflictos en cuanto al control de calidad, el esfuerzo de marketing del licenciataria, la interpretación de exclusividad y el número de mercados cubiertos. La compañía LACOSTE utiliza esta forma de entrada frecuentemente. En Estados Unidos tuvo una mala experiencia con la empresa a la que cedió su licencia: esta compañía siguió una estrategia de venta masiva de un producto de moda, sin posicionarlo como un producto de calidad, convirtiendo la marca Lacoste en una más; cuando pasó la moda, la marca dejó de venderse. Otros problemas surgen en parte porque el acuerdo a lo largo del tiempo puede no ser tan apropiado como al principio para una o incluso para las dos partes. Con el paso del tiempo las condiciones del mercado se van modificando.

Los ingresos provenientes de una licencia proceden, por término medio, en un 80% del *royalty* y el resto de la remuneración del licenciataria al licenciador en actividades tales como: asistencia técnica, servicios de gestión empresarial, ingeniería o venta de equipos, materiales y componentes. Cuanto menor sea el nivel de desarrollo de un mercado mayor será la cantidad de servicios de apoyo que el licenciador habrá de prestar al licenciataria.

PERFUMERIA GAL concede licencias de fabricación en países como Venezuela, Colombia, Uruguay, Paraguay o Panamá, debido a los aranceles elevados de estos mercados que protegen las industrias locales de perfumería y cosmética. En el contrato de licencia se conserva siempre la marca (el registro de la marca podrá hacerlo el licenciataria, pero siempre a nombre de PERFUMERIA GAL), la tecnología y, además, se suministra el 'producto base (aceite esencial) necesario para fabricar los perfumes y jabones. En algunas ocasiones también se suministran otras materias como colorantes o incluso envases. Se obtienen unos *royalties* (por el uso de la marca y explotación de tecnología), y unos ingresos por exportaciones directas de aceite esencial, colorantes y envases.

La entrada en otros mercados a través de licencias es creciente. Este hecho se debe a varios factores, entre otros: la creciente aparición de pequeñas empresas de alta tecnología que carecen de recursos para introducirse en mercados exteriores mediante otras formas de entrada que implican una mayor inversión; los elevados gastos de I+D cuya recuperación puede venir en parte por la concesión de licencias; los resultados de procesos de investigación llevados a cabo por universidades y centros de investigación; y la reducción del ciclo de vida de los productos.

Establecimiento de un centro de producción

La creación de un establecimiento de producción propio es la fórmula de mayor compromiso con el mercado. Debido al elevado nivel de riesgo y a la importante aportación de recursos económicos y de gestión, esta forma de entrada no es habitual entre las empresas que se encuentran en las primeras etapas en la internacionalización de sus actividades. Es utilizada con más frecuencia por grandes empresas que ocupan una posición sólida en el mercado interno y tienen cierta experiencia internacional. La creación de establecimientos de producción propia puede mejorar la penetración a medio y largo plazo en mercados exteriores gracias a una mayor adaptación de los productos a las exigencias locales, una distribución y un servicio al cliente más rápido y fiable, y una relación más estrecha con el mercado y con los clientes.

La creación de un establecimiento propio no implica necesariamente la suscripción del 100% en el capital, sino un porcentaje suficiente para ostentar el control de la empresa. Poseer todo el capital tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Las ventajas son: la obtención del 100% de los beneficios, la inexistencia de conflictos de intereses con socios y un control total sobre las actividades. El inconveniente principal es el mayor nivel de riesgo y de recursos implicados frente a una participación compartida por uno o varios socios. Las empresas pueden crear un establecimiento propio en otros mercados de dos formas:

- Adquiriendo una empresa existente
- Creando una empresa nueva

La adquisición es una forma más rápida para introducirse en el mercado que la creación de una nueva empresa. La empresa adquirente obtiene una dirección/gestión nacional, un conocimiento local y contactos con el mercado y el gobierno del país. En algunos casos, puede ser la única alternativa posible para introducirse en un mercado. Además, con la creación de una nueva empresa se tiene más libertad para enfrentarse competitivamente al mercado: si se construye una nueva planta se podrán incorporar los equipos más modernos y las últimas tecnologías; también se evitan problemas laborales y reestructuración de plantillas, así como las prácticas y hábitos de la empresa absorbida.

La creación de un establecimiento propio es una fórmula aconsejable en determinadas circunstancias. Por ejemplo, en algunos mercados, la empresa, quizá, no encuentre un distribuidor o socio apropiados, la normativa del país prohíbe otras formas de introducción, o las barreras comerciales, tales como aranceles o cuotas a la importación sean demasiado elevadas. CHUPA-CHUPS, creó su primer centro de producción en Francia, antes de que España entrara en la CE en el año 1986, debido a que los aranceles que imponían

los mercados europeos eran demasiado altos. Francia serví de centro de producción y distribución al resto de Europa.

NUTREXPA utiliza una forma de entrada un tanto peculiar para eliminar barreras comerciales y evitar riesgos excesivos en mercados de gran incertidumbre. Se trata de una fábrica móvil para producir el Cola-Cao, que es una reproducción a menor tamaño de la fábrica modelo que tiene en Barcelona. Se desplaza en cuatro contenedores de veinte pies. La fábrica móvil se trasladó y utilizó por primera vez en Portugal, cuando existían unos aranceles excesivamente altos y unos cupos a la importación de cacao. También se ha utilizado en Chile, Polonia y China. Es una forma práctica, que no incurre en elevados costes, para introducirse en un mercado extranjero. Cuando éste se consolida se construye una fábrica fija.

Las razones que justifican la creación de un establecimiento de producción propia en un mercado exterior son, básicamente, cinco:

- Por abastecimiento del mercado y, en su caso, a mercados próximos.
- Por bajos costes de mano de obra del país donde se crea el establecimiento.
- Por bajos costes de las materias primas, energía u otros recursos necesarios en el proceso de producción.
- Para evitar barreras a la exportación demasiado elevadas.
- Para acercarse a mercados con espíritu nacionalista

Selección de formas de entrada en mercados exteriores

La elección de la forma de acceso a nuevos mercados es una de las decisiones de mayor trascendencia en la estrategia de marketing internacional. Las formas de entrada que adopte la empresa tienen unos efectos directos sobre los resultados que se obtendrán en los distintos mercados ya que los recursos empleados, los riesgos que se asumen y el control de las operaciones serán distintos para cada tipo de opción. La selección de las formas de entrada también condiciona el programa de marketing que se desarrolla en cada mercado.

Las empresas no tienen por qué adoptar las mismas formas de penetración en cada uno de los mercados exteriores con los que mantienen actividades. Habitualmente se utilizan distintas formas de entrada, en función de las particularidades de cada país.

Las variables que la empresa ha de considerar y ponderar a la hora de seleccionar la forma de entrada más adecuada en cada mercado exterior pueden clasificarse en: variables internas y variables externas.



Variab
les a
consi
derar
para
selec
cionar
formas
de
entrada

Variables internas

- **Objetivos de la empresa**

Se han de considerar tanto los objetivos generales de internacionalización de la empresa como los particulares para el mercado exterior en Cuestión. Entre los primeros la empresa optará por buscar beneficios a corto o a largo plazo, comercializar excedentes de su mercado doméstico, diversificar riesgos, hacer frente a la competencia internacional, etc. En cuanto a los objetivos en el mercado, la empresa buscará un determinado grado de penetración y posicionamiento, un adecuado nivel de control, imagen de marca, etc.
- **Tipo de producto/servicio**

El tipo de producto y los distintos atributos condicionan la selección de la forma de entrada en los mercados exteriores. La necesidad, por ejemplo, de un servicio postventa puede obligar a la empresa a crear subsidiarias comerciales y de asistencia técnica en los mercados de exportación. Los bienes de baja rotación como los grandes equipos industriales podrán comercializarse a nivel internacional mediante exportaciones directas al comprador final, mientras que los bienes de consumo necesitan de un mayor número de intermediarios para su comercialización.
- **Recursos disponibles**

Se trata de destinar los recursos económicos, humanos y de capacidad de gestión internacional para desarrollar adecuadamente la estrategia según la forma de entrada elegida. La creación de sucursales de venta o de establecimientos de producción en mercados exteriores conlleva unos niveles de inversión muy superiores a cualquier otra forma de entrada, pero también exigen un equipo humano suficientemente preparado para coordinar las gestiones en los mercados exteriores. En la exportación indirecta, la capacidad de gestión y el equipo humano ocupado en las actividades internacionales será prácticamente inexistentes. A medida que se adoptan formas de mayor compromiso con los mercados exteriores, la preparación y el número de personas destinadas a esta labor aumentará.
- **Grado de internacionalización**

El grado de internacionalización de la empresa también influirá en la decisión de la forma de entrada elegida. En las primeras etapas de internacionalización la empresa utiliza formas de entrada tales como la exportación indirecta, directa o la venta concertada. Cuando en un determinado mercado se alcanza un nivel de ventas suficiente puede ser aconsejable implantar una sucursal o filial comercial. Mas adelante, si se producen una serie de circunstancias favo-

rables, la empresa instalaría un establecimiento de fabricación propia.

- Conocimiento de los mercados exteriores

El desconocimiento de mercados exteriores supone un riesgo que la empresa tenderá a reducir eligiendo formas de entrada que impliquen menor compromiso e inversiones. A medida que se adquiere una mayor experiencia sobre el mercado y los clientes, la empresa adoptará aquellas vías que le permitan un mayor control sobre su estrategia de marketing en el mercado.

VARIABLES EXTERNAS

- La competencia

El grado de competitividad en los mercados exteriores influye en la toma de decisiones acerca de la forma de entrada. En mercados muy competitivos la única vía posible puede ser la de colaboración con la competencia o con empresas de sectores/productos complementarios a través de *joint-ventures*, *piggyback* o alianzas estratégicas para penetrar en el mercado.

- Barreras o incentivos de los gobiernos

Tanto los gobiernos del país de origen como los del país de destino pueden disponer de una serie de incentivos o al contrario, de barreras, a las distintas opciones de penetración en los mercados. Así, en algunos mercados se limita la participación mayoritaria en empresas locales o se prohíbe la importación de determinados productos. La Administración Pública del país de origen puede, por ejemplo, incentivar la inversión en mercados exteriores a través de sucursales de venta o facilitar ayudas a la creación de empresas en países en vías desarrollo, a través de fondos multilaterales.

- Características del mercado

Por una parte hay que tener en cuenta las dimensiones y perspectivas de crecimiento del mercado, así como los hábitos y formas de compra. También hay que analizar la infraestructura del mercado en cuanto a canales de distribución, dificultad para encontrar socios adecuados (agentes/distribuidores, socios para franquicias, contratos y licencias de fabricación, *joint-ventures*, AEIE o alianzas estratégicas), medios para desarrollar la estrategia de marketing, etc.

- Riesgo del mercado

Un alto nivel de riesgo político en el país extranjero favorecerá la opción de vías de penetración tales como licencias de fabricación o exportaciones directas e indirectas, es decir, fórmulas de poco compromiso con el mercado.

eoi

4 ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL MARKETING INTERNACIONAL

La organización, los métodos de gestión y la propia capacidad de los directivos de la empresa inciden directamente en la implantación de la estrategia internacional. Una vez elaborado el plan de marketing internacional, la empresa deberá llevarlo a la práctica ya que la estrategia en sí misma no aporta ningún valor si no se aplica. Las formas, métodos y procedimientos que se utilicen tendrán una influencia decisiva en el éxito o fracaso de cualquier estrategia.

La puesta en práctica del plan de marketing internacional no es sencilla. Los responsables de su aplicación tienen que trabajar con distintos entornos alejados del mercado local y han de lograr que la estrategia se transmita con eficacia a través de la organización existente, de forma que ésta pueda ejecutarla según lo planificado.

La organización

La estructura organizativa define las responsabilidades y relaciones entre los distintos departamentos o divisiones de la empresa. Además, condiciona los resultados obtenidos en el desarrollo de las distintas estrategias empresariales, incluido el marketing internacional. No hay un modelo ideal de organización, ya que las distintas situaciones que se pueden presentar sugieren estructuras diversas y, además, no existen dos organizaciones exactamente iguales. Cabe destacar las siguientes variables que condicionan la elección del tipo de organización más adecuado para la implantación de las actividades internacionales:

- Volumen de ventas internacionales sobre ventas totales
- Experiencia internacional
- Tamaño de la empresa
- Formas de entrada en los mercados exteriores
- Diversidad de líneas de productos
- Diversidad de mercados o áreas geográficas

Haciendo una simplificación, las variables indicadas se pueden englobar en las dos últimas ya que un incremento de la actividad internacional supone un mayor peso del negocio internacional sobre el volumen de ventas global y mayores niveles de implantación en los mercados (por ejemplo a través de subsidiarias comerciales y de fabricación). Este mayor compromiso internacional viene acompañado generalmente por una mayor diversidad de líneas de productos comercializados por la empresa y un mayor número de mercados exteriores en los que ésta interviene.

Además, las empresas cambian habitualmente su estructura organizativa a lo largo del tiempo, en respuesta a las oportunidades que ofrecen los mercados. Una mayor experiencia internacional o una mayor diversidad de líneas de productos o mercados de exportación, motivará al cambio de la estructura organizativa con la finalidad de hacer más efectiva la implantación de la estrategia internacional.

Se pueden distinguir fundamentalmente cuatro tipos de organización: divisional, por áreas geográficas, por productos y matricial, aunque no siempre se adoptan estas formas en sentido estricto, siendo habitual que las empresas trabajen con alguna variación o combinación de las mismas.

La organización divisional

Concentra todas las actividades internacionales en un mismo departamento. La responsabilidad del negocio internacional aparece así bien definida, perfectamente localizada, no diluyéndose entre las distintas divisiones de la empresa. Este tipo de organización es frecuente en empresas con un número limitado de productos. También es el organigrama habitual en aquellas que se encuentran en las primeras etapas de internacionalización, en las que todavía un mayor volumen de ventas procede del mercado doméstico.

Cuando las PYMES comienzan su andadura internacional, las labores inherentes a la comercialización de los productos en mercados exteriores suelen recaer en un único responsable. En una segunda fase se crea un departamento de exportación y finalmente una división internacional. El departamento o el responsable de exportación se ocupan casi exclusivamente de labores comerciales, por lo que en ocasiones dependen jerárquicamente del director comercial. Sin embargo, la división internacional constituye un auténtico centro donde se desarrollan todas las actividades relativas al marketing internacional. La división internacional puede estructurarse a su vez según distintos criterios, siendo habitual la subdivisión por áreas geográficas.

La organización por áreas geográficas

Cuando la empresa cuenta con una experiencia internacional importante (el mercado exterior adquiere una importancia superior al mercado doméstico) y comercializa sus productos en un gran número de mercados suele ser muy habitual implantar una estructura organizativa por áreas geográficas. El mercado doméstico pasa a formar parte de una de las áreas o constituye enteramente una de ellas. El mercado mundial se divide en áreas geográficas con cierta uniformidad, que permitan la aplicación de políticas de marketing globales, o con tendencia a la estandarización de las actividades del marketing-mix internacional, en cada una de ellas. Los directores son responsables de los resultados obtenidos en el área geográfica asignada.

Los grandes bancos y en general las empresas que ofrecen servicios suelen adoptar esta estructura. Se establecen grandes arcas geográficas (Europa, Asia-Pacífico, Norteamérica, América Latina) con equipos *staff* en la central que coordinan las actividades globales. También las multinacionales de productos de consumo, que cuentan con líneas de producto homogéneas, suelen adoptar esta estructura geográfica.

El desarrollo de zonas de integración económica ha incentivado este tipo de organizaciones. Aunque los mercados que forman una determinada área de integración económica presenten diferencias, tienen también aspectos comunes que permiten simplificar el desarrollo de una estrategia. En este sentido, grandes empresas que organizaban sus estructuras en base a otros criterios, ante el incremento de acuerdos multilaterales para la desaparición de barreras comerciales en distintas zonas del mundo (Unión Europea, Mercosur, NAFTA, etc.), han agrupado sus líneas de decisión mediante la división por áreas geográficas.

Un inconveniente que puede surgir en la implantación de cualquier política a través de la organización por áreas geográficas es que se dupliquen tareas, al contar cada división geográfica con su propio departamento de producción, de marketing, financiero, de I + D, etc. Cuanto menos independientes sean las áreas geográficas que representan las divisiones de la organización más posibilidades de duplicidad innecesaria se pueden producir; ahora bien si se trata de áreas bien diferenciadas, posiblemente sea necesario producir, llevar a cabo las labores de I + D o desarrollar la política de promoción, de forma independiente, para el mercado europeo, el asiático, el norteamericano y el iberoamericano.

La organización por productos

Cuando la empresa tiene una importante actividad internacional, sus líneas de producto están bien diferenciadas y cuenta con gran diversidad de produc-

tos, la organización por productos es la más habitual. Los gerentes o directores de producto son responsables de los resultados de un grupo de productos en todos los mercados, nacionales y exteriores. En las empresas más grandes pueden existir subdivisiones por áreas geográficas pero sus gerentes reportan al director de la división de producto no al director regional o de zona.

La estructura mundial por productos es muy habitual en los sectores industriales especializados como, por ejemplo, el sector químico, electrónica, bienes de equipo, etc. En estos modelos tiene especial relevancia la labor de coordinación de las distintas tareas para evitar la duplicidad de funciones y el aprovechamiento de sinergias de actividades que pueden repetirse en las distintas líneas de producto. Posiblemente sea más rentable aprovechar el material publicitario y promocional o un mismo equipo de trabajo que ofrezca en cada uno de los mercados el servicio postventa necesario a todas las fincas de productos, que cada línea trabaje con absoluta independencia y sin ninguna relación con las otras.

Frente a las otras formas de organización expuestas, la organización por productos lleva implícita una estandarización del marketing internacional por líneas de productos. Esta tendencia puede ser positiva o negativa, dependiendo de la similitud o diferenciación de los mercados.

La organización matricial

Las organizaciones matriciales se estructuran en base a dos dimensiones, o incluso más. Así, las organizaciones matriciales combinan divisiones de productos, con divisiones por áreas geográficas, o también con las distintas funciones tradicionales de la empresa (producción, marketing, finanzas y administración, etc). Las más habituales se organizan en base a las dimensiones geográficas y por productos. Una característica propia de este tipo de organización es que los empleados tienen dos o más jefes.

Las organizaciones matriciales persiguen un equilibrio en los criterios que rigen la estrategia empresarial y, al mismo tiempo, aprovechar las sinergias de grupo. Aunque enriquecen el diseño del marketing internacional desde distintos ámbitos (por ejemplo, productos y áreas geográficas), sin embargo su aplicación resulta compleja debido a la confusión en cuanto a responsabilidades y cadena de mando entre la plantilla de la empresa. Se dedica un tiempo excesivo a reuniones y negociaciones entre las distintas divisiones, que en ocasiones tienen opiniones contrapuestas. Por ejemplo, las divisiones de producto tenderán a promover las políticas de estandarización de producto para obtener eficiencias de coste, mientras que las divisiones por áreas geográficas destacarán la importancia de las diferencias entre unos mercados y otros, es decir, favorecerán las políticas de adaptación a los mercados. El papel que juega en estos casos la sede central en favor de los intereses del

grupo frente a los particulares de cada división es clave. El modelo matricial, en boga, en los años setenta y ochenta, ha ido cayendo en desuso. A principios de la década de los noventa la empresa DOW CHEMICAL decidió prescindir de su estructura matricial y volver a su antigua organización por áreas geográficas. Lo mismo hizo el CITIBANK, prescindiendo de su organización matricial, para evitar duplicidades.

Una práctica que evita los conflictos entre divisiones y la confusión sobre responsabilidades y mandos es dar prioridad a una dimensión frente a otra, en función de las mayores ventajas competitivas que para la empresa aporte la elegida.

Asignación de responsabilidades: centralización versus descentralización

Para la implantación de cualquier estrategia no basta con definir una estructura organizativa, también hay que asignar responsabilidades a cada uno de los departamentos y en cada uno de los niveles. En la empresa internacional la responsabilidad de llevar a cabo las decisiones sobre quién contrata la agencia de publicidad, quién se encarga de la relación con la distribución, quién fija los precios, quién desarrolla el producto, etc., pueden asignarse a la sede central, divisiones centrales, subdivisiones o subsidiarias, y éstas responsabilidades se repartirán en los mercados en los que opera la empresa.

El grado de centralización o descentralización, tanto de la toma de decisiones como de su puesta en marcha, es una decisión que adquiere mayor importancia a medida que la implantación y el desarrollo internacional de la empresa se incrementan. Cuando se encuentra en las primeras etapas de internacionalización, la estrategia internacional tiende a ser más centralizada. Las decisiones parten directamente del director general de la empresa, del director del departamento de exportación o de la división internacional. A medida que la empresa aumenta su tamaño y sus actividades internacionales, el organigrama es más complejo, existiendo mayores combinaciones y posibilidades en el reparto de responsabilidades. Se plantea entonces el dilema de si será más adecuado centralizar o descentralizar la toma y puesta en práctica de las decisiones.

En las empresas no se da la centralización o descentralización absoluta, sino que se está más o menos cerca de una u otra opción. El papel que juegan las sedes centrales sobre sus subsidiarias establece seis niveles de intervención que de menor a mayor grado por parte de la central:

- Intervención informativa
Se trata de la forma de intervención más descentralizada. La sede central toma una actitud pasiva hacia sus subsidiarias, si bien les

suministra información para que éstas puedan tomar las decisiones apropiadas (investigaciones de mercado, objetivos corporativos, estrategias de la competencia, etc). El desarrollo tecnológico ayuda a que la transmisión de esta información se pueda hacer con mayor detalle y en menos tiempo. Se puede dar incluso un cierto grado de coordinación, de forma que las experiencias positivas se transmitan de unos mercados a otros. Es el caso de relación habitual para las estrategias multidomésticas y las organizaciones descentralizadas.

- **Persuasión**

La actitud de la sede central no es tan pasiva aunque las subsidiarias siguen contando con gran poder de decisión. Sin embargo, a pesar de esta autonomía la casa matriz intenta convencer a través de argumentos contrastados -como, por ejemplo, el resultado de una determinada política de marketing en un mercado- para que se tomen ciertas medidas o se lleven a cabo determinadas prácticas empresariales.

Una de las técnicas de persuasión utilizadas es la del mercado piloto. La dirección convence a una de sus subsidiarias sobre la idoneidad de, por ejemplo, lanzar un nuevo producto. Si el lanzamiento tiene éxito, persuadir a los gerentes de otros mercados para que inviertan en la introducción del nuevo producto en sus mercados será más fácil.

- **Coordinación**

La sede central ejerce básicamente de coordinador de las decisiones tomadas por las subsidiarias, de forma que se eviten en lo posible las duplicidades. Las subsidiarias preparan sus estrategias que transmiten a la sede central y ésta se encarga de coordinarlas.

- **Aprobación**

Las subsidiarias también definen las estrategias en los mercados pero éstas han de pasar primero por el tamiz de la sede central. Esta confirmará o desaprobará en todo o parte las estrategias propuestas en función de los intereses del grupo. Este tipo de relación sigue siendo el más habitual en las estrategias internacionales con un enfoque doméstico ya que, aunque decide finalmente la sede central, esta decisión se basa en los planteamientos que se han diseñado en cada mercado.

- **Consulta**

La estrategia de grupo se elabora en la sede central, si bien se realizan consultas periódicas a las subsidiarias para tomar en consideración su opinión y conocimientos ya que éstas disponen de información de primera mano y están en contacto directo con los mercados. Es un enfoque claramente global, y tanto el número de cuestiones que se consultan así como el peso que tienen las opiniones de las subsidiarias dependerán del grado de centralización existente en la empresa.

- **Dirección**

La estrategia viene definida por la central que desplaza sus equipos *staff* de consultores o los contrata externamente. Debe ser aplicada exactamente en los términos indicados por la central. Esta Situación es prácticamente inexistente entre grandes empresas y sólo tiene sentido en condiciones muy especiales, como por ejemplo, abordar una situación temporal atípica o cuando se tiene que actuar rápidamente.

La sede central en Toldo de la multinacional de videojuegos SEGA se encargó de diseñar la campaña de relaciones públicas para todo el mundo contra las informaciones que surgieron en 1992 acerca de la violencia que trasmitían algunos videojuegos. Sin embargo, para las cuestiones de estrategia habituales la sede central colabora estrechamente con sus subsidiarias que, además, gozan de autonomía en la aplicación de ciertas políticas. Esta intervención centralizada es habitual también en los casos en los que se introduce de forma rápida un producto a nivel mundial antes de que la competencia responda.

De esta forma, el grado de intervención respecto a los distintos componentes de la estrategia no tiene por qué ser el mismo. La multinacional IBM centraliza muchas cuestiones relativas a la publicidad pero las filiales cuentan con una gran autonomía en lo relativo a promoción de ventas. La empresa francesa de telecomunicaciones ALCATEL ha centralizado para su negocio en Europa las operaciones de I + D, logística y producción, pero ha conservado las estructuras nacionales de sus operaciones de distribución y ventas, debido fundamentalmente al distinto ritmo y naturaleza de la liberación de las telecomunicaciones en el mercado europeo y la intensificación de la competencia en este sector. Las empresas tienden a centralizar las actividades en las que pueden obtenerse economías de escala, tales como producción, I + D o aprovisionamiento, mientras que descentralizan las actividades con fuertes connotaciones locales, como la distribución o la promoción de ventas. Se diseñan estrategias mixtas, globales/multidomésticas, que se acercarán más a un enfoque u otro en función del componente de la estrategia internacional de que se trate, las oportunidades del mercado, las amenazas de la competencia y el tipo de empresa y de producto.

Procedimientos de gestión internacional y capacidad de la dirección

Los métodos y procedimientos adoptados por los directivos de la empresa inciden de una forma decisiva en el éxito o fracaso de la implantación de la estrategia empresarial en general, y de la internacional en particular.

Cuando la empresa tiene una dimensión reducida, los métodos son relativamente sencillos y la aplicación y coordinación de las decisiones del marketing-mix se realiza de una forma directa, sin interferencias, ya que el camino por el que transcurren las decisiones es bastante directo, aunque no necesariamente cercano geográficamente. En empresas con un volumen de negocio internacional importante, con una organización grande, con subsidiarias comerciales y de producción en distintos mercados, los contactos ya no son tan personales, y la empresa debe desarrollar procedimientos formales de mayor rigor que ayuden a transmitir e implantar la estrategia y al mismo tiempo introducir elementos más informales que agilizan los procesos.

Cabe destacar cuatro áreas de especial interés para el desarrollo de métodos y procedimientos de dirección: la creación de una cultura internacional en la empresa, el control y coordinación en la implantación de la estrategia, la motivación de los gerentes y la creación de sistemas de cooperación.

Creación de una cultura internacional

Las diferencias socioculturales levantan auténticas barreras a la correcta aplicación de las estrategias que sobrepasan el ámbito nacional. Básicamente existen dos grandes tipos de culturas: las denominadas *high-context* y las *low-context*. Estas últimas se caracterizan por que su comunicación es muy directa, lo que se dice es literalmente lo que quieren decir. Evitan generalidades y son propias de países como Estados Unidos o Alemania. Por el contrario en las culturas denominadas *high-context*, la comunicación no es muy explícita y ésta hay que considerarla en el contexto y el medio en los que se produce, siendo muy importante la comunicación no verbal como, por ejemplo, el lenguaje corporal. Es el caso de los países Oriente Medio, Japón, Francia o España. La expresión '1o estudiaremos', relativa a una propuesta, si parte de un país como Alemania significa exactamente que lo van a estudiar y una vez estudiado se comunicará la decisión; sin embargo en Francia, Japón o España puede significar que la propuesta no interesa realmente.

Las reuniones, visitas y rotación de directivos de la misma empresa as/como las conferencias y convenciones organizadas en la sede central o en cualquiera de los mercados locales, son algunos de los procedimientos utilizados para conseguir un intercambio cultural que permita dar a conocer a los directivos las particularidades y la forma de hacer negocios en mercados que no sean el suyo de origen. Además, esto facilita el contacto personal que aportará mayor fluidez en la toma de decisiones de la empresa. El desarrollo de las telecomunicaciones como la conferencia múltiple o la video-conferencia potencian este intercambio cultural y de experiencias, aunque en ningún caso puedan excluir o sustituir totalmente a los encuentros y reuniones personales.



La rotación de ejecutivos es una práctica muy habitual en las multinacionales, más desarrollada en Estados Unidos que en Japón o Europa, ya que los ejecutivos norteamericanos cuentan con una mayor tradición de movilidad. La rotación enriquece la cultura internacional de la empresa, forma a unos ejecutivos "globales" y hace que compartan valores y objetivos, de forma que se desarrolla una cultura corporativa de cooperación, y no de competencia entre la organización y los mercados locales.

El grado de desarrollo de una cultura internacional es mayor en las empresas que ponen en práctica estrategias globales que en las que adoptan políticas diferentes para cada mercado.

Coordinación

En un entorno tan competitivo y cambiante como el actual, las empresas que trabajan en varios países han tenido que crear mecanismos de coordinación mucho más ágiles y sensibles a la dinámica de cada mercado, ya que la atención y servicio a los consumidores y clientes, no pueden perderse en sistemas de decisión rígidos. A medida que la empresa va incrementando sus actividades e implantación en el extranjero, la coordinación se hace más compleja y, también, más necesaria. Se trata básicamente de evitar duplicidad de funciones y costes, y de aprovechar las experiencias de éxito de unos mercados en otros. Esta coordinación se lleva a cabo a nivel central, bien en la casa matriz o en "subsedes" regionales responsables de la gestión en las diversas arcos geográficas en las que actúa la empresa.

El desarrollo de las tecnologías de la comunicación facilita las tareas de coordinación dentro del grupo. Las filiales del grupo discográfico británico EMI-HISPAVOX se encuentran conectadas por correo electrónico. Pueden así, a través de este soporte, transmitirse instantáneamente datos e información tales como los gastos de lanzamiento de un disco en un determinado mercado, los resultados, los márgenes comerciales, etc. Las experiencias de unos mercados pueden aprovecharse en otros. También es posible transmitir por medios informáticos, aspectos de la producción de un disco, tales como el sonido o el material gráfico promocional. Las empresas, muy especialmente las grandes multinacionales, han desarrollado junto con los procedimientos formales, nuevos mecanismos de coordinación menos formales, entre los que podemos destacar los siguientes:

- Control personal de la filial a cargo de un directivo procedente del país de la empresa matriz o con una carrera internacional dentro de la corporación que le permita relacionarse al más alto nivel con la matriz. El director general de la filial asume las funciones de control. Se eliminan

los informes periódicos (financieros, técnicos, de ventas) de las filiales a la matriz.

- Comités multipaís formados por directivos de varios países. Estos comités desarrollan trabajos temporales o permanentes, traspasando las líneas de autorización y dependencia establecidas en el organigrama de la empresa.
- Comunicación informal entre ejecutivos y directivos de las distintas filiales y la matriz a través de visitas a otros países, convenciones anuales, conferencias internacionales, etc.
- Creación de una cultura corporativa que cruce fronteras. En vez de controlar al directivo con el ratio resultados/objetivos, lo que verdaderamente se persigue es que ese directivo este comprometido con el logro de objetivos, que comparta los valores y el estilo empresarial de la compañía. Se trata de que exista una auténtica y duradera identificación entre los empleados y la empresa. Sistemas para integrar al ejecutivo en la corporación son: la rotación por varias filiales, planificación de carreras, sistemas de remuneración variables por grupos de trabajo, etc.
- Puesta en práctica de un código ético: la resolución de conflictos internos de la empresa que afecten a las relaciones personales entre empleados o con clientes y proveedores se someten a un comité supranacional que llegado el caso sancionará un comportamiento no ético de empleados y directivos.

Motivación

En principio cualquier política diseñada desde la sede central tendrá cierta resistencia por parte de los gerentes locales para aplicarla sin condiciones. La campaña publicitaria en Europa para la nueva cámara SX-70 de POLAROID obtuvo pocos resultados, debido a que la sede central de Cambridge, en el Reino Unido, impuso los detalles de la campaña, tanto el anuncio publicitario, en el que aparecía el actor británico Sir Laurence Olivier muy popular en las Islas Británicas pero que resultó no ser tan conocido en el resto de Europa, como la publicidad en medios impresos. A los gerentes locales no se les pidieron opiniones o ideas y tuvieron que poner en práctica una campaña, impuesta por la sede central y en la que no habían colaborado.

La consulta sobre los distintos elementos que conforman la estrategia internacional que efectúa la sede central a sus gerentes locales, no sólo consigue una mayor motivación para su puesta en práctica, sino un enriquecimiento de la misma ya que contiene las opiniones y la información de los mercados exteriores por parte de los que están mas cerca de la demanda.

De la filial española de la multinacional japonesa SEGA partió la idea de comercializar conjuntamente consolas y videojuegos en el mismo *pack*, que tras

el éxito de esta fórmula en España, se hizo extensiva a otros mercados. PROCTER & GAMBLE decidió lanzar su nueva toallita sanitaria utilizando un enfoque global, con un producto estandarizado, una misma marca y un mismo envase. Pero antes del lanzamiento invitó a sus gerentes locales a sugerir ideas de cómo se podría mejorar la estrategia internacional modificándola de forma que se adaptara más a los mercados locales. Los gerentes aportaron ideas valiosas alguna de las cuáles se incorporó en todos los países, como el uso de muestras y cupones. Otro ejemplo que viene al caso, es el de GENERAL MOTORS: la idea de introducir la versión *Merit* del automóvil modelo *Opel-Vectra* surgió de la filial española, que en base a las reuniones que mantenía con sus concesionarios detectó la oportunidad de realizar una variante para ese modelo. Esta idea se acabó aplicando a nivel internacional. La versión *Merit* representó el 60% de las ventas europeas del modelo *Opel-Vectra* en 1994.

Creación de una cultura de cooperación

La organización de convenciones o reuniones entre gerentes locales no significa por sí misma que se logre una cultura de cooperación y apoyo en la empresa. Se necesitan introducir fórmulas que fomenten este apoyo entre las organizaciones de los empresa y en los distintos mercados. Una de ellas, que aunque obvia, a veces aparece difusa, es la definición y comunicación clara y precisa de los objetivos estratégicos que se ha propuesto la empresa de forma general o particular en cada mercado. En empresas pequeñas, los gerentes locales suelen tener una noción clara de estos objetivos, pero en empresas de mayor tamaño se ha de hacer un esfuerzo para transmitirlos y que estén presentes 'antes de llevar a cabo cualquier actividad de cierta envergadura.

Otras fórmulas para fomentar el apoyo entre gerentes y trabajadores en distintos mercados donde actúa la empresa internacional son aquellas que motivan directamente a la cooperación mediante incentivos. La multinacional ROYAL DUTCH/SHELL o la corporación bancaria CITIBANK, cuentan con un sistema de incentivos para premiar a los trabajadores que ayudan a otras filiales del grupo o a otros colegas en otros mercados.

- Capacidades de la dirección

Para el diseño y aplicación con éxito del plan de marketing internacional es de vital importancia las actitudes y aptitudes de la dirección. De la misma forma estas capacidades son decisivas a la hora de desarrollar la implantación de la estrategia internacional. Una falta de habilidad o aptitudes por parte de la dirección puede elevar unas barreras que hagan muy difícil la puesta en práctica de cualquier estrategia. Cabe destacar una serie de capacidades de la di-

rección que harán fluida la puesta en práctica de la estrategia internacional:

- Capacidad de adaptación a las diversas culturas locales.
- Capacidad de persuasión, liderazgo y negociación.
- Capacidad de motivación.
- Capacidad para resolución de conflictos.
- Capacidad para transmitir de forma clara y precisa la estrategia hasta los niveles que han de aplicarla.

Control de resultados del marketing internacional

Una vez elaborado y puesto en práctica el plan de marketing internacional, la empresa habrá de conocer en qué medida ha alcanzado los objetivos que se había propuesto, evaluar las posibles desviaciones y tomar las medidas oportunas para que éstas no se vuelvan a producir. El control de resultados tiene un doble propósito:

- Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos previstos.
- Mejorar el desarrollo y puesta en práctica del nuevo plan de marketing internacional que se vaya a elaborar, evitando los errores del pasado, a través del análisis de las desviaciones.

En primer lugar, la empresa tiene que determinar en qué nivel se va a desarrollar el control de resultados del marketing internacional: si va a ser a nivel central o local. Cuanto mayor sea el grado de centralización de la organización mayor control se efectuará desde la matriz y menor protagonismo tendrá la organización a nivel local y viceversa. En cualquier caso la empresa habrá de contar siempre con sus estructuras organizativas locales para informarse de los resultados de la estrategia en cada uno de ellas.

Las técnicas para el control de resultados a nivel internacional son similares a las utilizadas para el control de resultados doméstico. Sin embargo, es mayor la complejidad debido a la necesidad de un mayor volumen de información y a la dificultad añadida que supone la comparación de los resultados entre unos mercados y otros. Algunas multinacionales utilizan un sistema contable interno, independiente del que se exige en cada mercado, para la presentación del balance y cuenta de resultados, que se aplica con los mismos criterios y sistemas de valoraciones en todos los mercados, evitándose este problema. Desgraciadamente la uniformidad contable no es posible para la gran mayoría de PYMES, que posiblemente no puedan imponer a sus agentes, distribuidores, licenciatarios o incluso socios de una *joint-venture*, un control de resultados de acuerdo a los mismos criterios.

El control de resultados del marketing internacional se desarrolla en tres fases: medida de las desviaciones, análisis de éstas y corrección. La corrección

implica actuaciones inmediatas y a consideraciones que se tendrán en cuenta en la elaboración del nuevo plan de marketing internacional.

Medida de las desviaciones

Por muy bien que esté diseñado un plan de marketing internacional, siempre surgirán desviaciones entre los objetivos propuestos y los finalmente alcanzados: por encima, cuando se sobrepasan (por ejemplo se alcanza un volumen de ventas de 100 millones de pesetas, cuando lo previsto eran 95 millones), o por debajo, cuando no se alcanza (siguiendo con el mismo ejemplo, si el volumen de ventas no alcanzara los 95 millones de pesetas previstos). Existen dos métodos básicos para medir las desviaciones:

- **Análisis de distribución de costes**
Es un método que mide los resultados de distintas partes del programa de marketing. Por ejemplo, mide los resultados conseguidos en relación con los objetivos propuestos sobre cuotas de mercado por líneas de producto, posicionamiento de marcas, canales de distribución, plazos de entrega, etc.
- **Marketing-Audit**
Se trata de un método que analiza el resultado global del programa de marketing, bien para todo el mundo o bien del plan de marketing en cada uno de los mercados. Este método de análisis se lleva habitualmente a cabo por auditores externos.

La información necesaria para medir las desviaciones procede de los mercados locales en los que la empresa opera. Cuanto mayor sea la implantación mas sencillo será obtener dicha información. Así las empresas con subsidiarias podrán solicitar informes sobre el seguimiento de los objetivos. Sin embargo, aquellas que realizan actividades internacionales a través de, por ejemplo, exportaciones directas o indirectas, tendrán más dificultades en obtener estos datos.

Análisis de las desviaciones

Una vez conocidas las desviaciones entre objetivos propuestos y alcanzados hay que evaluarlas. Se ha de fijar el "nivel de desviación límite" a partir del cual la empresa debe intervenir. Así la empresa puede fijar en un 10% el objetivo para alcanzar una determinada cuota de mercado en determinados países. Cuando la desviación supera este porcentaje se "dispara" una alarma que establece las medidas correctoras que se han de llevar a cabo.

También puede enriquecer el análisis de resultados, la comparación de los mismos entre los distintos mercados, o entre los que sean más parecidos, por sus características y los objetivos propuestos.

Corrección

Una vez detectadas y evaluadas las desviaciones se habrán de tomar las medidas oportunas para evitar en lo posible que vuelvan a producirse. No siempre se trata de modificar alguno de los elementos del marketing-mix; en ocasiones se han de modificar objetivos demasiado ambiciosos o excesivamente modestos.

Además de las medidas de corrección inmediatas, la medida y análisis de las desviaciones es una información muy útil para la elaboración del nuevo plan de marketing internacional, que intentará evitar errores pasados.

ANEXO A. INFORMACIÓN EN INTERNET

A.1 Información de países

Secretaría de Estado de Comercio: Informes de 96 países realizados por las Oficinas Comerciales de España en el Exterior. .

Trade Information Center (TIC): información de 140 países orientada al comercio exterior elaborada por el Trade International Center de Estados Unidos (enlace de Country Information)

CIA factbook: informes de países realizados por la CIA (datos de población, infraestructuras, gobierno, economía, etc)

Doing Business: base de datos del Banco Mundial con indicadores comparativos de 125 países (productividad, normativas, crecimiento) para operaciones de inversión.

Knowledge Navigator: perfiles de los 70 países más desarrollados con datos macroeconómicos, sectoriales y de competitividad.

PEE (Postes d'Expansion Economique): informes de países realizados por las Oficinas Comerciales de Francia en el exterior.

CEEBIC: página del Departamento de Comercio de Estados Unidos con información de quince países de Europa Central y Oriental.

BISNIS: información para hacer negocios en Rusia y Repúblicas Independientes elaborada por el Departamento de Comercio de Estados Unidos.

ALADI: página de la Asociación Latinoamericana de Integración con información de los 12 principales países de América Latina.

Business-in-Asia: información económica y comercial de 14 países asiáticos.

www.business-in-asia.com

Arab net: portal con información general y económica de 19 países árabes.

A.2 Estadísticas

Comtrade: estadísticas de comercio exterior por países y códigos arancelarios facilitadas por las Naciones Unidas (ruta de búsqueda: data availability – Reports – Elegir país – Columna 1996 – último año disponible – exportación-importación – quick filter/poner partida/pinchar partida a la ventanilla)

Comercio exterior de España: estadísticas de exportaciones e importaciones españolas por países y códigos arancelarios.
aduanas.camaras.org

ALADI: estadísticas de importación y exportación por productos de los principales países de América Latina
www.alaldi.org

Comercio exterior de Estados Unidos: estadísticas de importación y exportación de Estados Unidos por partidas arancelarias.

UN Infonation: análisis comparativo de estadísticas de Naciones Unidas por países. Permite comparar datos estadísticos de hasta un máximo de 7 países.

Banco Mundial: estadísticas y datos macroeconómicos de países y grupos de países.

Statistical Sites on the web: directorio de páginas web con información estadística. Incluye enlaces con Institutos de Estadística de 90 países.

A.3 Estudios de mercado

ICEX: información por sectores y países proporcionada por el Instituto Español de Comercio Exterior. Teclear “nombre del país + estudio de mercado)

Eguíame: Flashes sectoriales con datos clave de 40 sectores de la economía española y recomendaciones de fuentes de información sectorial en 90 países.

Market Research Reports: estudios de mercado realizados por el Servicio Comercial de Estados Unidos (exige registro).

Worldtradearea: Portal con información para la internacionalización de las Pymes (bases de datos, estudios de mercado, información de países, etc.)

ICE: estudios de mercado por países y sectores realizado por el Instituto de Comercio Exterior de Italia.

Industry Research Desk: directorio de portales especializados por tipo de industria y sector

Sites federateurs: directorio de información sectorial en Internet, por sectores y federaciones empresariales.

Northernlight: buscador de artículos, notas de prensa, informes, estudios por sectores industriales.

A.4 Aranceles y barreras

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

Taric: clasificación arancelaria de productos e información sobre aranceles a la importación en España. Enlace de acceso a servicios – Arancel Netaric.

ALADI: aranceles, regímenes y normativa de comercio exterior de 12 países de América Latina.

Dataweb: información sobre aranceles, normativa de comercio exterior y estadísticas de importación y exportación de Estados Unidos.

Organización Mundial de Aduanas: información sobre tarifas aduaneras y links con las aduanas de los principales países.

ASYCUDA: Sistema Aduanero Automatizado patrocinado por la ONU. Procedimientos para mercancías en tránsito aduanero, aranceles y normativa aduanera.

A.5 Normativa legal

Juris Internacional: 160 modelos de contratos y guías de redacción para transacciones internacionales

Incoterms: página de la Cámara de Comercio internacional con amplia información sobre los Incoterms.

Lexadin: buscador con 4.000 links a páginas jurídicas en 40 países (despachos de abogados, legislación, tribunales, etc.).

Lexmercatoria: página web sobre aspectos jurídicos del comercio internacional por áreas del derecho.

ISO: página oficial de la Organización Internacional de Estandarización en la que se informa sobre las normas ISO.

ANSI: página del organismo de Estados Unidos responsable de la normativa sobre estandarización de productos.
www.ansi.org

WIPO: página de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Información sobre patentes, marcas, diseños industriales, propiedad intelectual, copyrights, etc.

OAMI: normas para registro de marcas, dibujos y modelos industriales en la UE.

A.6 Directorio de empresas

Kompass: principal directorio mundial de empresas (1,6 millones). Búsqueda por sectores, países y productos.

Wer Liefert Was: directorio con 419.000 empresas de 15 países europeos en 11 idiomas y 43.000 categorías de productos y servicios.

Europages: directorio de 500.000 empresas seleccionadas en 30 países europeos. Incluye 30 categorías de producto/servicio, cada una de ellas con subcategorías.

Mercantil: directorio de 400.000 empresas de América Latina. Permite la búsqueda por país, producto y actividad de la empresa.

Exportadores-importadores de España: directorio de 9.000 empresas exportadoras e importadoras españolas. Búsqueda por partida arancelaria y zona geográfica.

Italbiz: directorio de 300.000 fabricantes, importadores y distribuidores clasificados por producto/servicio y país.

Foreign Trade on-line: directorio de 70.000 importadores y exportadores clasificados por productos y países

Global Sources: directorio de 260.000 empresas fabricantes en 180 países.

Unión Internacional de Agentes Comerciales y Brokers: enlaces con asociaciones de agentes comerciales en los principales países europeos y Estados Unidos (470.000 agentes en total)

Yellowpages: enlaces a las páginas amarillas de la mayoría de los países del mundo clasificados por áreas geográficas (casilla de International Yellow pages)

A.7 Cobertura de riesgos

Trading Safely: página con información y clasificación del riesgo-país.

Creditworthy: portal sobre la gestión de créditos en operaciones internacionales. Ofrece información sobre riesgo-país, mercados emergentes, tipos de cambio, etc.

Barrettwells: portal con información sobre riesgo comercial, riesgo-país y prácticas comerciales.

CESCE: página de la Compañía Española de Seguro de Crédito a la exportación. Información por países de la línea de cobertura que se presta y noticias sobre su situación político-económica.

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

XE: tabla interactiva de tipos de cambio basada en series históricas.

A.8 Ferias y exposiciones

Buscaferias: buscador de ferias internacionales y servicios feriales orientado al mundo de habla hispana.

Schenker: portal con información de 7.000 ferias. Búsqueda por países, ciudades y sectores.

Expocentral: directorio de ferias, exposiciones, conferencias y seminarios. Búsqueda por países y sectores.

Exhibitions World: directorio de las ferias comerciales más importantes del mundo (exige registro)

5 BIBLIOGRAFÍA

Marketing Across Cultures (4ª. Ed.),
Usunier, J.C. (2005), Prentice-Hall

Marketing Internacional 10ª Edición
Philip R. Cateora, John L. Graham
McGraw-Hill, (2001)
Última edición en inglés -11ª- (2004)

Negocios Internacionales; Octava Edición
John D. Daniels, Lee H. Radebaugh Pearson Educación. (2000)

International Business: Environments and Operations, 10th Edition, (2003)
John D. Daniels, Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan Prentice

Global Marketing Management
Masaaki Kotabe, Kristiaan Helsen
Wiley; 3 edition (2003)

International Marketing
Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen
South-Western College Pub; 7 edition (2003)

International Business: The Challenge of Global Competition
Donald Ball, Wendell McCulloch, Michael Geringer, Paul Frantz, Michael Minor
McGraw-Hill/Irwin; 9 edition (2003)

International Marketing: An SME Perspective
Sean De Burca, Linden Brown, Richard Fletcher
Pearson Education (2004)

Marketing Internacional, Ed.
Nieto, A y O. Llamazares (1998), Pirámide

eoi

FINANCIACIÓN INTERNACIONAL

Hemos dividido la documentación del Tema 2, Financiación internacional en dos apartados, atendiendo a su nivel de dificultad e inmediatas necesidades a los objetivos del programa del curso.

Los aspectos financieros internacionales han adquirido una amplitud y complejidad que hacen imposible un análisis pormenorizado de la totalidad de los mismos. Hemos de ser, pues, muy selectivos a la hora de escoger los aspectos imprescindibles de los mismos. El funcionamiento de los mercados de divisas y la cobertura de los riesgos de cambio al operar en dichos mercados son las habilidades fundamentales que necesita conocer un gerente en el ámbito financiero al plantearse operaciones internacionales.

El primer apartado, Parte General, es un documento del Profesor Miguel Morán que analiza muy didácticamente el funcionamiento de los mercados de divisas y las relaciones de los mercados de divisas al contado y a plazo, y conforma el documento básico de este tema. El segundo apartado, Parte Especial, es un documento del Profesor José Rubio que analiza pormenorizadamente como operan en la práctica los exportadores/importadores en los mercados a plazo a la hora de cubrir los riesgos de cambio. Hemos incluido este documento avanzado porque en los manuales sobre financiación internacional no suele venir explicado con detalle como se opera en la realidad en los mercados a plazo y como se vinculan y se engarzan las operaciones en los mercados al contado y a plazo a la hora de cubrir los riesgos de cambio, lo que deja a los estudiantes con un conocimiento muy limitado sobre la operativa real en estos mercados.

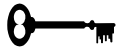


Parte general

eoi

1 INTRODUCCIÓN

Los dos mayores riesgos de tipo financiero a que un operador comercial se enfrenta en su actividad internacional, son: el Riesgo de Impago y el Riesgo de Cambio.

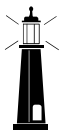


Los pasos imprescindibles para que un exportador pueda continuar con su actividad regular, son:

- Cobrar: es decir, que el Comprador o alguien en su nombre (un banco por ejemplo, que le financie), deposite el importe de la venta a su favor.
- Transferir los fondos a su país
- Convertir esos fondos a la moneda propia, en la que habitualmente pagará los salarios, suministros, etc.

Con anterioridad hemos visto cómo se pueden afrontar las dos primeras cuestiones. Para solucionar el último aspecto, es decir, para poder convertir el poder adquisitivo, solventando así el hecho de que, por razones soberanas, los países deciden mantener monedas diferentes, el exportador tendrá que recurrir a los Mercados de Divisas.

Los Mercados de Divisas son el lugar en donde se intercambian las monedas de los distintos países. Un mercado como los de bienes y servicios, con su oferta, su demanda, y su precio, que son los Tipos de Cambio.



Por otro lado, los Mercados de Divisas, se diferencian en la práctica en dos importantes segmentos:

- Mercado de Divisas al Contado
- Mercado de Divisas a Plazo

De todo esto nos ocuparemos a continuación.

eoi

DIVISA: CONCEPTO

El objeto de los Mercados de Divisas es, por tanto, el intercambio de unas monedas por otras. ¿Pero qué es una Divisa? Como definición genérica se podría decir que una divisa es “dinero legal y medios de pago denominados en moneda extranjera”. Observemos que estamos hablando no sólo de dinero legal, sino de “medios de pago” en moneda extranjera. Un cheque en dólares es divisa (desde el punto de vista español, desde luego), y una orden de pago en dólares, también.

Dentro de este concepto genérico de Divisa, se distinguen en la práctica dos conceptos:

- Los billetes extranjeros.
- La divisa, propiamente dicha, que se podría definir como “depósitos bancarios en moneda extranjera, movilizables a corto plazo, mediante diversos instrumentos”, como cheques, órdenes de pago, cheques de viaje, etc.

Aquí vemos ya, en toda su extensión, el concepto de divisa y por qué un cheque, o una orden de pago, son divisa. Un billete de curso legal también, pero con un matiz diferente.

¿Por qué realizar esta distinción? La razón fundamental es que, por sus características, tienen en la práctica un “mercado” diferente. Como veremos a la hora de comprar o vender divisa, no nos darán un mismo precio si lo que queremos es movilizar billetes, o divisa en su sentido más estricto.

¿Cuál es la razón?

- Los billetes no son susceptibles de generar una rentabilidad a muy corto plazo al que los tiene en su poder, la divisa sí. Los bancos colocan, de hecho, sus fondos, a plazos muy cortos, a un día, por ejemplo. Con la divisa pueden hacerlo, con los billetes, no.
- Los billetes tienen unos evidentes costes de manipulación, riesgo de falsificación, pérdida, etc., que no tienen (o en mucho menor medida) las divisas propiamente dichas.

eoi

3 DIVISA: CONVERTIBILIDAD Y COTIZACIÓN

Para que una divisa pueda ser objeto de transacción en los Mercados internacionales, dicha moneda debe ser Convertible, es decir, libremente intercambiable por otras. ¿Son convertibles todas las monedas? Prácticamente todas lo son. Alguna, como el peso cubano, no lo es. Pero la no convertibilidad es la excepción, no la norma. Otra cosa es que la convertibilidad de la moneda pueda ser “más o menos libre”, es decir, más o menos sometida a requisitos (de Control de Cambios), para poder ser intercambiada. Habitualmente, estos requisitos se centran en la salida del dinero del país. Los Estados no suelen poner impedimentos a la entrada de divisas.

La convertibilidad de una moneda puede ser de dos tipos:

- Externa
- Interna

Una divisa goza de convertibilidad externa cuando el Estado que la emite garantiza a cualquier No residente que, una vez en su poder, podrá convertirla libremente a otras monedas internacionalmente convertibles. Este es el requisito mínimo que debe tener cualquier moneda para poder integrarse en los circuitos internacionales comerciales y financieros. De esta forma, cualquier No residente que, por ejemplo, realizara una exportación a dicho país y recibiese a cambio su moneda nacional, tendría garantizada la conversión a otras monedas. Este tipo de convertibilidad es, por ejemplo, la que España aseguró desde 1959, con el Plan de Estabilidad que entonces se puso en marcha.

Se dice que una divisa tiene convertibilidad interna cuando, el Estado que la emite garantiza, a cualquier Residente, su libre conversión a otras monedas. Este tipo de convertibilidad es más excepcional, y característica distintiva de los países más desarrollados. España no gozó de esta convertibilidad hasta la promulgación de la última normativa de Control de Cambios, a finales de 1991.

Hasta aquí la convertibilidad. ¿Pero es suficiente que una moneda sea convertible para que un exportador español pueda transferir sus fondos de, pongamos, pesos chilenos a pesetas? Sí y no. Sí, porque es potencialmente po-

sible. No, porque, aun siendo realizable, el coste es tan importante que no compensa.

Para explicar esta situación, hay que introducir un nuevo concepto, el de Cotización. Aun cuando todas las monedas sean convertibles, no todas cotizan en mercados determinados.

El peso colombiano o la rupia india son monedas convertibles, pero no cotizan, por ejemplo, en España. ¿Por qué? Porque no existe suficiente nivel de transacciones para que las entidades bancarias compren y vendan esas monedas, con contrapartida en pesetas, de una manera regular.

Las monedas que tradicionalmente han cotizado de modo regular en España, son las siguientes:

- Dólar de EE.UU.
- Franco francés
- Marco alemán
- Libra esterlina
- Lira italiana
- Escudo portugués
- Franco suizo
- Chelín austríaco
- Yen japonés
- Florín holandés
- Franco belga
- Franco luxemburgués
- Libra irlandesa
- Corona danesa
- Corona sueca
- Marco finlandés
- Corona noruega
- Dracma griega
- Dólar canadiense
- Dólar australiano
- Dólar neozelandés
- ECU de la Comunidad Europea

Es decir, grosso modo, han cotizado tradicionalmente en España las monedas de los países de la Unión Europea más las de los países desarrollados del mundo.

LA CREACIÓN DEL EURO

Desde el primero de enero de 1999, sin embargo, varias de estas monedas, de países de la Unión Europea, se han integrado en la moneda común, el euro. Las monedas integradas, son las siguientes:

*Monedas
integradas en el
euro*

- Franco francés
- Marco alemán
- Lira italiana
- Escudo portugués
- Florín holandés
- Franco belga
- Franco luxemburgués
- Chelín austriaco
- Libra irlandesa
- Marco finlandés
- Peseta española

Los países que utilizan estas monedas como propias crearon la Unión Económica y Monetaria, la denominada “zona euro”, dentro de la Unión Europea. Con fecha de 1 de enero del 2001, Grecia (y la Dracma griega) se ha incorporado también a la Unión Económica y Monetaria, pasando a ser el duodécimo estado miembro de la zona euro.

Aun cuando las monedas y billetes físicos del euro no circulen todavía (empezarán a hacerlo el primero de enero del 2002), los tipos de cambio entre ellas y la moneda común (el euro), se fijaron de modo irrevocable desde el 31 de diciembre de 1998 (01.01.01 para la Dracma griega)

Hoy por hoy, quedan fuera de la zona euro: el Reino Unido (Libra esterlina), Dinamarca (Corona danesa) y Suecia (Corona sueca).

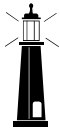
Por tanto, las monedas que cotizan regularmente en España, respecto a la peseta-euro (recordemos que la moneda oficial de España ya es el euro y que la peseta es una moneda en transición hacia su desaparición), son:

- Dólar de EE.UU.
- Libra esterlina
- Franco suizo
- Yen japonés
- Corona danesa
- Corona sueca
- Corona noruega
- Dólar canadiense
- Dólar australiano
- Dólar neozelandés

No obstante, algunas entidades bancarias empiezan a cotizar últimamente ciertas monedas de los países del Este de Europa.

eoi

4 LOS MERCADOS DE DIVISAS. EMPLAZAMIENTO Y DIMENSIÓN



¿Pero dónde están situados estos mercados en los que cotizan las distintas monedas? Los mercados internacionales de divisas no tienen un emplazamiento físico concreto. Son, de hecho, un mercado interbancario. Es decir, está integrado por las “mesas de divisas” de las entidades financieras de mayor dimensión y activas (“creadoras de mercado”), interrelacionadas por diversos sistemas de telecomunicación (una maraña de ordenadores, teléfonos, comunicaciones informáticas, etc.) Antiguamente, por ejemplo, había en España un sitio físico, en el Banco de España, donde las entidades se reunían a realizar los intercambios, pero eso ya pasó a la historia desde el primer trimestre de 1991.

Los Mercados de Divisas son de ámbito mundial y no tienen una dirección o control centralizado. Aunque es un mercado descentralizado, pues es una negociación fundamentalmente bancaria, sus principales centros de transacción, son Londres, Nueva York, Tokio y Frankfurt. Los Mercados de Divisas se puede decir que funcionan en la práctica de modo permanente (salvo algunas fechas festivas de carácter universal), es decir, las 24 horas del día, pues los horarios de negociación de Europa, América y Asia se superponen en algún momento.

Los volúmenes manejados son enormes, unos 1,5 billones de dólares “al día”, lo que supone unos 270 billones de pesetas, es decir, del orden de tres veces el Producto Interior Bruto español “de un año”. Las monedas más intercambiadas son el dólar de EE.UU., el euro (antes ocupaba el marco alemán esta posición) y el yen.

eoi

5 EL TIPO DE CAMBIO: CONCEPTOS BÁSICOS

En los Mercados de Divisas, las monedas cotizan y se intercambian entre sí a unos determinados precios. El tipo de cambio es el precio de una divisa en términos de otra.

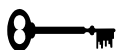


Existen dos sistemas fundamentales de cotización:

- El indirecto:
1 dólar = 180 pesetas
- El directo, que es la inversa del anterior:
1 peseta = 0,0055 dólares

Ni que decir tiene que se trata de las dos caras de una misma moneda (nunca mejor dicho), y que lo que es una cotización indirecta de la peseta es directa del dólar y viceversa.

Habitualmente, las cotizaciones de las monedas se han ofrecido de forma indirecta, excepto la de la Libra esterlina, que cotizaba de forma directa. Con el advenimiento del euro, nos tendremos que acostumbrar a las cotizaciones directas, que es como se ofrecen habitualmente los precios del euro. Por eso oímos últimamente “el euro ha alcanzado, en estos días, la cotización más baja respecto al dólar de los últimos tiempos; un euro se cotiza a 0,9049 dólares”. Si fuese cotización indirecta, escucharíamos que un dólar cotizaría a 1,11051 euros (equivalente a $1/0,9049$)



El tipo de cambio tiene dos vertientes, la cotización Comprador y la cotización Vendedor, como si se tratase de dos tipos de cambio en realidad. Y siempre están referidos al punto de vista de la entidad cambiaria. El cambio Comprador se aplicará cuando queramos vender moneda (el banco la compra), y el Vendedor cuando vayamos a comprarla (el banco la vende). El cambio Comprador siempre será más bajo que el Vendedor (es decir, nos pagarán menos por una divisa que vendamos que lo que nos costará comprarla). La diferencia entre uno y otro es el margen de la entidad cambiaria por su intervención. Y, aparte, estarán las comisiones que nos apliquen las entidades por realizar la operación de cambio.

En la práctica de la compraventa en los Mercados de Divisas, siempre se dan dos tipos de cambio, el Comprador y el Vendedor. A veces aparecen dos cifras, sin decir a qué corresponden; la primera es el cambio Comprador y la segunda el Vendedor. Cuando en alguna publicación nos encontremos con un tipo de cambio único, se tratará normalmente de un tipo de cambio medio de las dos cotizaciones. Los tipos de cambio son únicos en todo el mundo (dentro de su variación constante), aunque se negocien en distintos lugares.

6 LA EVOLUCIÓN DE LOS TIPOS DE CAMBIO

Pero, ¿Cómo evolucionan los tipos de cambio a lo largo del tiempo? ¿En función de qué?

Desde la conferencia internacional de Bretton Woods (EE.UU.), en 1944, se estableció en el mundo, bajo la supervisión del Fondo Monetario Internacional, un sistema de tipos de cambio fijos entre las monedas, con leves fluctuaciones en torno a dicho precio (+ - 1%). Sólo podrían alterarse las cotizaciones más allá de esos márgenes si se detectase un “desequilibrio fundamental” en las cuentas exteriores del país.

El año 1973, tras el abandono años antes de la libra esterlina y el dólar de EE.UU. del patrón oro (posibilidad de intercambiar la moneda por dicho metal), y la pérdida de valor del dólar, empezó la fluctuación generalizada de las monedas (“flotación” se le denomina habitualmente), unas frente a otras, sin márgenes máximos o mínimos de variación. No obstante la orientación de todas las autoridades económicas nacionales e internacionales siempre ha sido la de tratar de evitar movimientos muy bruscos entre las monedas, y así surgió en su momento el Sistema Monetario Europeo, que terminó felizmente en el actual euro.

Relacionado con lo anterior, existe una terminología específica. Cuando las monedas tienen entre sí cambios fijos, su alteración se denomina devaluación o revaluación. Cuando las monedas están en un régimen de fluctuación permanente, sus movimientos se denominan depreciación o apreciación.

FACTORES QUE DETERMINAN LA EVOLUCIÓN DEL TIPO DE CAMBIO

Actualmente, estamos acostumbrados a ver fluctuar las cotizaciones de las monedas, es decir, los tipos de cambio, de un día para otro. En realidad eso es una simplificación puesto que los tipos de cambio fluctúan de un instante para otro. Como hemos visto, los Mercados de Divisas están en constante funcionamiento y esa operativa permanente hace que los tipos de cambio también se modifiquen constantemente.

Tipos de cambio flexibles

¿Pero qué hace que los tipos se muevan en una u otra dirección? Para explicar este movimiento recurriremos, en primer lugar, a ver cuáles son los tipos de transacciones internacionales y su intensidad.

LAS TRANSACCIONES INTERNACIONALES

Podemos apreciar, en la tabla que se acompaña, la Balanza de Pagos de España en el año 1999. Los epígrafes que aparecen ahí, de forma sintética, son los que influyen en la demanda y oferta de una determinada divisa y, por tanto, en su cotización. Por parte de la denominada Cuenta Corriente y de Capital: los pagos correspondientes a los intercambios de mercancías con otros países (es decir, la exportación y la importación), la compra y venta de servicios (de turismo, de transporte, de seguros, de comunicaciones, financieros, etc.), los intereses pagados por los préstamos tomados al exterior y cobrados por los realizados a otros países, los beneficios derivados de las inversiones en el exterior o pagados por las inversiones extranjeras, las remesas de los inmigrantes hacia sus países y a la inversa, las transferencias de la Unión Europea hacia España y viceversa. Y, por el lado de la Cuenta Financiera: las inversiones y préstamos extranjeros hacia España y a la inversa, los movimientos monetarios de las instituciones financieras y de las Administraciones Públicas (incluyendo las transacciones relacionadas con las reservas oficiales, que lleva a cabo el Banco de España). Y esto de forma muy simplificada.

Balanza de pagos

Una exportación, por ejemplo, influirá positivamente en la cotización de la peseta, puesto que el No residente deberá adquirirla para pagar el importe de sus compras. Lo contrario sucederá con una importación: el Residente deberá comprar divisas, vendiendo pesetas, lo que aumentará la oferta de pesetas y contribuirá al descenso de su cotización. ¿Y las inversiones extranjeras o los préstamos exteriores a residentes españoles? ¿Cómo influirán? Pues, en un primer momento, como apreciadores de la moneda española, puesto que para hacer la inversión o convertir el préstamo, se demandarán pesetas. Más adelante, incidirán aumentando la oferta de pesetas a medida que se devuelva el préstamo y se paguen los intereses, o se repatrien los beneficios o se deshaga la inversión.

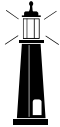
Todos estos movimientos, en uno u otro sentido, entre Residentes y No residentes en España, son los que influyen en la cotización de las monedas, en este caso de la española.

A partir de aquí, para tratar de ver como influyen estos movimientos en la cotización de las monedas, deberemos distinguir entre:

- el corto y muy corto plazo.
- el largo plazo.

LOS MOVIMIENTOS A CORTO PLAZO DEL MERCADO DE DIVISAS

Las fluctuaciones a corto y muy corto plazo en los Mercados de Divisas se deben a dos factores fundamentales:



1. La pura especulación
2. Las intervenciones de los bancos centrales

De la Balanza de Pagos de España, parecería deducirse que los movimientos internacionales más importantes en los Mercados de Divisas en relación con la peseta serían los de mercancías, seguidos de los servicios, de las inversiones españolas en el exterior, de las inversiones extranjeras en España, etc. Nada más lejos de la realidad. Los movimientos más significativos son los integrados en el epígrafe de Otra inversión, en particular los especulativos a muy corto plazo llevados a cabo por las “Instituciones financieras monetarias” (bancos, cajas, etc.). Lo engañoso reside en que las cifras que se incluyen en la Balanza de Pagos en este epígrafe son el neto de movimientos de muy amplio alcance.

Por tanto, el factor más importante en los movimientos a corto y muy corto plazo en los Mercados de Divisas, con enorme diferencia, es la especulación. Es decir, las compras y ventas destinada a obtener un beneficio a corto o muy corto plazo. Se estima que los movimientos “reales”, incluyendo ahí todo lo que no es transacción monetaria a corto y muy corto plazo, suponen en torno al 10% de las operaciones en los Mercados de Divisas.

Por tanto, a muy corto plazo, los factores que influyen en los Mercados de Divisas, no tienen necesariamente que ver con la situación económica fundamental de los países a los que pertenecen las monedas. Así, por ejemplo, las autoridades económicas europeas se han cansado de repetir en el año 2000 que el euro estaba infravalorado respecto a sus “fundamentos económicos”.

Además, noticias económicas del mismo tipo, pueden ser interpretadas en sentido diferente de un momento a otro. A poco que prestemos un oído atento a las noticias económicas, nos podríamos encontrar con que un mes la caída del empleo en EE.UU. influye en una más baja cotización del dólar (si los operadores interpretan que es signo de un enfriamiento de la economía, que hará caer la inflación y los tipos de interés, y resultará en un menor atractivo de la inversión en dólares), y al siguiente en sentido contrario (si los operadores interpretan que la bajada de tipos de interés que puede derivarse, hará más atractiva la inversión en las bolsas norteamericanas y, por tanto, la entrada de fondos procedentes del exterior). Y esto es sólo un pequeño botón de muestra.

El otro tipo de movimientos que influyen en los mercados de divisas, a corto y muy corto plazo, son las intervenciones de las autoridades económicas. Los movimientos de los tipos de cambio pueden producir alteraciones enormes en la competitividad general de un país, si son profundos y erráticos. Hay que tener en cuenta que una apreciación, por ejemplo, del dólar respecto al euro supone un encarecimiento general de todos los productos de EE.UU. que se venden en la zona euro. Cuando hemos visto, en pocos meses, apreciaciones del orden del 30%, podemos imaginarnos cómo se sentirá el exportador norteamericano que, a base de mucho esfuerzo comercial, sin duda, había conseguido abrir el mercado europeo. No tenemos más que seguir un poco la prensa económica para constatarlo.

Por tanto, los Bancos Centrales, a través de sus intervenciones en los Mercados de Divisas, tratan de contrarrestar, en la medida de lo posible, los movimientos muy profundos y erráticos de sus monedas, sobre todo si no están justificados económicamente. Aunque bien es cierto que la amplitud de los movimientos especulativos en los Mercados de Divisas, hace cada vez más simbólica estas intervenciones e, incluso, en un momento dado, puede generar la orientación inversa (al interpretar el mercado como un signo de debilidad el que el Banco Central tenga que salir en defensa de su moneda).

Cuando un Banco Central quiere “defender” su moneda de una depreciación, vende divisas contra su propia moneda (genera más demanda de ésta), y cuando quiere evitar que se aprecie, compra divisas contra su propia moneda (más oferta).

LOS MOVIMIENTOS A LARGO PLAZO DEL MERCADO DE DIVISAS

Pero ¿Qué influye a largo plazo en las cotizaciones de las monedas? En este caso sí que intervienen plenamente los elementos económicos subyacentes, es decir, los movimientos “reales” y no los especulativos. Si prescindiéramos, en la Balanza de Pagos, de los movimientos especulativos, una divisa se apreciaría o depreciaría en función de si el país exportaba más o menos, recibía más inversión del exterior o a la inversa, etc., es decir, de los elementos más profundos que denotan la competitividad y atractivo de una economía. Sigamos por esta línea.

¿Qué sucedería, por ejemplo, si un país, año tras año, tuviese una inflación superior en varios puntos a otro (por ejemplo, una subida anual de precios en torno al 15-20%, frente a la de un país competidor que estuviese en los alrededores del 5%), y los tipos de cambio de las monedas respectivas permaneciesen fijos? Es evidente, que el país con más inflación vería encarecidos sus

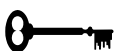
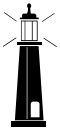
productos de año en año, lo cual iría deteriorando su Balanza comercial y de servicios frente al competidor. ¿Hasta cuándo? Hasta que llegara el momento en que el déficit por Cuenta corriente del país inflacionista fuera tan abultado que los operadores empezasen a desconfiar de su economía y previeran una depreciación de su moneda. Al fin y al cabo cada vez habría más oferta de la moneda “inflacionista” (se importaría más) y menos demanda (se exportaría menos), es decir, más tendencia a la depreciación. Y esta tendencia sería cada vez más difícil de paliar por las ventas de divisas de su Banco Central (equivalente al “echar mano de los ahorros”, en una economía doméstica) o por entradas de inversión o capital especulativo (dado que el mercado ha perdido la confianza).

Llegados a esta situación, las autoridades económicas no tienen generalmente más remedio que devaluar o dejar depreciar su moneda, para restaurar fácil y rápidamente la competitividad perdida durante años. Y vuelta a empezar. Resistirse a devaluar supone afrontar un período de intenso ajuste económico para recuperar la competitividad perdida, que muy pocos gobiernos están en condiciones de afrontar antes sus opiniones públicas (este es exactamente el caso de la economía de Argentina en estos momentos).

En definitiva, la inflación diferencial es un elemento decisivo (no el único pero sí el más importante en nuestra opinión) en el comportamiento a largo plazo de los tipos de cambio de las monedas. Un país con inflación diferencial frente a aquellos con los que comercia, sistemáticamente verá deteriorada su Balanza de Pagos, y este deterioro conducirá, también sistemáticamente, más temprano o más tarde, a una depreciación de su moneda. Lo que sucede es que no se sabe exactamente cuál es el momento en que esto va a suceder; en qué instante el mercado va a terminar de perder la confianza como para que la moneda de país inflacionario entre en barrena.

Por todo ello, la inflación diferencial sistemática, y su derivado, un déficit en la Balanza por Cuenta Corriente elevado que dure varios años y que vaya en aumento, son signos infalibles de que la moneda está en una situación de riesgo de depreciación. Aunque se debe insistir en que nunca se sabe en qué momento el mercado va a tomar conciencia de ello y empujar a la baja la moneda. Por otra parte, es muy habitual que, “ya puestos”, el mercado empuje la moneda incluso por debajo del que sería su nivel “de equilibrio”.

Este comportamiento en la evolución de las monedas, determinado por la inflación relativa, se conoce como la Teoría de la paridad del poder adquisitivo, según la cual el valor de una moneda viene determinado por la cantidad de bienes y servicios que una unidad de ella puede comprar, es decir, su poder adquisitivo. Cuando este poder adquisitivo se va deteriorando en un país co-



mo consecuencia de la inflación diferencial, se restaura mediante la depreciación de su moneda.

eoi

7 EL MERCADO DE DIVISAS AL CONTADO

El Mercado de Divisas al contado es aquel al que estamos más acostumbrados en nuestra vida habitual. Vamos al banco y compramos dólares para nuestro viaje de turismo (lo de volver con dólares y cambiarlos de nuevo a pesetas también es posible, aunque es un raro fenómeno en la práctica); vendemos las libras esterlinas de una exportación al Reino Unido, etc.; compramos yenes para pagar una importación e Japón, etc.

Cambiamos, pues, al contado, las divisas o las pesetas que tenemos. Una definición más estricta de Mercado de Divisas al contado es la siguiente: aquel en que las monedas se cotizan hasta dos días de valor de mercado, es decir, hoy se compra o vende la divisa, para entregar la contrapartida en dos días laborables bancarios. Para entregas más allá de ese plazo estaríamos ante el Mercado de Divisas a plazo.

El Mercado de Divisas al contado recibe también el nombre en inglés de Mercado "Spot" y la cotización al contado, cambio "spot" o tipo "spot".

En la práctica, como hemos señalado, existen dos mercados, el de billetes y el de divisas, propiamente dichas. El primero, con unas cotizaciones más abiertas, es decir, que cuando se quieran comprar billetes costarán más caros que las divisas, y cuando vendamos billetes nos darán menos moneda nacional que si entregamos divisa. Las razones son las explicadas en epígrafes anteriores.

Los tipos de cambio que fijan las entidades en España son libres. Por eso nos encontraremos cotizaciones diferentes de una entidad a otra (y comisiones también diferentes). Los tipos de cambio que veamos que corresponden al Banco de España o al Banco Central Europeo, son meros tipos de referencia para usos oficiales diversos, pero estas instituciones no realizan operaciones.

eoi

8 EL MERCADO DE DIVISAS A PLAZO: LA FORMACIÓN DEL TIPO DE CAMBIO A PLAZO

Ya hemos visto como se formaba el tipo de cambio en el mercado de contado. Veamos ahora el mercado a plazo. Definamos, en primer lugar, en qué consiste el Mercado de Divisas a plazo.

Por contraposición al de contado, el Mercado de divisas a plazo es aquel en el que se intercambian divisas a más de dos días de valor. Claro, alguien puede preguntarse qué diferencia real hay entre comprar o vender a dos días o a tres días. Conceptualmente, ninguna. Desde el punto de vista teórico no existe, en realidad, más que un Mercado de Divisas.

La separación entre el Contado y el Plazo es de conveniencia. Los factores que influyen en la evolución de las cotizaciones en uno u otro mercado son similares, y las hemos visto ya.

Pero otra cosa es la formación del Tipo de Cambio a plazo. Observemos en cualquier diario económico. Veamos como cotiza el euro al contado y a seis meses, con el yen, con la libra esterlina y con el franco suizo. ¿Qué observamos?

- El euro cotiza apreciado respecto a la libra esterlina (por 1 euro nos dan más libras, a seis meses que al contado)
- El euro cotiza depreciado respecto al franco suizo o el yen (la inversa)

¿A qué se debe esta situación? ¿Es esta cotización un predictor de lo que va a pasar? Es decir,

- ¿Es esa la cotización que tendrá exactamente el euro respecto a dólar dentro de seis meses?
- ¿Es lo que piensa el mercado que pasará?
- ¿O no tiene nada que ver con lo que realmente sucederá dentro de seis meses ni con lo que piensa el mercado que pueda suceder?

EL TIPO DE INTERÉS DE LAS DIVISAS

Antes de entrar propiamente a ver cómo se forma el tipo de cambio a plazo, debemos introducir un concepto nuevo, el tipo de interés de las divisas. Y es que, las divisas, no sólo tienen una “personalidad propia” en cuanto a su cotización respecto a otras.

Cada moneda tiene también su propio tipo de interés, como podemos ver en cualquier publicación que incorpore información sobre los Mercados de Divisas y, además, es un tipo de interés que cambia según el plazo a que se contrate el endeudamiento o el préstamo. Podemos observar tipos de interés del euro, dólar, yen, etc. , a 1 semana, a un mes, a 2 meses, a 1 año, etc. Y eso es sólo una simplificación, pues hay también tipos de interés a un día o a varios años.

¿De qué depende este tipo de interés particular de cada divisa? Pues de muchos factores, como la inflación, las expectativas de crecimiento económico, la política monetaria del banco central del país que emite la moneda, etc. Pero, entre todos ellos, es muy relevante la inflación. Normalmente, cuanto más elevada es la inflación en un país, más alto es también su tipo de interés. No hay que olvidar que cuando alguien presta, por ejemplo, una peseta a un año, lo mínimo que querrá obtener al final del período es el porcentaje de inflación. Al menos para no perder poder adquisitivo entre el momento en que la presta y aquél en que la recupera (aparte entrarían otros factores como el riesgo asumido por prestar, la no utilización alternativa de ese dinero, etc.)

No hay que olvidar, sin embargo, que los tipos de interés que aparecen en las publicaciones son los del mercado interbancario de Londres (London Interbank Offered Rate ó LIBOR). Es decir, son tipos interbancarios, a los que las entidades financieras se prestan entre sí. Sobre esos tipos de interés, las entidades bancarias aplican un diferencial (spread) a los operadores empresariales o particulares.

LA FORMACIÓN DEL TIPO DE CAMBIO A PLAZO

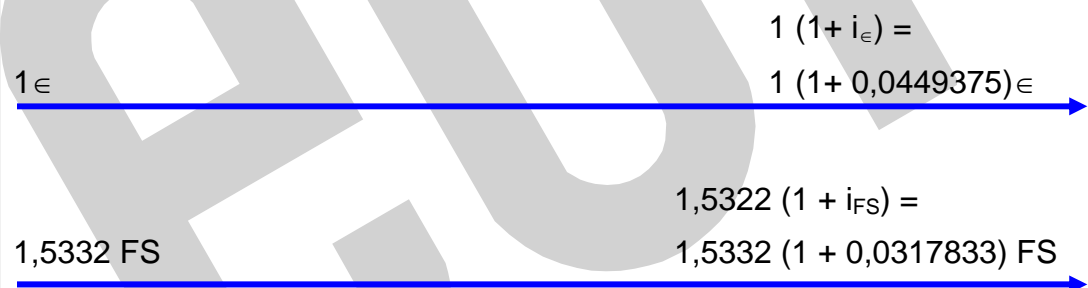
Pues bien, la existencia de esos diversos tipos de interés entre las divisas, abre la puerta también a diferentes alternativas de inversión para los operadores internacionales. Nosotros mismos podríamos (¿deberíamos?) plantearnos qué nos interesa más, si mantener nuestros ahorros (¿?) en pesetas-euros, o en dólares, en yenes, etc. O en qué moneda tomar el préstamo hipotecario para nuestra nueva vivienda, o la financiación para la ampliación de la fábrica.



Veamos, pues, como puede desarrollarse esta operativa. Supongamos un inversor suizo que se está planteando la colocación alternativa de 1 euro en el mercado de divisas, buscando, lógicamente, la opción más rentable. Imaginemos que está barajando colocarlo o bien en la moneda de su país de origen, el franco suizo, o bien en euros. Manejemos los siguientes datos de partida, extraídos de la documentación de mercado:

- Fecha: 16.03.01
- El tipo de cambio al contado, es: $1\text{€} = 1,5332\text{ FS}$
- El tipo de interés del euro a un año, es: $4,49375\%$
- El tipo de interés del franco suizo a un año, es: $3,17833\%$
- El tipo de cambio a plazo de un año, suponemos que sea el mismo que al contado, es decir: $1\text{€} = 1,5332\text{ FS}$.

En el gráfico siguiente se representan las dos alternativas del inversor suizo, al plazo de un año. Es decir, al final de año tendría el importe de la inversión inicial más los rendimientos generados según el tipo de interés de cada moneda.



Siendo:

$i_{\text{€}}$ = el tipo de interés del euro, a un año, en tanto por uno.

i_{FS} = el tipo de interés del franco suizo, a un año, en tanto por uno.

¿Cuál sería, en estas condiciones, la alternativa más rentable? No cabe duda que sería la de invertir el capital en euros, y venderlos simultáneamente a plazo de un año contra francos suizos. El inversor suizo obtendría así una rentabilidad superior (un mayor tipo de interés), que colocando el capital en su moneda. Dado que, en las citadas circunstancias, alemanes, malasios y congoleños (por no extenderse) querrían ser tan listos como los suizos, emprenderían todos una carrera por realizar idéntica operación: compra de euros al contado, colocación en un depósito a plazo de un año y venta a ese mismo

plazo; todo ello simultáneamente, lo que aseguraría el beneficio cierto de la operación.

¿Qué sucedería en estas circunstancias? Que la compra masiva actual de euros revalorizaría su cotización al contado y, simultáneamente, la venta masiva de euros a un año, haría caer su cotización frente al franco suizo. El efecto conjunto será la cotización depreciada del euro, frente al franco suizo, a plazo de un año. Es decir, el euro cotizará depreciado a plazo respecto al franco suizo. ¿Cuánto? ¿Hasta qué punto seguirá descendiendo la cotización a plazo del euro respecto al franco suizo? Pues hasta que las dos alternativas de inversión se igualen. En cuanto una de ellas sea más atractiva que la otra, aunque sea por una pequeñísima diferencia, habrá operadores en las mesas de divisas de los bancos que la aprovecharán para, con una transacción importante, obtener una rentabilidad sin riesgo. Es decir, la tendencia objetiva a que conduce la especulación en los mercados de divisas es a que las distintas alternativas de inversión se igualen. Es lo que se denomina la Ley de la paridad de los tipos de interés.

De lo anterior se deduce que esa cotización entre el euro y el franco suizo, en que las dos alternativas de inversión se igualan, es justamente el tipo de cambio a plazo. Si esa cotización no las igualase, inmediatamente cambiaría a otro tipo de cambio, que sería entonces el tipo de cambio a plazo. Al igual que el tipo al contado, el tipo de cambio a plazo está cambiando constantemente.

Del ejemplo anteriormente visto, saldría:

$$1,049375 \text{ €} = 1,5819301 \text{ FS}$$

$$1 \text{ €} = 1,5819301/1,0449375 \text{ FS} = 1,5138992 \text{ FS}$$

Este es, por tanto, el Tipo de Cambio a plazo (a un año) del Franco suizo respecto al Euro.

Elevando esto a fórmula genérica, tendríamos

$$\text{Tipo a plazo}_{\text{fs/€}} = \text{Tipo contado}_{\text{fs/€}} \frac{1+i_{\text{FS}}}{1+i_{\text{€}}}$$

Por tanto, la formación del tipo de cambio a plazo es el resultado de los diferenciales de tipos de interés entre las monedas, y no de cualquier otro aspecto. Es decir, de las preguntas planteadas al principio, podemos responder con absoluta rotundidad que el tipo de cambio a plazo ni es la cotización que las

monedas tendrán dentro de seis meses, ni es el tipo de cambio a que el mercado piensa que va a estar en esas fechas. Es, simplemente, el precio de la divisa contratada en este instante para su entrega a dicho plazo (en lugar de al contado). Dentro de un minuto la cotización del euro a seis meses será otra, mañana otra, etc.

Estas cotizaciones a plazo de las divisas son conocidas también por su nombre en inglés: cotización “forward” o tipo “forward”.

eoi

eoi

9 LA COBERTURA DEL RIESGO DE CAMBIO: EL “SEGURO” DE CAMBIO

Esta estructura y funcionamiento del Mercado de Divisas a plazo es lo que permite, justamente, a los operadores económicos cubrirse del riesgo de cambio. El operador comercial internacional, sea vendedor o comprador, tiene la opción, a través del Mercado de Divisas a plazo, de cubrirse por anticipado de los riesgos cambiarios relacionados con la compraventa internacional entre países con monedas diferentes.

La empresa española que ha recibido un pedido de EE.UU. y que prevé cobrar en dólares, por ejemplo, dentro de tres meses, tiene la posibilidad de vender a plazo esos dólares, a un tipo de cambio que conoce y queda fijado de antemano, sin quedar sometido a los vaivenes de la cotización dólar/euro ni arriesgar, por tanto, la rentabilidad calculada a la operación como consecuencia de la variación de los tipos de cambio. Aun cuando el contrato de divisas a plazo se cierre hoy, la entrega de los dólares y, por tanto, el abono de las pesetas se efectuará dentro de tres meses.

Y análogamente el importador español que prevé realizar un pago en yenes japoneses dentro de un mes. Podrá comprar por anticipado, a plazo de un mes, los yenes que va a necesitar posteriormente. Queda así a salvo de posibles oscilaciones de la cotización yen/euro. Los yenes se le entregarán dentro de un mes, y en ese momento se le cargarán las pesetas pactadas.

Estas operaciones de cobertura se pueden realizar a plazos de hasta un año; más allá, el mercado no existe en la práctica. Y, dentro del citado año, la cobertura se puede realizar a cualquier fecha intermedia: a 17 días, a 34 días, al 12 de septiembre, etc.

Pues bien, este mecanismo de cobertura del riesgo de cambio a través del Mercado de Divisas a plazo es lo que se conoce como “Seguro de cambio”. No existe, por tanto, y esto debe quedar claro, ningún “seguro” del tipo habitual, en el que mediante el pago de una prima alguien nos asegura frente a un siniestro (que en este caso sería la apreciación o depreciación de la divisa, en nuestro perjuicio)

Lo que sucede es que la terminología del mercado ha podido inducir a confusión. Cuando una divisa cotiza apreciada a plazo respecto a otra se dice que lo hace “a premio”, y cuando cotiza depreciada, que lo hace “a descuento”.

Tradicionalmente, la peseta ha cotizado “a descuento” respecto a las principales monedas, es decir, que éstas han cotizado “a premio” o, lo que es lo mismo, apreciadas respecto a la peseta. Si alguien quería comprar dólares a plazo le costaban más caras que al contado, dando la impresión de que se pagaba una cierta “prima” por asegurarse el cambio. Pero la realidad es la que hemos visto: no hay ningún seguro, sino un “aseguramiento” del cambio a través de la compra o venta a plazo o en el mercado “forward”.

Parte especial

eoi

1 GENERALIDADES

CONCEPTO DE DIVISAS

Según el Diccionario Terminológico de Comercio Exterior de Lázaro Hernández, ICEX 1992: Divisa (Foreign currency) es *"Cualquier medio de pago o instrumento de giro o crédito, incluidos saldos bancarios y billetes, que estén cifrados en moneda extranjera distinta a la correspondiente al país del titular o tenedor"*.

CONCEPTO DE BILLETES

Según el mismo diccionario, autor y editorial: Billetes de banco (Bank notes) es el *"Medio de pago emitido por el banco central de un país, que representa la cantidad de dinero legal que en él se especifica. Su principal aplicación en las transacciones internacionales se centra en los viajes relacionados con los negocios, estudios, motivos de salud y turismo. Sin embargo, en las operaciones de compraventa mercantil con el exterior no se utilizan por los riesgos que encierra su manipulación, además de las restricciones que imponen los controles de cambios de algunas naciones. Los billetes tienen el mismo poder liberatorio que las divisas propiamente dichas, con la condición de que sean aceptados libremente por el acreedor"*.

TIPO DE CAMBIO

- Cotización de forma indirecta
Cuando se referencia el valor de una unidad monetaria extranjera en términos de moneda nacional (Un USDólar = 125 ptas).
- cotización de forma directa
Cuando se referencia el valor de una unidad monetaria nacional en términos de moneda extranjera (Una peseta = 0,008 USDólar)

OPERACIONES DE COMPRA Y VENTA DE DIVISAS

La Norma Segunda de la Circular 22/1992 del Banco de España, en su punto 1, establece que *"Las Entidades registradas podrán realizar operaciones de compra y venta de divisas, tanto contra pesetas como contra otras divisas, con valor no superior a dos días hábiles de mercado (operaciones de contado ó Spot) y con valor superior a dos días hábiles (operaciones a plazo ó Forward)"*.

Quiere esto decir que el residente puede efectuar con las Entidades registradas, tanto en el mercado Spot como en el Forward, operaciones de compra o de venta de divisas no solamente vía pesetas, como son las de, por ejemplo :

Entrega de Dólares para recibir Pesetas

Entrega de Pesetas para recibir Yenes japoneses

sino también, realizar operaciones de divisas contra divisas, sin pasar por pesetas, como por ejemplo :

Entrega de Dólares para recibir Yenes japoneses

Entrega de Francos Suizos para recibir Dólares

Esta es una posibilidad ya regulada por la anterior Circular 1/1991, que creemos es de escasa utilización por las Empresas; no llegamos a alcanzar a comprender los motivos, ya que les permite atender sus compromisos de pagos y cobros con una mayor simplificación.

El punto de la Norma que comentamos hace mención también a las operaciones de contado y a las de plazo, estableciendo que las operaciones de contado son aquéllas con valor no superior a dos días hábiles de mercado, por consiguiente permite realizar operaciones de CONTADO ó SPOT con tres valoraciones, es decir :

- valor hoy
- valor día hábil siguiente
- valor dos días hábiles siguientes

La cantidad en pesetas del tipo de cambio está en función de la fecha valor. Cuanto mayor sea el plazo de valor, mayor será la cantidad de pesetas. Se pagan ó abonan menos pesetas en valor hoy que en valor día hábil siguiente ó valor dos días hábiles siguientes.

Tenemos por consiguiente la posibilidad en el mercado de CONTADO/SPOT de disponer de tres precios para las divisas que un cliente, Importador ó Exportador, compra ó vende a su Banco ó Caja, si bien generalmente las operaciones se suelen realizar con valor dos días hábiles siguientes.

Las operaciones a PLAZO ó FORWARD son por consiguiente todas aquéllas cuyo vencimiento es superior a dos días hábiles de mercado, es decir las que tienen el vencimiento a partir del tercer día hábil de la fecha de contratación.

A estas operaciones, el lenguaje popular las denomina "Seguro de Cambio", cuando en realidad son operaciones de compra ó de venta de divisas a plazo, que permiten al cliente del Banco que las realiza cubrirse del riesgo de cambio derivado de la evolución positiva ó negativa del tipo de cambio de unas divisas con otras.

Para mayor claridad de los conceptos de esta Norma, pongamos unos ejemplos :

▪ Cuestión:

Un exportador residente en España cobra una exportación mediante transferencia bancaria a través de su Banco en su mismo domicilio. El día de la semana es un lunes y en esa semana no hay ningún día de fiesta ni en Madrid ni en el domicilio del exportador.

El exportador ordena a su Banco la venta el lunes de las divisas contra pesetas, con valor dos días hábiles, es decir el habitual.

▪ Respuesta:

Banco le abonará en su cuenta las pesetas el lunes, al precio de la divisa del lunes, con valor miércoles. (Primer día hábil el martes y segundo día hábil el miércoles).

¿Cuál sería la respuesta si la venta de la divisa la ordena el exportador en jueves? : La respuesta en este caso será que el Banco le abonará las pesetas el jueves, al precio de la divisa del jueves, con valor lunes de la semana siguiente ni no es festivo en Madrid. (Primer día hábil el viernes, y segundo día hábil el lunes, ya que el sábado y el domingo son inhábiles siempre). De ser festivo el lunes en Madrid, la fecha de valor sería el martes. De ser festivo el lunes en el domicilio del exportador, pero no en Madrid, la fecha de valor seguiría siendo la del lunes.

Si el exportador tiene que disponer de las pesetas el mismo viernes, lo que deberá hacer es negociar con su Banco el precio en pesetas de sus divisas con "valor día hábil siguiente", pues de no hacerlo de esta forma y disponer

de los fondos le producirá un quebranto por números rojos de valoración en su cuenta corriente por haber sido abonada con valor lunes.

Si en lugar de tratarse de un exportador, fuese un importador, la respuesta sería la misma. Un importador que ordena a su Banco un pago en divisas un lunes, el Banco le adeudará las pesetas en su cuenta el lunes, al precio de la divisa del lunes, con valor miércoles. (Primer día hábil el martes y segundo día hábil el miércoles).

La Circular termina en su punto 3 de esta Norma declarando que "*Los cambios aplicables a las operaciones de compra y venta de divisas serán libres*". Quiere esto decir que los tipos de cambio en pesetas de cada divisa los acuerdan las Entidades registradas con sus clientes, que ha desaparecido la tutela del Banco de España en este aspecto concreto, que cada Banco tiene sus precios y además sus precios con cada uno de sus clientes. Esta libertad comporta para las Empresas unas necesidades de información y de gestión.

Un primer paso en el proceso de libertad de tipo de cambio se dio en el año 87, con la publicación de la Circular 27/1987 del Banco de España, entrada en vigor el primero de enero de 1988, que para las operaciones de compra y de venta en divisas con valor dos días hábiles de mercado por un contravalor superior a los 20 millones de pesetas facultaba a los Bancos a negociar el tipo de cambio con sus clientes (establecer libremente los cambios aplicables) y para las operaciones cuyo contravalor en pesetas fuese inferior a 20 millones, los cambios oficiales de compra y venta de cada día tenían la consideración de cambios mínimo comprador y máximo vendedor.

Tres aspectos básicos y de gran importancia por consiguiente regula esta Norma Segunda de la actual Circular :

- La posibilidad de realizar operaciones de compra y venta de divisas, tanto contra pesetas como contra otras divisas.
- La posibilidad de realizar operaciones en el mercado Spot (Contado), con tres fechas de valor (hoy, día hábil siguiente y dos días hábiles siguientes). Asimismo proclama la libertad para realizar las operaciones a plazo (Forward).
- La libertad para los tipos de cambio aplicables en todas las operaciones de compra y de venta de divisas, que insistimos son tanto de forma general cuanto en la particular de cada cliente.

Estos tres aspectos básicos, en unión del contenido en la Norma Primera de que cualquier divisa puede ser objeto de cotización, resumen y son la clave del actual grado de liberalización del mercado español de divisas.

Por consiguiente, el Exportador y el Importador, en general todo comprador ó vendedor de divisas por cualquier concepto de Balanza de Pagos, tiene que preguntar a su Banco el tipo de cambio que le va a aplicar en su operación, pues los precios son libres y cada Banco en cada momento tiene los suyos. El que leemos en el periódico es el oficial del Banco de España, que no aplican los Bancos si previamente no lo han acordado de tal forma con sus clientes. Dado que los precios de las divisas se forman por el libre juego de la oferta y demanda y que las Salas de Arbitraje de los Bancos funcionan en España desde las 9 de la mañana hasta las 5 de la tarde, los precios cambian continuamente y los Bancos únicamente están obligados por el Banco de España a publicar en su tablón de anuncios los tipos mínimos de compra y máximos de venta que aplicarán cuando los importes no excedan de 500.000 pesetas.

Nos encontramos pues ante un Mercado de Divisas muy activo, libre en cuanto a cotización de divisas y tipo de cambio, en el que en cada momento y en cada Banco podemos encontrar tres precios para operaciones de contado/spot y precios a plazo/forward a cada vencimiento y en el que además no es obligado pasar divisas a pesetas ó viceversa, ya que también es posible la conversión directa de divisa contra otra divisa.

CAMBIOS PUBLICADOS POR EL BANCO DE ESPAÑA

La Norma Tercera de esta Circular 22/1992 explícita que "*El Banco de España publicará diariamente en el Boletín Oficial del Estado, los cambios de compra y venta de divisas que aplicará a las operaciones ordinarias que realice por su propia cuenta, y que tendrán la consideración de cotizaciones oficiales a efectos de la aplicación de la normativa vigente que haga referencia a las mismas*".

Esta Norma desvincula las cotizaciones del Banco de España de las de los Bancos con sus clientes, si bien permite que se apliquen los tipos de cambio oficiales -los del Banco de España- a las operaciones en que así lo convengan las partes.

Antes, al aludir a la libertad de tipos de cambio de cada Banco con cada uno de sus clientes, hemos manifestado que esta libertad comporta unas necesidades para las Empresas de información y de gestión. La posibilidad de que

las Empresas acuerden con sus Bancos que los tipos de cambio a aplicar en sus operaciones en el mercado de contado (Spot) sean los que publica el Banco emisor, está abierta y para ello bastará la negociación para llegar al acuerdo, pero no olvidemos que lo que desea el Banco de España al liberalizar este aspecto del mercado de divisas es precisamente el dotarlo de una mayor libertad y transparencia.

PROCEDIMIENTO DEL BANCO DE ESPAÑA PARA DETERMINAR LAS COTIZACIONES OFICIALES

Antes de seguir adelante conviene definamos el Mercado de Divisas. Se trata de un mercado fundamentalmente interbancario, en el que las Entidades actuantes intercambian saldos o depósitos bancarios que están cifrados en divisas, en su propio interés y por cuenta de sus clientes, ya que éstos no pueden acudir directamente al mercado.

Tengamos en cuenta que el mercado de divisas sigue teniendo dos niveles:

- Clientes con su Banco
- Banco con el Mercado

Los precios en este mercado, al igual que ocurre en otros mercados, se forman por el libre juego de oferta y demanda, y los Bancos centrales son un operador más. Señalemos que el Banco de España interviene en el mercado cotizando sus precios de compra y de venta en función de la evolución de los precios, ya que deja jugar libremente a las fuerzas del mercado y sólo interviene cuando lo considera necesario, es decir cuando el tipo de cambio de la peseta alcance unos límites más allá, por encima o por debajo, de los que considera el Banco emisor que son compatibles con la política monetaria diseñada.

El mercado de divisas ha sido siempre el mercado más intervenido por el Banco de España por dos razones. La primera de estas razones es por la salvaguardia del dinero en su vertiente exterior y la segunda por la centralización y gestión de las reservas centrales.

Hasta los primeros meses de 1988 la actuación del Banco de España era la de continua intervención. La presencia del Banco en el mercado era permanente desde la apertura, aceptando los volúmenes que le ofreciesen o demandasen. Esa época pertenece a la denominada de precios de intervención. La intervención consistía en que el Banco anunciaba todos los días los cam-

bios peseta/dólar a los que estaba dispuesto a comprar y vender dólares contra pesetas sin límite, lo que aseguraba a los demás participantes en el mercado la posición de contrapartida que garantizaba sus posibles ganancias. La sesión oficial del mercado de divisas se celebraba de acuerdo con unos procedimientos formales, a una hora determinada, 12,30, en la sede del Banco de España, bajo la presidencia de un Director General del mismo.

El 4 de febrero de 1988 el Banco de España puso en práctica un nuevo sistema de intervención. A partir de ese día el Banco dejó de anunciar al sistema bancario los cambios de intervención y consiguientemente abandonó su compromiso de compra y de venta de divisas. El Banco pasó a partir de ese momento de una posición de intervención continua a una posición de vigilancia del mercado a través de la realización de operaciones directamente con las entidades delegadas de su elección en el momento en que el tipo de cambio de la peseta en el mercado no se adecuase a sus criterios cambiarios. Esta época recibe la denominación de intervención activa ocasional.

Este abandono de protagonismo del Banco de España en el mercado de divisas, que dejó de ser el principal "Marketmaker", no llevó aparejada la desaparición de la sesión oficial, que la mantuvo y a la que añadió la posibilidad de cotizar otras divisas aparte del dólar usa y, consecuentemente el establecimiento de la cotización de todas las divisas directamente contra pesetas y no mediante los tipos cruzados de pesetas/dólares y divisas/dólares como venía sucediendo hasta ese momento.

Esta forma y condiciones de la "sesión oficial" la mantuvo el Banco de España hasta la entrada en vigor, el 1 de febrero de 1993, de su Circular 22/1992.

eoi

2 DIVISAS A PLAZO

EL MERCADO A PLAZO DE DIVISAS (VERSUS SEGURO DE CAMBIO)

Este Mercado a Plazo ya hemos comentado que tiene como función principal el cubrir del riesgo de cambio a los operadores, que desean vender y comprar en pesetas. El exportador español determina el precio de venta de su producto a través del escandallo de precios, o lo que es igual

$$C + B = \text{Precio de Venta}$$

El precio lo halla en pesetas dado que los distintos componentes (materias primas, gastos directos, indirectos, etc.) lo son en pesetas. Para dar precio en divisas, que es lo que le pide el comprador extranjero, el exportador tiene que dividir su precio de venta en pesetas por el cambio esperado en la divisa de contratación, para lo que recurre en situaciones inciertas o de apreciación de la peseta al precio Forward.

Los precios a plazo ó Forward se obtienen mediante la capitalización simple del precio Spot, plazo y diferencial de intereses entre las dos divisas. Es la llamada "Teoría de paridad de intereses

Aunque la información que leemos en los periódicos económicos, que denominan Seguro de Cambio al Forward, aparece totalmente estructurada por plazos de meses, podemos con nuestro Banco negociar los precios Forward para plazos rotos, es decir plazos de días concretos, tales como 8 días, 21 días, 32 días, etc. Pediremos siempre a nuestro Banco precio Forward para cuando vayamos a entregar las divisas (exportador) ó para cuando las necesitemos (importador), teniendo en cuenta la valoración de dos días hábiles, ya que el llamado vencimiento de un Forward hay que interpretarlo como fecha valor. Pongamos un ejemplo.

Un exportador vende a plazo a su Banco 10.000 USD para el día 1 de abril de 1997, que es martes. El día que tiene que entregar los dólares usa a su Banco es el día 26 de marzo, miércoles, ya que el primer día hábil será el lunes día 31 de marzo y el segundo día hábil es el día 1 de abril. (Los días 27 a 30 de marzo son inhábiles).

El exportador, para determinar vencimiento de una fecha de venta a plazo de divisas, es recomendable que proceda de la siguiente forma:

- Plazo de entrega de la mercancía, digamos 90 días.
- Plazo de cobro de la factura, digamos 90 días.
- Plazo de reembolso. Llamamos de esta forma al tiempo que tardan en estar las divisas a disposición del exportador. Este plazo lo compondrán: El tiempo que tarda el Importador en pagar a partir de la fecha de obligación de pago; el tiempo que tarda el Banco del importador en comprar las divisas en el mercado y situarlas en la cuenta del Banco del Exportador. Digamos que en este caso los días sean 10.

El exportador suma los días: $90 + 90 + 10 = 190$ días. Si partimos del día de hoy, 20 de enero de 1997, el resultado será el día 29 de julio de 1997, que resulta ser martes. Debe fijar vencimiento día 31 de julio, jueves, y entregar las divisas el día 29 de julio. Si fija vencimiento el día 29 de julio y los plazos suman 190 días, incumplirá el contrato, ya que tendría que entregar las divisas el día 24 de julio, jueves, y aún no las habrá recibido.

- Veamos un ejemplo para un importador :

Un importador, que tiene que pagar el día 180, actuará de la siguiente forma, partiendo también del día 20 de enero de 1997. Día que tiene que pagar, el día 19 de julio, que es sábado, día inhábil. Debe fijar vencimiento día 23 de julio y su Banco le entregará las divisas dos días hábiles antes, es decir el día 21 de julio, lunes, que es para cuando las necesita.

3 VENCIMIENTO DE LOS CONTRATOS FORWARD



Los contratos de compra o de venta de divisas a plazo se acuerdan y otorgan con los Bancos y figuran en los mismos, además de las partes contratantes, la cantidad y clase de divisa objeto de contratación, el precio acordado y la fecha de vencimiento (que es la de valor). Además figuran las condiciones que regulan el supuesto de incumplimiento de un contrato por parte del cliente, sea exportador, sea importador.

Un contrato se cumple con la entrega ó recepción de la cantidad y clase de divisa contratada en el plazo acordado. En caso contrario, se produce el incumplimiento.

Las condiciones de incumplimiento las resumimos diciendo que llegado tal caso el Importador ó Exportador asume las diferencias, tanto si son a su favor como si lo son en su contra. Es decir, que llegado el vencimiento de un contrato de venta de divisa a plazo, que es el que suscribe el Exportador, tiene la obligación de entregar la cantidad de divisa a que se comprometió. Si es así, el contrato se declara cumplido y el Banco le abona las pesetas convenidas sin tener en cuenta el precio de la divisa en el mercado Spot. Si quien cumple su contrato es el Importador, el Banco le entrega la divisa y recibe a cambio las pesetas acordadas (el precio a que se esté vendiendo la divisa en Spot es irrelevante).

En el supuesto de que el exportador no entregue la divisa en todo o en parte, nos encontramos en el supuesto de un incumplimiento de contrato. Analicemos el supuesto de un incumplimiento total con un ejemplo.

Un exportador vende Forward 10.000 USD a 130 pesetas/USD a 3 meses. Llegado el vencimiento no los entrega. El Banco procede a comprar en Spot, por cuenta del exportador los USD al cambio vendedor (cv en adelante). El precio Spot cv puede estar por encima o por debajo del precio del contrato. El Banco liquidará de la siguiente forma:

- Precio Spot por encima, es decir, 131 ptas. Adeuda al Exportador 1 pta por USD, es decir 10.000 pesetas. $(131-130) \times 10.000 = 10.000$ pesetas.
- Precio Spot por debajo, es decir, 129 ptas. Abona al Exportador 1 pta por USD, es decir 10.000 pesetas. $(129-130) \times 10.000 = 10.000$ pesetas.

Si el incumplimiento es parcial, es decir que el exportador entrega menos dólares de los contratados, digamos 9.500 USD, le pagará el Banco los 9.500 USD a 130 ptas/USD y liquidará por incumplimiento los 500 USD no entregados de la misma forma que acabamos de ver. El banco le abonará ó adeudará, según el caso, 500 pesetas si la diferencia entre el precio del Contrato y el Spot cv es de una peseta.

Las reglas de incumplimiento impiden que el Exportador, ante una situación de evolución favorable del tipo de cambio, incumpla el contrato para tratar de beneficiarse de un mejor cambio, ya que no lo conseguirá.

Pongamos un ejemplo:

Llegado el vencimiento, el Spot cc está a 135,549 ptas/USD y el cv está a 135,956 ptas/USD.

Nuestro exportador quiere tratar de aprovechar un mejor cambio que el que tiene contratado, por lo que :

1. Entrega la divisa a otro banco y la cobra a 135,549 ptas/USD.

El exportador recibe $10.000 \times 135,549 = 1.355.490$ pesetas

2. Incumple el contrato Forward de venta a 130 ptas/USD.

El Banco liquidará la operación contratada tal como conocemos $(135,956 - 130) \times 10.000 = 59.560$ ptas que adeuda al exportador por incumplimiento.

Estas dos operaciones le suponen al exportador un ingreso neto de 1.295.930 Ptas $(1.355.490 - 59.560)$.

De cumplir el contrato Forward, habría recibido 1.300.000 Ptas. Ir en contra de sus propios actos le ha costado al exportador 4.070 pesetas.

El Importador cuando incumple lo que hace es vender la divisa en Spot cc, ya que lo que el banco pone a su disposición es la divisa. Analicemos el supuesto del Importador, tal como hemos hecho en el caso del exportador.

Un importador compra Forward 10.000 USD a 130 pesetas/USD a 3 meses. Llegado el vencimiento el Banco los pone a su disposición y no los quiere. El Banco procede a vender en Spot, por cuenta del importador los USD al cam-

bio comprador (cc en adelante). El precio Spot cc puede estar por encima o por debajo del precio del contrato. El Banco realiza la siguiente operación:

- Precio Spot por encima, es decir, 131 ptas. Abona al Importador 1 pta por USD, es decir 10.000 pesetas. $(131-130) \times 10.000 = 10.000$ pesetas.
- Precio Spot por debajo, es decir, 129 ptas. Carga al Importador 1 pta por USD, es decir 10.000 pesetas. $(129-130) \times 10.000 = 10.000$ pesetas.

Si el incumplimiento es parcial, es decir que el importador recibe menos dólares de los contratados, digamos 9.500 USD, le pagará al Banco los 9.500 USD a 130 ptas/USD y liquidará por incumplimiento los 500 USD rechazados de la misma forma que acabamos de ver. El banco le abonará ó adeudará, según el caso, 500 pesetas si la diferencia entre el precio del Contrato y el Spot cc es de una peseta.

Las reglas de incumplimiento impiden que el Importador, ante una situación de evolución favorable del tipo de cambio, incumpla el contrato para tratar de beneficiarse de un mejor cambio, ya que no lo conseguirá.

Pongamos un ejemplo:

Llegado el vencimiento, el Spot cc está a 125,549 ptas/USD y el cv está a 125,956 ptas/USD.

Nuestro importador quiere tratar de aprovechar un mejor cambio que el que tiene contratado, por lo que :

1. Compra la divisa a otro banco y la paga a 125,956 ptas/USD.

El importador paga $10.000 \times 125,956 = 1.259.560$ pesetas

2. Incumple el contrato Forward de compra a 130 ptas/USD.

El Banco liquidará la operación contratada tal como conocemos $(125,549 - 130) \times 10.000 = 44.510$ ptas que adeuda al importador por incumplimiento.

Estas dos operaciones le suponen al importador un pago neto de 1.304.070 Ptas $(1.259.560 + 44.510)$.

De cumplir el contrato Forward, habría pagado 1.300.000 Ptas. Ir en contra de sus propios actos le ha costado al importador 4.070 pesetas.

Los contratos Forward pueden incumplirse por diversos motivos, tales como: anulación del pedido de venta ó de compra de la mercancía, retraso en el plazo de entrega (que conlleva retraso en el plazo de cobro o de pago), aplazamiento de pago solicitado por el comprador, etc.

Cuando se dan estas situaciones, mediante un incumplimiento de contrato y nuevo contrato al mismo tiempo, el exportador-importador sigue con sus propios precios que son los que le hacen viable la operación en divisa distinta de la suya. A esto le llamamos "reconducción ininterrumpida".

Pongamos un ejemplo.

Exportador

Nuestro exportador que vendió la divisa a 130, incumple porque no cobró llegado el vencimiento del contrato Forward y el Spot cv es de 135,956 ptas/USD. Cobrará un mes más tarde, por lo que contrata una nueva venta a plazo a ese vencimiento, a Forward cc de 135,910 ptas/USD. La liquidación será la siguiente :

- Incumplimiento al vencimiento
 - $(135,956 \text{ (Spot cv)} - 130 \text{ (Forward contratado)}) \times 10.000 \text{ USD} = 59.560$ pesetas que paga el Exportador al Banco. Las recuperará por el segundo contrato, como veremos.
 - Contrata Forward para la nueva fecha de cobro a Forward cc 135,910 Ptas/USD.
 - Llegado el vencimiento del segundo contrato Forward lo cumple, por lo que recibe: $135,910 \times 10.000 = 1.359.100$ pesetas

Deduce las pesetas pagadas por el contrato incumplido, es decir 59.560 pesetas. Le quedarán 1.299.540 pesetas ($1.359.100 - 59.560$).

El exportador tenía un cambio esperado de $130 \text{ ptas/USD} \times 10.000 = 1.300.000$ pesetas. El coste del incumplimiento le ha supuesto, en este caso 460 ptas.

El incumplimiento también puede ser definitivo. Un motivo bastante frecuente es que se deshizo la operación comercial, se anula el pedido. En esos casos, nos encontraremos con:

- Incumplimiento definitivo al vencimiento
 - $(135,956 \text{ (Spot cv)} - 130 \text{ (Forward contratado)}) \times 10.000 \text{ USD} = 59.560$ pesetas que paga el Exportador al Banco.

Esta pérdida es definitiva porque no tiene continuidad la operación. En otras ocasiones habrá beneficio si el Spot cv es más bajo que el Forward contratado.

RESUMEN: EXPORTADOR AL VENCIMIENTO



	SPOT CC MÁS ALTO QUE EL FORWARD	SPOT CC INFERIOR AL FORWARD
CUMPLE	Cobra al precio pactado	Cobra precio pactado
INCUMPLE	Paga la diferencia entre Forward y Spot	Cobra la diferencia entre Forward y Spot
INCUMPLE Y RECONDUCE (2º CONTRATO FORWARD)	Paga la diferencia entre Forward y Spot y al vencimiento, si cumple, cobrará el precio pactado en el 2º contrato	Cobra la diferencia entre Forward y Spot y al vencimiento, si cumple, cobrará el precio pactado en el 2º contrato

Importador

Desde la óptica del Importador, el caso es semejante. Actuará de igual forma, es decir, vendiendo en Spot cc las divisas contratadas, asumiendo la diferencia y contratando de nuevo. Nuestro importador compró la divisa a 130, y llegado el vencimiento del contrato Forward lo incumple porque aún no tiene que pagar, no necesita la divisa. El Spot cc es de 135,549 ptas/USD. Tiene que pagar un mes más tarde, por lo que contrata una nueva compra a plazo a ese vencimiento, a Forward cv de 136,317 ptas/USD.

▪ Incumplimiento al vencimiento

- $(135,549 \text{ (Spot cc)} - 130 \text{ (Forward contratado)}) \times 10.000 \text{ USD} = 55.490$ pesetas que recibe el Importador del Banco. Las devolverá por el segundo contrato, como veremos.
- Contrata Forward para la nueva fecha de cobro a Forward cv 136,317 Ptas/USD.
- Llegado el vencimiento del segundo contrato Forward lo cumple, por lo que paga $136,317 \times 10.000 = 1.363.170$ pesetas

Deduce las recibidas por el contrato incumplido, es decir 55.490 pesetas. El coste es de 1.307.680 pesetas $(1.363.170 - 55.490)$.

El importador tenía un cambio esperado de $130 \text{ ptas/USD} \times 10.000 = 1.300.000$ pesetas. El coste del incumplimiento le ha supuesto, en este caso 7.680 ptas.

El incumplimiento también puede ser definitivo. Un motivo bastante frecuente es que se deshizo la operación comercial, se anula el pedido. En esos casos, nos encontraremos con:

- Incumplimiento definitivo al vencimiento
 - $(135,549 \text{ (Spot cc)} - 130 \text{ (Forward contratado)}) \times 10.000 \text{ USD} = 55.490$ pesetas que recibe el Importador del Banco.

Este beneficio es definitivo porque no tiene continuidad la operación. En otras ocasiones, si el Spot cc es más bajo que el Forward contratado, en lugar de beneficio habrá pérdida.

RESUMEN : IMPORTADOR AL VENCIMIENTO

	SPOT CV MÁS ALTO QUE EL FORWARD	SPOT CV INFERIOR AL FORWARD
CUMPLE	Paga al precio pactado	Paga al precio pactado
INCUMPLE	Cobra la diferencia entre Forward y Spot	Paga la diferencia entre Forward y Spot
INCUMPLE Y RECONDUCE (2º CONTRATO FORWARD)	Cobra la diferencia entre Forward y Spot y al vencimiento, si cumple, pagará el precio pactado en el 2º contrato	Paga la diferencia entre Forward y Spot y al vencimiento, si cumple, pagará el precio pactado en el 2º contrato



ANTES DEL VENCIMIENTO DE LOS CONTRATOS FORWARD

El cumplimiento, incumplimiento y reconducción de los contratos Forward, al igual que al vencimiento de los contratos, también puede realizarse anticipadamente.

Las causas pueden ser las mismas que se dan al vencimiento de los contratos, como asimismo las operaciones a realizar. La única diferencia es la del espacio temporal. En el primer caso, al vencimiento; en éste, antes del vencimiento. El siguiente cuadro trata de resumir la explicación :



	EXPORTADOR		IMPORTADOR	
	Al vencimiento	Antes del vencimiento	Al vencimiento	Antes del vencimiento
Cumplimiento	Cobra. Entrega divisa pactada	Cobra antes de la fecha prevista	Paga. Recibe divisa pactada	Paga antes de la fecha prevista
Incumplimiento	No cobra: Anulación pedido	No cobra: Anulación pedido	No paga. Anulación pedido	No paga. Anulación pedido
Reconducción	Retraso en la fecha de cobro	Retraso en la fecha de cobro	Retraso en la fecha de pago	Retraso en la fecha de pago

ANTES DEL VENCIMIENTO DE LOS CONTRATOS FORWARD : CUMPLIMIENTO

El Exportador que cobra antes de la fecha de vencimiento del contrato Forward, puede :

- Vender la Divisa en Spot e incumplir el contrato al vencimiento del Forward. Esta actuación conlleva:
 - obtener el contravalor en pesetas de la operación;
 - desconocer el resultado final de la operación hasta que llegue el vencimiento del contrato Forward y se compre en Spot la divisa (por incumplimiento).
- Vender la Divisa en Spot y simultáneamente contratar un Forward de signo contrario. Realizar un Swap de Divisas. De esta forma, puede :
 - obtener el contravalor en pesetas de la operación;
 - conocer el resultado final de la operación, ya que ha comprado en Forward las divisas que tiene que entregar al vencimiento. De esta forma, conoce la diferencia que se producirá al vencimiento del Forward (Forward del primer día - Forward de ahora).

Ejemplo:

Un exportador realiza un Forward de venta de divisas, 10.000 USD al 29 de diciembre de 1995, a 125 Ptas/USD. Reembolsa la divisa, cobra, el 15 de diciembre de 1995. ¿Qué debe hacer el Exportador?. El Exportador tiene tres opciones :

- Dejar los 10.000 USD en un Depósito bancario hasta el día 27 de diciembre, que es la fecha en que tiene que entregar los Dólares USA, valor 29 de diciembre, para cumplir con el contrato Forward.
- Vender la Divisa en Spot e incumplir el contrato Forward al vencimiento.
- Cumplir anticipadamente el contrato Forward.

La primera de las opciones: DEPOSITO, le garantiza al Exportador el cumplimiento del contrato Forward, ya que cuando llegue su vencimiento dispondrá de los USDólares. Además el Depósito devengará unos intereses, por lo que tendrá un pequeño ingreso. Por contra, tendrá que asumir el coste de los intereses de la financiación de la operación comercial, si es que se financió, pues hasta que devuelva al Banco las pesetas recibidas seguirá devengando intereses; si no se financió, tendrá el coste por el lucro cesante.

La segunda de las opciones: VENDER LA DIVISA EN SPOT E INCUMPLIR EL CONTRATO FORWARD AL VENCIMIENTO, producirá coste ó beneficio, lo que se conocerá solamente el día del vencimiento, antes no. Tal como hemos expuesto con anterioridad, llegado el vencimiento el Exportador comprará en Spot cv las divisas. Esta compra la tiene que hacer al precio a que esté, de ahí la incertidumbre que genera esta operación. Tomando datos del Ejemplo y del Mercado de Divisas con posterioridad al día de toma de la decisión :

(1) El día 15 vende en Spot cc a	122,741 ptas/USDólar
El día 27 de diciembre, el USD cv está a	123,000 ptas/USDólar
Precio contratado en Forward	125,000 ptas/USDólar
(2) Diferencia a favor del Exportador	2,000 ptas/USDólar
El exportador habrá cobrado (1) + (2)	124,741 ptas/USDólar
y deseaba cobrar	125,000 ptas/USDólar

Si se financió, dejó de pagar intereses a partir del día 15 en que obtuvo y devolvió al Banco las pesetas; si no se financió, puede obtener el ingreso por las pesetas de que dispone anticipadamente.

La tercera de las opciones: SWAP DE DIVISAS, tiene la ventaja de conocer el resultado final de la operación en el momento en que se plantea, ya que la divisa que tendría que comprar al vencimiento en Spot se compra en Forward para el vencimiento.

(1) El día 15 vende en Spot cc a	122,675 ptas/USDólar
El día 15 de diciembre, en Forward el USD cv, valor 29 de diciembre, cotiza a	123,204 ptas/USDólar
Precio contratado en Forward	125,000 ptas/USDólar
(2) Diferencia a favor del Exportador	1,796 ptas/USDólar
El exportador habrá cobrado (1) + (2)	124,471 ptas/USDólar
y deseaba cobrar	125,000 ptas/USDólar

Si se financió, dejó de pagar intereses a partir del día 15 en que obtuvo y devolvió al Banco las pesetas; si no se financió, puede obtener el ingreso por las pesetas de que dispone anticipadamente. Esta es a nivel comparativo, la mejor de las opciones.

RESUMEN: EXPORTADOR CUMPLIMIENTO ANTES DEL VENCIMIENTO



COBRA ANTES DEL VENCIMIENTO	SPOT CV MÁS ALTO QUE EL FORWARD	SPOT CV INFERIOR AL FORWARD
Depósito	Cobra al precio pactado	Cobra precio pactado
Venta en Spot e incumple al vencimiento (compra en Spot al vencimiento)	Cobra el precio Spot cc y paga la diferencia entre Forward y Spot al vencimiento	Cobra el precio Spot cc y cobra la diferencia entre Forward y Spot al vencimiento
Swap de Divisas :		
Venta Spot cc y Compra Forward para el vencimiento	Cobra el precio Spot cc y le resulta irrelevante el Spot cv al vencimiento, ya que contrató un Forward de signo contrario para el vencimiento.	Cobra el precio Spot cc y le resulta irrelevante el Spot cv al vencimiento, ya que contrató un Forward de signo contrario para el vencimiento.

**ANTES DEL VENCIMIENTO DE LOS CONTRATOS FORWARD:
INCUMPLIMIENTO DEFINITIVO**

El Exportador al que le anulan el pedido, al igual que el Importador que lo rescinde, saben que no van a cumplir con el contrato Forward, por lo que les cabe incumplir al vencimiento (con la compra ó venta de la divisa) ó tratar de deshacerse de la operación forward anticipadamente, para lo que recurrirán a un contrato Forward de signo contrario. Tanto el exportador cuanto el importador, ya vimos que al vencimiento:

- Exportador: Compra en Spot cv la divisa que se comprometió a entregar y asume la diferencia con el Forward contratado en su día.

- Importador: Vende en Spot cc la divisa que se comprometió a recibir y asume la diferencia con el Forward contratado en su día.

Por consiguiente, antes del vencimiento le cabe lo mismo con la diferencia de que en lugar de en Spot, en Forward, tal como podemos comprobar en el siguiente cuadro :

	AL VENCIMIENTO	ANTES DEL VENCIMIENTO
EXPORTADOR	Compra en Spot cv. Si el Forward que contrató es > que Spot cv, beneficio. En caso contrario, pérdida	Compra Forward cv al vencimiento del primer contrato Forward. Asumirá la diferencia como "Al vencimiento".
IMPORTADOR	Venta en Spot cc. Si el Forward que contrató es > que Spot cc, pérdida. En caso contrario, beneficio	Venta en Forward cc al vencimiento del primer contrato Forward. Asumirá la diferencia como "Al vencimiento".



ANTES DEL VENCIMIENTO DE LOS CONTRATOS FORWARD: RECONDUCCION

El origen de una reconducción, tanto para el Exportador cuanto para el Importador, está normalmente en una modificación de las condiciones contractuales ó en un retraso en el plazo de entrega de la mercancía (y consecuentemente con el de pago), por lo que les cabe al vencimiento:

- Exportador: Compra en Spot cv la divisa que se comprometió a entregar (asume la diferencia con el Forward contratado en su día) y realiza un 2º Contrato de Venta Forward cc a la nueva fecha de cobro.
- Importador: Vende en Spot cc la divisa que se comprometió a recibir (asume la diferencia con el Forward contratado en su día) y realiza un 2º Contrato de Compra Forward cv a la nueva fecha de pago.

Por consiguiente, antes del vencimiento le cabe lo mismo con la diferencia de que en lugar de en Spot, en Forward, tal como podemos comprobar en el siguiente cuadro :

	AL VENCIMIENTO	ANTES DEL VENCIMIENTO
EXPORTADOR	<p>Compra en Spot cv. (Asume la diferencia con el 1º Forward).</p> <p>Contrata un 2º Forward a la nueva fecha de cobro.</p>	<p>Compra Forward cv al vencimiento del primer contrato Forward. (Asumirá la diferencia como "Al vencimiento").</p> <p>Contrata un 2º Forward a la nueva fecha de cobro.</p>
IMPORTADOR	<p>Venta en Spot cc. (Asume la diferencia con el 1º Forward).</p> <p>Contrata un 2º Forward a la nueva fecha de pago.</p>	<p>Venta en Forward cc al vencimiento del primer contrato Forward. (Asumirá la diferencia como "Al vencimiento").</p> <p>Contrata un 2º Forward a la nueva fecha de pago.</p>

ESQUEMA DE LAS OPERACIONES FORWARD AL VENCIMIENTO

Los contratos Forward se pueden cumplir, incumplir y reconducir (segundo contrato) al vencimiento y antes del vencimiento. Al vencimiento, la actuación será la siguiente:

EXPORTADOR

- Cobro al vencimiento ó cumplimiento (entrega de la divisa al Banco) :
Percibirá el tipo de cambio contratado por el Forward.
- Incumplimiento del contrato forward por no cobro de la operación.
Puede ser definitivo (por anulación del pedido), ó no definitivo porque se ha producido un retraso en el plazo de la entrega ó una modificación en la fecha de cobro, ó ...
 - Si es definitivo, el exportador asume la diferencia, o sea,
Tipo de cambio contratado en Forward - Compra Spot cv = Diferencia.
 - Si no es definitivo, el exportador asume la diferencia y mediante un segundo contrato se quedará "stand-still", es decir como antes, ya que,
(Tipo de cambio contratado en Forward - Compra Spot cv) + Venta Forward cc = Aproximadamente el precio inicial del Exportador.

IMPORTADOR

- Pago al vencimiento ó cumplimiento (recibe la divisa del Banco) :
Pagará el tipo de cambio contratado por el Forward.
- Incumplimiento del contrato forward por no pago de la operación.
Puede ser definitivo (por anulación del pedido), ó no definitivo porque se ha producido un retraso en el plazo de la entrega ó una modificación en la fecha de pago, ó ...
 - Si es definitivo, el importador asume la diferencia, o sea,
Tipo de cambio contratado en Forward - Venta Spot cc = Diferencia
 - Si no es definitivo, el importador asume la diferencia y mediante un segundo contrato se quedará "stand-still", es decir como antes, ya que,
(Tipo de cambio contratado en Forward - Venta Spot cc) + Compra Forward cv = Aproximadamente el precio inicial del Importador.

ESQUEMA DE LAS OPERACIONES FORWARD ANTES DEL VENCIMIENTO

Los contratos también se pueden cumplir, incumplir y reconducir (segundo contrato) antes del vencimiento. Se actuará de la siguiente forma:

EXPORTADOR

- Cobro antes del vencimiento ó cumplimiento anticipado:
 - Venta Spot cc de la divisa cobrada.
 - Compra Forward cv de la divisa que tiene que entregar al vencimiento del contrato de Seguro de Cambio (1º hizo Forward cc).
- Incumplimiento del contrato por anulación del pedido:
 - Compra Forward cv de la divisa que tiene que entregar al vencimiento del contrato Forward (1º hizo Forward cc).

- Segundo contrato antes del vencimiento, por aplazamiento de fecha de cobro:
 - Compra Forward cv de la divisa que tiene que entregar al vencimiento del contrato Forward (1º hizo Forward cc).
 - Venta Forward cc de la divisa que entregará a la nueva fecha de cobro.

IMPORTADOR

- Pago antes del vencimiento o cumplimiento anticipado:
 - Compra de la divisa en Spot cv
 - Venta de la divisa en Forward cc al vencimiento del contrato Forward (1º hizo Forward cv).
- Incumplimiento del contrato por anulación del pedido:
 - Venta de la divisa en Forward cc al vencimiento del contrato Forward (1º hizo Forward cv).
- Segundo contrato por aplazamiento de la fecha de pago:
 - Venta de la divisa en Forward cc al vencimiento del contrato Forward (1º hizo Forward cv).
 - Compra de la divisa en Forward cv a la nueva fecha de pago.

eoi

4 NOTA TÉCNICA

TIPOS "SPOT" Y TIPOS "FORWARD". LOS CONCEPTOS DE PREMIO O DESCUENTO



Las operaciones en divisas no se realizan todas al contado, sino que pueden tener diferentes plazos de vencimiento. Una operación al contado o "spot" tiene un vencimiento o plazo de entrega de dos días, y cualquier operación de vencimiento superior a dos días es una operación a plazo o "forward". En las operaciones a plazo, los dos agentes que intervienen (por ejemplo, un banco y su cliente) contratan a una fecha t la compra o venta de una divisa en una fecha futura, t' , a un tipo de cambio a plazo. Este tipo de cambio a plazo se determina en el momento t pero la operación (es decir, el intercambio de divisa por moneda nacional) se materializa en el momento t' . Estas operaciones surgen, principalmente, por necesidades de cobertura de riesgo, o por motivos de arbitraje.

Un ejemplo sencillo de cobertura es el de un importador español que ha de pagar dentro de un mes una cantidad determinada de dólares por pago de la mercancía importada. Ante el riesgo de que en ese período de tiempo pueda depreciarse la peseta y, en consecuencia, tenga que desembolsar más pesetas por los dólares que necesita, acude a su banco y contrata con éste, a un tipo de cambio a plazo, la compra dentro de un mes de los dólares necesarios.

En consecuencia, hay unos tipos de cambio (de compra y de venta) al contado o "spot" para los intercambios de divisas al contado (que tienen normalmente un vencimiento de dos días) y unos tipos de cambio (de venta y de compra) a plazo o "forward" para los intercambios de divisas contratados hoy pero materializados en el futuro. En las operaciones a plazo habrá un tipo de cambio "forward" para cada uno de los posibles vencimientos. La diferencia entre los tipos de cambio a plazo y el tipo de cambio al contado correspondiente constituye "el premio" o "descuento" de las monedas cotizadas. De una manera muy simplificada, si el tipo de cambio al contado de la peseta frente al dólar USA es de 1 dólar = 113,164 ptas. y el tipo de cambio en las operaciones aun mes es de 1 dólar: 113,289 ptas, se dice que la peseta está a descuento frente al dólar (o, lo que es igual, que el dólar está a premio frente a la peseta). En este caso, el descuento a un mes de la peseta será de 0,125 pesetas por dólar (es decir, tipo a plazo menos tipo al contado: $113,289 - 113,164 = 0,125$ pesetas).

Normalmente, el premio o descuento de las divisas suele expresarse en porcentajes anuales mediante una capitalización simple; así, en este caso, el descuento es:

$$(113,289 : 113,164 - 1) \times 100 \times 12 = 1,3254 \text{ por } 100 \text{ anual}$$

Obsérvese que ello no quiere decir que el premio del dólar sobre la peseta sea de 1,3254 %, ya que los tipos de cambio al contado y a plazo del dólar frente a la peseta son:

$$1 \text{ pta} = 1 : 113,164 \text{ dólares; } 1 \text{ pta} = 1 : 113,289 \text{ dólares}$$

en cuyo caso el premio del dólar en porcentaje anual :

$$(113,164 : 113,289 - 1) \times 100 \times 12 = 1,32408 \text{ por } 100 \text{ anual}$$

LAS OPERACIONES SWAP

Los mercados de divisas al contado y a plazo están estrechamente relacionados con los mercados monetarios, de tal manera que el premio o descuento de una divisa frente a otra tiende a compensar el diferencial de intereses de los activos nominados en ambas divisas. En efecto, siguiendo con el ejemplo anterior, con su actuación el importador ha logrado cubrirse totalmente del riesgo de cambio, pues dispondrá de los dólares al vencimiento de su deuda a un cambio prefijado. Ahora bien, si se ha cubierto del riesgo es porque se lo ha transferido a su banco y éste, a su vez, puede optar entre asumirlo (y obtener la ganancia que se derivaría de un tipo de cambio al contado favorable) o cubrirse de tal riesgo, en cuyo caso deberá acudir al mercado interbancario de dinero y de divisas.

A tal efecto, el banco que se encuentra en una situación de descubierto como la del ejemplo (necesidad de asegurar los dólares comprometidos con el importador) buscará, en primer lugar, la solución más sencilla: un banco que se encuentre en una posición igual pero de sentido contrario (exceso de dólares al mismo plazo en la misma cuantía).

Pero esto no siempre es factible, por lo que tendrá que hacer una operación más complicada consistente en :

1. Endeudarse a un mes por el contravalor en pesetas pagando el tipo de interés correspondiente.
2. Adquirir, con esas pesetas, los dólares en el mercado al contado.
3. Colocar dichos dólares en un depósito a un mes, ganando el tipo de interés que devengue; y
4. Al vencimiento, recibir los dólares que tiene que entregar al importador a cambio de pesetas y, con éstas, devolver el préstamo solicitado.

Con estas operaciones financieras y de divisas, el banco logra cubrir sus posiciones de tesorería, tanto de contado como de plazo. Nótese, sin embargo, que la operativa anterior encierra una operación de compra de pesetas contado y venta a plazo (epígrafes 1 y 4) y una operación de venta de dólares contado y compra a plazo (2 y 3) es decir, una operación "swap" de intercambio de plazos entre dos divisas, con idénticos resultados que la anterior. Por lo tanto, al banco le es indiferente acudir al mercado monetario o al mercado de divisas; además, la perfecta comunicación entre ambos mercados garanti-

za que el coste de la operación en ambos casos es idéntico. Así, caso de cubrirse en el mercado monetario, si llamamos c al tipo de cambio contado peseta/dólar, r al tipo de interés a un mes de la peseta, r' el tipo de interés del dólar a un mes y k el capital en dólares a cubrir:

- Gastos del endeudamiento en pesetas k.c.r ptas.
- Ingresos por préstamo en dólares k.c.r'ptas.

Coste de la operación:

$k.c.r. - k.c.r' = k.c.(r - r')$ ptas., que será en principio, el precio que el banco cobrará al importador por el seguro de cambio efectuado.

En caso, por el contrario, de acudir al "swap" y siendo $c + d$ el tipo de cambio a un mes:

- Gastos de compra de dólares a plazo contra pesetas: $k(c + d)$
- Ingresos por venta de dólares contado contra pesetas: $k.c.$

Coste = $k(c + d) - k.c. = k.d$ que será el precio cobrado al importador.

El equilibrio, garantizado por la fluidez entre ambos mercados interbancarios exige:

$$d = c(r' - r)$$

pues cualquier diferencia impulsaría las operaciones de arbitraje (endeudamiento en una de las dos divisas y colocación en la otra, con cobertura de riesgo de cambio) que inmediatamente restituirían el equilibrio.

- Eiteman, David K; Stonehill, Arthur I, and Moffett, Michael H. (1995): *Multinational business finance*. 7th ed. Reading, Mass: Addison-Wesley
- Federal Reserve Bank of New York. *The foreign exchange market in the United States*. www.ny.frb.org/pihome/addpub/usfxm/
- Montserrat Font Vilalta, Luís Costa Ran. *Divisas y riesgos de cambio* (ICEX - ESIC)
- Shapiro, Alan C. *Multinational financial management*. 5th ed. (1996): Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall
- The Financial Times, James Morton, ed. *Global guide to investing* (1995): Pitman Publishing. London

eoi

MEDIOS DE COBRO Y PAGO INTERNACIONALES

JOSÉ RUBIO

eoi

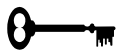
INTRODUCCIÓN



Conviene aclarar, en primer lugar, y no obstante el título de esta Unidad, que no existen unos medios de pago y cobro exclusivos para perfeccionar las transacciones económicas internacionales, ya que de hecho se utilizan o pueden utilizarse los mismos que se emplean para las transacciones nacionales o domésticas: los medios que utilizamos para realizar cobros y pagos interiores son los utilizados para efectuar cobros y pagos exteriores, pues en definitiva lo que subyace es el pago o el cobro de una mercancía, un servicio o cualquier otra prestación. ¿No es la misma venta de mercancía la que se realiza en Euros con un comprador de La Coruña que la que se efectúa en US-Dólares con un comprador de Méjico?. La única diferencia puede descansar en la divisa en la que se valora el pedido, en las condiciones de entrega según el INCOTERM elegido, en la legislación aplicable y en el fuero en caso de litigio, etc, pero no en el medio de pago y cobro.

Los medios más frecuentemente utilizados en las transacciones nacionales son los siguientes: 1) billetes de banco, 2) cheque personal, 3) cheque bancario, 4) transferencia bancaria, 5) letra, recibo o pagaré, 6) giro postal o telegráfico y 7) contra reembolso.

Estos medios pueden utilizarse también, y de hecho se utilizan, en las transacciones internacionales. Naturalmente, al igual que ocurre en el comercio doméstico, unas más que otras en función de la comodidad y seguridad que ofrecen a las partes, como más adelante veremos al examinarlas con mayor detenimiento. Bastará por el momento, para probar la afirmación anterior, una breve referencia al crédito documentario y a la remesa documentaria.



El crédito documentario, de mayor uso internacional, no está creado exclusivamente para las transacciones entre residentes de países distintos, sino que se emplea también para las transacciones entre residentes de un mismo país, ya que su razón de ser estriba en la desconfianza entre las partes contratantes. En el crédito documentario el banco emisor del crédito actúa como intermediario entre las partes, ofreciendo:

- al comprador, la seguridad de que no deberá pagar al vendedor hasta tener la certeza de que éste ha cumplido exactamente sus obligaciones documentales, explicitadas en el condicionado del crédito documentario;
- y al vendedor, la seguridad de que le pagarán la totalidad de lo debido en el plazo convenido.

Por su parte, el uso de la remesa documentaria es mayor cuando el transporte de la mercancía se realiza por vía marítima, lo cual no es normal en el comercio doméstico de un país del tamaño del nuestro, por lo que tal utilización viene referida casi exclusivamente al comercio internacional.

Es bien sabido que los medios de pago y cobro tienen como finalidad fundamental asegurar el buen fin de la operación. Lo es también que la exportación consigue introducir a la empresa en las llamadas economías de escala que la conduzcan a la obtención de beneficios, pero no deja de ser al tiempo evidente que si no se cobra no hay beneficios sino pérdidas, por lo que puede fácilmente colegirse que se exporta para cobrar, con lo que la utilización de los medios de pago estará siempre en función de la seguridad de cobro.

La seguridad a la que acaba de hacerse referencia vendrá dada por el conocimiento tanto de las particularidades del comprador cuanto de la situación política y económica de su país, es decir, lo que en la terminología del seguro de crédito se denomina, respectivamente, Riesgo comercial y Riesgo político.

Cualquier operación con el exterior implica, evidentemente, un riesgo político, es decir, un riesgo ocasionado como consecuencia de acontecimientos ajenos al comprador, tales como inestabilidad política, catástrofes, rebeliones, guerras o limitaciones a los pagos exteriores impuestos por la autoridad económica. El riesgo comercial, por el contrario, aparecerá con mayor asiduidad en aquellos supuestos en los que el comprador sea una empresa no participada por capital estatal. La consecuencia, en ambos supuestos, es la misma: el pago no podrá realizarse, o, en el mejor de los casos, sólo podrá llevarse a cabo en el territorio del deudor y en moneda local.

Desde este punto de vista, el medio de cobro elegido al realizar ventas -exportaciones- a una zona conflictiva resultará irrelevante. Se pretenderá cobrar antes de la entrega de la mercancía, lo cual no será posible -dada la competencia- en un mercado de oferta pero sí en un mercado de demanda.

La reflexión anterior plantea una cuestión básica para determinar el medio de cobro: su localización temporal. Desde esta perspectiva, es posible distinguir tres supuestos:

- Cobrar antes de la entrega: cobro anticipado.

Evidentemente, todos deseamos cobrar antes de la entrega por razones de seguridad y de financiación. Pero como ya se ha apuntado, el momento del cobro dependerá del signo del mercado respecto del artículo o producto objeto de la compraventa.

Cuando el cobro se realiza por anticipado, resulta irrelevante el medio elegido, ya que todos ofrecen la misma seguridad. Supone desconfianza del vendedor en el comprador y, a la inversa, una gran confianza del comprador en el vendedor.

- Cobrar en el mismo momento: cobrar al contado.

Cobrar en el mismo momento -al contado- está sujeto a la localización espacial, sea en el país del vendedor o en el país del comprador.

En el primer supuesto será necesario que el comprador o persona en quien delegue presencie la carga de la mercancía, reciba la misma y pague. El medio de pago será bien billetes de banco, bien cheque bancario. Una vez obtenido el cobro, el vendedor dará la orden de salida de la mercancía.

En el segundo caso, será necesario que el vendedor, o persona en quien delegue, presencie la llegada de la mercancía y entregue los documentos necesarios para entrar en posesión de la misma contra el reembolso, que será también en alguno de los medios apuntados para el primer supuesto.

Las dificultades para realizar el cobro en una forma u otra son obvias, por lo que se solucionan generalmente mediante el recurso a la intervención de los bancos, utilizando como medio de cobro la remesa documentaria o el crédito documentario.

- Cobrar después de la entrega: cobro aplazado.

Cobrar después de la entrega de la mercancía¹, nos introduce en un régimen de confianza del vendedor en el comprador, excepción hecha de la remesa documentaria a la vista o el crédito documentario, ya que el vendedor retirará la mercancía con los documentos recibidos del comprador y sólo dependerá de su voluntad el atender o no el pago.

Sea cual fuere el medio de pago o su localización temporal, la operación viene siempre reflejada en unos documentos. En efecto, para poder entrar en posesión de la mercancía es necesario efectuar el despacho de aduana y ser el consignatario de la misma. Ambas operaciones se realizan con los documentos que impone el país importador y los que genera la propia operación.

En una compraventa de mercancías doméstica podríamos encontrar letras de cambio, facturas comerciales, listas de bulto y contenido o docu-

¹ Entrega, según INCOTERMS CCI 2000, es "poner la mercancía a disposición del comprador en el lugar de entrega convenido", en condición EXW; "entregar la mercancía a bordo del buque designado por el comprador en la fecha o dentro del plazo acordado", en condición FOB; etc.)

mentos de transporte. En una internacional, cabrían añadir, según el caso, certificados de origen, pólizas de seguro de transporte, certificados de análisis, certificados de calidad, certificados del SOIVRE, certificados fitosanitarios, certificados de pesos, certificados de inspección, certificados de lista negra, etc.

En resumen, los documentos serán en cada caso los que indique el comprador al vendedor, pues es aquél quien conoce sus necesidades para cumplir los requisitos que le impone su administración. Por consiguiente, utilícese el medio de cobro que sea, como quiera que siempre se requiere una documentación y quien conoce o puede conocer exactamente la necesaria es el comprador, el vendedor, en todos los casos, deberá preguntar al comprador cuáles precisa, con especificación del número de ejemplares de cada documento.

Los documentos, como queda apuntado, suponen la demostración de que el vendedor ha cumplido las obligaciones derivadas del contrato y, dependiendo del medio de cobro acordado, los remitirá directamente al comprador o lo hará a través de intermediación bancaria. El siguiente esquema resulta clarificador al respecto:

MEDIO DE COBRO	EL VENDEDOR REMITE LOS DOCUMENTOS A
Billetes de banco	Directamente al comprador
Cheque personal	Directamente al comprador
Cheque bancario	Directamente al comprador
Transferencia bancaria	Directamente al comprador
Letra, recibo o pagaré	Directamente al comprador
Remesa documentaria/CAD	A través de banco
Crédito documentario	A través de banco

Centrado el tema, corresponde a continuación evaluar con mayor profundidad los medios de pago más comúnmente utilizados en el comercio internacional.

INTRODUCCIÓN



Los billetes de banco, tanto españoles como extranjeros, pueden utilizarse para los cobros y pagos entre residentes y no residentes con total libertad y sin limitación alguna desde el 1 de febrero de 1992, fecha en que entraron en vigor el Real Decreto 1816/1991, de 20 de diciembre, sobre transacciones económicas con el exterior (BOE del día 27) y sus normas de desarrollo.

Por su parte, la Norma Cuarta de la Circular del Banco de España número 1/1994, de 25 de febrero (BOE del día 15 de marzo), establece que "la compra-venta de billetes extranjeros y cheques bancarios al portador cifrados en divisas hecha por las Entidades registradas a personas físicas o jurídicas residentes es libre. El comprador o vendedor residente deberá ajustarse a las disposiciones sobre declaración de datos relativos a la operación de cobro o pago exterior de que se trate".

Las "disposiciones" mencionadas en el párrafo anterior están contenidas en las Instrucciones 6ª y 7ª de la Resolución de 7 de enero de 1992 de la Dirección General de Transacciones Exteriores (BOE del día 14) que amplía la posibilidad a "moneda metálica, billetes de banco o cheques bancarios al portador, cifrados en pesetas o en divisas, efectuados tanto dentro como fuera del territorio español".

La Instrucción 6ª obliga al residente cobrador o pagador a declarar el cobro o el pago a través de una "entidad registrada" dentro del plazo de los treinta días siguientes a su realización mediante el impreso oficial modelo B-3 (véase el Anexo de este epígrafe), siempre que el importe sea superior a un millón de pesetas. El impreso modelo B-3 consta de cuatro ejemplares: una vez diligenciado por la Entidad registrada, el ejemplar 3 ha de ser entregado por el titular residente al no residente interviniente en el cobro o pago declarado, a fin de que éste pueda justificar en caso de cobro la procedencia de los billetes.

En la práctica, este impreso B-3 se presentará a la entidad registrada en el mismo momento de realizar el ingreso en su cuenta el residente; lo mismo ocurrirá por cuestiones operativas en caso de compra de billetes para pagos.

OBLIGACIONES DEL RESIDENTE

Veamos, de forma esquemática, las obligaciones formales del residente para cobros y pagos exteriores en billetes:

- Exportador español residente cobra de su cliente no residente en billetes:
 - En España: Tanto si ingresa en su cuenta en banco residente como si no lo hace, está obligado a presentar el B-3.
 - En el extranjero:
 - Si ingresa en su cuenta en banco no residente, debe presentar el B-3 ante una Entidad registrada en España o en el extranjero
 - Si entra con los billetes en territorio español, debe presentar el B-3 (a través de una Entidad registrada).
- Importador español residente paga a su proveedor no residente en billetes:
 - En España: Debe presentar el B-3 ante la entidad registrada.
 - En el extranjero:
 - Cuando el importe excede del contravalor de un millón de pesetas pero no sobrepasa los cinco millones de pesetas, presentará la Declaración B-1 (véase Anexo) ante la Aduana española de salida;
 - Cuando exceda de los cinco millones de pesetas, debe obtener la autorización de la DGTE a través del B-2, exhibir ante la Aduana española de salida el ejemplar 1 y entregar el ejemplar 3;

En ambos casos, además, debe presentar el B-3 ante una Entidad registrada en el extranjero o en España dentro de los treinta días siguientes al pago.

OPERACIONES CON BILLETES

Acabamos de ver que son libres las operaciones con billetes, si bien su regulación obliga a la declaración o solicitud de autorización, lo que implica una limitación a los cobros o pagos exteriores con los mismos. Esta limitación tiene su fundamento en la facilidad de transmisión de los billetes, que pueden amparar el anonimato, lo que no ocurre con los otros medios de pago, ya que

la identificación del ordenante o del beneficiario es posible al realizar la transacción económica por la vía bancaria.

Es bien conocido, por otra parte, que el uso de billetes se realiza normalmente para atender pagos personales de reducida cuantía y que el actual desarrollo de otros medios de pago, como las tarjetas de crédito y los cheques ha reducido considerablemente su uso. Debe reconocerse, en consecuencia, que su empleo no es lógico para atender operaciones comerciales, tanto por cuestiones de seguridad -pérdida, robo, etc.- como de peligro de falsificación. Resulta mucho más cómodo cobrar o pagar por la vía bancaria que siendo portador de cantidades importantes de billetes.

Operaciones con billetes

¿Qué motivos pueden inducir al operador a realizar la transacción en billetes?. El legislador, y no sólo en nuestro país, actúa con gran cautela al tratar los movimientos físicos de este medio de cobro y pago a través de las fronteras. La exportación o importación física de cantidades superiores a las que pueden considerarse razonables para atender gastos de viaje pueden presumiblemente corresponder al intento de encubrir bien una evasión fiscal, bien alguna otra actividad ilegal.

COTIZACIÓN DE BILLETES

La cotización de los billetes es distinta de la de las divisas. Comprar billetes extranjeros con pesetas tiene un precio mayor que comprar la misma cantidad en divisas, y vender billetes extranjeros contra pesetas tiene, por el contrario, un precio menor que hacerlo en divisas.

El trato cambiario que se da a los billetes desincentiva también su utilización, a no ser en pequeñas cantidades para uso personal. La razón de esta diferencia de tipo de cambio entre billetes y divisas estriba en los mayores costes de los primeros, costes que tienen su origen tanto en la mayor lentitud en la movilización física de los billetes, puesto que hay que exportarlos e importarlos, como en la mayor manipulación (recuento, comprobación, etc.) de que han de ser objeto, y en el limitado mercado de algunos de ellos.

El Banco de España publicaba todos los lunes, en el Boletín Oficial del Estado, los cambios de compra y venta de billetes extranjeros que aplicaba a las operaciones que realizaba por propia cuenta durante la semana, salvo aviso en contrario. Las Entidades registradas (bancos y cajas de ahorro) podían fijar otros cambios, si bien lógicamente, seguían los del Banco de España. Desde la introducción del EURO, primero de enero de mil novecientos noven-

ta y nueve, el Banco de España ha dejado de publicar estos cambios, haciéndolo únicamente de las Divisas.

La Circular 22/1992, de 18 de diciembre del Banco de España (BOE del día 26) afirma en su Norma Primera, punto 1, al tratar de la cotización de divisas en el mercado español, que "cualquier divisa podrá ser libremente cotizada en el mercado español por las entidades registradas". Debe destacarse, sin embargo, que el punto 2 de la misma Norma enumera las únicas veintiuna divisas que cotiza el Banco de España, amén de otros billetes que constan bajo el epígrafe "Otros billetes" del cuadro precedente.

Por su parte, las Normas Vigésima a Vigesimalsegunda de la Circular 1/1991, de 22 de enero (BOE del día 31), hoy derogadas tanto por la Circular 3/1992 del Banco de España, cuanto por la Circular 22/1992) se referían a las "Operaciones con billetes extranjeros". De acuerdo con la Norma Vigesimalsegunda, el Banco de España se obligaba a publicar en el BOE los cambios aplicables a los billetes extranjeros, facultándose a las Entidades registradas a aplicar tipos de cambio libres.

Ante este panorama cabría preguntarse por la situación actual en nuestro país. Nos encontramos sin norma que regule la cotización de los billetes, el Banco de España no los cotiza y únicamente publica la cotización de 28 divisas.

CONCLUSIÓN

Podemos cobrar y pagar en billetes, pues nuestra actual legislación así lo permite, siempre y cuando se cumpla lo establecido en las disposiciones anteriormente citadas. Es, sin embargo, preferible hacerlo utilizando otros medios de pago/cobro más seguros y transparentes.

Aunque teóricamente es posible cobrar y pagar en billetes extranjeros, correspondan o no a divisas admitidas a cotización oficial en el mercado de la UE, es siempre recomendable hacerlo, llegado el caso, en billetes cuya divisa sí sea cotizada por el Banco Central Europeo, a fin de evitar posibles problemas de convertibilidad a Euros. En efecto, existen países que no reconocen sus propios billetes fuera de sus fronteras, o limitan su aceptación a un reducido importe. Es de todos conocida la existencia de países con divisas escasas, de ahí que el Banco Central Europeo coticie únicamente divisas correspondientes a los países del área OCDE.

3 CHEQUE PERSONAL Y CHEQUE BANCARIO

GENERALIDADES

El cheque se define como un documento que permite al librador retirar, en su provecho o en el de un tercero, la totalidad o parte de los fondos que tiene disponibles en poder del librado.

Las condiciones básicas que rigen la emisión de cheques son dos:

- Es preciso, por una parte, para que el cheque pueda hacerse efectivo, que el emisor haya situado previamente los fondos necesarios en poder del librado;
- El cheque es, por otra, un mandato de pago a la vista, y por consiguiente, es exigible su pago en el mismo momento en que se produce la presentación al librado.



Los usos y prácticas bancarias establecen una distinción entre cheque bancario y cheque personal (o de cuenta corriente), definiéndolos de la manera siguiente:

- Cheque bancario directo es el emitido por una entidad de crédito, a petición de un tercero, sobre sí misma o sobre su sucursal en la plaza librada.
- Cheque bancario indirecto es el emitido por una entidad de crédito, a petición de un tercero, sobre un corresponsal en la plaza librada.
- Cheque bancario internacional es el documento librado por una entidad de crédito de un país, a petición de un cliente, a favor de un tercero, sobre otra entidad de crédito extranjera, y en la que previa o simultáneamente tiene depositados fondos suficientes que permitan atender el pago de su importe a su presentación.
- Cheque personal es el emitido por el titular de una cuenta contra los fondos que tiene depositados en una entidad de crédito.

CHEQUE BANCARIO

El cheque bancario es, junto a la orden de pago simple, el medio de pago más utilizado en la cancelación de transacciones comerciales entre distintos países y sirve también para el pago de gastos accesorios y conexos con el comercio internacional.

Las partes que intervienen en un cheque bancario son las siguientes:

- **Adquirente:** Es la persona que solicita el cheque a la entidad emisora, depositando previamente los fondos en moneda nacional y aportando la documentación necesaria para que la entidad emisora pueda adquirir en el mercado de divisas los fondos en moneda extranjera, de acuerdo con las normas de control de cambios en vigor. En el supuesto español, esta documentación sería la declaración que consta en la Instrucción 5ª de la Resolución de 12 junio de 1992 de la Dirección General de Transacciones Exteriores (BOE nº 147, de 19 de junio de 1992), reproducida en el Anexo A, (recuérdese que la Resolución de 12 de junio de 1992 ha dado nueva redacción a la Instrucción 5ª de la Resolución de 7 de enero de 1992 mencionada en líneas anteriores).
- **Entidad emisora o libradora:** Es la entidad de crédito que emite el cheque siguiendo las instrucciones del adquirente.
- **Entidad librada o pagadora:** Es la entidad de crédito sobre la que se gira el cheque y que recibe el mandato de pago de la entidad emisora.
- **Beneficiario:** Es la persona física o jurídica -generalmente el exportador o vendedor de la mercancía- a cuyo favor se emite el cheque.

Partes de un
cheque bancario

Respecto al plazo de presentación del cheque bancario, la Ley 19/85, de 16 de julio, Cambiaria y del Cheque (BOE del día 19), que supone la adaptación del ordenamiento jurídico español a la llamada legislación uniforme de Ginebra, establece en su artículo 135 que:

"El cheque emitido y pagadero en España deberá ser presentado a su pago en un plazo de quince días.

El cheque emitido en el extranjero y pagadero en España deberá presentarse en un plazo de veinte días si fue emitido en Europa y sesenta días si lo fue fuera de Europa".

Por su parte, en el artículo 167, incluido en el Capítulo XI ("Del conflicto de leyes"), se establece que:

"La Ley del país en que el cheque ha de pagarse será aplicable para determinar: (...) 2ª. El plazo de su presentación".

Del precepto anteriormente mencionado puede colegirse fácilmente una importante conclusión: cuando el cheque es pagadero en el extranjero el plazo de presentación es en principio desconocido, lo que acentúa el deber de diligencia de los exportadores españoles al tramitar en sus bancos el cobro de los cheques que reciban de sus clientes extranjeros. Es, por tanto, siempre aconsejable confiar esta cuestión a un servicio jurídico, sea interno o externo a la empresa, antes del inicio de la operación comercial, con el fin de evitar desagradables sorpresas posteriores.

Por último, conviene recordar que los bancos tratan las remesas de cheques con arreglo a las "Reglas Uniformes para el Cobro del Papel Comercial" (Cámara de Comercio Internacional, publicación nº 522), Reglas que se reproducen en el Anexo B de este capítulo.

CHEQUE PERSONAL

El cheque personal puede ser tanto nominativo como al portador, y puede ser emitido por personas residentes en España con absoluta libertad tanto en el orden interno cuanto en el internacional, de acuerdo con el artículo 1º del ya mencionado Real Decreto 1816/91 sobre transacciones económicas con el exterior.

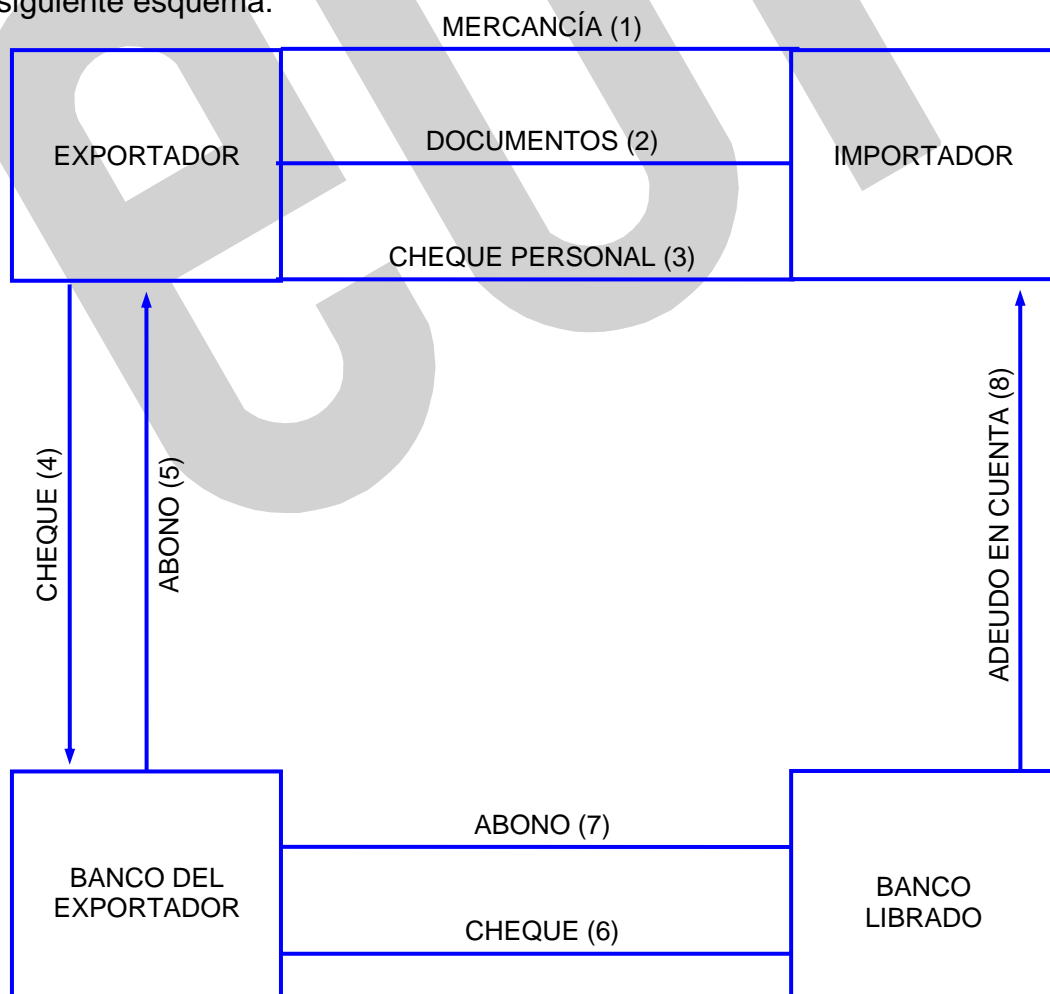
En la medida en que su cargo debe llevarse a cabo siempre en una cuenta bancaria, conviene distinguir, respecto a los pagos realizados por residentes a no residentes, entre las cuentas en pesetas o divisas en España y las cuentas en pesetas o divisas en el extranjero:

- Las operaciones relativas a cheques personales librados con cargo a cuentas bancarias en España se realizan por la vía bancaria y están reguladas por el artículo Quinto de la Orden de 27 de diciembre de 1991 (BOE del día 31) y por la Instrucción 5ª de la Resolución de 12 de junio de 1992 (véase Anexo A).
- Las operaciones relativas a cheques personales librados con cargo a cuentas bancarias en el extranjero no se realizan por la vía bancaria española, por lo que los titulares están obligados a declararlas, tal como establece el artículo Sexto de la citada Orden de 27 de diciembre de 1991 y la Circular 24/1992, de 18 de diciembre, del Banco de España (BOE de 28 de diciembre).

La libertad respecto a las transacciones económicas con el exterior que concede el Real Decreto 1816/91, que lleva implícita la plena convertibilidad interna y externa de la peseta, permite a los importadores españoles pagar a sus proveedores o prestadores de servicios mediante la emisión de cheques personales, tanto nominativos como al portador, en pesetas o en divisas.

El cheque personal como medio de pago presenta el inconveniente de la inseguridad de cobro, ya que, obviamente, el banco librado (pagador) lo atenderá tan sólo si hay suficientes fondos en la cuenta del librador (emisor del cheque). Se trata, por consiguiente, de un medio de pago basado en la confianza entre las partes, que se conocen y saben del habitual cumplimiento de sus obligaciones.

En función de la valoración que hacen del cliente que se los presenta para su cobro, los bancos españoles toman los cheques personales bien con abono salvo buen fin, bien en gestión de cobro. Ello es debido a que no es práctica bancaria internacional la conformidad hasta que no llega el documento (cheque) al banco librado. La operativa del cheque personal podría responder al siguiente esquema:



CHEQUE BANCARIO INTERNACIONAL

Este medio de pago ofrece una mayor seguridad de cobro al exportador, ya que es un banco quien lo emite, a petición de su cliente (importador).

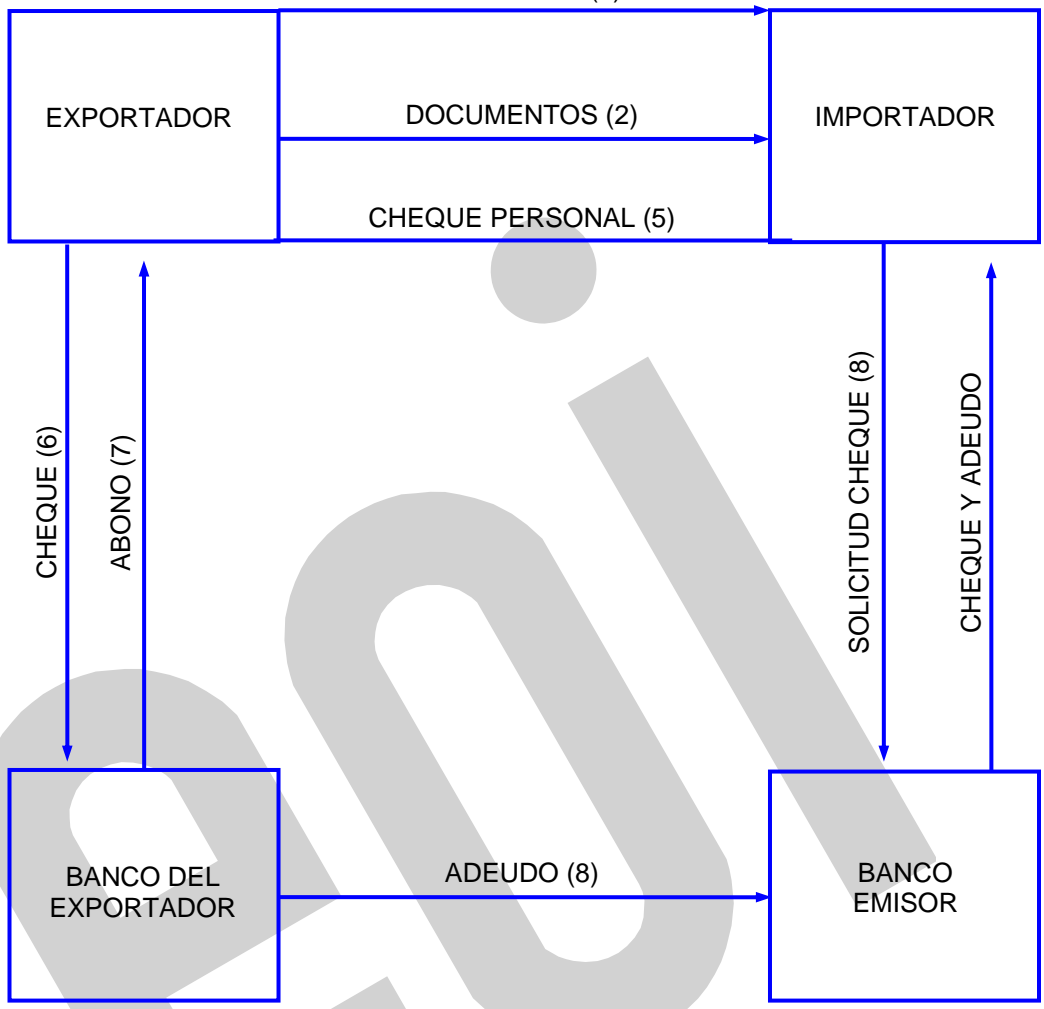
El exportador recibe el cheque normalmente después del envío de la mercancía, una vez vencida la fecha de obligación de pago, por lo que seguimos en un régimen de confianza entre las partes. La diferencia con el cheque personal es únicamente la seguridad de cobro del documento (cheque), que el banco emisor librará sobre una cuenta de la que es titular en un banco del país del exportador (si lo hace en la divisa de éste), en un banco de un tercer país (si lo hace en divisa distinta de la suya y de la del vendedor), o sobre sí mismo cuando la divisa de la transacción es la propia.

De la afirmación anterior pueden deducirse las hipótesis siguientes:

- Caso se produzca una exportación de España al Reino Unido en EUROS, el cheque será librado por un residente en el Reino Unido a cargo de un banco español ó de la Unión Europea.
- En el supuesto de una exportación de España al Reino Unido en dólares USA, el cheque será librado por un residente en el Reino Unido a cargo de un banco establecido en USA.
- En fin, si la exportación se lleva a cabo de España al Reino Unido en Libras Esterlinas, el cheque será librado por un residente en el Reino Unido a cargo de un banco inglés.

El proceso de un cheque bancario internacional podría esquematizarse de la siguiente forma:

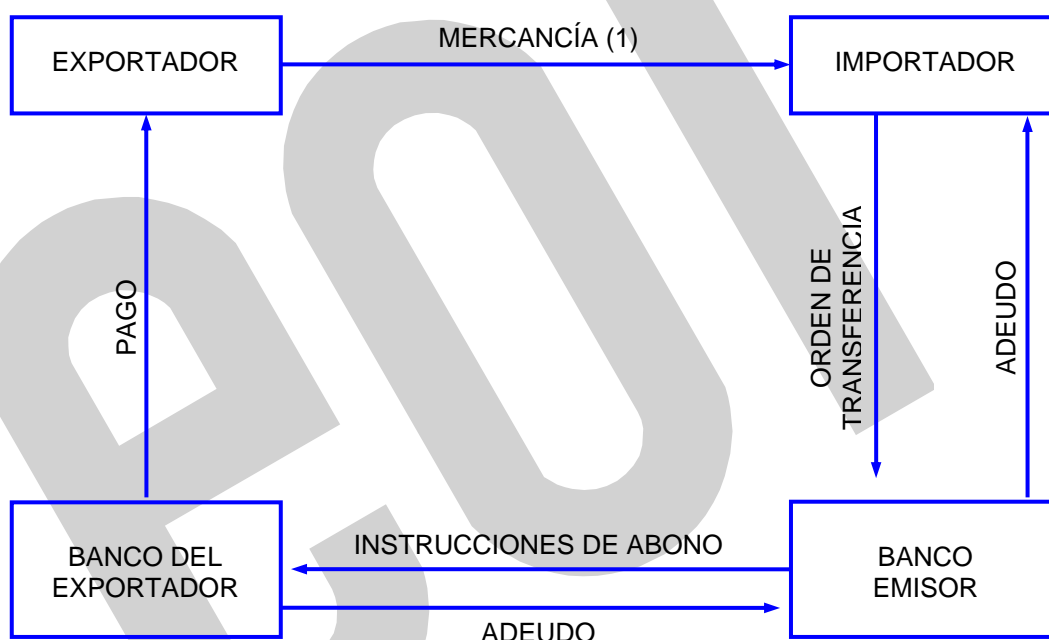
GESTIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL
MERCANCÍA (1)



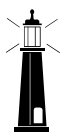
LA TRANSFERENCIA BANCARIA

La transferencia bancaria consiste en el envío de fondos que hace el comprador al vendedor, sirviéndose para ello de su banco (emisor), que se pone en contacto con el banco del beneficiario (exportador) o con su banco correspondiente.

Este medio de pago admite el siguiente esquema:



En este esquema vuelven a encontrarse, al igual que ocurrirá siempre que el medio de pago/cobro se instrumente por vía bancaria, los cuatro agentes más tradicionales en una operación de cobro/pago: exportador, importador, banco emisor y banco pagador.



Los bancos, como ha quedado ya apuntado al estudiar el cheque, utilizan los servicios de otros bancos, lo que les obliga a mantener cuentas de correspondencia, cuentas que no son sino cuentas corrientes abiertas por bancos españoles en bancos extranjeros y en la divisa correspondiente a aquel país. De la misma forma actúan los bancos extranjeros con bancos españoles cuando necesitan operar en pesetas.

Así, por ejemplo, en el caso de que un banco español deseara operar en dólares USA en su propio interés y/o para atender operaciones de su clientela, abriría una cuenta en un banco establecido en USA. Si un cliente importador español solicitara al banco español un cheque en dólares USA, éste compraría los dólares USA en el mercado de divisas, los pagaría en pesetas y ordenaría el abono de los dólares USA en la cuenta que mantiene en el banco establecido en USA, librando a continuación el cheque contra esa cuenta y adeudando el contravalor en pesetas a su cliente importador.

Como se puede comprobar, estas cuentas no revisten especial complejidad: guardan un exacto paralelismo con las que los particulares y las empresas tienen en bancos españoles, cuentas que permiten realizar cobros y pagos.

La realización de una transferencia en divisas no difiere tampoco de la estudiada en el caso del cheque, si bien debe sustituirse la emisión por una orden, que puede ser cursada a través del telex, del sistema swift o por correo. La operación será más rápida, evidentemente, si se efectúa por uno de los dos primeros medios que por el tercero, ya que el envío postal, aún el aéreo o el courier, es siempre más lento.

El sistema SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications), de uso exclusivamente bancario, consiste en el envío y recepción de mensajes por medios informáticos y ha desplazado al sistema telegráfico basado en el uso del telex, al que supera en rapidez. Se utiliza tanto para las comunicaciones de movimiento de fondos como para la emisión de créditos documentarios y otros mensajes interbancarios. Los bancos, con el fin de agilizar la recepción de las transferencias por este medio a sus clientes exportadores, les ofrecen etiquetas autoadhesivas como la presente para que las adhieran a las facturas. En estas etiquetas, como se puede comprobar, constan los datos personalizados y la clave swift, lo que facilita la recepción de los fondos.

Sistema Swift

Conviene recordar, finalmente, por lo que hace referencia a los cobros y pagos por la vía bancaria española, que su regulación está contenida en la ya mencionada Instrucción 5ª de la Resolución de la Dirección General de Transacciones Exteriores de 12 de junio de 1992 (véase Anexo A), que recoge las normas que obligan a los residentes en sus cobros y pagos con no residentes. Entre éstas destaca la desaparición de la obligación de justificación documental, que ha sido sustituida por una declaración firmada en el caso de pagos, y sin necesidad de firma en el de cobros.

En efecto, el punto 4 de la Resolución solamente hace mención a la declaración y no exige que sea firmada por el residente, lo que nos lleva a la afirmación de que éste puede declarar verbalmente. No obstante, entendemos que

es comprensible que los bancos pidan a sus clientes que esta declaración la efectúen por escrito. El motivo no es otro que tratar de salvar su responsabilidad por si se da el caso de que en el curso de una inspección se comprobare la falsedad de la declaración.

eoi

eoi

5 LA ORDEN DE PAGO Y SUS MODALIDADES

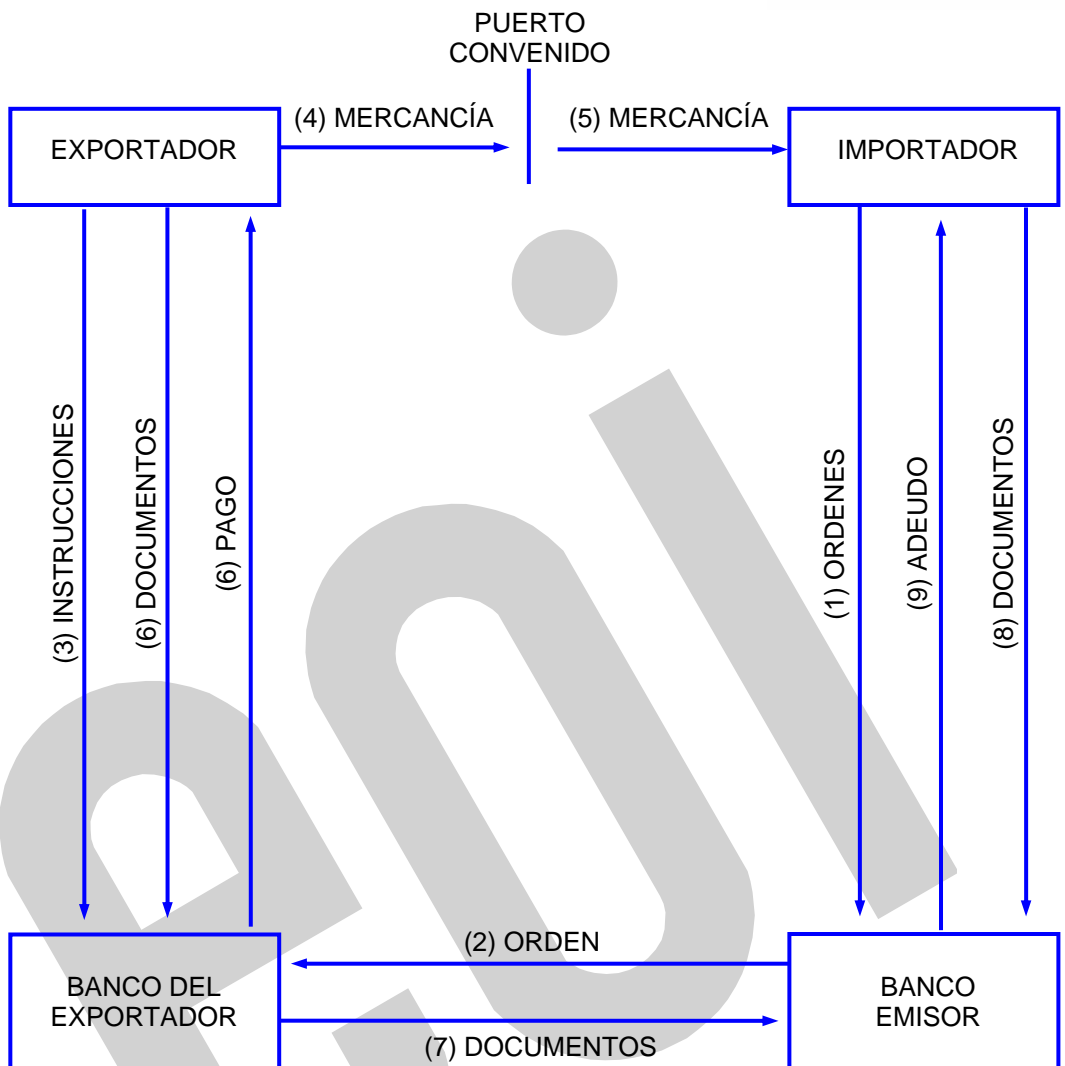
La orden de pago es una transferencia bancaria que puede ser condicionada o no condicionada, según sea documentada o simple.

La orden es simple cuando el ordenante (comprador) no condiciona el abono al beneficiario (vendedor) a la obligación de entregar documentación alguna. Se utiliza cuando comprador y vendedor acuerdan el pago mediante transferencia bancaria. El esquema ha sido ya expuesto al estudiar la transferencia bancaria, en el epígrafe anterior.

La orden será documentaria cuando el comprador ordena a su banco el pago sujeto a la condición de que el vendedor/beneficiario entregue los documentos especificados en la orden, tales como facturas, documentos de transporte, lista de contenido, certificado de origen, etc.

La orden de pago documentaria no es usual en el comercio, en la medida en que existe ya un medio de pago perfectamente regulado, el crédito documentario, que cumple con creces su función, mientras que la orden carece de normativa específica y no aporta ventaja alguna respecto a aquél.

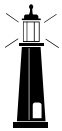
Interesa, no obstante, reproducir su esquema de operación:



6 REMESAS SIMPLES Y DOCUMENTARIAS

GENERALIDADES

En los medios de cobro/pago examinados hasta el momento -billetes, cheque, transferencia y orden de pago- ha podido comprobarse cómo la acción dirigida al pago la inicia el comprador que, habiendo recibido directamente del vendedor la mercancía y los documentos, entrega los billetes o el cheque al vendedor u ordena a su banco que transfiera el importe debido.



En las remesas, por el contrario, la acción la inicia el vendedor -si bien la realización efectiva del pago sigue dependiendo de la voluntad del comprador- mediante la presentación en su banco de documentos financieros y/o comerciales con el fin de que le gestione el cobro, que puede ser a la vista o a plazo.

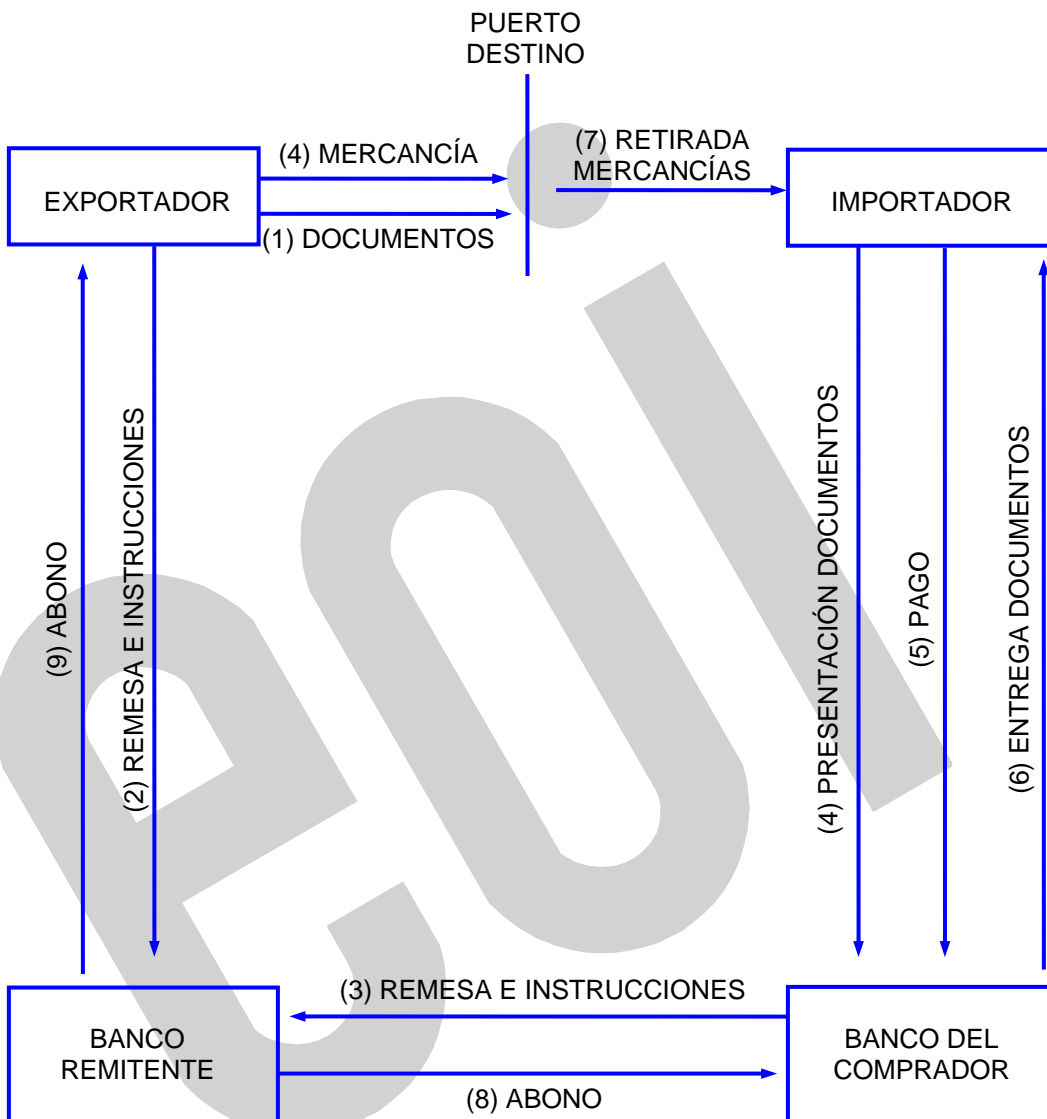
Las remesas están reguladas por las "Reglas Uniformes para el Cobro del Papel Comercial" (CCI, Publicación 522), en vigor desde el día 1 de enero de 1996 (véase Anexo B). En sus disposiciones establecen con precisión el contenido de los conceptos "Cobro", "Documentos", "Cobro simple", "Cobro documentado", "Partes interesadas" y "Librado". Se recomienda encarecidamente al lector el estudio de estas definiciones, en el citado Anexo B.

REMESAS SIMPLES

Tal como viene definido en las Reglas citadas, el "cobro simple" es el "cobro de documentos financieros (letras de cambio, pagarés, cheques, u otros instrumentos análogos) a los que no se agregan documentos comerciales". En consecuencia, la remesa simple implica que el exportador envía la mercancía al comprador, remitiéndole directamente los documentos comerciales y realizándose el pago a través de letra de cambio, recibo o pagaré, de vencimientos a la vista o a plazo, y en este último caso con aceptación o sin aceptación.

En el supuesto de la remesa simple a la vista, el exportador, que tiene confianza en el comprador, acuerda en el pedido el pago a la vista mediante letra de cambio, recibo o pagaré, presentando el documento financiero elegido en su banco para que le gestione el cobro.

El esquema de la operación puede resumirse del modo siguiente:



Por su parte, la remesa simple a plazo puede ser sin aceptación del efecto o con aceptación.

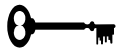
La remesa simple a plazo sin aceptación consiste en una letra o recibo que libra el exportador a cargo del comprador al vencimiento acordado, que es siempre posterior a la entrega de la mercancía (por ejemplo, a treinta días de la fecha de embarque); letra o recibo que el vendedor presenta en su banco para que le gestione el cobro. El régimen se asimilaría de esta manera a la

remesa simple, cambiando únicamente el vencimiento a la vista por un vencimiento a plazo.

Por el contrario, en la remesa simple a plazo con aceptación el exportador envía al comprador, amén de la mercancía y los documentos comerciales, los documentos financieros (letra o recibo), a fin de que sean aceptados por el comprador (librado) y devueltos al vendedor, quien los presentará en el banco para la gestión del cobro. En caso de utilización del pagaré como documento financiero, es el comprador quien lo libra y envía al vendedor, que a continuación lo presenta en el banco.

El pagaré está también sujeto, como la letra de cambio, a la Ley Cambiaria y del Cheque (LCCH, en adelante) excepto cuando se emite al portador. Esta Ley le da al pagaré el mismo trato que a la letra de cambio y se diferencia de ésta en que librador y librado son el mismo sujeto y en que no existe un modelo timbrado; el pagaré no precisa cumplimentarse en ningún formulario determinado pero sí cumplir los requisitos formales enumerados en los Arts. 94 y 95 de la LCCH.

REMESAS DOCUMENTARIAS



El estudio de las Remesas Documentarias o contra entrega de documentos nos introduce en lo que podría denominarse "régimen de desconfianza" entre las partes. En efecto, utilizando cualquiera de los medios de pago hasta el momento contemplados, la realización efectiva del pago depende siempre de la voluntad del comprador, en la medida en que el vendedor ha entregado la mercancía con anterioridad.

En ocasiones, sin embargo, el vendedor desconfía del grado de cumplimiento de sus obligaciones por el comprador, en cuyo caso pretenderá cobrar antes del envío de la mercancía o recurrirá al crédito documentario irrevocable. Pocas veces es posible la primera de las formas y no siempre la segunda, por lo que resulta más frecuente el recurso a un estadio intermedio, la remesa documentaria.

La remesa documentaria es el medio de pago en virtud del cual el vendedor (exportador) entrega a su banco una o varias letras de cambio, acompañadas de los documentos relativos a la expedición de la mercancía objeto de la transacción comercial, con la orden de que los entregue al comprador (importador), bien contra aceptación del efecto/s, bien contra pago de su importe, bien contra "trust receipt" (también llamado "recibo de fideicomiso").

De acuerdo con la definición anterior, el vendedor debe embarcar (es decir, "entregar") la mercancía, obtener los documentos y presentarlos en su banco para que éste realice la correspondiente gestión. El banco tan sólo entregará los documentos comerciales al comprador (y sin ellos no puede obtenerse la posesión de la mercancía) cuando éste haya cumplido su parte en la operación.

Es importante destacar que el vendedor debe siempre indicar en el escrito-orden de remesa dirigido a su banco, o directamente al banco del importador, todas las instrucciones que deben seguirse, con especial mención a si en caso de impago o no aceptación, se deben protestar los efectos y si el banco del importador o banco ordenado tiene que ponerse en contacto con algún representante del exportador u ordenante (artículos 24 y 25 de las Reglas Uniformes para el Cobro del Papel Comercial).

Acabamos de citar el protesto de efectos, que tal como conocemos es la prueba de que el efecto ha sido presentado al cobro ó aceptación y no ha sido aceptado ó pagado. El protesto se materializa con un acta notarial ó una declaración equivalente suscrita por el banco presentador del efecto. El art. 24 de las Reglas Uniformes para el Cobro del Papel Comercial regula este supuesto, estableciendo que la instrucción de cobro debe de incluir de forma expresa las instrucciones necesarias a este efecto, por lo que en ausencia de tales instrucciones, los bancos que intervienen en el cobro no tendrán obligación alguna de llevar al protesto los documentos financieros. Añade este artículo de las Reglas que las cargas y gastos ocasionados por el protesto, serán de cuenta del ordenante.

Con el efecto protestado por falta de pago, lo que pretende el librador (exportador) es iniciar la acción judicial, en España ó en el extranjero, contra el deudor. Es práctica habitual de los exportadores la emisión de efectos sin timbre (recibos ó efectos timbrados por el mínimo importe), lo que contrasta con la forma de actuar de los exportadores de otros países, tales como alemanes, holandeses, italianos, etc, que envían sus efectos ó recibos con el timbrado correspondiente a su cuantía. Nuestro Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (BOE del día 20), en su art. 37 dice que "Las letras de cambio se extenderán necesariamente en el efecto timbrado de la clase que corresponda a su cuantía..."; y en su art. 33.1 puntualiza que "Están sujetas las letras de cambio, los documentos que realicen función de giro o suplan a aquéllas,...".

Entendemos que ésta es una cuestión que deben de tener en cuenta y resolver los exportadores con sus asesores jurídicos, por lo que no nos extendemos más no sin antes reconocer la existencia de una doble imposición internacional en esta cuestión, ya que generalmente las autoridades del país del

Timbrado de letras de cambio

librado obligan al primer tenedor al pago del timbre (art. 34 de nuestra Ley del Impuesto a que nos estamos refiriendo y letra c) del art. 5 de las Reglas Uniformes para el Cobro del Papel Comercial), resultando sujeto pasivo del tributo el expedidor.

La remesa documentaria presenta ventajas e inconvenientes tanto para el vendedor como para el comprador.

- Por lo que al vendedor se refiere, la principal ventaja es que retiene la propiedad de la mercancía hasta la aceptación o pago de los efectos; en contrapartida, asume el riesgo de que los documentos no sean retirados por el comprador, encontrándose en tal caso con la mercancía a su disposición, pero en un país siempre distinto al suyo. Por otra parte, el vendedor puede disponer de la cantidad a que asciende la remesa mediante la movilización de su importe al solicitar a su banco la financiación, aunque sea salvo buen fin.
- Por lo que hace referencia al comprador, puede rechazar las mercancías si no son aparentemente conformes, no tomando en consecuencia los documentos. Por otra parte, si la entrega de documentos es contra aceptación, tiene la posibilidad de rechazar el pago si las mercancías no se corresponden a las contratadas; sin embargo, si la entrega es contra pago asume el riesgo, en la medida en que paga, recibe documentos y comprueba, si bien siempre tendrá la posibilidad de realizar una comprobación superficial antes de tomar los documentos.

En este medio de pago, la iniciativa la toma el vendedor, que entrega los documentos comerciales y financieros a su banco, junto a un escrito-orden en el que deben especificarse claramente las instrucciones a seguir por el banco para la entrega de los documentos.

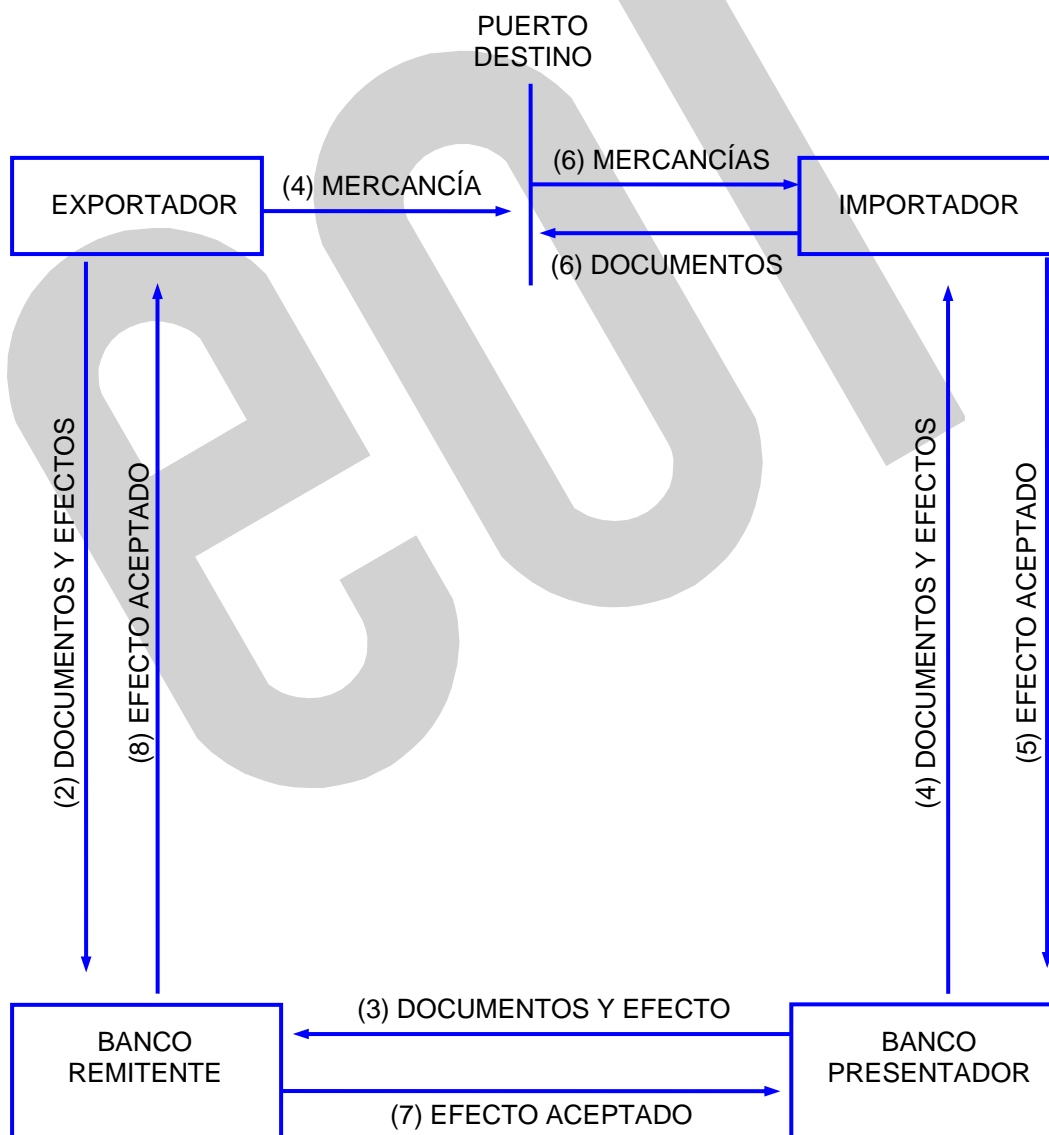
Una vez recibidas las instrucciones y los documentos, el banco del exportador los remite bien al banco del país del importador, si así le ha sido ordenado, bien a su banco corresponsal, transcribiendo las instrucciones recibidas del exportador, que pueden contener o no indicaciones relativas a la aceptación o no de los gastos bancarios de toda índole que puedan originarse en el país del importador. Debe destacarse que si el exportador no desea aceptar tales gastos, debe hacerlo constar así expresamente en su escrito-orden mediante la expresión "gastos bancarios fuera de España por cuenta del librado. Si son rehusados, no entreguen documentos". Este punto está regulado en detalle por los artículos 20 y 21 de las Reglas.

Al recibir los documentos e instrucciones, el banco del país del importador se pondrá en contacto con éste, dándole aviso de los documentos e instruccio-

nes recibidas y procediendo a continuación a entregarlos bien contra aceptación (del importador o de su banco), bien contra pago, bien contra "trust receipt". Conviene examinar brevemente cada una de estas modalidades de entrega.

ENTREGA DE DOCUMENTOS CONTRA ACEPTACIÓN

La entrega de documentos contra aceptación del importador o de su banco quedará reducida, obviamente, a los supuestos de aplazamiento de pago.



El procedimiento de la entrega contra aceptación del importador no reviste especial complejidad. En una primera instancia, el exportador podrá bien incluir junto a los documentos comerciales un documento financiero (letra o recibo), bien indicar que aquéllos se entreguen contra pagaré emitido por el importador. A continuación, el banco del importador entregará los documentos comerciales de acuerdo con las instrucciones recibidas y comunicará al banco del exportador o banco remitente (o al exportador si recibió los documentos directamente de él) el resultado de su gestión (artículo 26 de las Reglas). Lógicamente, el banco del importador guardará en su poder los efectos aceptados para presentarlos al vencimiento si las instrucciones recibidas hubieran sido "aceptar y guardar", devolviéndolos a quien los envió (es decir, al banco del exportador o al mismo exportador) en caso de haber recibido instrucciones de "aceptar y devolver".

Cuando el comprador hubiera contratado con el vendedor bajo tal condición, la entrega de documentos podrá realizarse contra aceptación bancaria o contra aval bancario.

- En el primer caso, el documento financiero estará librado a cargo del banco, quien, al aceptarlo, se compromete al pago. No es usual.
- En el segundo caso, el librado es el importador, quien acepta el efecto, actuando el banco como avalista. La práctica bancaria introduce generalmente en la cláusula del aval la condición de que éste sólo será válido durante un período de tiempo a partir del vencimiento y previo protesto del efecto. Con el fin de evitar los posibles problemas que se derivan en la gestión de un aval bancario, tales como si el importador lo consigue ó no, y la legislación aplicable, se recomienda la utilización del Crédito Documentario Stand-by, para lo que se remite al lector al epígrafe correspondiente.

ENTREGA DE DOCUMENTOS CONTRA PAGO

En la entrega de documentos contra pago, el banco ordenado quedará obligado a entregar los documentos comerciales cuando el importador satisfaga su importe. Se trata de un pago a la vista contra entrega de documentos.

La modalidad de entrega de documentos contra "trust receipt" (también llamado "recibo de fideicomiso") es utilizada en algunas ventas realizadas con empresas establecidas en EE.UU. y presenta dos variedades, según se realice el pago a la vista o a plazo:

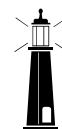
Por una parte, la entrega de documentos contra trust receipt firmado por el importador con pago a la vista. Mediante esta fórmula es posible entregar los documentos al importador establecido en USA sin pago previo, con la finalidad de que éste pueda efectuar los trámites oficiales exigidos por la Food and Drug Administration en materia sanitaria (generalmente, en el caso de productos alimenticios). En contraprestación, el importador suscribe un recibo de fideicomiso (trust receipt) con el banco americano receptor de la documentación, en virtud del cual se compromete a custodiar y a asegurar la mercancía, que queda a disposición del banco hasta que se pasen los controles sanitarios y se proceda a su pago. Caso de que la inspección no sea satisfactoria, el importador rechazará la mercancía, devolverá los documentos al banco y recuperará el trust receipt, quedando la mercancía y los documentos a disposición del exportador. Se trata, en definitiva, de una variedad de entrega de documentos contra pago.

Por otra, la entrega de documentos contra trust receipt firmado por el importador con pago a plazo responderá al mismo objetivo pero el pago se efectuará, una vez superados los controles, a la fecha de vencimiento aplazado acordada en el contrato. Nos encontramos en esta ocasión ante un tipo de entrega de documentos contra aceptación.

LA ENTREGA EN LA REMESA DOCUMENTARIA

Las operaciones de remesa documentaria presentan en la práctica, sin embargo, dificultades nada despreciables; así, en toda operación de remesa documentaria deben tenerse muy en cuenta, además del grado de cumplimiento de sus obligaciones por parte del importador, el medio de transporte, las condiciones de venta según INCOTERMS, la legislación del país del importador en cuanto al tiempo de permanencia de las mercancías sin despachar en Aduana, el volumen de las mercancías, su condición de perecederas o no, etc. La intervención de los servicios jurídicos del vendedor resulta, en consecuencia, decisiva al inicio de la operación a fin de evitar desviaciones posteriores en la ejecución del contrato.

Quizás las dificultades más importantes provengan del hecho de que el medio de pago escogido implica escasa confianza entre las partes: el vendedor desea retener la propiedad de una mercancía que ya ha entregado al transportista y cree haber obtenido satisfactoriamente este objetivo a través de los documentos; el comprador, por su parte, no quiere adquirir compromiso de pago alguno hasta tener la certeza de que el vendedor ha cumplido con sus compromisos. Conviene examinar estas dificultades desde la óptica de cada una de las partes.



- Vendedor

Desde el punto de vista del vendedor, ¿es posible obtener los objetivos descritos en líneas anteriores en una venta EXW, FCA, FAS o FOB, en las que el comprador tiene el derecho de designar transportista o transitario, o en una operación cuyo transporte no se realiza por vía marítima, en cuyo caso el documento de transporte (CMR, CIM o AWB) va consignado al comprador, no es negociable, es nominativo y consiguientemente el transportista sólo entregará la mercancía al que figure como destinatario de la misma?. En todos estos supuestos la utilización de la remesa documentaria como medio de pago no va a garantizar necesariamente el propósito del vendedor, que tendrá que recurrir a otros procedimientos, como por ejemplo, la reserva de dominio.

El único sistema que ofrece esa seguridad al vendedor es el envío mediante transporte marítimo, en el que el documento de transporte es el conocimiento de embarque marítimo o Bill of Lading, y la razón de tal afirmación es sencilla. Es bien conocido que el Bill of Lading cumple tres funciones importantes: por una parte, justifica la entrega de la mercancía por parte del proveedor; por otra, demuestra la existencia del contrato de transporte; y, finalmente, es un título acreditativo de la propiedad de la mercancía, por lo que su presentación resulta imprescindible para poderla retirar en el punto de destino, lo que permite que se pueda transferir la propiedad mediante endoso. Las dos primeras funciones son comunes a cualquier documento de transporte, de modo que tan sólo la tercera es específica del Bill of Lading, lo que justifica su idoneidad como medio para proporcionar seguridad al vendedor.

Presenta también interés la consideración de la posibilidad de realizar un Cash against Documents, o CAD (contra entrega de documentos) por vía terrestre, en la medida en que la mercancía, que puede ser o no la única que lleva el transportista, llegará a destino antes que los documentos. En caso de ser la única, y dado que va consignada al comprador, éste precisará los documentos para despachar en Aduana. Ahora bien, al no estar éstos aún en su poder, el transporte sufrirá una paralización, lo que tiene una repercusión económica evidente. Si el transportista lleva además otras mercancías (grupaje) el problema se reduce en la medida en que las mercancías quedarán depositados en el recinto aduanero.

- Comprador

Los problemas se plantean de modo claramente distinto desde el punto de vista de la satisfacción de los objetivos del comprador, a quien beneficiarán claramente los INCOTERMS de los grupos "E" (salida) y "F" (sin pago del transporte principal), planteándole mayores dificultades los "C" (CFR, CPT, CIP y CIF), en la medida en que mediante su adopción es el

vendedor quien contrata el transporte en las condiciones de costumbre y a sus expensas.

El comprador, que compra la mercancía según un término "C", ha de asegurarse de que, realizado el pago, el vendedor no pueda disponer de la mercancía dando nuevas instrucciones al transportista. Algunos documentos de transporte empleados en modalidades de transporte específicas (aire, carretera, ferrocarril) deparan a las partes contratantes la posibilidad de impedir al vendedor la emisión de nuevas instrucciones al porteador, proporcionando al comprador un original o duplicado del "waybill" o carta de porte, que contendrá una cláusula de "no disposal". Sin embargo, los documentos que se emplean en lugar de los conocimientos de embarque en el transporte marítimo no suelen contener esa cláusula en función preventiva. En el seno del Comité Marítimo Internacional se progresa en la tarea de solucionar este defecto de los documentos citados mediante la introducción de unas "Reglas Uniformes para las Cartas de Porte Marítimas". No obstante, hasta que no se materialice esta tarea y no sea seguida en la práctica, el comprador, siempre que tenga algún motivo para desconfiar del vendedor, ha de evitar pagar contra esos documentos no negociables.

Del análisis esbozado en los párrafos anteriores pueden extraerse varias conclusiones:

- que la utilización de la remesa documentaria, fundada en la desconfianza, no resuelve satisfactoriamente todos los problemas que genera tal desconfianza;
- que el exportador, si quiere controlar el transporte y por tanto la mercancía, debe vender sirviéndose de un INCOTERM de la serie "C", mientras que el importador debe inclinarse por un INCOTERM "E" o "F";
- que la remesa documentaria satisface a ambas partes tan sólo acompañada de un Bill of Lading;
- que, con la desaparición física de las aduanas intracomunitarias, la remesa documentaria encuentra mayores dificultades de realización en el tráfico intracomunitario, de la misma forma que las tiene para el comercio doméstico;
- en fin, no debe dejar de destacarse que tampoco es una solución adecuada la consignación de la mercancía al banco del importador, en la medida en que es necesaria su previa conformidad, como especifica claramente el artículo 10 de las Reglas Uniformes para el Cobro del Papel Comercial (Anexo B).

EL CRÉDITO DOCUMENTARIO



REGULACIÓN DEL CRÉDITO DOCUMENTARIO POR LA CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL (CCI)

Al inicio de esta Unidad nos referimos al crédito documentario como el medio de pago/cobro fundamentado en la desconfianza entre las partes. El crédito documentario es, por definición, una operación en virtud de la cual un banco (llamado Banco emisor), a petición de un cliente (llamado Ordenante), actúa como intermediario entre las partes al comprometerse ante el Beneficiario (vendedor, prestador de servicios, etc.) directamente o a través de otro banco (llamado Banco avisador) a pagar al contado o a plazo su importe, siempre que el beneficiario entregue los documentos relacionados en el condicionado en el plazo y términos especificados en el mismo.

Los créditos documentarios cuentan con una regulación específica: las Reglas y Usos Uniformes relativos a los Créditos Documentarios de la Cámara de Comercio Internacional (RUUCD y CCI en adelante respectivamente), publicación número 500, reproducida en el Anexo D de este capítulo. La versión en vigor es la Revisión de 1993, vigente desde el 1 de enero de 1994. El artículo 2 de las RUUCD define al crédito documentario de la siguiente forma:

“A efectos de los presentes artículos, las expresiones "Crédito/s Documentario/s" y "Carta/s de Crédito Standby" (en adelante "Crédito/s"), se refieren a todo acuerdo, cualquiera que sea su denominación o descripción, por el que un banco ("Banco Emisor"), obrando a petición y de conformidad con las instrucciones de un cliente ("Ordenante") o en su propio nombre:

I. se obliga a hacer un pago a un tercero ("Beneficiario") o a su orden, o a aceptar y pagar letras de cambio (instrumento/s de giro) librados por el beneficiario,

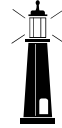
o

II. autoriza a otro banco para que efectúe el pago, o para que acepte y pague tales instrumentos de giro,

o

III. autoriza a otro banco para que negocie,

contra la entrega del/de los documento/s exigido/s, siempre y cuando se cumplan los términos y condiciones del Crédito”.



Se trata, pues, de una obligación de pago condicionada que asume un banco (el "emisor") por escrito ("condicionado") a favor del beneficiario siguiendo las instrucciones del ordenante. Se llama "crédito documentario" porque todas las partes intervinientes negocian con documentos "y no con mercancías, servicios y/u otras prestaciones a que tales documentos pueden referirse" (art.4 de las RUUCD). En definitiva, el crédito documentario es un medio de pago más y su uso no se reserva exclusivamente al pago de mercancías sino que puede utilizarse también para el pago de servicios o de cualquier otra contraprestación.

Al regular este instituto a través de las RUUCD, la C.C.I. pretendió una vez más colaborar con los protagonistas del tráfico mercantil al ofrecerles un marco para sus transacciones. En la medida en que la Cámara es una organización nacida en el ámbito del derecho privado, las "Reglas" que propone no se constituyen en normas jurídicas de obligado cumplimiento, radicando su aplicación, tal como consta expresamente en el art.1 de las RUUCD, en el sometimiento voluntario de las partes contratantes. No debe extrañar, por ello, que nuestro Tribunal Supremo haya acogido en numerosas sentencias las RUUCD, que el Consejo Superior Bancario español formalizara su adhesión a las mismas en 1956 y que un total de ciento sesenta países, entre los que se incluía España, habían notificado a la CCI la adhesión colectiva de todos sus bancos a la revisión de 1983 de las RUUCD.

VENTAJAS PARA LAS PARTES CONTRATANTES

El crédito documentario consigue conciliar los intereses del comprador y del vendedor en un contrato de compraventa. El comprador quiere tener la seguridad de que no pagará al vendedor hasta tener la certeza documental de que éste ha cumplido puntualmente sus obligaciones explicitadas en el condicionado del crédito; el vendedor, por su parte, quiere tener la seguridad de que recibirá la totalidad de lo debido en el plazo convenido. La intervención de los bancos facilita y asegura el fiel cumplimiento de los objetivos de ambas partes.

Las partes en un Crédito Documentario, son las siguientes :

- El Ordenante (comprador) y el Beneficiario (vendedor).
- El Banco Emisor, que al emitir el crédito adquiere el compromiso de pagar al beneficiario las utilidades que realice siempre que cumpla los términos y condiciones del crédito (art. 2 de las RUUCD).

- El Banco Avisador, que cumple la función de avisar el crédito al beneficiario sin contraer ningún compromiso de pago, aceptación ó de negociación (art 7 a de las RUUCD).
- El Banco Confirmador, si lo hay, que al confirmar el crédito adquiere el mismo compromiso de pago que el Banco Emisor (art. 9 b de las RUUCD).
- El Banco Designado para pagar, aceptar ó negociar. Que puede ser:
 - El Banco Emisor (cuando el crédito estipule que sólo es utilizable en dicho banco, art. 10 b RUUCD). En este caso el crédito recibe la denominación de "Crédito documentario irrevocable directo", por lo que vence para presentación de los documentos en el Banco emisor y es pagadero en sus cajas.
 - El Banco Nominado, indicado por el importador al Banco emisor de acuerdo con las instrucciones recibidas del exportador. La designación por parte del Banco Emisor no constituye ningún compromiso para el Banco Designado (art. 10 c RUUCD).
 - Cualquier Banco (cuando el crédito es libremente negociable (art. 10 b RUUCD).
 - El Banco Confirmador (art. 9 b RUUCD).
- El Banco Transferente, cuando el crédito es transferible (art 48 RUUCD).

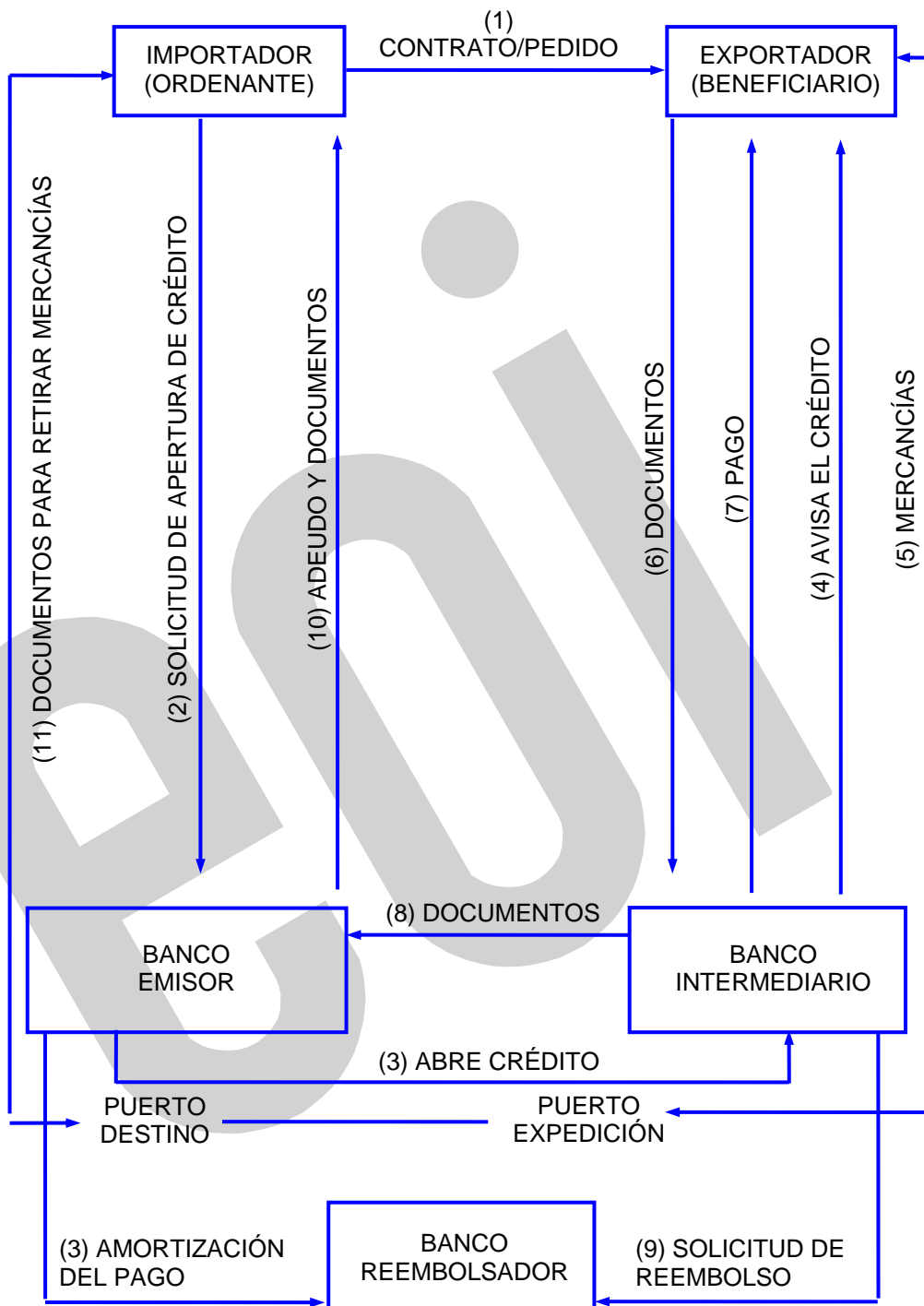
PROCESO DE UTILIZACIÓN

El proceso de utilización del crédito documentario viene claramente reflejado en el Resumen del Procedimiento de la Publicación nº 515 de la CCI.

El proceso es el siguiente:

1. El comprador y el vendedor concluyen un contrato de compraventa estipulando el pago mediante un crédito documentario.
2. El comprador da instrucciones a su banco (banco emisor) para que emita un crédito a favor del vendedor (beneficiario).
3. El banco emisor emite el crédito y solicita a otro banco (banco avisador), generalmente situado en el país del vendedor, que notifique o confirme el crédito.
4. El banco avisador o confirmador informa al vendedor de la emisión del crédito a su favor.





5. Tan pronto como el vendedor tiene conocimiento del crédito y considera que puede cumplir sus términos y condiciones, procede a la expedición de las mercancías. Es recomendable el chequeo del condicionado del crédito

a su recepción para asegurarse de que puede cumplirse su condicionado y de que se corresponde con el contrato-pedido de compraventa. Para este fin, puede ser de utilidad la comprobación con la lista de control orientativa del Anexo G.

6. A continuación, el vendedor presenta los documentos requeridos al banco en el cual el crédito está disponible, banco que será el banco Emisor, el banco Confirmador ó el Banco Designado (que también puede ser el banco confirmador).
7. El banco comprueba si los documentos se ajustan a los requisitos del crédito. Si es así, el banco pagará (a la vista o a plazo), aceptará o negociará, según los términos del crédito.
8. Si el banco designado no fuere el banco emisor, enviará a éste los documentos.
9. El banco emisor verifica los documentos y, si son conformes con los requisitos del crédito:
 - bien reembolsa de la manera convenida al banco designado o confirmador que ha efectuado el pago a la vista,
 - bien efectuará el pago al banco designado ó confirmador que pagará a su vencimiento, bien por pago diferido, bien por haber aceptado, bien por haber negociado.
10. En el caso de que los documentos satisfagan los requisitos del crédito, el banco emisor los entrega al comprador, contra pago del importe debido o según otras condiciones acordadas.
11. El comprador remite los documentos de transporte al transportista, quien procederá a entregar las mercancías.

CLASES DE CRÉDITOS DOCUMENTARIOS

Según el art.6 de las RUUCD, los créditos documentarios pueden ser revocables, irrevocables o irrevocables confirmados (art.9.b).

- Un crédito es revocable cuando así lo indica en el condicionado (art. 6 b). Un crédito revocable puede ser modificado o cancelado por el banco emisor en cualquier momento y sin previo aviso al beneficiario (art.8). Sin embargo, el pago, aceptación o negociación del crédito con anterioridad al recibo de su modificación o cancelación lo convierten en irrevocable. No es recomendable para los vendedores esta clase de crédito, pues implica

el riesgo de que pueda ser revocado antes de la presentación de los documentos en el banco designado ó en el banco emisor.

- Un crédito es irrevocable cuando así lo indica en su texto el condicionado: "crédito documentario irrevocable". También lo es cuando no indica que es revocable (art.6 c). Esta clase de crédito ofrece al vendedor (beneficiario) la seguridad de cobro, puesto que en la medida en que cumpla exactamente lo explicitado en el condicionado, el banco emisor o el banco confirmador estarán obligados al pago, y solamente puede ser modificado o cancelado con el consentimiento del banco emisor, del banco confirmador (si el crédito ha sido confirmado) y del beneficiario (art.9 d). Este art.9 d) establece el compromiso irrevocable del Banco Emisor al emitir las modificaciones de un crédito y permite al Banco Confirmador avisar una modificación sin ampliar a ésta su confirmación. Asimismo regula que el Beneficiario debe informar de su aceptación o rechazo de las modificaciones; y si no lo hace y presenta documentos conformes con el crédito y con las modificaciones, dicha presentación será considerada como notificación de la aceptación de las modificaciones. Termina esta letra del art.9 indicando que la aceptación parcial de modificaciones en un solo aviso no está permitida.
- El crédito documentario irrevocable confirmado aparece cuando el banco emisor, a petición del ordenante, solicita ó autoriza al banco avisador que lo confirme (art. 9 c), confirmación que, lógicamente, deberá haber sido exigida por el vendedor al comprador al celebrar el contrato de compraventa. La confirmación del crédito al beneficiario por parte del banco avisador (art.9 b) supone una doble seguridad de cobro, pues un banco establecido en su país añade su propio compromiso de pago al del banco emisor. A efectos de riesgo de cobro, deja de ser riesgo exterior y pasa a ser riesgo interior, como si de un crédito emitido por un banco nacional se tratase.

Las actuales RUUCD añaden a la posibilidad de solicitud de confirmación del crédito por el Banco Emisor, el que éste pueda también autorizar al banco avisador que confirme el crédito a petición del beneficiario, lo que se convierte en otra forma de solicitud de confirmación del crédito.

Lo que en cambio no recogen las RUUCD es la llamada "confirmación silenciosa", que se da en contadas ocasiones y tiene su origen en cuando el crédito se apertura con la condición de "confirmación no requerida" y el beneficiario desea que el banco avisador le confirme el crédito. En este caso, como el banco emisor ha negado la confirmación del crédito, tal confirmación será un compromiso independiente entre el beneficiario y su banco, que no obliga al banco emisor.

SOLICITUD Y APERTURA

El ordenante (comprador) es quien se dirige al banco emisor solicitándole la apertura del crédito de acuerdo con unas instrucciones determinadas, que obviamente estarán basadas en el contrato de compraventa. El banco emisor emitirá el crédito (condicionado) siguiendo tales instrucciones y cuidando tanto de que tengan la precisión y coherencia necesarias cuanto de que no existan contradicciones o incompatibilidades que pudieran crear dificultades para el normal desarrollo del crédito. El banco asume de esta manera el compromiso de pagar al beneficiario el importe de los documentos presentados al amparo del mismo, siempre que sean conformes.

El art. 5 de las RUUCD recomienda que las instrucciones para la emisión de un crédito y para su modificación, deben ser completas y precisas y que los bancos desaconsejarán la inclusión de excesivos detalles en el crédito.

El banco emisor puede rechazar los documentos en el caso de que no fueren conformes (art.14 RUUCD), liberándose con ello de su obligación de pago. Debe advertirse al beneficiario, por tanto, de la importancia de dedicar especial cuidado a la confección de los documentos para no incurrir en discrepancias o irregularidades ("reservas"): véase al respecto el Anexo I. Si bien las reservas pueden ser levantadas por el ordenante mediante la aceptación de los documentos (con lo que el beneficiario, pese a no ser diligente, cobraría), no debe extrañar que sean aprovechadas tanto por el propio ordenante para liberarse de su compromiso (la práctica demuestra que cuando al ordenante del crédito ha dejado de interesarle la mercancía aprovecha cualquier irregularidad en los documentos para rechazarlos) como por el banco emisor en aquellos supuestos en que no tiene garantía absoluta de que el ordenante disponga en ese momento crédito suficiente en el mismo.

A continuación, se reproduce un ejemplo de solicitud de apertura de crédito documentario, en el que se detalla la información a suministrar al banco para proceder a la apertura del crédito.

EJEMPLO DE PEDIDO-CONTRATO DE COMPRAVENTA

- Comprador: Importadora Levantina de Piel, S.L.
 Gran Vía, 66
 46008 Valencia, España
- Vendedor: Consortio Argentino de la Piel
 San Jorge, 490
 Mendoza (Argentina)

- Mercancía, cantidad, precio unitario e Incoterm:
About 4.500 pies cuadrados de piel de vacuno, semicurtida, a US Dólares 10 el pie cuadrado, CIF puerto de Valencia, España.
- Plazo de entrega: 2 meses a partir de la fecha de apertura del Crédito Documentario.
- Medio de transporte: En barco, en contenedor.
- Seguro en condiciones Instituto Cargo Clauses: A
- Plazo y medio de pago: 90 días fecha de embarque mediante Crédito Documentario emitido por teletransmisión.

Las instrucciones del Comprador (Ordenante) al Banco Emisor del Crédito, en el caso de este pedido, serán las siguientes :

1. Nombre completo y dirección del Ordenante:
Importadora Levantina de Piel, S.L.
Gran Vía, 66
46008 Valencia, España
2. Banco Emisor:
(los datos del banco del comprador)
3. Fecha de la orden de apertura: 31 enero 2001
4. Fecha de vencimiento y lugar para presentación de documentos:
15 abril 2001 en las cajas del Banco Emisor
(Este plazo se ha determinado de la siguiente forma: El plazo de embarque es de 60 días a partir de la fecha de apertura del crédito, es decir el 31 marzo 2001. Se da un plazo de quince días para la presentación de los documentos).
5. Beneficiario:
Consorcio Argentino de la Piel
San Jorge, 490
Mendoza (Argentina)

6. y 7 En este caso no son de aplicación, pues lo acordado es por teletransmisión.
8. Forma de emisión del crédito: Emitido por teletransmisión
9. Transferencia de crédito: No es de aplicación por no haberse acordado.
10. Confirmación del crédito: No se requiere
11. Importe: About 45.000 USDólares
12. Crédito válido en: el Banco Emisor para pago diferido a 90 días fecha embarque mediante presentación de los documentos abajo indicados y efecto librado por el beneficiario a cargo del Banco Emisor.
13. Embarques parciales: No permitidos
14. Transbordos: No permitidos
15. No es de aplicación en este caso
16. Embarque desde Puerto Argentino hasta Valencia Puerto, España, no después del 31 de marzo de 2001.
17. Mercancía: About 4.500 pies cuadrados de piel de vacuno, semicurtida, a USDólares 10 el pie cuadrado, CIF puerto de Valencia, España.
18. Términos Incoterm: CIF Valencia Puerto, España.
19. Documentos:
 - Factura comercial original firmada, y tres copias.
 - Juego completo de Conocimiento de Embarque marítimo (Marine/Ocean Bill of Lading), más dos copias no negociables, emitido por la compañía naviera y firmado por el capitán del buque ó su representante en las siguientes condiciones :
 - consignado a la Orden del Banco Emisor.
 - notifíquese al Ordenante.
 - embarque en contenedor desde puerto argentino hasta Valencia Puerto, España.
 - indique flete pagado.
 - clean on board sellado, fechado y firmado por el capitán del buque.
 - fechado no más tarde del 31 de marzo de 2001.

- Packing-list en cuadruplicado, indicando el número y contenido de cada bulto.
- Certificado oficial de origen argentino, expedido por las autoridades aduaneras ó bien por las autoridades competentes de Argentina, fechado no más tarde de la fecha del Bill of Lading.
- Póliza de seguro de transporte de mercancías, a favor del Ordenante, en las condiciones del Institute Cargo Clauses, nivel "A". Únicamente se admite la póliza de seguro, no admitiéndose un certificado de seguro o una declaración al amparo de "póliza abierta".
- Certificado de inspección de la mercancía, dando conformidad a la cantidad, calidad y clase de mercancía, expedido por S.G.S. (Société Generale de Surveillance, S.A.) en la misma fecha del Bill of Lading e indicando que la inspección ha sido realizada en el puerto de embarque.

20. Plazo de presentación de los documentos: Todos los documentos deben de ser presentados dentro del plazo de 15 días después de la fecha de embarque y dentro de la validez de este crédito.

21. Instrucciones adicionales:

- Todos los gastos fuera de España son por cuenta del beneficiario.
- Tipo de crédito : Irrevocable

(Los números se refieren a impresos tipo que los bancos suelen tener preparados al efecto)

APERTURA DE UN CRÉDITO DOCUMENTARIO

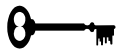
- Contrato: comprador y vendedor concluyen un contrato de compraventa, estipulando que el pago se realice mediante un crédito documentario.
- Solicitud de apertura del crédito: el comprador da instrucciones a su banco (banco emisor) para que emita un crédito en favor del vendedor (beneficiario).
- Crédito: el banco emisor emite el crédito y solicita de otro banco (situado generalmente en el país del vendedor) que avise o confirme el crédito.
- Notificación: el banco avisador o confirmador informa al beneficiario de la emisión del crédito a su favor.

DOCUMENTOS A APORTAR

El beneficiario debe aportar los documentos explicitados en el condicionado del crédito, documentos que, tal como se indicó en páginas anteriores, serán los necesarios para cumplir los requisitos impuestos por el país importador y los generados por la propia operación.

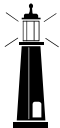
Por su parte, corresponde al ordenante hacer constar, al describir los documentos, los detalles o requisitos necesarios para cada uno de ellos, en la medida en que sean exigibles. Así, por ejemplo, visados consulares en las facturas comerciales; riesgos que debe cubrir el documento de seguro; período de tiempo, a contar desde la fecha del documento de transporte, dentro del cual todos los documentos requeridos habrán de ser presentados al banco; entidad competente para emitir cualquier certificación relativa a calidad, análisis, peso o cantidad de la mercancía, idoneidad de los envases y/o del vehículo porteador, etc.

La propia razón de ser del crédito documentario descansa en los documentos, y ello explica que las RUUCD consagren a los mismos 25 de sus 49 artículos (arts.13-18 y 20-38), distinguiendo claramente cuatro grupos:



- Documentos de transporte (arts.23-33)
- Documentos de seguro (arts.34-36)
- Factura comercial (art.37)
- Otros documentos (art.38).

DOCUMENTOS DE TRANSPORTE (ARTS.23-33)



El documento de transporte, llamado también de expedición, tiene extraordinaria importancia en el desarrollo del comercio internacional. A través del mismo, el transportista testifica que ha recibido una mercancía con base en el contrato de transporte que celebró con su ordenante, quedando obligado a devolverla en destino a su legítimo propietario. El documento de transporte prueba, por tanto, que la mercancía ha pasado del beneficiario a un tercero, que se ha comprometido a transportarla y entregarla en destino. En fin, el documento de transporte puede servir tanto para retirar la mercancía como de título de crédito contra el transportista.

Para cumplir los fines anteriormente señalados, el transportista debe hacer figurar en el documento los datos que puedan identificar la mercancía que ha

recibido (así, por ejemplo, el contenido declarado por el cargador, su peso, número de bultos, tipo de embalaje, etc.) y consignar tanto los gastos que origina el transporte como el nombre de la persona que debe soportarlos, así como el nombre del destinatario y la plaza de destino. Un documento que reúna estas informaciones asegura al ordenante que el beneficiario se ha desprendido ya de la mercancía y que ésta viaja hacia su destino, donde podrá hacerse cargo de ella.

Los documentos de transporte responden a los siguientes tipos, según sea el medio utilizado: carretera, ferrocarril, mar, aire, postal o derivados de los anteriores como los llamados "transporte combinado" y "certificado de recepción".

Carretera: (art.28)

El documento probatorio del contrato de transporte y de la recepción de la mercancía por el transportista es la carta de porte, en cuyo ángulo superior derecho figura la mención "CMR", lo que implica que el contrato está sujeto a las disposiciones del Convenio CMR (Convenio de Ginebra de 1956 relativo al contrato de transporte internacional de mercancías por carretera), al que se encuentra adherido nuestro país.

Ferrocarril: (art.28)

El documento que constituye la prueba de la existencia y del contenido del contrato es en este caso la carta de porte ferroviaria, que lleva las siglas CIM.

Marítimo: (arts. 23-25)

El documento utilizado en el transporte marítimo es el conocimiento de embarque, que cumple una triple función: por una parte, es un recibo de las mercancías embarcadas y un certificado del estado en que éstas se encuentran y están acondicionadas; por otra, es una prueba del contrato de transporte, cuyas condiciones suelen figurar al dorso; por último, es el documento acreditativo de la propiedad de la mercancía transportada, siendo negociable y admitido por los bancos en los créditos documentarios como representación de las mercancías. En las ocasiones en que el buque es contratado por entero, en lugar del conocimiento de embarque se utiliza la póliza de fletamento.



Aéreo: (art.27)

El conocimiento aéreo es el documento básico que regula el transporte de mercancías por avión. Los conocimientos aéreos de uso corriente y prácticamente universal son los recomendados, en su redacción y formato, por la IATA, y recogen las disposiciones internacionalmente vigentes en la materia.

Postal-courier: (art.29)

El transporte postal es un medio más de transporte de mercancías, al que pueden asimilarse los actuales "courier". El documento de transporte será el recibo postal, el certificado de despacho por correo o el recibo del "courier".

Transporte combinado: (art. 26)

Cuando el medio de transporte es múltiple, es decir, cuando la mercancía se recibe en un punto de origen y es conducida hasta otro punto utilizando un transporte terrestre, aéreo o marítimo para ser transbordada a otro medio de transporte, el documento que prueba la existencia de un contrato de transporte combinado de mercancías es, bien el "Documento de transporte combinado negociable extendido conforme a las Reglas Uniformes para un Documento de Transporte Combinado", bien el "Documento de transporte combinado no negociable" expedido bajo las Normas UNCTAD/CCI para el Documento de Transporte Multimodal (Publicación CCI 481).

Certificado de recepción: (art.30)

El "Certificado FIATA de Recepción del Transitario" es un documento no negociable extendido por un transitario para certificar que ha tomado a su cargo una expedición determinada, con instrucciones irrevocables de enviarla o ponerla a disposición del destinatario indicado en el documento. No prueba la expedición de la mercancía y es aceptable salvo estipulación contraria en el crédito (art. 30 de las RUUCD).

DOCUMENTOS RELATIVOS AL SEGURO (ARTS.34-36 RUUCD)

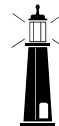
Si en circunstancias normales el documento de transporte es, como ya ha habido ocasión de destacar, el documento más importante en el crédito documentario, es necesario advertir que cuando la mercancía no llega en las

debidas condiciones al ordenante por haber sufrido daños durante el transporte, la documentación relativa al seguro adquiere el papel protagonista.

El contrato de transporte hace responsable de la mercancía al transportista en la medida en que se compromete a conducirla a su destino. Ahora bien, cuestión distinta será la delimitación de su responsabilidad en caso de que la mercancía sufra daños durante el transporte. Y ello es así porque la responsabilidad del transportista se limita exclusivamente a los supuestos que le sean imputables por descuido, abandono o negligencia en el manejo de las mercancías, jugando en los demás supuestos una serie de cláusulas de exoneración.

En estas condiciones parece obvio destacar que si el propietario no quiere cargar con los riesgos a los que está sujeta la mercancía durante su transporte deberá suscribir un contrato de seguro. Esta garantía suele ser requerida por el ordenante del crédito, quien, entre los documentos que exige, suele incluir uno que pruebe tanto que la mercancía está asegurada como las condiciones en que lo está.

Este documento puede revestir dos formas: la póliza de seguro y el certificado de seguro. La diferencia entre ambos radica en el hecho de que mientras la póliza de seguro especifica las condiciones en las que la mercancía en concreto ha sido asegurada, el certificado de seguro corresponde a un contrato de seguro efectuado por el beneficiario que cubre, no ya específicamente la mercancía que envía al ordenante de este crédito, sino todas las mercancías que por un importe fijado y durante un plazo determinado deba asegurar el beneficiario. Salvo que el ordenante manifieste que no admite el certificado en el crédito, éste será aceptado por el banco, (art. 34d), a pesar de que en él no se especifican las condiciones en que ha sido asegurada la mercancía.



Las RUUCD especifican claramente que el contrato de seguro debe:

- ser el que específicamente se indique en el crédito (art.34) y cubrir los riesgos especificados en el mismo (art.35);
- ser compatible con los otros documentos en cuanto a la determinación de la ruta de transporte y la descripción de las mercancías (art.13);

y, salvo que en el crédito se indique lo contrario,

- ser un documento extendido y/o firmado por compañías de seguros, o aseguradores individuales, o por sus agentes (art. 34a),

- estar fechado en el día de la expedición o con anterioridad a la misma según conste en el documento de transporte, o manifestar que la cobertura es efectiva, por lo menos, desde la fecha de expedición (art. 34e), y
- asegurar un importe al menos igual al valor CIF o CIP de las mercancías incrementado en un 10 % y en la misma moneda que el crédito (art. 34f).

FACTURA COMERCIAL (ART. 37 RUUCD)

La factura comercial es el documento que extiende un comerciante al realizar la venta de unas determinadas mercancías. Su función es informar al ordenante de las características de las mercancías y de su importe.

La factura comercial incluye normalmente datos referentes: a) a la fecha; b) al nombre y dirección de las partes; c) al número de pedido o del contrato, a la cantidad y descripción de las mercancías, al precio unitario y a cualquier otro coste no incluido en el precio unitario, así como al precio total; d) al peso de las mercancías, número de bultos embalados y marcas, números y pormenores relativos a la expedición; y e) a los términos relativos a la entrega y al pago.

En algunos casos la normativa aduanera puede exigir una "factura certificada" con menciones especiales.

Si el pago ha de realizarse mediante un crédito documentario, es importante, a los efectos de evitar discrepancias entre la factura comercial y el condicionado del crédito, verificar con sumo detalle los datos siguientes:

- Que la factura ha sido extendida por el beneficiario (vendedor), siendo interesante observar al respecto las disposiciones especiales establecidas en el art. 48i) RUUCD para el supuesto de que el crédito sea transferible.
- Que la factura esté dirigida al ordenante (comprador) o a otro destinatario que se especifique en el crédito (art. 37all).
- Que la descripción de las mercancías coincida exactamente con la del crédito (art. 37c).
- Que la cantidad concuerde con la indicada en el crédito, con la excepción de ciertos márgenes de tolerancia permitidos por el art. 39, en los supuestos en que resulta aplicable.
- Que el precio y la base sobre la que se calcula son los especificados en el crédito.

- Que la factura esté firmada, si así se exige.
- Que las marcas de identificación, el peso bruto, la tara, el peso neto, el número de bultos o paquetes, etc. corresponden a lo indicado en los otros documentos.
- Que los gastos extraordinarios (tales como los costes por certificaciones, almacenamiento, comisión, prima del seguro, etc.) no se incluyan, a menos que así lo permita el crédito.
- Que las indicaciones en la factura no difieran de las de otros documentos.
- Que la factura sea certificada, si así se especifica en el crédito.

OTROS DOCUMENTOS (ART. 38 RUUCD)

El art. 38 de las Reglas únicamente hace referencia a las condiciones del "certificado de peso". Sin embargo, su art. 21 cita la posible exigencia en el crédito documentario de documentos diferentes de los de transporte, seguro y facturas comerciales, indicando que:

"..... el crédito debe estipular quién debe emitir tales documentos y su redacción o los datos que deben contener. Si el crédito no lo estipula, los bancos aceptarán los documentos tal y como les sean presentados, ..."

En efecto, las tres clases de documentos citados no son suficientes para cubrir totalmente las necesidades documentales de una operación, pues en ocasiones hay que acreditar el origen de las mercancías, su peso, aspectos sanitarios, composición, calidad, etc.

Estos documentos pueden ser exigidos por el propio comprador para su control, pero también por las autoridades aduaneras. La redacción del art. 21 cubre todas las necesidades, en la medida en que no limita ni la variedad ni la cantidad de documentos específicos, obligando únicamente a que se detalle en el condicionado del crédito tanto su emisor cuanto su contenido.

De entre estos documentos es conveniente detallar dos: por una parte, el certificado de inspección; por otra, el de lista negra.

Certificado de Inspección

El certificado de inspección es exigido por el comprador de una mercancía cuando quiere tener la seguridad de que ésta se ajusta a lo contratado. Para ello, el comprador designa a un inspector que comprueba el proceso de fabricación y/o la mercancía ya terminada antes de ser entregada.

Estas inspecciones deben estar nominadas en el condicionado del crédito documentario y suelen encargarse a empresas dedicadas específicamente a tales verificaciones.

Certificado de lista negra

El certificado de lista negra tiene su origen en motivaciones de índole político-económica que interfieren el libre comercio. Un ejemplo clásico es el de la aplicación de boicots de los países árabes a Israel: en las exportaciones españolas a países árabes el certificado de lista negra es exigido por éstos, por lo que los armadores o sus agentes deben declarar que el barco que transporta la mercancía no está registrado en Israel, no pertenece a nacionales o residentes en Israel, no tocará ni pasará por puerto israelí alguno durante su ruta, no tiene tripulación israelí, etc. El texto de este certificado puede ser del tenor siguiente:

1. Name of vessel:

2. Nationality of vessel:

3. Owner of vessel:

The undersigned does hereby declare on behalf of the owner, master or agent of the above named vessel that said vessel is not registered in Israel or owned by nationals residents of Israel and will not call at or pass through any israeli port enroute to Saudi Arabia.

The undersigned further declare that said vessel is othwise eligible to enter into the ports of the kingdom of Saudi Arabia in conformity with its law and regulations.

Dated at..... on the.....day of.....1994

Signature of vessel's owner master or agent

PRESENTACION DE DOCUMENTOS (ARTS. 42-45 RUUCD)

El Beneficiario debe de presentar los documentos explicitados en el crédito, tal como sean requeridos, al banco en que esté disponible el crédito dentro del plazo de validez, para lo que deberá de tener en cuenta que:

- El plazo de validez es el que viene indicado en el condicionado del crédito con la mención "Expiry Date" (Vencimiento) y "Place for Presentation" (Lugar de presentación).

El vencimiento tiene además la limitación impuesta por el art. 43a de las RUUCD, que permite la reducción de la fecha de vencimiento cuando se indica un plazo específico de días a partir de la fecha de embarque y dentro de la validez del crédito para la presentación de los documentos. De no especificarse este plazo de días, los bancos rechazarán los documentos que se les presenten con posterioridad a los 21 días de la fecha del documento de transporte y dentro del plazo de validez del crédito. En ningún caso se podrán admitir los documentos presentados con posterioridad a la fecha de vencimiento del crédito, con la única excepción, regulada por el art. 44a, de que si la fecha de vencimiento o el último día de plazo para presentación coincide con un día festivo, se amplía al primer día siguiente en que el banco esté abierto.

El lugar de presentación de los documentos también debe de indicarse, con la única excepción de cuando los créditos son libremente negociables (art 42 a).

- El banco donde deben de ser presentados los documentos viene también indicado en el condicionado del crédito, en el lugar reservado a "Credit available...", que además indica los detalles para el pago, aceptación o negociación y a cargo de quién deben de ser librados los efectos cuando los hay.

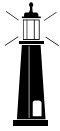
En conclusión, cuando un crédito sea*:

CLASE DE CRÉDITO:	LUGAR PARA PRESENTACIÓN:	BANCO DESIGNADO:	LETRAS, SI LAS HAY, A CARGO DE:
Directo	Plaza Banco emisor	Banco emisor	Banco emisor
Negociable	Plaza Banco avisador	Banco avisador	Banco emisor o Banco confirmador
Libremente negociable	País/ciudad del beneficiario	No lo hay. Cualquier banco	Banco emisor o Banco confirmador
No Confirmado	Plaza Banco avisador	Banco avisador	Banco emisor
Confirmado	Plaza Banco confirmador	Banco confirmador	Banco confirmador

* Art. 10 de las RUUCD

EXAMEN DE LA DOCUMENTACION POR LOS BANCOS (ART. 13-18 RUUCD).

La Introducción de las anteriores RUUCD, escrita por el entonces Presidente de la Comisión sobre Técnicas y Prácticas Bancarias de la CCI, B.S. Wheble, destaca claramente la importancia de los documentos como fundamento del crédito documentario:



"Igual que hace cincuenta años, cuando la CCI, en su Congreso de Viena de 1933, adoptó la primera edición de las Reglas y Usos Uniformes sobre Créditos Documentarios, los vendedores dudan todavía de expedir mercancías antes de recibir el pago, en tanto que los compradores prefieren tomar posesión de los bienes antes de abonar el precio. Hacer coincidir el pago con la entrega física es las más de las veces imposible, de manera que hay que llegar a un compromiso en virtud del cual el pago se efectuaría contra la entrega o tradición simbólica, consistente en la presentación de documentos que transfieran el control y la titularidad de los bienes".

El art.4 de las RUUCD establece que *"Todas las partes intervinientes en un Crédito negocian con documentos y no con mercancías, servicios y/u otras prestaciones, a que tales documentos puedan referirse"*. Siendo tan relevantes los documentos, los bancos se preocupan de que éstos sean claramente definidos por sus ordenantes (clientes), para cuyo efecto ponen a su disposición formularios de orientación para la solicitud de apertura. La CCI, en su publicación nº 516, hace un detallado y valioso estudio de tales formularios.

Los bancos, que reciben los documentos del beneficiario con anterioridad a la fecha de vencimiento del crédito, "...deben de examinar todos los documentos estipulados en el crédito con un cuidado razonable...", rechazando los que en apariencia no concuerden entre sí, dice el art. 13, que continúa precisando lo siguiente:

- Los bancos no examinarán aquellos documentos que no estén estipulados en el crédito.
- Los bancos (el Emisor, el Confirmador si lo hay, y el Banco Designado), dispondrán cada uno de un plazo no superior a siete días bancarios hábiles para examinar los documentos y decidir si los aceptan o los rechazan y notificar su decisión a la parte de quien los hayan recibido.
- Los bancos no tendrán en cuenta las condiciones en un crédito que no estipulen los documentos que deben de presentarse.

El art. 14 de las RUUCD se refiere a las actuaciones de los bancos (Banco emisor, confirmador ó designado) en el caso de encontrar discrepancias en la

documentación, que deben de comunicar su decisión de rechazo de los documentos presentados, sin demora y en todo caso no más tarde del cierre del séptimo día bancario hábil posterior a la fecha de recepción de los documentos. Esta comunicación debe estar dirigida al banco del que se recibieron los documentos o al beneficiario si fue quien le envió los documentos. La comunicación debe de contener todas las discrepancias y precisar si se devuelven los documentos ó se mantienen a disposición del remitente.

LIQUIDACIÓN (ART 9-10 RUUCD)

La liquidación de un crédito documentario puede llevarse a cabo mediante pago a la vista, mediante pago diferido, mediante aceptación o mediante negociación.

Una vez los documentos han sido examinados por el banco emisor, comprobándose que satisfacen los requisitos del crédito, se le entregan al comprador contra pago de la suma debida o según otras condiciones acordadas. A continuación el comprador remite los documentos a su agente de aduanas o transitario, quien procederá a retirar la mercancía .

El compromiso del Banco Emisor de pagar un crédito alcanza además del principal de la operación, a los intereses y gastos que puedan producirse (art.19 c,d y e de las RUUCD), como puede ocurrir en el supuesto de que un Banco no reembolse al primer requerimiento.

LIQUIDACIÓN MEDIANTE PAGO (ART. 9 A I-II Y B I-II RUUCD)

En este caso, el vendedor remite a través de su banco los documentos que requiere el condicionado del crédito al banco emisor ó al banco designado ó al banco confirmador, el cual, una vez ha comprobado que los documentos satisfacen los requisitos, procede a efectuar el pago si el crédito establece el pago a la vista ó se compromete a pagar al vencimiento si el crédito establece pago diferido.

Para que el Banco Designado tenga el compromiso de pagar, de contraer un compromiso de pago diferido, de aceptar ó de negociar, es necesario que así lo comunique al Beneficiario (art.10.c).

LIQUIDACIÓN MEDIANTE ACEPTACIÓN (ART. 9 A III Y B III RUUCD)

La liquidación de un crédito documentario mediante aceptación aparece cuando existe aplazamiento de pago y el beneficiario desea disponer de una letra de cambio aceptada por un banco que le facilite la financiación mediante su descuento. El procedimiento difiere del anterior en un detalle: junto a los documentos de expedición se encuentra una letra librada a cargo del banco emisor, del banco confirmador ó de otro banco designado en el crédito, de manera que, una vez el banco designado para aceptar ha comprobado que los documentos cumplen todos los requisitos, procede a efectuar la aceptación. El banco emisor ó el confirmador, asumen la responsabilidad de su pago al vencimiento.

LIQUIDACIÓN MEDIANTE NEGOCIACIÓN (ART. 9 A IV Y B IV RUUCD)

De acuerdo con el esquema anterior, el vendedor envía ó no junto a los documentos una letra librada contra el banco emisor ó el banco confirmador y, una vez el banco negociador ha verificado que los documentos cumplen los requisitos del crédito, negocia sin recurso alguno contra el beneficiario.

Negociar significa hacer entrega del valor de los instrumentos de giro y/o documentos por parte del banco autorizado a negociar, es decir que un banco que negocie de forma efectiva los documentos está comprándolos al beneficiario. El simple examen de los documentos sin hacer entrega de su valor no constituye una negociación (art.10.b.II RUUCD). Para que el beneficiario de un crédito tenga la certeza de que el banco avisador va a ser negociador del crédito, es necesario que así se lo comunique en su aviso del crédito.

El crédito es negociable cuando indica en el lugar apropiado (casillas tipo) "by negotiation" y puede tener la negociación restringida a un Banco Designado ó ser libremente negociable ("freely negotiable Credit" ó similar).

NEGOCIACIÓN :	PLACE FOR PRESENTATION (EJ. CASILLA 4) :	CREDIT AVAILABLE WITH NOMINATED BANK (EJ. CASILLA 9) :
Restringida	Ciudad del Banco avisador	Banco avisador
No restringida	Ciudad/país del Beneficiario	Freely negotiable by any bank

RESUMEN GENERAL SOBRE CRÉDITOS DOCUMENTARIOS

OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS BANCOS INTERVINIENTES

	OBLIGACIONES	DERECHOS
Banco emisor	<ul style="list-style-type: none"> • Notificar el crédito al beneficiario (directamente o a través de otro Banco). • Pagar en la forma y plazos previstos contra documentos conformes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No admitir aperturas que por su condicionado o solvencia del solicitante le ofrezcan dudas. • No pagar si los documentos no se ajustan al condicionado.
Banco intermediario (avisador)	<ul style="list-style-type: none"> • Avisar el crédito al beneficiario. • Cerciorarse de la autenticidad de la operación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene que anticipar fondos o pagar si no es previa cobertura del Banco emisor.
Banco intermediario (confirmado)	<ul style="list-style-type: none"> • Además de avisar el crédito adquiere ante el beneficiario el compromiso firme de pagar ante documentos conformes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No aceptar la solicitud de confirmación que le hace el Banco emisor • No pagar si los documentos no se ajustan al condicionado.

Datos fundamentales de un crédito

Banco emisor	Nombre y dirección Fecha de emisión Numero asignado por el mismo
Modalidad	Revocable, irrevocable, Trasferible
Banco avisador	Nombre y dirección
Ordenante	Nombre y dirección
Beneficiario	Nombre y dirección
Importe	Clase y cantidad de divisas (en números y en letras)
Validez	Vencimiento para embarque y/o presentación de documentos
Utilización	Contra pago, aceptación, etc. Y lugar de utilización
Documentos	Los requeridos en cada caso (conocimiento de embarque, factura, póliza de seguro, etc.)
Mercancía	Descripción de la misma (clase, cantidad, etc.)
Condiciones Particulares	Envíos parciales, transbordos, etc.
Cond. De entrega	Incoterms (cif, fob, etc.) Origen y destino de la expedición
Autenticación	Firma/s clave
Sometimiento a la RUU	Indicación de sujeción a las "reglas y usos uniformes"

DOCUMENTOS EN CRÉDITO DOCUMENTARIO

TRANSPORTE	Aéreo	<ul style="list-style-type: none"> • Carta de porte aéreo
	Marítimo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de embarque marítimo
	Terrestre	<ul style="list-style-type: none"> • Carta de porte por carretera • Carta de porte por ferrocarril
SEGURO		<ul style="list-style-type: none"> • Póliza de seguro • Certificado de seguro
INFORMACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> • Factura comercial • Factura Consular • Certificado de origen • Certificado de peso • Certificado de análisis • Certificado de sanidad • Certificado de conformidad • Etc.

PRINCIPALES RESERVAS EN LOS DOCUMENTOS

- Documentos de transporte
 - Fecha del documento posterior a la prevista en el crédito, o si no se indicaba fecha, presentado pasados 21 días desde el embarque.
 - Falta de pago del flete si los términos del crédito lo exigen.
 - Documento con reservas, no limpio, o sin la indicación “a bordo”.
 - Presentación de juego incompleto.
 - Errores mecanográficos y ortográficos que no estén salvados.
 - Fecha del documento anterior a la apertura del crédito.
 - Indicación de puerto de origen y/o destino distintos a los exigidos.
 - No coincidencia con el resto de documentos (por ejemplo: en la descripción de la mercancía).
 - Ausencia de firmas autorizadas (naviera y agente, transportista, etc.)
 - Son rechazables los conocimientos indicados en el artículo 25 de las ruu (ver anexo 1)

- Documentos de seguro
 - Falta del documento del seguro cuando es exigible.
 - Cobertura del seguro insuficiente o hecha con retraso.
 - Disconformidad en la descripción de la mercancía.
 - Falta de pago de la prima si lo exigía el crédito.
 - Errores no salvados.
 - Salvo indicación en contrario, es rechazable si la cobertura es inferior al 110% del valor CIF de la mercancía.
 - Ausencia de firmas autorizadas (compañía de seguros o sus agentes).

- Documentos informativos
 - Descripción de la mercancía en factura no acorde con la impuesta.
 - Errores mecanográficos y ortográficos, en cualquier documento, que no esten debidamente salvados.
 - Entrega de copias de documentos, cuando el crédito pedía originales.
 - Falta de cualquiera de los documentos informativos exigibles.
 - Facturación errónea (en exceso, por defecto, con inclusión de gastos no autorizados, etc.)

CLÁUSULAS Y OPERACIONES ESPECIALES.

REVOLVING: CRÉDITO RENOVABLE AUTOMÁTICAMENTE.

El crédito documentario "revolving", tal como se desprende de su denominación, tiene la particularidad de que su importe se renueva o restablece periódicamente según los términos y condiciones estipuladas en el mismo y con relación bien al tiempo, bien al valor.

Un ejemplo puede ayudarnos a comprender las características de un crédito renovable con carácter temporal. En un crédito disponible hasta 100.000 dólares USA mensuales durante seis meses, el beneficiario procederá a la primera expedición de la mercancía por un importe de hasta 100.000 dólares y, siendo el importe del crédito de la misma cantidad, a la presentación de los documentos quedará automáticamente disponible por el expresado importe



para la segunda expedición en el mes siguiente, y así sucesivamente, hasta completar los seis meses con una expedición mensual.

La diferencia de esta modalidad con la tradicional es la siguiente: un crédito documentario tradicional se abriría por 600.000 dólares, se admitirían los embarques parciales y se estipularía que entre uno y otro embarque deberían mediar, por ejemplo, entre veinte y treinta días. Caso de no realizar un embarque cesaría -en aplicación del artículo 41 de las RUUCD- la disponibilidad para éste y para los siguientes embarques, salvo que el crédito dispusiese lo contrario. Esto no ocurre en un crédito revolving, que autoriza el envío de una cantidad, mensual en el ejemplo, tanto si ha sido utilizado el mes anterior como si no ha sido utilizado.

El crédito revolving con relación al tiempo puede ser acumulativo o no acumulativo, según el importe no utilizado en una entrega pueda ser o no utilizado en las siguientes.

El crédito revolving con relación al valor implica que tal valor se restablece para una segunda expedición inmediatamente después de haber sido presentados los documentos de la primera en el banco designado.

Esta clase de "revolving" encuentra su límite no en un período determinado sino en el número de ocasiones en las que resulta utilizado dentro de su período de validez por lo que debe abrirse señalando un importe máximo por el que puede utilizarse. Así, y siguiendo con el ejemplo anterior, nos encontraríamos en este caso con seis expediciones de hasta 100.000 dólares cada una durante un tiempo de seis meses y un valor total de 600.000 USDólares. Así planteado, y a diferencia del ejemplo anterior, cabe pensar que el beneficiario podría utilizarlo no durante seis meses sino tan sólo durante seis semanas o incluso menos tiempo.

En la medida en que resulta fundamental en un crédito revolving señalar el tiempo entre una y otra expedición a fin de que el comprador pueda asegurarse una fluidez en los aprovisionamientos de acuerdo con sus necesidades temporales, parece más lógico recurrir al crédito revolving con relación al tiempo, acumulativo o no, que al crédito revolving con relación al valor.

CRÉDITO "CLÁUSULA ROJA" (RED CLAUSE CREDIT)

El crédito con cláusula roja (cuyo nombre proviene de la costumbre de escribir tales cláusulas con tinta roja) supone una financiación del importador al exportador, ya que se le permite al segundo disponer total o parcialmente del

importe del crédito antes de presentar los documentos en él requeridos y aun antes de expedir la mercancía. Suele ser usual que el banco pida al beneficiario que, al disponer anticipadamente de la cantidad, le entregue un recibo o letra justificativa de tal importe y/o un documento escrito obligándose a remitir las mercancías en el plazo y condiciones estipuladas en el crédito.

Los anticipos del importe que hace el banco designado al beneficiario tienen como única garantía la del banco emisor. A la presentación de los documentos el banco designado se reembolsa de los anticipos efectuados pero si tal presentación no se produce el banco designado reclamará al banco emisor el importe de los anticipos realizados con cargo al crédito.

En cuanto a los intereses que devengan los anticipos, el condicionado del crédito debe establecer si son a cargo del ordenante o del beneficiario. En el primer caso, el condicionado indicará el tipo de interés aplicable y autorizará el pago de su importe por exceso del crédito; en el segundo, el banco designado devengará los intereses en el momento del anticipo y se los cobrará a su cliente.

Puede ocurrir también que la garantía del reembolso de los anticipos no la conceda el banco emisor y sea por cuenta del beneficiario. En tal caso nos encontraremos en un supuesto de prefinanciación normal, fuera por tanto de la "cláusula roja", pues la obtención o no del anticipo queda vinculada a las garantías y solvencia del beneficiario del crédito ante su banco.

Los créditos "cláusula roja" tienen su origen histórico en los créditos que se abrían para importación de lanas de Australia y pieles de China. El beneficiario, agente de compras del importador, se dedicaba a recorrer el territorio efectuando compras, pagándolas y acopiando las mercancías para su posterior envío en una sola expedición o en varios embarques. Esta modalidad de crédito permitía al agente poder ir realizando los pagos de las compras a medida que se iban produciendo.

CRÉDITO "CLÁUSULA VERDE" (GREEN CLAUSE CREDIT)

Este medio de pago persigue la misma finalidad que el anterior. Es una forma de financiación del vendedor por el comprador que en este caso goza de más garantías al exigírsele al beneficiario documentos (que pueden ser justificativos de compra o de almacenamiento) que acrediten que está destinando el importe anticipado a la obtención de la mercancía o al cumplimiento de las condiciones del crédito.

Esta variante tiene dos modalidades:

- Según la primera, todos los anticipos, incluso el primero, exigen justificación de compra o almacenamiento, lo que supone que el primer desembolso lo efectúa el beneficiario con sus propios fondos;
- De acuerdo con la segunda, el beneficiario recibe el primer anticipo sin ninguna justificación, pero antes de obtener el segundo tiene que acreditar la debida aplicación del primero, y así sucesivamente.

Las llamadas en nuestro país "certificaciones de obra", que permiten a los constructores de obras la financiación de la inversión realizada a medida que se van cubriendo las distintas fases de una construcción, guardan una gran analogía con esta clase de crédito documentario.

CRÉDITO "BACK TO BACK"

Responden a la denominación de crédito back to back o subsidiario aquellos créditos en los que el beneficiario se dirige al banco avisador en solicitud de apertura de otro crédito y ofrece como garantía de la operación el crédito del que es beneficiario.

Imaginemos un ejemplo de este tipo de crédito a partir de una operación comercial.

Una empresa española, sea o no trading, vende en Argentina unos telares alemanes. Con el respaldo del crédito documentario abierto a su favor por el comprador argentino, la empresa española solicita al banco avisador español la apertura de otro crédito a favor del vendedor alemán. Nos encontramos así con dos créditos documentarios y el banco español abridor del segundo está obligado al pago si se cumplen sus requisitos con independencia de que se cobre o no el primero. Aquí radica precisamente la dificultad del back to back: se trata de una nueva operación de crédito independiente del crédito documentario ya abierto pero basada en la misma mercancía, con lo que la garantía no es total, en la medida en que los fondos para el pago del segundo crédito provienen del cobro del primer crédito y pueden no obtenerse bien por una defectuosa utilización, bien por problemas de orden político o comercial que puedan presentarse. Los bancos prefieren abrir los créditos con las garantías de los ordenantes.

El crédito documentario back to back aparece tan sólo indirectamente reflejado en el art.49 de las RUUCD, si bien la necesidad comercial que lo justifica

puede encontrarse en el llamado "crédito transferible" regulado en su art. 48, que estudiaremos a continuación.

CRÉDITO TRANSFERIBLE (ART. 48 RUUCD)

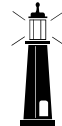
El crédito transferible ofrece solución a las necesidades planteadas por la operación comercial de intermediación, lo cual normalmente no sucede con el crédito back to back. La transferencia de un crédito consiste en la cesión del derecho de utilización del crédito en favor de una tercera persona, llamada segundo beneficiario.

Un crédito es transferible cuando el beneficiario tiene el derecho de exigir al banco transferente (art.48 a) que haga disponible el crédito total o parcialmente a favor de uno o varios segundos beneficiarios. Este derecho únicamente lo tendrá el primer beneficiario cuando el crédito sea calificado expresamente como transferible por el banco emisor, que lo indicará a petición del ordenante en el cuerpo del condicionado. Esta indicación aparece en la Sección nº 9 del formulario de solicitud de apertura (Anexo E) y en la Sección nº 14-20 del formulario de emisión (Anexo F).

Por consiguiente, cuando el vendedor incluye en el contrato de compraventa la condición de que el crédito documentario irrevocable sea transferible está advirtiendo al comprador que él es un intermediario o un organizador de producciones (fabricante sin fábrica) y que no está dispuesto a darle a conocer el nombre del fabricante o fabricantes, ya que de hacerlo cabe pensar que la operación se llevaría a cabo directamente entre comprador y suministrador y el intermediario dejaría de obtener el beneficio de su actividad. Cuando el comprador no acepta incluir la condición de transferible, o cuando el vendedor no se atreve a proponérselo, es cuando nos encontramos ante una operación de crédito back to back.

En ocasiones, la necesidad de recurrir al crédito transferible responde a una motivación distinta. Imaginemos una operación de compraventa de bienes de equipo en la que el vendedor es una empresa de ingeniería que ha realizado el proyecto y aportado el know how, subcontratando lógicamente la construcción de los bienes a uno o varios talleres, a los que inspeccionará en la fase de construcción para estar segura de que el bien se ajusta a las especificaciones técnicas del proyecto. En estos casos, el comprador sabe con quién trata, por lo que no tendrá inconveniente en que el crédito sea transferible.

Son condiciones comunes en todo crédito transferible las siguientes:



- Solamente puede transferirse una vez, con lo que el segundo beneficiario no podrá jamás transferirlo a un tercero. Si el crédito autoriza los embarques parciales, se pueden transferir fracciones de un crédito a varios segundos beneficiarios.
- Los gastos bancarios de la transferencia son pagaderos por el primer beneficiario y el banco transferente no está obligado a efectuar la transferencia hasta que se le abonen estos gastos.
- Se mantiene el crédito original, es decir, que a diferencia del back to back, no se abre uno nuevo. Las modificaciones que puede ordenar el primer beneficiario sólo pueden afectar, de acuerdo con el art. 48 h) RUUCD, a la reducción tanto del importe del crédito y de cualquier precio unitario como de los plazos de validez, de embarque o de expedición y del plazo límite para la presentación de los documentos, y al nombre del primer beneficiario, que puede sustituir al del ordenante en todos los documentos salvo indicación contraria en el crédito original.

Estas cinco posibles modificaciones, junto al mantenimiento, en su caso, del valor de la cobertura del seguro estipulada en el crédito original, permiten al primer beneficiario la obtención de su beneficio por la diferencia entre el importe del crédito y el importe transferido al segundo o segundos beneficiarios, la ocultación del nombre del ordenante y la sustitución de las facturas dentro del plazo de validez, como consecuencia de la reducción de los plazos al segundo o segundos beneficiarios.

La utilización del crédito por el o los segundos beneficiarios no variará respecto a la expuesta en el caso del beneficiario del crédito documentario tradicional, puesto que deberá o deberán presentar todos los documentos exigidos en el banco donde el crédito esté disponible, en su propia plaza si la transferencia así se hizo o en la del primer beneficiario (art. 48 j).

Con todo, lo normal es que al efectuar la transferencia del crédito, éste se haya hecho disponible en la plaza del primer beneficiario. En cualquier caso, el segundo ó segundos beneficiarios, a través de sus bancos debe remitir los documentos al banco que transfiere el crédito, el cual a su recepción los revisará y avisará al primer beneficiario con el fin de que proceda a la sustitución de las facturas del segundo beneficiario por las suyas propias y de la/s letra/s de cambio (si las hay), con lo que podrá obtener su lucro por la diferencia de valor de una y de otras.

Si llegase a darse la situación de que el primer beneficiario no atendiera al aviso del banco para proceder a la sustitución de las facturas, el art. 48 i) RUUCD establece que en caso de que "deje de hacerlo al primer requeri-

miento, el banco llamado a efectuar el pago, la aceptación o la negociación tiene el derecho de remitir al banco emisor los documentos recibidos en virtud del crédito, incluidas las facturas (y letras) del segundo beneficiario, y sin incurrir en responsabilidades frente al primer beneficiario".

En fin, podría ocurrir también que el primer beneficiario causara reservas a la documentación al sustituir las facturas. La situación del segundo beneficiario quedaría en tal caso altamente comprometida, en la medida en que el crédito es pagadero por el banco emisor, que puede rechazar los documentos y negarse al pago.

Una cuestión también de importancia para los segundos beneficiarios es, en el momento de recibir la transferencia del crédito, conocer si el primer beneficiario se ha reservado el derecho de no permitir que el Banco Transferente notifique las modificaciones al segundo ó segundos beneficiarios (art. 48 d de las RUUCD), ya que el desconocimiento de las mismas les podría ocasionar una defectuosa presentación de los documentos. Por consiguiente, es recomendable que la transferencia del crédito se realice sin la citada reserva y sean el segundo ó segundos beneficiarios quienes conozcan y decidan sobre las hipotéticas modificaciones del crédito.

CESIÓN DEL PRODUCTO DEL CRÉDITO (ART. 49 RUUCD)

Las Reglas de los Créditos contemplan también la posibilidad de que el Beneficiario de un crédito pueda ceder a un tercero el producto del crédito, en todo o en parte, lo que no hay que confundir con la Transferencia del Crédito, que como acabamos de ver consiste en la cesión del derecho de utilización.

El producto del crédito es el importe del mismo, al cual tiene derecho el beneficiario cuando presenta los documentos en el banco en que esté disponible el crédito dentro del plazo de validez (ver "Presentación de Documentos"). A ese Banco Designado, con anterioridad a la presentación de documentos o en el mismo momento si el crédito es pagadero a plazo, puede dirigirse el beneficiario por escrito ordenando de forma irrevocable la cesión del importe del mismo en favor de un cesionario, que recibirá del Banco Designado la comunicación de la cesión, el cual le informará de lo limitado de su compromiso dado que estará sujeto al cumplimiento del condicionado del crédito por el beneficiario y a la presentación de los documentos en dicho banco.

La cesión del producto de un crédito se da cuando el proveedor del beneficiario desea obtener garantías de cobro para sus aprovisionamientos y no es posible la transferencia del crédito, la apertura de un crédito back-to-back ni la

de un crédito. Hay que tener en cuenta, en relación a la Transferencia de un crédito, que en ocasiones el crédito no es Transferible ó siéndolo no es posible la operación, ya que se compran materias primas y se exportan productos manufacturados.

CRÉDITO STAND-BY O DE CONTINGENCIA

La mención stand-by (en espera) aparece tan sólo, sin ser definida, en los artículos 1 y 2 de las RUUCD. Se trata de un crédito "de contingencia", es decir, de un aval bancario, pero sometido a las RUUCD. Mientras en el crédito documentario el beneficiario inicia la acción de cobro al justificar documentalmente que ha cumplido el condicionado, en la carta de crédito stand-by lo hace como consecuencia del incumplimiento de la obligación de pago de su cliente, al igual que en un aval bancario.

Al introducir la mención stand-by en las RUUCD, a partir de la publicación 400/1983, se ha facilitado la utilización de los créditos para garantizar obligaciones contractuales, con lo que se superan los problemas originados por la existencia de legislaciones divergentes aplicables a los avales internacionales. Un crédito documentario irrevocable stand-by (irrevocable stand-by Letter of Credit) emitido al amparo de las RUUCD está sometido expresamente a éstas, de general conocimiento, mientras que un aval bancario se emite al amparo de la legislación del país emisor, lo que trae consigo la dificultad de conocer la legislación y tramitación a realizar para, llegado el caso, ejecutar el aval en cuestión.

El beneficiario de este crédito recibe -al igual que en el crédito documentario tradicional- el condicionado en el que se indica la garantía otorgada y las condiciones que tiene que cumplir para cobrarlo.

El proceso operativo de cobro en un stand-by es, llegado el caso, prácticamente el mismo que el de un crédito tradicional. La diferencia estriba en que en el stand-by el beneficiario envía la mercancía y los documentos directamente a su cliente y únicamente en el caso de no recibir el pago dentro del plazo pactado movilizará el stand-by, que en su condicionado indica los documentos a presentar. Estos documentos serán copias o fotocopias de los documentos comerciales y una declaración del beneficiario en el sentido de que no se ha recibido el pago del ordenante en el plazo acordado en el pedido, tal como se puede apreciar en el condicionado del crédito del "Allied Bank of Texas" que reproducimos en la página anterior.

Por su parte, el banco emisor del stand-by atenderá el requerimiento de pago hecho por el beneficiario a la recepción de los documentos siempre que se ajusten al condicionado, al igual que en un crédito usual.

En fin, el stand-by, como todo crédito, puede utilizarse como medio de pago de mercancías, servicios y/u otras prestaciones y, como en todo crédito, deberá figurar en su condicionado bien textualmente, bien por referencia (el condicionado expuesto del "Allied Bank of Texas" es ejemplo de ello) que está sujeto a las Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios, Revisión de 1993, publicación nº 500 de la CCI.

Caso de crédito stand-by

El estudio del crédito stand-by como garantía de cobro de la siguiente operación comercial, consideramos puede ser de utilidad.

▪ Planteamiento :

Comprador y vendedor concluyen una operación de compraventa de una determinada cantidad de mercancías el 31 de enero de 2001, a servir a lo largo de una campaña comercial, acordando que :

- Medio de pago
Transferencia bancaria a los 25 días de la fecha de embarque de cada expedición.
- Entrega de mercancía
Cada quince días a partir de la fecha del pedido.
- Importe de cada entrega
About de 100.000 US Dólares
- Duración de la campaña
Tres meses

El importe a que asciende el pedido es, por consiguiente, de About 600.000 US Dólares y el riesgo de crédito para el exportador es de About 200.000 US Dólares, ya que antes de realizar la tercera entrega (día 45) tiene que haber cobrado la primera entrega (vence el día 40).

El exportador pide a su cliente, para estar cubierto del riesgo de crédito, la garantía de un Crédito Documentario Irrevocable Stand-by de about 200.000 US Dólares, que supone para cada una de las partes las siguientes ventajas :

➤ Para el comprador:

- Se asegura el aprovisionamiento de las mercancías en los plazos deseados.
- Las garantías aportadas al Banco para garantizar al vendedor son menores que en un crédito normal ó en un crédito revolving, en los que serían de la totalidad del pedido.
- Obtiene aplazamiento de pago de 25 días.

▪ Para el vendedor:

- Obtiene el pedido.
- Seguridad de cobro de los importes de las entregas efectuadas. (Antes de proceder al tercer envío, tiene que haber cobrado el primero).
- Obtiene facilidades de financiación de las entregas efectuadas al estar garantizadas por el crédito documentario.

El condicionado del crédito stand-by, en este supuesto, sería el siguiente :

- Fecha emisión 31 enero 2001
- Referencia 2090-CDI-1001
- Vencimiento (1) 10 junio 2001 en las Cajas del Banco Emisor
- Ordenante Susana Villajos, S.L.
Oscar Esplá, 10
- Banco Emisor Caja de Ahorros del Mediterráneo
Central Branch
03007 Alicante, España
- Beneficiario Sociedade Industrial e Comercial Floro, Lda.
Rua do Porto, 45
Lisboa – Portugal
- Banco avisador Banco Totta & Açores
International Division
Rúa Aurea, 242-3º
Lisboa – Portugal

- **Importe** About 200.000 USDólares
- **Crédito para** Pago a la vista
- **Gastos** Todos los gastos fuera de España por cuenta del Beneficiario.
- **Plazo presentación** Dentro de los 15 días siguientes después de vencida la fecha de pago de cada factura (25 días fecha CMR) y dentro de la validez del crédito.
- **Confirmación** Autorizada a requerimiento del beneficiario
- **Amparando** (Descripción de la transacción subyacente: la mercancía del pedido, cantidad y precio unitario)
- **Documentos**
 - Fotocopia de la factura comercial impagada por el ordenante, indicando la fecha de vencimiento para el pago.
 - Fotocopia del Packing-list de la factura impagada, indicando el número y contenido de cada bulto.
 - Fotocopia del CMR correspondiente a la expedición de la factura impagada.
 - Original de la declaración firmada por el Beneficiario, en la que se indicará :
 - Que no ha recibido el pago del importe de la factura reclamada en el plazo de 25 días después de la fecha del CMR.
 - El importe reclamado
- **Otras instrucciones** El número de este CDI Stand-by deberá figurar en todos los documentos.

(1) Este plazo se ha determinado de la siguiente forma :

Última expedición día 90

Fecha de pago día 25

Plazo presentación reclamación día 15

CARTA DE CRÉDITO COMERCIAL

La carta de crédito comercial es el título con el que los bancos de Estados Unidos denominan a los créditos documentarios examinados en el epígrafe anterior.

Sin embargo, la carta de crédito comercial tiene una marcada diferencia con el crédito documentario: no hay banco avisador (obsérvese en el ejemplo de stand-by reproducido anteriormente). El beneficiario suele recibirla directamente por correo del banco emisor, lo que puede plantearle la duda de si se encuentra ante un crédito fraudulento, dado que no conoce con certeza la existencia real del banco emisor. El beneficiario debe, en consecuencia, acudir a su banco solicitando averigüe la existencia del banco emisor y si efectivamente ha emitido esa carta de crédito.

En fin, parece evidente que si la carta de crédito lleva la mención "sujeta a las Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios, Revisión 1993, Publicación nº 500 de la CCI" nos encontraremos ante un crédito documentario.

eoi

BIBLIOGRAFÍA

- Alasdair Watson (1994): *Finance of International Trade*, 5th. Ed. Bankers Book Limited. London
- Clive M. Schmitthoff (1990): *Schmitthoff's Export Trade. The Law & Practice of International Trade*, 9th. Ed. Sweet & Maxwell. London
- Guillermo Jiménez. (1998): *Guía de la CCI para los Fundamentos del Comercio Internacional*. Cámara de Comercio Internacional
- Lazaro Hernández Mufloz. *El crédito documentario*. (ICEX)
- Nicholas Kouladis (1994): *Principles of Law Relating to Overseas Trade*. The Institute of Export. Blackwell. Oxford
- Paul Todd (1990): *Bills of Lading and Bankers' Documentary Credits*. Lloyd of London Press. London
- University of Tennessee College of Law. *Letters of Credit*. www.law.utk.edu/cle/letcred/

eoi

LECTURA DE APOYO

PEDRO SERANTES

eoi

1 VENTURAS Y RIESGOS DE LOS MEDIOS DE PAGO INTERNACIONALES

Entre las inquietudes que asaltan a las empresas cuando inician su aventura exportadora destaca el riesgo de sufrir impagados. Elegir el medio de pago adecuado, conociendo sus riesgos y ventajas es la única fórmula posible para desarrollar una eficaz política de cobros.

En sí mismas, las operaciones de exportación no tienen por qué resultar más arriesgadas que las ventas en el mercado nacional. Sin embargo, conllevan un elemento, la distancia, que dificulta el cumplimiento simultáneo del binomio “entrega de la mercancía/pago de la misma” y, en consecuencia, se convierte en un importante handicap para el desarrollo de una eficaz política de cobros.

Ante el insalvable problema geográfico de la distancia, la única solución posible para reducir al máximo los riesgos de impagados -una vez que la empresa exportadora ha tomado todas las precauciones lógicas respecto a la seriedad y solvencia de sus compradores extranjeros, la calidad y el riesgo de los mercados a los que se dirige, etc.- es elegir un medio de reembolso conveniente.

La elección de dicho medio de pago no es, sin embargo, un acto unilateral a favor del exportador. La necesidad de contar con la aceptación del importador convierte dicha elección en parte integrante de la estrategia global de cualquier operación comercial.

No cabe duda que si la mercancía exportable disfruta de una demanda significativa y una oferta reducida (por razones de calidad, precio, plazos de entrega, etc.) el exportador podría imponer el medio de pago. Pero lo usual es trabajar en un mercado competitivo donde la forma y el medio de pago se ha convertido en un componente más de la transacción comercial.

Los diversos medios de pago de que dispone el exportador se presentan en las páginas siguientes contemplados desde cuatro diferentes ángulos. Estos son: seguridad de cobro, capacidad de recuperación de la mercancía, velocidad de cobro y posibilidad de cobro anticipado por mediación de una entidad financiera.

Conocidas las características de los diferentes medios de pago, el objetivo del exportador será escoger aquel que mejor cumpla los cuatro factores mencio-



dados. Conviene advertir que su combinación no es sencilla, sobre todo cuando el importador, en su propio interés, suele preferir medios de pago con características opuestas a las que interesan al exportador. La solución no es otra que jugar con todos los factores, cediendo en alguno en beneficio de los que se consideren más importantes.

Los costes no se han introducido en los cuadro-resumen de las características de cada medio de pago los costes de su utilización dada la variabilidad de las tarifas en función de una política global de relaciones entre los bancos y las empresas.

Lo cierto es que no existen grandes diferencias en el coste de unos y otros medios de pago. Se puede, eso sí, trazar una línea divisoria entre los medios más onerosos, los documentarios, y los más asequibles, los medios simples.

Pero el precio de medio de pago no debiera nunca influir en la decisión, es más, existen situaciones en las que el exportador, si lo que verdaderamente desea es obtener las máximas garantías de cobro, deberá aceptar el pago de los costes que conlleve el medio que ha elegido e impuesto a su importador.

MEDIO DE PAGO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS		RIESGOS BÁSICOS	VENTAJAS
Cheque personal (A utilizar exclusivamente en caso de máxima confianza en el comprador extranjero. Es el medio de pago que ofrece mayor inseguridad)	Seguridad de cobro:	Ninguna	El exportador se desprende de la mercancía y puede no recibir el cheque.	Ninguna
	Capacidad de recuperar la mercancía:	Ninguna	El cheque puede extraviarse.	
	Velocidad de cobro:	Lenta	Puede no haber fondos en la cuenta corriente.	
	Posibilidad de cobro anticipado a través de una entidad financiera:	Si, pero no recurso y ofrece dificultades.	La firma del cheque puede ser falsificada El banco del exportador tiene dificultades para anticipar fondos, pues desconoce la firma del librador y la existencia de fondos	

Medio de pago	Características Básicas		Riesgos Básicos	Ventajas
Cheque personal (Aumenta la seguridad de cobro respecto al personal)	Seguridad de cobro:	Alta, una vez que se ha recibido el cheque.	El exportador se desprende de la mercancía y puede no recibir el cheque bancario.	Si el cheque es de un banco solvente y de un país sin dificultades, el exportador puede obtener anticipo de fondos.
	Capacidad de recuperar la mercancía:	Ninguna	Extravío del cheque.	
	Velocidad de cobro:	Lenta	El cheque puede estar girado contra un banco en dificultades.	
	Posibilidad de cobro anticipado a través de una entidad financiera:	Si, y alta.	El país del importador está en dificultades de balanza de pagos.	

MEDIO DE PAGO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS		RIESGOS BÁSICOS	VENTAJAS
Orden de pago simple. (La seguridad de cobro aumenta una vez que la orden la recibe el banco. Es un documento intercambio sujeto a pocas vicisitudes)	Seguridad de cobro:	Alta, una vez que la ha recibido el banco del exportador.	El importador recibe la mercancía y no cursa la orden de pago.	La velocidad de transmisión puede ser muy alta, por lo que el exportador puede recibir el reembolso rápidamente.
	Capacidad de recuperar la mercancía:	Ninguna	El banco ordenante y/o país del importador están en dificultades.	
	Velocidad de cobro:	Depende del medio de transmisión. Muy alto en caso de swift, télex, etc., y lenta por vía postal.	En la práctica no existe posibilidad de extravío ni falsificación, salvo casos muy excepcionales	
	Posibilidad de cobro anticipado a través de una entidad financiera:	No existe. Ya que es un documento a la vista pagadero en las cajas del banco del exportador.		

MEDIO DE PAGO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS		RIESGOS BÁSICOS	VENTAJAS
Orden de pago documentaria (Este medio de pago aumenta considerablemente la confianza del exportador respecto al cobro de su mercancía). Intercambio sujeto a pocas vicisitudes)	Seguridad de cobro:	Muy alta.	Si el exportador no emite la orden de pago el exportador no embarca, y, si embarca, no entrega la mercancía hasta que no recibe el pago.	El exportador no entrega la mercancía mientras que no tiene seguridad de cobro.
	Capacidad de recuperar la mercancía:	El exportador se desprende de ella mientras no tiene la orden de pago en su poder o no la entrega, si es que ya la ha embarcado, hasta no recibir su pago.	La orden de pago es revocable, por lo que el importador puede ordenar su anulación.	
	Velocidad de cobro:	Depende del medio de transmisión. Muy alto en caso de swift, télex, etc., y lenta por vía postal.		
	Posibilidad de cobro anticipado a través de una entidad financiera:	Es un pago generalmente a la vista, contra presentación de los documentos exigidos.		

MEDIO DE PAGO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	RIESGOS BÁSICOS	VENTAJAS
---------------	-------------------------	-----------------	----------

Remesa simple (Documento mercantil, generalmente una letra de cambio, pagaré, etc., a cargo del importador).	Seguridad de cobro:	Dependerá de la solvencia y seriedad del importador.	El importador no paga la letra y ya ha recibido la mercancía.	Facilita el anticipo de fondos bancarios al existir un documento mercantil: máxime si está aceptado e incluso puede ser avalado. Se puede ejercer una acción ejecutiva mediante el protesto.
	Capacidad de recuperar la mercancía:	No, el exportador se desprende de la mercancía y luego gira la letra.	El importador no acepta la letra.	
	Velocidad de cobro:	Lenta.	El importador acepta la letra y posteriormente no paga.	
	Posibilidad de cobro anticipado a través de una entidad financiera:	Si.	Dificultades del país del comprador.	

MEDIO DE PAGO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS		RIESGOS BÁSICOS	VENTAJAS
Remesa documentaria. (Favorece ostensiblemente la seguridad del exportador).	Seguridad de cobro:	Alta, si bien depende de la solvencia y seriedad del importador.	El importador acepta la letra y posteriormente la paga.	El exportador mantiene la posesión de la mercancía aunque sea en un país extranjero. Puede tener una letra aceptada, lo que facilita su descuento. Si tiene la letra aceptada puede ejercer una acción ejecutiva.
	Capacidad de recuperar la mercancía:	Total. El exportador no se desprende de ella hasta que no le pagan o aceptan la letra.	El importador rechaza el pago de la letra y no se hace cargo de los documentos.	
	Velocidad de cobro:	Lenta, si bien depende del país comprador.	El exportador mantiene la posesión de la mercancía, pero situada en un país extranjero e, incluso, posiblemente lejano.	
	Posibilidad de cobro anticipado a través de una entidad financiera:	Sí y alta.		

MEDIO DE PAGO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	RIESGOS BÁSICOS	VENTAJAS
---------------	-------------------------	-----------------	----------

<p>Crédito documentario</p> <p>También tiene la misma seguridad si el crédito es abierto por un banco extranjero de un país sin dificultades.</p> <p>Mientras no tiene en su poder el crédito documentario no embarca, ni siquiera comienza a fabricar la mercancía. La irrevocabilidad del crédito le permite fabricar la mercancía bajo pedido.</p> <p>(Es el procedimiento de reembolso más seguro para el exportador)</p>	Seguridad de cobro:	Muy alta, dependiendo de la solvencia del banco pagador. En caso de duda el crédito puede ser confirmado por un banco del exportador.	El exportador deberá entregar los documentos sin ninguna discrepancia con los solicitados, pues en caso contrario el importador podría negarse a pagar.	<p>La seguridad de cobro es absoluta si el crédito está confirmado por un banco de su país.</p>
	Capacidad de recuperar la mercancía:	El exportador no la embarca mientras no ha recibido el crédito documentario.	El banco que tiene que pagar el crédito no ofrece seguridad o el país del importador tiene dificultades.	
	Velocidad de cobro:	Depende del medio de transmisión donde sea pagado (en el banco del importador o en el del exportador)		
	Posibilidad de cobro anticipado a través de una entidad financiera:	Total.		

COMPARACIÓN CUALITATIVA ENTRE LOS DIFERENTES MEDIOS DE PAGO

	RIESGO	VELOCIDAD DE COBRO	POSESIÓN DE LA MERCANCÍA ANTES DEL PAGO	INICIATIVA PARA EL PAGO DE LA DEUDA
Cheque personal	Alto	Lenta	Importador	Importador
Cheque bancario	Bajo	Lenta	Importador	Importador
Orden de pago simple	Bajo	Lenta/Rápida	xportador	Importador
Orden de pago documentaria	Bajo	Lenta/Rápida	Importador	Importador
Remesa simple	Alto	Lenta	Importador	Exportador
Remesa documentaria	Bajo	Lenta/Media	Exportador	Exportador
Crédito documentario	Muy Alto	Rápida	Exportador	Importador

CASO PRÁCTICO

FÉLIX LÓPEZ MARTÍNEZ

eoi

THERMOCOOL, S.A.

HISTORIA Y PASADO RECIENTE

En 1967 se fundó con sede en Getafe (Madrid) la Compañía Técnica Frigorífica S.A. con el objetivo de reparar compresores herméticos de equipos de refrigeración y realizar la instalación y servicio de los equipos y unidades de aire acondicionado. La compañía tuvo un acelerado desarrollo hasta el año 1974, en el cual empezó la fabricación de compresores herméticos de pequeña capacidad frigorífica para unidades frigoríficas domésticas y comerciales bajo licencia danesa, vendiendo a buen precio el conjunto de sus operaciones de reparación, instalación y servicio.

Mal capitalizada desde sus inicios, la empresa no pudo llevar a cabo las inversiones en maquinaria y equipo necesarias para integrar la producción adecuadamente, teniendo que recurrir regularmente a la subcontratación de piezas y componentes normalmente fabricadas internamente por sus competidores. La empresa se centró así en la fabricación de pequeñas series de una amplia gama de modelos que vendía a pequeños fabricantes de equipo de frío comercial y fabricantes de frigoríficos domésticos para modelos de series cortas. Sus debilidades en el ámbito de fabricación, que estuvieron a punto de provocar la quiebra de la empresa en 1982 y 1990, fueron precariamente solventadas con el extraordinario trabajo del departamento de investigación y desarrollo, desarrollando aplicaciones novedosas en colaboración con sus clientes, tras quince años de experiencia tortuosa pero enriquecedora.

En 1992 el futuro de la empresa parecía tan negro como de costumbre salvo por la prometedora labor del departamento de I+D en el desarrollo de modelos adecuados para nuevos tipos de gases refrigerantes.

Los gases utilizados en los circuitos de refrigeración, sobre todo el tradicionalmente más común, el diclorodifluorometano, CCl₂F₂, también llamado refrigerante 12 ó R-12, son peligrosos destructores de la capa de ozono. Las autoridades de los países desarrollados, en colaboración con la industria del frío, llegaron al acuerdo de prohibir el uso de los gases más nocivos a partir de 1994. Los fabricantes de compresores tuvieron que acelerar el diseño de nuevos modelos que resultaran adecuados a los nuevos gases refrigerantes enfrentándose a grandes problemas de lubricación al reaccionar los nuevos gases con los lubricantes normalmente utilizados. Sorprendentemente, una pequeña empresa de Getafe en el año 1992 estaba en camino de resolver satisfactoriamente los anteriores problemas.

En Mayo de 1992, un grupo de directivos y empleados de la Compañía Técnica Frigorífica S.A., junto con inversores privados, adquirieron las acciones de la empresa pasándose a denominar THERMOCOOL, S.A., en una apuesta de futuro, proyectándose fuertes inversiones con el apoyo de las instituciones regionales de desarrollo industrial.

1992 y 1993 fueron años muy difíciles, acumulándose fuertes pérdidas que estuvieron más de una vez a punto de dar al traste con los planes de inversión, mantenida la esperanza en el horizonte 1994.

No fue un espejismo. Fabricando modelos adecuados a la nueva normativa, y en medio de una caótica industria incapaz de suministrar los nuevos modelos a un mercado necesitado de reponer todos los stocks a los ritmos adecuados, THERMOCOOL, S.A. sin dejar de fabricar compresores, instalaba, al mismo tiempo, moderna maquinaria a ritmo acelerado. 1995 fue de locura. Con toda la fábrica en obras, la producción aumentó un 30% respecto al año anterior, y con precios de venta muy rentables. THERMOCOOL, S.A. ha podido financiar más de 1700 millones de pesetas de inversión en 1994 y 1995 fruto de los más de 1.200 millones de pesetas de cash flow generado y de dos ampliaciones de capital por valor de 540 millones de pesetas en dicho periodo. Todo un milagro.

A primeros de 1996 la situación se va normalizando.

SITUACIÓN PRESENTE

La industria ha efectuado la reconversión de una manera total y la demanda vuelve a tener un comportamiento más convencional. Plazos de entrega que a primeros del 95 se contaban por meses (5-6), se cuentan ahora por semanas.

Menos presionada, la gerencia de THERMOCOOL, S.A. puede empezar a recapacitar sobre cómo ha sucedido todo. Planteando como objetivo la venta de 700.000 compresores en el año 1996, tienen que empezar a evaluar, en primer lugar, quiénes son sus clientes y qué perspectivas reales de desarrollo se vislumbran en lo que sin duda va a ser un ambiente muy diferente.

En dos años, 1994 y 1995, THERMOCOOL no ha tenido necesidad de vender un solo compresor. Se los han comprado todos. Más de 200.000 en 1995 han terminado en mercados como Rusia y Taiwan y otros 200.000 han encontrado destino por las costas del Mediterráneo: Italia, Grecia, Turquía, Argelia, Egipto. El resto se ha vendido en España y Portugal. Pero, y esto es preocupante, el tipo de clientes es muy parecido al de 1990. Pequeños fabricantes

de frigoríficos, congeladores, botelleros y unidades "display" para minoristas. Las ventas para el mercado de reposición son prácticamente nulas. Y, en segundo lugar, una evaluación de Thermocool como fábrica es imprescindible. El apresuramiento en la realización de inversiones ha dejado las diferentes líneas descompensadas dificultando el cálculo teórico de la capacidad de producción según productos.

Se han presupuestado 500 millones de pesetas en inversiones para 1996 al objeto de racionalizar la producción de 1 millón de compresores.

La comercialización de compresores herméticos ha sido siempre una actividad muy internacional. La industria está relativamente concentrada, con una decena de fabricantes mundiales acaparando más del 80% de la producción mundial de compresores. El mercado mundial se estima en 75 millones para frío doméstico y 11 millones para frío comercial (Europa 28 millones, USA 13, Lejano Oriente 16). El mayor fabricante mundial es el grupo ELECTROLUX (18 millones de unidades) con fábricas en Italia (Zanussi Metallurgica, 6'3 millones), España (Unidad Hermética, 4'5 m.) Austria (Verdichter, 2'2 m), USA (Americold, 4 m) y Méjico (0'3), empresas mixtas en China (1'2 m) y Egipto (2 m) y licenciatarias en India (0'6 m), Rusia (1 m) e Irán (1 m). Otros fabricantes importantes a escala mundial -con producciones individuales entre 3 y 6 millones de unidades-son: Matsushita (Japón), Sanyo (Japón), Unité Hermetique (Francia), Aspera (Italia), Tecumseh (USA), Danfoss (Dinamarca), Embraco (Brasil), Samsung y Daewo (Korea).

Produciendo un componente esencial de un bien de consumo duradero (frigoríficos), la industria está fuertemente condicionada por el estado de las economías desarrolladas en las diversas fases del ciclo económico.

A escala mundial las mayores posibilidades de desarrollo se detectan en los mercados de Lejano Oriente, región donde se concentran las nuevas inversiones (Korea y China).

Con producción de 605.000 unidades en 1995, THERMOCOOL, S.A. puede considerarse un fabricante pequeño (las fábricas de 4.000.000 de unidades son corrientes), aunque con los nuevos métodos de fabricación incorporados, las economías de escala no son muy apreciables en el rango 1-4 millones.

Pese a haber comercializado siempre más de un 50% de su producción en mercados exteriores (Portugal, Italia, Norte de Africa) el conocimiento y desarrollo de mercados exteriores por parte de THERMOCOOL está en su infancia. Ni tan siquiera cuenta con un departamento específico de comercialización internacional. Dichos mercados son absolutamente imprescindibles para

colocar el millón de compresores que THERMOCOOL pueda producir a partir de 1997. Con un mercado español total de 1.5 millones de unidades difícilmente puede esperarse vender en el mismo más de 300.000 unidades.

ASPECTOS COMERCIALES

La comercialización de compresores herméticos se realiza en el mundo básicamente de dos formas complementarias. La mayor parte de las ventas, el 75%, se realiza directamente por los fabricantes de compresores a los fabricantes de primer equipo (frigoríficos, congeladores, botelleros) en lo que suelen ser contratos de larga duración y con programación detallada de las entregas. Los fabricantes de frigoríficos necesitan garantías de suministro a tiempo de acuerdo con sus planes de producción. Las relaciones suelen ser estables y duraderas, al menos para modelos específicos, colaborando estrechamente el fabricante de equipo y el fabricante de compresores.

La venta para el mercado de reposición se realiza básicamente a través de distribuidores nacionales/regionales, normalmente -pero no siempre- bajo régimen de exclusividad. Dichos distribuidores comercializan los compresores a través de sus propios almacenes o a través de minoristas de suministros frigoríficos donde los reparadores de equipo, pequeñas empresas de servicio, acuden en busca del compresor adecuado para la reparación en curso. La venta del mercado de reposición es porcentualmente más importante en los países en desarrollo donde los equipos se mantienen durante más tiempo y donde la mortalidad del compresor suele ser más alta debido a problemas de tensión y suministro eléctrico.

**CUADRO 1. THERMOCOOL, S.A.
VENTAS ÚLTIMOS AÑOS (EN MILLONES DE PESETAS)**

1991	1992	1993	1994	1995	1996
1.147	1.102	1.491	2.198	3.146	3.196

**CUADRO 2. THERMOCOOL, S.A.
PRODUCCIÓN DE COMPRESORES HERMÉTICOS (EN MILES DE UNIDADES)**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Frío Doméstico	192	187	223	305	434	455
Frío Comercial	118	115	132	153	171	185
TOTAL	310	302	355	458	605	640

**CUADRO 3. THERMOCOOL, S.A.
EMPLEADOS**

1991	1992	1993	1994	1995	1996
102	104	118	140	180	191

**CUADRO 4. THERMOCOOL, S.A.
CUENTAS DE RESULTADOS**

	1994	1995	1996
Ventas	2.198	3.146	3.196
Aumento existencias productos terminados	42	123	150
Otros ingresos de explotación	55	85	65
Total ingresos de explotación	2.295	3.354	3.411
Compras	-641	-937	-965
Margen bruto	1.654	2.417	2.446
Gastos de personal	-558	-735	-876
Trabajos, suministros y servicios exteriores	-415	-530	-545
Amortizaciones	-245	-310	-406
Resultado neto de explotación	436	842	619
Ingresos financieros	6	11	14
Gastos financieros	-196	-218	-185
Resultado ordinario	246	635	448
Resultados extraordinarios	0	0	0
Beneficio antes de impuestos	246	635	448
Impuesto de Sociedades	-43	-127	-106
Beneficio después de impuestos	203	508	342

**CUADRO 5. THERMOCOOL, S.A.
BALANCE**

	31/12/94	VAR.	31/12/95	VAR.	31/12/96
Inmovilizado	2.108	672	2.780	240	3.020
Inmovilizado material neto	2.108	672	2.780	240	3.020
Inmovilizado inmaterial	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0
Inmovilizado financiero	0	0	0	0	0
Circulante	684	353	1.037	220	1.257
Existencias materias primas	205	52	257	-35	222
Existencias productos terminados	157	123	280	150	430
Clientes	205	115	320	50	370
Caja y bancos	117	63	180	55	235
Total activo	2.792	1.025	3.817	460	4.277
Fondos propios	1.008	848	1.856	250	2.106
Capital	805	351	1.156	0	1.156
Reservas	0	192	192	416	608
Pérdidas y ganancias	203	305	508	-166	342
Pasivos	1.784	177	1.961	210	2.171
Acreedores a largo plazo					
Entidades financieras	735	256	991	19	1.010
Otros acreedores	369	-154	215	45	260
Acreedores a corto plazo					
Entidades financieras	305	15	320	96	416
Administraciones públicas	140	25	165	5	170
Proveedores	235	35	270	45	315
Total pasivo	2.792	1.025	3.817	460	4.277