

# AAU

AMERICAN ANDRAGOGY  
UNIVERSITY





**COORDINADORES:**

Blanca Crespo Martínez  
Antonio Leal Jiménez

**AUTORES:**

Dr. Eduardo Cuenca García  
Dra. Margarita Navarro Pabsdorf  
Dr. Fernando J. Fuentes García  
Dra. Sandra M<sup>a</sup> Sánchez Cañizares  
Dra. Julia Martín Armario  
Dra. M<sup>a</sup> Angeles Rastrollo Horrillo  
Dra. María Jesús Guerrero Lebrón  
Dr. Miguel Ángel Pendón Meléndez  
Dr. Patricio de la Osa García  
Dr. José Antonio Martínez Fernández  
Dr. Manuel Dorado Muñoz  
Dr. Francisco Oliva Blázquez  
Dr. Manuel López Godoy  
Dr. Leonardo Cazorla Papis  
Dr. Fernando Fernández Marín  
Dr. Ángel Fornieles Gil  
Dra. Isabel María Román Sánchez  
Dr. José Luis Ruiz Real  
Dr. Antonio Leal Jiménez  
Dr. Juan Manuel Berbel Pineda  
Dra. Cecilia Téllez Valle

# ÍNDICE

Prólogo .....	6
Teresa Sáez Carrascosa, Directora General de Extenda	
Nota Introdutoria.....	8
Dr. Antonio Leal Jiménez	
Capítulo 1: Entorno Económico Internacional .....	11
Dr. E. Cuenca - Dra. M. Navarro	
Capítulo 2: El Proceso de Internacionalización Empresarial .....	53
Dr. F. J. Fuentes García - Dra. S. M <sup>a</sup> Sánchez Cañizares - Dra. J. Martín Armario Dra. M <sup>a</sup> A. Rastrollo Horrillo	
Capítulo 3: Logística Internacional .....	111
Dr. P. de la Osa García - Dr. M. Á. Pendón Meléndez - Dr. J. A. Martínez Fernández Dra. M. J. Guerrero Lebrón	
Capítulo 4: Contratación y Propiedad Industrial e Intelectual en el Comercio Internacional .....	209
Dr. F. Oliva Blázquez - Dr. M. Dorado Muñoz	
Capítulo 5: Financiación y Gestión del Riesgo en Operaciones Internacionales .....	263
<b>Dr. L. Cazorla Papis - Dr. M. López Godoy - Dra. M. J. Guerrero Lebrón</b>	
Capítulo 6: Fiscalidad Internacional .....	331
Dr. F. Fernández Marín - Dr. Á. Fornieles Gil - Dra. I. M. Román Sánchez	
Capítulo 7: Marketing Internacional.....	395
<b>Dr. J. L. Ruiz Real - Dr. A. Leal Jiménez</b>	
Capítulo 8: Negociación Internacional .....	461
<b>Dr. J. Manuel Berbel Pineda</b>	
Capítulo 9: Fomento y Atracción de Inversiones .....	529
Dra. C. Téllez Valle	

# PRÓLOGO

Extenda-Agencia Andaluza de Promoción Exterior es la entidad que ejecuta la política de internacionalización del Gobierno andaluz. Nuestra misión, en el seno de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía es apoyar a las empresas en su proceso de internacionalización y favorecer la internacionalización de la economía andaluza,

en la medida en que contribuye a la configuración de un modelo económico sostenible para nuestra comunidad.

Actuamos, por tanto, desde Extenda y a través de nuestros servicios y nuestra Red Exterior, en todos los ámbitos donde podemos desarrollar acciones que favorezcan el proceso de internacionalización. Lo hacemos independientemente del tamaño de una empresa con programas a la medida para información; formación de universitarios y profesionales; consultoría; promoción de empresas; subvenciones e incluso financiación de proyectos de empresas.

Y lo hacemos tanto para apoyar a las empresas y profesionales en activo como colaborando en generar una 'cultura de la internacionalización' que devengue en futuros profesionales. Para ello, nuestro Servicio de Formación trabaja de forma muy directa con las 11 universidades andaluzas, a través de las Cátedras Extenda en cada una de ellas, y desarrolla, entre otros, el programa Extenda Becas, sin duda uno de los ámbitos de actividad que mayor grado de conocimiento y valor nos genera en la sociedad.

Es un programa que es gestionado por Extenda desde 2004 y que forma a jóvenes licenciados en comercio exterior durante dos años, un primer año en una de nuestras Oficinas de Promoción de Negocios en 21 países o en Oficinas del ICEX en Embajadas de España, y un segundo ejercicio en una empresa andaluza en proceso de internacionalización. Es un programa en el que creemos profundamente y al que en estos últimos años hemos dado un fuerte impulso, triplicando el número de plazas ofertadas, hasta llegar a 120 en 2011, para las cuales se presentaron más de 2.600 candidatos, todos ellos licenciados universitarios.

El proceso de selección y formación hasta lograr una Beca Extenda es duro, aunque la experiencia y los números también hablan de que merece la pena. Nuestros becarios y becarias —que superan los 330 desde 2004— logran una formación de excelencia durante dos años, que les perfecciona en idioma, les especializa en un mercado, y les mantiene desde el primer día en contacto directo con las empresas andaluzas, con los profesionales y directivos de aquellas que triunfan en el exterior. Finalizada la beca, un porcentaje del 80% alcanza un puesto de trabajo. Por tanto, entendemos que ese esfuerzo bien merece la pena.

Nuestro compromiso con este programa y con el resto de los programas de formación es pleno, porque entendemos que de ahí saldrá la materia gris, los profesionales y emprendedores de la internacionalización de Andalucía.

Por ello, con el libro que hoy tienes entre manos queremos contribuir en algo más, queremos dar respuesta a esa necesidad tantas veces expresada por estudiantes y formadores de tener un "Manual de Comercio Internacional" que contribuya a la preparación de especialistas en internacionalización, de los estudiantes y los profesionales andaluces, y sirva también de apoyo a empresas y docentes.

obra, Antonio Leal Jiménez, profesor y director de la Cátedra Extenda de la Universidad de Cádiz, ha realizado un riguroso esfuerzo para seleccionar, compilar y normalizar la obra de un importante número de autores de universidades para dar lugar a este 'Manual de Comercio Internacional'. Es, por tanto, el fruto del trabajo desarrollado durante años por los distintos autores, como expertos de sus respectivas áreas del conocimiento.

La filosofía del manual responde a la filosofía de Extenda en su actividad diaria, la de ser útil. Por ello, es un manual que combina el conocimiento teórico con el práctico, que aporta

bibliografía experta y que ofrece elementos para el debate, con ejemplos de la aplicación real de este conocimiento a la empresa concreta. Son empresas andaluzas con marca y denominación social que a lo largo de nuestros más de 25 años de existencia vienen utilizando los servicios de Extenda y que ahora, de forma clara y ordenada, ofrecen su experiencia a los futuros profesionales de la internacionalización de Andalucía.

Por tanto, el agradecimiento es triple, a las empresas, a los autores y al coordinador de la

obra. Ahora sólo esperamos que si eres un estudiante en formación o un profesional en proceso de especialización, este Manual de 'Comercio Internacional' que edita Extenda te sea de utilidad, igual que nuestros servicios vienen siendo útiles al desarrollo internacional de las empresas que en estas páginas aparecen.

ent  
ar  
su  
esf  
uer  
zo.  
Pa  
ra  
ell  
o,  
el c  
oor  
din  
ad  
or  
de  
la

M

anua  
l de  
Com  
ercio  
Inte  
rnaci  
onal

Capít  
ulo 1  
: Ent  
orno  
Eco  
nómi  
co In  
tern  
acio  
nal

# NOTA INTRODUCTORIA

Resulta muy estimulante, como Coordinador y autor, escribir unas notas introductorias a un libro, porque eso significa que el proyecto ha llegado a su fin después de un trabajo intenso, soslayando dificultades imprevisibles durante todo el proceso. La terminación del Manual de

Comercio Internacional, ha venido precedida de una tarea muy compleja de coordinación y normalización entre un amplio número de autores, ya que se trata de un libro colectivo.

El Manual de Comercio Internacional, nace como consecuencia lógica de un trabajo efectuado durante años de los distintos autores como docentes e investigadores en sus distintas áreas de conocimiento, y que han elaborado un contenido en sus distintos capítulos completo, coherente y comprensible.

El Servicio EXTENDA Becas de Internacionalización, tiene como objetivo la formación y cualificación de futuros profesionales del comercio internacional, para crear una red de profesionales especializados que redunden positivamente en la internacionalización de la economía y de las empresas andaluzas. Por ello, el Manual de Comercio Internacional principalmente, va dirigido al colectivo de egresados de distintas universidades que tienen intención de acudir a la convocatoria anual que se oferta desde EXTENDA, para que pueda ser utilizado como una puesta al día de los conocimientos que se requieren en la denominada prueba de un examen eliminatorio tipo test, cuyo contenido estará relacionado con el Comercio Internacional, para que los aspirantes puedan consultar en la Web [www.extenda.es](http://www.extenda.es), los contenidos recomendados para la preparación del test. Asimismo a los docentes de Comercio Internacional en universidades, masters de internacionalización y dirección de empresas; también a los profesionales empresariales tanto de organizaciones productoras como comerciales.

La obra Manual de Comercio Internacional, consta de nueve capítulos y está organizada alrededor de la doctrina actualmente en uso en el campo de la internacionalización y pretende aportar una base sólida a sus lectores, para introducirlos en todas las facetas de que se compone en la actualidad. Ello incluye temas relacionados con la internacionalización referida al: Entorno Económico, el Proceso de internacionalización empresarial, Logística y Transporte, Contratación, Incoterms, Financiación, Marketing, Fiscalidad, Negociación, y Fomento y Atracción de inversiones.

Es este sentido mostramos como elemento diferenciador el formato elegido que combina de manera magistral la formalización de teorías y sus aplicaciones a la realidad, ilustrados por numerosos ejemplos y casos de debate y preguntas de reflexión, lo que se ha visto beneficiado por la multiplicidad de autores.

Es siempre una verdadera satisfacción trabajar con personas tan comprometidas y por ellos para finalizar queremos manifestar nuestro agradecimiento a Eduardo, Margarita, Fernando, Sandra, Julia, María Ángeles, Patricio, Miguel Angel, José Antonio, María Jesús, Francisco, Manuel D., Leonardo, Manuel L., Antonio, José Luis, Fernando Fernández, Ángel, Isabel, Juan Manuel y Cecilia, todos doctores de distintas universidades andaluzas, que han participado y que han puesto parte de su tiempo, ilusión y conocimiento para que esta obra viera la luz en un tiempo récord.

Finalmente mi mayor deuda es con EXTENDA, a través de D. Jorge Orihuela Orellana y Doña Blanca Crespo Martínez, por confiar en mí y proponerme como Coordinador de este importante proyecto. Su apoyo y colaboración ha sido constante y os deseo los mejores éxitos

para vuestros programas desde el Área de Planificación y Coordinación en la División de Formación y estudios de EXTENDA.

**Dr. Antonio Leal Jiménez**

Cátedra EXTENDA de Internacionalización  
Universidad de Cádiz





# **CAPÍTULO 1: ENTORNO ECONÓMICO INTERNACIONAL**

Dr. E. Cuenca García y Dra. M. Navarro Pabsdorf  
Universidad de Granada

# ÍNDICE DEL CAPÍTULO

Objetivos del capítulo .....	13
Crisis económica a nivel internacional .....	14
1. Introducción al comercio internacional .....	15
1.1. Evolución del comercio internacional .....	15
1.2. Mapa del comercio mundial .....	16
2. Las instituciones económicas internacionales .....	18
2.1. Aparición y función de los organismos económicos internacionales .....	18
2.2. Organismos económicos especialmente relacionados con la internacionalización	22
• Del GATT a la Organización Mundial de Comercio .....	22
• El Grupo del Banco Mundial .....	26
• El Fondo Mundial para el Medio Ambiente .....	27
• Los Bancos Regionales .....	28
• El Fondo Monetario Internacional .....	29
2.3. El mercado multilateral .....	29
3. La integración económica .....	31
3.1. Procesos y tipos de integración económica .....	31
3.2. Principales ejemplos de integración económica en el mundo .....	33
4. El entorno de la Unión Europea .....	34
4.1. La creación del mercado común europeo .....	34
4.2. La liberalización de los servicios .....	38
4.3. Política comercial común .....	39
4.4. Acuerdos de la Unión Europea con terceros países .....	42
• El Espacio Económico Europeo .....	43
• Futuras ampliaciones .....	43
• Política europea de Vecindad .....	43
• Acuerdos con los Estados de la cuenca mediterránea .....	44
• Las Convenciones con los países ACP .....	44
• Los Acuerdos con países de América Latina .....	45
4.5. Cooperación y desarrollo en la Unión Europea .....	49

## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Ofrecer un panorama de la evolución del comercio exterior y su problemática.
- Dar a conocer el entramado de instituciones internacionales que de alguna manera están relacionadas con los procesos de internacionalización.
- Destacar las posibilidades que el mercado multilateral ofrece de cara a la internacionalización así como subrayar el volumen de negocios que se mueve con las licitaciones.

La mayoría de las empresas que deciden internacionalizarse deben responder a cuestiones como qué y cuántos mercados abordar, cómo entrar en ellos, el tipo de organización a adoptar y diseñar estrategias rigurosas.

Se trata de otra manera de crecer, asumiendo riesgos que no se corren en el mercado nacional y que obligan a una mayor competencia en la que hay que demostrar que se es el mejor. La internacionalización está adquiriendo en España un gran impulso por las amplias posibilidades que ofrece.

Con esta visión es necesario tener en cuenta el entorno internacional en el que se tienen que desenvolver las empresas. En un mundo cada vez más abierto a todo tipo de transacciones económicas, los organismos internacionales se han convertido en piezas fundamentales para conseguir un cierto orden en las relaciones entre países, así como para evitar el caos

que en épocas anteriores generaron las políticas nacionalistas que intentaban reducir los problemas internos a costa de "arruinar al vecino".

El proteccionismo arancelario y no arancelario, las devaluaciones competitivas y las trabas y actuaciones que rozan la ilegalidad, son objeto de las actuaciones de estas instituciones. Asimismo, hay que destacar su función de cara al desarrollo y la solidaridad con los países más necesitados del mundo, para que mejoren su situación. Aquí se abre un amplio campo con el mercado multilateral donde las empresas pueden participar.

No podemos olvidar tampoco la función de estas instituciones ofreciendo información, elaborando informes y publicando estadísticas, tan útiles a la hora de establecer estrategias. Por último, los organismos internacionales son fuentes de empleo para técnicos a distintos niveles que, a través de sus políticas de reclutamiento, tienen la oportunidad de plantearse sus carreras profesionales como funcionarios internacionales.

En definitiva, dominar el funcionamiento de las instituciones internacionales, seguir sus

Cuestiones a debate .....	51
Referencias bibliográficas y webgráficas .....	51

las ventajas de estos modelos, en el mundo se han ido multiplicando estas experiencias que a niveles diferentes que se han extendido por todos los continentes.

Características

50

E

no tra parte de este capítulo se trata el fenómeno en el ámbito de la integración económica. A pro

La formación de bloques económicos obliga a profundizar sobre la dimensión que éstos alcanzan, la normativa común que afecta a los países que lo integran y cuáles son los acuerdos

que rigen en las transacciones entre bloques.

Para finalizar, presentamos una visión de lo que supone, a grandes rasgos, la pertenencia de España a la Unión Europea y las consecuencias en nuestras políticas internas. Un espacio

en el que los avances en la liberalización de sus mercados, los progresos en la adopción de normas comunes, la liberalización de los servicios, la unión monetaria y sus relaciones con terceros países son piezas fundamental en el conocimiento del entorno más cercano que pretendemos describir en este capítulo ya que las decisiones que se toman en el seno de la Unión nos afectan directamente. Tampoco hay que olvidar que se trata del espacio en el que están concentradas la mayor parte de nuestras transacciones y donde se encuentran los principales intereses con el exterior.

## CRISIS ECONÓMICA A NIVEL INTERNACIONAL

La actual crisis económica internacional ha aglutinado factores de distinta naturaleza que la han convertido en la más profunda de las crisis desde 1929.

Entre las variables que han incidido con más fuerza destacaríamos:

- los altos precios de las materias primas,
- una crisis alimentaria mundial y energética,
- una elevada inflación planetaria
- la amenaza de una recesión en todo el mundo,
- así como la crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados.

Iniciada en 2008, ha sido señalada por muchos especialistas internacionales como la «crisis de los países desarrollados», ya que sus consecuencias se observan fundamentalmente en los países más ricos del mundo.

En enero de 2008, el precio del petróleo superó los US\$100/barril por primera vez en su historia, la crisis financiera contagió al sistema financiero estadounidense

# 1. INTRODUCCIÓN AL COMERCIO

## INTERNACIONAL

### 1.1. EVOLUCIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Entre 1890 y la primera guerra mundial (1914-1918) hubo una gran expansión del comercio internacional como consecuencia de las mejoras en el transporte, pero tras la guerra esta actividad cayó en todos los países y se agravó con la crisis de 1929 y la segunda guerra mundial en 1939.

Durante la crisis de 1929, Estados Unidos fijó aranceles altos (Ley Smoot-Hawley de 1930) y

para muchas importaciones aumentaron hasta el 60%, aunque rápidamente estas subidas recibieron como respuesta actuaciones similares en otros países que provocaron un

espectacular aumento del proteccionismo mundial.

Si el arancel medio fluctuó en torno al 15% entre 1860 y 1914, tras la primera guerra mundial, debido a la ley Smoot-Hawley y a la reacción de los países, subió hasta el 25% en 1933, provocando la caída del comercio mundial con un alto coste para la economía mundial.

Ante una situación tan tensa se decide firmar un Acuerdo que frenara esta plaga de proteccionismo y avanzara en la liberalización se trataba del GATT (General Agreement on

Tariffs and Trade, que dio origen a la actual Organización Mundial del Comercio - OMC).

Tuvieron que pasar muchos años para que la economía mundial volviera a los niveles de comercio previos a la primera guerra mundial. Algunos países lo consiguieron pronto, con

una relación comercio/PIB mucho mayor en 1950 que en 1940, mientras que otros no lo conseguirían hasta después de 1960.

Además del final de la guerra y de la firma del GATT, la disminución de los costes de transporte

contribuyó a ese crecimiento. Asimismo, la aparición de los contenedores de transporte en 1956 permitió que los bienes se transportaran en barco, ferrocarril o camión de manera más eficiente y barata.

Como consecuencia de todos estos factores, desde 1950 el comercio mundial ha aumentado con regularidad, tanto en valor absoluto como en relación al PIB.

En el lado negativo, todavía existen obstáculos como los aranceles, las infraestructuras de

de oncretamente en el comercio, muchas medidas han tenido cierto proteccionismo  
bien según la OMC, con incrementos en aranceles, nuevas medidas no arancelarias y  
y más países recurren a medidas de defensa comercial como acciones anti dumping.

erv Desde el inicio de 2009 hubo un "declive significativo" en el compromiso global con  
ici el libre comercio y el comercio global se contraería un 9% en el 2010.

os Ante esta situación:  
ent ¿Qué soluciones aportan los Organismos económicos internacionales?  
re ¿Qué medidas habría que adoptar en los diferentes frentes y en las que no se haya  
paí incidido suficientemente?  
ses .

no  
tro  
pla  
no,  
la  
ma  
yor  
pa  
rte  
de  
las  
tra  
bas  
al  
co  
me  
rci  
o i  
nte  
rna  
cio  
nal  
no  
se  
en  
cu  
ent  
ran  
ya

C

en las barreras arancelarias tradicionales, la proliferación de las barreras no arancelarias  
(técnicas, sanitarias, administrativas, ecológicas, etc) son las que realmente están frenando  
los flujos del comercio.

Un matiz muy destacado del comercio mundial es que, aunque tradicionalmente se centró  
en la compra y venta de productos, en la actualidad adquieren cada vez más importancia  
los servicios (financieros, los viajes o el turismo); por ejemplo, la venta de una entrada del  
Museo del Prado a un ciudadano francés es una exportación de un servicio a Francia. De ahí,  
E que en la balanza comercial que contempla la diferencia entre lo que se exporta y lo que se  
importa, por lo general se incluyan bienes y servicios.

No obstante, el dato de la balanza comercial no es una cifra fiable para medir la fuerza exportadora de un país. Por ejemplo, en el caso de la balanza bilateral entre España y China, si tomamos una importación española de ese país hay que tener en cuenta que ese producto está fabricado con materiales procedentes otros países (petróleo de Arabia Saudita, plástico de Taiwán, partes de Japón, etc) que después se montan en China. El producto, valorado por ejemplo en 50 dólares, cuando sale del puerto chino hacia España, contiene sólo 20 dólares que corresponden al valor real del trabajo chino, e importó de los países mencionados el resto del valor de la exportación (30 dólares); sin embargo los 50 dólares se contabilizan como exportación de China a España. Este ejemplo muestra que el déficit o excedente comercial bilateral entre dos países es una cifra que debe ser matizada. No tiene mucho sentido contabilizar los 50 dólares del producto entero como exportación China a España, como hacen las estadísticas oficiales, cuando el valor añadido allí es de sólo 20 dólares.

Junto al volumen de comercio, existe otra forma de presentar los datos del comercio de un país, se trata de su relación con el Producto Interior Bruto (PIB). Hay países en los que su volumen de comercio es superior a su PIB al ser importantes centros de transporte y transformación; es decir, importan bienes, los transforman y exportan el producto final con un valor añadido generado internamente que puede ser muy inferior al exportado. Esto explica por qué la cantidad total que un país comercia puede ser superior a su PIB.

Así, aunque Estados Unidos pudiera ser el mayor exportador e importador del mundo, al mismo tiempo podría estar entre los que menos comercian en relación con su PIB, lo que se explicaría en la medida que los países grandes suelen desarrollar un alto porcentaje de sus intercambios internamente, que no formarían parte del comercio internacional. Por el contrario, los países pequeños que tienen vecinos cercanos (Hong Kong, Malasia y algunos países europeos), tendrán un mayor comercio transfronterizo en relación a su PIB.

Este problema de las estadísticas oficiales nos proporciona un buen motivo para no centrarnos exclusivamente en el déficit o excedente comercial bilateral, aunque esta cifra sea a menudo la más mencionada.

## 1.2. MAPA DEL COMERCIO MUNDIAL

En la geografía del comercio mundial se suele tomar como referencia la división de los espacios por continentes. Aunque las cifras están variando constantemente, como referencia general podemos señalar las siguientes características.

### EL COMERCIO EUROPEO y ESTADOUNIDENSE

El mayor volumen de comercio mundial corresponde al flujo de bienes en el interior de Europa

<sup>16</sup> (más de una cuarta parte del comercio mundial). Los países europeos comercian mucho

### EL COMERCIO EN AMÉRICA

Representa casi la mitad del comercio interior europeo y su mayor parte se realiza en el área de libre comercio de América del Norte (Estados Unidos, Canadá y Méjico).

Ha habido propuestas para ampliar este acuerdo a América Central y Sudamérica, englobando a la totalidad del continente; sin embargo, el interés económico de la ampliación no sería tan grande debido a las notables distancias que separan Norteamérica y Sudamérica y al volumen relativamente pequeño de comercio existente. Así pues, no son previsibles avances hacia una amplia comunidad económica americana en un futuro próximo.

Si añadimos los flujos comerciales americanos internos a los europeos e incluimos todas las exportaciones de estas dos regiones al resto del mundo, nos encontramos con que estas regiones concentran más de la mitad del comercio mundial.

### EL COMERCIO EN ASIA

Los principales exportadores de la zona son Japón, China. Corea del Sur y Taiwán, seguidos de India, Indonesia, Tailandia y Vietnam. Todas las exportaciones asiáticas suman más de una cuarta parte del comercio mundial de bienes; sin embargo, el comercio de servicios está alcanzando una importancia creciente.

En India se realiza hoy en día buena parte de la contabilidad de muchas empresas extranjeras, la atención al cliente, así como la programación informática y de actividades de investigación y desarrollo. Asimismo, la irrupción de China, India y los países del antiguo bloque comunista en la economía mundial, ha generado un nivel de globalización en el mundo que supera cualquier precedente histórico.

La importancia creciente del comercio con Asia se debe, entre otras razones, a que los salarios de muchos de esos países son muy bajos. Así, los salarios chinos son tan bajos porque los trabajadores son menos productivos; sin embargo, los salarios bajos no explican por qué Japón exporta tanto. Los salarios japoneses son muy altos porque sus trabajadores son muy productivos, su mano de obra altamente cualificada y su gran cantidad de capital

(fábricas y maquinaria) permiten producir bienes de gran calidad a gran escala.

### EL COMERCIO EN OTRAS REGIONES

Los países de Oriente Medio y Rusia cuentan con grandes reservas de crudo y gas natural y son una importante fuente de ingresos de exportación, representando un 10% del comercio mundial.

Por otra parte, los países europeos son los que tienen las relaciones comerciales más estrechas con Africa por la proximidad y por su vinculación colonial, aunque recientemente

la presencia de China en el continente se expande. Sin embargo, Africa sólo representa el

entr  
e ell  
os d  
ebid  
o a  
su p  
roxim  
idad y  
a fa  
cilid  
ade  
s en  
el t  
rans  
port  
e; a  
dem  
ás, e  
l co  
mer  
cio  
es  
,5%  
del  
com  
erci  
o m  
undi  
al, u  
na c  
ifra  
muy  
baj  
a te  
nien  
do e  
n cu  
enta  
su  
enor  
me  
sup  
erfic  
ie y  
elev  
ado  
porq  
ue l  
os a  
ranc

ele s de una tercera parte del comercio mundial.  
s s Aunque son países con producciones semejantes presentan una variedad de bienes tal  
on (distintos modelos de automóviles o tipos de quesos) que justifican ese gran volumen entre  
baj ellos.

os  
y d  
ent  
ro  
de  
la  
Uni  
ón  
Eur  
op  
ea  
no  
exi  
ste  
n.

obl  
aci  
ón.  
Si a  
rco  
rco  
ter  
no  
por  
un  
m  
s  
a  
re  
am  
os  
qu  
e a  
mb  
os  
blo  
qu  
ess  
on  
res  
po  
nsa  
ble  
s d  
e al  
go  
má

p



## 2. LAS INSTITUCIONES ECONÓMICAS

### INTERNACIONALES

#### 2.1. APARICIÓN y FUNCIÓN DE LOS ORGANISMOS ECONÓMICOS INTERNACIONALES

La referencia a las instituciones internacionales en la realidad que estamos analizando se debe a que los organismos internacionales forman parte de un macroentorno que regula muchos de los aspectos que afectan a las relaciones económicas en el mundo. Su conocimiento es

necesario para que los agentes económicos y, en este caso especialmente las empresas,

conozcan el escenario económico en el que deben desarrollar su actividad, cómo se resuelven

los problemas que se generan entre países y cómo se avanza en la clarificación y liberalización de las relaciones económicas internacionales.

Fue a partir de la segunda guerra mundial, con el recrudecimiento de las políticas proteccionistas, las devaluaciones competitivas, así como el ensanche de la brecha entre

los países ricos y pobres, cuando se impulsaron estas instituciones, que intentarían poner orden en esos temas y diseñarían estrategias que pudieran ir resolviendo los problemas que bloqueaban un desarrollo mayor y más justo de los países.

Hasta entonces, las organizaciones internacionales habían sido, sobre todo, focos de debate y acuerdo en temas económicos y sociales. En la actualidad han adquirido un gran relieve y sus decisiones llegan a condicionar en gran medida las políticas nacionales.

Asimismo, los organismos internacionales proporcionan información estadística y elaboran estudios de gran nivel y utilidad para los países que buscan soluciones a sus problemas internos.

En los negocios internacionales han contribuido en la desaparición de fronteras económicas al mismo tiempo que, aunque las rivalidades siguen existiendo, la globalización les exige cada vez más su intervención atemperada y contraria a la defensa a ultranza de los intereses individuales, siempre buscando el desarrollo y la estabilidad.

También los organismos internacionales abren oportunidades de negocios al ofrecer la posibilidad de que las empresas puedan participar en los proyectos que algunas de ellas financian (licitaciones).

Tras el desorden económico de posguerra y con la aparición de planteamientos supra-estatales para resolver los problemas económicos, empiezan a surgir los primeros organismos y conferencias internacionales, sustitutos de la antigua diplomacia bilateral y que establecen

<sup>18</sup> fines y objetivos concretos, partiendo muchos de ellos del tronco común de Naciones Unidas,

El Banco Mundial (BM) proporciona préstamos y asistencia técnica a los países en desarrollo para reducir la pobreza y promover el crecimiento económico sostenible.

- Las de cooperación social y humanitaria (FAO, UNESCO, OIT, OMS, FIDA, ONUDI, OMT).

La Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) colabora en el mejoramiento de la productividad agrícola, la seguridad alimentaria y las

condiciones de vida de las poblaciones rurales.

La Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) promueve la educación para todos, el desarrollo cultural, la protección del patrimonio natural y cultural del mundo, la cooperación científica internacional, la libertad de prensa y las comunicaciones.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) formula políticas y programas para mejorar las condiciones de trabajo y las oportunidades de empleo y establece normas

de trabajo aplicadas en todo el mundo.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) coordina programas encaminados a solucionar problemas sanitarios y a lograr los más altos niveles de salud posibles para

todos los pueblos. Entre otras cosas, se ocupa de la inmunización, la educación sanitaria

y el suministro de medicamentos esenciales.

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) moviliza recursos financieros para contribuir al aumento de la producción de alimentos y de los niveles de nutrición entre los pobres de los países en desarrollo.

La Organización Mundial de Turismo (OMT) sirve de foro para cuestiones relativas a las políticas del turismo y como fuente práctica de conocimientos sobre el tema.

La Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) promueve el adelanto industrial de los países en desarrollo mediante asistencia técnica, servicios de asesoramiento y capacitación.

- Las de transportes y comunicaciones (OACI, UPU, UIT, OMI).

La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) establece normas para la seguridad y la eficiencia del transporte aéreo y actúa de coordinadora de la cooperación internacional en todas las esferas de la aviación civil.

La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) promueve la cooperación para mejorar las telecomunicaciones, coordinar el uso de frecuencias de radio y televisión, promover medidas de seguridad y realizar investigaciones.

La Unión Postal Universal (UPU) establece normas para los servicios postales, proporciona asistencia técnica y promueve la cooperación en asuntos postales.

a O  
rgan  
izaci  
ón  
Marí  
tima  
Int  
erna  
cion  
al ( OMI ) pr  
omu  
eve  
el  
mej  
ora  
mie  
nto  
de  
los  
crea  
da e  
l 24  
de o  
ctub  
re d  
e 19  
45.  
roce  
dimi  
ento  
s na  
vier  
os y  
de l  
as n  
orm  
as d  
e se  
guri  
dad  
marí  
tima  
y la  
red  
ucci  
ón d  
e la



anciera: FMI y Banco Mundial.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) facilita la cooperación monetaria y la estabilidad financiera y sirve de foro permanente para la celebración de consultas, el asesoramiento y la asistencia financiera.

<sup>c</sup> La Organización Meteorológica Mundial (OMM) promueve la investigación científica sobre la atmósfera y el cambio climático y facilita el intercambio de datos meteorológicos.

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) promueve la protección de

ont  
am  
ina  
ció  
n  
ma  
rin  
a c  
aus  
ad  
a p  
or  
bar  
cos

De  
la  
co  
o  
p  
e  
r  
a  
c  
i  
ó  
n  
c  
i  
e  
n  
t  
í  
f  
i  
c  
a  
y  
t  
e  
c  
n  
o  
l  
ó  
g  
i  
c  
a  
(  
O  
M  
P  
I,  
O  
M  
M).

La  
s  
d  
e  
c  
o  
o  
p  
e  
r  
a  
c  
i  
ó  
n  
c  
i  
e  
n  
t  
í  
f  
i  
c  
a  
y  
t  
e  
c  
n  
o  
l  
ó  
g  
i  
c  
a  
(  
O  
M  
P  
I,  
O  
M  
M).

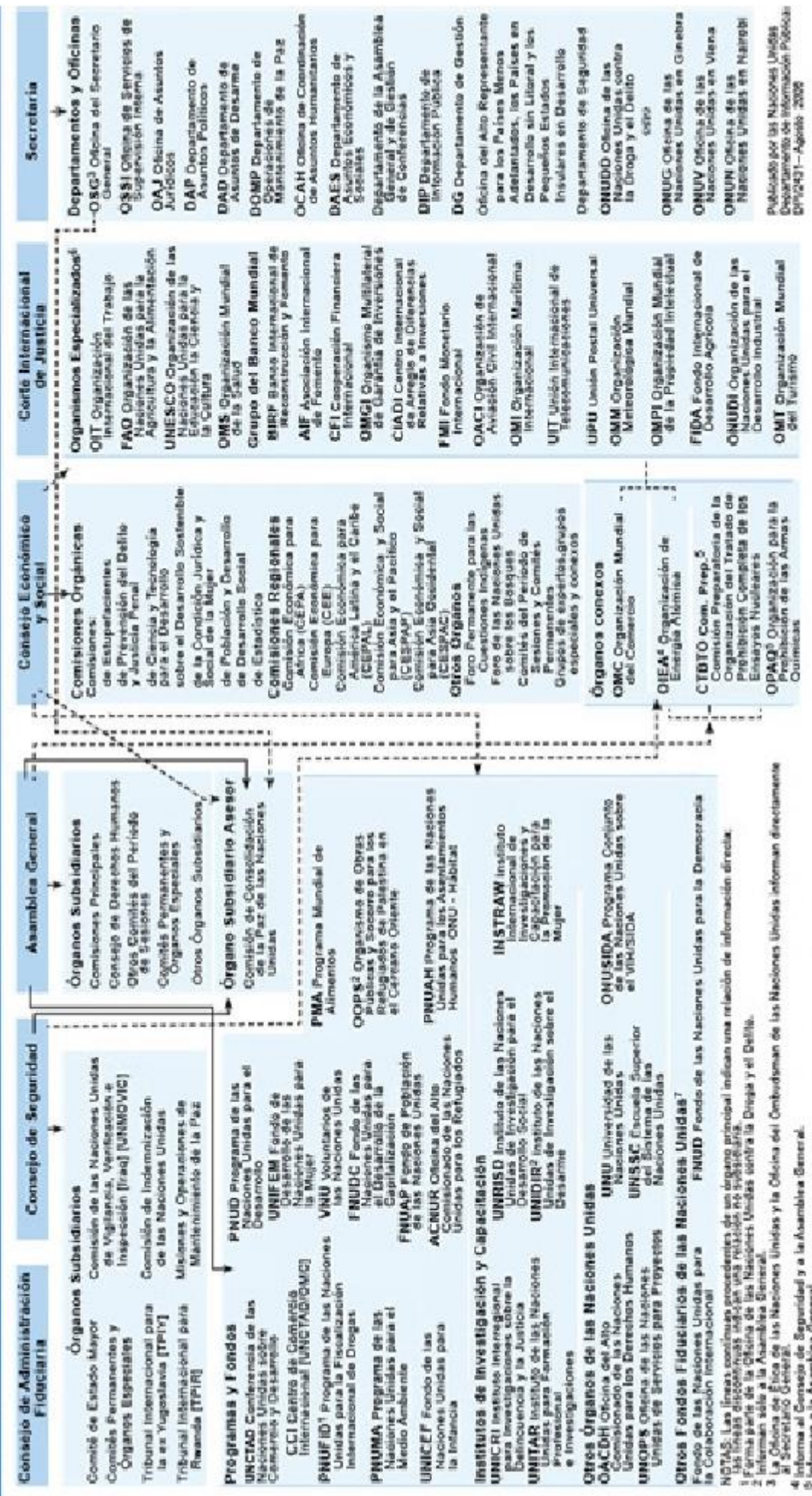
la propiedad intelectual y fomenta la cooperación en materia de derechos de autor, marcas comerciales, diseños industriales y patentes.

El OIAE (Organización Internacional de Energía Atómica) y el OMC (Organización Mundial del Comercio) estarían al margen de esta clasificación debido a su importancia por ser temas muy específicos y relevantes.

Los organismos económicos internacionales están constituidos por una estructura organizativa permanente que permite llevar a cabo su tarea diaria y en la que participan los miembros sobre unas bases jurídicas, unos órganos de representación y una sede permanente.

# Sistema de las Naciones Unidas

## Órganos Principales



1. El Fondo de las Naciones Unidas para la Cooperación Internacional es un fondo fiduciario autónomo que funciona bajo el liderazgo de la Viceasesora General de la ONU. La junta consultiva del Fondo de la ONU para la Democracia recomienda propuestas de financiación para que las apruebe el Secretario General.  
2. Informe del Consejo de Seguridad y a la Asamblea General.  
3. Los organismos especializados son organizaciones autónomas que trabajan con las Naciones Unidas y actúan a la luz de los principios del sistema de las Naciones Unidas y la Carta de las Naciones Unidas.  
4. El Fondo de la ONU para la Cooperación Internacional es un fondo fiduciario autónomo que funciona bajo el liderazgo de la Viceasesora General de la ONU. La junta consultiva del Fondo de la ONU para la Democracia recomienda propuestas de financiación para que las apruebe el Secretario General.  
5. Informe del Consejo de Seguridad y a la Asamblea General.



Junto a estos organismos, en los que están representados los intereses nacionales, se han desarrollado otros de carácter no gubernamental (ONG); la diferencia es que las ONGs no pertenecen a la órbita del derecho internacional sino a la legislación privada, aunque

la fuerza que van tomando es cada vez mayor. Entre las instituciones no gubernamentales figura la Cámara de Comercio Internacional.

Las ONGs pueden ser públicas o privadas dependiendo del tipo de financiación que tengan y

están menos burocratizadas y son más próximas a las necesidades sociales reales. Dentro de las ONGs, las ONGDs (para el Desarrollo) están orientadas a la cooperación al desarrollo buscando acuerdos con los gobiernos.

Se pueden agrupar en: Religiosas, Político-sindicales, Solidarias, Internacionales, Universitarias. Al mismo tiempo pueden ser de carácter asistencialistas, desarrollistas, de denuncia social o ecologistas, etc.

Entre las cuestiones que más interesan en los negocios internacionales, están las referidas al medio ambiente, las sociales y, en general, las actuaciones en las que pueden participar las empresas.

## 2.2. ORGANISMOS ECONÓMICOS ESPECIALMENTE RELACIONADOS CON LA INTERNACIONALIZACIÓN

Ante la gran variedad de organismos existentes, vamos a dedicar una atención especial a la Organización Mundial de Comercio (OMC) por sus vinculaciones tan directa en la evolución y reglamentación del intercambio de mercancías, servicios y el control de la propiedad intelectual en el comercio.

El Banco Mundial y los Bancos Regionales destacan por las posibilidades que ofrecen para que las empresas de los países miembros puedan participar en la ejecución de los proyectos que financian en los países sobre los que actúan. El Banco Mundial a través de sus agencias contempla garantías y posibilidades intermediación en problemas legales derivados de inversiones extranjeras (OMGI y CIADI).

Por último, el Fondo Monetario Internacional (FMI) asegura la estabilidad del sistema monetario internacional y el sistema de pagos que permite efectuar transacciones.

### DEL GATT A LA OMC

Tras la segunda guerra mundial el comercio mundial presentaba graves problemas, por lo que a través de la Conferencia de La Habana, convocada por el ECOSOC en 1947, elaboró una propuesta de creación de una Organización Internacional de Comercio (OIC), que no llegó a ratificarse.

Este vacío se cubrió con la firma previa del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) en 1947, que recogía la idea esencial de la Carta de La Habana.

Los objetivos fundamentales del GATT fueron:

- La eliminación de obstáculos a los intercambios comerciales.
- La suspensión de barreras arancelarias y no arancelarias.
- La abolición del dumping y las restricciones cuantitativas.

- Controlar la aplicación de los acuerdos alcanzados.

- Arbitrar en las diferencias entre países.

Sus principios inspiradores fueron:

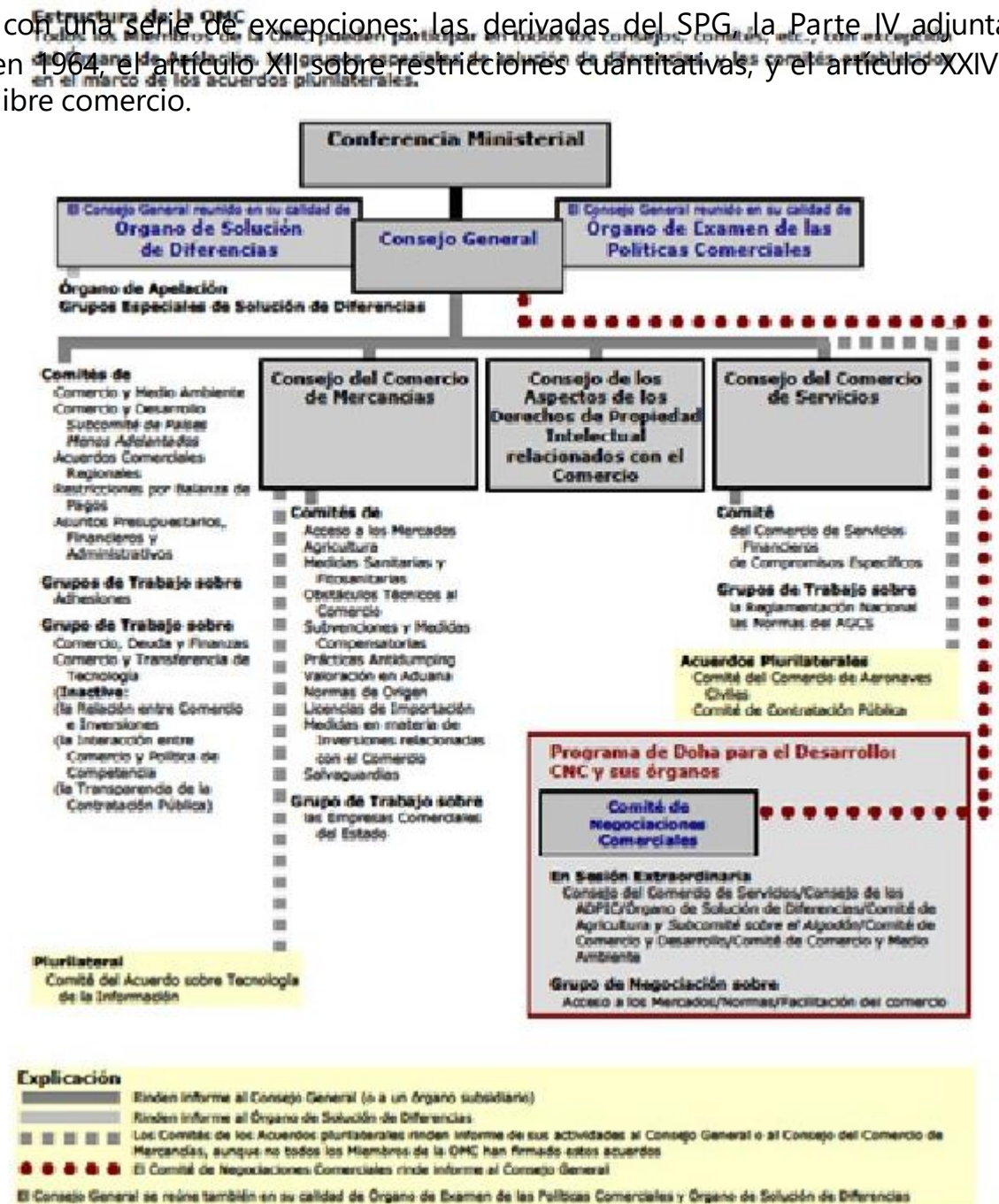
- La cláusula de nación más favorecida.- Las ventajas comerciales concedidas a cualquiera de las partes del Acuerdo se aplicarían automáticamente al resto de las

partes.

- La igualdad de trato.- A los fabricantes de un mismo producto, tanto si son nacionales como extranjeros.

- La disminución general y progresiva de los derechos de aduanas. Este principio-objetivo se ha negociado en diversas rondas.

Todo ello con una serie de excepciones: las derivadas del SPG, la Parte IV adjuntada al Acuerdo en 1964, el artículo XII sobre restricciones cuantitativas, y el artículo XXIV sobre zonas de libre comercio.



anual  
de Co  
mercio  
Intern  
aciona  
I  
Cap  
ítulo 1:  
Entor  
no Eco  
nómic  
o Inter  
nacion  
al



La labor del GATT se desarrolló a través de negociaciones, entre las que destacan : Ginebra (1947), Ancecy (1949), Torquay (1951), Ginebra (1956), Ronda Dillon (1960-61), Ronda Kennedy (1964-67), Ronda Tokio (1973-1979), Ronda Uruguay (1986-94). La actual Ronda de Doha, novena negociación comercial multilateral de la historia, comenzó oficialmente en la capital qatarí en noviembre de 2001.

Tras una labor intensa para evitar discriminaciones y liberalizar cada vez más el comercio, durante la Ronda Uruguay se decidió crear la Organización Mundial de Comercio (OMC) que se apoyaría en tres pilares:

- El GATT- 94 (Acuerdo sobre Comercio de Mercancías) que daría continuidad a las labores del GATT - 47 y se centraría en la profundización de la liberalización del comercio de mercancías.
- El GATS (Acuerdo General sobre Comercio y Servicios) abriría un nuevo camino para la liberalización de los servicios.
- El ADPIC (Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio).

El GATT- 94 es un instrumento jurídicamente distinto del GATT- 47, ya que está ampliado con el Acuerdo de Agricultura (decidido en la Ronda de Uruguay).

El acceso a los mercados agrícolas se estableció con un doble acuerdo: arancelización y posterior reducción de los mismos. También se reducían el apoyo financiero a los agricultores y las subvenciones a la exportación.

El GATS se proponía tratar a los "servicios" como un objeto de intercambio. Estos servicios "intercambiables" se pueden clasificar en 4 tipos:

- Transacciones transfronterizas (consultoría).
- Acercamiento de los consumidores a producto (turismo).
- Establecimiento del productor de servicios (sucursales).
- Acercamiento del productor a los consumidores (profesores particulares a domicilio).

Los principios que rigen el GATS son el de cláusula de nación más favorecida y el de transparencia.

El ADPIC puso de manifiesto el reconocimiento de la naturaleza privada de los derechos de propiedad intelectual (DPI). Los principios que regulan sus actuaciones son el de trato

nacional y el de nación más favorecida a los DPI y se centran en:

- Los derechos de autor.
- Las marcas de fábrica o de comercio.
- Las indicaciones geográficas (Denominaciones de Origen).

## Mercancías

- Acceso a los mercados de las mercancías y negociaciones conexas.
- Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).
- Agricultura y Negociaciones sobre la agricultura.
- Antidumping y Negociaciones sobre las normas.
- Aranceles.
- Balanza de pagos.
- Empresas comerciales del Estado.
- Facilitación del comercio.
- Inspección previa a la expedición.
- Licencias de importación.
- Listas de concesiones de mercancías.
- Medidas sanitarias y fitosanitarias (inocuidad de los alimentos, vida y salud de los animales y preservación de los vegetales).
- Normas de origen.
- Obstáculos técnicos al comercio.
- Productos de tecnología de la información.
- Salvaguardias (obstáculos al comercio en situaciones especiales).
- Subvenciones y derechos compensatorios y Negociaciones sobre las normas.
- Textiles.
- Valoración en aduana.

## Servicios

Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), servicios financieros, telecomunicaciones, etc. Esta sección incluye análisis sobre la liberalización del comercio de servicios, actualizaciones sobre las negociaciones en curso y la labor realizada día a día en la OMC en la esfera del comercio de servicios.

Las cuatro esferas principales de negociaciones sobre los servicios son:

- El acceso a los mercados.
- La reglamentación nacional.
- Las normas del AGCS relacionadas con las medidas de salvaguardia urgentes, la contratación pública y las subvenciones.

Los de autor.

En definitiva los temas comerciales de los que se ocupa la OMC son:

S) -  
tes.

Ta  
mb  
ién  
pro  
teg  
e la  
inf  
or  
ma  
ció  
n n  
od  
ivul  
ga  
da  
y pr  
op  
on  
es  
olu  
cio  
nes  
pe  
nal  
es  
par  
a l  
os  
cas  
os  
de  
fals  
ific  
aci  
ón  
de  
ma  
rca  
s o  
de  
us  
urp  
aci  
ón  
de  
der  
ec



## Propiedad intelectual

Acuerdo sobre los aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (Acuerdo sobre los ADPIC) y cuestiones conexas a la OMC:

- Los ADPIC y la salud pública y página Web dedicada a las notificaciones.
- Indicaciones geográficas.
- Casos de reclamación sin infracción (párrafo 2 del artículo 64).
- Exámenes, párrafo 3 b) del artículo 27, conocimientos tradicionales, biodiversidad.
- Transferencia de tecnología.
- Necesidades prioritarias de los países menos adelantados.

## Otros temas

- Acuerdos comerciales regionales y negociaciones conexas.
- Adhesiones.
- Aeronaves civiles.
- Comercio electrónico.
- Contratación pública.
- Creación de capacidad comercial (Ayuda para el comercio, Asistencia técnica y formación y Marco Integrado).
- Desarrollo.
- Exámenes de las políticas comerciales.
- Inversiones y comercio.
- Medio ambiente.
- Política de competencia.

## EL GRUPO DEL BANCO MUNDIAL

Hasta la conferencia de Bretton Woods, no existía una estrategia internacional para reducir el subdesarrollo y faltaban recursos financieros para poder solucionarlo. En 1945 se creó el BIRD y se fue ampliando con otras instituciones.

Por lo tanto, el Grupo del Banco Mundial está formado por: el BIRD (Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo), la CFI (Corporación Financiera Internacional), la AID (Asociación Internacional para el Desarrollo), el CIADI (Centro Internacional para el Arreglo de Diferencias Relativas de Inversiones) y el OMGI (Organismo Multilateral para la Garantía

Los proyectos apoyados por el BIRD tienen que cumplir unos requisitos financieros y económicos mínimos que se vigilan de cerca.

La CFI se creó en junio de 1956, se trata de una entidad separada del BIRD pero afiliada. Para su financiación, puede tomar fondos prestados del BIRD.

Sus fines se centran en la promoción del desarrollo económico mediante estímulos a empresas privadas. Nunca invierte por sí sola, su propósito es movilizar y complementar el capital privado, sin reemplazarlo.

La AID se constituyó en 1960 con una estructura idéntica a la del BIRD. No obstante, la diferencia principal entre ambas es que el primero sólo presta a los proyectos que tienen

rentabilidad y la AID a los que son condicionantes para el posterior desarrollo del beneficiario, al operara con los países más pobres que no pueden conseguir préstamos del BIRD por la carga financiera que representa.

CIADI entró en vigor en 1966 con el propósito de facilitar la conciliación y el arbitraje, proporcionando un foro para la solución de conflictos y, en particular, despolitizar el arreglo de las diferencias en temas de inversiones. Su objetivo principal es promover entre los inversionistas y los Estados un ambiente de confianza que favorezca el incremento del flujo de recursos hacia los países en desarrollo.

CIADI ofrece un Programa de Prácticas que proporciona a estudiantes y jóvenes profesionales una oportunidad de mejorar su conocimiento del trabajo del CIADI y de contribuir a su misión. Con este objetivo se buscan candidatos cada año ofertando dos prácticas de una duración de 12 meses cada una, el programa empieza en enero y las prácticas se realizan en

Washington DC. Los participantes en el programa trabajan bajo la supervisión de consejeros experimentados del CIADI y asisten en la gestión diaria de los casos, así como en proyectos institucionales.

Las personas que cumplan todos los requisitos pueden participar enviando sus CVs.

El OMGI entró en vigor el 12 de abril de 1988 para fomentar entre sus miembros las inversiones con fines productivos y promover el entendimiento y la confianza entre los países receptores y los inversionistas extranjeros, facilitando arreglos amistosos. El Organismo proporciona

garantías contra riesgos políticos y ofrece cobertura sobre: la imposibilidad de cambiar en divisas los ingresos en moneda nacional, incumplimientos por parte de los Gobiernos, de los conflictos armados y sociales.

## EL FONDO MUNDIAL PARA EL MEDIO AMBIENTE (FMMA)

Desde 1991 reúne a 182 países miembros en asociación con instituciones internacionales, organizaciones no gubernamentales y el sector privado para abordar cuestiones ambientales.

En su calidad de organización financiera independiente, ofrece donaciones a países en desarrollo y países con economías en transición para proyectos en las esferas de la diversidad

os, fo o equilibrado del comercio internacional,  
me nta as, coordinar los préstamos y colaborar en la transición económica de guerra a paz (en época de  
r i inv ion es: posguerra).  
va das de

ambiente mundial. A través de su Programa de Pequeñas Donaciones (PPD), también ha concedido directamente más de 10 000 pequeñas donaciones a organizaciones no gubernamentales.

S

e t  
rat  
a d  
e l  
a  
ma  
yor  
fu  
ent  
e d  
e fi  
na  
nci  
aci  
ón  
par  
a p  
roy  
ect  
os  
des  
tin  
ad  
os  
a  
me  
jor  
ar  
el  
me  
dio  
ca  
pit  
ale  
s e  
xtr  
anj  
ero  
s,  
pro  
mo  
ver  
u  
n c  
rec  
imi  
ent



La asociación del FMMA está integrada por 10 organismos: el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD), el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). El Grupo Asesor Científico y Tecnológico (STAP) proporciona asesoramiento técnico y científico sobre las políticas y los proyectos del FMAM.

El FMMA se creó como un programa piloto del Banco Mundial cuya misión era ofrecer donaciones y financiación para afrontar los costos en iniciativas que proporcionen beneficios ambientales mundiales. En 1994, en la Cumbre para la Tierra de Río, el FMAM se sometió a una reestructuración y se separó del sistema del Banco Mundial para convertirse en una institución separada. Esta decisión contribuyó a ampliar la participación de los países en desarrollo en el proceso de toma de decisiones y en la ejecución de los proyectos.

No obstante, desde 1994, el Banco Mundial actúa como Depositario del Fondo Fiduciario del FMMA y brinda servicios administrativos. Como parte de la reestructuración, se confió al FMMA la función de mecanismo financiero del Convenio de las Naciones Unidas sobre la Diversidad Biológica y la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.

## LOS BANCOS REGIONALES

Al margen del Banco Mundial, existen los Bancos Regionales con misiones parecidas, pero centradas en las particularidades y necesidades de las regiones para las que trabaja.

Los Bancos Regionales de desarrollo son muy importantes en la cooperación financiera regional, destacando el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), creado en 1959, el Banco Africano de Desarrollo (BAD) en 1964 y el Banco Asiático de Desarrollo (ADB) en 1966.

Además del Banco Mundial y los bancos regionales de desarrollo, se han creado instituciones financieras subregionales compuestas casi exclusivamente por países en desarrollo; en ese grupo tenemos los bancos subregionales de desarrollo en África, en América Latina y el Caribe, en Asia occidental y en el mundo árabe. Estos bancos apoyan proyectos de infraestructura en energía, transporte y comunicaciones.

Recientemente, algunos bancos regionales han abierto sus puertas a nuevos miembros. Méjico, China, Argentina, Colombia y España se han incorporado al Banco Centroamericano de la Integración Económica (BCIE). Asimismo, la Corporación Andina de Fomento (CAF)

- Fondo Europeo de Inversiones (FEI).

- Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD).

- Centro para el Desarrollo de la Empresa (CDE).

- Acuerdo sobre Directrices en materia de Crédito a la Exportación con Apoyo Oficial

«Consenso OCDE».

## EL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL

En la Conferencia de Bretton Woods se crea también el FMI para intentar lograr la estabilidad entre las monedas y cooperando en el establecimiento de un sistema multilateral de pagos en las transacciones.

El principal propósito del FMI hoy en día consiste en asegurar la estabilidad del sistema monetario internacional, algo esencial para fomentar un crecimiento económico sostenible, mejorar los niveles de vida y reducir la pobreza. A raíz de la reciente crisis mundial, el FMI ha estado clarificando y actualizando sus objetivos en un intento de cubrir la problemática de la macroeconomía y del sector financiero que incide en la estabilidad mundial.

El FMI pasa revista a las políticas económicas aplicadas por los países a través de su supervisión y recomendando las que promuevan la estabilidad económica. Con regularidad publica evaluaciones sobre el panorama internacional en Perspectivas de la economía mundial, de los mercados financieros en Global Financial Stability Report y sobre la evolución de las finanzas públicas en Fiscal Monitor, así como una serie de informes sobre las perspectivas regionales.

En su asistencia financiera, el FMI otorga financiación con el fin de dar a los países margen de maniobra para corregir sus problemas de balanza de pagos. Ante la crisis económica internacional, el FMI fortaleció su capacidad de préstamo al aprobar en abril de 2009 una reforma profunda de los mecanismos de apoyo financiero, reforzados en agosto de 2010.

## 2.3. EL MERCADO MULTILATERAL

Una empresa que aborde un proceso de internacionalización comenzará, en la mayor parte de los casos, por la búsqueda de clientes extranjeros a los que vender sus productos o servicios. Pero cuando intenta abrirse camino en el mercado exterior acudiendo a las licitaciones internacionales, se encuentra con una nueva modalidad de cliente que precisan un enfoque diferenciado y un esfuerzo añadido: el cliente público.

emit  
ió ac  
cion  
es e  
spec  
iales  
que  
fuer  
on s  
uscr  
itas  
por  
otro  
s paí  
ses  
de f  
uera  
de l  
a re  
gión  
y p  
or

l pot  
enci  
al cli  
ente  
no v  
a a s  
er y  
a otr  
o e  
mpr  
esar  
io, si  
no q  
ue l  
a ad  
judic  
ació  
n de  
l co  
ntrat  
o po  
r  
inve  
rsor  
es p  
riva  
dos  
(prin

es que va a elegir la propuesta que mejor cumpla con los requisitos. Por último, Argentina, Bolivia, Brasil, Ecuador, Paraguay, Uruguay y Venezuela, han creado un nuevo banco subregional, el Banco del Sur, para financiar infraestructuras que favorezcan integración regional.

Otras instituciones destacadas que ampliarían esta lista son:

- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
- Fondo Africano de Desarrollo (FAfD).
- Banco Europeo de Inversiones (BEI).

preestablecidos.

Las licitaciones internacionales son mecanismos por medio de los cuales los Organismos y las Instituciones Multilaterales de Desarrollo ponen en práctica sus políticas de cooperación con los países en los que despliegan sus actuaciones.

Para la adjudicación de los contratos de consultoría, las adquisiciones de bienes o la construcción de obras para ejecutar los proyectos que financian, se acude en ciertos casos a la licitación.

m

O

cip  
al  
me  
nte  
ba  
nc  
os  
co  
me  
rci  
ale  
s).  
  
edi  
o d  
e u  
na  
licit  
aci  
ón  
int  
ern  
aci  
on  
al v  
a a  
de  
pe  
nd  
er,  
en  
gra  
n  
me  
did  
a,  
del  
pe  
rso  
nal  
de  
lo  
s  
  
rga  
nis  
mo  
s  
Mu  
ltil  
ate  
ral

Los procedimientos de licitación se caracterizan porque la responsabilidad de la ejecución de un proyecto es del prestatario (país destinatario del proyecto) frente al prestamista (organismo internacional), que debe velar por que se cumplan las reglas del procedimiento.

España país miembro de las principales Instituciones y Organismos Multilaterales pueden concurrir en tales licitaciones siempre que se cumplan los requisitos jurídicos, técnicos y económicos definidos en los pliegos de prescripciones técnicas y administrativas.

En el ámbito de licitaciones internacionales, los contratos se dividen en tres grandes modalidades con sus reglas específicas de funcionamiento:

- Obra: construcción de obra civil de todo tipo.
- Suministro: adquisición de bienes de todo tipo.
- Servicios: realización de estudios de viabilidad, de impacto ambiental, control y seguimiento de obras, asistencias técnicas, etc.

Señalar, que el mercado de las licitaciones alcanza anualmente en el mundo una cifra que algunos valoran en más de 200.000 millones de dólares.

El proceso de licitación de cada organismo no es idéntico pero tienen aspectos comunes y que puede esquematizarse en las siguientes fases:

La primera es la invitación a todos los posibles interesados para presentar propuestas.

El Organismo o Institución financiadora insertará un aviso en el sitio de Internet de *UnitedNationsDevelopment Business* y en el del propio financiador.

En la segunda se produce la preselección de oferentes, procedimiento que utilizan la mayor parte de los Organismos o Instituciones Financieras Multilaterales de Ayuda al Desarrollo para limitar el número de empresas. Se trata designar aquellas con más experiencia y capacidad para afrontar un proyecto. Los procedimientos de preselección varían entre unas instituciones y otras.

Por último, la evaluación y comparación de las ofertas, para lo que es necesario que las propuestas sean comparables en todos los términos y, sobre todo, en el precio.

Las licitaciones se hacen públicas mediante anuncios en los medios de comunicación de los países beneficiarios, en los Organismos respectivos, y en medios especializados como:

- *Tender Opportunities de la Unión Europea*: desde 1998 la serie S del Diario Oficial de la

Unión Europea se publica exclusivamente en formato electrónico. Recoge los contratos licitados por los organismos públicos de la Unión para los contratos de obras, los de

por donantes y gobiernos. Actualmente, publica anuncios de licitaciones para proyectos financiados por el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, EuropeAid, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, el Banco Europeo de Inversiones, estados miembros de la UE, Phare/Tacis y el Banco Mundial.

Para acceder a los contratos de las Naciones Unidas es imprescindible estar en *United Nations Global Marketplace (UNGM)*. Un registro de proveedores disponible para todo el personal de adquisiciones de la ONU y del Banco Mundial, aunque existen algunas agencias de la ONU que cuentan, además, con su propia base de datos de proveedores.

- Página webs de los bancos de desarrollo.
- Páginas webs de las agencias locales ejecutoras de los contratos y responsables de su adjudicación.
- Revistas especializadas internacionales.

En ocasiones para acceder a las licitaciones es preciso que las empresas se inscriban en registros creados y mantenidos por las Instituciones Internacionales.

Los organismos de Naciones Unidas suelen actualizar sus listas de proveedores eliminando a aquellas empresas o consultores que no hayan respondido a las invitaciones a licitar en dos o más ocasiones.

Otras formas de acceder a las operaciones promovidas por los Organismos Multilaterales es convirtiéndose en subcontratistas de empresas ganadoras, asociándose con ellas para adquirir experiencia y concurrir individualmente en el futuro, o por ganar pequeños contratos de asistencia técnica.

Por lo tanto, las operaciones promovidas por los Organismos Multilaterales de Desarrollo constituyen un mercado emergente y global en que las empresas han de competir con otras en un entorno muy especializado y selectivo, en el cual los mejor preparados consiguen sus objetivos.

Se trata de un rico mercado potencial, enorme en dimensiones, en que se pone de relieve el proceso de globalización mundial en el que nos hallamos inmersos ampliando las posibilidades de incrementar el número de clientes, mejorar su productividad, diversificar riesgos, recibir ayudas públicas, aumentar la formación y la preparación del personal interno, mejorar su imagen de marca, etc.

# PROCESOS y TIPOS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA

Considerada la única publicación empresarial que contenía información amplia de la totalidad de las oportunidades de suministrar bienes y servicios a proyectos financiados por las Naciones Unidas, los gobiernos y los principales bancos de desarrollo (Banco Mundial, Corporación Financiera Internacional, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Africano de Desarrollo, Banco Asiático de Desarrollo, Banco de Desarrollo del Caribe, Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo y Banco Norteamericano de Desarrollo).

- El Mercado del Portal del Desarrollo (*dgMarket*) es una feria internacional "on line" en la que se puede obtener información sobre licitaciones para proyectos financiados

Aunque los estudios sobre el comercio internacional tienen larga tradición, la teoría de las uniones aduaneras es relativamente reciente. Hasta después de la segunda guerra mundial, la integración económica internacional no se convirtió en una parte diferenciada y sustancial de la teoría del comercio internacional y del pensamiento económico.

En la integración, los países pueden avanzar proponiendo la libertad de circulación de los factores, políticas económicas y monetarias comunes o incluso una moneda única. Sus consecuencias económicas sobre el bienestar, el crecimiento económico, la balanza de

pagos o la estabilidad de precios en los países miembros se pueden analizar con la teoría de las uniones aduaneras.

Según el grado de integración, existen varios ejemplos:

- Zona de libre comercio.- Se trata del caso en el que los países acuerdan suprimir las tarifas arancelarias y otras barreras o restricciones cuantitativas al comercio recíproco de bienes, pero conservando cada uno de ellos autonomía e independencia respecto de su comercio con terceros países. Para el control de las importaciones de fuera de la zona, los países miembros deben establecer mecanismos para identificar el origen de los productos, y de esa forma diferenciar entre los bienes que se producen en la zona y los que provienen de fuera, evitando el ingreso de productos del exterior a través del país que cobra los aranceles más bajos. Este control se consigue con las "reglas de origen", a través de las cuales para que un producto sea considerado originario de un país, debe haberse producido en dicho país por encima de un porcentaje determinado de su valor final.

- Unión aduanera.- Los participantes, además de liberar gradualmente el comercio entre ellos, adoptan frente a terceros países una política arancelaria común o tarifa externa común. Otro aspecto clave de este ejemplo de integración es que las negociaciones con el exterior se hacen en bloque.

- Mercado común.- En la etapa del mercado común las libertades se extienden a circulación de personas, servicios y capitales sin discriminación. Por lo tanto, la

legislación de los países miembros debe unificarse o armonizarse para asegurar la libre

competencia en el mercado interior. Las normas no sólo deben perseguir la supresión de las barreras que impidan el libre ejercicio de las cuatro libertades (barreras aduaneras,

físicas, técnicas, comerciales, restricciones monetarias, etc.), sino también de aquéllas

que son consecuencias de prácticas restrictivas de reparto o explotación de los mercados

imputables a las empresas (reglas de competencia).

La armonización de las legislaciones, la coordinación de las políticas macroeconómicas y el establecimiento de reglas comunes aplicables de manera uniforme, generan normas que

son fuente de derechos y obligaciones para todos.

- Unión económica.- Es el caso en el que, conformado un mercado común, se incorporan la armonización de las políticas económicas nacionales para eliminar la descoordinación y las grandes disparidades entre los Estados que la componen.

- La concertación de una política monetaria común lleva a la creación de un banco central único y una moneda común, con lo que se conseguiría una unión monetaria.

- Integración económica completa.- Este es el mayor grado al que puede aspirar la

integración. Se produce cuando los Estados no sólo armonizan sus políticas, sino que las unifican, incluidas las cuestiones de políticas exteriores y de defensa.

» Un mercado potencial superior.

» Un incremento en el crecimiento a través de un aumento de las exportaciones, siempre que el sector productivo del país disponga de capacidad subutilizada y responda a ese

incremento de la demanda con un aumento en la producción.

» Un aumento en la competencia con estímulos para racionalizar la estructura de las empresas y su modernización adaptando una tecnología superior y una cierta protección a los consumidores de los abusos del mercado, sobre todo si éste está dominado por una estructura monopolística u oligopolística.

» Mejor aprovechamiento de las economías de escala por las ampliaciones de los mercados, lo que permiten a las empresas mejorar la utilización de su capacidad productiva. Los efectos de las economías de escala permite, además, una mayor especialización y desagregación de la producción.

» Movilidad de los factores. El establecimiento de una unión aduanera puede facilitar el movimiento de los factores a través de los miembros, mejorando las condiciones en la utilización de dichos factores.

» Mejora de la inversión. Los acuerdos de integración pueden aumentar el atractivo de la región para los inversores tanto regionales como fuera del área, especialmente si los acuerdos de integración llevan incluidos compromisos y regulaciones de amortización de las políticas, que conlleven una reducción en la incertidumbre para los inversores.

## 3.2. PRINCIPALES EJEMPLOS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA EN EL MUNDO

A lo largo de los últimos años se han multiplicado los ejemplos de integración en todo el mundo. Son ejemplos que hay que conocer en la medida de que las empresas decidan adentrarse en el mercado de uno de los países miembros.

Agrupándolos por zonas geográficas y sin ser exhaustivos, destacaríamos:

- En Europa.

» AELC (Asociación Europea de Libre Comercio): Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza.

» UE (Unión Europea): Alemania, Eslovenia, Hungría, Malta, República Eslovaca, Austria, España, Irlanda, Países Bajos, Rumania, Bélgica, Estonia, Italia, Polonia, Suecia, Bulgaria, Finlandia, Letonia, Portugal, Chipre, Francia Lituania, Reino Unido, Dinamarca, Grecia, Luxemburgo y República Checa.

- En América.

» CAN (Comunidad Andina): Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

» MCCA (Mercado Común Centroamericano): Costa Rica, El Salvador, Guatemala,



Vieques, Granada, Jamaica, Santa Lucía, Trinidad y Tobago.

ent proporcionar a los socios:

- » Una cooperación económica y comercial más estrecha.
- » Una mayor seguridad en las negociaciones internacionales como bloque.

- » MERCOSUR (Mercado Común del Sur): Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.
- » TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte): Canadá, Estados Unidos y Méjico.

op  
ue  
de  
ser  
tra  
du  
cid  
ad  
ef  
or  
ma  
in  
me  
dia  
ta  
en  
be  
nef  
icio  
sc  
ua  
ntif  
ica  
ble  
s, p  
ero  
qu  
ep  
ue  
de

Ne  
vis,  
Sur  
ina  
me,  
Ba  
rba

y

- En Asia.

- » ASEAN (Asociación de Naciones del Asia Sudoriental): Bunei, Filipinas, Malasia, Rep. Dem. Popular Lao, Tailandia, Camboya, Indonesia, Myanmar, Singapur y Vietnam.
- » CCG (Consejo de Cooperación del Golfo): Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán, Qatar y Bahrein.
- » SAPTA (Acuerdo de Comercio Preferencial del Asia Meridional): Bangladesh, India, Nepal, Pakistán, Sri Lanka, Bhután y Maldivas.

- En Africa.

- » CEMAC (Comunidad Económica y Monetaria del Africa Central): Camerún, Congo, Gabón, Guinea Ecuatorial, República Centroafricana y Chad.
- » COMESA (Mercado Común para el África Oriental y Meridional): Burundi, Eritrea, Madagascar, Rwanda, Uganda, Comoras, Etiopía, Malawi, Seychelles, Zambia, Djibouti, Libia, Mauricio, Sudán, Zimbabwe, Egipto, Kenya, Rep. Dem. del Congo y Swazilandia.
- » CEEAC (Comunidad Económica de los Estados de África Central): Angola, Chad, Gabón, República Centroafricana, Santo Tomé y Príncipe, Burundi, Guinea Ecuatorial, Rwanda, Camerún y Rep. Dem. Del Congo.
- » CEDEAO (Comunidad Económica de los Estados de Africa Occidental): Benin, Costa de Marfil, Guinea, Malí, Senegal, Burkina Faso, Gambia, Guinea-Bissau, Níger, Sierra Leona, Cabo Verde, Ghana, República de Liberia, Nigeria y Togo.
- » SADC (Comunidad de Africa Meridional para el Desarrollo): Angola, Madagascar, Mozambique, Tanzania, Zambia, Botswana, Malawi, Namibia, Sudáfrica, Zimbabwe, Lesotho, Mauricio, Rep. Dem. del Congo y Swazilandia.
- » UEMSO (Unión Económica y Monetaria del Africa Occidental): Benin, Costa de Marfil, Malí, Senegal, Togo, Burkina Faso, Guinea-Bissau y Níger.

## 4. EL ENTORNO DE LA UNIÓN EUROPEA

### 4.1. LA CREACIÓN DEL MERCADO COMÚN EUROPEO

Pero la UE no es sólo un mercado, se han conseguido otros progresos en políticas comunitarias

que colaboraran en la realización y buen funcionamiento del mercado interior entre las que destacan:

- La unión monetaria, con la creación de una moneda común.

- Ampliaciones sucesivas pasando de un proyecto de 6 al actual de 27 países.
- Derivado de este proceso de unificación que vive Europa, no hay que perder de vista el desarrollo experimentado por el Derecho Comunitario, que ha instaurado un orden jurídico que afecta al conjunto de la sociedad europea. Al igual que los agentes económicos, los ciudadanos europeos deben ir tomando conciencia de que cada vez

están más afectados por él. La legislación comunitaria les proporciona amplias oportunidades, les abre nuevas perspectivas y les reconoce derechos específicos de los que pueden hacer uso.

Es también necesario gestionar los intereses comunes a través de instituciones eficaces que no deberán competir o reemplazar a las nacionales, sino que tendrán que desarrollar con ellas relaciones de complementariedad.

Pero además, en la consecución de su unidad, Europa contribuye a la estabilidad de los equilibrios geopolíticos. Europa se debe erigir en interlocutor mundial, capaz de influir en las decisiones determinantes que afectan no sólo al comercio mundial y la moneda, sino a los derechos políticos, humanos y también a la solidaridad.

La integración ha seguido una secuencia gradual en la que han existido momentos claves en los que se han ido consolidando los avances y en los que se proyectaban nuevas metas. Los grandes hitos de esta evolución han sido los siguientes:

- Tratado de París de 1951.
- Tratado de Roma de 1957.
- Acta Unica de 1986.
- Acuerdo de Maastricht de 10 diciembre 1991.
- Tratado de Maastricht de 7 febrero de 1992.
- Mercado Unico Europeo de 1 enero 1993.
- Nacimiento de la Unión Europea de 1 de noviembre 1993.
- Tratado de Amsterdam de 1997.
- Tratado de Niza de 2001.
- El actual Tratado de Lisboa (2009).

ras l  
a fir  
ma  
el Tr  
atad  
o de  
Parí  
s en  
195  
1 y s  
u en  
trad  
a en  
vig  
or e  
n 19  
52, e  
n 19  
57 s  
e fir  
man  
los  
  
Inve  
stig  
ació  
n y  
des  
arrol  
lo te  
cnol  
ógic  
o.  
  
os Tr  
atad  
o de  
Parí  
s que  
para  
mu  
died  
a de  
Parí  
s (C  
EE)  
Amb  
os e  
ntra  
rían  
en vi  
gor  
en 1  
958.

, Bélgica, Holanda y

- Una política energética que garantice la seguridad de sus suministros y la mejora de la competitividad de sus industrias.
- Mejoras en la red de transportes, indispensables para la liberalización de los intercambios.
- Estimular el desarrollo de sus regiones atrasadas o en declive.
- Luchar contra el paro y la mejor inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo con la adopción de una carta social europea y una profundización del diálogo social.

Luxemburgo) y el resultado fue la aparición de tres comunidades separadas con los mismos miembros. En realidad, eran tres acuerdos con objetivos diferentes pero dentro de un único espíritu (las Comunidades Europeas).  
 Casi 30 años desde, se introducen las primeras modificaciones con el *Acta Unica Europea (AUE)*, firmada en febrero de 1986. Se trataba de una especie de reforma constitucional que entró en vigor el 1 de julio de 1987.

E

n l  
os  
tre  
s fi  
rm  
aro  
n s  
eis  
p  
aís  
es  
(Al  
em  
ani  
a F  
ed  
era  
l, F  
ran  
cia,  
It  
alia



El principal avance fue el establecimiento del Mercado Único Europeo, que consistía en la libre circulación de bienes, servicios, personas y capitales, mucho más que lo conseguido con el

mercado común, que se limitaba a eliminar los aranceles. A partir de entonces se suprimirían

toda clase de obstáculos (cupos de importación y otras condiciones exigidas por el país receptor) entre los países comunitarios. La entrada en vigor de este mercado único se acordó para el 1 de enero de 1993.

Fruto del acuerdo en la Cumbre Europea de Maastricht, se firmó el *Tratado de Maastricht* o

*Tratado de la Unión Europea (TUE)* en diciembre 1991, aunque no entraría en vigor hasta el 1 de

noviembre de 1993, después de no pocas dificultades para ser ratificado en algunos países.

En Dinamarca fueron necesarios dos referéndums, mientras que en Francia el referéndum sólo dio una ligerísima mayoría a favor de la aprobación.

En el TUE los avances más espectaculares se dieron en lo económico. Se acuerda la Unión

Económica y Monetaria con una única moneda, un único banco central y una única autoridad

para dirigir la política monetaria. Asimismo, el TUE abría nuevas líneas para la construcción europea.

Junto al "pilar económico", se establecieron dos nuevos. El "segundo pilar" se refería a la Política Exterior y de Seguridad Común; y el "tercero" a la Cooperación en los ámbitos de la

Justicia y los Asuntos de Interior.

El siguiente Tratado, el de *Amsterdam*, entró en vigor el 1 de mayo de 1999, imprimiendo un leve impulso político a nuevas cuestiones como:

- Ampliación de la codecisión.
- Extensión de la mayoría cualificada en las votaciones del Consejo.

- Incremento de las funciones del presidente de la Comisión.

- Mayor vinculación con los parlamentos nacionales.

- Comunitarización del Acuerdo de Schengen.

Los Quince Estados miembros de entonces, firmaron el *Tratado de Niza* el 26 de febrero de 2001 que recogía modificaciones sobre:

- La ponderación de los votos en el Consejo de Ministros.

- La composición de la Comisión Europea.

- El número de escaños en el Parlamento Europeo.

- El aumento de los asuntos que se adoptarán por mayoría cualificada y la cooperación reforzada.

Se refuerza la eficacia en la toma de decisiones: la aprobación por mayoría cualificada en

el Consejo se amplía a otras políticas, con el fin de agilizar las decisiones e incrementar

su eficacia. A partir de 2014 la mayoría cualificada obedecerá al principio de doble mayoría (mayoría de los Estados miembros y de la población).

El *Tratado de Lisboa* crea un marco institucional más estable y racionalizado con el nuevo cargo de Presidente del Consejo Europeo elegido por dos años y medio, prevé nuevas disposiciones

relativas a la futura composición del Parlamento Europeo e introduce normas más claras

sobre las cooperaciones reforzadas y los aspectos financieros.

El Tratado de Lisboa mejora también la capacidad para abordar cuestiones que hoy día son prioritarias como política energética, salud pública, protección civil, cambio climático, servicios de interés general, investigación, política espacial, cohesión territorial, política

comercial, ayuda humanitaria, deporte, turismo y cooperación administrativa.

## CRONOLOGÍA DE LA UNIÓN EUROPEA

18 abril 1951	Firma del TRATADO DE PARÍS: Comunidad Europea del Carbón y el Acero (CECA).
25 marzo 1957	Firma de los TRATADOS DE ROMA: Comunidad Europea de la Energía Atómica (Euratom) y Comunidad Económica Europea (CEE).
1 julio 1968	Se consuma la UNIÓN ADUANERA, inicialmente prevista para 1970.
1 enero 1973	Incorporación del Reino Unido, Irlanda y Dinamarca.
7-10 junio 1979	Primera elección del Parlamento Europeo por sufragio universal directo.
1 enero 1981	Incorporación de Grecia.
1 enero 1986	Incorporación de Portugal y España.
17-18 febrero 1986	Firma del ACTA ÚNICA EUROPEA.
7 febrero 1992	Firma del TRATADO DE LA UNIÓN EUROPEA.
1 enero 1993	Entrada en vigor del mercado único europeo.
1 enero 1995	Incorporación de Austria, Suecia y Finlandia.
26 marzo 1995	Entrada en vigor del acuerdo de Schengen.
2 octubre 1997	Firma del TRATADO CONSOLIDADO (Tratado de Amsterdam).
1 enero 1999	Entrada en vigor de la tercera fase de la unión monetaria (implantación del euro).
1 enero 2002	Puesta en circulación de las monedas y billetes de euros.
1 mayo 2004	Incorporación de Lituania, Letonia, Estonia, R. Checa, R. Eslovaca,

slov  
enia  
, Pol  
onia  
, Hu  
ngrí  
a, C  
hipr  
e y  
Malt  
a.  
Se tr  
atab  
a de  
logr  
ar la  
refo  
rma  
insti  
tucio  
nal  
que  
no j  
ue p  
osibi  
en  
el Tr  
atad  
o de  
Am  
ster  
dam  
,  
ene  
ro 2  
007  
Inc  
orp  
orac  
ión  
de B  
ulg  
aria  
y  
Ru  
man  
ia  
cuyo  
est  
ado  
nda  
men  
era  
edifi  
cat  
insti  
tucio  
nal  
sue  
ra  
que  
posi  
ble  
dici  
emb  
re 2  
009  
En  
tra e  
n vi  
gor  
el T  
RAT  
ADO  
DE  
LISB  
O.  
func

iones adaptados no sólo al  
amplio funcionamiento de una Unión más amplia, sino también a las rápidas transformaciones del  
mundo actual.  
El Tratado de Lisboa, firmado el 13 de diciembre de 2007 tenía presentes los cambios  
políticos, económicos y sociales que se estaban produciendo, modificando la estructura de  
las instituciones europeas y sus métodos de trabajo. Entró en vigor el 1 de diciembre de 2009.

e u  
na  
Unión  
Europea  
ampliada  
a a  
veinti  
siete.  
Europea  
a n  
ecesita  
ba  
instru  
me  
nto  
s c  
ad  
a v  
ez  
más  
se  
fic  
ace  
s y  
co  
her

## 4.2. LA LIBERALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

Los servicios son actividades importantes que representan en torno al 70 % del empleo y del PIB europeo, sector en el que se crean cerca de 9 de cada 10 nuevos empleos. La Comisión ha abierto una política encaminada a suprimir los obstáculos a la libre circulación de los servicios y a la libertad de establecimiento de los prestadores de servicios.

Sin embargo, el mercado único de servicios no arroja aún todos sus frutos, sólo representan de momento una quinta parte de los intercambios totales en el seno de la UE.

La Directiva "servicios" fue adoptada por el Parlamento Europeo y el Consejo en diciembre de 2006. Los Estados miembros disponían de un plazo de transposición de tres años para aplicarla a nivel nacional. La Directiva facilita la libertad de establecimiento de los prestadores de servicios en otros Estados miembros y tiene como objetivo ampliar la posibilidad de elección de los destinatarios y mejorar la calidad tanto para los consumidores como para las empresas usuarias de servicios (Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior. Diario Oficial L 376 de 27.12.2006).

Sus principales objetivos son:

- Facilitar la libertad de establecimiento y de prestación de servicios en la UE;
- Fomentar su calidad;
- Favorecer la cooperación administrativa entre los miembros.

Se establece un marco jurídico para cualquier servicio prestado a cambio de una remuneración económica (salvo los sectores excluidos) teniendo en cuenta, al mismo tiempo, la especificidad de determinadas actividades o profesiones.

La Directiva cubre un amplio conjunto de operaciones en:

- La construcción y la artesanía;
- El comercio al por menor;
- La mayoría de las profesiones reguladas (abogados, arquitectos, ingenieros y contables por ejemplo);
- Los servicios relacionados con las empresas (mantenimiento de oficinas, asesoramiento sobre gestión y publicidad por ejemplo);
- El turismo;
- Los servicios inmobiliarios;
- La enseñanza privada.

Asimismo, permite:

- Tener una mayor elección y acceso a los servicios en la UE.
- Prohíbe toda discriminación por motivos de nacionalidad o de residencia del beneficiario del servicio.
- Simplificar todos los procedimientos en la creación y la realización de una actividad.

Desde diciembre de 2009, las empresas y los individuos deben:

- Estar en condiciones de efectuar en línea todas las formalidades necesarias mediante las "ventanillas únicas o portales e-gobierno creados por la administración nacional de cada país de la UE.
- Eliminar los obstáculos jurídicos y administrativos al desarrollo de las actividades basándose en los principios de no discriminación y proporcionalidad, y de respetar las condiciones y procedimientos de autorización;
- Garantizar la calidad de los servicios.

Para facilitar el establecimiento y la libre circulación de los servicios en la Unión Europea, se debe estrechar la cooperación con las autoridades para evitar la multiplicación de los controles.

La transposición de la Directiva de Servicios se presenta en España como un reto y al mismo tiempo como una gran oportunidad de cara a la internacionalización de las empresas que trabajan en este sector. En efecto, el proceso de transposición constituye una ocasión única para reducir trabas al acceso y ejercicio de los servicios en determinados sectores, lo que consecuentemente incentivará la actividad empresarial y contribuirá a la mejora de la regulación. De la mejora del marco regulatorio se derivarán ganancias de eficiencia, productividad y empleo en los sectores implicados, además de un incremento de la variedad y calidad de los servicios disponibles para empresas y ciudadanos.

Para llevar a cabo una correcta transposición de la Directiva, España ha optado por la elaboración de una Ley horizontal de transposición que promueva una aplicación amplia de los principios generales de la Directiva con pocas restricciones (Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio).

## 4.3. POLÍTICA COMERCIAL COMÚN

En el Tratado de la Comunidad Económica Europea uno de los objetivos era crear una unión aduanera, suprimiendo todos los derechos aplicables a los intercambios entre los seis países miembros de entonces y fusionar sus aranceles aduaneros en una única tarifa única frente a terceros aplicable.

Aunque esta meta se consiguió en 1968, en la práctica las Administraciones nacionales seguían exigiendo una gran cantidad de formularios y otros documentos que debían rellenarse en las fronteras con objeto de recopilar estadísticas, cobrar gravámenes, adoptar medidas de seguridad, etc. Toda esa burocracia costaba mucho tiempo y dinero a los importadores, exportadores y transportistas europeos.

Una vez finalizado un período transitorio, se establecería una política común que podría esquematizarse de la siguiente forma en tres bloques:

Política Comercial Autónoma:

- Política arancelaria.
- Regímenes de importación y exportación.
- Defensa comercial.

Política Comercial Convencional:

- Acuerdos comunitarios multilaterales.
- Acuerdos comunitarios bilaterales.
- Preferenciales (con países Mediterráneos, Convención de Lomé, etc).
- No preferenciales.

Otros acuerdos:

- Sistema de Preferencias Generalizadas.
- Acuerdos sobre materias primas.

Dentro de la Política Comercial Autónoma destacaban los aspectos que han ido configurando la política arancelaria.

En la política comercial, el establecimiento del Arancel Común y la eliminación de los derechos de aduana o tasas equivalentes entre los países miembros se realizó poco a poco en un período transitorio que, incluso, se adelantó al calendario previsto en el Tratado de Roma. Así, el 1 de enero de 1968 desaparecieron simultáneamente los últimos tramos de aranceles intracomunitarios y entró en vigor el Arancel Común.

Desde entonces, uno de los fundamentos de la Unión lo constituían un conjunto de normas comunes aplicadas en las fronteras exteriores a los productos importados de terceros países, en tanto que el principio de la libre circulación de mercancías era el que se aplicaría dentro de la unión aduanera.

A partir de ese momento, las reducciones progresivas de la protección arancelaria serían competencia del Consejo en las rondas de negociaciones multilaterales celebradas en el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y la Organización Mundial de Comercio (OMC).

La política arancelaria es competencia de la Unión y su aplicación corre a cargo de los Estados miembros. La Comisión es responsable de las iniciativas legislativas y garantiza la coordinación entre las administraciones de los Estados miembros.

Las Administraciones aduaneras nacionales se encargan de la aplicación cotidiana de la legislación y la recaudación de los derechos de aduana, impuestos especiales e IVA que gravan los productos importados.

La nomenclatura del arancel aduanero común (AAC) era un instrumento no sólo para la percepción de los derechos de aduana sino también para la elaboración de las estadísticas de comercio exterior y la aplicación de las medidas de política comercial, agrícola, fiscal o

Otro instrumento de la política arancelaria es el Documento Administrativo Unico (DAU), creado en 1988, que permitió una notable simplificación de los procedimientos al sustituir 150 documentos aduaneros.

En 1993, al entrar en vigor el mercado interior, las aduanas perdieron su función de recaudación de los impuestos especiales y del IVA entre los Estados miembros, en ese momento desaparecieron todos los documentos y formalidades aduaneras. Los trámites se

realizaron a través de nuevos sistemas de control fiscal, estadístico y otros que no requerían verificación ni documentación cuando las mercancías cruzaban las fronteras interiores.

Así, desde el 1 de enero de 1993 la Comunidad pasó a constituir un único territorio sin fronteras interiores en el que se garantizaba la libre circulación de mercancías. Cuando el transporte o el tránsito de mercancías de terceros países dentro de la Comunidad se efectuara bajo el régimen del Convenio TIR (transporte internacional de mercancías por carretera) o del Convenio ATA (admisión temporal de mercancías), a efectos de transporte o tránsito se consideraría a la Comunidad un único territorio.

El año siguiente se armonizó toda la legislación aduanera de la Unión Europea en el Código Aduanero Comunitario que pretendía evitar una interpretación divergente de las disposiciones aduaneras en los distintos países miembros.

El abandono de los trámites aduaneros en 1993 dio lugar a la instauración del Sistema Intrastat de recopilación de información estadística sobre intercambio de bienes entre los Estados miembros directamente en las empresas.

También el Sistema de Información Aduanero (SIA) mejoró la cooperación entre las autoridades administrativas para luchar contra el fraude y garantizar la correcta aplicación de la normativa aduanera.

Por último, el Programa de Acción Aduana 2007 tiene por objeto la aplicación uniforme de la legislación aduanera en todo el territorio de la Comunidad, la prevención del fraude y el fomento de la cooperación entre las administraciones de aduanas.

En otro orden de cosas, durante los años noventa en el contexto internacional de las aduanas y del comercio hubo grandes cambios. Entraron en vigor los nuevos acuerdos del GATT, los países de Europa central y oriental se incorporaron a los intercambios comerciales internacionales y se detectó un aumento del tráfico de productos ilícitos (drogas, armas, materiales nucleares, especies de fauna y flora protegidas, falsificaciones, etc.). Todos estos acontecimientos crearon la necesidad de cooperación y asistencia mayor entre las administraciones aduaneras comunitarias y las de terceros países.

Además, la Unión Europea se comprometió con otros países a desarrollar programas de

intervenciones, el Reglamento sobre los obstáculos al comercio y Paralelamente a la introducción de la Nomenclatura Combinada, se creó la base de datos informatizada TARIC (Arancel Aduanero Integrado de las Comunidades Europeas) con el fin de definir las disposiciones comunitarias aplicables a cada mercancía. Desde el año 2000 se encuentra disponible gratuitamente en el "servidor Europa" una base de datos electrónica de cl (Tariff Data Diseminación System) junto a otra denominada QUOTA (contingentes arancelarios asif y límites arancelarios máximos).

las medidas de salvaguardia:

- La política antidumping está destinada a combatir la práctica de exportar mercancías a precios inferiores a los que tienen en el mercado interior productos similares (dumping).
- La política antisubvenciones impediría la importación de productos mantenidos artificialmente a bajo precio con ayudas públicas en el tercer país de origen.

int  
ern  
aci  
on  
al  
de  
cl  
asif  
ica  
ció  
n,  
el  
Sis  
te  
ma  
Ar  
mo  
niz  
ad  
o,  
ges  
tio  
na  
do  
p  
or  
la  
Or  
ga  
niz  
aci  
ón  
unt  
pa  
ra  
el  
uni  
ón  
la  
oli  
sac  
p  
st  
nte  
sido  
me  
sa  
co  
me  
ci  
con  
o  
lt  
ca  
Mu  
ndi  
al  
d  
e  
A  
du  
an  
as.  
nti  
no  
n  
a  
a  
su



Concretamente, estas dos políticas se traducirían en el restablecimiento temporal de derechos de aduana sobre las importaciones en cuestión.

- La Unión Europea podría también limitar los flujos de productos importados con salvaguardias que sólo se aplicarían si se probara que esas importaciones habían aumentado irregularmente, causando un perjuicio a los productores nacionales. Estas medidas debían ser no discriminatorias, es decir, debían aplicarse a todas las importaciones del producto referido sin distinción de origen.

Asimismo, en un contexto de desarme arancelario general, la Unión se dotó de mecanismos para detectar los obstáculos al comercio con los que se encontrarán las empresas comunitarias en sus exportaciones hacia terceros países así como garantizar un seguimiento constante del problema hasta conseguir una solución aceptable.

En el resto de puntos de la política Comercial Autónoma había que destacar los aspectos que afectaban al régimen de importación, al de exportación y al de defensa comercial:

- En la importación.- Hubo que establecer un régimen común a aplicar a las procedentes de terceros países.
- En el régimen de exportación.- Como en las importaciones, se estableció el principio general de libertad de exportación y se planteaba la posibilidad de adoptar medidas transitorias de salvaguardia en caso de escasez o desabastecimiento de algún producto. La gestión de las restricciones seguiría en manos de las autoridades de cada país miembro pero cuando se trataran de contingentes de exportación, el reparto se haría global.
- En la defensa comercial.- Se permitiría a la Unión Europea levantar provisionalmente barreras para defender su mercado en casos de competencia desleal o grave amenaza para el sector productor correspondiente.

En resumen, durante decenios se ha ido fraguando una legislación aduanera comunitaria para garantizar el trato homogéneo de las mercancías que cruzan en las fronteras de la Comunidad. La unión aduanera se completó más tarde con una legislación fitosanitaria y veterinaria.

La política comercial común de la Unión Europea funciona a dos niveles. Por una parte, en la Organización Mundial del Comercio (OMC), donde participa activamente en el establecimiento de las normas del sistema multilateral de comercio mundial. La mayor parte del comercio exterior de la Unión Europea se rige por los acuerdos multilaterales negociados dentro de la OMC.

También destaca la importancia del Órgano de Solución de Diferencias (ORD), auténtico árbitro que permite tratar directamente las acusaciones de violación de las normas multilaterales, en vez de dejar que los gobiernos recurran a acciones unilaterales.

## 4.4. ACUERDOS DE LA UNIÓN EUROPEA CON TERCEROS PAÍSES

y el Mediterráneo Meridional y Oriental. La finalidad es apoyar el crecimiento y el desarrollo sostenibles de sus socios y que dispongan de los recursos para luchar contra la pobreza. En esa línea se han firmado acuerdos preferenciales y negociaciones multilaterales con los que se pretende la eliminación de los obstáculos al comercio.

Los principales acuerdos son:

- El Espacio Económico Europeo (con Noruega, Islandia y Liechtenstein).

Firmado el 2 de mayo de 1992 entre los doce Estados miembros de la CE y los siete de la EFTA de entonces (Noruega, Suecia, Austria, Finlandia, Islandia, Liechtenstein y Suiza). Suiza, sin embargo, no pudo ratificarlo debido al resultado negativo del referéndum celebrado en diciembre de 1992. El Acuerdo EEE, que establecía un mercado común de 375 millones de habitantes y aproximadamente la mitad del comercio mundial, entró en vigor en 1994.

- Futuras ampliaciones.

Existe nueve países que pretenden la adhesión: Croacia, Albania, Turquía, Islandia y todos los países de la antigua Yugoslavia (salvo Eslovenia, que ya es miembro).

Las negociaciones de adhesión con Croacia concluyeron el 30 de junio de 2011. Una vez completado el procedimiento de ratificación en todos los Estados miembros y en Croacia, la fecha prevista para la adhesión es el 1 de julio de 2013.

Islandia ya está muy integrada con la UE en virtud de su pertenencia al Espacio Económico Europeo desde 1994, así como al espacio Schengen, que garantiza a sus ciudadanos libertad para viajar y trabajar en toda la Unión. A través del EEE, Islandia ya participa en el mercado único financiando la cohesión social y económica de Europa.

Islandia presentó al Consejo su solicitud de adhesión en julio de 2009 y la Comisión emitió su dictamen el 24 de febrero de 2011.

La UE estableció una unión aduanera con Turquía en 1995. Su ámbito es el comercio de productos manufacturados entre ambas partes y su alineación con determinadas políticas de la UE, tales como reglamentación técnica de productos, competencia y legislación sobre propiedad intelectual. El comercio UE-Turquía de productos agrícolas y siderúrgicos está regulado por acuerdos preferenciales separados.

Turquía es candidato a adherirse a la UE a raíz del Consejo Europeo de Helsinki de diciembre de 1999, las negociaciones comenzaron en octubre de 2005 con el examen analítico de la legislación de la UE (el denominado proceso de 'screening') y el 18 de febrero de 2008 el Consejo adoptó una Asociación para su Adhesión.

- La Política Europea de Vecindad (PEV).

Es un mecanismo de acercamiento de la Unión Europea a sus vecinos del este y del sur para trabajar sobre la construcción, a largo plazo, de un espacio común de valores compartidos. Lo esencial de la PEV sería una futura integración sólo en el mercado interior y la profundización de la cooperación política con Armenia, Azerbaiyán y Georgia.

Con los Balcanes Occidentales, en junio de 2003, el Consejo Europeo de Salónica acordó como prioridad la integración en la Unión de los países de los Balcanes Occidentales

Por otra parte, la Unión Europea ha negociado sus propios acuerdos comerciales bilaterales con Albania, Antigua y República Yugoslava de Macedonia (AR), Bosnia y Herzegovina, país es o grupos regionales. La ayuda al desarrollo y la cooperación, originariamente centrada en la y Serbia y Montenegro. En África se ha ampliado el medio de la década de los setenta a Asia, Iberoamérica



Con Europa Oriental y Asia Central, tras la última ampliación la Unión Europea, comparte frontera con algunos de estos países (Rusia, Ucrania, Bielorrusia y Moldavia) lo que debería intensificar el diálogo y las relaciones que desde los años noventa se han ido formalizando.

También la Unión concedía gran importancia a la relación de "partenariado estratégico" con Rusia. El Acuerdo de Colaboración y Cooperación, en vigor desde diciembre de 1997, amplió la relación bilateral y las áreas fundamentales, concretada en mayo de 2005 en la Cumbre UE-Rusia con las Hojas de Ruta para la creación de "Cuatro Espacios Comunes" (en la economía, en la libertad, la seguridad y la justicia, en la seguridad exterior y en la investigación, la educación y la cultura).

Con Ucrania las relaciones se asentaron en el Acuerdo de Cooperación y Colaboración, en vigor desde 1998, que establecía como áreas prioritarias de cooperación la economía y el comercio, la aproximación legislativa, la energía y la seguridad nuclear el medioambiente, el transporte y la ciencia y tecnología.

- Acuerdos con los Estados de la cuenca mediterránea.

Entre 1998 y 2005, la Unión Europea firmó siete acuerdos de asociación con países del sur del Mediterráneo (Líbano, Argelia, Egipto, Jordania, Israel, Marruecos y Túnez) en un marco para el diálogo político y la liberalización progresiva de los intercambios comerciales entre ambas partes. La asociación euromediterránea se inició en 1995 por el Proceso de Barcelona basada los principios de reciprocidad, solidaridad y codesarrollo.

En la cooperación económica, comercial y financiera, se centran en la liberalización progresiva del comercio, el desarrollo sostenible de la región y las inversiones. Los acuerdos de asociación prevén la creación de una zona de libre comercio en el Mediterráneo en cumplimiento de las normas de la Organización Mundial del Comercio

(OMC) y tras un período transitorio de doce años. No obstante, los intercambios entre la UE e Israel son ya objeto de una liberalización.

La libertad de circulación de mercancías entre la UE y los países mediterráneos se conseguirá tras: la supresión progresiva de los derechos de aduana; la prohibición de

las restricciones cuantitativas aplicables a las exportaciones e importaciones, así como de la prohibición de todas las medidas de efecto equivalente o discriminatorias entre las partes.

Estas normas se aplican tanto a la importación de productos industriales, a los intercambios de productos agrícolas, transformados o no, y a los productos de la pesca.

En el derecho de establecimiento y la prestación de servicios, se reiteran los compromisos suscritos en el marco del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS). Además, los socios deben alcanzar la liberalización completa de capitales tan pronto

como se reúnan las condiciones. Por último, se aplica un mecanismo para resolver las diferencias comerciales.

- Los Convenios con los países ACP (Africa, Caribe y Pacífico).

La Unión Europea y los países ACP mantienen relaciones privilegiadas de carácter

En la cooperación económica y comercial, el Acuerdo se ajusta a las normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y permite a los países ACP participar plenamente en el comercio internacional.

Prevé la negociación de acuerdos regionales de colaboración económica para liberalizar el comercio y promoviendo la cooperación y la ayuda. En el tema comercial no se limita a las prácticas comerciales, sino que también se extiende a la protección de los derechos de propiedad intelectual o al respeto de las normas internacionales laborales.

Dentro de estos acuerdos, el FED promueve el desarrollo económico, social y cultural, financiando proyectos de apoyo. El FED no forma parte del presupuesto comunitario, se financia con las contribuciones de los Estados miembros de la UE, el presupuesto 10º Fondo Europeo de Desarrollo (2008-2013) es de 22.682 millones de euros.

La Comisión Europea gestiona también 1.000 millones del Presupuesto General de la Unión Europea para financiar actividades en: seguridad alimentaria, protección del medio ambiente y de bosques tropicales, apoyo a la Democracia y a los Derechos Humanos, lucha contra el Sida, contra las drogas, apoyo a la industria del plátano, etc.

La Comisión junto con cada Estado socio define los sectores prioritarios en los que se concentrará la ayuda, en el marco de un Documento de Estrategia País y de un Programa Indicativo Nacional para todo el período. Los documentos se someten a una revisión intermedia a mediados de dicho período.

Para la identificación de proyectos individuales, se elabora una Ficha de Identificación con indicaciones de las acciones del presupuesto y de las autoridades nacionales que lo gestionarán. Una vez realizado el estudio de identificación, se prepara el documento definitivo del proyecto/programa.

Los programas se discuten en el Comité FED en el que participan representantes de los Estados miembros. Una vez aprobado el presupuesto se convocan las licitaciones correspondientes.

- Los acuerdos con países de América Latina.

A principios de los noventa las relaciones entre ambas se incrementaron dentro de los siguientes esquemas de cooperación.

» a. Relaciones Generales.

> UE y el Grupo de Río.

El Grupo de Río es la principal estructura de concertación política a escala continental, se trata de un Mecanismo Permanente de Consulta y Concertación Política de América Latina y el Caribe.

Las relaciones entre la Unión Europea y el Grupo de Río quedaron institucionalizadas

el 20 de diciembre de 1990. La primera reunión tuvo lugar en Luxemburgo y en la actualidad se celebran cada dos años con encuentros en Europa o en países latinoamericanos.

El Grupo de Río constituye para la Unión Europea el foro más amplio de diálogo

político,  
económico y social, formando parte de su programa de cooperación a largo plazo.

olítico y económico con esos países. Aunque no tenga personalidad jurídica es la

entidad donde confluyen la mayoría de los países latinoamericanos



s y del C  
aribe.  
El Acuer  
do de C  
onstitución  
de 2000  
reemplazó  
y sustituyó  
a los  
conveni  
os anter  
iores

mbas pa  
rtes se r  
eunen p  
ara trata  
r temas  
fundame  
ntales co  
mo la co  
nsolidaci  
on  
(de Yaun  
de y de  
Lomé),  
ofrece e  
l marco  
general  
actual d  
e las rel  
aciones  
entre la  
Union

e la dem  
ocracia  
a. Integra  
cion regi  
onal, las  
relacione  
s econo  
micas y c  
omercial  
es.  
y los 79  
países. A  
CP. Al Ac  
uerdo se  
añadier  
on unos  
compon  
entes fin  
ancieros  
a través  
del

Fondo E  
uropeo  
de Desa  
rrollo (F  
ED).

A

d

M

anual de Co  
mercio Inter  
nacional

Capítu  
lo 1: Entorn  
o Económic  
o Internacio  
nal

la política social, el medio ambiente, la educación y la lucha contra el tráfico de estupefacientes entre otros.

La I Reunión Ministerial fue en Luxemburgo (abril de 1991), la II en Santiago de Chile (mayo de 1992), la III en Copenhague (abril de 1993), la IV en Sao Paulo (abril de 1994), la V en París (marzo de 1995), la VI en Cochabamba (Bolivia, en abril de 1996), la VII en Noordwijk (Países Bajos, abril de 1997), la VIII en Panamá (febrero de 1998), la IX Reunión en Vilamoura (Portugal, febrero de 2000), la X en Santiago (Chile, marzo de 2001), la XI en Vouliagmeni (Grecia, marzo de 2003), la XII en Luxemburgo (mayo de 2005), la XIII en Santo Domingo (República Dominicana, abril de 2007) y la XIV en la República Checa en el 2009.

> *La Asociación Estratégica entre la UE e Iberoamérica y el Caribe (ALC - UE).*

La Unión Europea, Iberoamérica y el Caribe comparten valores como el respeto a los derechos humanos y los principios democráticos, la economía de mercado, y la voluntad de compartir los beneficios de la globalización y del nuevo progreso tecnológico.

Se reunieron por primera vez en junio de 1999 en Río de Janeiro y decidieron construir sobre esta base una "asociación estratégica" entre las dos regiones para reforzar el entendimiento político, económico y cultural. A la primera Cumbre UE-ALC le siguieron Madrid (mayo de 2002), Guadalajara, Méjico (mayo de 2004), Viena (2 de mayo de 2006), Lima (mayo de 2008), España (2010).

#### » b. Relaciones Regionales.

La UE es firme partidaria de la integración regional, por considerar que contribuye a promover un mejor entendimiento entre países vecinos, reforzando así el sistema multilateral a escala global. En ese sentido reforzaría sus relaciones con los casos de integración en América Central, la Comunidad Andina y MERCOSUR.

> *La UE y América Central.*

La UE y los seis países Centroamericanos (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá) mantienen acuerdos que abarcan el diálogo político, la cooperación y un régimen comercial favorable.

En 2010, la UE firmó con Centroamérica su primer Acuerdo de Asociación, el tipo más avanzado que la UE puede firmar con un país o región y que se compone de tres capítulos: comercio, diálogo político y cooperación.

Dentro del esquema de Mercado Común Centroamericano, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), creado en 1960 y con sede en Tegucigalpa, tiene por objeto promover la integración y el desarrollo de sus socios fundadores.

El BCIE actúa a través de su Estrategia Institucional, que para el período 2010-2014 se denomina "Competitividad con Integración y Desarrollo Social" con sus tres ejes: Desarrollo Social, Integración Regional y Competitividad, con un eje transversal de Sostenibilidad Ambiental y una Política de Equidad de Género.

> *La UE y la Comunidad Andina de Naciones (CAN).*

Tras la ruptura de las negociaciones de un Acuerdo de Asociación sobre temas político, comercial y de cooperación producida en el segundo semestre del 2008, se decidió separar temas y países en las negociaciones, esto es: continuación de las negociaciones regionales con la CAN como un interlocutor único en Diálogo político y Cooperación y negociaciones comerciales y "con múltiples partes" con los países que quisieran progresar más rápidamente.

Estas últimas conversaciones se iniciaron con Perú, Colombia y Ecuador en febrero del 2009. Las negociaciones con Perú y Colombia concluyeron con éxito en marzo del 2010. Ecuador decidió suspender su participación en julio del 2009.

Señalar que dentro de la CAN, se constituyó en 1970 la Corporación Andina de Fomento (CAF), un banco de desarrollo conformado por países de América Latina, el Caribe y Europa, así como por 14 bancos privados de la región andina.

La Institución, con sede en Caracas, a través de operaciones de crédito y aportando recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos del sector público y privado de Latinoamérica, promueve el desarrollo sostenible y la integración regional, mediante una eficiente movilización de recursos para la prestación de servicios financieros múltiples, de alto valor añadido, a clientes de los sectores público y privado de los países accionistas.

Como intermediario financiero, capta recursos y promueve inversiones y oportunidades de negocios hacia la región en operaciones para la mejora de la competitividad, el desarrollo de la infraestructura social y económica, el apoyo a la integración física y fronteriza, el desarrollo de la pequeña y micro empresa, la consolidación de los mercados financieros nacionales y regionales, potenciar el capital humano, y la reforma y modernización del Estado.

> *La UE y MERCOSUR.*

Se trata de la zona con la que los europeos tenían más relaciones económicas. Este nuevo mercado común fue la respuesta que Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay dieron el 26 de marzo de 1991 para afrontar cambios internos, regionales y globales, y que a partir de enero de 1995 se convirtió en una unión aduanera.

En la Cumbre de Madrid de 2002 se aprobó un plan para favorecer el comercio y en Lisboa (octubre de 2004) los Ministros de Mercosur y de la UE reiteraron la importancia que prestan a la negociación de un Acuerdo de Asociación para estrechar los lazos políticos, económicos y comerciales entre ambas partes.

La Comisión aprobó el 25 de septiembre de 2002 el Programa Indicativo Regional de la Cooperación UE-Mercosur durante el período 2002-2006. Los aspectos prioritarios fueron la consolidación del mercado interior de Mercosur, el refuerzo a ese proceso y el apoyo a la sociedad civil.

> *UE-CARIFORUM.*

oyo al desarroll  
o de los países f  
undadores.  
Estos países m  
y Orientales.

En estos m  
omentos son M  
éjico, Taiwán, Ar  
gentina, Colom  
bia y España.

on excepción d  
e Cuba, los paí  
ses del Caribe  
forman parte d  
el grupo ACP y,  
por

A través de l  
as licitaciones,  
el BCIE brinda a  
los países socio  
s el servicio de a  
dministrar  
ento vinculado  
nca por el Ayu  
nto de Cotonú.

sus proces  
os licitatorios d  
e una forma efi  
ciente y transp  
arente (realizac  
ión de los

procesos de  
adquisiciones  
en nombre de l  
a entidad del se  
ctor público: O  
bras, bienes  
y servicios  
de consultoría).

e

C

t

M

anual de Comercio In  
ternacional C

apítulo 1: Entorno Ec

onómico Internacion

al

» c. Relaciones Bilaterales.

La UE ha desarrollado relaciones con países de forma bilateral. Casos de Méjico y Chile.

> *UE-Méjico.*

El Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre Méjico y la Unión Europea, conocido como: Acuerdo Global, era parte de uno de los instrumentos de política exterior más ambiciosos de Méjico. En sus tres vertientes, diálogo político, cooperación, y liberalización comercial, contiene los elementos para dar un nuevo ímpetu a la relación bilateral.

En lo políticos, el Acuerdo institucionaliza el diálogo a nivel presidencial, ministerial, y de altos funcionarios, lo que otorga a Méjico un foro privilegiado para abrir la vía de nuevas formas de cooperación en favor de los objetivos comunes, incluso mediante iniciativas conjuntas en el plano internacional y, más concretamente, en la paz, la

seguridad y el desarrollo regional.

En Cooperación, prevé la posibilidad de actuar en veintinueve sectores, entre los que se incluyen la sociedad de la información, formación y educación, lucha contra las drogas, asuntos sociales y de superación de la pobreza, refugiados, derechos

humanos y democracia.

En Comercio, se sentaron las bases para un tratado de libre comercio entre ambas partes. Se estimaba la eliminación total de aranceles en el sector industrial a más

tardar el primero de enero de 2007, se promovían las complementariedades en el sector agrícola con un marco jurídico para la liberalización del comercio de servicios, la promoción de los flujos de inversión directa, la protección de los derechos de propiedad intelectual, las compras de gobierno y la solución de controversias.

> *UE-Chile.*

En diciembre de 1990, tras la restauración de la democracia en Chile, la Unión Europea firmó un primer Acuerdo Marco de Cooperación que supuso el restablecimiento oficial de las relaciones políticas.

En junio de 1996 se firmó un segundo Acuerdo Marco de Cooperación que sustituyó al primero, con el objetivo de establecer una asociación de carácter político y económico entre las dos partes.

Tras las negociaciones correspondientes, la Unión Europea y Chile firmaron un

Acuerdo de Asociación el 18 de noviembre de 2002, que entró en vigor el 1 de marzo de 2005, incluía el diálogo político, los intercambios comerciales y la cooperación. Aunque estuvo inspirado en el acuerdo con Méjico, fue el ejemplo más sofisticado de una relación integral con un país latinoamericano.

El Acuerdo de Asociación con Chile introduce contenidos políticos, sobre cooperación y comercio de bienes y servicios, compras públicas, movimientos de capital, inversiones, propiedad intelectual, normas sobre competencia, obstáculos técnicos al comercio, defensa comercial y origen, entre otros. Comprende, además, acuerdos

sobre vinos y licores, cuestiones sanitarias y fitosanitarias y un eficaz sistema sobre

través de la cláusula democrática, los efectos del Acuerdo pueden ser suspendidos si se interrumpe el proceso democrático.

La UE y Chile también firmaron en septiembre de 2002 un Acuerdo de Cooperación Científica y Tecnológica.

Desde 2003 se han convocado en el marco del Acuerdo de Asociación una serie de Consejos de Asociación, Comités de Asociación y Cumbres UE-Chile, así como diversos encuentros reservados al diálogo político. Además, el Acuerdo de Asociación ha repercutido considerablemente en las relaciones comerciales y la cooperación bilateral. El primer Consejo de Asociación UE-Chile tuvo lugar en marzo de 2003 en Grecia y el primer Comité de Asociación en Bruselas en diciembre de ese año. De cara a la ampliación de 2004 hubo que adaptar el Acuerdo.

## 4.5. COOPERACIÓN y DESARROLLO EN LA UNIÓN

### EUROPEA

Desarrollo y Cooperación - EuropeAid es una nueva Dirección General responsable de diseñar

las políticas de la UE en apoyo a los países más necesitados con la entrega de ayuda a través de programas y proyectos en todo el mundo. La nueva Dirección General va a simplificar la

comunicación al actuar como una "ventanilla única" para los interesados dentro y fuera de

la UE.

EuropeAid tiene por objeto enviarla la ayuda donde más se necesite con un análisis cuidadoso antes de comprometer los fondos. Para ello se establecen controles para garantizar que el dinero se gasta con eficacia y asegurar que se cumplen con los estándares de calidad.

Para la perspectiva financiera de 2007 - 2013, la UE ha adoptado un paquete de nuevos instrumentos para la ejecución de la ayuda externa: Instrumento de Cooperación al Desarrollo (ICD), el Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación (IEVA) y el Fondo Europeo de Desarrollo (FED) al que nos referiremos más adelante.

El Instrumento de Cooperación para el Desarrollo (ICD) se lanzó en enero de 2007 sustituyendo a una amplia gama de instrumentos geográficos y temáticos. El ICD abarca tres componentes:

- los programas geográficos de apoyo a la cooperación en 47 países en desarrollo en

América Latina, Asia y Asia Central, la región del Golfo (Irán, Irak y Yemen) y Sudáfrica.

- Programas temáticos que benefician a todos los países en desarrollo (incluidos los cubiertos por el IEVA y el FED).

- Programa de medidas de acompañamiento para los 18 países ACP signatarios del Protocolo del Azúcar, con el fin de ayudarles y adaptarse tras la reforma del régimen azucarero de la UE.

En caso de convocatoria de propuestas y licitaciones en cada una se especificarán los criterios de elegibilidad.

en foros internacionales. Lo largo de este capítulo se han destacado los aspectos más relevantes que condicionan

A

e

el entorno en el que nos movemos. Como se puede apreciar, se trata de un conjunto muy

Entre los principios generales se incluyen democracia y derechos humanos, desarrollo sostenible, distribución equitativa de los beneficios del Acuerdo, buen gobierno. A

a

amplio de variables y matices que nos vienen impuestos desde fuera y que son necesarios

M



tener en cuenta a la hora de hacer un diagnóstico completo de las posibilidades de abrirse camino en la internacionalización.

## CASO PRÁCTICO FINAL

Un reciente informe sobre la internacionalización, recogía las siguientes ideas:

“La globalización de la economía he generado:

- Una creciente rivalidad internacional de países y de empresas.
- La permanente aceleración de la innovación tecnológica.
- Los procesos de integración económica.
  
- El incremento de las importaciones procedentes del sudeste Asiático.
- La creciente integración de los mercados financieros internacionales.
  
- La mayor cooperación económica a nivel internacional.

Estos hechos han afectado a las empresas de manera directa:

- Abriendo nuevas oportunidades de expansión en el exterior.
- Cambiando sus esquemas, no es lo mismo administrar y comercializar dentro

de las fronteras de un país, que tener presencia en los mercados internacionales con costumbres y hábitos diferentes en el consumidor, características propias de la distribución y comercialización, legislación diferente, comportamiento propio de las economías y sus mercados, etc.

- Con un entorno económico internacional es cada vez más dinámico y global

que se refleja, en el enorme crecimiento del comercio mundial en las últimas décadas del siglo XX y en el auge de la inversión directa en el extranjero que creció a tasas no previstas.

Resumiendo: al iniciar una empresa su proceso de internacionalización debe realizar un acucioso análisis de las ventajas competitivas que podrían lograr en el plano internacional, las cuales una vez identificadas le permitirán adoptar

decisiones respecto del proceso, mucho más claras y lógicas.

El proceso de conformación de la Comunidad Europea ha puesto en discusión el concepto tradicional de nación o país. Desde el punto de vista de su mercado, las

compañías que quieran incursionar en él podrán desarrollar una estrategia global

a nivel del continente, caso también de NAFTA, MERCOSUR, etc.

## CUESTIONES A DEBATE

Ante lo expuesto en el texto:

- ¿En qué medida crees que los Organismos internacionales han favorecido el desarrollo de las corrientes comerciales y dan seguridad a los mercados financieros?
- ¿Cómo favorecen los flujos de inversiones?
- ¿Consideras que los Organismos internacionales facilitan la difusión de datos fiables sobre el estado de la coyuntura económica internacional y la de las economías particulares?
- ¿De qué manera la internacionalización se puede vincular al deseo de conseguir un mundo más equilibrado económica y socialmente?
- Señala otros temas de interés recogidos en el texto y que se relacionen con el contenido del capítulo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS y WEBGRÁFICAS

Cuenca, E. (2002): Europa e Iberoamérica. Editorial Síntesis.

Cuenca, E. (2007): Economía de la Unión Europea. Pearson

Cuenca, E. (2004): Organización Económica Internacional. Pearson.

Díaz Mier, M.A. (1996): Del GATT a la OMC. Síntesis.

Fernández, D. (2007): Fundamentos Económicos de la Unión Europea. Thomson

Jordán, J.M. y otros (2008): Economía de la Unión Europea. Editorial Civitas.

Krugman, P (1992), Geografía y comercio. Bosch.

Lobejón, L. F. (2001), El comercio internacional, Akal.

Requeijo, J. (2009): Odisea 2050. La economía mundial en el siglo XXI. Alianza Editorial.

Stiglitz, J. E. (2006): Cómo hacer que funcione la globalización, Taurus

Tamames, R. Huerta, B. G. (2010): Estructura Económica Internacional. Alianza Editorial

Tamames, R. y López, M. (2002): La Unión Europea. Alianza Editorial.

Tugores, J. (2002): Economía internacional. Globalización e integración regional. McGraw Hill.

Varela, M. (coord.) (1991): Organización Económica Internacional. Problemas actuales de la

in e  
mba  
rgo l  
a int  
erna  
cion  
aliza  
ción  
no  
es u  
na t  
area  
fáci  
l ya  
que  
múlt  
iples  
fue  
rzas

con  
omí  
a m  
undi  
al. Pi  
rámi  
de.

bsta  
culiz  
an a  
las  
emp  
resa  
s en  
todo  
el  
mun  
do a  
glo  
baliz  
arse.

a re  
duc  
ción  
de b  
arre  
ras

araática, la  
nc  
ela  
ria  
sy  
no  
ara  
nc  
ela  
ria  
s,l  
as i  
nv  
ers  
ion  
es  
yel  
rá  
pid  
o  
d  
esa  
rrol  
lo t  
ecn  
oló  
gic  
o, l  
a r  
evo  
luci  
ón  
de  
las  
co  
mu  
nic  
aci  
on  
es  
yl  
a i  
nfo  
rm

creciente similitud de los países en cuanto a las demandas de los consumidores, el aumento de la competencia extranjera en los mercados locales, etc, son razones de más para que los negocios se globalicen.”

# **CAPÍTULO 2: EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL**

Dr. F. J. Fuentes García y Dra. S. M<sup>a</sup> Sánchez Cañizares  
Universidad de Córdoba

Dra. J. Martín Armario y Dra. M<sup>a</sup> A. Rastrollo Horrillo  
Universidad de Málaga



# INDICE DEL CAPÍTULO

Objetivos del capítulo .....	55
1. Razones y Barreras para la Internacionalización .....	56
1.1. Concepto de internacionalización.....	56
1.2. Razones internas y externas .....	57
1.3. Barreras a la internacionalización .....	60
1.4. Diagnóstico de arranque del proceso de internacionalización .....	62
2. Estrategias de Internacionalización .....	63
2.1. Estrategia global, multipaís y transnacional .....	63
2.2. Etapas del proceso de internacionalización .....	69
2.3. Factores que inciden en el modo de entrada en mercados exteriores .....	72
2.4. Principales modos de entrada .....	74
2.5. Subcontratación/deslocalización e internacionalización .....	76
3. Organización de la Empresa Internacional .....	78
3.1. Mecanismos de coordinación y control .....	79
3.2. Tipologías de estructuras organizativas .....	81
3.3. Los recursos humanos en la internacionalización .....	87
4. La Internacionalización de Servicios .....	89
4.1. Importancia y modos de internacionalización de los servicios .....	89
4.2. Factores que impulsan la internacionalización de las empresas de servicios .....	90
4.3. Características distintivas y modos de entrada en la internacionalización de los servicios .....	91
4.4. Estrategias de internacionalización de los servicios .....	93
5. Instrumentos de Apoyo a la Internacionalización .....	94
5.1. Administraciones e instituciones relacionadas con la internacionalización .....	94
5.2. El apoyo desde las administraciones públicas .....	98
5.3. Cámaras de comercio y asociaciones empresariales .....	100
5.4. Actividades de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior-Extenda .....	103
Resumen .....	106
Caso práctico final .....	106
Cuestiones a debate .....	107
Referencias bibliográficas y webgráficas .....	107

# OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Conocer en profundidad el funcionamiento del comercio internacional; analizar ventajas y fuerzas competitivas.
- Ser capaz de entender las principales teorías sobre el conocimiento científico en el área de la internacionalización empresarial.
- Analizar oportunidades y riesgos de las transacciones internacionales y los instrumentos más adecuados utilizados en el comercio internacional.
- Comprender la complejidad de las decisiones conociendo las múltiples problemáticas tanto de la comercialización, prestación de servicios y de la realización de actividades empresariales en empresas transnacionales.
- Conocer los instrumentos de apoyo a la internacionalización de actividades empresariales.

Tras analizar en el capítulo precedente las tendencias imparable de la globalización de los mercados internacionales, en este capítulo nos introduciremos en las razones, trabas y los procesos que llevan a las empresas a lanzarse a la internacionalización.

Partiendo del concepto de lo qué es internacionalización iremos avanzando en los retos del viaje a la internacionalización, analizando como la estructura organizativa debe adecuarse a las necesidades del proceso, del diagnóstico imprescindible antes de afrontar los retos de los mercados exteriores y de los principales instrumentos que pueden apoyarnos.

## Ejemplo 2.1. BREVE CASO INTRODUCTORIO: FAASA

El Grupo FAASA fue fundado en 1966 en Palma del Río (Córdoba) dedicándose a prestar servicios de aeronavegación, especialmente la defensa forestal, formación de pilotos y labores de mantenimiento. Trabaja principalmente con equipos costosos (helicópteros y aviones de carga) que principalmente se utilizan en España durante el verano, las fechas con mayor riesgo de incendios. En 2005 decidió establecerse en el hemisferio Sur, en Chile, de forma que durante nuestro invierno puede dar ocupación a sus aeronaves y su personal especializado en el verano austral.

¿Por qué inició FAASA esta actividad en Chile?, ¿Qué dificultades existen en la apertura de mercados exteriores?, ¿Qué beneficios y riesgos supone hacerlo?, ¿Qué implicaciones organizativas existen?, ¿Qué ayudas externas se pueden emplear en el proceso? A estas y otras preguntas intentaremos responder en este capítulo.

Fuente: elaboración propia.

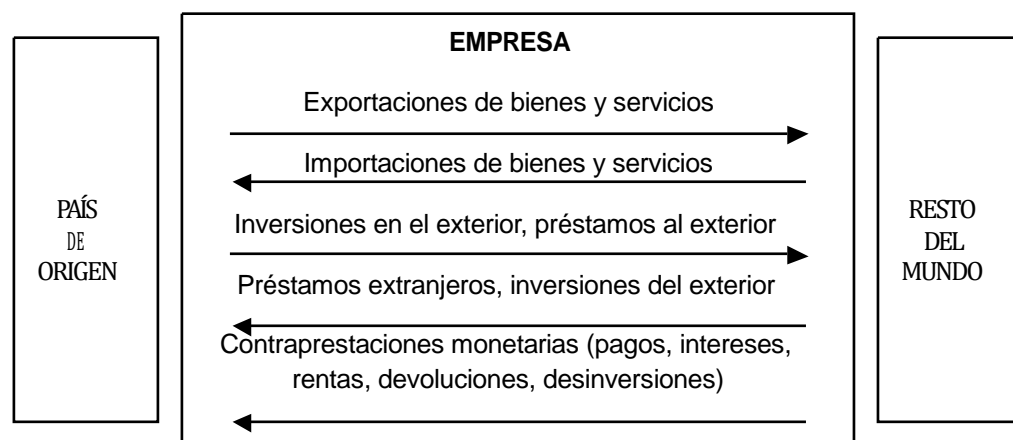
# 1. RAZONES y BARRERAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

## 1.1. CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Tal como afirma Arias (2008), debemos entender el concepto de internacionalización en sentido amplio incluyendo tanto la actividad de exportación de la empresa como la de importación y la de inversión exterior. Claver y Quer (2001) consideran la internacionalización como un proceso complejo que integra tres etapas: análisis de factores de competitividad (país, sector y recursos y capacidades de la empresa), formulación de estrategias (de entrada, competitivas y funcionales) e implantación (diseño organizativo y mecanismos de control).

En un mundo global, con una gran apertura de los mercados, las empresas buscan la asignación óptima de recursos buscando las materias primas en los mercados más favorables, realizan la transformación en las localizaciones idóneas y deben enviar sus productos o servicios a mercados tan amplios como les permita su dimensión física y su estructura organizativa. Tal como se aprecia en la figura 2.1 tal proceso lleva además aparejados numerosas transacciones financieras corrientes, inversiones y la remuneración de las partes (propietarios, agentes, intermediarios...).

Figura 2.1. Naturaleza de las transacciones internacionales de la empresa



Fuente: Durán (2001)

La actividad de exportación consiste en un proceso de enviar mercancías, o prestar servicios, a varios mercados, de manera habitual, como consecuencia de una política comercial activa, y con el irrenunciable objetivo de que la mercancía se envíe, o el servicio se presta, en tiempo, forma y se recibe importe del precio convenido de antemano (Arias: 2008). Esta definición claramente excluye, las ventas esporádicas o la llamada exportación pasiva, consistente en que la empresa vende a un comprador extranjero que fortuitamente acude a sus instalaciones y se lleva el producto gestionando por él mismo el transporte y cualesquiera trámites necesarios.

## 1.2. RAZONES INTERNAS y EXTERNAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

A priori este proceso de internacionalización regular parece complejo, pero, como muestran las estadísticas de comercio exterior mundial y de los flujos de inversión se está incrementando de forma notable en las últimas décadas. Las cifras globales son suma de comportamientos individuales de las empresas, por lo que podemos preguntarnos ¿qué razones internas y externas hacen que una empresa concreta se lance a la internacionalización?

Se han realizado numerosas aportaciones teóricas a esta pregunta básica, entre ellas destacaremos:

- *Teoría de la organización industrial* (Hymer 1976), existen empresas multinacionales porque determinadas compañías poseen ciertas ventajas competitivas (ej. mejores técnicas de producción, posibilidades de obtener economías de escala, diferenciación de productos...) que les inducen a la expansión internacional para aprovechar tal ventaja. Por ejemplo, la excelencia de Microsoft en el diseño y mejora de productos como Windows o el procesador Word le han llevado a venderlo en todo el planeta.

- *Teoría de la internacionalización* (Coase 1937), se basa en la teoría de los costes de transacción, la internacionalización tiene razón de ser si los beneficios derivados de abrir nuevos mercados, son superiores a los costes de aprendizaje y establecimiento que conlleva la expansión exterior. En el ejemplo de apertura de este capítulo sobre FAASA aplicar esta teoría sería analizar el potencial de la generación de ingresos a obtener con la apertura del mercado chileno que sería viable si todos los costes de apertura y operación del establecimiento en tal mercado son inferiores.

- *Teoría del ciclo de vida del producto* (Vernon 1966), la ubicación de la empresa varía en función del grado de estandarización del producto ofertado. Cuando la diferenciación del producto confiere a la empresa una ventaja monopolística, esta decide exportarla primeramente a países desarrollados y, cuando se pierde paulatinamente la posición oligopolística la compañía debe abandonar el producto o buscar una nueva ubicación donde los costes sean difícilmente alcanzables por sus competidores. Como ejemplo podemos citar que la industria textil moderna arrancó en industrias británicas, posteriormente pasó a países menos desarrollados y actualmente es en los países de menores costes de mano de obra donde principalmente se elabora (por ejemplo en China, India...)

- *Teoría del comportamiento oligopólico* (Vernon 1974 y Knickerboker 1973), matizan que la estructura del mercado explica la internacionalización. En mercados oligopólicos (los que tienen sólo unas cuantas empresas de gran tamaño) las empresas son interdependientes, la expansión de una de ellas fuerza a las rivales para mantener su posición relativa en el mercado a hacerlo también. Como muestra de esta teoría se puede indicar que la industria del automóvil europea (un claro ejemplo de oligopolio) se está expandiendo con un claro paralelismo, así hace años el grupo Volkswagen está incrementando su presencia en el mercado norteamericano y en paralelo Fiat adquirió la estadounidense Chrysler como forma de posicionarse en el mismo mercado.

- *Teoría de la diversificación de riesgos* (Rugman 1981), La motivación de la empresa que se internacionaliza es diversificar las inversiones con lo que los riesgos se diversifican y se protege de los riesgos derivados de coyunturas negativas específicas de cada país. La empresa cordobesa Plastienvase, dedicada a la fabricación de envases, se puede proteger de una mala coyuntura económica en España contando con una amplia cartera de clientes de otros países.

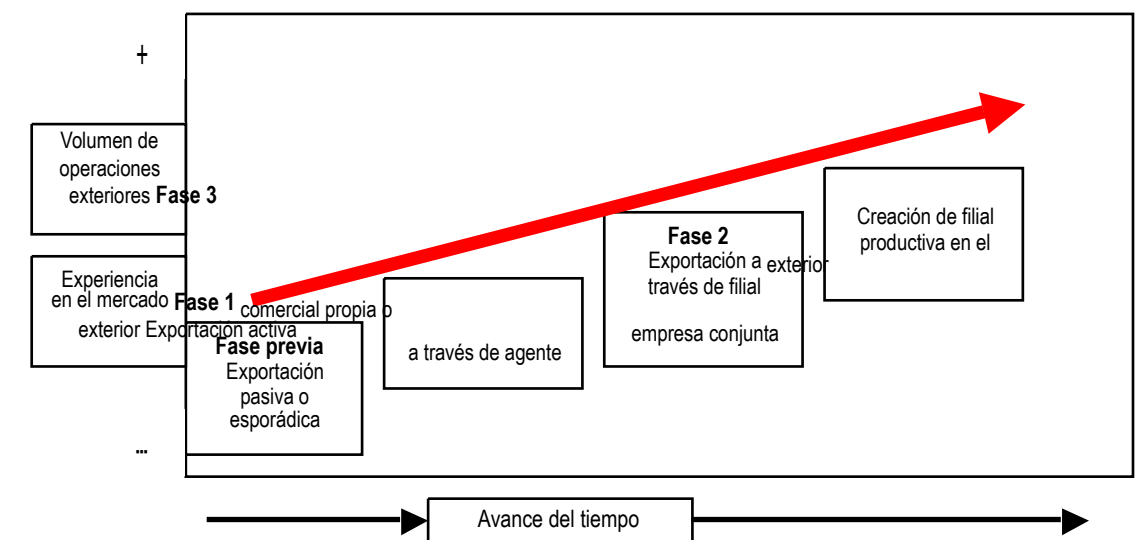
- *Teoría de la localización* (Porter 1990), La dotación de factores productivos de determinados destinos –recursos físicos, localización geográfica y clima, disponibilidad de mano de obra, infraestructuras... suponen un atractivo para la internacionalización. Así, una empresa especializada en generación fotovoltaica como la andaluza Abengoa buscará destinos en los que coincidan muchas horas de sol y una demanda de consumo de electricidad elevada.

- *Teoría ecléctica* (Dunnig 1973), Pretende integrar las teorías anteriores entendiendo que ninguna por separado es completa. Considera que una empresa se decidirá a invertir en el extranjero si concurren tres factores, propiedad de activos tangibles o intangibles, capaces de ser invertidos de forma rentable, que la localización de destino ofrezca ventajas frente a la permanencia en el mercado doméstico; que las empresas encuentren ventajoso explotar los activos ellas mismas en ese otro país. Esto es lo que se llama denomina paradigma OLI (*Ownership, location, internationalization*).

Martín Rojo y Gaspar González (2007) afirman que en el sector turístico existen tres tipos de factores presentes en las decisiones de expansión exterior, poseer una larga experiencia y know how que pueden ser explotados en terceros mercados; existencia de nuevos destinos turísticos en los que estas compañías pueden operar, resultando interesante esta diversificación geográfica y finalmente, encontrar ventajoso instalarse en el exterior, bien mediante inversión directa o bien a través de contratos de gestión o franquicia.

- *Modelo de Uppsala* (Johanson y Valhne 1977), Surgido en la universidad sueca de Uppsala sostiene que las pymes inician su actividad en un país y paulatinamente la lógica de diversas decisiones incrementales pueden conducir a la internacionalización, primero realizan ventas esporádicas en el exterior, más tarde regularizan las exportaciones a través de representantes independientes, continúan el proceso con el establecimiento de sucursales independientes y en último grado de desarrollo establecen unidades productivas en el exterior. El modelo predice que en un país concreto la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en el mismo en la medida que vaya adquiriendo conocimiento de ese mercado (Johanson y Valhne 1990). Este modelo se ha denominado también gradualista, existen muchas evidencias de empresas que ha seguido esta pauta evolutiva.

Figura 2.2. Modelo gradualista o de Uppsala de internacionalización



Fuente: elaboración propia

- A la vista de las aportaciones teóricas podemos afirmar que el proceso de internacionalización no obedece a una única razón, sino que existen causas internas y externas que lanzan a las empresas al proceso de internacionalización. Pla y León (2004) denominan factores *push*, a las razones que suponen un empujón a la internacionalización motivadas por dificultades de los mercados locales (saturación del mercado local, fuerte competencia doméstica y baja rentabilidad en tal mercado...) y factores *pull*, relacionados con la visión preactiva o tirón de los directivos que, al margen de las posibilidades de los mercados domésticos, decididamente apuestan por las oportunidades en los mercados emergentes y la posibilidad de obtener ventajas.

En resumen las principales razones internas que motivan la internacionalización de la empresa son:

- *Reducir los costes empresariales*: Las empresas se llevan parte de las actividades productivas a otros países donde los recursos son más baratos (deslocalización).
- *Obtener el tamaño mínimo eficiente para producir*: En algunas ocasiones este tamaño difícilmente se consigue atendiendo sólo al mercado nacional.
- *Búsqueda de recursos*: el país de destino puede tener determinados factores interesantes (recursos naturales, situación, trabajadores especializados, etc).
- *Disminución del riesgo global*: al igual que cuando se diversifican los productos diversificar los mercados puede reducir el riesgo.
- *Costes de transacción*: Cuando existen costes de transacción importantes la empresa puede reducirlos y disminuir la incertidumbre integrando actividades realizadas en otros países dentro de la organización.
- *Explotación de recursos y capacidades*: explotación de los propios recursos y capacidades poseídos y mejora de su utilización utilizados en mercados mayores.



Como principales causas externas de internacionalización podemos citar:

- *Ciclo de vida de la industria*: cuando el mercado de la empresa comienza a estancarse entrando en fase de madurez, se pueden buscar mercados geográficos en países cuyo mercado está en fase inicial o de crecimiento.
- *Demanda externa*: aunque el mercado nacional no muestre debilidad si se considera que en el exterior existe una fuerte demanda potencial o insatisfecha ello puede hacer aconsejable salir al exterior.
- *Pautas del consumidor*: a veces resulta de gran importancia situarse cerca del consumidor exterior para conocer sus pautas de comportamiento (especialmente si son distintas al país de origen).
- *Restricciones legales*: en países altamente proteccionistas, a veces para evitar altos aranceles a las importaciones u otras restricciones se hace aconsejable establecerse en esos mercados o asociarse a empresas locales.
- *Obtener capacidades tecnológicas en el exterior que no existen en el país de origen*.

### 1.3. BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

La importancia de los factores que estimulan a la internacionalización y sus beneficios tropiezan con barreras organizativas de diversa índole, desde barreras psicológicas (relacionadas con el miedo a salir a un país con reglas de juego desconocidas) a barreras que tienen causas más objetivas en los diferentes departamentos de la empresa, dimensión insuficiente, estructura financiera inadecuada, etc. En la tabla 2.1 se resumen las dificultades del proceso de apertura al exterior en las principales funciones de la empresa.

Tabla 2.1. Principales barreras en la internacionalización

PRODUCCIÓN	VENTAS-MARKETING	FINANZAS-ADMINISTRACION.	ORGANIZACIÓN-REC. HUMANOS
- Falta de tamaño - Elevado coste de adaptación del producto - Dificultades para cumplir normativas	- Falta de información - Intermediarios - Distribución - Costos del transporte - Fuerte competencia - Promoción	- Falta de capital circulante - Acceso a la financiación privada - Riesgos de cobro/cambio - Burocracia compleja - Rentabilidad no inmediata	- Falta de personal especializado - Desconocimiento de idiomas - Falta de tiempo del equipo directivo - No implicación del equipo directivo

En general, la mayor parte de las barreras pueden afrontarse con una

Fuente: Arias (2008) y elaboración propia.

adecuada planificación, que se inicia con un buen análisis de información externa e interna de la empresa y un adecuado análisis de riesgos para minimizarlos (al igual que cuando una empresa acomete cualquier nueva actividad). Actualmente internet está abaratando notablemente el coste de obtener información, mejorando la calidad de la misma y disminuyendo las asimetrías y desventajas de las pymes<sup>1</sup>. Además, las empresas que se inician en la exportación pueden

<sup>1</sup>- Comienza a ser habitual que algunas empresas sean exportadoras desde su mismo nacimiento, estas empresas se denominan Born Global (BN).

apoyarse en diversas instituciones y programas que pueden ayudarlas según se expondrá al final de este capítulo.

Cuervo-Cazurra (2004) afirma que existe una desventaja competitiva en la forma de operar en el exterior frente a las empresas ya establecidas que ha sido denominada a nivel teórico por Hymer(1976) "coste de operar en el extranjero" (cost of doing business abroad) o por Zaheer (1995) "handicap de ser extranjero" (liability of foreignness). Analizando las aportaciones teóricas y diversas investigaciones empíricas Cuervo Cazurra (2004) agrupa en seis tipos las dificultades a la internacionalización. Tres tipos son causadas por los recursos existentes en la empresa: (1) la dificultad de transferir recursos al extranjero, (2) la dificultad de transferir al extranjero las ventajas unidas a los recursos, y (3) la creación de desventajas al transferir recursos al extranjero. Otros tres tipos surgen por la falta de recursos necesarios para: (4) ser una multinacional, (5) competir en la nueva industria, y (6) operar en el nuevo marco institucional. En la tabla 2.2 se indican las posibles soluciones a cada dificultad.

Tabla 2.2. Dificultades a la internacionalización y sus soluciones

Tipo de dificultades	Soluciones
La empresa no logra transferir recursos incluyendo el conocimiento al extranjero	Intercambiar personal entre la casa matriz y la nueva subsidiaria con el objetivo de transmitir conocimiento. Codificar las mejores prácticas, incluyendo qué, cómo, y por qué se utilizan.
La empresa tiene dificultades en transferir al extranjero la ventaja que generan los recursos en el país de origen	Buscar el segmento donde crear valor. Adaptar la operación. Salir del país.
La empresa se encuentra con que los recursos transferidos al extranjero generan desventajas	Adaptar los recursos transferidos a las características del país. Separar la imagen de la empresa de la imagen del país de origen u ocultar el país de origen cuando la desventaja surge por la discriminación del país de origen de la empresa.
La empresa carece de recursos necesarios para ser una multinacional	Invertir en capacidad organizativa y de coordinación antes de internacionalizarse. Utilizar sistemas de información modulares.
La empresa carece de recursos necesarios para competir en el nuevo marco competitivo	Invertir en desarrollar el recurso. Comprar el recurso en el mercado. Adquirir o establecer una alianza con una empresa local para obtener el recurso necesario, evaluando la importancia del recurso frente a los costes de la adquisición o alianza.
La empresa carece de recursos necesarios para operar en el nuevo marco institucional	Emplear personal local y formarlo en la casa matriz. Utilizar consultores especializados en marcos institucionales.

Fuente: Cuervo-Cazurra (2004)

## 1. 4. DIAGNÓSTICO DE ARRANQUE DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las empresas que pretenden iniciarse en la exportación deben realizar un análisis diagnóstico de arranque que se compone de la evaluación del entorno genérico y específico de su sector y también del interior de la misma empresa, analizando los recursos y capacidades y comparándose con los rivales<sup>2</sup>. Tal como se indica al final de este capítulo el diagnóstico de arranque puede ser elaborado con la ayuda de expertos del ICEX o de las agencias públicas de fomento del comercio exterior o por consultores externos. Estos análisis nos permiten elaborar una primera matriz DAFO (acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y planificar las etapas del proceso de internacionalización.

Un buen diagnóstico y la elaboración del plan de internacionalización no garantiza el éxito del proceso, pero puede prevenir errores importantes y permite que la empresa apoye sus acciones en sus potencialidades, aproveche oportunidades y se refuerce frente a sus propias debilidades mitigando amenazas del entorno. En la siguiente tabla se recogen las principales preguntas a las que deberían buscarse respuestas para arrancar el proceso.

Tabla 2.3. Diagnóstico de arranque del proceso de internacionalización<sup>3</sup>.

Preguntas	Elemento a analizar	Resultados
¿A dónde?	Análisis del Entorno Genérico del país de destino. En esta fase será de gran importancia la búsqueda de información con la ayuda de las agencias de promoción exterior (ICEX, Extenda...)	AMENAZAS: Características externas y fuerzas del mercado y entorno que pueden impedir o dificultar el crecimiento de la empresa, la ejecución de sus planes, reducir su eficacia o incrementar el riesgo.
¿Qué?	Análisis del Entorno Específico del mercado y sector de actividad. En particular se analizan las fuerzas competitivas utilizando la metodología de Porter.	OPORTUNIDADES: Aspectos que pueden representar posibilidades de mejorar la rentabilidad de la empresa, mejorar su volumen de ventas y fortalecer su ventaja competitiva sostenible.
¿Con qué? ¿Podemos? ¿Por qué?	Análisis de la empresa que comprende: Análisis de recursos y capacidades de la empresa y cadena de valor. Análisis de viabilidad económica y financiera. Fundamental para el proyecto de internacionalización estimar las necesidades de inversión, financiación, costes y beneficios.	FORTALEZAS: Capacidades y recursos tanto tangibles como intangibles, posiciones alcanzadas, ventajas competitivas que posee la empresa y que le permiten aprovechar las oportunidades del mercado. DEBILIDADES: Aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la empresa. En algunos casos se pueden desarrollar o adquirir externamente recursos que eliminen las debilidades.

¿Queremos?	Análisis de visión empresarial. Determinar si la estrategia de la empresa es compatible con la internacionalización.	Adecuación de la cultura empresarial y de la voluntad de propietarios y directivos a la internacionalización.
¿Qué deseamos? ¿Cuánto? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Con quién?	Plan de internacionalización. Es un plan de negocio adaptado al mercado externo que plasmará el camino a seguir para lograr los objetivos.  En el plan se incluirán tanto actividades a realizar por la empresa como a subcontratar, también los riesgos y formas de cobertura de los mismos.	Definición de objetivos a alcanzar y temporalización de acciones, responsables de las mismas y metas.  Cuadro de mando del proyecto y presentación del mismo ante inversores e instituciones de apoyo.  Periódicamente se revisarán los objetivos a la vista de la evolución de la ejecución.

Fuente: elaboración propia.

## ATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

### 2.1. ESTRATEGIA GLOBAL, MULTIPAÍS y TRANSNACIONAL

La forma de abordar la internacionalización varía de unas industrias a otras. Para Porter(1988) es importante conocer las reglas de juego de la competencia según se trate de *industrias globales o industrias multipaís* que determinarán la estrategia más adecuada:

- Una *industria es global* cuando la posición competitiva de una empresa en un país está afectada por la posición competitiva en otros países y viceversa. Está constituida por una serie de industrias interiores relacionadas en las que los competidores se enfrentan unos a otros sobre bases internacionales. En la estrategia para una industria global, la empresa trata de lograr una ventaja competitiva en dicha industria global, considerando las distintas industrias nacionales como un todo. En una industria global, la empresa debe integrar sus operaciones sobre una base mundial.
- Una *industria es multipaís* cuando la competencia en un país es diferente de la competencia en otros países. Es una industria internacional compuesta por un conjunto de industrias nacionales en las que las empresas pueden competir de forma autónoma en un país en relación a otros, porque las ventajas competitivas son específicas país a país. La estrategia para una industria multipaís se puede plantear como una cartera de estrategias, cada una de las cuales se desarrolla en un país, de acuerdo con sus condiciones competitivas.

Ejemplo 2.2. Industrias locales y globales	
Mercado Local: Vinicultura	Mercado Global: Industria aeronáutica.
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existen oferentes en casi todos los países.</li> <li>-Se puede operar eficientemente con tamaño reducido.</li> <li>-Las tecnologías de fabricación difieren de país a país.</li> <li>-El producto (vino) tiene muchas variantes que pueden ser apreciadas localmente (demanda local).</li> <li>-Existen aranceles importantes a la importación (para proteger a la industria nacional).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Industria muy especializada (sólo presente en USA y UE).</li> <li>El tamaño de las empresas es necesariamente muy grande.</li> <li>-El nº de empresas relevantes es reducido (Boeing-McDonnell y EADS-Airbus).</li> <li>-Las pautas de consumo son similares en todos los países.</li> <li>-No existen barreras a la importación (al no existir industrias nacionales en la mayor parte de los países no existe necesidad de protección).</li> </ul>

Fuente: adaptado de Navas y Guerras (2006)

**Cadena de valor de las empresas de ese sector.** Hay sectores en los que las actividades que componen la cadena de valor deben acercarse al comprador y otras industrias donde es importante centrarse en el inicio del proceso productivo y no importa fabricar alejados de los mercados de destino:

- **Industrias enfocadas hacia delante u orientadas al comprador** (en estas industrias es básica la logística de productos terminados, comercialización y ventas, etc.). Tienden a localizarse próximas al comprador. En industrias en las que las actividades hacia delante son vitales para la creación de una ventaja competitiva el modelo de competencia internacional es multipaís al requerir ventajas específicas para cada mercado o país.
- **Industrias enfocadas hacia atrás u orientadas hacia proveedores y producción** (en este caso es básica la logística interna, producción y apoyo). Cuando la empresa debe centrarse en las actividades hacia atrás y cuando las actividades de apoyo son cruciales para la creación de ventaja competitiva estamos en competencia global.

Las dimensiones clave que determinan como una empresa compite a nivel internacional son la concentración y la coordinación que combinadas permiten establecer las cuatro estrategias de internacionalización que se reflejan en la figura 2.3:

- **La concentración o configuración:** Se refiere a la localización de cada una de las actividades de la cadena de valor. Será configuración concentrada si la empresa las localiza en un único país (desde I+D, compras, fabricación, marketing...); y será dispersa si cada país tiene una cadena de valor.
- **La coordinación:** Se refiere a cómo se coordinan actividades relacionadas o similares llevadas a cabo en diferentes lugares. Será coordinación baja cuando hay completa autonomía en cada fábrica de cada país; y será alta cuando hay una fuerte coordinación entre las fábricas.

4.- La cadena de valor para Porter es un modelo de análisis de la actividad empresarial que supone descomponer las actividades que generan un valor para los clientes. Para este autor cualquier proceso industrial o de servicios puede descomponerse en un conjunto de actividades primarias (las que se refieren a la logística de materias primas, creación física del producto, su venta y servicio postventa), a las que se añaden las actividades secundarias o de apoyo (dirección de recursos humanos, contabilidad, etc). Cada actividad desarrollada es un eslabón de la cadena que tiene unos costes específicos, genera un valor, por lo que tiene asociado también un margen. La gestión estratégica de la cadena de valor pretende mejorar estos márgenes a través de las ventajas competitivas y a la vez las interrelaciones entre eslabones.

Figura 2.3. Tipos de estrategia internacional según Porter.

Necesidades de Coordinación	Configuración de la Empresa	
	Geográficamente disperso	Geográficamente concentrado
Altas	Estrategia Transnacional	Estrategia Global pura
Bajas	Estrategias Multipaís	Estrategia global con adaptaciones a diferentes países

Fuente: Porter (1988).

Uno de los factores que explican por qué unas industrias son globales y otras locales es el tipo de mercado en el que se compite. Será más o menos adecuado emplear una u otra de las cuatro estrategias principales de internacionalización según Porter (1988):

as actividades de la cadena de valor, las propias capacidades/ recursos de la empresa y dependiendo del tipo de mercado en el que se compite será más o menos adecuado emplear una u otra de las cuatro estrategias principales de internacionalización según Porter (1988):

- **Estrategia global pura.** Consiste en concentrar tantas actividades como sea posible en un país, servir al mundo desde esta base y coordinar fuertemente por medio de la estandarización de las tareas que hayan de ser realizadas en la proximidad de los consumidores. Se pretende reducir los costes de producción de tal forma que se ofrecen productos a menores precios que los de las compañías domésticas. El producto estandarizado es fabricado en las localizaciones con menores costes y ofrecido a un mercado global, siendo la adaptación a las necesidades de los clientes mínima. La desventaja es la falta de habilidad para responder a las necesidades de diferentes consumidores en diferentes países y la limitación para aprender de los consumidores extranjeros sobre la diferenciación de sus productos.

- **Estrategia global con adaptaciones a países.** La configuración se realiza mediante una actividad en un solo país (excepto comercialización y postventa que están descentralizados). Con ello se persigue una diferenciación basada en coste aunque tratando de adaptarse al cliente. La ventaja es que hay costes bajos, el inconveniente es que no puede competir por diferenciación del producto ya que se ofrece un producto estandarizado que sólo se adapta levemente a las características específicas del país.

- **Estrategia multipaís.** Implica centrarse en las características de cada país en el que se opera, ya que suele existir un cierto número de empresas nacionales funcionando en cada país. Una organización persigue este tipo de estrategias adaptando sus productos a las necesidades de cada país en el que compite para conseguir diferenciación. La organización transfiere a los distintos países las competencias, descentralizando el control, de tal forma que las divisiones operan de forma autónoma y desarrollan sus propias actividades de creación de valor. Las divisiones pueden obtener ventajas por diferenciación sobre los rivales locales combinando competencias locales con las competencias recibidas de la organización. Debido a la autonomía de las divisiones y los diferentes mercados el aprendizaje global es pequeño, lo que incide en la creación de valor a largo plazo.

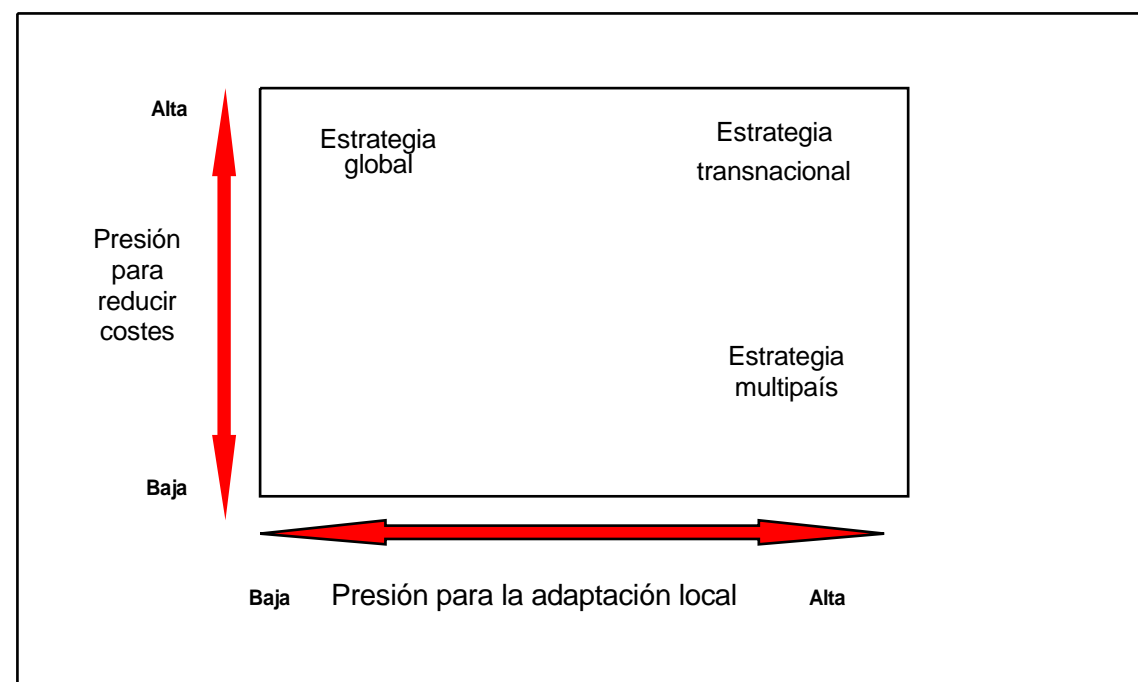
- **Estrategia transnacional.** Requiere una alta inversión en el exterior con una fuerte coordinación entre filiales. Pretende ganar las ventajas de la diferenciación explotando su núcleo de competencias a través de los mercados mundiales y las ventajas de menores costes explotando las economías de escala globales. Para obtener la ventaja en costes la organización asigna las actividades de creación de valor en aquellos países donde los costes son menores. Para obtener la ventaja de diferenciación, la compañía

Conside  
ran  
do



localiza actividades de creación de valor en la mayoría de los países donde opera para adaptar los productos a las necesidades de los consumidores. El flujo de habilidades y de productos potencia el aprendizaje global. Genera los mayores costes de todas las estrategias dada la necesidad de coordinar los recursos y habilidades para adaptar los productos y al mismo tiempo obtener ventajas del aprendizaje global.

Figura 2.4. Adecuación de las estrategias de internacionalización a costes y adopción a preferencias locales



Fuente: Dess y Lumpkin(2003).

La visión de Solberg (1991) complementa a la clasificación estratégica de Porter. Para Solberg (1991) básicamente son dos los factores que inciden en la globalización de la competencia en un determinado sector industrial la estructura de su oferta y lo permeable que sea el mercado.

La estructura de la oferta de una industria se puede medir en términos de estructura competitiva (el factor de la competencia lo medimos a través del número de competidores en la industria y su tamaño relativo) y del grado de especialización nacional de la industria (si hay oferentes en prácticamente todos los países y el volumen de comercio internacional es bastante limitado; o puede ser una estructura más especializada y los participantes están concentrados en un número limitado de países). Si combinamos estos dos factores se pueden distinguir las siguientes industrias:

- *Industria nacional:* La estructura básica está dominada por las empresas nacionales con una estructura competitiva fragmentada. Como ejemplo se pueden citar las empresas vitivinícolas están presentes en casi todos los continentes.
- *Industria regional:* La estructura oligopolista conduce a los oferentes a exportar a los mercados vecinos y/o empresas multinacionales han hecho alguna incursión en los mercados individuales nacionales.
- *Industria global:* Existe un grupo de compañías orientadas hacia segmentos concretos del mercado que se especializan en áreas de aplicaciones particulares y que trabajan

a nivel mundial. En esta categoría se encuentran por ejemplo el sector de las grandes empresas de fabricación de automóviles (como por ejemplo Volkswagen, Toyota, General Motors, Ford...).

La *accesibilidad a los mercados internacionales* es también determinante para Solberg(1991) y depende tanto de las barreras de entrada (pueden ser plenamente abiertas o sometidas a aranceles que encarecen el producto) como de la similitud de los mercados (diferentes pautas de demanda fuerzan a las multinacionales a poner programas de adaptación de los productos<sup>5</sup>). Los mercados serán de *fácil internacionalización* cuando no hay barreras y tienen demanda homogénea. En cambio, serán difíciles cuando hay barreras y son heterogéneos. Combinando los distintos niveles de la estructura de la oferta y la accesibilidad a los mercados tenemos tres tipos de mercados internacionales:

- *Mercados locales:* No hay amenaza inminente de entrada de nuevos competidores y la demanda y el entorno socioeconómico constituyen una barrera al comercio.
- *Mercados potencialmente globales:* La presencia de algunos obstáculos impide todavía el desarrollo de mercados totalmente globalizados. Si alguno de los factores cambia en la dirección correcta está categoría terminaría siguiendo global.
- *Mercados globales:* El acceso al mercado es fácil y la estructura de la oferta es tradicionalmente global.

Para Solberg las alternativas estratégicas que una empresa tiene para la internacionalización dependerán tanto del tipo de mercado internacional como del propio *potencial de internacionalización*: Es un factor interno que determina su capacidad para dar respuesta a las fuerzas de globalización de los mercados. Este potencial de internacionalización puede venir condicionado por la influencia de dos factores (que determinarán el potencial alto, moderado o bajo para la internacionalización):

- *La cultura corporativa internacional:* Radica en la capacidad del equipo directivo para desarrollar respuestas correctas al desafío de un mundo globalizado. Se podría decir que cuanto más internacionalmente orientada esté una empresa, mejor preparada estará para desarrollar estrategias viables.
- *La cuota de mercado relativa:* Mide la fuerza relativa de la empresa en sus principales mercados y su capacidad de aguantar ataques de la competencia y de financiar un desarrollo más global.

A partir de cultura internacional y cuota de mercado relativa, se pueden obtener tres posibles categorías de empresas frente a la internacionalización:

- *Empresa globalmente inmadura (potencial bajo):* Tiene una actividad exportadora nula o muy limitada pero sin una posición dominante en los mercados actuales. Es muy vulnerable debido a que tiene una experiencia limitada y una posición de cuota de mercado desfavorable.
- *Empresa globalmente adolescente (potencial moderado):* Ha adquirido alguna experiencia internacional y/o cierta posición en los mercados importantes.

5.- Como ejemplo claro de necesidad de adaptar productos podemos citar el caso de los automóviles en Reino Unido, las industrias deben fabricar vehículos con el volante a la derecha para poder entrar a tal mercado. En cambio los populares jeans o pantalones vaqueros son vendidos en casi todos los países del mundo sin ninguna adaptación.

- *Empresa global internacionalmente madura (potencial alto):* Tiene una posición dominante en los principales mercados y también es totalmente dependiente de las ventajas internacionales (experiencia).

Relacionando la globalización del mercado en que se opera y el potencial de internacionalización de la empresa, obtenemos las nueve alternativas estratégicas de la figura 2.5 que se describen a continuación y que arrancan con la posición extrema 1 "quedarse en casa" y la 9 "fortalecer la posición global".

Figura 2.5. Alternativas estratégicas según grado de globalidad del sector y preparación de la empresa para la internacionalización según Solberg.

		Grado de globalidad de la industria		
		Local	Potencialmente global	Global
Preparación de la empresa para la internacionalización	Alta	7 Entrar en nuevos mercados	8 Prepararse para la globalización	9 Fortalecer la posición global
	Moderada	4 Consolidar los mercados de exportación	5 Expandirse en el mercado internacional	6 Buscar alianzas y nichos globales
	Baja	1 Quedarse en casa	2 Desarrollar nichos internacionales	3 Prepararse para ser comprada

Fuente: Solberg (1991)

competidores internacionales y los mercados no son de fácil acceso. La empresa tiene un potencial escaso de operaciones internacionales. Sólo si se tiene una fuerte inclinación por el negocio internacional y se es financieramente fuerte, se puede debatir la conveniencia de entrar en el mercado exterior.

- 2. *Desarrollo de nichos internacionales:* La empresa está en un mercado potencialmente global (existe amenaza de actuaciones de competidores extranjeros) y se combina con un potencial de internacionalización bajo. La empresa deberá adquirir experiencia internacional pero al tener poca cuota deberá intentar introducirse en aquellos nichos de mercado más asequibles para adquirir experiencia de tal forma que estaría preparada para el caso en el que el mercado evolucionará hacia un mercado más global.

- 3. *Preparación para una adquisición:* La empresa se encuentra en un mercado global y es un "enano" local entre los gigantes internacionales (potencial internacional bajo). La empresa tiene pocas posibilidades de sobrevivir como una unidad independiente (su propio nicho) o atraer socios potenciales para una futura oferta de compra. Es previsible que una empresa mayor la adquiera.

- 4. *Consolidar los mercados de exportación:* La empresa opera en mercados locales, donde la competencia transnacional es limitada y los mercados están protegidos mediante barreras comerciales. Si la empresa tiene una suficiente base financiera debe considerar una mayor penetración en sus principales mercados y evaluar las oportunidades de entrar en nuevos mercados. Si la empresa tiene una posición financiera débil la dirección debería revisar su cartera de productos y concentrarse en negocios

que generen rendimientos por encima de la media y el resto habrá que eliminarlas o seguir la estrategia de cosecha.

- 5. *Expansión en los mercados internacionales:* El centro de la matriz denota una situación llena de potencial tanto de la compañía como del mercado. El reto para esta empresa, que tiene experiencia internacional y una actitud proactiva de la dirección, es posicionarse en los mercados mundiales clave o conseguir una cuota de mercado confortable en una región.

- 6. *Búsqueda de alianzas o nichos globales:* La empresa todavía es adolescente pero se encuentra en un mercado global. La respuesta lógica es concentrarse en aquellas unidades de negocio que representen nichos, aunque sean menos globales, desprendiéndose de aquellas otras con posibilidades más limitadas. También se pueden buscar alianzas entre compañías mediante "joint-ventures", subcontratación, etc.

- 7. *Entrar en nuevos mercados:* La empresa es líder en sus mercados más importantes y/o dependen completamente de las ventas internacionales. La empresa debe expandirse en los mercados internacionales o entrar en nuevas áreas de negocio según como sean de cerradas.

- 8. *Prepararse para la globalización:* Para la compañía internacionalmente madura en un mercado potencialmente global, las estrategias que pueden recomendarse son las dirigidas hacia la globalización. La empresa debe prepararse para cambios en el entorno internacional que desplacen a la industria hacia una estructura más global. Una empresa financieramente fuerte puede adoptar una situación agresiva frente a cambios en la industria (adquisiciones de empresas). Si la empresa es débil tratará de aliarse con otras empresas de tamaño similar.

- 9. *Reforzar la posición global:* La empresa opera en un mercado global y juega un papel decisivo en dicho mercado. Aunque parezca ser el final de un largo viaje hacia la "aldea global", el dinamismo del comercio internacional obliga a estar alerta a realizar políticas preventivas y más proactivas. Los cambios en la estructura de la demanda, en las preferencias de los consumidores, el ciclo de vida de los productos, en las posiciones de coste de los participantes, la volatilidad de los mercados, las nuevas tecnologías, los acontecimientos políticos, etc., contribuirán a que el mercado esté en continuo movimiento. Un entorno global es frecuentemente turbulento. Las empresas deben identificar los elementos clave del cambio y desarrollar una organización que sea capaz de reaccionar rápidamente ante esos cambios.

- 1. *Quedarse en casa:* No existen, o son pequeñas, las amenazas de llegadas de

## 2.2. ETAPAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Tras analizar en epígrafes anteriores las razones que llevan a una empresa a implantarse en los mercados externos, conviene reflexionar a continuación sobre las fases habituales que se atraviesan en el proceso de crecimiento internacional. Estas etapas suelen ser el resultado de una serie de decisiones de carácter estratégico y dependen de las respuestas de los mercados a las actuaciones de la empresa y las expectativas ante la situación del mercado interno y los exteriores.

La mayoría de autores considera que el proceso de internacionalización suele ser paulatino y atraviesa una serie de fases que discurren desde las formas más simples y de bajo coste para alcanzar los mercados extranjeros hasta las etapas que requieren mayor compromiso

de recursos, que no suelen materializarse hasta que la empresa no dispone de un amplio bagaje de aprendizaje y conocimiento del mercado. Es decir, el proceso discurre desde las etapas más sencillas de exportación hasta las estructuras más complejas de entramados de producción y venta geográficamente implantadas.

Lógicamente, la secuencia general de este proceso que se describe seguidamente no tiene un carácter universal. Son numerosas las excepciones que pueden encontrarse, especialmente en la actualidad, de empresas que por aversión al riesgo no alcanzan las etapas más complejas del proceso y se detienen en las actividades de exportación. Menos frecuente, en cambio, es el caso de organizaciones que directamente establezcan filiales sin haber atravesado previamente las fases exportadoras a causa de la alta incertidumbre que conllevaría esta estrategia.

Según la figura adjunta pueden distinguirse cinco fases diferenciadas en el proceso de internacionalización empresarial según la complejidad estratégica de las decisiones asociadas a cada una de ellas.

Figura 2.6. Fases del proceso de internacionalización.



Fuente: elaboración propia.

La primera fase se reduciría a las meras exportaciones ocasionales que la empresa puede realizar para satisfacer pedidos puntuales que le llegan desde los mercados exteriores. En este momento la empresa no ha tomado ninguna decisión de internacionalización sino que actúa como en cualquier otra venta en el mercado propio con la única diferencia de que, en estos casos, es necesario negociar el precio y las condiciones de transporte con el importador externo.

En una segunda etapa es la empresa la que se plantea los mercados concretos que pueden resultarle más apropiados para dirigir su producción sobrante, mediante contactos con agentes de intermediación local o empresas de trading. Esta etapa puede incluso ser la primera en empresas que no esperan a recibir pedidos desde el mercado extranjero.

Una vez que se ha obtenido una experiencia exportadora aceptable con las fases previas, la tercera etapa supone una dedicación de recursos más amplia por parte de la empresa para responder a los requerimientos de la demanda extranjera. En este caso, ya no son los sobrantes productivos los que se dedican a satisfacer estos mercados sino que hay una adaptación de la producción para cubrir las necesidades de una base relativamente estable de clientes de otros países. Es recomendable que en este momento la empresa se plantee la posibilidad de contar con un departamento propio de exportación.

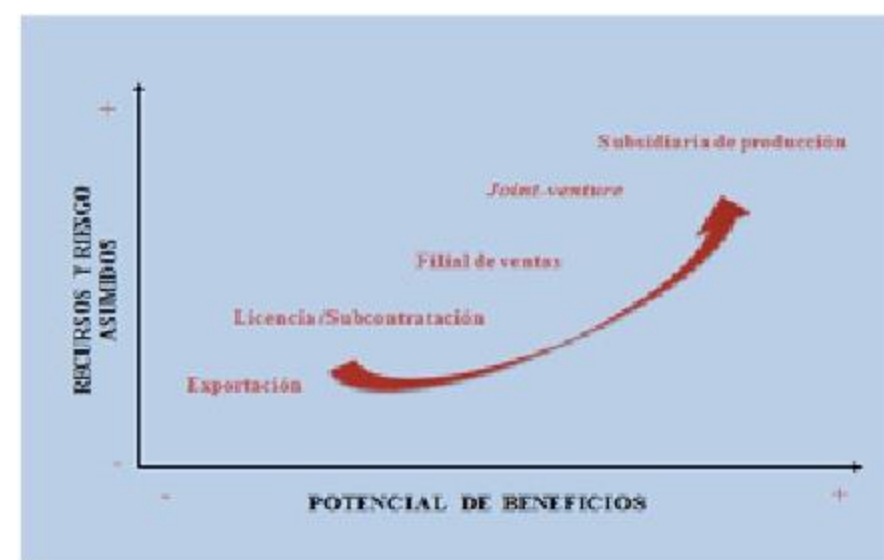
El establecimiento de subsidiarias de venta en los mercados exteriores se produce cuando ya existe una consolidación de las exportaciones en determinados mercados, lo que hace recomendable la posibilidad de dejar de recurrir a los intermediarios de venta en estos países. La inversión y dedicación de recursos que exige esta estrategia (oficinas, almacenes, recursos humanos, etc.) implica un cambio radical en la posición de la empresa respecto a su nivel de internacionalización. Ahora la comercialización del producto en destino pasa a ser una variable más en la toma de decisiones interna que incluso puede requerir el registro de marcas o patentes en los países donde se implanten filiales de este tipo.

La última fase del proceso se desarrollará en aquellos mercados donde la empresa ya cuenta con presencia mediante las filiales de venta y aconsejan invertir en el establecimiento de unidades de producción por diversas circunstancias: altos aranceles, atractivo potencial del mercado, elevados costes de transporte, restricciones gubernamentales a las importaciones, etc. Esta etapa supone una estrategia de integración vertical hacia atrás por parte de la empresa en el mercado donde implanta estas filiales. Con ello controlaría prácticamente la totalidad de actividades primarias de la cadena de valor del producto y competirá directamente con las empresas locales. Puede afirmarse que con estas dos últimas etapas la empresa ya ha iniciado su funcionamiento como una empresa multinacional.

Con independencia de las fases o etapas descritas, las empresas pueden utilizar otras estrategias de internacionalización mediante formas contractuales diversas que se han analizado en diversos apartados de este manual: *joint-ventures*, franquicias, licencias, subcontrataciones, etc.

En cuanto a volumen de recursos comprometidos, riesgo en que se incurre y control de la información, queda patente que la relación es inversa, de forma que en las primeras fases, pese a que la exigencia de inversión y riesgo asumido son escasos, también lo es la información obtenida respecto al mercado al que se accede. En las fases en que se implantan filiales de venta y, en último extremo, subsidiarias de producción, la implicación es muy superior en recursos y riesgo pero, en contrapartida, el control sobre el mercado también aumentará, permitiendo a la empresa la toma de decisiones sobre el mismo de una forma más racional.

Figura 2.7. Recursos, riesgo asumido y beneficios.



Fuente: Root (1987) y Jarillo (1991)



## 2.3. FACTORES QUE INCIDEN EN LA FORMA DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES

A la hora de seleccionar los modos de adentrarse en los mercados con los que operar en el exterior es necesario tener en cuenta una serie de condicionantes que afectan a la empresa: recursos y capacidades de la misma, objetivos y estrategias perseguidos y situación de los mercados de destino.

### RECURSOS y CAPACIDADES

La conocida Teoría de Recursos y Capacidades propugna que las ventajas competitivas que puede alcanzar una empresa dependen en gran medida de los recursos tangibles e intangibles que ésta posea y la forma de gestionarlos, es decir, las capacidades. Es por esto que la forma de entrada en los mercados externos se encuentra limitada a priori por la disponibilidad de recursos tecnológicos, financieros y de gestión u organizativos.

En lo referido a ventajas tecnológicas, cuando una empresa dispone de innovaciones tecnológicas relevantes, suelen desaconsejarse modos de entrada como las licencias o las *joint-ventures* por la posible pérdida de control que conllevarían, salvo que la ventaja tecnológica tenga un carácter temporal y pueda interesar ponerla bajo licencia dado que otros competidores la alcanzarán en breve.

Por su parte, los recursos financieros limitan en gran medida, según Durán (2001), las oportunidades operativas de las pymes en los mercados internacionales por las exigencias de inversión que traen consigo. Así, las etapas finales del proceso exportador analizadas en el epígrafe previo requieren un nivel elevado de financiación para mantener las filiales de venta y/o producción en el exterior. En este sentido, el modelo de Buckley y Casson (1981) determina el mejor modo de expansión internacional en función de la estructura en costes de la empresa y el tamaño del mercado. De este modo, la secuencia exportaciones-acuerdos de licencia-inversión directa mediante filiales implica un incremento paulatino en costes fijos a la vez que una reducción en los variables. Indirectamente, la estructura de costes se encuentra ligada al tamaño de la empresa lo que, en última instancia supone que las empresas han de tener un tamaño mínimo que les permita soportar el volumen de costes fijos y capital exigidos por la estrategia de entrada al mercado exterior que seleccionen.

Por otro lado, las capacidades de la empresa también suponen un límite en el ámbito de la organización, por la complejidad que conlleva la estructura resultante de una apertura a la internacionalización. Según el modelo basado en la Teoría de las Capacidades Organizativas existe una relación directa entre la experiencia empresarial en internacionalización y la elección de formas de entrada que impliquen un mayor control y compromiso.

Finalmente, en empresas que poseen una ventaja competitiva derivada de sus conocimientos en el ámbito de la gestión, o intangibles como la imagen de marca, sería factible el uso de franquicias o *joint-ventures* como forma de entrada a otros mercados.

### OBJETIVOS

Otro de los factores que repercute en la decisión sobre el modo de acceder a los mercados internacionales viene determinado por los objetivos estratégicos que la empresa se marca. Muy distintas serían las acciones a llevar a cabo por aquellas organizaciones que simplemente desean deshacerse de sus excedentes productivos de aquellas otras que pretenden competir en costes o de las que buscan una diferenciación procedente de innovaciones tecnológicas.

Objetivos Empresariales en el Marco de la Internacionalización			
Colocar producción excedentaria	Ocupar capacidad ociosa	Innovación tecnológica y diferenciación	Competencia en costes
Exportación		Subsidiarias de ventas	
		Subsidiarias de producción	
		Joint-Ventures	
		Acuerdos de franquicia	
		Acuerdos de subcontratación	

Característica del mercado destino	Formas de entrada aconsejables
Trabas al libre comercio, aranceles, controles de divisa, altos tipos de cambio, regulaciones y restricciones técnicas	Joint-Ventures Subcontratación Subsidiarias de producción
Incentivos gubernamentales para la atracción de empresas extranjeras	Alianzas con empresas locales Inversión directa con subsidiarias de producción
Ventajas comparativas explotables en el mercado (materias primas abundantes / baratas, mano de obra con salarios bajos, etc.)	Inversiones directas en el mercado destino
Producto o servicio con necesidad de cercanía al cliente	Se descartarían las formas que no suponen un contacto directo como la exportación o los acuerdos de licencia

**MERCADOS DESTINO**

Como es lógico, las características más destacables de los mercados de destino no solamente condicionan la selección de los mismos a la hora de comenzar el proceso de internacionalización, sino que también influyen en la decisión sobre la forma de entrar en ellos. Mientras que la elección de los mercados suele basarse en análisis de características como el índice de riesgo-país, la diversidad cultural y los ajustes producto-mercado en cada posible destino, también variables como las similitudes culturales o demográficas, el tamaño del mercado y la experiencia en el país van a determinar la selección de la forma de entrada al mismo.

Davidson y McFetridge (1985) proponen una relación directa entre el uso de la inversión directa mediante subsidiarias de venta o producción cuando incrementa el conocimiento del mercado y las semejanzas con sus aspectos culturales y sociales; también cuando el nivel de desarrollo económico según industrialización y PIB per cápita son más altos. En cambio, las exportaciones y los acuerdos de licencia se aplican en casos de regulaciones gubernamentales a la inversión directa externa.

Del mismo modo, algunas de las trabas o barreras a la internacionalización, o bien las razones fundamentales que la favorecen, y que se analizaron en epígrafes previos, pueden influenciar la selección del modo de entrada en los mercados exteriores.

Fuente: Durán (2001)

Tabla 2.5. Adecuación de las formas de entrada a las características de los mercados.

Costes de transporte	La exportación se recomienda cuando el coste de transporte no suponga una parte muy significativa del precio de venta
Tamaño del mercado de destino	A medida que el tamaño aumenta serán recomendables formas de entrada más avanzadas frente a la exportación
Nivel de riesgo del mercado	Exportación y acuerdos de licencia como formas de menor compromiso en mercados de alto riesgo

Fuente: Elaboración propia en base a Durán (2001)

## FORMAS DE ENTRADA

Aunque grosso modo se han mencionado en apartados anteriores tres formas genéricas de implantarse en los mercados exteriores (exportación, acuerdos de licencia y realización de inversiones directas mediante subsidiarias), la realidad práctica pone de manifiesto la existencia de distintos subtipos de modos de entrada que en ocasiones son complicados de delimitar puesto que hay un solapamiento entre los mismos.

Siguiendo las clasificaciones de Nieto y Llamazares (1995) y Pla Barber y León (2001) se pueden destacar las siguientes formas específicas de presencia en los mercados internacionales:

### EXPORTACIÓN INDIRECTA

Se realiza la venta al exterior con la intermediación de otras empresas en otros países que se ocupan de todas las actividades de comercialización. Las vías a utilizar son distintas según el protagonista de la intermediación:

- Broker que pone en contacto las dos partes a cambio de comisión.
- Agentes independientes con un vínculo más duradero con la empresa.
- Trading companies expertas en mercados internacionales. Pueden actuar como agencias de compras o comprar mercancías por su cuenta para después colocarlas.
- Consorcios de exportación: entidades independientes que actúan como departamento conjunto de exportación para las empresas propietarias.

### EXPORTACIÓN DIRECTA

La actividad de exportación es desarrollada por la propia empresa fabricante que realizará las adaptaciones de su actividad comercializadora que resulten oportunas para adaptar su marketing-mix a los clientes internacionales. Asimismo, existen diversas vías en su aplicación que pueden combinarse entre sí:

- Venta directa mediante agentes o representantes pertenecientes al departamento de exportación de la empresa.
- Agentes o distribuidores independientes que venden por cuenta del fabricante a cambio de una comisión.

## 2.4. PRINCIPALES MODOS

- Distribuidor-importador: en este caso el distribuidor adquiere la propiedad del producto por lo que goza de mayor libertad para posicionarse rápidamente en el mercado extranjero.

- Oficina o delegación comercial: se crea una oficina de representación de la empresa que generalmente no tienen personalidad jurídica propia en el país de destino y actúa como representante de la matriz.

### ACUERDOS DE EXPORTACIÓN O EXPORTACIONES CONCERTADAS

Se basa en la colaboración entre la empresa y posibles socios en otros países que se ocuparían de parte de su actividad internacional. Existe una amplia gama de modalidades de acuerdos cooperativos inter-empresas con una larga lista de formas contractuales específicas que pueden constituirse en alternativas a las fases que conforman el proceso de internacionalización. Se mencionan a continuación las más relevantes:

- Red de ventas de otra compañía local o extranjera (operaciones de *piggy-back*) que aporta su experiencia exportadora ofreciendo seguridad a la empresa productora. Los productos de ambas empresas deben ser complementarios.

- *Joint-ventures*: creación de una empresa hija de dos o más empresas de diferentes países y que cuenta con personalidad jurídica propia.

- Agrupaciones Europeas de Interés Económico (AEIE): figura creada por iniciativa de la Unión Europea en la que dos o más socios comunitarios de diferentes países crean una entidad en la que realizar de forma conjunta una actividad aportando capital, tecnología o *know-how*.

- Franquicias internacionales: acuerdo para la distribución en que el franquiciador cede su producto, marca, *know-how* y técnicas de comercialización al franquiciado de otro país con la finalidad de estandarizar procesos operativos y asegurar el nivel de calidad. Pueden adoptar diversas formas:

- » Relación directa con cada franquiciado (franquicia internacional directa).
- » Establecer una filial en el extranjero que controle a los franquiciados locales (franquicia internacional filial).
- » Conceder a una empresa extranjera la franquicia global para todo el territorio (franquicia internacional máster).
- » Formas intermedias como por ejemplo la franquicia internacional *joint-venture*.

- Alianzas estratégicas: muchas formas ya mencionadas constituyen propiamente alianzas entre empresas (*joint-ventures*, *piggy-back*, etc.) aunque en este caso se trataría de acuerdos de colaboración entre empresas competidoras que buscan beneficiarse del acceso en cooperación a los mercados gracias a las economías de escala obtenidas.

### PRODUCCIÓN EN MERCADOS EXTERIORES E INVERSIÓN DIRECTA

La producción en el exterior se puede realizar mediante subcontratación, que será abordada con más detenimiento en el siguiente epígrafe o bien creando directamente filiales en el extranjero, la opción con mayor grado de compromiso para la empresa. Igualmente se pueden adoptar varias posibilidades:



- Contrato de fabricación: se encarga a un fabricante de otro país la fabricación de los productos de la empresa a cambio de un porcentaje por producto servido.

- Licencias de fabricación: se otorga a un licenciataria la autorización para utilizar la marca, patentes, know-how, etc del licenciador a cambio de un royalty. En este caso, el licenciataria se ocupará de la distribución y la comercialización del producto. Los contratos de gestión del sector servicios pueden englobarse en esta opción.

- Inversión directa: la adquisición o creación de una empresa en el extranjero es la modalidad más comprometida de acceso a los mercados por los recursos que exige. No obstante, suele ser la más rentable a largo plazo. La compañía que opta por esta modalidad deberá decidir si acomete la inversión de forma conjunta con otras empresas extranjeras, como en la modalidad de *joint-venture*, de forma que se comparta el riesgo y el compromiso de recursos, o bien hace uso exclusivo de su capital. También habrá de determinarse si se prefiere invertir sobre una firma ya existente en el país extranjero, lo que supondría una adquisición, o directamente se crea una filial propia.

Como se ha indicado previamente, todas estas formas de entrada a los mercados pueden combinarse o clasificarse de forma distinta según otros criterios ya que es muy difusa la línea que separa una modalidad de otra. La selección de la estrategia deberá basarse en los aspectos ya analizados en el apartado anterior de este capítulo.

## 2.5. SUBCONTRATACIÓN, DESLOCALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

La subcontratación, de acuerdo con el informe de la ONUDI (2004) se puede definir como "la relación económica en virtud de la cual una entidad, el contratista pide a otra entidad independiente, el subcontratista o proveedor, que se encargue de la producción ulterior elaboración de materiales, componentes, piezas o subconjuntos, o la prestación de un servicio industrial, respetando las especificaciones que establezca." Desde los años setenta del pasado siglo una serie de causas ha favorecido el desarrollo de la subcontratación estratégica internacional contribuyendo, por un lado, a la reducción de riesgos y costes de estructura de las empresas contratistas y, por otro, al incremento de su flexibilidad estratégica en mercados internacionales con políticas económicas muy distintas que aconsejarán la selección del subcontratista más adecuado a cada situación.

El valor de la producción ligada a procesos de subcontratación no ha dejado de crecer en los últimos años. La incertidumbre económica y tecnológica de los mercados hace de esta opción una alternativa a tener en cuenta en los procesos de internacionalización de empresas que trasladan al subcontratista el riesgo de aquellas partes de su cadena de valor sobre las que se encuentran menos especializadas. De este modo se logra un equilibrio en las cifras de apalancamiento que permiten afrontar las vicisitudes de los mercados exteriores con una estructura económica y financiera más estable.

Por lo que se refiere a los tipos de subcontratación que pueden desarrollarse en las relaciones internacionales, una primera clasificación distingue los procesos de subcontratación de capacidad, donde el contratista no dispone de los recursos suficientes para satisfacer la demanda exterior de su producto, acudiendo de forma temporal o permanente a un subcontratista experto, y la *subcontratación especializada*, en que el contratista recurre a los

servicios de uno o varios subcontratistas con equipos específicos y mano de obra capacitada para realizar labores complejas y de precisión.

Otra clasificación de interés es la seguida por Guisado (2002) donde se confrontan las ventajas e inconvenientes de dos tipos fundamentales de subcontratación: competitiva y cooperativa. La primera recomienda, siguiendo el modelo de fuerzas competitivas de Porter, la utilización de múltiples proveedores o subcontratistas para generar una confrontación competitiva entre los mismos que redunde en una reducción de precios. En cambio, la subcontratación cooperativa propugna la estabilización de las relaciones con los proveedores, desarrollando relaciones a largo plazo que favorezcan la calidad de los suministros y el beneficio mutuo entre los agentes implicados.

Son numerosas las acciones desarrolladas desde organismos e instituciones relacionadas con el comercio exterior para el fomento de la subcontratación con la idea de facilitar alianzas entre contratistas y subcontratistas bajo el prisma de un incremento de la productividad y la eficiencia, la creación de empleo, la reducción de capacidad excedente y las transferencias de tecnología. Por otro lado, la subcontratación internacional dirigida desde los países desarrollados hacia subcontratistas de regiones en desarrollo ha suscitado dos corrientes de opinión muy diferenciadas. En un extremo se encuentran las organizaciones que defienden estas actividades basándose en la complementariedad que se desarrolla entre ambas partes y de la que salen beneficiados tanto "el Norte como el Sur". Sin embargo, no son pocos los economistas que consideran que estas relaciones pueden llegar a transformarse en procesos de deslocalización que conducen a modificaciones en los mercados laborales de los países desarrollados.

La deslocalización ha sido definida como un fenómeno económico en el que se produce la transferencia geográfica de actividades productivas, debido fundamentalmente a los precios más ventajosos de los inputs. En una acepción más amplia se concibe como un proceso por el cual las actividades productivas – no sólo las empresas- se van concentrando en los países que gozan de mayores ventajas comparativas para explotarlas, retirándose de aquellos otros que no disfrutaban de ellas. Es por tanto un fenómeno inherente al panorama mundial actual con unas potencias industriales de gran dimensión, una difusión de las actividades comerciales a zonas que previamente se encontraban apartadas del crecimiento económico y una integración internacional de los mercados y la situación de globalización económica.

Lógicamente, las mayores consecuencias de los procesos de deslocalización se plantean en las producciones más intensivas en mano de obra, donde los países emergentes poseen claras ventajas salariales.

Combinando las estrategias de subcontratación y deslocalización, las empresas pueden optar por la sustitución de parte de su producción por la que proviene de empresas establecidas en otros países, en un proceso que Bjerring (2006) denomina *offshoringoutsourcing*, esto es, de provisión externa a la nación y a la empresa, o lo que hemos venidos describiendo en párrafos previos como subcontratación internacional. Alternativamente, la empresa puede reemplazar todo o parte de su producción por fabricación igualmente propia, pero realizada en el extranjero, lo que Bjerring denomina *offshoringinsourcing*, es decir, provisión desde fuera del país, pero desde dentro de la empresa o lo que acaba de describirse como proceso de deslocalización. Las dos dimensiones que inciden en la estrategia a plantear se centran en

la perspectiva del control de la actividad, (fabricación integrada verticalmente en la propia empresa o subcontratación), y la de la ubicación adecuada (fabricación en el país de origen o desplazada al exterior mediante deslocalización).

Tabla 2.6. Posibles ubicaciones y alternativas de fabricación/aprovisionamiento.

Ubicación Fabricación y Aprovechamiento	Nacional	Internacional (Offshoring)
Interno a la empresa (Insourcing)	Producción propia	Deslocalización (Offshoringinsourcing)
Externo a la empresa (Outsourcing)	Subcontratación nacional	Subcontratación internacional (Offshoringoutsourcing)

La deslocalización han sido ampliamente analizados bajo diversos enfoques con conclusiones dispares<sup>6</sup>. Sin embargo, frente a la principal crítica sobre las consecuencias negativas en los mercados de trabajo derivados de estas estrategias empresariales, la ONUDI (2004) concluye que hay pruebas suficientes para afirmar que la subcontratación internacional no debe considerarse una causa de cambios sustanciales en la situación del mercado laboral. Asimismo, algunas aportaciones empíricas confirman que en un breve espacio de tiempo la deslocalización de producciones será tan habitual como las propias transacciones internacionales de bienes y servicios o la Inversión Directa Extranjera, sin provocar efectos más allá del refuerzo o desaparición de algunas actividades o la generación de empleos en determinados sectores y su pérdida en otros pero sin menoscabar el balance global de puestos de trabajos de una nación.

### 3. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA INTERNACIONAL

La empresa que se internacionaliza debe dotarse de una estructura organizativa que le permita la coordinación de sus actividades en localizaciones geográficas dispersas y en entornos variados.

La estructura organizativa delimita las responsabilidades y coordina las relaciones entre los distintos puestos y/o departamentos de la empresa. Al definir la estructura organizativa, se define quien es el responsable de cada actividad, cómo se distribuye la autoridad y cuáles son los flujos de información dentro de la organización. No existe un modelo único, ideal de organización, pero son cuatro los factores que determinan el diseño organizativo particular de cada empresa:

- La estrategia
- La tecnología

6.- Sería muy recomendable para el caso español la lectura del completo informe elaborado en 2008 desde el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio con la colaboración de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa denominado "Globalización y Deslocalización: Importancia y efectos para la industria española"

- El entorno
- Los recursos humanos

Los efectos derivados de los procesos de subcontratación

Normalmente las empresas cambian su estructura organizativa a lo largo del tiempo, a fin de responder mejor a las oportunidades que les ofrecen los mercados. Una mayor experiencia internacional o una mayor diversidad de productos o mercados conllevarán cambios en la estructura organizativa con el objetivo de hacer más efectiva la implantación internacional. Analizaremos en este epígrafe los distintos tipos de estructuras organizativas así como los procesos organizativos que ayudan a que dichas estructuras funcionen de forma más eficiente y eficaz.

### 3.1. LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN y CONTROL

Las distintas partes de una organización internacional funcionan conjuntamente porque están unidas a través de una serie de procesos que aseguran que los comportamientos de sus recursos humanos sean compatibles y persigan objetivos organizativos comunes. Estos procesos se denominan, de forma genérica, mecanismos de coordinación y control y hacen posible la integración de las diferentes filiales y actividades internacionales en un todo, paliando las dificultades de comunicación y las diferentes visiones de los negocios que puedan existir en los diferentes países.

Se consideran mecanismos de coordinación a los procesos que proveen los vínculos o enlaces adecuados entre las diferentes unidades o tareas de la organización. Los más frecuentes son: la adaptación mutua, la centralización de la autoridad, la formalización y la socialización de los miembros de la organización.

En cuanto a los mecanismos de control, hacen referencia al grado de cumplimiento de ciertos objetivos a través del ejercicio del poder o la autoridad. Se trata de una intervención más directa en las operaciones de las filiales, más específica y más costosa, debido a la necesidad de comunicación directa. Los más frecuentes son: el control del comportamiento y el control de resultados.

#### LA ADAPTACIÓN MUTUA

Consiste en la coordinación mediante la comunicación directa entre empleados. Es el mecanismo más sencillo y eficaz porque puede utilizarse para resolver tanto problemas simples como complejos. Junto a las formas tradicionales como las reuniones, comunicaciones bilaterales, comités, en el caso de las grandes empresas internacionalizadas es frecuente la utilización de puestos de enlace entre las distintas divisiones.

#### LA CENTRALIZACIÓN

El grado de centralización de la autoridad en una organización viene determinado por el nivel en la jerarquía de autoridad en el que una decisión tiene que ser aprobada antes de su implementación. Si es en los niveles más altos estaremos ante una organización muy centralizada si, por el contrario, es en los niveles más bajos, estaremos ante una organización descentralizada.

Para analizar el grado de centralización en empresas que están internacionalizadas y tienen presencia en distintos países, se tendrán que examinar las atribuciones que tienen tanto la

sede central como las filiales o unidades internacionales:

- Si es la sede central la que tiene la potestad en la toma de la mayoría de decisiones estratégicas que se desarrollan en la organización, estaremos ante una empresa centralizada.
- Si las distintas filiales pueden tomar decisiones importantes sin consultar con la sede central estaremos ante una organización descentralizada.

## LA FORMALIZACIÓN

La formalización, también conocida como normalización de métodos de trabajo, hace referencia al grado en el que las normas de una organización están definidas de forma explícita (manuales, planes estratégicos, procedimientos, descripciones de cargos, etc.).

Mediante la formalización se determinan reglas y procesos que especifican los comportamientos permitidos y definen los criterios para la toma de decisiones, por lo que se elimina la necesidad de comunicación entre las diferentes partes interdependientes. Contribuye de esta forma a reducir la ambigüedad, por lo que es importante en los casos en los que existan filiales más alejadas de la sede central o con un mayor grado de autonomía.

Normalmente existe una mayor formalización en las empresas de mayor tamaño, pues es un mecanismo mediante el que los directivos de la sede central pueden ejercer su poder.

En aquellas situaciones en las que la empresa se enfrenta a un entorno competitivo complejo, altamente incierto y turbulento, una excesiva formalización puede ser negativa, pues resta a la organización la necesaria flexibilidad para responder de forma rápida ante esas circunstancias.

En cualquier caso, esa normalización ha sido clave en la consolidación de las empresas multinacionales que han paliado con este capital organizativo las posibles carencias de capital humano en su implantación en zonas menos desarrolladas.

## LA SOCIALIZACIÓN

La socialización supone el aprendizaje y la internacionalización por los miembros de la organización de los valores de la organización, las reglas y los patrones de comportamiento de carácter informal y no escrito, que son comúnmente aceptados y observados por los miembros de una organización (Pla y León, 2004).

Este mecanismo de coordinación propicia la propagación de una cultura organizativa que traspasa fronteras, con objetivos, valores y creencias que son compartidos por todos, sea cual sea su país de origen, haciendo que los trabajadores se identifiquen con la empresa.

La socialización hace posible una mayor adaptación a las condiciones locales y un mayor grado de descentralización, al mismo tiempo que mantiene la integración de la organización.

En un entorno complejo en el que se desarrolla una empresa multinacional, los directivos de las distintas filiales han de tomar frecuentemente decisiones importantes que no son supervisadas por la sede central. La socialización cumple en estos casos un importante papel, pues dichas decisiones serán acordes con la cultura y objetivos de la empresa. De esta forma disminuye la necesidad de vigilancia y control y aumenta el grado de flexibilidad de la organización.

Existen diferentes y variadas formas de socialización: Los contactos informales y personales

entre los miembros de la organización; la realización de cursos, convenciones, visitas y conferencias que fomentan el contacto personal y la transmisión de valores; el desplazamiento de trabajadores y directivos de otros países por un tiempo a la sede central, y el uso de expatriados.

## LOS MECANISMOS DE CONTROL

Los mecanismos de control hacen posible que la organización pueda comprobar si los resultados y el funcionamiento de la empresa son acordes con los planes establecidos.

La puesta en funcionamiento de un mecanismo de control requiere:

- 1º El establecimiento de unos estándares.
- 2º La comparación de los resultados de la actuación real con los estándares prefijados.
- 3º El análisis de las posibles desviaciones y la implementación de medidas correctoras.

Según se ha mencionado existen, fundamentalmente, dos tipos de mecanismos de control: el control de resultados y el control del comportamiento. En el segundo caso se mide o vigila la conducta individual de los miembros de la organización, en el primero sus consecuencias.

En el ámbito de las empresas multinacionales estos mecanismos se traducen en:

- El control de resultados: la frecuencia con la que la sede central recibe informes sobre el funcionamiento de sus filiales (técnicos, desempeño financiero, resultado de ventas, etc.).
- El control del comportamiento: la supervisión directa de la filial mediante la asignación de expatriados, o a través de las visitas de los directivos de la sede central a las filiales.

En una gran organización con una estructura geográficamente dispersa, el control de resultados es importante para comprobar el funcionamiento de las distintas unidades, pero en una organización pequeña puede ser suficiente un control del comportamiento. No obstante, en la mayoría de las multinacionales se suelen poner en marcha mecanismos de control en los que se combinan ambos tipos de métodos.

Los mecanismos de coordinación y control se complementan. Los mecanismos más impersonales (la formalización o el control de resultados) se utilizan más en las decisiones que pueden hacerse rutinarias, mientras que los personales (el control directo del comportamiento o la centralización) se utilizan en las excepciones no previstas.

La diferente intensidad con que se empleen los mecanismos de coordinación y control generará estructuras organizativas distintas.

## 3.2. TIPOLOGÍAS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

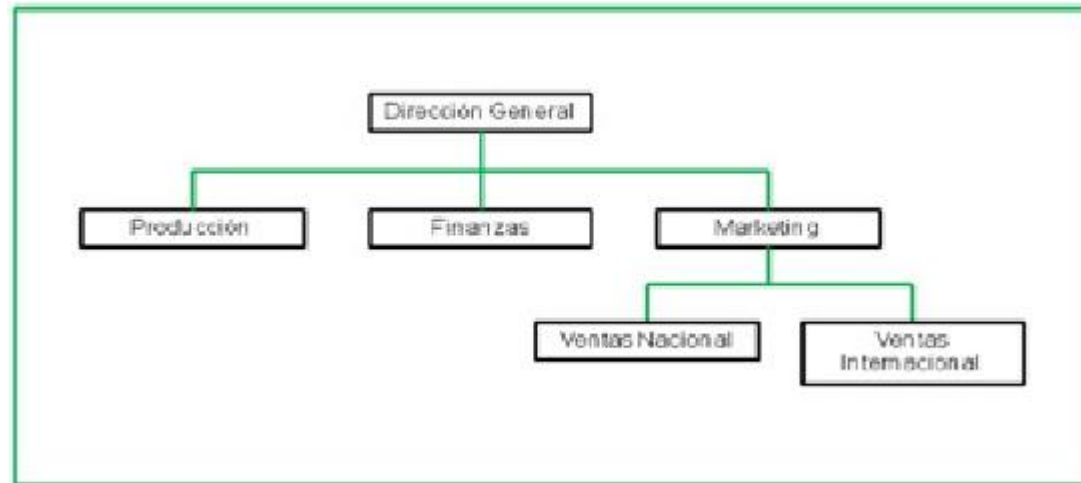
El estudio de la evolución de las grandes multinacionales a lo largo de los últimos 50 años ha permitido identificar una secuencia de cambio estratégico estructural, de tal manera que la evolución de la estructura sigue al proceso incremental de internacionalización.

### ESTRUCTURA FUNCIONAL

En las primeras etapas de la internacionalización, las operaciones exteriores de la empresa se configuran como una extensión de las domésticas. En estos casos las empresas suelen



adoptar una estructura funcional en la que la gestión de las operaciones exteriores se adscribe



al departamento comercial de la misma (Figura 2.8). A medida que estas operaciones van ganando en volumen e importancia, se suele incorporar un departamento de exportación al mismo nivel que el resto de áreas funcionales (Figura 2.9).

Figura 2.8. Estructura funcional sin departamento de exportación

Fuente: elaboración propia



Estas estructuras se caracterizan por su alto grado de centralización y especialización. Suelen presentarla empresas con un número limitado de productos dirigidos a segmentos muy concretos de clientes y que operan en entornos estables.

Figura 2.9. Estructura funcional con departamento de exportación

Fuente: elaboración propia

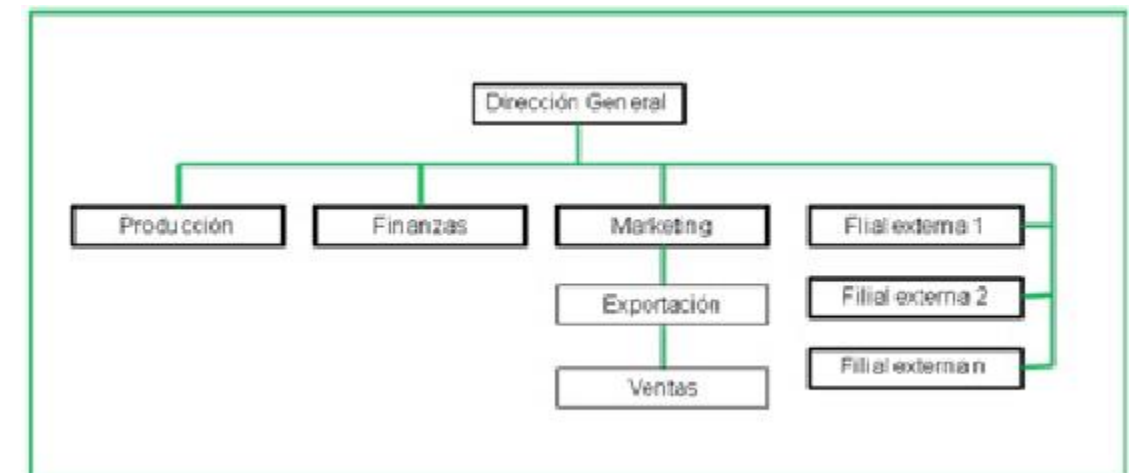
### ESTRUCTURA MATRIZ-FILIAL

A menudo el progreso de la actividad internacional suele deparar la creación de filiales en el exterior. En las etapas iniciales, estas filiales suelen actuar con bastante autonomía de la matriz, reportando directamente al presidente de la compañía en el país de origen (Figura 2.10).

La creación de estas filiales no obedece normalmente a un proceso de planificación, sino que surgen para aprovechar una oportunidad o hacer frente a una amenaza concreta del entorno. Al frente de las mismas figuran ejecutivos expatriados, que ya han pasado por un proceso de socialización, y priman los canales informales de comunicación sobre los formales. De esta manera se consigue mantener la integración de la organización, al tiempo que ésta se dota

de un alto grado de descentralización en la toma de decisiones.

En estas estructuras toda la información se encuentra sólo en el máximo nivel, siendo muy pobre la comunicación entre las distintas filiales y/o departamentos funcionales. Por ello



dichas filiales no suelen intervenir en las decisiones estratégicas de la compañía. Todo esto hace que este tipo de estructuras sólo sean recomendables en entornos estables, de tal manera que el propio crecimiento o el aumento en la complejidad y variedad de las operaciones internacionales introducen problemas que aconsejan su modificación.

Figura 2.10. Estructura matriz-filial

Fuente: elaboración propia

### ESTRUCTURA DIVISIONAL

En este tipo de estructuras la planificación estratégica de la compañía se lleva a cabo por una oficina central integrada por directivos y asesores que configuran un staff corporativo. Desde esta oficina se lleva a cabo la vigilancia y evaluación de las distintas divisiones y la asignación de los recursos entre ellas. Los directivos pertenecientes al staff corporativo se orientan hacia la planificación estratégica y la evaluación a largo plazo de la compañía.

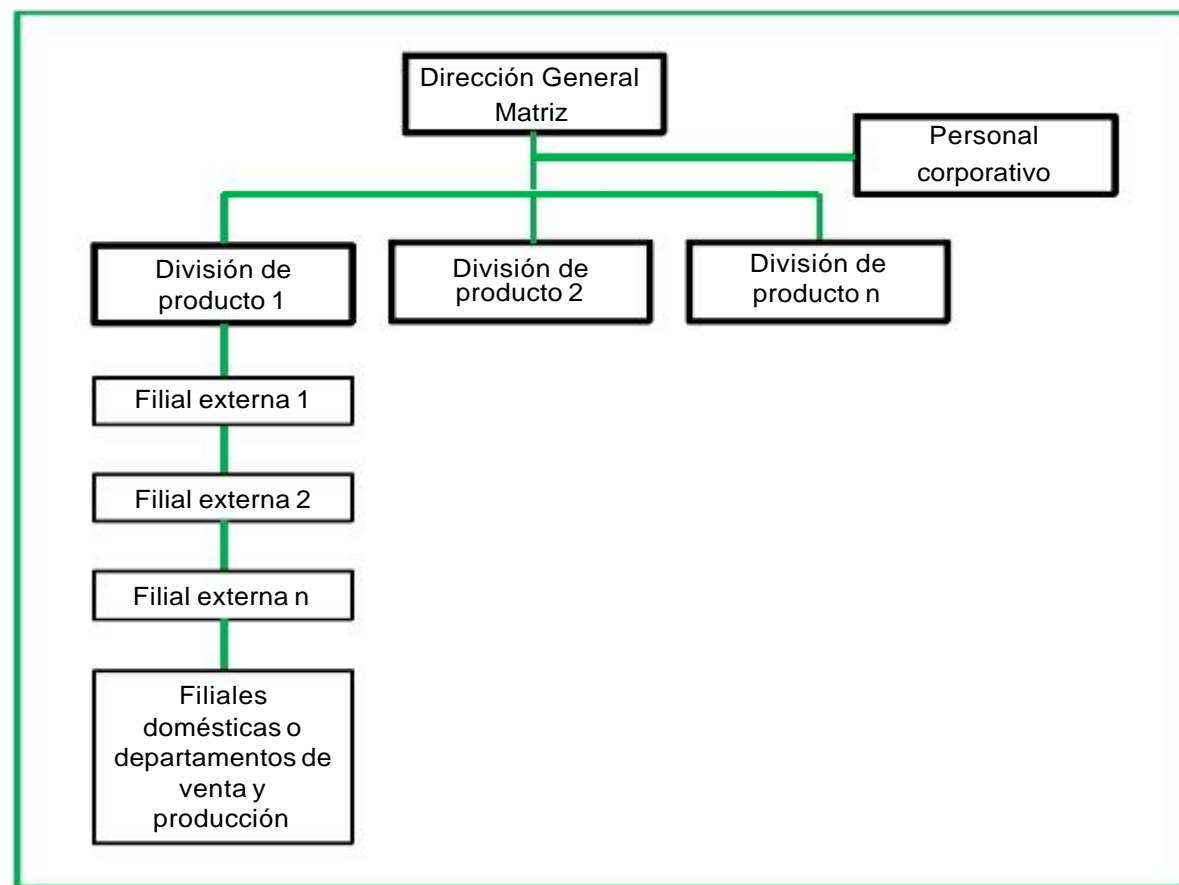
En estas estructuras, gracias al papel jugado por la oficina central, se consigue una mejora tanto en el control interno –es más fácil identificar responsabilidades–, como en la toma de decisiones estratégicas.

Desde el punto de vista internacional podemos distinguir dos tipos fundamentales, las divisiones globales por producto y las divisiones globales por áreas geográficas.

#### Las divisiones globales por producto

Cuando la empresa tiene una importante actividad internacional, sus líneas de productos están bien diferenciadas y cuenta con una gran diversidad de productos, las divisiones globales por producto son las más aconsejables (Figura 2.11).

Figura 2.11. La división global por producto



Fuente: elaboración propia

En este tipo de estructura, cada división de producto es responsable de las decisiones estratégicas y tácticas de una línea de producto tanto en el mercado doméstico como en los mercados foráneos, al tiempo que se descentralizan hacia las filiales exteriores las decisiones que no estén relacionadas con las políticas de producto.

Desde el punto de vista estructural se producen dos cambios en relación al modelo anterior:

- La responsabilidad en las operaciones internacionales va a depender de varios directivos (uno por cada división de producto).
- La autoridad pasa de los directivos de las filiales a los directivos de las divisiones.

Varias son las ventajas e inconvenientes que presentan este tipo de estructuras. Entre las primeras podemos destacar:

- Eficiencia en costes gracias a la racionalización de las plantas de producción y la centralización de la capacidad de los directivos.
- Posibilita la adopción de un enfoque global que responde mejor a la nueva competencia global.
- Mejora la comunicación y la asignación de recursos entre las operaciones nacionales y las internacionales.
- Permite la adaptación a necesidades específicas de los clientes de cada línea de productos.

En cuanto a los inconvenientes que pueden presentarse podemos mencionar:

- Encontrar directivos de divisiones que tengan conocimiento de la demanda del producto a nivel global.
- Duplicidad de personal y de funciones en las distintas divisiones, con el consiguiente uso ineficiente de los recursos.
- Necesidad de comunicación y coordinación entre las distintas divisiones para evitar la pérdida de sinergias.

### Las divisiones globales por áreas geográficas

Cuando la actividad internacional de la empresa es importante (el mercado exterior adquiere más importancia que el mercado doméstico) y comercializa sus productos en un gran número de mercados, suele ser habitual adoptar una estructura divisional por áreas geográficas (Figura 2.12).

En las empresas que adoptan esta estructura, los directivos de cada división serán responsables de todos los productos y de todas las decisiones estratégicas en un área geográfica concreta. Es importante establecer zonas geográficas diferenciadas entre sí, al tiempo que homogéneas en cuanto a los países que las componen, de tal forma que se pueda aplicar una política comercial estándar para cada bloque. Dadas estas condiciones, estas estructuras son más sensibles a las condiciones locales que las divisiones globales por productos y dan oportunidad para la obtención de economías de escala en cada área.

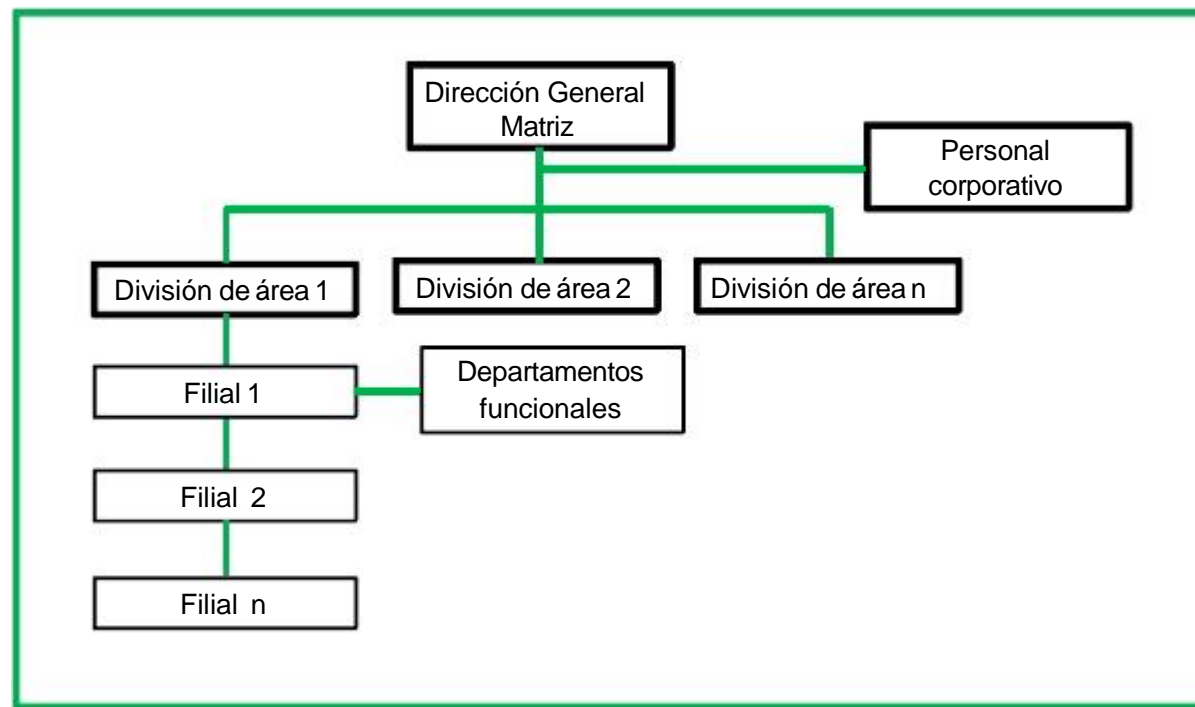
En también una característica de estas estructuras la mejora en las comunicaciones entre las distintas filiales y los responsables de la división en todas las decisiones estratégicas concernientes a dicha área geográfica. Sin embargo, la comunicación entre filiales que pertenezcan a distintas áreas suele verse desfavorecida.

Entre los inconvenientes que pueden aparecer en las divisiones globales por áreas geográficas podemos destacar:

- Duplicidad de funciones, al contar cada división con sus propios departamentos funcionales (producción, marketing, I + D, ...).
- Puede ser difícil la coordinación entre las distintas áreas y esto puede suponer la pérdida de sinergias en la organización.



Figura 2.12. La división global por área geográfica

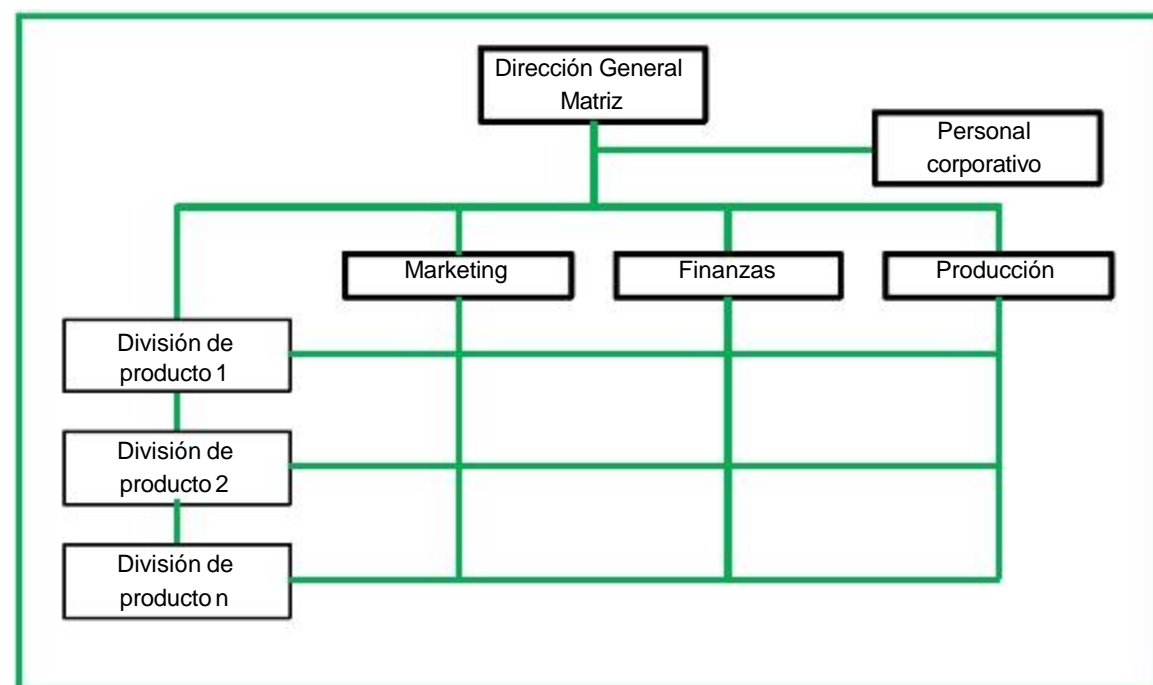


Fuente: elaboración propia

### LA ESTRUCTURA MATRICIAL

En término matricial hace referencia a la forma que adopta de matriz el organigrama, en el que cada uno de sus lados representa un criterio de departamentalización: por una parte un criterio funcional para aprovechar las ventajas de la especialización y, de otra parte, un criterio de mercado, ya sean productos o territorios (Figura 2.13).

Figura 2.13. La estructura matricial



Fuente: elaboración propia

La principal característica de este tipo de organizaciones es que existe un doble flujo de autoridad en el segundo nivel jerárquico, así por ejemplo, el director de marketing del producto 1 responde ante dos jefes, el director de marketing y el director de la división de producto 1. Esto hace posible un equilibrio entre centralización, sensibilidad local y el desarrollo de las competencias funcionales. La división por área o producto posibilita una mejor respuesta a las necesidades locales, al mismo tiempo que la gestión funcional mejora a nivel global la coordinación de las responsabilidades técnicas.

Al igual que el resto de estructuras, la matricial cuenta con ventajas e inconvenientes. Entre las primeras:

- Es posible alcanzar un equilibrio entre presiones hacia la descentralización, por las necesidades de acercamiento a cada mercado, y las presiones hacia la centralización en vías a alcanzar un control centralizado, obtener economías de escala y compartir conocimientos.
- Se consigue una mayor flexibilidad en la asignación de recursos, al poder asignarlos a aquellos productos o áreas que mayor importancia estratégica tengan en cada momento.

En cuanto a los problemas que pueden aparecer en este tipo de estructuras destacamos:

- Conflictos, confusión y elusión de responsabilidades derivados del doble flujo de autoridad.
- Se dedica un tiempo excesivo a reuniones y negociaciones entre las distintas divisiones, lo que genera retrasos en la toma de decisiones.

### 3.3. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

En el ámbito internacional el papel desempeñado por las personas y la gestión de este recurso se vuelve crucial si tenemos en cuenta, no sólo la mayor complejidad organizativa, sino también el hecho de trabajar en entornos lejanos y diferentes.

En las empresas internacionalizadas se distingue entre personal local y expatriados. Los primeros pertenecen al país de la filial, los segundos vienen desplazados de la casa matriz o de un tercer país.

Se vienen señalando diversas ventajas que puede aportar el empleo de directivos locales:

- No tienen barreras culturales.
- Permiten la continuidad en la gestión de la filial al evitar continuas sustituciones de expatriados.
- Menores costes salariales.
- Aumenta la motivación y oportunidades de carrera en el personal local.
- Mejor aceptación de la empresa en el país de destino por parte de los clientes, Administración, etc.
- Los directivos locales aportan una visión complementaria en los procesos de toma de decisiones de la central.

- El empleo de personal expatriado genera mayores costes que el de persona local, por lo que la mayoría de las empresas multinacionales suelen utilizar expatriados únicamente en los puestos clave (directivos, especialistas técnicos y profesionales de alto nivel).

Por lo que respecta a las ventajas del uso de expatriados, son varios los argumentos que lo aconsejan:

- La no disponibilidad de personal cualificado disponible en el país de destino.
- Existencia de importantes diferencias culturales entre el país de origen y el país de destino que tienden a aumentar las asimetrías de información y potenciar el oportunismo, por ello las empresas buscan un directivo "de confianza".
- Necesidad de transferencia conocimiento tácito. Gran parte del conocimiento que se transmite a las distintas unidades de una empresa internacional es tácito, no puede codificarse y transmitirse mediante manuales, informes, etc. Para su transmisión se hace imprescindible, por tanto, desplazar al personal que lo posee. De la misma forma, la empresa puede aprender de los entornos internacionales en los que opera y transmitir dicho conocimiento a otras partes de la organización.
- La empresa recurre a expatriados que conocen la forma de operar de la organización en su conjunto, que han establecido contactos y vínculos entre distintas unidades y conocen el impacto que la decisión adoptada por una filial puede tener sobre el resto de la organización. Estos directivos actúan como un mecanismo de coordinación, conociendo tanto los condicionantes locales como el interés corporativo.
- Los expatriados vigilan la ejecución de las operaciones locales e incrementan los canales de comunicación entre la filial y la sede central por lo que son importantes como mecanismo de control.

No obstante, el empleo de personal expatriado puede generar una serie de problemas como la falta de adaptación, mayores costes salariales o un efecto desmotivador en los directivos locales, por lo que la mayoría de las empresas multinacionales suelen utilizar expatriados únicamente en los puestos clave (directivos, especialistas técnicos y profesionales de alto nivel).

Un aspecto esencial en la gestión de los recursos humanos expatriados es la selección y compensación de estos directivos.

En relación a la selección, los criterios utilizados deben contemplar tres aspectos fundamentales: la cualificación profesional o técnica, habilidades directivas y liderazgo y sensibilidad hacia la cultura del país de destino.

En lo que se refiere al segundo aspecto se ha de tener en cuenta que la expatriación supone un cambio importante en la vida de estos empleados que ha de verse suficientemente compensado. Suelen utilizarse una serie de paquetes retributivos adicionales a la remuneración normal que permiten mantener el nivel de vida llevado en el país de origen, cubrir costes de desplazamiento y proporcionar primas y ayudas familiares.

## 4. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS

### 4.1. IMPORTANCIA y MODOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

Algunos servicios han operado a nivel internacional desde hace mucho tiempo, como es el caso de la banca y los transportes que facilitaron las primeras rutas comerciales. Pero siempre se ha dicho que los servicios, por sus propias características, son más proclives al mercado doméstico. Asociamos el sector servicios a pequeñas empresas, con escaso nivel de profesionalización de la gerencia y que atienden mercados domésticos, pero también está formado por grandes empresas multinacionales dinámicas e innovadoras en métodos de gestión. Podemos encontrar ejemplos en el sector de la ingeniería, la I+D, la informática, las telecomunicaciones o en el sector turismo (cadenas hoteleras, aerolíneas, GDS, cadenas de restauración).

Además de su creciente participación en el producto interior bruto, los servicios son importantes por su capacidad para mejorar la calidad, eficiencia y competitividad de las empresas industriales, y juegan un rol importante en la estimulación del crecimiento internacional de los bienes.

Esto no significa necesariamente que el comercio internacional de servicios haya sido importante, y durante mucho tiempo se ha considerado que la mayor parte de los servicios no eran comercializables internacionalmente ya que requerían el contacto directo entre la empresa y el cliente, lo que ha condicionado la poca atención que se le ha dedicado en la literatura económica y en las estadísticas de comercio internacional.

Sin embargo, el dinamismo del comercio internacional del sector servicios en las dos últimas décadas ha mostrado que esta concepción era errónea. Desde los años 1990 las inversiones directas en el exterior (IDE) de los servicios han experimentado un incremento considerable. Este crecimiento se observa tanto a nivel sectorial, por la internacionalización de los sectores de servicios, como a nivel funcional a través de la implantación en el extranjero de funciones/departamentos de servicios: centros de investigación y desarrollo, departamentos de distribución, delegaciones comerciales, call centers y de servicios on line.

Examinaremos en este epígrafe el concepto de comercio internacional de servicios, sus características, los estímulos y barreras así como algunas de las estrategias que están siguiendo las empresas de servicios que operan a nivel internacional, dadas las características distintivas que éstos presentan en relación al comercio de bienes.

¿Qué entendemos por internacionalización de servicios?

Estamos acostumbrados a pensar en comercio exterior de bienes, ya sean materias primas o bienes manufacturados. El comercio de servicios, por su condición de intangibilidad, es más difícil de conceptualizar. El General Agreement on Trade in Services (GATS) proporciona una definición útil de lo que se entiende por "comercio en servicios", diferenciando 4 modos<sup>7</sup>:

<sup>7</sup>- General Agreement on Trade in Services, disponible en [www.wto.org](http://www.wto.org).

- Modo 1: "Suministro transfronterizo", el servicio se produce en un país y se desplaza a otro, por ejemplo cuando un programa informático se elabora en un país y se envía por Internet a otro.
- Modo 2: "Consumo en el extranjero", es consumo exterior de clientes que se desplazan, por ejemplo, cuando un turista extranjero viaja a España y consume el hotel, restaurantes, y otros servicios aquí.
- Modo 3: "Presencia comercial", la prestación del servicio se realiza mediante presencia comercial en el país exterior, cuando por ejemplo un restaurante chino abre una cadena de restaurantes en otro país, o cuando la cadena Sol Meliá invierte en complejos turísticos en el Caribe. Es lo que se conoce como inversión directa en el exterior.
- Modo 4: "Presencia de personas físicas", movimiento temporal de personas al exterior para prestar el servicio, por ejemplo cuando un consultor visita a un cliente extranjero o cuando un ingeniero se desplaza para trabajar en un proyecto en otro país.

Tabla 2.7. Ejemplos de comercio internacional de servicios

Las siguientes personas están exportando servicios:

- Un/a ejecutivo/ade publicidad desarrollando una campaña de televisión para un empresa extranjera.
- El personal de un bufete de abogados respondiendo una llamada de un cliente extranjero.
- Un/a taxista que conduce a una persona de negocios desde aeropuerto al hotel.
- Quien hace el casting de un programa de televisión que se emitirá en el exterior.
- La cirujana que opera a un paciente extranjero.

Fuente: Jensen (2011): Global Trade in Services

## 4.2. FACTORES QUE IMPULSAN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

El análisis de los distintos factores que actúan como impulsores de la internacionalización de las empresas de servicios nos permite agruparlos en cuatro categorías diferenciadas:

**1. Factores de mercado:** En muchas ocasiones, la internacionalización de una empresa de servicios se produce por la oportunidad de seguir a un cliente en su aventura internacional. Esto ha ocurrido por ejemplo, con las empresas de ingeniería o arquitectura, que han acompañado a las empresas hoteleras en su expansión por Iberoamérica, o las empresas auditoras de las grandes multinacionales. Otro ejemplo son las propias empresas turísticas, ya sean hoteleras o aerolíneas que se internacionalizan para ofrecer servicios a sus clientes, viajeros de negocios que buscan la calidad conocida de esas compañías.

**2. Factores de coste:** La búsqueda de economías de escala globales, las diferencias de costes laborales y de otros factores productivos en los países de destino o la reducción de los costes de distribución, son factores que subyacen también en la internacionalización de algunas empresas de servicios. A este tipo de factores obedece, por ejemplo, la implantación de los denominados "call center" en países con bajos costes laborales.

**3. Tecnología:** Son numerosos los cambios tecnológicos que estimulan el crecimiento del comercio exterior de servicios, si bien los podemos resumir en dos:

- Reducción de los costes de transportes, dado que los modos 2 y 4 (vistos en el epígrafe anterior) requieren el viaje del consumidor o del productor, la reducción de los costes de transporte ha sido un estímulo muy importante que ha facilitado la internacionalización en las empresas que se agrupan en estas modalidades.
- Revolución de las TIC, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, especialmente el creciente acceso a Internet ha incrementado las oportunidades para la expansión geográfica del comercio de servicios. Las TIC cambian la escala y la economía de las organizaciones de servicios, que en la actualidad pueden atender desde su ámbito doméstico las necesidades de clientela de todo el mundo. La facilidad de acceso al mercado sin apenas costes a través de las redes ha sido especialmente importante para los servicios basados en la información.

**4. Políticas gubernamentales favorables.** La liberalización de los mercados de servicios públicos y la reducción de las barreras legales han favorecido la expansión del comercio internacional de servicios y su regulación.

## 4.3. CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS y MODOS DE ENTRADA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

En general, las empresas internacionales de servicios se enfrentan a similares barreras políticas y económicas que las empresas manufactureras (Davis, 2004), si bien, se pueden identificar diferencias concretas:

- Las empresas de servicios entran en mercados exteriores una vez que han agotado las oportunidades en los mercados domésticos.
- Los sectores de servicios tienden a estar más regulados que los industriales.
- Los negocios de servicios tienden a ser más diversos, se requiere una mayor adaptación a las diferentes necesidades del mercado local.
- Presentan una mayor intensidad de mano de obra y menores economías de escala.
- Mayor exposición a diferencias culturales.

En los modelos tradicionales de marketing internacional centrados en las necesidades de empresas de productos tangibles, el proceso de internacionalización puede empezar a una escala menor utilizando canales de exportación indirectos seguidos de movimientos paso a paso hacia canales más directos. Esto permite a la empresa aumentar paulatinamente su comprensión de las expectativas sobre calidad, los requisitos del personal, la distribución, las necesidades de comunicación o el comportamiento del consumidor extranjero.



En el caso de las empresas de servicios, se tiene que hacer frente de inmediato a todo lo anterior, además de a otros problemas relacionados con la entrada en un mercado extranjero. Una empresa de servicios tiene que encontrar un modo de entrada y una estrategia que le ayude a superar lo mejor posible esta situación. La elección depende, evidentemente, de las características del servicio y del mercado.

Antes de analizar las posibles modalidades de entrada en los mercados exteriores de las empresas de servicios, es importante examinar las características distintivas que éstos presentan y sus implicaciones en la expansión internacional. Cuatro son las características que tradicionalmente se asocian con los servicios y que los distinguen de los productos tangibles: Intangibilidad, heterogeneidad, caducidad y simultaneidad de la producción y el consumo. Las implicaciones de las mismas en la internacionalización de los servicios se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2.8. Características distintivas de los servicios

Características de los servicios	Implicaciones en la Internacionalización
Intangibilidad	Determinación subjetiva de la calidad del servicio, la percepción de calidad puede variar según la cultura del país. ¿Es válida la estrategia de "seguir al cliente" al penetrar en mercados internacionales? Manejar imagen corporativa en múltiples mercados.
Heterogeneidad	¿Cómo reducir las variaciones en la calidad del servicios entre los distintos países que se derivan de las variaciones entre proveedores? ¿Puede formarse al personal en los distintos países para generar un mismo nivel de calidad? Las diferencias culturales afectan a la estrategia de formación en cada mercado.
Caducidad	¿Puede el exceso de capacidad en un mercado usarse de forma satisfactoria para satisfacer la demanda en otro? ¿Cómo prever la demanda de servicios en cada país? (necesidades de información, diferencias en las variaciones estacionales).
Simultaneidad de la producción y el consumo	¿Pueden ofrecerse los servicios internacionales a distancia? (Rol de la tecnología, comercio electrónico, máquinas expendedoras automáticas, etc.). Si no, ¿cuál sería el modo de entrada? Franquicias, licencias, joint ventures, IDE. Compartir las funciones de back office entre mercados. La necesidad de encontrar proveedores de servicios es una restricción en la expansión internacional.

Nota: Los tipos de modos de entrada para estas empresas:

1. Exportaciones. Cuando la producción y el consumo del servicio tienen lugar en momentos distintos del tiempo, es decir, el servicio es separable, estas empresas pueden optar por la exportación y, por tanto, disponen de las mismas opciones de expansión internacional que las empresas industriales. Este es el caso de los servicios basados en la información: pueden exportar una vez que el contenido pueda almacenarse

en algún tipo de formato (antes cd, video, ahora digital). Ejemplo: software, bases de datos, programas de cine, tv, videojuegos, e-books. Se puede distribuir y llegar al consumidor directamente (y lo consume de forma personal con ordenadores o aparatos de reproducción), a través de canales como satélites, Internet, etc.

2. Filial propia. Cuando el servicio es inseparable la empresa si quiere internacionalizarse debe invertir estableciéndose en el país para servir a los clientes, y por tanto, asumir un mayor riesgo al no ser posible un patrón secuencial. Este enfoque implica un control total, que se consigue mediante inversión directa en una nueva actividad o mediante la adquisición de un negocio existente que se integra en la empresa original. Los bancos o las empresas de mensajería y transporte urgente han utilizado este sistema, también el sector hotelero. Las adquisiciones son el método preferido cuando se busca obtener un rápido acceso a una nueva base de clientes y a un personal con experiencia en la prestación de esos servicios. La desventaja es que puede ser necesaria un esfuerzo importante para integrarlos en la cultura corporativa.

3. Un tercer método, intermedio entre los anteriores, se utiliza cuando la empresa de servicios quiere evitar una IDE, pero es necesario establecer una operación permanente en el mercado extranjero. Este método implica utilizar terceras partes (agentes concesionarios, franquicias, minoristas, etc.) que realizan más o menos funciones. Encontramos numerosos ejemplos en el sector turístico la presencia exterior de cadenas hoteleras o de restauración mediante franquicias o contratos de gestión, y también en la prestación de los servicios profesionales.

## 4.4. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS

De todas estas características, la inseparabilidad es uno de los factores que mejor permite explicar el comportamiento de entrada a las empresas de servicios. Distinguimos básicamente

Una importante elección estratégica en la internacionalización de los servicios será el grado de adaptación del servicio al cliente. La necesidad de contacto con los clientes en muchas categorías de servicios con la diferente percepción que clientes de distintos mercados puedan tener de la prestación, las normativas de muchos gobiernos en los países de destino en relación a muchos tipos de servicios o el impacto de la cultura, pueden hacer que sea difícil de alcanzar la estandarización del mismo.

Una empresa de servicios que desee iniciar su actividad en el extranjero ha de tener presente que, en muchas ocasiones, la evaluación de la calidad de un servicio por parte de los consumidores se realiza de manera subjetiva y esta subjetividad puede provocar, en muchos casos, un ajuste del servicio a las necesidades concretas de cada cliente, es decir, una adaptación del servicio que puede ser, a su vez, el principal elemento diferenciador de la empresa.

La existencia de diferentes normativas hace que, en muchas ocasiones, la normalización de los servicios sea difícil de alcanzar. Tal es el caso, por ejemplo, del comercio minorista. A pesar de lo mucho que se habla sobre internacionalización del comercio minorista, las normativas comerciales locales cambian considerablemente, no solo entre países (incluyendo a los miembros de la Unión Europea), sino también entre las distintas provincias de cada país.

Las cuestiones culturales tendrán necesariamente también un impacto significativo sobre estandarización o adaptación del servicio. Puesto que los servicios implican eminentemente cierto grado de interacción humana, aumenta la probabilidad de que haya incompatibilidad

cultural y que, en esos casos, sea necesario ajustarse a las preferencias culturales locales, pues en caso contrario, la empresa corre el riesgo de perder volumen de negocio frente a empresas locales o a proveedores de servicios internacionales con una mayor sensibilización cultural. En este sentido, algunas formas de entrada, como por ejemplo la franquicia, proporcionan un camino más fácil para proveer servicios sensibles a la cultura recurriendo a los conocimientos de directivos locales.

Por otra parte, autores como Välikangas y Lehtinen (1994) señalan que los servicios estandarizados son servicios no especializados que requieren actividades rutinarias y personal con niveles relativamente bajos de habilidades técnicas, mientras que los servicios adaptados al cliente requieren una mayor flexibilidad y juicio para desempeñar las actividades, el intercambio de una mayor cantidad de información, altos niveles de habilidades técnicas y analíticas y, en los cuáles el cliente otorga una especial importancia a la reputación de la empresa para decidir sobre la compra. En este sentido, los servicios adaptados a las necesidades del cliente presentan una mayor necesidad de control de la calidad, una mayor idiosincrasia y, por tanto, un mayor riesgo de erosión de la ventaja competitiva de la empresa en transacciones de elevada incertidumbre (Erramilli y Rao, 1993).

En definitiva, en las empresas que ofrecen servicios estandarizados es más fácil controlar la calidad de los servicios y el cliente encuentra más elementos tangibles o perceptibles para evaluarla. En este sentido, podría decirse que estas empresas están sometidas a un reducido riesgo de diseminación del conocimiento necesario para la prestación de los servicios y a un reducido riesgo de mal uso por parte de terceros de los activos de la empresa. En cambio, en las empresas que ofrecen servicios adaptados al cliente es más difícil controlar la calidad del servicio prestado y, por tanto, serán especialmente sensibles a la incertidumbre asociada a la transferencia de activos intangibles (reputación, marca y activos tecnológicos) y de conocimiento tácito.

Del análisis de todas estas cuestiones se deduce que la decisión entre estandarización y adaptación no es una cuestión de extremos, sino de más bien un asunto de grado. Lo importante será alcanzar el grado apropiado de adaptación/estandarización que permita desarrollar una ventaja competitiva en los distintos mercados en los que se actúe.

## 5. INSTRUMENTOS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

### 5.1. INSTITUCIONES y ADMINISTRACIONES RELACIONADAS CON LA INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez conocidos diversos aspectos del proceso de internacionalización es oportuno hacer referencia a las instituciones públicas y privadas que pueden apoyar a las empresas en inicio o consolidación de sus actividades exteriores.

Organismos supranacionales.- Comenzando por los organismos supranacionales es inevitable hacer referencia a la intensa actividad de las instituciones de cooperación al desarrollo (como la ONU, la FAO, el FMI) y específicamente de la *Organización Mundial del Comercio* que han desarrollado diversas iniciativas y programas a favor del incremento del comercio exterior,

particularmente ayudando a los países menos desarrollados y contribuyendo a la eliminación de las barreras aduaneras como forma propiciar el desarrollo económico mundial.

En nuestro continente, la *Unión Europea*, desde su arranque con el Tratado de Roma de 1957, ha desarrollado numerosos programas con la intención de facilitar que las empresas abran mercados exteriores tanto dentro de las fronteras comunitarias como hacia otras zonas. Especialmente los fondos estructurales de la Unión Europea han contado con numerosas ayudas a las empresas que generalmente gestionan las administraciones de los estados o regiones europeos, en particular son reseñables:

- *Fondo de Desarrollo Regional (FEDER)*, es el instrumento financiero de la Comisión Europea destinado a reducir las diferencias en el desarrollo comunitario de las regiones deprimidas de la Unión Europea. Concede subvenciones a fondo perdido a través de programas operativos regionales en las zonas en convergencia. El FEDER es la partida más grande dentro del presupuesto de la UE y es gestionado por las administraciones de los estados de menor renta per cápita afectando a áreas de desarrollo como transportes, comunicación, energía, investigación, infraestructuras, reconversión industrial, turismo, etc.

- *Fondo Social Europeo (FSE)*, está destinado a reducir las diferencias de prosperidad en la Unión Europea buscando la cohesión económica y social. Fomenta el empleo en la UE haciendo que los ciudadanos europeos mejoren sus conocimientos y cualificación profesional, ayuda a las empresas en fase de cambio y financia políticas activas de empleo. Estos fondos son gestionados a través propuestas de programas de los estados miembros de la UE.

Dentro de los organismos supranacionales en los últimos años van teniendo más importancia los *organismos multilaterales* como por ejemplo el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o el Banco Europeo de Inversiones (BEI ó IEB) que permiten el desarrollo de proyectos de interés multinacional con préstamos, asistencia técnica, avales, capital riesgo, etc.

Ejemplo 2.3. Banco Europeo de Inversiones y GEMASOLAR





El Banco Europeo de Inversiones fue fundado en 1958 tras el Tratado de Roma, tiene sede Luxemburgo y por accionistas los estados miembros de la UE. Es el organismo financiero de la Unión Europea que tiene por misión la cofinanciación de proyectos relacionados con la política comunitaria.

Un ejemplo de proyecto financiado por el BEI es el parque Gemasolar en Fuentes de Andalucía (Sevilla), la primera central solar que puede generar electricidad las veinticuatro horas del día. Más de 2.600 espejos en un terreno de 185 hectáreas permiten una generación de 19,9 Megawattios capaces de abastecer a 27.500 hogares y ahorrar 217.000 barriles de petróleo al año, evitando 30.000 toneladas de CO<sub>2</sub> a la atmósfera. Este proyecto ha sido financiado con 80 millones de euros del BEI.

Fuente: [www://eib.org](http://www://eib.org) y elaboración propia

Nivel estatal.- A nivel de los diferentes estados, en las constituciones más modernas, se incluyen preceptos que consagran el papel del Estado en la ordenación de la actividad económica, a diferencia de los textos liberales del siglo XIX, que dejaban la economía a la mano invisible de los particulares atendiendo a las ideas de Adam Smith. Así, por ejemplo, en varios artículos de la Constitución Española se alude a la intervención estatal en el funcionamiento de la economía que podría incluir decisiones políticas de fomento del comercio exterior<sup>8</sup>.

Como consecuencia de nuestra legislación y de la ejecución de las políticas de la Unión Europea son la *Administración Central española* y las *Comunidades Autónomas*, las principales instituciones que intervienen en el apoyo a las empresas en sus actividades de internacionalización. Los organismos que participan son:

- *Secretaría de Estado de Comercio*.- Dependiente del Ministerio de Economía y Competitividad, gestiona entre otras las competencias relativas a inversiones exteriores, política comercial, gestión administrativa, inspección y fomento del comercio exterior. De esta secretaría depende un organismo que desarrollaremos aparte el ICEX.

- *Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)*.- Es la entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto. Presta sus servicios a través de una red de 31 Direcciones Provinciales y Territoriales de Comercio en España y casi 100 Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior. Dispone, además, de 13 Centros de Negocios en el extranjero, que ofrecen a las empresas españolas infraestructura temporal a modo de incubadoras de la internacionalización.

Las actuaciones del ICEX abarcan desde la potenciación de la marca-país España, la realización de planes sectoriales (promoción en el exterior de un producto ofrecido por varias empresas) o actuaciones individualizadas a empresas concretas, también organiza ferias en el exterior, misiones directas o inversas, promociones en puntos de venta y actuaciones de información y difusión del comercio exterior.

- *Instituto de Crédito Oficial (ICO)*.- Es un holding de entidades oficiales de crédito

8.- Por ejemplo el artículo 128 de nuestra Constitución reconoce la iniciativa pública en la actividad económica. El artículo 130 establece que los poderes públicos atenderán a la modernización y desarrollo de todos los sectores económicos y el 131 que alude a la potestad del Estado a planificar la actividad económica general para atender a las necesidades colectivas, equilibrar y armonizar el desarrollo regional y sectorial y estimular el crecimiento de la renta y de la riqueza y su más justa distribución.

españolas que gestiona en relación con el comercio exterior determinadas líneas de crédito a la exportación.

- *Compañía Española de Financiación al Desarrollo (COFIDES)*.- Es una sociedad anónima de capital mixto público y privado cuyo objeto es facilitar financiación, a medio y largo plazo, a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista algún tipo de interés español, para contribuir, con criterios de rentabilidad, tanto al desarrollo de los países receptores de las inversiones como a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas. Para cumplir con esta doble finalidad, COFIDES utiliza, por un lado, sus propios recursos para financiar proyectos de inversión en países emergentes o en desarrollo y, por otro, gestiona por cuenta del Estado los fondos FIEX y FONPYME, creados para financiar proyectos de inversión en el exterior con independencia del grado de desarrollo del país destino del proyecto.

- *Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación (CESCE)*.- Es otra empresa mixta público-privada que está especializada en cubrir riesgos de impago de las ventas de empresas españolas tanto exteriores como interiores. Entre sus servicios están la cobertura de riesgo mediante seguro, la información y clasificación de clientes, la recuperación de impagos y apoyo en la tecnología de la información.

- *Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI)*.- Es una Entidad Pública Empresarial, dependiente del Ministerio de Economía y Competitividad, que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas. Desde el año 2009 es la entidad que canaliza las solicitudes de financiación y apoyo a los proyectos de I+D+i de empresas españolas en los ámbitos estatal e internacional contribuyendo a la mejora del nivel tecnológico de las empresas españolas.

Administraciones autonómicas y locales.- También podemos encontrar en los estatutos de autonomía españoles disposiciones que confieren a las administraciones autonómicas la misión de fomento en la mejora del tejido productivo<sup>9</sup>.

- *Agencias Autonómicas de Promoción Exterior*.- Según se ha mencionado las administraciones autonómicas españolas también se ocupan del fomento del comercio exterior. Cada Comunidad Autónoma ha creado una empresa pública u organismo especializado (por ejemplo en Andalucía esta empresa es EXTENDA, en Asturias IDEPA, en Cataluña ACCIÓ, en Aragón es ARAGON EXTERIOR, en Extremadura IPEX, etc). Al final de este capítulo se hará una especial referencia al funcionamiento de la empresa pública andaluza.

- *Otras administraciones locales*.- En España algunas diputaciones provinciales, y un menor número de ayuntamientos tienen consorcios u oficinas de ayuda a las empresas exportadoras dedicándose generalmente sólo a labores informativas y de apoyo en la celebración de misiones comerciales, generalmente en colaboración con otras administraciones.

9.- En el Estatuto de Autonomía de Andalucía se establece en su artículo 45 que la Comunidad Autónoma tiene la competencia de fomento que le permite otorgar subvenciones de acuerdo con sus fondos propios y participar en la gestión de subvenciones estatales y comunitarias. Por otra parte, el artículo 58 alude al papel de la Comunidad Autónoma en cuanto a la actividad económica y el artículo 157 al referirse a los principios y objetivos básicos de la Comunidad Autónoma Andaluza se incluye expresamente la proyección internacional de las empresas andaluzas.

Cámaras de comercio y asociaciones empresariales.- Por sus singularidades en labores de apoyo del comercio exterior se abordarán a continuación en un apartado separado.

## 5.2. EL APOYO DESDE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Una vez conocidas las instituciones que mantienen diversos instrumentos de apoyo haremos referencia a los instrumentos más utilizados para la promoción que pueden agruparse en cuatro tipologías: información/apoyo, financiación, promoción e incentivos fiscales.

Información, formación y apoyo.- Las instituciones ponen a disposición de las empresas un importante volumen de información sobre mercados, países, sectores, calendarios de ferias comerciales y eventos, estadísticas, actividades formativas y de difusión de la cultura en comercio exterior. Además realizan actividades de orientadas a empresas que individualizadamente realizan una consulta de un mercado o país concreto de su interés.

Es de destacar que organismos especializados en comercio exterior como el ICEX o la Agencia Andaluza de Promoción Exterior cuentan con una red de oficinas en el exterior que sirven para promocionar los negocios de las empresas asesorando, dando asistencia personalizada y seguimiento en la prospección de mercados.

Ejemplo 2.4. Oficinas Exteriores de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior EXTENDA



La consultoría personalizada, que arranca con un diagnóstico de la empresa que pretende internacionalizarse, puede verse acompañada de la realización de proyectos individualizados ad hoc e inclusive la búsqueda de personal profesional especializado en comercio exterior.

Ejemplo 2.5. -Plan de Iniciación a la Promoción Exterior-PIPE.

Es un programa de ayuda a las empresas españolas para su iniciación práctica en la exportación. Este programa está organizado y dirigido por el esfuerzo conjunto del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, con la colaboración de las Comunidades Autónomas y con financiación de la Unión Europea, a través de los fondos FEDER, aportan recursos económicos y humanos para facilitar el inicio en la promoción y comercialización exterior de las Pymes.

El PIPE ofrece apoyo a la medida de cada empresa, adaptado a productos y a servicios, disminuyendo los riesgos poniendo a disposición de las empresas especialistas con amplia experiencia en Pymes y en comercio exterior.

Fuente: [www.icex.es](http://www.icex.es)

La formación en comercio exterior también es objeto de promoción desde las administraciones e instituciones apoyándose cursos de postgrado, especialización de profesionales e inclusive formación a la medida de las necesidades de empresas concretas. En los últimos años tanto el ICEX, como EXTENDA y otras instituciones realizan convocatorias para formar a becarios que son formados y después se integran en las empresas con ayudas públicas que cofinancian la retribución de los profesionales del comercio exterior.

Ejemplo 2.6. Las Cátedras Extenda y el fomento de la cultura exportadora

Las Cátedras EXTENDA de Internacionalización son el resultado de la estrecha colaboración entre la Agencia Andaluza de Promoción Exterior y las Universidades Andaluzas.

Actualmente hay once Cátedras EXTENDA de Internacionalización en funcionamiento en colaboración con las Universidades de Sevilla, Pablo de Olavide, Cádiz, Huelva, Málaga, Jaén, Almería, Granada, INSA-E TEA, Córdoba y la Universidad Internacional de Andalucía.

Entre las actividades que desarrollan se encuentra la difusión de la cultura exportadora en las universidades a través de la celebración de jornadas, seminarios y ciclos de conferencias, proyectos de investigación, visitas a empresas, reuniones y encuentros con empresarios, participaciones en congresos, bibliotecas de Internacionalización, becas, simulador de internacionalización INTOPIA y cursos de Postgrado.

Fuente: [www/extenda.es](http://www.extenda.es)

Financiación.- Dado que las actividades de apertura y consolidación de mercados exteriores requieren recursos también las instituciones mantienen líneas de subvenciones para mejorar el posicionamiento institucional, préstamos a tipo de interés preferente y ayudas al aseguramiento del riesgo comercial de las exportaciones.

Las subvenciones consisten en la entrega de una cantidad de dinero, generalmente desde una administración, sin necesidad de devolverlo para realizar una actividad que se ha considerado prioritaria.



Los préstamos pueden ser apoyados desde las administraciones de diferentes formas, desde subvencionar parte de los intereses del préstamo, a las ayudas en las garantías en la concesión (avales públicos) o incluso las administraciones pueden ser quienes proporcionan el dinero (por ejemplo desde entidades financieras públicas como el ICO).

El aseguramiento del crédito a la exportación es otra línea muy utilizada desde las administraciones. Con ella se consigue la cobertura frente a riesgos de impago (riesgo comercial relacionado con la solvencia y seriedad del cliente), riesgo políticos o de país y riesgos de cambio (relacionados con las oscilaciones de la cotización de la divisa) entre otros. En España entidades como la citada CESCE se han especializado en este tipo de apoyos a los exportadores.

**Promoción.**- Se trata de instrumentos que dan a conocer los productos o servicios de un país en el exterior. Las principales herramientas de promoción que se utilizan desde las administraciones son

Las *misiones directas*, donde se ayuda con una bolsa de viaje que cubre parte de los gastos de viaje de empresarios que viajan a abrir mercados exteriores. Si el participante lo solicita, se prepara un programa de visitas personalizado por parte de la Oficina Comercial de la Embajada de España, ICEX o la agencia autonómica en el país de destino.

Las *misiones inversas* que tienen como objetivo invitar a empresarios extranjeros, propuestos por las empresas o las instituciones especializadas en comercio exterior, para que obtengan un conocimiento directo de del producto que se quiere exportar y de la capacidad industrial y tecnológica del sector.

Los *pabellones agrupados en ferias*, consisten en la coordinación de la presencia de empresas españolas en pabellones agrupados. Conlleva generalmente la decoración, ubicación y transporte de forma conjunta, las administraciones aportan ayudas que financian total o parcialmente los gastos de alquiler de suelo, decoración y el transporte de mercancías, el personal que atiende la feria, etc.

*Encuentros empresariales*, instrumento que permite intercambio de experiencias y cooperación entre empresarios que tienen un mayor contacto con la realidad empresarial del país de destino, así como un conocimiento directo de los proyectos que se van a ejecutar en dicho país en los próximos años, especialmente de aquellos que contarán con financiación multilateral.

**Incentivos fiscales.**- Las administraciones públicas a través de la legislación fiscal pueden favorecer las inversiones y operaciones de exportación a través de dos mecanismos: los convenios con otros estados para evitar la doble imposición (evitar que una persona física o jurídica tribute dos veces por un determinado hecho imponible y las deducciones fiscales que consisten en deducciones que favorecen a quien invierte en el exterior o exporta disminuyendo su cuota tributaria.

### 5.3. CÁMARAS DE COMERCIO y ASOCIACIONES EMPRESARIALES

Dentro del sistema de apoyo a las exportaciones en España el protagonismo de las instituciones públicas es manifiestamente superior a la iniciativa privada, dada la escasa intención asociativa de las empresas de nuestro país. Sin embargo, es necesario hacer mención a los instrumentos de apoyo a la internacionalización que llevan a cabo determinadas

instituciones como las Cámaras de Comercio y Asociaciones sectoriales de empresas o incluso agrupaciones de exportadores.

#### CÁMARAS DE COMERCIO

De acuerdo con el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España, tras la Administración Pública las Cámaras son la primera institución en recursos ofertados para el fomento de la internacionalización empresarial, así como en el apoyo logístico en las acciones exportadoras. De hecho, las Cámaras tienen que destinar por ley unos dos tercios de los recursos obtenidos de las cuotas empresariales a realizar actividades de promoción exterior.

Así, más de 14.000 empresas españolas participan cada año en las iniciativas propuestas por las Cámaras para promover la internacionalización, en concreto más de 800 acciones de promoción directa en 124 países, 500 cursos formativos, 9000 actividades de asesoramiento y cerca de 40 Comités Bilaterales de Cooperación Empresarial, según recoge el Plan Cameral de Exportaciones.

Las acciones del plan son coordinadas entre las propias Cámaras, la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, el ICEX, las Asociaciones de Exportadores, las Comunidades Autónomas y Turespaña<sup>10</sup>.

Dentro del Plan Cameral de Exportaciones existen programas complementarios que buscan una estrategia global en las acciones de apoyo a la internacionalización de empresas. Cabe destacar los siguientes:

- *Subcontratación Industrial*: las Cámaras impulsan este sector mediante Bolsas de Subcontratación en España con la creación de la red *Spanish Subcontracting Network*.
- *Comités de Cooperación Empresarial*: 29 Comités gestionados por el Consejo Superior de Cámaras para fomentar la relación entre los empresarios españoles y los de distintos países. El ICEX colabora con sus actividades cofinanciando esta iniciativa.
- *Servicio Cabi*: servicio que facilita la búsqueda de información sobre comercio exterior en internet mediante una guía clasificada temáticamente, de alrededor de 1.000 páginas web y una metodología específica que optimiza la búsqueda y localización de la información.
- *CASCE (Cámaras Asesoramiento en Comercio Exterior)*: servicio que permite dar respuesta a las principales consultas en materia de operativa y gestión de comercio exterior; permite realizar las consultas on-line en una base de preguntas y respuestas o presencialmente en la propia Cámara.

Por otra parte, las Cámaras de Comercio, con el apoyo del Consejo Superior de Cámaras, han puesto en marcha otros planes multi-camerales de apoyo a la internacionalización de la empresa en todas las fases de este proceso. Entre estos planes se encuentran el Plan Aprendiendo a Exportar, el plan PIPE de iniciación a la exportación ya mencionado previamente en capítulo, los programas multicamerales de promoción exterior y los de cooperación empresarial. Asimismo, cabe citar los Planes de Promoción Exterior Macrosectoriales que se orientan al diseño de planes de específicos para grandes sectores prioritarios para las Cámaras; en la actualidad están en marcha los siguientes: Plan Agroalimentario; Plan Hábitat; Plan de Energías Renovables y Plan Nuevas Tecnologías.

<sup>10</sup>- A través de la web [www.plancameral.org](http://www.plancameral.org) se puede realizar una búsqueda de acciones específicas por Cámara, Comunidad Autónoma y/o tipo de acción (bajo los epígrafes de formación, promoción, información o turismo)

En el marco de las actividades encaminadas a aportar información a las empresas que desarrollan un proceso de internacionalización, las Cámaras de Comercio, además de los mencionados servicios Cabi y CASCE, ofrecen el acceso gratuito<sup>11</sup> a más de 3000 estudios de mercado y documentación relacionada con el comercio exterior mediante la base de datos Cadoex que es actualizada periódicamente. Dicha documentación procede en parte de análisis realizados por las propias Cámaras (alrededor de un 25% de la base) o bien de estudios efectuados por otros organismos e instituciones. También la base "Docupaís" supone una herramienta on-line que recoge la documentación y trámites exigidos para realizar exportaciones de productos españoles a cada país.

Asimismo, en colaboración con la Agencia Estatal de Administración Tributaria, se pone a disposición de las empresas dos servicios adicionales: por un lado, una base de datos de comercio exterior que registra de forma mensual y desagregada por países, sectores, productos, Comunidad Autónoma y provincias las importaciones y exportaciones de más de 9.000 productos; por otro lado, un Directorio de Empresas Importadoras y Exportadoras con datos de las propias empresas que han autorizado de forma expresa su registro en este Directorio junto con los datos facilitados por la Dirección General de Aduanas.

En cuanto a herramientas on-line que las Cámaras aportan a la empresa, se puede destacar la completa gama de guías de apoyo al exportador, una serie de más de 30 documentos que desarrollan temáticas específicas del campo de la exportación a la que de forma continua se agregan nuevas ediciones.

Igualmente, es imprescindible mencionar la herramienta GESAPE (Gestión de Acciones de Promoción Exterior, que permite realizar on-line la tramitación relativa a acciones de promoción comercial como misiones directas, encuentros empresariales y viajes de prospección.

#### Ejemplo 2.7. GESAPE



"GESAPE permite el contacto online entre los distintos agentes necesarios en la gestión de estas actividades y su contacto con la empresa participante.

Mediante esta herramienta podrá solicitar su inscripción en las acciones que considere oportuno.

Una vez inscrito como participante en una acción, dispondrá de su propia agenda personalizada y podrá mostrar sus catálogos que serán vistos por las empresas extranjeras inscritas en destino.

Además se le ofrecerá una serie de información útil sobre el mercado al que se dirige la acción, tal como recomendaciones para los viajeros, informe sobre el país, Riesgo País, estadísticas, etc."

Fuente: [www.plancameral.org](http://www.plancameral.org)

Finalmente, en lo referido a instrumentos financieros de apoyo a la internacionalización, el Consejo Superior de Cámaras, en colaboración con el Club de Exportadores e Inversores

11.- No obstante, el acceso completo a determinados documentos camerales pueden exigir algún pago.

Españoles ha publicado una guía de apoyo<sup>12</sup> a la pyme sobre este tipo de instrumentos que favorecen la internacionalización de acuerdo al Catálogo ya publicado en el año 2000 bajo el auspicio de la Secretaría de Estado de Comercio.

### ASOCIACIONES EMPRESARIALES

Como se indicaba previamente, no hay una tradición asociativa demasiado arraigada entre las empresas españolas. No obstante, es posible encontrar un cierto número de asociaciones y agrupaciones sectoriales de empresas en materia de exportación. A modo de ejemplo pueden citarse algunas de ellas:

- *Secartys*: Asociación Española para la Internacionalización de las Empresas de Electrónica, Informática y Telecomunicaciones. Es una agrupación empresarial voluntaria que actúa de puente entre los socios y los organismos e instituciones de promoción exterior, ofreciendo asesoramiento tecnológico, en materia de ayudas y subvenciones y formación a sus asociados.
- *Amec*: Asociación mutisectorial de empresas, una asociación privada especializada en el fomento de la exportación de las empresas asociadas buscando representar los 11 sectores que agrupa y potenciar su competitividad.
- *Fepex*: Federación española de Asociaciones de Productores y Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas Vivas donde se encuentran integradas 22 Asociaciones españolas de estos sectores.

En total existe una cifra de 201 asociaciones de este tipo reconocidas por el ICEX<sup>13</sup> y que pueden agruparse en cinco grandes macrosectores: agroalimentario; bebidas; bienes de consumo; materias primas, productos industriales y bienes de equipo; servicios.

Los instrumentos de apoyo a la exportación que ofrecen estas asociaciones suelen centrarse en el asesoramiento y orientación a sus socios en materia de internacionalización, fomentando sinergias gracias a la colaboración inter-empresas, lo que se traduce en una mayor fortaleza y competitividad de cara al exterior.

## 5.4. ACTIVIDADES DE LA AGENCIA ANDALUZA DE PROMOCIÓN EXTERIOR-EXTENDA

Tal como se ha indicado anteriormente en este capítulo, Extenda es la empresa pública creada por la Comunidad Autónoma Andaluza como organismo especializado en el apoyo a la promoción internacional de las empresas de esta región. Se encuentra adscrita a la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia e instrumenta y ejecuta la política de internacionalización de la Junta de Andalucía de acuerdo a los objetivos fijados en el IV Plan de Internacionalización de la Economía Andaluza 2010-2013.

12.- La guía se encuentra disponible en: [http://www.iberglobal.com/frame.htm?http://www.iberglobal.com/images/archivos/apoyos\\_financieros\\_internacionalizacion\\_clubX.pdf](http://www.iberglobal.com/frame.htm?http://www.iberglobal.com/images/archivos/apoyos_financieros_internacionalizacion_clubX.pdf)

13.- Puede encontrarse el directorio completo de las asociaciones exportadoras colaboradoras del ICEX con fichas individualizadas para cada una de ellas en el siguiente enlace: [http://www.icex.es/icex/cda/controller/page/ICEX/0,6558,5518394\\_5601900\\_5601840\\_0\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/page/ICEX/0,6558,5518394_5601900_5601840_0_0_-1,00.html)

## Ejemplo 2.8. Objetivos estratégicos de Extenda

- Incrementar el número de empresas en proceso de internacionalización.
- Mejorar el posicionamiento internacional de las empresas andaluzas
- Aumentar la inversión andaluza en el exterior.
- Atraer la inversión directa en Andalucía.

Fuente: www.extenda.es

Extenda está colaborando en la actualidad en la internacionalización de los siguientes macrosectores económicos: agroalimentario, consumo, industria y servicios. La cartera de servicios y actividades que presta a la empresa andaluza se enmarca en cuatro grandes ejes en función de la fase del proceso de apertura al exterior en que se encuentre:

- *Evaluar*: para empresas que están pensando en exportar por primera vez. El objetivo es asesorarlas en el mejor conocimiento de sus debilidades y fortalezas y sus oportunidades de iniciar el proceso en los mercados que puedan ser más adecuados, así como informarlas de las ayudas con las que cuentan.
- *Activar*: dirigida a empresas que se encuentran en las fases preliminares del proceso de internacionalización, con poca experiencia o con alguna exportación esporádica. Se pretende realizar un asesoramiento en los servicios personalizados y adaptados a sus necesidades concretas.
- *Crecer*: para empresas que ya cuentan con experiencia en el proceso de internacionalización y pretenden incrementar su presencia en los mercados. Con el objetivo de potenciar su éxito se revisa su estrategia actual, facilitándoles el acceso a proyectos multilaterales y a campañas internacionales de sus respectivos sectores.
- *Consolidar*: para empresas con una sólida implantación exterior que buscan aumentar la difusión internacional de sus productos y servicios. Se facilita una Asistencia Técnica para la creación, corrección, implantación y mejora de un Plan Estratégico internacional particularizado a las necesidades de la empresa.

Asimismo, Extenda ofrece siete líneas de subvención en Información, Consultoría, Promoción, Formación y Financiación de acuerdo con la Orden de 27 de julio de 2011 de bases reguladoras para la concesión de subvenciones en régimen de concurrencia no competitiva para el apoyo a la internacionalización de la economía y las empresas andaluzas’.

- Línea 1: Programa de Promoción Internacional de la Empresa Andaluza
- Línea 2: Programa de Implantación Exterior
- Línea 3: Programa de Cooperación Empresarial en el Exterior
- Línea 4: Programa de Apoyo a Asociaciones
- Línea 5: Programa de Apoyo a la Formación Empresarial en Internacionalización
- Línea 6: Programa de Profesionales Internacionales
- Línea 7: Programa de Apoyo a la Consolidación Internacional de la Empresa Andaluza

De este modo, según el tipo de servicio que se requiera, las actividades desarrolladas por esta Agencia pueden resumirse en las siguientes<sup>14</sup>:

Tabla 2.9. Actividades desarrolladas por la Agencia Andaluza de Promoción Exterior-EXTENDA.

Información	Extenda Información	Extenda Jornadas Técnicas	Extenda Observatorio Internacionalización de la empresa andaluza	Extenda Oportunidades de Negocio
Consultoría	Extenda Diagnóstico	Extenda Reflexión Estratégica	Extenda Proyectos Individuales-Red exterior	Extenda Centro de Negocios
Promoción	Extenda Ferias Agrupadas	Extenda Misiones Comerciales	Extenda Promociones Punto de Venta	Extenda Campañas Sectoriales
Formación	Extenda Becas		Extenda Cátedras	
Financiación	Extenda Financiación de la Empresa Andaluza			

Fuente: www.extenda.es

Extenda Plus que Extenda ofrece a las empresas para encontrar noticias actualizadas sobre internacionalización en su sector, tomar parte en foros profesionales y desarrollar networking con otras empresas y/o técnicos de Extenda. En este espacio la Agencia Andaluza ha desarrollado la programación de cada uno de los cuatro sectores con los que trabaja para facilitar esta información a las empresas que requieran planificar sus actividades futuras en materia de internacionalización.

14.- Una completa guía de servicios clasificados en función de la fase del proceso de internacionalización en que se encuentre la empresa y con una detallada descripción de los mismos puede encontrarse en: [http://www.extenda.es/web/export/sites/extenda/servicios/guia-extenda/guia/pdf/guxa\\_servicios\\_extenda.pdf](http://www.extenda.es/web/export/sites/extenda/servicios/guia-extenda/guia/pdf/guxa_servicios_extenda.pdf)

Finalmente, cabe mencionar la red profesio



## RESUMEN

En este capítulo hemos analizado la problemática del proceso de internacionalización de la empresa. Se ha puesto de manifiesto que existen numerosos factores que hacen no sólo aconsejable operar en un mercado de mayor tamaño, sino que con frecuencia resulta que muchas empresas solo pueden ser viables recurriendo a la exportación que permite optimizar los suministros y la producción, obteniendo economías de escala y llegar a mercados que permiten el máximo desarrollo de la empresa.

Se han analizado las implicaciones y alternativas organizativas, las estrategias habituales del proceso de internacionalización, las etapas del proceso, los modos de entrada. Además se han resumido algunos mecanismos de apoyo que es necesario conocer y utilizar en las empresas que se inician o pretenden consolidar su posición en el exterior.

## CASO PRÁCTICO FINAL

### Ejemplo 2.8. La internacionalización de COVAP.

El origen de la Sociedad Cooperativa Andaluza del Valle de los Pedroches (COVAP) se remonta al año 1959 en que un grupo de 10 ganaderos de la localidad de Pozoblanco, en el Valle de Los Pedroches (Córdoba), deciden asociarse para la adquisición en mejores condiciones de una partida de maíz como alimento para su ganado. Esta asociación coyuntural se convertiría en el germen de lo que finalmente se consolidó en cooperativa. Muy pronto abordaron la construcción de una fábrica de piensos. Más adelante los socios comprendieron que era necesario afrontar el problema de la distribución de sus productos perecederos y que debido a la lejanía de Pozoblanco de los circuitos de distribución era conveniente que también la Cooperativa se ocupara de la transformación y la comercialización.

En el año 2000 COVAP inició su proceso de internacionalización con la creación del Departamento Internacional. Son dos los principales objetivos que se marcó desde el inicio de su andadura: por un lado, iniciar la trayectoria exportadora de la cooperativa, y en segundo lugar, alcanzar acuerdos de colaboración con empresas extranjeras para la transferencia de tecnología y know-how.

Actualmente los principales volúmenes de facturación en el exterior por países son el mercado italiano y portugués con exportaciones de 5,5 y 2,5 millones de euros respectivamente. Por otra parte, hay que subrayar la presencia de Japón, Hong Kong y Estados Unidos dentro de las diez primeras posiciones. En la actualidad, COVAP cuenta con 71 clientes extranjeros distribuidos en 23 países diferentes.

La Cooperativa alcanza en el momento presente los 15.000 socios y ha pasado de ser una más de la multitud de cooperativas que surgieron en toda España a convertirse en el motor de desarrollo de su zona. Puede afirmarse que Covap es hoy la cooperativa más importante de Andalucía, controlando gran parte del mercado andaluz de la leche y la carne y alcanzando una cifra de negocio de 332 millones de euros en 2011.

Fuente: elaboración propia, consúltense la versión ampliada de este caso disponible en: <http://www.catedrasextenda.es/uc/casos.php>

## CUESTIONES A DEBATE

- Reflexionar sobre las razones que pueden haber impulsado a COVAP a exportar.
- Enumerar las dificultades y riesgo que tiene la apertura de mercados exteriores para COVAP.
- Indicar qué cambios organizativos ha experimentado la empresa con motivo del inicio de actividades de exportación y el modelo organizativo elegido.
- Determinar la viabilidad de la transferencia de conocimientos del modelo de negocio de COVAP y las ventajas de esta opción sobre la exportación de productos de alimentación.
- Elaborar una matriz DAFO donde se encuadren los elementos estratégicos esenciales de la situación de negocio actual en la Cooperativa.
- Profundizar sobre las ventajas e inconvenientes de exportar que presenta una empresa cooperativa frente a una empresa societaria capitalista (una sociedad anónima).
- Indicar qué instituciones y tipos de ayuda serían más adecuadas para auxiliar a COVAP en las actividades de apertura y consolidación de mercados exteriores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS y WEBGRÁFICAS

ARIAS RANEDO, Antonio J.(2008), Guía de Internacionalización de la empresa cordobesa, Ed. Diputación de Córdoba-Consorcio Provincial de Desarrollo Económico, Córdoba, 747 pp.

BJERRING, K. (2006) "Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review", Technology and Industry Working Paper No.1. OECD Science.

CLAVER CORTÉS, E. y QUER RAMÓN, D.(2001), "La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico Integrador", Rvta. ICE, nº 794, pp. 37-59.

COASE R. (1937), "The nature of firm", Economic, nº4, pp. 386-405.

CUERVO-CAZURRA, Álvaro(2004), "Dificultades en la internacionalización de la empresa", Universia Business Review, 4º trimestre, pp. 18-29.

DAVIDSON McFETRIDGE (1985) "Key characteristics in the choice of international technology transfer", Journal of International Business Studies, 16, pp. 5-21.

DESS, G.G. y LUMPKIN, G.T.(2003), Dirección estratégica, McGraw Hill, Madrid.

DUNNING, J.H. (1973), "The determinants of international productions", Oxford Economic Papers, nº 25, pp.289-336.

DURAN, Juan José (2001), Estrategia y economía de la empresa multinacional, Ed. Pirámide, Madrid, 621 pp.

ERRAMILLI, M.K., RAO, C.P. (1993), "Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach", Journal of Marketing, Vol. 57 No.July, pp.19-38.

GIRALDEZ PIDAL, Elena (2002), La internacionalización de las empresas españolas en

América Latina, CES, Madrid, 239 pp.

GRANT, Robert (2006), Dirección Estratégica, Ed. Cívitas, Madrid, 669 pp.

GUISADO TATO, Manuel (2002), Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en Mercados Extranjeros, Pirámide, Madrid, 411 pp.

HYMER, S.(1976) The international operations of national firms: a study of direct investment, Edit. MIT Press, Cambridge.

JARILLO, J.C. y MARTINEZ, J.(1991), Estrategia internacional: mas allá de la exportación, McGraw Hill, Madrid.

JENSEN, J.B. (2011), Global Trade in Services: Fear, Facts, and Offshoring, Peterson Institute International Economic.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E.(1977), "The internationalization process of the firm: a modelo f knowledge development and increasing foreign market commitments", Journal of Internacional Business Studies, vol. 8, nº1, pp. 23-32.

KNICKERBOCKER, F.T. (1973), Oligopolistic reaction and the multinational enterprise, Harvard University Press, Cambridge.

MARTIN ROJO, I. y GASPAREZ GONZALEZ, Ana Isabel (2007), Crecimiento e internacionalización de empresas, Ed. Síntesis, Madrid, 215 pp.

NAVAS LOPEZ, J.E. y GUERRAS MARTIN, L.A. (2006), La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones, Cívitas, 704 pp.

NIETO, A. y LLAMAZARES, O. (1995), Marketing internacional, Ed. Pirámide, Madrid.

PLA BARBER, José y LEON DARDER, Fidel (2004), Dirección de empresas internacionales, Ed. Pearson-Alhambra, Madrid, 384 pp.

RUGMAN, A.M. (1981), Inside the multinationals: the economics of internal markets, Columbia University Press, Nueva York.

PORTER, M.E. (1988) "La competencia en las industrias globales", Información Comercial Española, nº 658, pp. 71-100.

PORTER, M.E.(1990), The competitive advantage of nations, Free Press, Nueva York.

ROOT, F. (1987), Foreign market entry strategies, Amacon, New York.

SANCHEZ PEINADO, E. (2002), "Enfoques de internacionalización en el sector servicios: aplicación al sector bancario español", Revista europea de dirección y economía de la empresa, Vol. 11, Nº 1, 2002 , pp. 67-84

SARATHY, R.(1994), "Global strategy in service industries", Long Range Planning, Vol. 27, nº 6. pp. 115-124.

SOLBERG, C.A. (1991), "Respuesta al reto de la globalización", Información Comercial Española, nº 691, pp-9-25.

RAMON RODRIGUEZ, Ana (2002), "Un análisis de las dimensiones del paradigma OLI en la internacionalización del sector hotelero español", Boletín ICE, nº 803, pp. 141-161.

VÄLIKANGAS, L. Y LEHTINEN, U. (1994), "Strategic Types of Services and International Marketing", Journal of Service Management, Vol. 5 Nº2, pp.72 – 84.

VERNON, R.(1966), "Internacional investment ant internacional trade in the product cycle"

Quaterly Journal of Economic, Vol. 80, nº2, pp. 190-207.

VERNON, R.(1974), "Location of industry", en DUNNING, J.H, Economic analysis and the multinational enterprise, George Allen & Unwin, Londres, pp. 89-114.

VILLARREAL LARRINAGA, O. (2008), "La internacionalización de la empresa: "el modelo de las diez estrategias", Revista internacional de administración y finanzas, Vol.1, nº1.

ZAHEER, S. (1995), "Overcoming the liability of foreignness", Academy of Management Journal, nº 38, pp.341-363.

# **CAPÍTULO 3: LOGÍSTICA INTERNACIONAL**

Dr. P. de la Osa García y Dr. M. Á. Pendón Meléndez

Universidad de Cádiz

Dr. J. A. Martínez Fernández y Dra. M. J. Guerrero Lebrón

Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla

# ÍNDICE DEL CAPÍTULO

Objetivos del capítulo .....	115
1. Logística y Transporte Internacional .....	116
1.1. Transporte de mercancías .....	116
1.1.1. Consideraciones generales .....	116
1.1.2. Elección de modos .....	116
1.1.2.1. Transporte internacional marítimo .....	117
1.1.2.2. Transporte internacional por carretera .....	117
1.1.2.3. Transporte internacional por ferrocarril .....	118
1.1.2.4. Transporte internacional aéreo .....	118
1.1.2.5. Transporte internacional multimodal .....	118
1.2. Logística integral .....	119
1.2.1. Introducción .....	119
1.2.2. Componentes de la cadena logística .....	120
1.2.2.1. Consideraciones para cargas completas .....	124
1.2.2.1.1. Cargas marítimas: contenedor .....	124
1.2.2.1.2. Cargas terrestres: camión .....	125
1.2.2.1.3. Transporte multimodal .....	125
1.2.2.2. Recomendaciones para preparar la carga de un camión o de un contenedor .....	126
1.2.2.2.1. Recomendaciones generales .....	126
1.2.2.2.2. Normativa sobre palets fumigados .....	127
1.2.3. Protección física: envase y embalaje .....	127
1.2.3.1. Costo y calidad .....	129
1.2.3.2. Dimensiones equeridas .....	129
1.2.3.3. Factores a tener en cuenta para embalar y enviar en contenedores .....	130
1.2.3.4. Materiales más comunes utilizados para el embalaje .....	131
1.2.3.5. Etiquetado .....	131
1.2.3.6. Paletización .....	132
1.2.4. Protección jurídica .....	133
1.2.4.1. Contrato de transporte .....	133
1.2.4.2. Contrato de seguro .....	133
1.2.5. Operadores .....	134
1.2.6. Intercambiadores logísticos .....	134
1.2.7. Almacenes reguladores .....	135

1.3. Resumen de los costes logísticos .....	135
1.4. Tendencias .....	136
2. La Gestión de la Cadena de Aprovisionamiento .....	137
2.1. Cadenas de aprovisionamiento globales e internacionales .....	137
2.2. Alianzas estratégicas colaborativas en cadenas de suministros .....	140
2.3. Infraestructuras logísticas e intermodalidad .....	143
2.4. Código de barras y tecnología RFID. Seguimiento logístico .....	144
2.5. Elección de alternativas logísticas .....	149
3. Los Documentos De Transporte .....	150
3.1. La celebración del contrato de transporte .....	150
3.2. Los documentos de transporte .....	151
3.2.1. Funciones de los documentos de transporte .....	151
3.2.2. Prueba de la recepción de la mercancía por el transportista .....	151
3.2.3. Prueba de la celebración del contrato de transporte .....	153
3.2.4. Ejercicio o bloqueo del derecho de contraorden o disposición .....	153
3.2.5. Título de tradición .....	154
3.3. Los documentos de transporte: denominación y regulación según el medio utilizado .....	155
3.3.1. Consideraciones generales .....	155
3.3.1.1. Transporte marítimo .....	155
3.3.1.1.1. El conocimiento de embarque (bill of lading) .....	155
3.3.1.1.2. El documento de embarque marítimo no negociable (sea waybill) .....	156
3.3.1.2. Transporte terrestre .....	157
3.3.1.3. Transporte aéreo .....	158
3.3.1.4. Transporte multimodal .....	158
3.3.2. La desmaterialización de los documentos de transporte: los documentos electrónicos .....	159
4. Incoterms 2010 .....	160
4.1. Los incoterms 2010 .....	160
4.1.1. Introducción. Las prácticas comerciales internacionales .....	160
4.1.2. Los incoterms. Presentación .....	163
4.1.3. Clasificación de los incoterms .....	165
4.1.3.1. Planteamientos previos. Los modelos de colaboración entre las partes en la compraventa internacional .....	165
4.1.3.2. Otras formas de clasificar los incoterms .....	167

4.1.3.3 La clasificación funcional de los incoterms .....	170
4.1.4. La utilidad de los incoterms. Los límites de los incoterms .....	171
4.2. Naturaleza jurídica y régimen de los incoterms 2010 .....	174
4.3. Modalidades de los incoterms 2010. Los 'grupos' incoterms 2010 y el régimen de las obligaciones de las partes .....	176
4.3.1. El término "e" (exw) incoterms 2010 .....	178
4.3.2. Los términos "f" incoterms 2010 .....	178
4.3.3. Los términos "c" incoterms 2010 .....	179
4.3.4. Los términos "d" incoterms 2010 .....	182
Resumen .....	183
Caso práctico final .....	183
Cuestiones a debate .....	184
Referencias bibliográficas y webgráficas .....	185
Anexos .....	187

## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Acercar al lector a los conceptos básicos de la logística y sus diferentes operadores, así como a las interrelaciones de los diferentes estamentos de la empresa con la logística.
- Mostrar la necesaria conexión de la empresa con el exterior a través de las técnicas de logística y presentar las últimas tecnologías en seguimiento logístico y elección de rutas logísticas.
- Identificar los documentos de transporte que se utilizan en la práctica y mostrar las funciones que pueden desempeñar.
- Presentar los principales convenios internacionales que regulan los documentos de transporte en caso de que exista un régimen imperativo aplicable, o las reglas a que se someten en su defecto.
- Presentar los Incoterms como prácticas comerciales internacionales y explicar el significado de dichos términos.

El transporte constituye un elemento importante dentro de lo que es la actividad comercial internacional puesto que la entrega de la mercancía supone su venta previa. Si además tiene carácter internacional, se deben tener en cuenta además unos condicionantes más complejos, motivados principalmente por la distancia geográfica, la necesidad de utilizar diferentes medios de transporte en algunos casos, las exigencias reglamentarias de cada país, el almacenaje de la mercancía, el embalaje especial, etc.

Además se deben valorar los plazos de entrega que suelen ser muy estrictos, y no olvidar que entregar una mercancía fuera de plazo puede suponer perder un cliente. Todo ello nos lleva a reflexionar y concluir que para obtener resultados positivos en la exportación todo el proceso de transporte desde su inicio hasta su conclusión debe estar muy bien coordinado. Esta labor de coordinación global de todas las fases es lo que se conoce como logística e implica coordinar las funciones indicadas a continuación para ahorrar tiempo y mejorar la calidad del producto y del servicio al cliente:

- Aprovisionamiento de materiales.
- Fabricación: transformación de las materias primas en productos terminados.
- Almacenaje y distribución.

El transporte supone una de las tareas fundamentales en la cadena de la logística, tanto por sus costes (suelen suponer el 40% del total del gasto de logística), como por responsabilidades que conlleva (en cuanto a la llegada de la mercancía al cliente en tiempo y condiciones pactadas).

Como ayuda para la realización de la operativa de transporte y logística, y teniendo en cuenta que este tipo de acciones suelen ser complejas, es recomendable consultar la "Guía de errores más frecuentes en transporte y logística" disponible en la página web de [www.plancameral.org](http://www.plancameral.org) en la que a través de 11 pasos se resumen los errores más habituales en cada situación y se sugieren recomendaciones prácticas para evitarlos.



La empresa INTEROLIVA, S.L. se dedica a la fabricación y venta de aceites de oliva. Recibe un gran pedido de unos grandes almacenes canadienses y decide atenderlo dada la buena cosecha del año en curso y por consiguiente la elevada producción que se espera. ¿Cómo se articulará el traslado de la mercancía desde los almacenes del productor a los del comprador? ¿Qué medio o medios de transporte interesa contratar? ¿cómo se documenta la operación? ¿qué Incoterms se podrán utilizar? ¿qué ventajas e inconvenientes tendrá la utilización de uno u otro?

# 1. LOGÍSTICA y TRANSPORTE INTERNACIONAL

## 1.1. TRANSPORTE DE MERCANCÍAS

### 1.1.1. CONSIDERACIONES GENERALES

El objeto principal del transporte es conseguir que las mercancías lleguen a un destino previsto en un momento determinado. Para ello es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El medio más adecuado para efectuar el transporte
- El coste del transporte
- El acondicionamiento de la mercancía
- La manipulación adecuada de la carga
- Las posibilidades de agrupamiento de la mercancía
- La seguridad de los almacenamientos
- La correcta formalización de documentos y trámites administrativos
- La ruta más conveniente, evitando transbordos
- La sujeción a los plazos convenidos

### 1.1.2. ELECCIÓN DE MODOS

La elección del modo de transporte depende en última instancia de tres conceptos básicos:

FIABILIDAD = RAPIDEZ + SEGURIDAD	DISPONIBILIDAD	PRECIO
----------------------------------	----------------	--------

¿Cómo contratar el transporte?

En cualquier medio de transporte existe una unidad de carga que representa el precio más bajo por unidad exportada. Normalmente puede considerarse que la carga económica óptima se consigue con el régimen de contenedor completo, en el que la mercancía transportada en dicho contenedor pertenece a un único expedidor FCL (Full Container Load).

Si por el contrario el volumen de la carga que se quiere enviar es inferior al contenedor, la mercancía será cargada en régimen de grupaje (ó agrupamiento), junto con las cargas de otros expedidores. Ello explica lo que se denomina la cláusula LCL (Less than container load).

#### 1.1.2.1. Transporte internacional marítimo

De todos los medios de transporte el marítimo es el que mueve mayor volumen de mercancías en el comercio internacional. El transporte marítimo es prácticamente el único medio económico para transportar grandes volúmenes de mercancías entre lugares geográficamente distantes.

Régimen de Contenedor Completo (Full Container Load FCL)	La mercancía transportada pertenece a un solo expedidor
	Si la mercancía no llena un contenedor, se considera régimen de grupaje (Less than Container Load LCL)

transporte a realizar. Es conveniente solicitar por escrito el importe de los fletes y los gastos accesorios de las Siempre es posible negociar un mejor precio en fletes y gastos de puerto, si se le puede ofrecer a la compañía naviera o a su agente un volumen significativo de tráfico y regularidad en el mismo. Ahora bien, no se deben mezclar en las discusiones de flete los términos de compraventa internacional (Incoterms, a los que se dedica el epígrafe 4) con los términos del transporte marítimo (fios, filo...) indicados a continuación:

Formas de cotización de fletes:

FLETE LINER	Estiba y desestiba incluida en el flete
LIFO	Estiba incluida en el precio, pero no la desestiba
FILO	El flete incluye el coste de desestiba pero no el de la estiba
FIOS	Estiba y desestiba no están incluidas en el precio del flete
FIO	Estiba y desestiba no están incluidas
LUMPSUM	Flete de un contenedor completo puerta a puerta. Todos los gastos incluidos hasta su entrega y vaciado en el almacén del importador

ible, pues permite el transporte de cualquier tipo de mercancía desde el lugar de producción o almacenaje hasta el de producción o consumo sin ruptura de carga, de forma rápida y relativamente económica. Es el modo de transporte que permite la existencia del concepto de "puerta a puerta".

En la actualidad existe una fuerte competencia, lo que permite a los grandes cargadores negociar condiciones ventajosas. No obstante, los costo anexos al porte pueden tener una incidencia muy importante en el precio final y convendrá determinarlos con precisión antes del viaje, o solicitar precios que incluyan todos los conceptos.

Algunos elementos importantes a ser tenidos en cuenta:

- Documento CMR (Convention Relative au Transport International de Marchandises par Route). Además de otras funciones dicho documento sirve como prueba del contrato

ope  
raci  
one  
s de

Es s  
impl  
e, v  
ersá  
til y  
flex

del transporte internacional al amparo del convenio CMR (vid. el epígrafe 3, sobre documentos de transporte).

- ¿Que son las reservas CMR? Es la manifestación escrita de disconformidad expresada en el propio CMR respecto a la mercancía recibida. Puede ser formulado por el transportista o por el consignatario de la mercancía.

- El plazo de reclamación por el consignatario de la mercancía o receptor para reclamar al transportista en caso de pérdidas parciales o daños y averías en la mercancía, según el convenio CMR, es del mismo día de la recepción si los daños o faltas son aparentes, ó de 7 días hábiles desde la recepción de la mercancía, si los daños y faltas no son aparentes.

El consignatario tiene un plazo de 21 días según el convenio CMR para reclamar al transportista, en el caso de demoras en la entrega. El plazo se cuenta desde la puesta a disposición del transportista internacional de las mercancías.

### 1.1.2.3. Transporte internacional por ferrocarril

Existen distintas modalidades de transporte por Ferrocarril:

- tren completo: transporta un único producto de una sola empresa;
- vagón completo;
- y servicio internacional de paquetería.

Es el medio de transporte más adecuado para los trayectos largos y para los movimientos de grandes volúmenes. Sin embargo, este tipo de transportes presenta dos problemas fundamentalmente:

- diferencia de ancho de vía entre los sistemas español y europeo, lo que presenta incidencias en la manipulación en la frontera y demoras de tiempo;
- y falta de agilidad comercial, lo que supone un importante obstáculo que no siempre permite aprovechar adecuadamente sus ventajas.

### 1.1.2.4. Transporte internacional aéreo

Todos los aviones de línea regular que llevan pasajeros, transportan cantidades limitadas de carga. En algunos casos, existen aviones exclusivamente cargueros.

La vía aérea está especialmente indicada para las mercancías urgentes, perecederas y valiosas. Los seguros, embalajes, gastos de puesta a bordo y duración de los tránsitos conllevan un coste más reducido que cualquier otro medio de transporte.

En caso de necesitar asistencia, se puede recurrir a tanto a las propias líneas aéreas como a los agentes de carga autorizados por IATA (International Air Transport Association).

### 1.1.2.5. Transporte Internacional Multimodal

El empleo de contenedores ha favorecido el desarrollo de este tipo de transporte. En cualquier operación de transporte se da la multimodalidad para llegar a completar el proceso de puerta a puerta.

Ahora bien, en tanto no obtenga el número suficiente de ratificaciones el Convenio de Naciones Unidas sobre Transporte Multimodal de 1980, no existirá un marco legal uniforme global. Las

expectativas reales de que esto ocurra son casi inexistentes. Sí existen, en cambio, algunos textos que están en vigor en ciertas zonas geográficas.

Además, actualmente se encuentra en proceso de ratificación un Convenio, que si bien no es propiamente multimodal, pretende dar cobertura jurídica a las operaciones puerta a puerta en las que exista un tramo marítimo internacional. Se trata del Convenio de las Naciones Unidas sobre transporte total o parcialmente marítimo, conocido comúnmente como Reglas de Rotterdam. Por ahora sólo lo ha ratificado España, de manera que habrá que esperar para poder hacer un pronóstico sobre las posibilidades de que este Convenio llegue o no a entrar en vigor.

## 1.2. LOGÍSTICA INTEGRAL

### 1.2.1. INTRODUCCIÓN

La Logística es una ciencia, estudiada con un enfoque multidisciplinar, y que cada día que pasa adquiere mayor importancia en el mundo del comercio. Afecta a todos los ámbitos de la empresa, sus inputs y sus outputs, así como a la consecución del objetivo final de la empresa que es vender, es decir, hacer llegar su producto a manos de los consumidores finales.

Por esta simple consideración se puede entender la importancia que tiene para el conjunto de la organización, así como el relieve que adquiere cuando nos referimos al comercio internacional, donde la distancia de transporte se incrementa.

Cuando hablamos de logística entendemos como tal toda actividad relacionada con la gestión de un producto (y decimos gestión, no producción). Son muchos los aspectos relacionados con la gestión de un producto: documentación, embalaje, almacenaje gestión de stocks, transporte, distribución...

Cada uno de estos conceptos es un aspecto logístico con numerosos matices a tener en cuenta y que por tanto podría desarrollarse ampliamente. Así por ejemplo, si nos centramos en desarrollar la gestión relacionada con el embalaje, deberíamos comenzar hablando del material empleado, sus medidas, su adecuación a la forma y peso del producto, etc...

Si nos centramos en el almacenaje, habría que estudiar desde el diseño de la nave en función del o de los productos a almacenar, a la forma de ordenar las estanterías, los palets, la maquinaria, la forma de almacenar, etc....

De tal forma que podemos definir la logística integral, como toda actividad o servicio relacionada con la gestión de un producto. Esta gestión del producto se contempla desde que el mismo sale de producción hasta su entrega en casa del cliente. Todos los pasos que hay que dar en ese proceso son logísticos.

De forma habitual y en lo que concierne a las empresas que conocemos como pymes, el proceso es llevado a cabo por distintos sujetos:

- Fabricante: gestiona el almacenaje, la documentación....
- Transitarios: gestionan los servicios de aduanas de export/import, el transporte, la consolidación o desconsolidación de mercancías...
- Transportistas: distribuyen el producto a nivel nacional.
- Otros servicios logísticos: almacenaje, gestión de stocks, etiquetados, empaquetados, distribución....

Hay numerosas empresas que ofrecen servicios logísticos integrales, es decir, empresas que se ocupan de todo el proceso. A estas empresas acuden aquellas otras que por sus elevados volúmenes de export/import, así como por la amplia distribución nacional/internacional que precisan, prefieren contratar un servicio logístico integral a crear ellas mismas una plataforma logística.

De esta manera, el importador/exportador no tiene gastos fijos (almacenes no rentables por falta o exceso de espacio, personal de almacén, elementos de carga/descarga, etc.), sino que convierte todo ello en gastos variables aplicables al producto según peso/volumen/caja/unidad de producto... Por otra parte, sabe que siempre está gestionado por un operador especializado. Esto siempre resultará rentable en función de ciertos volúmenes.

Normalmente cuando se trata de empresas pequeñas, noveles en la exportación, pocos volúmenes de exportación, etc., los servicios logísticos externos que fundamentalmente se contratarán serán aquellos relacionados con la gestión de documentación aduanera export/import y la gestión de transporte/tránsito internacional. El resto de gestión, es decir, la documentación de exportación, el almacenaje, la carga de camiones o contenedores completos, se realizará por el fabricante y sus correspondientes departamentos.

### 1.2.2. COMPONENTES DE LA CADENA LOGÍSTICA

Desde un punto de vista empresarial, la logística es el conjunto de conocimientos, técnicas y procedimientos, que tratan todo lo referente al análisis, optimización y control del flujo de materiales en el ámbito de la empresa, desde las fuentes de suministro, a través de la fabricación y los canales de distribución, hasta llegar a manos de los consumidores.

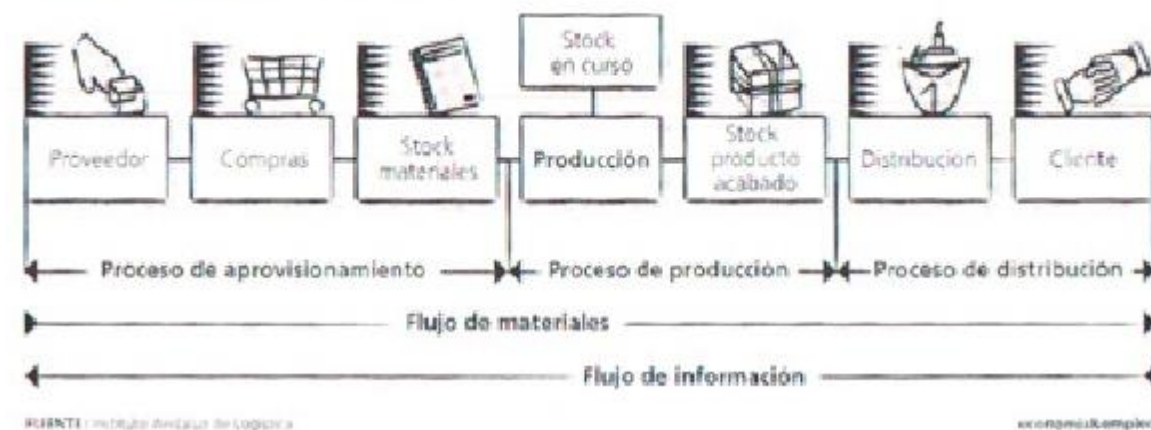
El concepto que subyace es el de "cadena logística", donde intervienen las tres fases siguientes:

- Aprovisionamiento
- Producción
- Distribución

Iremos analizando cada una de ellas a continuación:

#### Proceso de logística integral

La logística engloba tres pasos: el aprovisionamiento de materiales, la producción y la distribución del producto acabado hasta que llega al consumidor.



### Aprovisionamiento

- *Proveedor.* Lo primero que debemos apuntar es el estudio de su situación geográfica. Esta, en principio nos dará una idea de la capacidad que pueda tener de atender nuestros pedidos, y los medios a su disposición. No es lo mismo que nuestro proveedor se encuentre situado en una Sierra aislada, donde el transporte es dificultoso, que se encuentre en un polígono industrial de una población al alcance de una carretera de primer orden.

- *Tamaño del envío.* Otra preocupación importante a tener en cuenta es el tamaño del envío que señala el proveedor como mínimo eficiente y nuestro reducido espacio de almacén de materias primas. También debe preocuparnos si la mercancía no tiene un tamaño estandarizado que se pueda manipular con los medios normales al alcance de cualquier operador, así como obligarnos a utilizar transportes especiales, con el consiguiente encarecimiento de coste. En eso debemos incluir tanto medidas o pesos fuera de lo normal, como condiciones de transporte especiales, como puede ser la temperatura controlada.

- *Embalaje.* Hay que utilizar el embalaje necesario para una correcta protección física de nuestra materia prima, que debe ser suministrado por el proveedor, pero que quizás no sea suficiente para nuestros requerimientos, o las normas locales. Sobre la problemática del embalaje nos extenderemos en un punto específico.

- *Medios de transporte.* Debemos considerar todos los posibles que mejor combinen con nuestros intereses. Es común recibir un contenedor, no teniendo la empresa estructura para recibirlo, cargarlo / descargarlo, debiendo entonces subcontratar el trasbordo a un camión, lo que encarece la operación.

- *Excepciones.* Debemos asegurarnos, de que el proveedor tiene un procedimiento para gestionar las excepciones. Mercancías defectuosas, con falta de calidad, problemas con el transporte etc. ¿Retirarán dicha mercancía por su cuenta? ¿Debemos encargarnos nosotros de retirar a vertedero autorizado con el coste consiguiente? ...

### Producción

En esta fase de la CADENA LOGISTICA, incluimos la recepción de la materia prima, su traslado a producción, la gestión de subproductos, el almacenamiento de los productos terminados etc. Por ello debemos anotar las siguientes etapas:

- *Manipulaciones.* Según lo descrito podemos imaginar las numerosas manipulaciones necesarias, para lo que deberemos contar en nuestras instalaciones con el material más adecuado necesario para ellas, así como la manera de prevenir y minimizar los posibles riesgos y problemas. Así es posible que sólo tengamos una maquinaria que no da abasto a todas las demandas que se producen a una hora determinada de la jornada, o que contemos con un operador sometido a continua presión de tiempo, lo que puede provocar un accidente al querer atender a todos en el mínimo tiempo.

- *Espacio.* Puede llegar a suponer un grave problema. Hay que compatibilizar el envío mínimo de nuestro proveedor con el almacenamiento de subproductos y productos terminados mientras no tenemos la cantidad suficiente de estos últimos para realizar un transporte, o estamos a la espera de pedidos para poder programar las salidas.



- *Instalaciones especiales.* En el caso que nuestros productos lo requieran. Por ejemplo temperaturas controladas o pesos y medidas especiales, que requieren al menos estanterías especiales. Todo lo especial, es más caro.

- *Preparación de los envíos.* En esta fase tenemos que observar cuidadosamente el proceso, que va desde la orden de venta hasta el almacenaje de productos terminados, la coordinación de los transportes, las órdenes de embarque, la elaboración de listas de contenido, etc. Muchas veces el departamento comercial ha realizado la gran labor de vender de golpe su objetivo de 6 meses, pero causa un caos en el resto de los departamentos, ya que no existe producto terminado almacenado, no hay manera de cumplir los plazos de entrega, o es imposible encontrar un transporte económico en esta fecha, o no existe suficiente equipo de transporte (contenedores) en el depósito de la compañía...

- *Control y trazabilidad.* Es una exigencia fundamental de la moderna logística y que cada vez está adquiriendo mayor importancia. Debemos diseñar unos métodos que nos permitan controlar la mercancía que compramos, vendemos y transportamos. En el caso de productos alimenticios o que sean susceptibles de usarse como alimentos es además obligatorio poder controlar desde el origen hasta el consumidor final, por lotes, unidades o series.

## Distribución

Se trata del componente que parece más importante a la vista del resultado de la empresa. Consigue poner en manos del consumidor final nuestro producto. Para ello debemos tener en cuenta, además de los elementos sobre los que hemos llamado la atención anteriormente, lo siguiente:

- *Procedimientos de salida.* Lo mismo que para la preparación de los envíos, será obligatorio elaborar unos procedimientos que nos permitan controlar y asegurar la calidad de nuestro servicio. Un procedimiento típico es elaborar un CHECK LIST con todos los documentos necesarios a realizar, según los requerimientos del comprador, así como todas las acciones de coordinación necesarias para su salida. A medida que se realizan, se tachan, y el último paso es controlar que es cierto todo lo anterior.

- *Preparación de los envíos.* Asegurarse que cada uno cumple con los requisitos exigidos.

- *Control de Stocks.* Una gestión eficiente de los almacenes es fundamental para responder a las necesidades de la empresa, estableciendo niveles de seguridad, máximos, mínimos etc.

- *Planificación de los envíos-grupaje.* Un caso específico de distribución puede darse cuando nuestro envío no llena un transporte convencional, por lo que debemos recurrir a la CONSOLIDACION. Nos dirigiremos a un consolidador, que compra el espacio al transportista, (camión, contenedor, aéreo) y lo vende por trozos, coordinando las distintas necesidades y destinos. Es una solución eficiente, ya que normalmente es una filial del transportista, que incluye en el precio las manipulaciones necesarias.

- *Homologaciones.* Conviene apuntar en este apartado la necesidad de comprobar por anticipado las homologaciones necesarias del producto en el país de venta, así como las posibles barreras administrativas impuestas por la Administración del país al comercio de nuestro producto.

Finalmente conviene hacer algunas consideraciones sobre la carga y la estiba. Los aspectos fundamentales a tener en cuenta para la gestión de documentación se verán en un capítulo posterior, analizaremos ahora ciertas consideraciones importantes a la hora de gestionar la carga de un camión o contenedor en fábrica.

“Cargar”: Embarcar o poner en un vehículo mercancías para transportarlas.

“Estibar”: Distribuir convenientemente la carga en un vehículo o buque.

Puede parecer innecesario hacer esta introducción tan simple, pero normalmente no somos nosotros los que vamos a subir a cargar un camión o contenedor, de manera que la carga y la estiba como conceptos bien entendidos nos ayudarán en el comercio exterior. Hemos de partir de las siguientes premisas:

- La minimización de cualquier tipo de pérdidas tendrá siempre un efecto muy positivo en los resultados económicos y comerciales además de en las relaciones con los clientes. Una de las formas de minimizar gastos es optimizar costes de transporte con unos correctos cálculos de carga y estiba.

- La reducción de costes de transporte nos ayudará a vender.

- En exportación los gastos de transporte suelen incidir más de lo pensado en el precio final del producto.

- Incluso pueden ser costes decisivos para la introducción de nuestro producto en un mercado que en principio parece factible.

Por lo tanto optimizar el coste logístico (transporte, almacenaje, embalaje...) nos ayudará a penetrar en mercados exteriores.

El transitario sabe muy bien de estos conceptos y será un gran apoyo contar con él, sin embargo, debemos conocer muy bien nuestro producto a la hora de solicitar costes de transporte y hacer las ofertas a nuestros clientes. El transitario nos dará precios de transporte por Kg-Ton, o por m<sup>3</sup>, por camión completo o por contenedor completo pero:

¿Cuánto producto nuestro cotiza por m<sup>3</sup> / Kg-Ton o en un camión / contenedor completo?

No basta saber los máximos pesos y volúmenes de un camión o contenedor. Tenemos que saber cómo cargar/estibar el máximo de nuestro producto en él, haciendo uso de la máxima capacidad o peso permitido. Es aquí donde pueden empezar las dudas.

Indicamos a continuación una posible situación habitual que se puede dar y las sugerencias operativas a seguir:

Pongamos el caso de un gestor de transportes y puertos (en adelante, GTP) que está actuando en una empresa cuyo grueso de ventas va al mercado nacional.

Los envíos nacionales, salvo algunos productos que se carguen en camiones completos, suelen ser pedidos regulares pero pequeños. Suelen ser enviados por paquetería nacional y pocas veces se han planteado cómo optimizar el transporte. Incluso, pocas veces estas empresas se han planteado que sus mercancías van a ser apiladas, trasbordadas, o manipuladas más de la cuenta.

Los mozos de almacén de esas empresas, por tanto, suelen estar habituados a cargar pequeñas partidas en camiones de reparto y no a embalar y cargar optimizando espacio. Cuando en un almacén con estas características habituales de trabajo aparece un contenedor

o un camión TIR, no se suele estar preparado y se carga como se puede, lo que suele traer problemas. Esto hace que se deban tener en cuenta ciertos puntos claves:

a) Embalaje:

- Peso que soporta.
- Cajas de producto que se pueden apilar en altura.
- Medidas de las cajas.
- Cajas adaptables a las medidas de Eurropalet (1,20x0,80), u otros palets (1,00x1,00 - 1,00x1,20).

Nota: Muchas veces hay que adaptar embalajes para optimizar envíos de exportación.

b) Capacidad:

Teniendo en cuenta el punto "a)" ya podemos saber que cantidad de producto entra en 1 m<sup>3</sup> ó 1 Ton. A partir de aquí ya se puede empezar a hacer cálculos de costes para grupajes y hacer ofertas a clientes del exterior.

A medida que se consoliden nuestros clientes y ventas en el exterior los grupajes darán paso a las cargas completas, ya que éstas harán que los costes de transporte disminuyan y por lo tanto el precio final del producto. Mientras más optimizada esté la carga, más ventajoso resultará el precio del producto y esto es además un buen argumento de venta al exterior.

### 1.2.2.1. Consideraciones para cargas completas

#### 1.2.2.1. 1. Cargas marítimas: contenedor

Los contenedores los hay muy variados y de diversas medidas. Haremos sólo una pequeña referencia a los más frecuentes y posteriormente nos centraremos en los más habituales de carga en 20 pies y 40 pies.

- 1.- *DRY VAN*: contenedores tipo Standard, es decir, los que habitualmente conocemos. Cerrados y sin ventilación.
- 2.- *REEFER*: contenedores refrigerados (para mercancías perecederas). El resto de características como los Dry.
- 3.- *OPEN TOP*: medidas iguales a los anteriores pero abiertos en su parte superior para que pueda sobresalir la mercancía si es necesario, o bien porque por la característica del producto debe cargarse con grúas por el techo. En su caso se pagará suplemento.
- 4.- *FLAT RACK*: sin paredes laterales. Se emplean para cargas atípicas con formas geométricas que hacen que no encajen por los lados y se pagan también suplementos en función del exceso de espacio utilizado.
- 5.- *OPEN SIDE*: sus medidas son como los de 20' y 40', pero con un lateral abierto para cargas que precisen cargarse por lateral debido a la longitud de la carga.
- 6.- *TANK*: contenedores cisternas para transporte de líquidos a granel.

Vamos a centrarnos en los aspectos fundamentales a tener en cuenta para los contenedores de 20' y 40' que serán los más habituales. A continuación se indican las medidas internas más usadas tradicionalmente.

- Contenedor de 20': 5.90 x 2.34 x 2.34 (metros) .....Peso máx. 21 tons.

- Contenedor de 40': 12.00 x 2.34 x 2.34 (metros).....Peso máx. 26 tons.

- Contenedor 40' HQ (High Cube): 12.00 x 2.34 x 2.67 (metros)... peso máx. 26 tons.

Estas se pueden considerar medidas habituales pero, según navieras, algunos contenedores pueden variar centímetro arriba o abajo. Además, hay que tener en cuenta que el peso máximo está sujeto a las limitaciones de peso establecidas en cada país. También hay contenedores reforzados que aunque sean de 20' se les puede meter más peso como es el caso para cargas de azulejos, mármol, etc.

Este tipo de medidas hace bastante complicada la carga con Europalets. Y la pregunta es ¿por qué no se hacen los contenedores para que se adapten a las cargas de europalets? Como respuesta podría indicarse que los buques porta-contenedores están preparados para colocar contenedores con las medidas Standard en pies y pulgadas. Por eso siempre hablamos de contenedores en 20 y 40 pies y luego trabajamos con metros y centímetros. Por el momento es difícil que la fabricación de buques vaya asimilando nuestro sistema métrico decimal.

#### 1.2.2.1.2. Cargas terrestres: camión

Los hay de muchas medidas y capacidades. Podemos decir que unos de los más usuales son de unos 70 m<sup>3</sup> de capacidad y unas 24 tons de peso (carga).

Por otra parte, los hay de lona y cerrados. Los de lona siempre son más fáciles de cargar porque se puede ir haciendo desde el lateral. Por otra parte la lona tiene cierto punto de flexibilidad que posibilita que un centímetro de diferencia en altura o en anchura no nos haga desmontar un palet, cosa que puede muy fácilmente suceder en un camión cerrado tipo "frigo" o en un contenedor.

Los camiones cerrados tendrán una consideración de carga como el contenedor. En su caso, y para evitar sustos en las cargas, se deberán confirmar con el transitario las medidas internas del camión que envíe a cargar.

#### 1.2.2.1.3. Transporte multimodal

En este apartado vamos a mencionar los aspectos más importantes a cuidar en este tipo de transporte, que ya hemos indicado puede producir economías de escala interesantes.

El transporte multimodal, lo hemos definido como aquel que se realiza consecutivamente usando varios modos de transporte. Lo trascendental no es que haya varios transportistas, sino varios modos de transporte, es decir que en un único contrato se articule una operación que quedará sometida a distintos sistemas jurídicos. La mercancía por tanto podrá ser trasladada por medio terrestre y aéreo, marítimo y terrestre, etc.

Suele requerir, por tanto, manipulaciones consecutivas y frecuentes, teniendo en cuenta que debemos imaginar que en los intercambios es probable que pase por almacenes a la espera del cambio de modo necesario.

Estas manipulaciones deben realizarse con medios de manipulación estándares o usuales, para lo que nuestra mercancía debe estar perfectamente embalada, etiquetada y paletizada o con los medios de enganche que normalicen dichas manipulaciones.

UNIDADES DE CARGA. Hay que prestar especial atención a las paletas usadas para soportar tantas manipulaciones, al etiquetado identificador, así como a las indicaciones especiales a las que pueda estar sometida la mercancía.



**MANIPULACIÓN AUTOMATIZADA.** La última tendencia en las grandes y modernas instalaciones es realizar almacenes automatizados, donde apenas existe intervención humana, siendo controlado el proceso de manipulación y almacenamiento, por máquinas programables mediante la lectura de los códigos EAN.

**TRAZABILIDAD DE ENVÍO.** Insistimos nuevamente sobre la gran importancia que adquiere en la venta final, el valor añadido de la trazabilidad, el cual, aun cuando solo es obligatorio para productos alimenticios, cada vez es más valorado por los consumidores finales.

#### 1.2.2.2. Recomendaciones para preparar la carga de un camión o de un contenedor completo

##### 1.2.2.2.1. Recomendaciones generales

Ya hemos comentado con anterioridad que la carga de un camión de lona suele ser más fácil por el hecho de poder cargar por un lateral, pero esto no quita que tengamos que tener en cuenta ciertos aspectos que son los mismos para cargar en uno u otro vehículo. Los detallamos a continuación:

1. Los palets deben estar muy bien flejados. Esto es muy importante ya que la mercancía a exportar tiene que viajar un largo recorrido y hay que asegurarse de que el movimiento que va a sufrir durante el viaje no va a provocar que el cliente reciba los palets deshechos, con cajas que han podido caer al suelo e incluso rotas.

2. Tenemos que comprobar la altura máxima paletizada que soporta nuestra mercancía, para la preparación de los palets.

3. En caso de poder soportar el máximo de altura de un contenedor/camión, es decir, los aprox. 2,00 mts, habrá que tener en cuenta si el peso es excesivo. Si esto fuera así, al elevar el palet podrían caer de frente y estropearse y habría que empezar a prepararlo nuevamente con el camión/contenedor en puerta.

4. En caso de no tener problema con el peso y altura hay que pensar que la altura idónea es de 1,8 o 1,9 máximo. Esto es debido a que son necesarios unos centímetros de elevación con la carretilla elevadora a la hora de subir el palet al camión/contenedor. (Hay que señalar el error, bastante común, de aprovechar la altura hasta el máximo y cuando se vaya a subir el palet éste no quepa porque no hay suficiente espacio de maniobra, y se tenga que desmontar el palet y retocar la documentación en lo que concierne al número de palet y además todo ello con el vehículo en puerta).

5. Si cargamos todo paletizado en europalets hay que tener en cuenta que, debido a las medidas de los mismos, será necesario que se carguen en dos tipos de filas distintas, esto es, una fila de palets cargados a 1,20 y la otra fila cargados a 0,80. Esto hace que en un contenedor de 40' entren 23 palets y en uno de 20', 12 palets.

6. Tras la carga paletizada aún podemos aprovechar los huecos entre palets e incluso en la altura que queda hasta el techo cargando cajas sueltas (si nuestro producto lo permite o tiene cajas de medidas que quepan en estos espacios sobrantes). Con esto conseguimos dos cosas:

a) Optimización total de la carga.

b) Que los palets queden muy inmovilizados, pues su tendencia es a balancearse durante el transporte o a deslizarse al tener el espacio entre ellos. Si lo ocupamos con más mercancía se evitan posibles daños o desperfectos pues no podrán moverse.

7. Hay que tener en cuenta que cuando cerramos el contenedor la puerta entra un poco en el mismo, con lo que si cargamos de largo hasta el final, no podremos cerrar. Hay que dejar un espacio de al menos unos 30 cms de suelo para cerrar bien.

8. Los palets deben numerarse y debe saberse qué hay en cada palet. No está de más hacer una pequeña hoja por palet indicando las cajas y producto que lleva. Luego pegar la hoja con el contenido en su palet correspondiente y además adjuntar una copia de las hojas con el detalle de los distintos palets a la documentación por si la aduana lo pidiera. Según qué países hay aduanas que lo piden y otras en las que les basta solo con el packing list por cajas.

9. Tras la carga del contenedor es muy importante que el GTP verifique el número de precinto con que se cierra y si es el mismo que viene apuntado en la documentación del transportista/transitario.

10. Consideración a efectos de la recepción de un contenedor de importación:

a) El chofer nunca o casi nunca lleva una herramienta que rompa el precinto del contenedor. Hay que tener eso previsto pues los precintos no se cortan con unas tenazas normales, cuesta más de lo que parece (aunque suene como una tontería, sucede).

b) Antes de romper el precinto el GTP debe confirmar que el número corresponde al de la documentación. De otra forma, será difícil justificar cualquier incidencia que pueda haber afectado a las mercancías.

##### 1.2.2.2.2. Normativa sobre palets fumigados

Hay muchos países (USA, Canadá, México, China, Chile o Brasil, entre otros) que no permiten la entrada de mercancía paletizada salvo que lleven el sello y la documentación de fumigación. Si la mercancía llega sin el correspondiente certificado de fumigación de palets, ésta se quedará en cuarentena en la aduana de destino y podemos suponer los inconvenientes y gastos que se generarán, además de la mala imagen que daremos a nuestro nuevo cliente del exterior al enviar la mercancía sin prever las normativas exigidas por sus aduanas e incurriendo en demoras en los plazos de entrega.

Esto hay que tenerlo previsto pues será necesario calcular los palets que hacen falta, comprarlos y pedir la documentación oportuna de fumigación cuyo tratamiento deberá haber sido realizado en un período no superior a los 15 días previos al embarque de la mercancía.

Otra posibilidad es embarcar con palets de plástico, pero su coste es elevado y las empresas no suelen estar muy dispuestas a invertir en ellos.

En cualquier caso, hay que asegurarse, con el propio cliente o con el transitario, si el país al que vamos a exportar necesita que los palets cumplan la normativa de fumigación. Si fuera el caso, la empresa deberá ponerse en contacto con su proveedor habitual de palets a tal fin y, en caso de que dicho proveedor no ofrezca ese servicio, buscar empresas que lo ofrezcan.

#### 1.2.3. PROTECCIÓN FÍSICA: EL ENVASE y EL EMBALAJE

El envase es una herramienta de logística y de marketing y debe cumplir también con las exigencias del mercado de consumidores, las características del producto y las condiciones de transporte a que se verá sometido el producto hasta llegar a manos del consumidor.

Para cumplir con estas funciones se debe contar con el apoyo del diseño gráfico y de diseño estructural.

En términos generales el envase debe cumplir cuatro funciones básicas:

*- Contener cierta cantidad de producto*

El envase debe diseñarse para contener una cantidad específica del producto en forma eficiente y cuantificable. Se recomienda que sea un envase ajustado, ya que esto tiene varias ventajas. Al minimizar el espacio vacío el producto mismo colabora con la resistencia a golpes; se requiere menos materiales, lo cual minimiza costos; también se maximiza la cantidad de producto embalado en cada contenedor y finalmente, se reduce la cantidad de material que deba ser reciclado, lo cual es muy importante en países con normativas ambientales estrictas.

*- Proteger el producto*

Debe estar diseñado de tal manera que el producto se mantenga en perfectas condiciones hasta que llegue al consumidor final. Para ello se requiere que se consideren las condiciones de temperatura, humedad, riesgo de hurto, posibles fugas accidentales, daños por impactos y otros riesgos que pueda enfrentar durante el transporte. El envase debe proteger el producto de esos efectos y mantenerlo en condiciones óptimas a un costo razonable.

*- Facilitar la manipulación del producto*

El diseño del envase debe considerar las facilidades disponibles para la manipulación del producto hasta que llegue al consumidor final. Esto conlleva un costo adicional que no asumen los productores del país importador. Por lo tanto, minimizar el costo de manipulación es importante, especialmente cuando no agrega valor al producto y ocasionalmente puede generar pérdidas.

El embalaje debe diseñarse de forma tal que facilite su manipulación, almacenamiento y estiba requerida y apropiada. Es importante informarse al respecto y hacer uso de los signos universales que indican cuántas unidades se pueden apilar y cuál es el lado que debe mantenerse hacia arriba.

*- Promover las ventas del producto*

El envase es un vendedor silencioso y el diseño gráfico del mismo, con apoyo del diseño estructural, es un factor decisivo.

Al considerar el envase como promotor de las ventas, se debe tomar en cuenta aspectos tales como requerimientos legales del etiquetado, instrucciones de uso, idiomas requeridos, así como las advertencias necesarias sobre su almacenamiento o manipulación.

Como instrumento de promoción el envase debe tener un diseño visual atractivo y funcional para brindar al consumidor una imagen que le facilite su identificación y diferenciación de la competencia. Éste es el primer contacto directo entre la empresa y el consumidor, por lo que el diseño del envase y la información que se le brinde pueden ser estratégicos para satisfacer al cliente y promover que lo prefiera a productos competidores.

Según las condiciones de venta pactadas, un envase que no cumple su misión en forma eficiente puede perjudicar a distribuidores e intermediarios. Los costos se ven afectados

y eventualmente las ventas también.

Es recomendable poner atención tanto al diseño estructural (la construcción técnica de la envoltura, desde el punto de vista funcional), como al diseño gráfico o visual (la apariencia del envase y su valor promocional). Si ambos no están bien integrados, el envase puede ser atractivo pero el producto estar dañado en el momento de su venta, debido a un diseño estructural defectuoso. Esto crea una imagen pobre del producto y puede provocar que las ventas se vean afectadas. O puede suceder que el producto esté en perfectas condiciones físicas, pero que nadie lo compre porque la presentación es menos funcional o atractiva que la del producto de la competencia.

### 1.2.3.1. Costo y calidad

Al tomar decisiones sobre envase y embalaje, el costo "total" es un aspecto fundamental. Por costo total debe entenderse el costo del transporte, el costo de manipulación, el costo adicional por producto en mal estado y pérdidas indirectas que puede generar la mala calidad de material de envase, el costo de aprovisionarse y almacenar el envase en sí, y todos aquellos costos que se derivan.

- El material y el diseño del envase afecta también los costos de logística, por su peso, por su volumen, por su capacidad de resistir, por su ajuste a los tamaños estándar de los contenedores.

- Es importante revisar los materiales de embalaje disponibles en el país. Se debe tomar en cuenta la proporción de su costo con el valor del producto que va a contener y la posible pérdida de competitividad.

- Según el tipo de embalaje seleccionado puede incrementarse el volumen y peso, lo que afecta directamente el costo del flete.

- Se debe asegurar la compatibilidad entre las dimensiones de embalaje y la dimensión de la unidad de transporte (sean paletas o contenedores), para conseguir la máxima utilización del espacio disponible.

- Es posible que las normativas de carácter ecológico y de manejo de desechos o reciclaje constituyan un costo adicional importante.

Por lo anterior, el análisis sobre costo del envase y embalaje debe ser mucho más elaborado y no se debe limitar a revisar el costo directo, sino también debe examinarse cómo el embalaje afecta los costos relacionados.

### 1.2.3.2. Dimensiones requeridas

Los estándares internacionales en materia de tamaño de paletas y contenedores y los gustos y preferencias del mercado objetivo deben tomarse en cuenta para un uso eficiente del espacio y para lograr la máxima estabilidad en el procedimiento de transporte. De esta forma se logra que la mercadería arribe a su destino en las mejores condiciones posibles.

Las dimensiones del embalaje determinan la cantidad de producto que se puede acarrear en un contenedor estándar y esto afecta directamente el costo unitario. Por ende, las dimensiones del contenedor deben tomarse en cuenta cuando se diseña el envase y el producto.

Es importante señalar que las paletas y contenedores son las unidades estándar de transporte en el comercio internacional. Las paletas son definidas por la norma UNE 49900 y por ISO/R-445 como un dispositivo móvil constituido básicamente por dos pisos unidos

entre sí, y diseñado para su manipulación por medio de carretillas elevadores con horquillas o transpaletas, y sobre uno de los pisos puede ser reunida una cantidad de producto.

Aunque los veremos con más detenimiento más adelante por ahora diremos que según las normas ISO las paletas más comunes tienen las siguientes superficies:

- 800 x 1200 mm
- 1000 x 1200 mm
- 800 x 1000 mm

El contenedor es definido por la norma UNEI e ISO ITC n138 como un instrumento diseñado para el transporte de mercancía que será utilizado más de una vez, por eso debe ser más resistente, y estar provisto de dispositivos que faciliten su manipulación para transbordo de un medio a otro. Sus dimensiones se miden en longitud en pies y su ancho y alto suelen ser comunes.

### 1.2.3.3. Factores a tener en cuenta para embalar y enviar en contenedores

Se debe analizar la cadena de transporte habitual con el fin de evitar pérdidas adicionales por fallas en el embalaje.

Cuando se va a cargar un contenedor se recomienda poner lo siguiente:

- Verificar que el contenedor se encuentre en condiciones idóneas, que no tenga agujeros que faciliten la entrada de agua u otro elemento capaz de afectar la mercadería. Tampoco debe presentar golpes internos que afecten su capacidad de carga en volumen.
- No se debe sobrepasar la capacidad de resistencia del embalaje ni la del contenedor.
- Se debe aprovechar el espacio de la forma más eficiente posible ya que así no se permiten el desplazamiento y los impactos internos.
- Distribuir la carga en forma uniforme y asegurar aquella mercadería que queda cerca de la puerta para evitar accidentes al abrirla.
- Verificar que las mercancías que se estiben juntas sean compatibles por naturaleza y por tipo de embalaje.
- Consultar con su agente expedidor el embalaje más adecuado según el tipo de transporte (aéreo, marítimo o terrestre).
- Para evitar hurtos en puerto, es mejor utilizar un embalaje sin logotipo ni marca donde se anuncie la mercancía que transportan los contenedores. El embalaje debe ser lo más discreto posible para no atraer a los curiosos.
- Tomar en cuenta las normas internacionales de embalaje, y las normas y reglamentos específicos vigentes en el mercado en cuestión -normas ISO, AENOR (Francia), DIN (Alemania), BS (Reino Unido), ASTM, y ANSI (Estados Unidos)-.

MATERIALES USADOS PARA EMBALAJE		
Material	Tipo	Ejemplos de embalaje
Metal	Láminas de metal, hojalata, acero	Bidones, latas, contenedores, contenedores presurizados, cajas de metal
Madera	Madera aserrada bruta, madera cepillada, madera contrachapada, partículas de madera	Cajas, jergones, cajones
Cartón	Plano, ondulado, doble triple ondulado	Cajas
Plástico	Polietileno, poliestireno, PET, PVC	Bolsas, bidones y botellas, botellas y cajones, contenedores rígidos y semirígidos
Papel	Bolsas multihojas	Bolsas y sacos
Vidrio	Vidrio	Botellas, frascos, tableros de automóvil, etc.
Compuestos: incluyen dos o más materiales distintos, como cajas de cartón con un cartucho de plástico flexible o embalajes asépticos.		

### 1.2.3.5. Etiquetado

Existen dos clases de etiquetado necesarios para las expediciones.

Por una parte, y con una doble función, el etiquetado de cada producto individual con un código de barras que lo identifique, y que facilite el control de almacenamiento y venta, al pasar por un lector mecanizado. Al mismo tiempo, realiza la función de conseguir la trazabilidad del producto, ya que es lo puede identificar, desde su salida del proceso de fabricación, hasta su venta final.

Este código lo gestiona un organismo internacional EAN- representado en España por AECOC.

También la unificación de productos en su embalaje, o unidad mínima de transporte, puede ser objeto de código EAN, lo cual facilitará el control de almacenaje y expedición, así como control de cada envío.

1.2.3.4. Materiales más comunes utilizados para el embalaje

Por otra parte el etiquetado que se utiliza en los contenedores para exportación se coloca para cumplir con las reglamentaciones de embarque, para garantizar el manejo adecuado y para ayudar a quienes reciben la mercancía a identificar las consignaciones. No se debe confundir etiquetado externo del embalaje con publicidad. Por el contrario, es recomendable que sea discreto con el fin de prevenir robos.

Para no caer en errores u omisiones, se recomienda que el diseño del rótulo externo sea acordado entre las partes o elaborado según los usos y costumbres del sector en que se incursiona.

Toda la información deberá ser clara, estar escrita con tinta a prueba de agua y en el idioma del puerto de destino. Se debe utilizar símbolos internacionales reconocidos. El agente expedidor puede darle instrucciones o proporcionarle los símbolos apropiados para sus embarques.



El marcado de un envío embalado es fundamental para facilitar su identificación. La información básica que debe incluir se detalla a continuación:

- Marca del embarcador
- Marca del importador, conforme a la carta de crédito
- Destino y puerto de entrada.
- Número de pedido.
- País de origen.
- Puerto de salida y lugares de despacho.
- Peso bruto, neto y volumen.
- Número de paquetes y tamaño de las cajas.
- Instrucciones de manipulación especial, con sus respectivos símbolos.

#### 1.2.3.6. Paletización

El palet es una bandeja de carga que soporta los embalajes y los constituye en una unidad de carga. Es una plataforma de almacenamiento, de manutención y de transporte. Es concebida para ser manipulada por las carretillas elevadoras o transpalets.

El palet soporta la mercancía y asegura todas las operaciones de la cadena de distribución. Su rol es importante puesto que el esta presente de extremo a extremo de la expedición.

La paletización (cargar mercancías sobre un palet) permite:

- Facilitar las operaciones de manipulación.
- Descargar fácilmente las mercancías.
- Proteger y asegurar la estabilidad de la mercancía.

Las diferentes técnicas para mantener las cargas de un palet son:

- Contenedores metálicos
- Bandas con film de plástico estirable.
- Bolsas retractilable
- Hojas, mallas o redes
- Cantoneras acartonadas para reforzar las esquinas.
- Cercos plegables de madera

El palet puede ser de madera, metal, aluminio, plástico, cartón ....

A	L	H
800	800	144
1000		144
1000	1000	144
1200		144



Existe muchos tipos de palets (ej: palets con tacos, de larguero, de 2 o 4 entradas, standard, etc....).. Algunos palets son construidos para efectuar una sola rotación. Estos son llamados palets perdidos. Sin embargo pueden ser utilizados si permanecen en buen estado.

### 1.2.4. PROTECCIÓN JURÍDICA

#### 1.2.4.1. Contrato de transporte

No es suficiente con proteger físicamente la mercancía, sino también es necesario cuidarse de la protección jurídica. Para ello es fundamental articular de forma adecuada tanto el contrato de transporte como el de seguro.

El contrato de transporte se puede definir como el realizado entre la empresa transportista y el expedidor, por el cual, el primero recibe la mercancía que se detalla, y se compromete a entregarla en el destino convenido, a la persona que se establece en dicho contrato, en las mismas condiciones en las que se recibe.

El medio a través del cual se articular el transporte puede ser marítimo, terrestre, ferroviario, aéreo o puede tratarse de una combinación de varios de ellos (multimodal). Existen distintos convenios internacionales que regulan el transporte a través de esos modos. Asimismo el documento de transporte recibe distintas denominaciones y cumple diversas funciones. Para ello hemos de remitirnos al apartado 3 de esta lección.

#### 1.2.4.2. Contrato de seguro

Es un contrato en virtud del cual, una de las partes (asegurador), a cambio de una prima, se obliga a pagar una indemnización a la otra parte (asegurado), o a un tercero (beneficiario) en el caso de que ocurra un riesgo o acontecimiento incierto a la persona o cosa que se asegura.

En la definición se contemplan todos los componentes del contrato, como partes intervinientes, hecho incierto que se asegura, prima que se paga e indemnización que se recibe en el caso de que suceda el hecho improbable.

Estos contratos se regulan, normalmente por las reglas de aplicación del Instituto de Aseguradores de Londres ICC, y tienen tres tipos de coberturas.

"A" - Todo riesgo.

"B" - Excepciona algunas coberturas.

"C" - Excepciona Muchas coberturas.

La prima varía desde aproximadamente un 0,75 % del valor de la mercancía asegurada, hasta un 0,50% en el caso de menores coberturas.

Los contratos pueden realizarse por operación, osi tenemos un tráfico regular de expediciones, podemos valorar la firma de una póliza global anual que cubre todas nuestras expediciones a destinos más o menos preestablecidos, y que mediante una simple comunicación de inclusión, queda amparada cada expedición. Además la contratación la puede hacer el propio titular de la mercancía directamente o por cuenta de otro (seguro de mercancías) o el transportista, tratando de cubrir sus responsabilidades (seguro de responsabilidad civil). Se recomienda el asesoramiento de un profesional del sector que pueda estudiar los riesgos, y gestionarlos correctamente.



### 1.2.5. OPERADORES

Consideramos operadores a todos aquellos agentes económicos que intervienen de alguna manera en algún eslabón de la cadena.

AGENTE DE ADUANAS.- Profesional independiente, que actúa en nombre y por cuenta de terceros, gestionando las declaraciones aduaneras.

TRANSITARIO.- Operador, normalmente persona jurídica, aunque la titulación es individual, que actúa de mediador y coordinador en todos los aspectos del transporte internacional.

TRANSPORTISTA.- Titular del medio de transporte.

AGENCIA DE TRANSPORTE.- En el caso de transporte Terrestre, método de gestión de los medios de transporte.

FLETADOR.- En el transporte el que alquila un medio de transporte.

ARMADOR.- Dueño del medio de transporte marítimo.

CONSIGNATARIO.- Tiene dos acepciones:

- En el caso del transporte marítimo según la Ley se convierte en el representante ante las autoridades nacionales en todo lo relativo a las relaciones con el buque.
- Por otra parte, es equivalente al receptor, y en esa función según la Ley, tiene la obligación de recibir, velar y entregar a su legítimo propietario la mercancía que le encomienda.

ESTIBADOR.- Persona física o jurídica, que actúa en la carga y descarga del medio de transporte.

ALMACENISTA.- Persona física o jurídica, que guarda y cuida en sus instalaciones la mercancía entregada.

CONSOLIDADOR.- o Grupagista. Persona física o jurídica, que realiza la labor de comprar espacio estándar a los transportistas, y vender dicho espacio a transportes que no ocupen dicho espacio, y puedan compartir con otras mercancías, de forma que sea más económico y eficiente. Para ello agrupa o desagrupa la mercancía contratada para ocupar eficientemente el espacio de transporte.

### 1.2.6. INTERCAMBIADORES LOGÍSTICOS

Todo lo comentado en los apartados anteriores nos lleva a buscar la optimización de los transportes como fórmula ideal para abaratar el coste de nuestra operación final, y para garantizar la recepción de la mercancía en las mejores condiciones y fechas proyectadas.

Para ello será necesario usar la imaginación y diseñar cadenas logísticas.

Se trata, por consiguiente, si está bien gestionado de un valor añadido que damos a nuestro producto. Permite responsabilizarse ante el cliente de las fechas de entrega, o contratar los mejores transportes, o dar el servicio de tracking de su pedido. En resumen, cuanto mejor conozcamos los mecanismos de la cadena logística, mejor la podremos gestionar.

Todas las manipulaciones en el transporte multimodal se llevan a cabo en los Intercambiadores logísticos. Tales intercambiadores no son otra cosa que los espacios donde el transporte cambia de modo. Es decir, un transporte marítimo se convierte en terrestre al llegar al puerto.

También se hacen coincidir con las fronteras físicas, ya que en principio, la mercancía debe sufrir la inspección aduanera y debe detenerse en ese punto. Se aprovecha por ello para realizar todos aquellos controles necesarios, además de los puramente aduaneros: veterinarios, fitosanitarios, homologaciones...

Por ello, en la práctica, alrededor de los Puertos / aeropuertos, se establecen el resto de servicios logísticos como almacenes reguladores, depósitos aduaneros, centrales de compra etc.

Sin ser exhaustivos, podemos enumerar los siguientes intercambiadores:

- Puertos.
- Terminales de Contenedores / de Transporte Terrestre/ de Ferrocarril.
- Aeropuertos.
- Almacenes de Distribución. Ciertos canales de distribución masiva concentran sus envíos en almacenes concretos desde donde parten sus expediciones con la combinación necesaria de productos de distinta gama. El ejemplo más claro es MERCADONA, que requiere a sus proveedores que les suministre en aquellos los distintos almacenes distribuidos por la geografía, y desde allí, suministra con su propia red de transporte a los distintos centros. Esto es, todos los camiones completos de leche COVAP descargan en los distintos almacenes, y desde allí salen cargados camiones de MERCADONA con leche, papel higiénico, latas de conserva etc. Con destino final a cada supermercado.
- Centrales de compra. Son aquellas asociaciones de comerciantes, que se agrupan para adquirir conjuntamente grandes cantidades de producto común y aprovechar las economías de escala que se producen en los transportes completos y en los grandes pedidos (descuentos por cantidad).

### 1.2.7. ALMACENES REGULADORES

Dentro de los usos y costumbres de la cadena logística, con la doble razón de ahorro en espacio de almacenamiento y que mientras que no se reciba no se paga, las grandes industrias (invento japonés) crearon el concepto de JUST IN TIME (justo a tiempo). Es decir, se recibía en la industria la cantidad de producto que se consumía en dos o tres días a lo sumo. Pero las dificultades de encontrar transportes adecuados y las largas distancias de suministro, obligaban a un transporte completo convencional. Se crea por tanto la figura del Almacén regulador, que permite realizar el transporte convencional, almacenar a una corta distancia del destino final, y transportar casi diariamente la cantidad de mercancía necesaria para su consumo. También permitía el tratamiento de emergencias y excepciones, que era un valor añadido al servicio que prestan.

El servicio fundamental que se presta dentro de los almacenes reguladores es el de PICKING Y PACKING. Traducido es deshacer la unidad mínima de transporte y embalar para suministro diario según el pedido recibido. Vuelve a ser fundamental la identificación de cada producto.

## 1.3. RESUMEN DE LOS COSTES LOGÍSTICOS

De acuerdo a los estudios realizados por el Instituto de Logística Español, la distribución de costes en la cadena Logística se puede distribuir de forma media en la mayoría de las operaciones como sigue:

Almacenaje.....	24,4%
Proceso de pedidos.....	1,1%
Gestión de pedidos.....	6,0%
Stocks.....	25,1%
Transporte/distribución.....	33,4%

Por tanto, al estudiar nuestra propia Cadena, podemos incidir en la optimización de aquel punto que quede alejado de esta media.

## 1.4. TENDENCIAS

Debemos comentar muy brevemente los temas más relevantes que conforman el panorama actual de la Logística.

**LOGÍSTICA- ESTRATEGIA DIFERENCIADORA.** Solo apuntar que la empresa que se capaz de ejercer la Logística, presta un valor a su producto final, que es percibido por el consumidor. Esto hace decantar su elección por aquel que les proporciona mayor contenido implícito que la competencia.

**CALIDAD CERTIFICADA.** Otra estrategia cada vez más usual, como argumento diferenciador, es la certificación a través de una norma ISO de los procesos de la empresa, incluyendo los logísticos.

**ECO LOGÍSTICA.** Ley del envase 11/1997. En un entorno Europeo, donde se bonifica y subvenciona el reciclaje, no es de extrañar que desde 1997, como transposición de una norma comunitaria, exista un Ley que castigue el abandonar los envases y embalajes, así como premie su retirada. Por tanto se crea una rama paralela de la Logística; Logística Ecológica, encargada de gestionar la retirada de los envases y los embalajes utilizados en la operación principal. Está tomando una fuerza importante en el conjunto de los números globales del negocio.

**COMERCIO ELECTRÓNICO.** Esta opción de venta a través de Internet, que en España se va haciendo un hueco en el mercado, supone alrededor de un 10% de lo que ya es en Europa y un 1% de lo que supone en EEUU. La facilidad de la transacción para el consumidor, se contraponen con una complicada logística a diseñar y controlar, para que la mercancía llegue a manos del cliente en el mínimo tiempo posible. La inmediatez es uno de los principales argumentos de la venta en este canal. Se establecen entonces procedimientos de almacenes reguladores especiales en situación estratégica (ULTIMA MILLA hasta el consumidor final), de forma que sean capaces de realizar la entrega final en el plazo máximo de horas. Se han establecido acuerdos con empresas de paquetería, que almacenan una serie limitada de referencias dispuestas a entregar bajo pedido en plazos muy cortos.

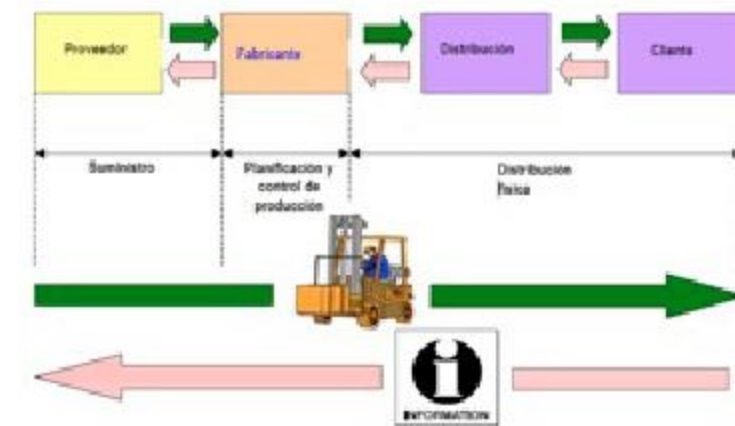
Resta solo hacer una consideración acerca de la filosofía de la CADENA DE SUMINISTRO, que parece es el paso siguiente de la Logística, donde se establecen acuerdos entre compradores / vendedores / operadores logísticos, para aunar esfuerzos con el objetivo común de la venta final y resolución de problemas conjuntamente, sin que existan como hasta ahora responsables parciales de cada eslabón.

## 2. LA GESTIÓN DE LA CADENA DE APROVISIONAMIENTO

### 2.1. CADENAS DE APROVISIONAMIENTO GLOBALES E INTERNACIONALES

En toda cadena de aprovisionamiento existen tres fases en el flujo de materiales. Materias primas que entran en los entornos de producción procedentes de los proveedores de las mismas, el proceso de producción que transforma esas materias primas en productos y finalmente los productos terminados que llegan a los consumidores finales a través de los sistemas de distribución física. En toda la cadena existe un transporte físico o logístico y en sentido inverso se origina un flujo de información que alimenta a todas las fases de la cadena.

Figura 1. Cadena de Aprovisionamiento global



Fuente: Elaboración propia

Aunque la figura muestra un único proveedor y un único cliente, generalmente las relaciones son de n a n, estableciendo la cadena de suministro relaciones entre muchos proveedores con muchos clientes. Además la cadena de suministro anida esas relaciones. De forma global esta cadena engloba desde el conjunto de materias primas hasta todos y cada uno de los productos y servicios que las personas consumen de forma regular.

Existe por ello una definición comúnmente aceptada de la cadena de suministro, como el conjunto de procesos que permite planificar, diseñar, comprar, reasignar, almacenar y mover productos, servicios e información entre organizaciones en el mercado.

En el entorno de competencia actual, el diseño y rendimiento de la cadena de suministro ha pasado a ser un elemento diferencial respecto a la competencia, alcanzando a los clientes en el menor tiempo posible con los mejores productos y servicios y al menor coste. Además como ya los mercados son globales nuestro cliente puede estar en cualquier parte, con culturas, características, idioma, moneda y otros aspectos muy diferenciadores. En este escenario no es suficiente la optimización de los procesos internos, siendo cada vez más importante la coordinación con nuestros clientes, proveedores y socios. La gran mayoría de las empresas tienen hoy en día proveedores y subcontratistas en otros países. En torno a las grandes empresas transnacionales de producción y de distribución que forman su armazón, se articula una cadena de suministros compuesta a su vez por una inmensa red



de subcontratistas y de proveedores, por el lado de la producción; de las estructuras de distribución y de los servicios, por el lado de los usuarios finales. Esta globalización contribuye al desarrollo pero se caracteriza por una gran desigualdad de reparto del valor agregado y una profunda disparidad de las condiciones laborales entre los diferentes protagonistas de la cadena.

La nueva realidad competitiva presenta un campo de batalla en donde la flexibilidad, la velocidad de llegada al mercado y la productividad serán las variables claves que determinarán la permanencia de las empresas en los mercados. Y es aquí donde la cadena de aprovisionamiento juega un papel crucial, a partir del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final.

Las cadenas de suministros en un entorno global deben ser capaces de:

1. Reaccionar frente a los cambios imprevistos en la disponibilidad de piezas, en los canales de distribución o de transporte, en los impuestos de aduanas y en los cambios monetarios.
2. Utilizar las últimas tecnologías informáticas y de transmisión, para planificar y gestionar la llegada de componentes a las factorías y el envío de productos acabados a los clientes.
3. Emplear a especialistas locales que se encarguen de los impuestos, del transporte, de las aduanas y de las cuestiones políticas.

Las empresas contemporáneas se han hecho dependientes de una gran gama de bienes y servicios para complementar sus propias actividades de agregación de valor, la mayoría de ellas ha desarrollado extensas redes de proveedores y clientes, lo que se ha traducido en la creación de muchas cadenas de suministro globales, que a su vez funcionan dentro de una gran red a nivel internacional. Tales redes son creaciones muy frágiles que están sujetas a daños y peligros de interrupción debido a multiplicidad de razones. Dentro de esta cadena las empresas funcionan como parte de un sistema integral y, por tanto, cada una es vulnerable a interrupciones por causas externas, al igual que puede ser fuente de interrupción para otras empresas. Tales vulnerabilidades han pasado a ser variables claves en decisiones relacionadas a la selección de proveedores y tienen el potencial de excluir empresas específicas e incluso a países específicos, despojándolos de esa forma de los posibles beneficios económicos derivados de esa actividad comercial. Estas vulnerabilidades representan un costo potencial que puede fácilmente contrarrestar cualquier ventaja que se tenga en precios.

Este crecimiento económico internacional, sustentado en las cadenas de suministro globales, ha tenido sus consecuencias, ya que las cadenas de suministro globales son y tienden a ser inherentemente más complejas que las domésticas. Mayor complejidad implica mayor fragilidad, ya que se involucra a un número mayor de agentes con un rango más amplio de responsabilidades.

La complejidad de la cadena de suministros se divide en tres elementos (Young 2004): complejidad del producto, complejidad del proceso y complejidad de la red. La complejidad de producto presume que existen inherentes características físicas que hacen la logística más difícil, tales como alto valor, peligro por tratarse de materiales delicados (inflamables, corrosivos, explosivos o venenosos), de tiempos de vida cortos o sobredimensionados. Por otro lado la frecuencia con que los diseños de los productos cambian añade niveles de volatilidad.

La complejidad del proceso está definida por como el cliente desea utilizar los bienes. Por último la complejidad de la red es el elemento de la cadena que recibe más atención, al hacer que el número de participantes en la red la haga inherentemente compleja. En la figura 2 podemos ver los componentes principales de las tres complejidades.

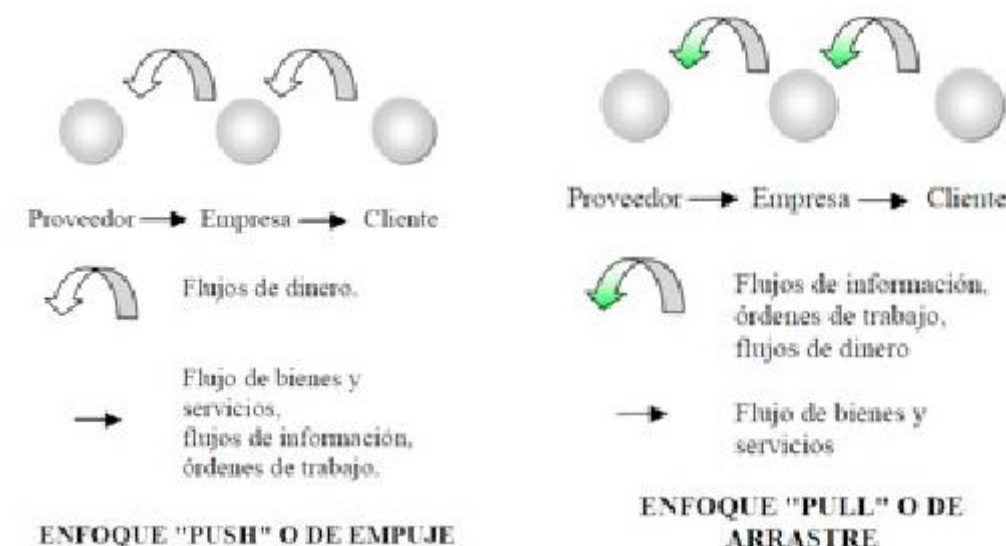
Figura 2. Componentes de la complejidad de la cadena de suministro global

Factores	Componentes (con mayor detalle)
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienes con sobredimensiones</li> <li>• Densidad (peso por unidad de volumen)</li> <li>• Altos precios unitarios (precio por unidad)</li> <li>• Potencial de sufrir daños (fragilidad)</li> <li>• Grado de peligrosidad de los bienes (veneno, inflamable, corrosivo, explosivos, oxidante)</li> <li>• Número de unidades mínimas de inventario (SKU)</li> <li>• Rotación del número mínimo de unidades de inventario</li> </ul>
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El renglón es un producto o materia prima (se vende tal como está o es para uso en manufactura)</li> <li>• El renglón es sensible al tiempo (tiene un tiempo de vida definido)</li> </ul>
Redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de suplidores empleados</li> <li>• Rotación de los suplidores (número de suplidores que se contratan anualmente)</li> <li>• Número de suplidores que no están relacionados con el importador de manera organizacional</li> <li>• Ubicación de los suplidores y nivel de dispersión de su ubicación</li> <li>• Número de nodos y de transportistas empleados</li> <li>• Rotación del transportista (frecuencia en el cambio del transportista)</li> <li>• Número de intermediarios comerciales empleados</li> <li>• Rotación de los intermediarios</li> <li>• Número de puertos de entrada</li> <li>• Número de cambios en los puertos de entrada</li> </ul>

Fuente: Young 2004

Esto implica el reconocimiento y aceptación de un cambio importante en la cultura y estrategia empresarial: el cambio de una "ideología push" a una "ideología pull", en donde el cliente es el que da origen al proceso de negocios.

Figura 3. Enfoques Push / Pull



Fuente: Elaboración propia

Desde esta nueva concepción, el cliente pasa a ser un socio en el proceso de prestación de un servicio o en la generación de un producto. Un socio que aporta distintas experiencias, actitudes, emociones; un socio que tiene diferentes necesidades y que puede sugerir ideas sobre cómo satisfacerlas adecuadamente. Por otra parte, todo el proceso de transformación, desde las materias primas hasta la distribución del producto final, culmina cuando el consumidor dispone del bien o hace uso del servicio. De esta manera, el cliente juega dos importantes papeles: es tanto el que inicia como el que finaliza este proceso, por lo que puede ser considerado como el eslabón que permite dar forma a la cadena. El consumidor es el que determina qué empresas satisfacen adecuadamente sus necesidades; de aquí que el enfoque en el cliente sea una condición indispensable para permanecer y tener éxito en las exigentes condiciones de los mercados actuales.

## 2.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS COLABORATIVAS EN CADENA DE SUMINISTROS

Actualmente, el fenómeno de la globalización de la cadena de suministros ha provocado que países localizados en las llamadas "Regiones de Bajo Costo" sean considerados como estratégicos para mantener los niveles de competitividad de las empresas fabricantes de equipo original, Original Equipment Manufacturers, OEM por sus siglas en inglés. Específicamente en las industrias manufactureras y de ensamble de productos automotrices, electrónica, médica y de impresión, éste fenómeno se ha convertido en un elemento clave no sólo para mantener niveles aceptables de competitividad, sino para la supervivencia misma de estas grandes empresas.

Durante su proceso de detección de una necesidad y el proceso de selección de proveedores locales o extranjeros, las alianzas estratégicas representan una oportunidad en la forma en que estas empresas pueden ser consideradas para conducir negocios dentro de la cadena internacional de suministros. Una alianza está caracterizada por cooperación y acción conjunta, confianza, intercambio de información, compartimiento de riesgos y beneficios de una relación con el objetivo de un acuerdo de largo plazo entre empresas.

El objetivo es desarrollar instrumentos que propicien una visión estratégica conjunta en la cadena de suministro y fomenten las alianzas estratégicas entre los agentes que colaboran en la cadena, para la mejora de la competitividad asegurando el alineamiento de las visiones estratégicas de negocio de cada agente de la cadena.

Es la mejor práctica en los tiempos actuales en la gestión de la cadena de aprovisionamiento la generación de relaciones sustentables de cooperación e integración entre empresas proveedoras y clientes. Analizaremos los modelos de relación más comunes:

a) Relaciones competitivas: a primera vista, este tipo de relaciones en el tratamiento y negociación con proveedores parece poco recomendado. Sin embargo, si pensamos en suministros o insumos en mercados abiertos fuertemente competitivos y poco diferenciados como son los commodities, parecería ser que aquellas metodologías de racionamiento que favorezcan la competencia entre proveedores potenciales con procesos explícitos de control y seguimiento de desempeño ex post fueran las más apropiadas. Si bien estas estrategias de relacionamiento competitivas se aplican especialmente a productos e insumos poco diferenciados y con buena disponibilidad de mercado, se ve que el nivel de importancia del suministro tiene incidencia relevante.

De esta manera, cuando estamos en presencia de productos o insumos relevantes, sea en el valor relativo de compra como en el nivel de criticidad en el producto final, en general las compañías complementan dichas estrategias con procesos de auditorías internas, acompañamiento en la implementación de procesos de aseguramiento de calidad y gestión de previsión y planificación de suministro conjunta y sistematizada (véase la Figura).

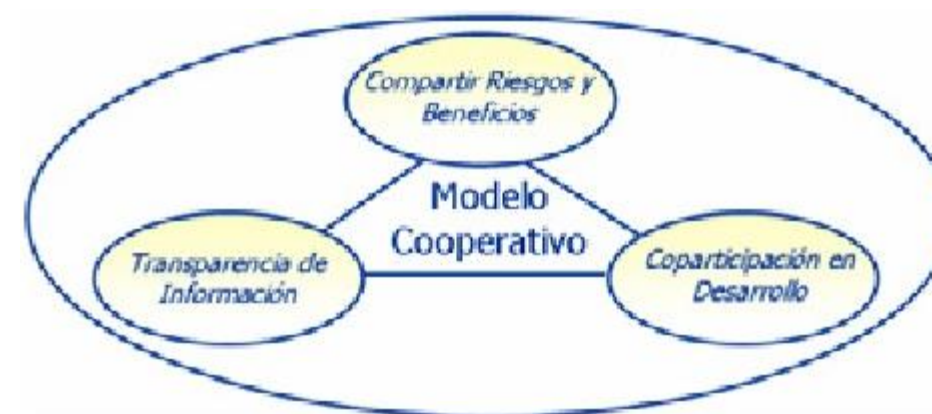
Figura 4. Relaciones competitivas



Fuente: Elaboración propia

b) Relaciones cooperativas: de relaciones colaborativas que permiten un mayor compromiso de los proveedores con la calidad del suministro, la innovación, y la mejora, generando presiones y exigencias por parte de los actores involucrados en términos de transparencia en la información, ayuda y coparticipación en el mutuo desarrollo, y reglas claras compartiendo riesgos e incentivos (véase la Figura).

Figura 5. Relaciones cooperativas



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la transparencia en la información, este es uno de los bastiones clave donde se sustenta todo el sistema, ya sea en su faz operativa, permitiendo una adecuada coordinación y alineación de gestión a lo largo de la cadena de valor del sector, como en su faz directiva en



lo que hace al nivel de gerenciamiento y de la gestión de suministro, de tal manera de poder compartir esfuerzos de mejora y de innovación de productos y procesos.

Respecto a la coparticipación en desarrollo decir que estas estrategias tienen como eje central generar relaciones de mutua cooperación en el desarrollo y mejora de gestión y de la dirección de las empresas involucradas, que puede ir desde la ayuda en el financiamiento de infraestructura y tecnología a la consolidación de alianzas estratégicas, pasando por la cooperación en la mejora y el desarrollo de productos y mercados.

Por último compartir riesgos y beneficios imprime el nivel de compromiso para lograr altos niveles de confiabilidad y perdurabilidad en las relaciones cooperativas, comprendiendo un cambio sustancial en la naturaleza del relacionamiento, que evoluciona de una relación comercial a una de socio-partner.

Como se puede apreciar, las compañías optan por implementar este tipo de estrategias colaborativas donde las condiciones y exigencias del mercado y sector así lo requieren. Tal es el caso de suministros de relevancia y/o críticos, con cierto grado de diferenciación y/o especialidad, y los que en general requieren apreciables niveles de complejidad tecnológica y de innovación. En casos de suministros de menor importancia (en valor económico de compra y/o criticidad), la estrategia de cooperación en general se traduce en términos de darle al proveedor espacios de mayor crecimiento y/o participación en la compra total de la compañía (véase figura).

Figura 6. Cuadro Modelo Relacional



Fuente: Elaboración propia

Como se vio en el análisis anterior, no existe un modelo de relacionamiento más adecuado, sino que esto debería estar vinculado con el grado de consistencia a las realidades de mercado y sector. Con este enfoque conceptual, surgen espontáneamente diferentes patrones estratégicos en la gestión de suministro que permiten una mayor consistencia con la naturaleza del mercado y negocio.

## 2.3. INFRAESTRUCTURAS LOGÍSTICAS E INTERMODALIDAD

El sistema de transportes se concibe como una red de redes, tanto del lado de las infraestructuras como de los servicios que soportan, requiriendo una visión intermodal que debe ser compartida y desarrollada en los respectivos niveles de competencia y responsabilidad por el conjunto de los actores. Por ello debe establecerse una visión unitaria de las infraestructuras y servicios, denominada Intermodalidad.

La Intermodalidad, es definida por la Comisión Europea como una característica de un sistema de transporte en virtud de la cual se utilizan de forma integrada al menos dos modos de transporte diferentes para completar una cadena de transporte entre dos puntos. En este sentido, se pueden contemplar diferentes tipologías de transporte intermodal dependiendo de los modos de transporte que concurren en la misma y los centros nodales asociados a los mismos (Intermodalidad Marítimo Terrestre, Aéreo-Terrestre, Ferrocarril – Carretera o transporte combinado y Centros nodales asociados a la intermodalidad).

La Intermodalidad trata de describir las tecnologías de transporte aplicadas, los vehículos y equipos requeridos, los actores que intervienen y los requerimientos de las infraestructuras nodales o plataformas logísticas necesarias para su desarrollo.

Actualmente la tendencia es el fomento del transporte marítimo y fluvial, la revitalización del ferrocarril, el refuerzo de la calidad del transporte por carretera y la reconciliación del crecimiento del transporte aéreo, todo ello con el objetivo de un sistema de transporte sostenible. Se persigue fundamentalmente materializar la intermodalidad, es decir, adoptar las medidas necesarias para la integración de los modos de transporte, la armonización técnica y la interoperabilidad.

En el transporte intermodal de mercancías intervienen por tanto, no solo los diferentes modos de transporte concurrentes, sino también las plataformas específicas donde se realiza el intercambio modal y unos servicios específicos de la red intermodal y de manipulación de estas cargas.

Las principales infraestructuras de transporte nodal son: Plataformas logísticas, Centros de transportes, Zonas de actividades logísticas, Puertos secos, Centros de carga y Centros de carga área. Los agentes especializados son: navieras, operadores, transitarios, operadores logísticos, transportistas y Administraciones públicas.

La unidad de transporte intermodal (UTI) es el contenedor, caja móvil o semiremolque adecuado para el transporte intermodal.

a) Contenedor: El contenedor es un elemento clave del transporte en todas sus modalidades y ha supuesto la entrada en la era de la intermodalidad y el desarrollo de la logística. Las medidas más habituales de los contenedores son de 20 pies (1 TEU) y 40 pies (1 FEU). Además, los contenedores también se pueden dividir en:

- FCL (full container load) o contenedor completo. Los cargadores disponen de mercancía suficiente como para llenar un contenedor o pagan como si lo estuviera.
- LCL (less container load) o de grupaje. El cargador no posee mercancía suficiente como para ocupar en su totalidad un contenedor, acude a una compañía consolidadora o de grupaje para que esta gestione con otros cargadores el modo de completar el contenedor y así obtener un precio más rentable por su transporte.

b) Semirremolque: Es un vehículo sin motor y sin eje delantero, que se apoya en el remolcador transmitiéndole parte de su peso. Puede ser: mono eje, tandem o doble (dos ejes) y trídem o triple (tres ejes). Además, los semirremolques más utilizados son las plataformas, para contenedores, y los cerrados para mercancía general.

c) Cajas Móviles (Swap Bodies): Se llama caja móvil a una unidad concebida para el transporte de mercancías, adaptada de manera óptima en función de las dimensiones de los vehículos terrestres, y equipada con dispositivos adecuados para el transbordo entre modos, habitualmente carretera/tren. Lo que las distingue de los contenedores es que éstos no se ajustan a las dimensiones de los vehículos de carretera. Para ser usadas en ferrocarril han de contar con homologación de la UIC.

Para la manipulación de las diferentes mercancías y unidades de carga existe maquinaria adecuada para cada medio de transporte. Algunas de las máquinas más utilizadas son:

- Traspaletas. Pequeñas carretillas manuales, generalmente utilizadas en almacenes.
- Carretillas de uñas (Fork-lift). Son carretillas utilizadas en el manejo de mercancía.
- paletizada, cajas, bobinas, etc., comúnmente llamadas "toros".
- Straddle Carrier. Son unidades/grúa autónomas que manipulan los contenedores dentro del recinto portuario.
- Cabezas tractoras. Destaca entre ellas la conocida como Tugmaster.
- Plataformas para transporte horizontal en la Terminal (Mafis).
- AGV (Automated guided vehicles). Vehículos guiados automáticamente.
- Rampas de Ro Ro móviles y/o fijas.
- Cintas mecánicas. Utilizadas en la carga y descarga de minerales, cereales, etc.
- Trastainer. Grúas puente de desplazamiento horizontal y vertical que se utilizan para recoger y apilar contenedores.
- Reach.Stacker. Grúas que se utilizan para recoger y apilar contenedores más allá de la primera fila.
- Gantry Crane. Son grúas especialmente diseñadas para la carga y descarga de contenedores de los buques portacontenedores. Pueden llegar a conseguir rendimientos muy elevados al disponer de sistemas informáticos automatizados. Puede haberlas sobre raíles (RMG: Rail Mounted Gantry) o sobre neumáticos (RTG: Rubber Tyred Gantry).

## 2.4. CÓDIGOS DE BARRAS y TECNOLOGÍA RFID. SEGUIMIENTO LOGÍSTICO

Códigos de Barras

El código de barras es un código basado en la representación mediante un conjunto de líneas paralelas verticales de distinto grosor y espaciado que en su conjunto contienen una determinada información. De este modo, el código de barras permite reconocer rápidamente un artículo en un punto de la cadena logística y así poder realizar inventario o consultar sus características asociadas. Actualmente, el código de barras está implantado masivamente de forma global.

Es un sistema que permite la identificación de las unidades comerciales y logísticas de forma única, global y no ambigua. Este conjunto de barras y espacios codifican pequeñas cadenas de caracteres en los símbolos impresos.

La correspondencia o mapeo entre la información y el código que la representa se denomina simbología. Estas simbologías pueden ser clasificadas en dos grupos atendiendo a dos criterios diferentes:

- Continua o discreta (lineales): los caracteres en las simbologías continuas comienzan con un espacio y en el siguiente comienzan con una barra (o viceversa). Sin embargo, en los caracteres en las simbologías discretas, éstos comienzan y terminan con barras y el espacio entre caracteres es ignorado, ya que no es lo suficientemente ancho. Los tipos de códigos de barras lineales son: EAN, Code 128, Code 39, Code 93, y Codabar.
- Bidimensional o multidimensional: las barras en las simbologías bidimensionales pueden ser anchas o estrechas. Sin embargo, las barras en las simbologías multidimensionales son múltiplos de una anchura determinada (X). De esta forma, se emplean barras con anchura X, 2X, 3X, y 4X. Los tipos de códigos de barras bidimensionales son: PDF417, Datamatrix y Código QR.

Figura . Ejemplo de código de barras

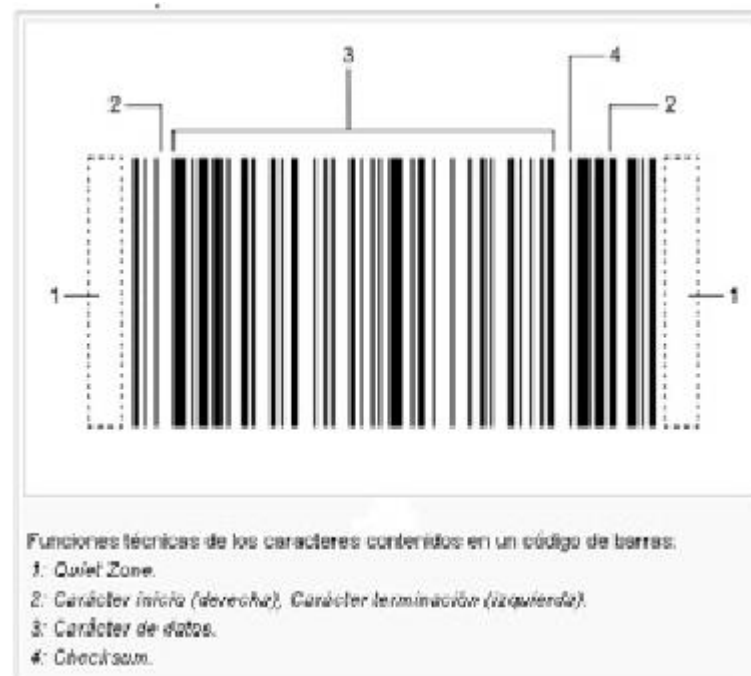


Fuente: Wikipedia

Nomenclatura básica

- Módulo: Es la unidad mínima o básica de un código. Las barras y espacios están formados por un conjunto de módulos.
- Barra: El elemento oscuro dentro del código. Se hace corresponder con el valor binario 1.
- Espacio: El elemento claro dentro del código. Se hace corresponder con el valor binario 0.
- Carácter: Formado por barras y espacios. Normalmente se corresponde con un carácter alfanumérico.

Figura . Estructura de código de barras



Fuente: Wikipedia

Los códigos de barras se imprimen en los envases, embalajes o etiquetas de los productos. Entre sus requisitos básicos se encuentran la visibilidad y fácil legibilidad por lo que es imprescindible un adecuado contraste de colores. Las ventajas del código de barras son agilidad en etiquetar precios pues no es necesario hacerlo sobre el artículo sino simplemente en el lineal, rápido control del stock de mercancías, elaboración de estadísticas comerciales, se imprime a bajos costos, posee porcentajes muy bajos de error, permite capturar rápidamente los datos, los equipos de lectura e impresión de código de barras son flexibles y fáciles de conectar e instalar y permite automatizar el registro y seguimiento de los productos.

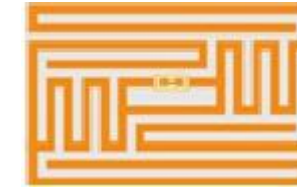
La información se procesa y almacena con base en un sistema digital binario donde todo se resume a sucesiones de unos y ceros. La memoria y central de decisiones lógicas es un computador electrónico del tipo estándar, disponible ya en muchas empresas. Estos equipos permiten también interconectar entre sí distintas sucursales o distribuidores centralizando toda la información.

#### Tecnología RFID

RFID (siglas de Radio Frequency IDentification, en español identificación por radiofrecuencia) es un sistema de almacenamiento y recuperación de datos remoto que usa dispositivos denominados etiquetas, tarjetas, transpondedores o tags RFID. El propósito fundamental de la tecnología RFID es transmitir la identidad de un objeto (similar a un número de serie único) mediante ondas de radio. Las tecnologías RFID se agrupan dentro de las denominadas Auto ID (automatic identification, o identificación automática).

Las etiquetas RFID son unos dispositivos pequeños, similares a una pegatina, que pueden ser adheridas o incorporadas a un producto, un animal o una persona. Contienen antenas para permitirles recibir y responder a peticiones por radiofrecuencia desde un emisor-receptor RFID. Las etiquetas pasivas no necesitan alimentación eléctrica interna, mientras que las activas sí lo requieren. Una de las ventajas del uso de radiofrecuencia (en lugar, por ejemplo, de infrarrojos) es que no se requiere visión directa entre emisor y receptor.

Figura . Ejemplo de etiqueta RFID



Fuente: Wikipedia

El modo de funcionamiento de los sistemas RFID es simple. La etiqueta RFID, que contiene los datos de identificación del objeto al que se encuentra adherido, genera una señal de radiofrecuencia con dichos datos. Esta señal puede ser captada por un lector RFID, el cual se encarga de leer la información y pasarla en formato digital a la aplicación específica que utiliza RFID.

Un sistema RFID consta de los siguientes tres componentes:

- Etiqueta RFID o transpondedor: compuesta por una antena, un transductor radio y un material encapsulado o chip. El propósito de la antena es permitirle al chip, el cual contiene la información, transmitir la información de identificación de la etiqueta. Existen varios tipos de etiquetas. El chip posee una memoria interna con una capacidad que depende del modelo y varía de una decena a millares de bytes. Existen varios tipos de memoria:

- » Solo lectura: el código de identificación que contiene es único y es personalizado durante la fabricación de la etiqueta.
- » De lectura y escritura: la información de identificación puede ser modificada por el lector.
- » Anticolisión. Se trata de etiquetas especiales que permiten que un lector identifique varias al mismo tiempo (habitualmente las etiquetas deben entrar una a una en la zona de cobertura del lector).

- Lector de RFID o tranceptor: compuesto por una antena, un tranceptor y un decodificador. El lector envía periódicamente señales para ver si hay alguna etiqueta en sus inmediaciones. Cuando capta una señal de una etiqueta (la cual contiene la información de identificación de esta), extrae la información y se la pasa al subsistema de procesamiento de datos.

- Subsistema de procesamiento de datos o Middleware RFID: proporciona los medios de proceso y almacenamiento de datos.

Los sistemas RFID se clasifican dependiendo del rango de frecuencias que usan. Existen cuatro tipos de sistemas: de frecuencia baja (entre 125 ó 134,2 kilohercios); de alta frecuencia (13,56 megahercios); UHF o de frecuencia ultraelevada (868 a 956 megahercios); y de microondas (2,45 gigahercios). Los sistemas UHF no pueden ser utilizados en todo el mundo porque no existen regulaciones globales para su uso.

Sus beneficios y ventajas son proveedor de identificación y localización de artículos en la cadena de suministro más inmediato, automático y preciso de cualquier compañía, en cualquier sector y en cualquier parte del mundo, lecturas más rápidas y más precisas (eliminando la necesidad de tener una línea de visión directa), niveles más bajos en el inventario, reducción de roturas de stock, capacidad de informar al personal o a los encargados de cuándo se deben reponer las estanterías o cuándo un artículo se ha colocado en el sitio equivocado,



disminución de la pérdida desconocida, ayuda a conocer exactamente qué elementos han sido sustraídos y, si es necesario, dónde localizarlos, seguimiento de sus activos reutilizables (empaquetamientos, embalajes, carretillas) de una forma más precisa, luchar contra la falsificación, retirada del mercado de productos concretos y reducción de costos y en el daño a la marca (averías o pérdida de ventas).

En la actualidad, la tecnología más extendida para la identificación de objetos es la de los códigos de barras. Sin embargo, éstos presentan algunas desventajas, como la escasa cantidad de datos que pueden almacenar y la imposibilidad de ser reprogramados. La mejora ideada constituyó el origen de la tecnología RFID; consistía en usar chips de silicio que pudieran transferir los datos que almacenaban al lector sin contacto físico, de forma equivalente a los lectores de infrarrojos utilizados para leer los códigos de barras.

¿Desaparecerá el Código de Barras con el uso de la RFID? Hoy día la respuesta es NO.

¿Por qué?

- Todo indica que, además del proceso de transición a medio/largo plazo (mientras no exista un Standard internacional definido), coexistirán ambas tecnologías, pese al mayor potencial de la RFID.
- Además, a fecha de hoy, la RFID no es idónea para cualquier producto. Por ejemplo, en la industria farmacéutica, hay sustancias que se ven alteradas por el calor de la frecuencia UHF. Esto significa que mientras no se encuentre una solución, se seguirá utilizando el código de barras para éstos productos.
- Otra razón de peso es el coste. Sigue resultando cara la implantación masiva. La conclusión, hoy por hoy, apunta a una coexistencia entre RFID y el código de barras 2D.

La RFID genera un nuevo modelo de negocio mucho más colaborador". Si la empresa no está dispuesto a adoptarla, tarde o temprano, la relación con algún cliente o proveedor inducirá a ello. Por ello, es conveniente iniciar el proceso de adaptación de los procesos empresariales y negocio, para poder disfrutar de las ventajas de la nueva cadena de suministros que está naciendo. La información de las mercancías entre proveedores y distribuidores estará compartida.

Seguimiento Logístico

Las aplicaciones más comunes tanto de los códigos de barras como de la tecnología RFID en el ámbito de la logística son:

- Control de inventario.
- Control de movimiento.
- Punto de venta.
- Control de calidad.
- Control de embarques y recibos.
- Control de documentos y rastreos de los mismos.
- Rastreos preciso en actividades.
- Rastreos precisos de bienes transportados.
- Facturación.

Ambas tecnologías tienen por tanto una gran importancia para mejorar el desempeño y la trazabilidad, simplificar operaciones, reducir costos y agilizar los flujos de información en la cadena de suministro. La identificación de productos a través de la cadena de suministro ha adquirido relevancia en el ámbito empresarial debido a que cada vez se presentan mayor cantidad de transacciones, se requiere información para la plantación y control de las operaciones de los actores participantes de la cadena (proveedores, productores, transportadores, distribuidores y clientes) y se ofrece la trazabilidad del producto como valor agregado para satisfacer normas y requerimientos legales de operación. Por su parte, las tecnologías de código de barras y radiofrecuencia son sistemas de identificación de productos y captura de datos que contribuyen a que los flujos de información en la gestión de la cadena de suministro se realicen de manera eficiente y ágil, de ahí que en este numeral se describa la relación entre estos conceptos.

## 2.5. ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS LOGÍSTICAS

La gestión logística de aprovisionamiento lleva implícito la toma de un conjunto de decisiones que deben contribuir al logro de un eficiente y eficaz funcionamiento del sistema logístico desde los proveedores hasta el comienzo del proceso productivo y posterior comercialización de cualquier empresa, siendo clave dentro de la actividad empresarial, lo que constituye además una función compleja. Donde sus funciones son:

- Prever las necesidades.
- Planificar las necesidades en tiempo.
- Expresarlas en términos adecuados.
- Buscarlas en el mercado.
- Adquirir los productos.
- Asegurarse que son recibidas en las condiciones demandadas.

Un procedimiento para obtener las alternativas logísticas considerando un conjunto de criterios en conflicto podría ser:

- Paso-1: Seleccionar los criterios: Es necesario determinar los criterios que se deseen valorar para efectuar la evaluación de la alternativa logística.
- Paso-2: Determinar la importancia relativa de los criterios: Este es un paso realmente importante en el proceso de toma de decisiones, en el mismo se pondera los criterios.
- Paso-3: Establecer la categoría de cada alternativa logística.
- Paso-4: Obtener el ranking de las alternativas.

Freese (1996) propone a grandes rasgos el siguiente procedimiento para la selección de un proveedor de servicios logísticos (Operador Logístico).

- Recolectar datos e información necesaria: en esta etapa se hace necesario por parte del que solicita el servicio hacerse algunas preguntas.
- Preparar una lista con los proveedores o prestatarios potenciales: se debe buscar toda la información disponible en la organización, Internet y otras fuentes de información.
- Hacer la petición de oferta y enviarla a los proveedores potenciales: se diseña el formato de la petición de oferta para realizar un proceso de evaluación eficiente.



- Establecer los criterios de evaluación y el peso o importancia relativa de cada uno de ellos: para realizar una buena evaluación es necesario hacer un análisis previo.
- Reducir candidatos a un número razonable: esto se realizará a través de una evaluación preliminar respecto a los criterios.
- Realizar una evaluación y selección precisa de los candidatos que quedan.
- Proceso de valoración de los precios.
- Realizar el contrato formal con el proveedor seleccionado.

Otro aspecto importante de las alternativas logísticas son las rutas de aprovisionamiento.

Las rutas establecen el orden y el camino sobre el que se hacen las entregas. El principal objetivo es el de lograr una distancia y un tiempo promedio de entrega más cortos para cada instalación. Esto, a su vez, minimiza el costo. Los intervalos establecidos de entrega, las características de la red de transporte y los medios disponibles ejercen una influencia sobre la planificación de rutas.

La entrega eficiente requiere de la planificación y ejecución cuidadosas. Los factores a considerar incluyen:

- Intervalos de entrega y niveles de existencia.
- Selección de transporte.
- Calendarios.
- Rutas.

Deberían considerarse las alternativas disponibles de transporte en términos de los siguientes factores:

- Costo del transporte.
- Costos de transferencias, cuando los bienes son transferidos de un medio de transporte a otro.
- Costo del seguro contra daños a bienes, pérdidas o hurto.
- Cargos por manejo .
- Costos de envasado, que varían según el tipo de transporte empleado.

## 3. LOS DOCUMENTOS DE TRANSPORTE

### 3.1. LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO DE TRANSPORTE

En una operación de comercio internacional, dentro de la logística, resulta fundamental la elección del medio de transporte que se empleará, y, en ello, según hemos visto, podrá influir desde el tipo de mercancía que se transporta, hasta el tiempo en el que se requiere que se complete el envío. Una vez elegido el medio, habrá que concertar un contrato de transporte con el operador por el que hayamos optado.

El contrato de transporte en sí mismo podrá perfeccionarse a través de diversos modos, o lo que es lo mismo, el acuerdo de voluntades que implica puede manifestarse de forma

presencial o a distancia, es decir, utilizando algún medio de comunicación que permita la transmisión de la voluntad entre las partes y, por consiguiente, la conclusión del contrato, siempre que exista coincidencia entre ellas en cuanto a sus elementos esenciales.

En definitiva, simplemente estamos apuntando que se admite la celebración de contratos entre sujetos situados en puntos diferentes, y que utilizan para comunicarse entre ellos el teléfono, el fax, el correo electrónico, o cualquier otro medio de comunicación a distancia.

Desde un punto de vista jurídico esto es posible porque los contratos, salvando contadas excepciones, son consensuales, o lo que es lo mismo, se perfeccionan cuando hay un acuerdo de voluntades entre las partes contratantes respecto a los elementos que los componen, y eso significa que la forma en que esa voluntad se represente no es esencial, lo que puede dar lugar a contratos verbales, por escrito en soporte papel tradicional, o celebrados utilizando medios electrónicos (principio de equivalencia funcional).

Esta misma regla general que nos permite afirmar que en su mayoría los contratos no son formales, sino consensuales, es aplicable a los contratos de transporte. Ahora bien, lo habitual es que los contratos se documenten, y que se expida por cada uno de ellos una serie de documentos originales, y multitud de copias.

En el caso de los contratos de transporte es habitual que se utilicen los llamados documentos de transporte, cuya tipología y funciones veremos en este apartado, si bien, conviene advertir también desde el principio que no debe confundirse el término "documento" con el "formato papel", que no es más que una de las opciones posibles, ya que hoy en día la utilización de los llamados documentos electrónicos, es decir, documentos cuyo soporte no es el tradicional papel, sino el formato electrónico, está plenamente admitida o en fase de experimentación (según el medio de transporte al que nos refiramos).

## 3.2. LOS DOCUMENTOS DE TRANSPORTE

### 3.2.1. FUNCIONES DE LOS DOCUMENTOS DE TRANSPORTE

Aun cuando según acabamos de ver el contrato de transporte suele ser un contrato consensual, los documentos de transporte son muy importantes en la medida en que desempeñan diversas funciones que vamos a detallar, y en cuanto que su correcta elección y confección puede llegar a influir en la ejecución de la propia operación y particularmente del medio de pago elegido por las partes en el contrato.

Además de acreditar la entrega de las mercancías que el vendedor hace al porteador, los documentos de transporte reflejan las condiciones del contrato de transporte celebrado entre ambos, sirven para bloquear o ejercer el derecho de disposición o de contra-orden que ostenta el expedidor y, en algunos casos, pueden tener la condición de título-valor representativo de la mercancía (título de tradición).

### 3.2.2. PRUEBA DE LA RECEPCIÓN DE LA MERCANCÍA POR EL TRANSPORTISTA

El documento de transporte, o mejor dicho, alguno de sus ejemplares, acredita que las mercancías han sido entregadas por el vendedor al porteador o transportista. Sirve, por tanto, como recibo de la mercancía.

En relación con esta primera función es preciso destacar sobre todo dos aspectos.

Por un lado, una vez que las mercancías dejan de estar bajo el control del vendedor resulta importante conocer las características de la persona que se encarga de custodiarlas. La solvencia y fiabilidad del transportista son circunstancias que determinan el mayor o menor valor comercial del título emitido por él. Por este motivo, comprador y vendedor pueden fijar incluso la empresa de transporte que debe utilizarse, o tal vez, si esto no es posible, el medio concreto en el que las mercancías deben transportarse.

Por otro lado, resulta importante conocer cuál es el valor probatorio que se concede al documento respecto al *receptum*, ya que esta circunstancia, unida a la existencia o no de reservas, puede servir al comprador para asegurarse de que las mercancías que se transportan tienen las características acordadas con el vendedor. Las reservas son declaraciones insertas en el documento de transporte por las cuales el transportista se niega a hacer suyas las afirmaciones del cargador que constan en el documento de transporte relativas a las mercancías, y que se añaden al documento en el momento en que el transportista hace una verificación efectiva del estado de la mercancía. Las hay de distinto tipo, según se refieran al estado y condición de la mercancía, a la cantidad, al estado del embalaje o a las marcas y etiquetas.

En el documento de transporte que el transportista emite el cargador hace una declaración describiendo el estado y las características de las mercancías que entrega a aquél. El porteador se obliga a restituir las mercancías en el mismo estado en que las recibió, del cual hace prueba el documento. Lógicamente, si el porteador no está de acuerdo con las declaraciones que el cargador vierte sobre las características de las mercancías en el momento en que le efectúa la entrega, podrá hacerlo constar en el documento a través de las reservas a las que acabamos de referirnos.

Un documento que no contiene reservas es un documento "*clean*" o limpio, por contraposición al documento que sí contiene reservas y que se considera "*dirty*". Sobre su valor no existe una opinión unánime y se discute si las reservas constituyen una cláusula de irresponsabilidad del transportista o si simplemente alteran la carga de la prueba, por modificar el contenido de las presunciones establecidas en torno a la descripción de la mercancía.

En realidad todas las partes interesadas en la operación reciben algún beneficio de la eficacia del documento como prueba del *receptum*. El cargador porque el documento prueba que ha entregado las mercancías al porteador y la fecha en que ha realizado dicha entrega; el destinatario porque la presunción de veracidad de la descripción realizada en el documento le evita una complicada prueba; el tercero que adquiere las mercancías a través del documento porque a pesar de que no ha tenido acceso directo a las mercancías sabe que adquiere un derecho a que el porteador se las entregue tal cual aparecen descritas; los bancos que participan como mediadores en el pago o financiando la operación, porque indirectamente les conviene que su cliente quede satisfecho con la operación, y, directamente, porque pueden haber actuado basándose en la garantía constituida sobre el documento (en el caso de que se haya aportado una prenda sobre el título-valor o se pretenda hacer valer el derecho de retención que al comisionista ordenante reconoce el art. 276 del Código de comercio); y, por último, los aseguradores, que pueden quedar subrogados en los derechos del tenedor del documento en caso de pérdida o avería de la mercancía.

### 3.2.3. PRUEBA DE LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO DE TRANSPORTE

Aun cuando hemos dicho que el contrato de transporte suele ser consensual, lo normal es que las partes lo recojan por escrito, y en este sentido, las cláusulas contractuales, que

suelen venir predeterminadas (porque en la práctica el contrato de transporte suele ser un contrato de adhesión) se incorporan en letra pequeña en el reverso del documento. En algunos casos, no obstante, el documento se redacta de forma abreviada y las cláusulas no constan expresamente en él, sino por remisión a las condiciones generales que pueden consultarse en la compañía de transportes. Se habla en esos casos de documento abreviado o de *short form*.

Es importante, a estos efectos, que el documento de transporte contenga todos los datos que la normativa aplicable requiera para atribuirle una determinada calificación. Hay que tener en cuenta que el contrato de transporte puede estar sometido a la normativa de un determinado país.

Generalmente constarán los elementos personales del contrato de transporte, es decir, el cargador o expedidor (quien encarga el traslado de la mercancía), el transportista o porteador (quien se compromete a realizar la prestación de traslado de la mercancía) y el destinatario (que ostentará la legitimación para retirar la mercancía, a no ser que el documento permita su transmisión y éste la haya transferido a otro sujeto); los elementos objetivos del contrato, como descripción de la mercancía, lugar y fecha de la recepción y destino, indicación de si el flete ha sido pagado o no; así como el resto de las cláusulas relativas al transporte que hubiesen acordado las partes.

### 3.2.4. EJERCICIO O BLOQUEO DEL DERECHO DE CONTRAORDEN O DISPOSICIÓN

El derecho de contraorden o de disposición, también llamado derecho de control, es la posibilidad que tiene el cargador de modificar las instrucciones impartidas inicialmente al porteador alterando el destino inicial de las mercancías expedidas.

Este derecho, reconocido en las leyes nacionales y en los Convenios que regulan el transporte internacional por los distintos modos, exige que el documento se presente para su ejercicio. Obviamente se trata de un derecho limitado, tanto en un sentido temporal, como en la medida en que si el cargador modifica el destino que originalmente había señalado, o realiza cualquier otra modificación admitida, habrá de indemnizar al transportista por los gastos que dichos cambios le ocasionen.

Desde el punto de vista de las operaciones de comercio internacional, conocer la existencia de este derecho así como la necesaria carga de exhibir el documento para su ejercicio es esencial, sobre todo, en la medida que dicha condición supone que el derecho en cuestión queda bloqueado siempre que el documento se entregue. Si por cualquier causa no resulta de aplicación la regla que estamos exponiendo, el único remedio posible para evitar que el cargador altere los términos del contrato acordado, consiste en la renuncia convencional del expedidor o cargador a dicho derecho. Es el caso, por ejemplo de ciertos documentos que empiezan a utilizarse en su formato electrónico. La propia Cámara de Comercio Internacional aconseja que siempre que no pueda garantizarse el bloqueo del derecho mediante la entrega del documento, las partes renuncien expresamente por escrito a su ejercicio. Piénsese por ejemplo que el vendedor de ciertas mercancías en Italia ha obtenido de su comprador español un crédito documentario en virtud del cual podrá cobrar el precio acordado en cuanto embarque las mercancías presentando el conocimiento de embarque y el resto de los documentos acordados. En el momento en que el comprador remite el documento al vendedor para que éste pueda presentarlo ante el banco, y cobrar el crédito, se queda sin la posibilidad de ejercer la contraorden (o lo que es lo mismo, cambiar el destino de las mercancías) y

eso es esencial para que la operación concluya con éxito, es decir, para que el vendedor cobre el precio y las mercancías lleguen al destino pactado (sin ninguna modificación en las instrucciones inicialmente impartidas y que constan en dicho documento).

### 3.2.5. TÍTULO DE TRADICIÓN

Esta última función no está presente en todos los documentos de transporte. El título de tradición por excelencia es el conocimiento de embarque, que es uno de los tipos de documentos que pueden utilizarse en el transporte marítimo. Los documentos que poseen estas características aportan ciertas ventajas a la forma de operar con ellos, pero si no se conoce bien cuál es el alcance y el valor exacto de este tipo de documentos su utilización puede convertirse en un inconveniente.

Desde el punto de vista terminológico podemos hablar de títulos de tradición, títulos representativos de las mercancías o títulos-valores. Esta calificación responde a la existencia de un derecho de crédito a la restitución de la mercancía incorporado en el propio documento sobre el que se fundamenta la eficacia representativa de esta clase de títulos-valores. Al estar incorporado el derecho al título sólo puede pretender la restitución de la mercancía quien sea poseedor legítimo del documento, lo que supone que al poseedor del título se le considera poseedor mediato de la mercancía. En consecuencia es posible efectuar la tradición de los efectos a través de la transmisión del título (sobre la base de la teoría de la posesión mediata, arts. 431 y 432 Código civil).

La posibilidad de transmitir la posesión mediata de las mercancías a través de la transmisión de los documentos facilita en gran medida los negocios sobre las mercancías. Hay que tener en cuenta que en nuestro sistema la transmisión de la propiedad, conforme a la teoría del título y el modo que exige el art. 609 Código civil requiere un título (el contrato de compraventa) y un modo (la *traditio* o entrega). Mientras las mercancías se están transportando resultaría imposible transmitir las si no es a través de un mecanismo que permita entender transferida la posesión. Tal efecto se consigue con la transmisión de los documentos representativos de las mercancías.

Y no sólo sirven tales documentos para transmitir la propiedad sobre las mercancías. Igualmente pueden facilitar la constitución de otros derechos reales, como la prenda, que exige la transmisión de la posesión de la cosa pignorada (art. 1863 Código civil), ya que ésta puede sustituirse por la transmisión del título.

En la práctica, es frecuente que el comprador pueda estar interesado en transmitir las mercancías durante el tránsito cuando lo que adquiere son mercancías sometidas a rápidas y continuas fluctuaciones en los precios. Eso se produce en determinados sectores, como los hidrocarburos, los minerales, y los cereales. En esos casos el comprador está dispuesto a satisfacer el precio antes de recibir los géneros adquiridos puesto que, los documentos de este tipo le permiten hacer líquido el capital invertido en cualquier momento.

También puede suceder que cuando el medio acordado para el pago de la compraventa internacional sea el crédito documentario, el banco haya procedido a la apertura del crédito confiando en la garantía de los documentos. El banco, en principio, como comisionista del comprador-ordenante tiene un derecho de retención sobre los documentos (art. 276 Código de comercio), pero sólo podrá beneficiarse de una verdadera prenda sobre las mismas si se ha acordado expresamente por las partes.

Siendo éstos los principales beneficios que se obtienen con la utilización de títulos de tradición hay que advertir que no todo son ventajas en las operaciones de compraventa cuyo transporte se articula contra la entrega de este tipo de documentos. El hecho de que el porteador sólo pueda considerar legitimado para la reclamar la entrega de la mercancía transportada al portador del documento, circunstancia que se deriva de su consideración como título de tradición, puede suponer un grave inconveniente. En efecto, como consecuencia de la lentitud del correo y de que cada transmisión de la mercancía que se realice en tránsito requiere que su adquirente reciba la posesión del documento (por lo que éste tendrá que desplazarse tantas veces como se transmita la mercancía), puede suceder que la mercancía llegue al punto de destino antes que el documento. Ante tal situación pueden plantearse dos soluciones:

- que se deposite la mercancía, lo que acarrea numerosos costes y encarece la operación;
- o que el porteador acceda a realizar la entrega contra una carta de garantía, en la cual el receptor se comprometa a indemnizarle por todos los daños que la entrega a una persona distinta del poseedor del documento le pueda ocasionar.

## 3.3. LOS DOCUMENTOS DE TRANSPORTE: DENOMINACIÓN y REGULACIÓN SEGÚN EL MEDIO UTILIZADO

### 3.3.1. CONSIDERACIONES GENERALES

Una vez que se conocen las funciones que desempeñan los documentos de transporte en general, podemos pasar a indicar cómo se denominan los que se usan en la práctica de los distintos modos de transporte.

#### 3.3.1.1. Transporte marítimo

##### 3.3.1.1.1. El conocimiento de embarque marítimo (bill of lading)

El paradigma de documento de transporte es el que tradicionalmente se ha utilizado en el transporte marítimo, llamado conocimiento de embarque (*bill of lading* en terminología anglosajona). Tal como ya hemos indicado el conocimiento de embarque cumple todas las funciones que arriba hemos analizado: sirve como recibo de la mercancía, acredita la celebración del contrato de transporte, permite ejercer o bloquear el derecho de contraorden y, dada su condición de título de tradición, permite transmitir las mercancías mientras están en tránsito y constituir derechos reales sobre ella.

No se trata aquí de exponer su regulación, dada la función didáctica de esta obra y los condicionantes de espacio que ello implica, sino principalmente de mencionar dónde podemos encontrarla.

Aun cuando los intentos de actualizar la normativa internacional en materia de transporte marítimo han sido varios, la que resulta de general aplicación en la actualidad sigue siendo las llamadas Reglas de La Haya Visby. En realidad se trata de un Convenio [Convenio Internacional para la unificación de ciertas reglas en materia de conocimiento de embarque, hecho en Bruselas el 25 de agosto de 1924], que fue modificado posteriormente por dos Protocolos, uno de ellos firmado en La Haya y el otro en Visby, de ahí su nombre. España sólo firmó el segundo de los Protocolos, pero éste incorporó el primero (vid. BOE de 11 de febrero de 1984, en el que se publican los dos Protocolos).



No pueden dejar de mencionarse, en cualquier caso, las Reglas de Hamburgo de 1978 que fueron elaboradas en UNCITRAL y que han contado con escasas ratificaciones. Su entrada en vigor se produjo el 1 de noviembre de 1992, aunque ni España, ni los más importantes países del tráfico marítimo lo han ratificado por el momento. Asimismo, y una vez descartadas las posibilidades de éxito de esta última convención, también en el seno de UNCITRAL se ha dictado el Convenio Internacional sobre el contrato de transporte internacional de mercancías total o parcialmente marítimo, aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas, adoptado en Rotterdam el 23 de septiembre de 2009, conocido como Reglas de Rotterdam y que plantea una regulación del conocido como transporte puerta a puerta (*maritime plus*). El proceso de ratificación de este convenio está abierto, y curiosamente España ha sido el primer país (y por ahora el único) en ratificarlo. Habrá que esperar a ver cuál es la reacción de la comunidad internacional para saber si conseguirá el suficiente número de ratificaciones como para entrar en vigor.

Conviene aludir también en este apartado a otros documento de uso común que cumplen diferentes funciones y que no deben confundirse con el conocimiento de embarque. Por un lado el conocimiento recibido para embarque, que debe su existencia a la generalización en el transporte marítimo de las líneas regulares de navegación, cuyo funcionamiento en la práctica exige que se expida un recibo que acredite que la mercancía ha sido entregada antes de proceder a su embarque. Este recibo lo expide el agente del transportista que recibe la mercancía en sus almacenes en el muelle para, posteriormente, embarcarla en el buque que zarpará en una fecha determinada. Por otro lado, la orden de entrega es un documento que hoy ha alcanzado gran difusión práctica y que permite negociar fraccionadamente la mercancía previamente representada en un conocimiento de embarque. Finalmente nos referiremos al recibo de embarque o recibo provisional, que es un documento emitido por el capitán y entregado al cargador en el que se acredita el embarque de la mercancía, a diferencia del conocimiento recibido para embarque, que acredita la entrega en el puerto sin que se haya procedido a la carga a bordo. El recibo de embarque sirve pues para acreditar la entrega de las mercancías y para identificar al cargador, pero no incorpora derecho alguno sobre la mercancía a la que se refiere.

También merece que se destaque, aunque muy brevemente, que el conocimiento de embarque suele ser la forma habitual de documentar los contratos de transporte marítimo por línea regular, pero que, además de por esta vía, el transporte de la mercancía puede contratarse a través de un fletamento (por viaje o por tiempo). Éstos son contratos complejos en los que se arrienda la utilización del buque por viaje o por tiempo. Se negocian individualmente y no siempre dan lugar a la emisión de conocimientos de embarque. En caso de que se emita el conocimiento de embarque sometido a una póliza de fletamento, es habitual que además del propio conocimiento sea necesario mostrar la póliza para conocer el contenido del contrato, porque en esos supuestos no siempre estará claro quién es el sujeto que asume la posición de transportista.

#### 3.3.1.1.2. El documento de embarque marítimo no negociable (sea waybill)

No podemos recopilar aquí toda la terminología de la práctica, pero también suele aludirse a este documento como carta de porte marítimo, por la similitud en sus funciones con las cartas de porte terrestre y aérea.

Se trata de un documento que aparece por primera vez como alternativa al conocimiento de embarque en la década de los setenta. Su uso resulta especialmente recomendable

cuando no se va a revender la mercancía en tránsito, lo que ocurre cuando las operaciones de transporte sirven de enlace entre distintas fases de la producción, cuando cargador y destinatario pertenecen al mismo grupo empresarial, cuando la mercancía comprada ha sido especialmente fabricada para un comprador o, simplemente cuando la brevedad del transporte hace impensable que puedan llevarse a cabo ventas sucesivas de la cosa transportada.

Su origen está vinculado al intento de superar los numerosos riesgos que vienen asociados al uso del conocimiento de embarque como consecuencia de la documentación del derecho a la entrega de la mercancía en un título de tradición. De hecho, el propio Comité Marítimo Internacional reconoce que, en la mayoría de los casos, no es necesario el conocimiento de embarque y desaconseja su uso.

Con el documento de embarque marítimo no negociable se eliminan los problemas derivados de la utilización de un excesivo número de ejemplares de documentos (los originales más todas las copias necesarias, que pueden ser hasta 30 ó incluso alcanzar los 50 en algunos casos). Además se reducen los costos operativos, al disminuir el tiempo de espera del buque en puerto.

A diferencia del conocimiento de embarque, que está regulado en la mayoría de los países, la carta de porte marítima es un documento atípico, de ahí que para suplir este vacío, el Comité Marítimo Internacional ha elaborado unas Reglas Uniformes que fueron aprobadas en 1990 y que se aplican cuando las partes se han sometido a ellas en su contrato de transporte en el que además no se ha emitido un conocimiento de embarque o documento similar.

#### 3.3.1.2. Transporte terrestre

Tanto en el caso del transporte de mercancías por carretera, como por ferrocarril, el documento utilizado recibe el nombre de carta de porte. La carta de porte terrestre cumple las tres primeras funciones a las que nos hemos referido anteriormente, es decir, sirve como recibo de las mercancías, facilita la prueba del contrato de transporte y permite el ejercicio o el bloqueo del derecho de contraorden. No puede considerarse, por consiguiente, documento de tradición.

En el ámbito internacional la carta de porte que se utiliza en el transporte por carretera se somete a un Convenio comúnmente aceptado que se conoce como CMR. Se trata del Convenio de 19 de mayo de 1956 sobre transporte internacional de mercancías por carretera, que no fue publicado en España hasta el año 1974 (BOE de 7 de mayo de 1974, con corrección de errores en el BOE de 15 de junio de 1995). El Convenio ha sido modificado por un Protocolo hecho en Ginebra el 5 de julio de 1978, al que también se adhirió España por Instrumento de 23 de septiembre de 1982 y que ha sido publicado en el BOE de 18 de diciembre de 1982.

Si el transporte es por ferrocarril, la carta de porte está regulada en el Convenio internacional relativo a los transportes internacionales por ferrocarril (COTIF), firmado en Berna el 9 de mayo de 1980, que ha sido modificado por varios Protocolos, todos ellos ratificados por España y concretamente en el anejo B a dicho Convenio.

#### 3.3.1.3. Transporte aéreo

Cuando las mercancías tienen poco peso o volumen o cuando son susceptibles de deteriorarse con rapidez el medio de transporte más idóneo puede ser el aéreo. En ese caso, el contrato se documentará a través de una carta de porte aérea (AWB: *airwaybill*).



La carta de porte aérea quedará sometida a la regulación internacional que en cada caso resulte aplicable, en función de cuáles sean los países de origen y destino. Concretamente podrá ser de aplicación el Convenio de Varsovia de 1929 para la unificación de ciertas reglas relativas al transporte aéreo internacional, o sus versiones posteriores, modificadas por el Protocolo de la Haya de 1955 o los Protocolos de Montreal de 1975 (concretamente el nº 4 cambia de forma sustancial el régimen de responsabilidad en el transporte de mercancías). España ha ratificado todas estas versiones, y actualmente forma parte del Convenio de Montreal de 1999 (ratificación en BOE de 20 de mayo de 2004), lo cual no quiere decir que todos los transportes en los que exista un punto de conexión con España resulte aplicable dicho Convenio, ya que se aplicará aquel Convenio que tengan en común el país de origen y el país de destino. Por ejemplo, como Venezuela no ha ratificado ninguno de los Protocolos de reforma del original Convenio de Varsovia de 1929, en un transporte Madrid-Caracas, habrá que aplicar el Convenio de Varsovia en su versión original.

Para solventar las diferencias de régimen en función de las rutas, y facilitar el transporte interlineal, la Asociación de Transportistas Aéreos Internacional (IATA) tiene estandarizados los documentos que se utilizan en el comercio a través de diversas prácticas que recomiendan a sus asociados. Estas prácticas, en la medida en que se incorporan como clausulados generales de los contratos, se convierten en ley entre las partes (*pacta sunt servanda*).

#### 3.3.1.4. Transporte multimodal

Hoy en día cada vez es más frecuente recurrir al transporte multimodal, porque la generalización de los contenedores y de vehículos que permiten la conexión de los transportes realizados por diversos medios implican una serie de ventajas de tipo operativo y económico. Desde el punto de vista jurídico se dice que hay transporte multimodal cuando la operación se concierta en un solo contrato y por tanto da lugar a un solo documento.

Uno de los primeros documentos que plasmaban la realización de un transporte en varias fases, aunque ciertamente en un solo medio, es el conocimiento de embarque directo (*through bill of lading*), que ha venido a llamarse conocimiento directo mixto cuando se refiere a desplazamientos realizados en diferentes medios.

Desde el punto de vista de la regulación, el transporte multimodal sigue huérfano, porque el Convenio de las Naciones Unidas sobre el Transporte Multimodal Internacional de Mercancías, que fue adoptado en Ginebra en 1980 no ha llegado a entrar en vigor. La reciente adopción de las llamadas Reglas de Rotterdam, a las que nos hemos referido antes, y que no llegan a ser una regulación del transporte multimodal, sino una *maritime plus*, parece cercenar las esperanzas de que, al menos en un plazo razonable, contemos con un texto en vigor que regule con carácter general el transporte realizado por diversos modos.

En la práctica, sin embargo, la necesidad de dotar de cierta uniformidad a los documentos utilizados en el tráfico ha llevado a la Cámara de Comercio Internacional a realizar diversos trabajos. La necesidad de dotar de cierta uniformidad a los documentos utilizados en el tráfico para reflejar el transporte realizado en diversos medios ha llevado a la CCI a realizar diversos trabajos. En 1973 publicó las *Reglas Uniformes relativas a los documentos de transporte combinado* (Publicación nº 273 de la CCI), que fueron revisadas en 1975 (Publicación nº 298 de la CCI) y más recientemente, y para sustituir a las anteriores, las *Reglas de la UNCTAD y la CCI relativas a los documentos de transporte multimodal*, aprobadas el 11 de julio de 1991, las cuales entraron en vigor el 1 de enero de 1992 (publicación nº 481 de la CCI).

Además de las Reglas de la CCI, debemos tener presente los documentos de transporte tipo que han sido aprobados por organizaciones internacionales y cuyo uso se encuentra muy extendido, como, por ejemplo: el COMBICONBILL (*Combined transport bill of lading*), aprobado por la BIMCO (*The Baltic and International Maritime Conference*) en enero de 1971 y revisado en 1995; el COMBIDOC (*Combined Transport Document* o documento de transporte combinado), aprobado por la BIMCO y la INSA (*International Shipowner's Association*) en 1977; el MULTIDOC 95, emitido por la BIMCO en 1995 y sujeto a las *Reglas de las UNCTAD y la CCI relativas a los documentos de transporte multimodal*; el COMBICONWAYBILL (*Combined Transport Sea Waybill*), emitido por la BIMCO en 1995 y sujeto a las *CMI Rules for Sea Waybill*; el MULTIWAYBILL 95, emitido por la BIMCO en 1995 y sujeto a las *Reglas de las UNCTAD y la CCI relativas a los documentos de transporte multimodal* y a las *CMI Rules for Sea Waybill*; y el FBL (*Fiata combined transport bill of lading* o conocimiento negociable para transporte combinado), aprobado por la FIATA (Federación Internacional de Asociaciones de Transitarios y Asimilados).

### 3.3.2. LA DESMATERIALIZACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE TRANSPORTE: LOS DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

Hoy en día, con la generalización del comercio electrónico, se siente cada vez más la necesidad de dejar de utilizar el documento de transporte en soporte papel para sustituirlo por el formato electrónico. La regulación está avanzando en este sentido, de manera que los Convenios internacionales han sido reformados en su mayoría para admitir la versión electrónica de los documentos. Así en el transporte por carretera, el Protocolo adicional al Convenio relativo al contrato de transporte internacional de mercancías por carretera de 2008 (CMR) introduce esa posibilidad y ha sido ratificado por España 29 de abril de 2011 (BOE 14 de junio de 2011); en el transporte por ferrocarril, el COTIF80, son las Reglas CIM adjuntas, han sido reformadas por el Protocolo de Vilna de 1999, ratificado por España 7 de junio de 2002 (BOE nº 149, 23 de junio de 2006); y en el transporte aéreo, admitida esa posibilidad por el Convenio de Montreal de 1999, se está implantando en la práctica a través de la Asociación Internacional de Transportistas Aéreos (IATA: *International Air Transport Association*) que desde hace años desarrolla el Proyecto e-freight, del que en el plano jurídico, la Práctica Recomendada 1670 representa el último avance.

En el transporte marítimo es donde se plantean los mayores problemas para la desmaterialización, particularmente cuando se recurre al conocimiento de embarque, al tener este documento carácter de título de tradición y permitir la posesión mediata de las mercancías. Art. 17 de la Ley modelo sobre comercio electrónico de UNCITRAL sintetiza de forma muy clara la problemática que desde el punto de vista jurídico tiene que quedar resuelta al desmaterializar los documentos de transporte: «*[e]n el contexto de los documentos de transporte, es preciso establecer no sólo un equivalente funcional de la información consignada por escrito de los actos mencionados en el art. 16, sino también un equivalente funcional de la modalidad de ejecución de dichos actos que se basa en el empleo de un documento consignado sobre papel. (...) Por ejemplo, los párrafos 1) y 2) permiten sustituir no sólo el requisito de que el contrato de transporte conste por escrito sino también los requisitos de endoso y transferencia de la posesión aplicables al conocimiento de embarque*».

En la práctica está funcionando desde hace tiempo el Proyecto BOLERO (Bill of Lading Electronic Registry Organization), que permite realizar muchas operaciones necesarias para el comercio internacional sin que circulen físicamente los documentos. No obstante se

trata de una entidad privada, a la que hay que asociarse previamente para poder utilizar sus servicios.

En las Reglas de Rotterdam son muchos los artículos que se dedican al documento electrónico, pues está claro que presente y futuro han de partir de adaptarse a las necesidades del comercio electrónico, que no tiene marcha atrás.

## 4. INCOTERMS 2010

### 4.1 LOS INCOTERMS 2010.

#### 4.1.1. INTRODUCCIÓN. LAS PRÁCTICAS COMERCIALES INTERNACIONALES

El contrato básico de las operaciones mercantiles (empresariales), tanto nacionales como internacionales, es la compraventa. Esencialmente, comerciar es “comprar para revender”, obteniendo el comerciante su beneficio del lucro derivado de la diferencia de precio (aumento de valor) que experimenta la mercancía entre su lugar “de origen” (expedición o comienzo de la actividad comercial) y el lugar de su veta (o destino).

Esta descripción, sumamente básica, explica el por qué otros contratos mercantiles “están al servicio” de la compraventa y se han desarrollado en paralelo con ese contrato “principal”, habiendo experimentado su influencia con distinta intensidad en los diferentes momentos de la historia más reciente. Así, el contrato de transporte de mercancías es el que, asumiendo el desplazamiento de los cargamentos, permite al comerciante negociar la mercancía en los diferentes puertos y plazas. Su forma documental, por ejemplo, atiende no sólo a las partes del contrato en sentido estricto (cargador y porteador), sino también a otros interesados en la carga (por ejemplo, la configuración de los títulos representativos, típicos del transporte, de la mercancía atiende esencialmente a los intereses de un potencial adquirente de la mercancía en viaje). El seguro ofrecerá cobertura a los intereses de las partes interesadas en la adecuada conservación mercancía, indemnizando a quien experimente el perjuicio económico que derive de los daños o la pérdida que afecten al cargamento. El “seguro de mercancías” (“seguro de facultades” en el ámbito marítimo), inadecuadamente calificado como “seguro de transportes” por algunos sectores profesionales (más atentos a la realidad aparente –puesto que el eventual daño se produce en algún momento de la compleja operación del transporte: desde el inicio de las operaciones de carga hasta la entrega en destino- que les resulta más cercana, pues los daños a la mercancía parecería que se producen con ocasión del transporte) nace, pues, adaptado a las exigencias del comercio y, con ello, al contrato de compraventa. Los depósitos de mercancías desarrollaron su plena especialidad al servicio del comercio marítimo, en los principales puertos de Europa. La actividad bancaria, por último, tampoco puede obviar la esencialísima influencia que el comercio ejerce en el nacimiento de algunas de sus instituciones más características (así, por ejemplo, en el origen de la letra de cambio: el cambio trayecticio) y continúa desempeñando en la actualidad (el “crédito documentario”, entre otros muchos negocios, nace para articular el pago de estas operaciones internacionales).

Todo ello sitúa a la compraventa en el centro de la actividad comercial y eleva el contrato de compraventa a la categoría del contrato básico del comercio. Queda así configurado como el contrato fundamental que regula el intercambio patrimonial (la circulación y la distribución

de la riqueza y los bienes), considerándose por ello que sus reglas inspiran, *mutatis mutandis*, otros contratos que suponen prestaciones recíprocas entre las partes con contenido oneroso. En definitiva, sus principios y reglas se proyectan con frecuencia sobre otras modalidades contractuales. Cualquier operación de comercio exterior toma como referencia el contrato de compraventa. Por ello, todos los contratos que confluyen en una operación internacional necesitan ser analizados a la luz de las reglas de la compraventa, pues en última instancia la formación de su régimen obedece a la satisfacción de las necesidades que impone el comercio y, con él, la compraventa.

A pesar de esta importancia, el régimen de la compraventa internacional ha carecido de normativa que lo regule hasta fechas recientes. El primer intento convencional de regular la compraventa internacional de mercancías se produjo en 1964, al amparo del *Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado* (UNIDROIT), que elaboró la Convención relativa a la Ley Uniforme sobre venta internacional de mercaderías (Convención de La Haya sobre ventas, de 1964, *Uniform Law of International Sales* ULIS ). En la actualidad, el texto de referencia es la Convención de las Naciones Unidas sobre los contrato de Compraventa Internacional de Mercaderías (Viena, 1980), elaborada en el seno de la Comisión de las Naciones Unidas para el derecho Mercantil Internacional (CNUDMI o, en sus siglas en inglés, más difundidas, UNCITRAL).

Aunque ambos textos se elaboran en la segunda mitad del siglo XX, resulta obvio que el comercio no ha dependido durante décadas de la existencia o no de un tratado internacional. El comercio, en el sentido en el que hoy lo concebimos, se encuentra consolidado como actividad profesional privada desde mediados del siglo XVIII. Basta, pues, con remitirse a esas fechas para situarnos en los orígenes del régimen de las compraventas “internacionales” que, por razón de las circunstancias del momento (tanto históricas –sociales, políticas, económicas, etc. como técnicas –desarrollo de los medios de transporte, de infraestructuras, del conocimiento científico, etc.–) eran esencialmente marítimas.

Tanto entonces como ahora, la inexistencia de un régimen jurídico que condicionara u ofreciera un marco regulador para las compraventas, permitía y exigía el recurso al contrato, como instrumento idóneo para regular los intereses de las partes. Al amparo del principio de la autonomía de la voluntad (*freedom of contract*), que supone la libertad de las partes para celebrar un contrato y para establecer su contenido (respetando, no obstante, las normas imperativas, cuando proceda), las partes fueron modulando sus relaciones y redactando contratos que se adecuaban a las exigencias del negocio. Surgen así modelos de contratos que, por la bondad de su redacción y por la utilidad que reporta a los efectos de la simplificación de la negociación contractual, comienzan a difundirse más allá de las partes que los celebraban. En ocasiones, otros empresarios utilizaban ese modelo para regular su propia relación, confiando en el “precedente” de otros comerciantes. En otras ocasiones, cuando el contrato se había difundido lo suficiente, podría ser “adoptado” y “adaptado” por una asociación de empresarios, que lo proponían a sus asociados como modelo para sus relaciones, estandarizando la negociación y el contenido de sus propios documentos. En otros casos, simplemente un comerciante recurría a un modelo que le resultaba bien conocido y la otra parte aceptaba bien como imposición (si el primero podía reclamar y fijar sus propias condiciones), bien reconociendo su corrección.

En algún momento, coincidiendo con la amplia difusión de algunos modelos contractuales, los comerciantes empiezan a simplificar algunos contratos, porque su contenido, complejo por razón de la complejidad propia de la operación comercial, es sobradamente conocido



por los profesionales. Por ello “etiquetan” las modalidades contractuales, simplificando su denominación; generalmente, con el recurso a tres siglas que identifican con precisión el régimen obligacional de las partes y la posición contractual que cada una de ellas asume. De esta forma simplifican un modelo de operación denominándola simplemente FOB (*free on board*). Encabezando el contrato con esa sigla las partes obviaban un proceso de negociación complejo, pues aquella cláusula no sólo se era bien conocida por todos, sino que además solía contar con el respaldo de asociaciones de comerciantes y de resoluciones arbitrales y judiciales, que fueron precisando su alcance durante años. Es el momento de consolidación de las “cláusula de estilo” que definen las posiciones contractuales básicas de las partes en un contrato de compraventa.

Todavía en estos momentos el “valor” de esa sigla se basa en la voluntad de las partes, que someten su relación comercial al contenido que deriva y simplifica la sigla elegida; su valor es, por tanto, contractual, basado en el prestigio objetivo del que gozaría el término elegido y en la seguridad y la facilidad que procura a las partes. Esta afirmación debe entenderse con las limitaciones que esta reflexión pueda tener en algunos países, que por razón de mandatos legales puede reconocer distinta relevancia al uso. Por razón de ese valor contractual se exige que las partes reclamen expresamente la sigla en el contrato, bajo la fórmula habitual que corresponda y que precisa el significado del término comercial. En el ejemplo propuesto, “FOB Cádiz”, que indica que el puerto de embarque (o “de expedición”, o “de partida”, o “de carga”, según las preferencias del ámbito profesional en el que nos movamos y la perspectiva de la parte que asumamos) de la mercancía es el de Cádiz; y que corresponde al vendedor cargar la mercancía (asumiendo los costes que ello conlleva), libre de gastos para el comprador, a bordo del buque.

Aunque las diversas modalidades de compraventa fueron definiéndose en distintos momentos, por razones de muy variada índole (así, el desarrollo técnico de la navegación y la construcción naval, que desde el s. XVIII influye en la aventura marítima y las operaciones comerciales que la definen y que continúa informando los modelos en la actualidad; hasta, por ejemplo, las circunstancias que impone la denominada “revolución del contenedor”, en la segunda mitad del siglo XX; o el recurso a los medios electrónicos desde la década de los ochenta de ese mismo siglo; pasando por el devenir histórico, condicionado por razones de índole política y económica que, no obstante, influyen en el comercio), su reconocimiento puede variar según la perspectiva nacional desde la que se analicen las prácticas. Desde la perspectiva del Ordenamiento español, al amparo de lo dispuesto en el artículo 2.º del Código de comercio vigente (que data de 1885), probablemente quepa reconocer un paso más en esa definición de los modelos de compraventa, elevando a la categoría de verdadero “uso comercial” (y, con ello, de fuente del Derecho) aquellas siglas, en el momento en el que la consolidación de la práctica y su general difusión liberaba a las partes de su reclamo expreso en el contrato, quedando no obstante sometidas a su contenido. Cuando los comerciantes de una plaza reconocen la fuerza obligatoria del uso éste se impone (salvo que se excluya su aplicación, bien expresamente, bien pactando un contenido contractual incompatible con el uso) a la voluntad de las partes, incluso si no han acordado su aplicación.

Este régimen del uso comercial es distinto, con numerosos matices, según el ordenamiento desde el que analicemos su valor. Así, en los países “integrados” en el sistema del *common law* el valor de esas cláusulas no sólo procede de su valor contractual (también en esos ordenamientos, quizás con más intensidad aun que en los derechos del modelo del *civil law*, como España, el contrato “tiene fuerza de ley entre las partes”, artículo 1.091 del Código

civil), son también de su definición jurisprudencia, que elevaría la cláusula al rango de *law*. Pero con independencia de la variedad de situaciones y de matices que ello impone, conviene retener al menos que en general en todas partes del mundo los comerciantes reconocían un especialísimo valor a las siglas, definidas y generalmente aplicadas, con las que simplificaban sus relaciones. Y que esa uniformidad de contenidos contractuales y de modelos de comercio simplificaba significativamente la negociación y la contratación entre comerciantes de diferentes países, lenguas y ordenamientos; superando la diversidad jurídica mediante la simplificación que permitían esos usos o prácticas consolidadas.

Como se expondrá más adelante, el régimen de los “usos del comercio” exige ahora, en pleno s. XXI, una actualización. Se trata no sólo de renovar los planteamientos del s. XIX, adaptándolos a la realidad de la contratación internacional actual, sino también de aplicar el régimen que deriva del Convenio de Viena de 1980 (citado), que regula en su artículo 9.º el valor de los usos bajo una fórmula que deviene cada día más aceptada en la esfera internacional.

#### 4.1.2. LOS INCOTERMS. PRESENTACIÓN

Una de las características, a la vez dificultad, de los usos comerciales es el de su limitado e impreciso ámbito de conocimiento (difusión entre los profesionales) y de reconocimiento; y, con ello, de aplicación. El uso, en efecto, puede variar con la distancia, pues las zonas geográficas, las prácticas comerciales y los regímenes legales, entre otros aspectos, pueden implicar modificaciones al modelo de contrato o a la cláusula que sintetiza al mismo. El propio transcurso del tiempo puede provocar, por ejemplo, que en unas zonas el uso o la cláusula se actualice más rápido que en otros lugares. Sean cuales sean las circunstancias y las consecuencias, se constata que los usos presentan variaciones según la localización que se tome como referencia. De ahí que los usos sean reconocidos como “locales”, sin perjuicio de que quepa identificarlos en ámbitos geográficos más amplios, incluso internacionales. El uso debe ser “local”, esto es, conocido y regularmente observado en la plaza en la que se reclame su aplicación. Es general la valoración de que los usos varían “de un puerto a otro puerto”. Expresión que no es sino la constatación de que el Derecho marítimo, en particular, y el comercio, en general, en cuanto categorías históricas, se encuentran sometidos a un continuo proceso de revisión y de actualización, que sin bien suponen variaciones entre un puerto y otro, al mismo tiempo asegura su correspondencia con los intereses de los comerciantes y su satisfacción.

Esa realidad, que interesa a la definición misma del comercio, supone al mismo tiempo un elevado grado de incertidumbre. Impone al comerciante, por ejemplo, “la obligación” de conocer los usos de todas las plazas en las que desee comerciar y le obliga igualmente a mantener una actualización, sumamente especializada, de conocimientos técnicos que generalmente no serán los propios de su oficio. La uniformidad de los usos (incluso, con el respeto de la diversidad exigida por cada localidad) es, pues, una necesidad del comercio mismo, que añade la deseada certidumbre a las relaciones comerciales. Esa uniformidad puede alcanzarse de diversas maneras: en los sistemas del *commom law*, atendiendo al valor de las sentencias de sus jueces; en el ordenamiento norteamericano, durante mucho tiempo, por la cobertura que le prestó el Código de Comercio Uniforme (*Uniform Commercial Code*, en la actualidad derogada la parte que se refería a los términos comerciales que se analizan en este capítulo); en muchos lugares, recurriendo a la estandarización que facilitan las asociaciones de profesionales de un sector comercial (por ejemplo, GAFTA e INCOGRAIN, en el ámbito del tráfico de cereales; FOSFA, en el de los aceites; etc.), que ofrecen a sus asociados

contratos tipo ajustados a las necesidades especiales del sector; en España, acudiendo a las recopilaciones de usos que periódicamente se preparaban con la participación de las cámaras de comercio.

Esas actuaciones, "parciales" por razón de la su propia naturaleza y de los objetivos que cada una perseguía, no eran suficiente para satisfacer la demandas de seguridad del tráfico internacional. De ahí que la Cámara de Comercio Internacional (CCI; *International Chamber of Commerce*, ICC) asumiera la labor de recopilar y ordenar las prácticas comerciales más definidas y más difundidas en el tráfico internacional. Surgió entonces la recopilación de los "términos del comercio internacional" (INCOTERMS, *International Commercial Terms*) propuesta por la CCI, sistematizando y simplificando la exposición de las prácticas comerciales internacionales.

La primera "edición" de los INCOTERMS, atenta esencialmente al tráfico de *commodities* (como reclamaba la oportunidad del momento de su redacción) data de 1936. La recopilación de los términos actualmente "en vigor" es la versión INCOTERMS 2010, aplicable desde el 1 de enero de 2011. A este respecto son necesarias algunas precisiones.

La primera de ellas, que los INCOTERMS no son "normas" en ningún sentido, por lo que no es correcto hablar de "edición vigente", al menos en sentido propio; así, ninguna edición "deroga" a la anterior. La utilidad de la fecha de la edición se encuentra en que las diferentes versiones pueden contener cambios relevantes para la concreta operación. En ocasiones las partes reclaman expresamente en su contrato la aplicación de los INCOTERMS, pero olvidan la referencia a la versión que consideran efectivamente aplicable. Si la versión más reciente contiene criterios distintos, cualquiera de las partes puede reclamar la versión que mejor atienda a sus intereses. Por ello se considera que si las partes olvidan la fecha de la edición están haciendo referencia a la última publicada por la Cámara de Comercio Internacional.

Nada impide, sin embargo, que las partes consideren conveniente someter su contrato a una edición anterior a la última. Como se expondrá más adelante, la edición de 2010 contiene cambios sustanciales en relación el momento de la transmisión del riesgo (del vendedor al comprador) en las ventas marítimas por excelencia, alterando la regla universal de atención a la borda del buque. Por ello son muchos los comerciantes que de momento conservan en sus contratos el reclamo a la edición del año 2000. Otras ediciones anteriores serían igualmente válidas, aunque la experiencia evidencia que cuando las partes se someten a ediciones anteriores a 1990 lo hacen más por desconocimiento y falta de actualización de sus contratos y prácticas antes que por una decisión meditada y fundada sobre la utilidad que esa versión les reportaría. En general, pues, es una práctica viciada el recurso a versiones anteriores a la edición de 1990 o, incluso, anterior a la del año 2000.

La segunda precisión es que las ediciones obedecen a la decisión de la CCI de ofertar recopilaciones actualizadas de los términos comerciales, de las prácticas más usuales del tráfico internacional. No se trata sólo de revisar la oportunidad las ediciones cada década (como parece sugerir la sucesión de las últimas ediciones), sino sobre todo de incorporar las novedades significativas que se hayan producido y excluir de la recopilación práctica superadas por los profesionales. Ello, sin perjuicio de que en las últimas ediciones se haya producido esa coincidencia temporal (una edición por década).

La primera edición de los INCOTERMS, en 1936, atendió especialmente a los términos comerciales más definidos en la práctica internacional, los términos "marítimos" FOB, CIF (y CFR) y FAS, recogiendo para los primeros la regla de que el riesgo sobre las mercancías

se transmitía al pasar éstas "la borda" (*the ship`s rail*, la barandilla) del buque, en el puerto de carga; para la modalidad FAS (*Free Alongside the Ship*), situando la mercancía al lado (al costado) del buque. La siguiente edición, en 1957, incorporó los términos referidos al transporte terrestre, pues este "género" de comercio experimentó un notable incremento tras la Segunda Guerra Mundial. Como consecuencia de ello se proponían los términos FOR (*Free On Rail*) y FOT (*Free on Truck*), posteriormente abandonados cuando el tráfico concibió prácticas más precisas que las que amparaban estos términos. La edición de 1976 incluyó en la recopilación un término concebido para las compraventas con transporte aéreo, denominado FOB Airport. Esas tres últimas aportaciones, excesivamente vinculadas a una modalidad de transporte y sin la suficiente tradición comercial, fueron "abandonadas" en la edición de 1990, aprovechando una versión de los INCOTERMS que centraba su novedad principal en la regulación del intercambio electrónico de datos (EDI, *Electronic Data Interchange*), regulando la emisión electrónica de los documentos de la operación. Incluyó además los términos CIP (*Carriage and Insurance Paid to*) y CPT (*Carriage Paid To*), sobre los que volveremos más adelante. La edición de 1980, por su parte, introdujo en la recopilación de la CCI el término FCA (*Free Carrier [named point]*), que prestaba especialmente atención al creciente tráfico de mercancías en contenedores. Es este un término con particular importancia, pues otros más difundidos y consolidados en la práctica desde hace dos siglos (en general, los términos marítimos señalados) no parecen (según se afirma, aunque en general no comparto los fundamentos de esas afirmaciones) adecuados para los transportes en contenedores; siendo esta modalidad de "unitarización" de cargas y de embalaje una realidad innegable y protagonista en el tráfico internacional. La edición de 2010, que recogía trece términos, será objeto de comentario parcial en estas páginas. Finalmente, la edición de los INCOTERMS del año 2010 ha corregido el punto crítico de transmisión del riesgo tradicional en algunas de las ventas marítimas (CIF y FOB), en el sentido que se expondrá; y ha reordenado y simplificado la relación de "términos a la llegada" o "a destino" (contempla en la actualidad DAT, *Delivered at Terminal*; DAP, *Delivered at Place*, y DDP, *Delivered Duty Paid*).

Conviene detenerse, obviamente, sólo en las modalidades de términos comerciales vigentes en la edición INCOTERMS 2010; exposición a la que se procederá más abajo, en forma separada. Para ese análisis téngase en cuenta que aunque la propia denominación de la recopilación hace referencia al elemento internacional y el origen de esos términos y prácticas comerciales se encuentra en esa esfera de negociación, la amplia difusión y aceptación de los INCOTERMS ha promovido la decisión (a mi entender, de dudosa utilidad y oportunidad) de la CCI de extender su uso también a las compraventas nacionales. Ello exigiría una rigurosa y compleja revisión de los términos, a la hora de optar por su aplicación a las "ventas domésticas", pues ni la terminología, ni las situaciones, ni los documentos (piénsese, por ejemplo, en el conocimiento de embarque) ni con ellos los intereses en presencia, se han definido tomando en consideración las operaciones de compraventa nacional.

### 4.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS INCOTERMS

#### 4.1.3.1. Planteamientos previos. Los modelos de colaboración entre las partes en la compraventa internacional

Para situar con mayor precisión la relevancia de los INCOTERMS puede partirse de una descripción "ideal" de las compraventas internacionales. En esas operaciones pueden darse tres situaciones.



La *primera*, aquella en la que el vendedor asume “el mínimo” de las obligaciones posibles, pues la mayoría del comercio se “carga” sobre el comprador. Siendo la obligación principal del *vendedor entregar adecuadamente la mercancía* (A1 en INCOTERMS, artículos 30 y ss. en la Convención de Viena de 1980), agotaría en ese acto esencial, generalmente en la “puerta” de su propio establecimiento (en el lugar designado y habilitado para la carga) sus actuaciones. Correspondería entonces al comprador asumir el resto de las operaciones para llevar la mercancía a su destino. Esto es, recaerían sobre el comprador los *gastos* y los *riesgos* (pues de esto se trata esencialmente) que genere la operación por causa de los transportes “nacionales” (en el país del vendedor, también en el propio; en ambos casos, “transportes interiores”) e internacionales (generalmente, el más complejo y el más caro) y las gestiones documentales (las aduaneras, las fiscales, la emisión de los certificados –de origen sanitarios, etc. exigibles...). Sobre todo, debe destacarse que el riesgo recae sobre el comprador desde el momento de la “entrega” de la mercancía. Y puesto que esa entrega se realiza en las dependencias del vendedor, en el país de exportación, la mercancía viaja desde ese momento “a riesgo del comprador”.

Esta modalidad de negocio, denominada *Ex Works* (EXW, en las siglas de los INCOTERMS; denominación que hace referencia a que la mercancía se entrega al comprador en el exterior del establecimiento del vendedor; es la única modalidad que integra la “categoría” de los términos “E” en los INCOTERMS) supone el menor número de obligaciones para el vendedor y el máximo de obligaciones, costes y riesgos para el comprador. Obedece idealmente a una situación en la que el vendedor “impone sus condiciones” al comprador, que se encuentra “obligado” a asumir toda la operación comercial complementaria a la compraventa en sí misma. Pero en realidad este término comercial atiende igualmente a otras situaciones, intereses y oportunidades. Así, se recurre a esta modalidad cuando el vendedor, por ejemplo, ofrece al mercado bienes “selectos” o “exclusivos”, que se producen sólo en zonas muy localizadas o con distribución exclusiva; también cuando el riesgo de la manipulación de la mercancía es elevado y se desean cargar sobre el comprador esos riesgos y los correspondientes costes; también cuando el vendedor, por razones de su propio negocio o del mercado en el que radica, no dispone de medios para articular el transporte, o éste resulta caro o escaso, debiendo afrontarlos el comprador; desde otra perspectiva, si el comprador dispone de medios de transporte propios (o más baratos que los que le ofrece el vendedor), o de una red de “colaboradores” (agentes, representantes, etc.) en el país de origen de la mercancía, podrá gestionar la operación a costes más reducidos que si le encarga al vendedor contratar esas actuaciones. Se trata sólo de algunos ejemplos. Serán las circunstancias de las partes del contrato (disponibilidad de medios “propios” o contratados en condiciones más ventajosas; “experiencia” en operaciones similares, contando con un equipo preparado a esos efectos en el país de referencia) y de la propia operación (naturaleza del producto, medios de los que se disponga para su transporte y conservación, gestiones documentales precisas en el país de exportación, limitaciones legales de actuación de las partes, etc.) las que permitan valorar y aconsejen este modelo de operación.

La *segunda situación ideal* que puede describirse es “la opuesta”: el comprador puede “imponer sus condiciones” a los vendedores, exigiéndoles la entrega de la mercancía en el establecimiento designado por el comprador. En esta ocasión los costes y los riesgos de la operación internacional (también la “fase nacional”) recaen sobre el vendedor, que debe asumir todas las gestiones y actuaciones (transporte, documentos, etc.) necesarios para entregar la mercancía en el lugar acordado, indicado por el comprador (generalmente, su propio

establecimiento). También esta primera descripción es “simple”, y no debe significar ocultar la complejidad de situaciones y de intereses que permite atender, distintos del expuesto. Por ejemplo, la disponibilidad de medios de transporte (o de la cobertura que procuren las compañías de seguros en el país de destino, entre otras), pueden explicar la conveniencia de este modelo; también la intención del vendedor de “retener el control de la mercancía” (a través de los documentos que las representan) hasta el pago efectivo, simultaneando éste con la entrega de la mercancía en destino; o, entre otras posibilidades, el supuesto en el que el vendedor desea controlar el cuidado y la conservación de la mercancía, por tratarse de productos de alta calidad (“gourmet”) que exijan una atención especial para asegurar el perfecto estado y calidad de los productos, para las que el vendedor dispone de medios y práctica, garantizando el estado y la conservación del producto y, con ello, el prestigio de la marca bajo la que se distribuye. Nuevamente se trata de ejemplos seleccionados que sólo tienen valor como meros ejemplos: en todo caso son las circunstancias de la operación (mercancías y mercado; también las circunstancias de las partes) las que aconsejarán la elección de una de las modalidades de compraventa propuestas por los INCOTERMS.

En este esquema, el vendedor asume la mayor parte de las obligaciones contractuales, siendo el comprador el que “reduce”, en ocasiones hasta el mínimo, su régimen obligacional. Son las modalidades de compraventa que se agrupan en la categoría “D”, haciendo la letra referencia a que la mercancía es “*delivered*” por cuenta del vendedor (asumiendo éste las gestiones, costes y riesgos) en algún lugar del país de destino (en general, el del domicilio del comprador). El “extremo” de esta modalidad es la venta denominada “DDP”.

Finalmente, una tercera posibilidad pasa por la “colaboración” más o menos intensa de las partes, asumiendo el vendedor algunas obligaciones y gestiones de la operación internacional y “liberando” de las mismas al comprador. De esta manera, el vendedor ofrece al comprador un “mejor servicio”, resolviéndole gestiones que pueden resultar difíciles para el comprador (por ejemplo, las gestiones aduaneras, las fiscales, la obtención de documentos requeridos para la exportación -certificados-, etc.) o, simplemente, resulta más económica su gestión por el comprador (así, el flete, en la compraventa FOB: el comprador se ocupa de pagar el transporte marítimo internacional) o el vendedor (así, el flete en la compraventa CIF: el vendedor gestiona al transporte desde el puerto de carga al de destino). Naturalmente, el vendedor no sólo mejora su oferta, sino que puede cobrar al comprador una cantidad por las gestiones que realiza, que repercute en el precio final de la compraventa. El comprador, por su parte, considera que ese “plus” le reporta más beneficios que costes, al confiar las gestiones en un país extranjero (en una lengua “extraña”, bajo un régimen que le resultará en general desconocido o, al menos, escasamente familiar) al vendedor.

En esta categoría cabe incluir las modalidades de venta que se agrupan bajo las letras “F” (FCA, FOB, FAS) y “C” (CFR, CPT, CIF, CIP). También suponen un cierto grado de “participación” algunas de las modalidades “D”, en la medida en que el extremo antes descrito sólo es predicable de la modalidad DDP, como se ha indicado, y no en las DAT y DAP.

#### 4.1.3.2. Otras formas de clasificar los INCOTERMS

En las compraventa “nacionales” el comprador y el vendedor se encuentran en la misma plaza o, al menos, la distancia que media entre ellos queda “cubierta” por un régimen legal nacional. En todo caso, el modelo de compraventa consagrado en nuestro Código de comercio apenas presta atención a la relevancia de la distancia que media entre las partes: el presupuesto básico es el de que la entrega y la recepción de la mercancía se realizan, a todos

los efectos, en un solo acto, entregándose la cosa en los locales del vendedor o, en su defecto, en su domicilio. Aunque nuestra legislación prevé fórmulas "alternativas" de entrega de la mercancía (esencialmente, a los efectos de la transmisión de la propiedad), en realidad son *medios* que permiten sustituir el desplazamiento físico de la mercancía porque no resulta posible o conveniente realizarlo de otro modo (así, la entrega de las llaves del almacén donde se encuentra depositada la mercancía, artículo 1.463 Código civil). En definitiva, nuestros códigos contemplan como modelo básico de la compraventa la denominada venta en plaza.

La compraventa internacional excede de estos planteamientos "nacionales", porque encontrándose el comprador y el vendedor en plazas distintas (sus establecimientos comerciales: artículo 1.º de la Convención de Viena de 1980) generalmente existirá la necesidad de trasladar la mercancía a un lugar distinto de aquél en que se encuentra en el momento de conclusión del contrato. El transporte, por tanto, integra en alguna medida la relación y el contrato de compraventa, influyendo en el régimen *obligacional* de las partes. Por ello puede afirmarse que el transporte, y la entrega que a través del mismo se posibilita y se realiza, caracterizan a las compraventas internacionales. Los INCOTERMS han sabido incorporar el transporte al contrato de compraventa, aun sin confundirlos, pues su ámbito exclusivo es la compraventa, no el transporte (que se regirá por su propio régimen). Otros aspectos relevantes de la compraventa (así, la transmisión del riesgo) se ven igualmente afectados por el factor de la distancia y el régimen aplicable a quien se ocupe de la gestión del contrato que permita superarla. En todo caso, y aun partiendo de la íntima conexión que se establece entre la compraventa y el transporte (en ocasiones, también el seguro: compraventas CIF y CIP; en menor medida, también hay que atender a la relevancia de las operaciones bancarias, que permiten regular el pago del precio de la operación), es imprescindible la separación conceptual y *causal* de los contratos de compraventa y de transporte (y de seguro y los bancarios).

Al margen de estas reflexiones, es necesario valorar la medida en la que la distancia y el transporte influyen en el régimen del contrato de compraventa, caracterizando las obligaciones del vendedor y, en su caso, del comprador. Atendiendo a esta perspectiva es posible ofrecer una clasificación más precisa de los INCOTERMS, que es además la que ha servido para su presentación hasta la edición 2000 (la versión actual, INCOTERMS 2010, opta como se verá por un criterio más simple y descriptivo).

a) *La entrega se produce en los términos estrictos del contrato de compraventa, sin que tenga ninguna relevancia el transporte.* En los supuestos en los que el comprador se ocupe directamente del transporte o incumbe al vendedor ninguna gestión en orden al desplazamiento de la mercancía; por ello, ninguna relación establece con el porteador. Las referencias en el contrato de compraventa al contrato de transporte será "incidentales", por ejemplo, requiriendo un tipo de embalaje (corresponde al vendedor preparar la mercancía y procurar el embalaje adecuado para "resistir" la forma de transporte acordada; previsión tradicionalmente importante en el ámbito del Derecho marítimo de los transportes), sin que implique obligación de ningún tipo del vendedor en relación con dicho contrato. Formalmente, esta relación se articula como una venta en plaza, porque el contrato de transporte no afecta

a la compraventa ni al cumplimiento de la obligación principal del vendedor (la entrega de la mercancía).

Como se ha indicado más arriba, esta modalidad de compraventa se denomina *ex works*. El carácter internacional de esta venta, a pesar de que "se consuma" a las "puertas" del establecimiento del vendedor, deriva de lo preceptuado en el artículo 1.º de la Convención de Viena de 1980.

Similar es el caso en el que habiendo pactado una compraventa *ex works* acuerdan las partes que el vendedor procure el traslado de la mercancía a otro lugar distinto. En estos casos, la entrega relevante a los efectos del contrato de compraventa se produce en las puertas del establecimiento del vendedor, aunque se pide al vendedor que, además, asuma un transporte (en realidad, ajeno a la compraventa; por ejemplo, bajo la fórmula de una comisión de transporte). El transporte no es entonces un "medio" para realizar la entrega, sino que es una operación sucesiva a ésta.

b) *La entrega de la mercancía se efectúa en un lugar distinto del que se encuentra en el momento de celebración del contrato de compraventa, asumiendo el vendedor el transporte (ventas a la llegada).* Corresponde al vendedor la obligación de transportarlas hasta el lugar acordado, corriendo por su cuenta y riesgo el transporte. El transporte se convierte entonces en una "actividad" necesaria para realizar la entrega, pues ésta se produce en el lugar acordado (así, en la frontera, en una terminal de carga, en el puerto de embarque; incluso a bordo del buque). Esta "categoría" de compraventas revela su utilidad cuando se aplica a formas habituales del comercio, por ejemplo los INCOTERMS, respondiendo a esta modalidad de "entrega" los términos reunidos bajo el Grupo "D" en la edición INCOTERMS 2000 (DAF, DES, DEQ, DDU y DDP); siendo en la edición INCOTERMS 2010 los términos DAT, DAP (ambos representan una novedad en relación con la versión anterior) y DDP<sup>1</sup>.

c) *La entrega de la mercancía se realiza poniéndola en manos de un porteador, en los términos acordados con el comprador.* Esta categoría sería la más "amplia" de las señaladas, en el sentido de que permite acoger en su seno varios términos comerciales con características muy diferenciadas. Se trata en este caso de las denominadas *ventas con expedición o ventas a la partida*. Se agrupan las variedades agrupadas bajo el término "F" (FCA, FAS y FOB) y "C" (CFR, CIF, CPT y CIP). La principal característica de este conjunto de ventas es que las obligaciones del vendedor se agotan en todo caso, en el país de exportación o de partida, con independencia de las actuaciones que le correspondan en relación con la entrega material de la mercancía y, sobre todo, en relación con el contrato de transporte. Así, en la modalidad "F" el transporte lo gestiona (y lo paga) el comprador que, de esta forma, envía a "su" porteador (en la medida en que atiende a sus órdenes) a recoger la mercancía que le entrega el vendedor. Mientras que en las ventas "C" es el vendedor el que asume, además, la posición contractual de cargador, en el seno del contrato de transporte: es él quien se encarga de contratar el transporte, pagar su precio y ordenar al porteador que entregue la mercancía al destinatario (comprador).

1.- La Introducción a los INCOTERMS 2000 recuerda que «(L)os términos "D" son de naturaleza distinta a los términos "C", toda vez que, de conformidad con los términos "D", el vendedor responde de la llegada de la mercancía al lugar o al punto de destino en la frontera o dentro del país de importación convenidos. El vendedor ha de soportar la totalidad de riesgos y costes para hacer llegar la mercancía hasta dicho destino. De ahí que los términos "D" constituyan contratos de llegada, mientras que los términos "C" son propios de contratos de salida concluidos con el embarque. Según los términos "D", excepción hecha de DDP, el vendedor no tienen que entregar las mercancías despachadas para la importación en el país de destino», cfr. Introducción a los INCOTERMS 2000, publicación núm. 560 CCI, pág. 10.



#### 4.1.3.3 La clasificación funcional de los INCOTERMS

Estos criterios habrían sido tenidos en cuenta por los redactores de los INCOTERMS, sin perjuicio de que por razón de la recopilación realizada y de la presentación de los *trade terms* seleccionados eligieran una fórmula distinta de ordenación y presentación. Así, los INCOTERMS 2000 clasifican los trece términos de compraventa que prevén en cuatro: «(E)n 1990 los términos se agruparon en cuatro categorías básicamente diferentes para facilitar su comprensión, empezando, en primer lugar, con el término por el que el vendedor se limita a poner las mercancías a disposición del comprador en sus propios locales (el término "E": EXW); seguido del segundo grupo de términos según los cuales al vendedor se le encarga que entregue las mercancías a un transportista designado por el comprador (los términos "F": FCA, FAS y FOB); continuando con los términos "C", según los cuales el vendedor ha de contratar el transporte, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño de las mercancías ni los costes adicionales debidos a hechos acaecidos después de la carga y despacho (CFR, CIF, CPT y CIP); y, finalmente, los términos "D", según los cuales el vendedor ha de soportar todos los gastos y riesgos necesarios para llevar las mercancías al lugar de destino»<sup>2</sup>.

La diferencia básica entre el grupo "F" y el grupo "C" ya ha sido expuesta en el apartado anterior y viene referida a la contratación del denominado "transporte principal" (generalmente, el internacional). El "transporte no principal" es el que se desarrolla en el país del vendedor o del comprador, y permite cubrir la distancia que media entre el lugar donde se encuentra la mercancía en el momento de la celebración del contrato y el punto de entrega acordado. En cualquier caso, las modalidades "E", "F" y "C" de los INCOTERMS son ventas a la partida (también denominadas *shipment contracts*), cumpliendo el vendedor sus obligaciones en el país de origen de las mercancías, en el país de exportación. Frente a esta modalidad, las ventas a la llegada (denominadas *arrival contracts*), integradas por las modalidades recogidas en el grupo "D" de los INCOTERMS "proyectan" las obligaciones del vendedor hasta algún punto (desde el puerto de llegada hasta el lugar del establecimiento del comprador) en el país de destino de la mercancía; lo que implica que le corresponde asumir los gastos y los riesgos de cualquier naturaleza inherentes a ese transporte, hasta la entrega de la mercancía en el punto acordado. Interesa en todo caso retener que en las ventas "a la partida" el vendedor no asume ninguna obligación en orden a las condiciones e, incluso, a la eventual llegada (o no) de la mercancía al destino convenido. La mercancía viaja a riesgo del comprador, por lo que es éste el que asumirá las consecuencias del daño o la pérdida; circunstancias que por sí solas no le liberan de la obligación de pagar el precio íntegro convenido.

El criterio seguido en los INCOTERMS 2010 para clasificar los once términos propuestos, más descriptivo que en la edición anterior, distingue entre "reglas para cualquier modo o modos de transporte" (o *reglas polivalentes*) y "reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores". En esta segunda modalidad se agrupan exclusivamente los términos tradicionalmente marítimos: FAS, FOB, CFR y CIF<sup>3</sup>.

Se distingue por tanto entre términos aptos o apropiados para cualquier medio de transporte principal o para "operaciones multimodales" (o "términos polivalente") y términos íntimamente

2.- Cfr. Introducción a los INCOTERMS 2000, publicación núm. 560 CCI, cit., pág. 10.

3.- La introducción a los INCOTERMS justifica la opción seguida: «(E)l primer grupo incluye las siete reglas Incoterms® 2010 que pueden utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y de si se emplean uno o más modos de transporte. EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP y DDP pertenecen a este grupo. Pueden usarse incluso cuando ni siquiera existe transporte marítimo. Es importante recordar, no obstante, que estas reglas pueden emplearse en los casos en que se utiliza un buque en parte del transporte.

En el segundo grupo de reglas Incoterms® 2010, el punto de entrega y el lugar al que la mercancía se transporta a la empresa compradora son ambos puertos; de ahí la etiqueta de reglas "marítimas y de vías navegables interiores" [...]. Cfr. Introducción a los INCOTERMS® 2010, Publicación ICC núm. 715/S, Barcelona, 2010, págs. 9 y 10.

ligados al tráfico marítimo. En definitiva, se distingue entre los "términos marítimos" y el resto (o "no marítimos"). La clasificación es imprecisa, por varias razones. Así, la ubicación de la compraventa EXW en el primero de los grupos responde al hecho de que esa modalidad es en general "ajena" al transporte marítimo. Pero este dato es irrelevante, pues en realidad esa modalidad es ajena a cualquier modo o medio de transporte, que no influye en su contratación. La compraventa EXW aconsejaría un grupo *ad hoc*. Por otra parte, la delimitación del grupo de las ventas marítimas en los INCOTERMS es *forzada*: las modalidades de compraventas allí relacionadas, tradicionalmente (y en la actualidad) marítimas, no excluyen la posibilidad de articular operaciones multimodales o con empleo de contenedores (basta con comprobar la evolución de los conocimientos de embarque, que acogen la posibilidad del transporte del contenedor). Tampoco esa categoría es *excluyente*, pues nada impide que las modalidades de compraventa CIP y CPT contemplen operaciones en las que el transporte marítimo sea el principal. Por último, el objeto propio de los INCOTERMS es el contrato de compraventa; por lo que no parece adecuado articular la clasificación de los términos atendiendo al contrato de transporte, al que esos términos son, en principio, ajenos.

En definitiva, la "clasificación" de los INCOTERMS 2010 es una opción de presentación de los términos comerciales, pero carece de finalidad de atribuir a las modalidades que integran cada categoría una función o contenidos particulares.

#### 4.1.4. LA UTILIDAD DE LOS INCOTERMS. LOS LÍMITES DE LOS INCOTERMS

Los INCOTERMS no están redactados con una finalidad jurídica, esto es, no han sido concebidos para satisfacer las expectativas técnicas y conceptuales de los juristas. El Derecho se encuentra siempre apegado a las circunstancias de cada país, por lo que sus términos e instituciones son generalmente propios y no pueden sin más trasplantarse a otros ordenamientos. El contrato de compraventa responde igualmente a especialidades propias en cada país, suponiendo una diversidad normativa que los INCOTERMS tratan de cambiar por la idea de la conveniente la uniformidad internacional. La utilidad máxima de los INCOTERMS es facilitar el tráfico internacional. Por ello sus términos no pretenden formular mandatos jurídicos, como hacen los convenios internacionales, sino facilitar reglas que simplifiquen un complejo proceso de contratación internacional.

Los INCOTERMS se redactan materialmente empleando términos "neutrales", desconectados de la tradición jurídica de cualquier país, distanciados de la "carga jurídica" misma con la que cada parte pudiera dotarlos. Sus destinatarios no son los tribunales, sino los profesionales del comercio. Los empresarios son profesionales en un sector (productivo, de distribución) ajeno al propio del comercio internacional, del tráfico marítimo, de los seguros de mercancías, de los transportes internacionales...; ni es éste su negocio ni pretenden adquirir una especialización ajena a su actividad principal. La complejidad de una operación internacional dificulta extraordinariamente un proceso de contratación que, si bien es el último paso de la actividad profesional del comerciante, éste debe afrontar sin desatender su actividad principal. Los empresarios no quieren (ni deben) convertirse en juristas especializados en comercio internacional, pero se encuentran obligados a adoptar algunas decisiones básicas en ese ámbito; precisan, pues, adquirir unos conocimientos básicos de la operación. Los INCOTERMS tratan de equilibrar esas situaciones "de necesidad" técnica, procurando criterios sencillos que orienten la elección de la modalidad contractual que mejor se adapte al modelo de negocio de los empresarios. Atendidas algunas preguntas básicas (quién paga el transporte; quién se ocupa del seguro; quién gestiona con mayor rapidez y eficacia los

aspectos documentales; qué modelo de negocio se desea afrontar; qué gestiones se está en disposición de asumir mejor que la otra parte), los INCOTERMS ofrecen modalidades contractuales bien conocidas en la práctica internacional, eficaces y contrastadas; y sobre todo ampliamente difundidas por la uniformidad que procuran los INCOTERMS y las fuentes en las que éstos se basan. La claridad y sencillez de la exposición de tales *trade terms* simplifica considerablemente su conocimiento y difusión por los profesionales que, de esta manera, asumen sus posiciones jurídicas en una compraventa internacional sin necesidad de profundizar en complejas cuestiones jurídicas que, por razón de su propia actividad especializada, les resultan "extrañas".

La redacción de los INCOTERMS, por tanto, obedece a las expectativas y a las exigencias de sus destinatarios. Incluso su presentación (la edición misma de los INCOTERMS) toma en consideración los intereses de los empresarios. Las reglas en las que se formulan resultan sencillas de comprender, facilitando considerablemente "comportamientos" uniformes de los empresarios en todo el mundo y, sobre todo, simplificando la contratación. Se reduce con ello la posibilidad de que surjan discrepancias entre las partes, añadiendo certidumbre a las relaciones internacionales con unos niveles que son los más altos de la historia del comercio internacional. Se reducen con ellos los pleitos, y los costes y las insatisfacciones que de los mismos derivan, agilizando extraordinariamente la contratación internacional. Estos son algunos de los éxitos de los INCOTERMS, que justifican su difusión y aceptación internacionales.

Cada término que integra esa recopilación se presenta, primero, con una pequeña introducción, descriptiva, del significado del término y sus principales extremos. Esa presentación permite situar al lector en los aspectos básicos del término comercial, pero no son el término mismo. En caso de error o discrepancia entre esa presentación y el contenido obligacional es este último el que prevalecerá.

Los INCOTERMS "identifican" diez apartados básicos en una compraventa internacional y define la posición y la actuación de las partes en relación con cada una de esos apartados: el vendedor (que identifica con la letra "A") y el comprador (que identifica con la letra "B"). Las obligaciones de cada una de las partes, numeradas del 1 al 10, "se enfrentan" a la de la otra parte, precisando qué corresponde a cada una de ellas en relación con esa actuación.

Esa forma de presentación, muy "visual", permite establecer la correspondencia entre las posiciones de las partes en relación con cada obligación o apartado particular. Así, por ejemplo, la obligación principal del vendedor, entregar la mercancía, identificada como A1 (y expuesta en la página par), se corresponde (y se enfrenta, en la página impar) con la obligación B1 del comprador, pagar el precio, pues ésta es su obligación principal que, efectivamente, debe cumplir cuando (y sólo si) el vendedor ha cumplido con la entrega. Los apartados A1 y B1 son iguales en todos los términos de los INCOTERMS, pues siempre debe el vendedor entregar la mercancía vendida y siempre corresponde al comprador satisfacer el precio pactado. El apartado 2 se refiere en todos los términos a las "licencias, autorizaciones, acreditaciones de seguridad y otras formalidades". Por ejemplo, en los términos "C", corresponde al vendedor ("A2") gestionar y obtener todas las licencias y formalidades aduaneras que se requieran para la exportación (país de origen, de carga o de expedición de la mercancía), mientras que el comprador ("B2") asume la obligación de gestionar la misma clase de documentación pero sólo para permitir la importación (país de destino o descarga de la mercancía). Mientras que en la compraventa EXW, en la que el vendedor entrega en la puerta de su establecimiento, en la medida en que corresponde al comprador asumir, a su propio riesgo y expensas, todas las

gestiones documentales tanto para la exportación como para la importación, la obligación del vendedor "A2" se limita a colaborar con el comprador, facilitándole la ayuda que puede precisar para obtener la documentación correspondiente.

Otros apartados, en este caso según la modalidad acordada, permiten apreciar las diferencias entre los términos y el distinto contenido obligacional que a cada parte se impone. Así, por ejemplo, en el término CIF, mientras que la obligación A3, letra b), impone una actuación detallada y precisa al vendedor en relación con la contratación del seguro (la "I" significa, precisamente, "insurance", seguro), ninguna se impone al comprador en B3 salvo de la de colaborar, procurando al vendedor la información que éste puede necesitar y requerir. Sólo las modalidades CIF y CIP contemplan expresamente la obligación de contratar un seguro, mientras que en el resto de los términos no pasa de ser una recomendación.

Con esas fórmulas sencillas, que simplifican aspectos sumamente complejos, los INCOTERMS, representan una privilegiada contribución a la uniformidad del comercio internacional, ya que procuran una *estandarización vertical* de las prácticas, esto es, apta para cualquier género de comercio y mercancías (distinta, pues, de la *estandarización horizontal*, limitada a las operaciones propias de un género de comercio o de unas mercancías "especializadas"). Son por ello considerados como un destacadísimo elemento de la denominada *lex mercatoria*. El prestigio de la Cámara de Comercio Internacional y la garantía de la calidad de sus resultados aseguran la continuidad de esta recopilación de prácticas comerciales.

Por otra parte, la síntesis y la simplificación expositiva que consiguen los INCOTERMS, aunque facilitan su difusión entre los profesionales, implica privarles del "soporte" necesario para resolver los problemas que puedan surgir en su aplicación, que requerirán un esfuerzo jurídico adicional para el que existen escasos medios y criterios en los propios INCOTERMS. Diversas cuestiones jurídicamente relevantes en un contrato de compraventa internacional son expresamente excluidas del ámbito de los INCOTERMS, que evita toda reflexión o pronunciamiento, por ejemplo, acerca de la cuestión de la transmisión de la propiedad de la mercancía, las consecuencias de los incumplimientos de las partes o los cumplimientos defectuosos de los contratantes (retrasos en el cumplimiento de sus obligaciones, pormenores de la conformidad o la falta de conformidad de la mercancía, etc.). En realidad la opción de los INCOTERMS es acertada, pues esos aspectos "excluidos" o no contemplados no constituyen objeto propio de una recopilación de prácticas y usos. No es "función" de una práctica comercial agotar el régimen de la modalidad contractual, sino sólo contemplar algunas especialidades que la caracterizan y distinguen frente a otras modalidades contractuales. La finalidad de la definición de unas prácticas comerciales es facilitar el comercio. Este objetivo se promueve desde la CCI ofreciendo una recopilación de términos y de prácticas comerciales cuyo atractivo principal no es el de agotar el régimen de una operación de compraventa, sino el de simplificar el proceso de negociación de las partes; asegurando un grado suficiente de uniformidad en la definición de las posiciones contractuales y, con ello, de certidumbre del contrato de compraventa.

Consciente de esas limitaciones, asumidas y refrendadas, la CCI recomienda la lectura de los INCOTERMS junto con la Convención de Viena de 1980, texto sobradamente conocido en el escenario internacional que ofrece un cuerpo normativo más completo del contrato de compraventa. El texto internacional no sólo permite definir extremos del contrato que, necesariamente, los INCOTERMS dan por supuestos (así, entre otros muchos, el régimen de la conformidad de la mercancía, esto es, su adecuación, material y jurídica, al contrato), sino que además resuelve algunos de los temas no abordados en aquella recopilación de la



CCI. La integración de ambos instrumentos se verifica en el *Modelo de la CCI de Contrato de Compraventa Internacional (Productos manufacturados destinados a la reventa)*<sup>4</sup>, publicación en la que ofrece el formulario básico de un contrato de compraventa internacional al amparo de cualquiera de los términos INCOTERMS (condiciones particulares, si bien, dado el momento de redacción de la publicación, no acoge las especialidades de los INCOTERMS 2010). Ese formulario se presenta como “condiciones particulares” del contrato (identificación de las partes, de la mercancía, precio, origen y destino de las mercancías, etc.), aunque el modelo de contrato contempla igualmente las “condiciones generales” recomendadas por la CCI, generalmente basadas en la Convención de Viena de 1980, que expresamente reclama en varias ocasiones y se transcribe en la misma publicación.

Otro de los límites de los INCOTERMS se encuentra en la propia dinámica de las prácticas comerciales y en su diverso seguimiento según las zonas geográficas, los países y los puertos. En ocasiones los INCOTERMS pueden no coincidir con los usos locales, en especial en contratos distintos de la compraventa (así, por ejemplo, en los repartos de gastos de los transportes marítimos). Por ello es muy importante precisar el reparto de gastos, para evitar partidas que, no habiendo sido previstas, sorprendan al comprador. En todo caso, los INCOTERMS advierten al lector de la existencia (y la preminencia) de esos usos locales.

Un último “límite” de los INCOTERMS se encuentra en la actuación de las propias partes. En ocasiones se puede pretender la modificación de un término para adaptarlo a la concreta relación, sin que medie suficiente reflexión o conocimiento técnico. Esas modificaciones y adiciones deben hacerse con sumo cuidado, valorando en qué medida se altera el término elegido, asegurando la claridad del fin que se pretende y sin alterar el régimen básico de la modalidad de compraventa por la que se opta. Algunos ejemplos de los riesgos que conllevan esas alteraciones se señalarán en distintas partes de estas líneas.

## 4.2. NATURALEZA JURÍDICA y RÉGIMEN DE LOS INCOTERMS 2010

El empleo de los INCOTERMS ha permanecido mucho tiempo restringido al ámbito de los profesionales, por lo que en escasas ocasiones ha habido la posibilidad de analizarlos desde una perspectiva estrictamente jurídica. Esta visión es, sin embargo, necesaria, porque permite reconducir la interpretación de los INCOTERMS a un escenario de uniformidad, excluyendo las prácticas defectuosas que, en ocasiones, acuerdan los empresarios sin apreciar que desvirtúan o contradicen parcialmente la relación. Además, surgido un conflicto, la naturaleza de los INCOTERMS permitirá apreciar su rigor, alegarlo ante un árbitro o en juicio, etc.; y el juez o el árbitro estará condicionado en su aplicación en atención a la naturaleza del término alegado.

Sobre estas bases, debe partirse de la idea de que la naturaleza básica de los INCOTERMS es comercial. Su valor máximo deriva de la incorporación del término comercial al contrato, convirtiéndolo en una cláusula más del mismo (o en un conjunto de cláusulas) que, por ello, debe interpretarse conjuntamente con el resto de las cláusulas y pactos contractuales. En cierta medida, sin embargo, los INCOTERMS son una “cláusula cualificada”, pues expresando el modelo contractual que las partes han elegido, en cierta medida puede y debe condicionar

4.- CCI/ICC (Cámara de Comercio Internacional / International Chamber of Commerce), *Modelo de la CCI de Contrato de Compraventa Internacional (Productos manufacturados destinados a la reventa)*, CCI Publicación n.º 556, 2.ª edición, Barcelona, 2004 (contiene además las versiones en inglés y en francés).

le resto del articulado, que se encontraría “al servicio” de esa modalidad de compraventa. Además, el origen internacional del término comercial y los condicionantes de su redacción deben tenerse igualmente en especial consideración para la correcta interpretación de su significado y su aplicación, pues no debe primarse un significado “nacional” (de ninguno de los nacionales “enfrentados”) frente al que derivaría de una interpretación atenta a la práctica internacional. Por ello, probablemente, los INCOTERMS sean más adecuados para su interpretación en sede arbitral antes que ante el foro judicial.

En esta línea, los propios INCOTERMS reconocen su naturaleza contractual reclamando el que las partes los incorporen al contrato (indicando, además, la edición aplicable), bajo una fórmula simple y estándar: “CIF Sevilla Incoterms® 2010”<sup>5</sup>, precisando cuanto sea posible el lugar exacto de la descarga. Así, por ejemplo, el INCOTERMS DDP exigirá normalmente incluso la indicación de una dirección postal.

Esta reflexión, sin embargo, no agota el significado ni la naturaleza de los INCOTERMS. Primero, porque se trata de una recopilación de prácticas comerciales (en algunos países, usos en sentido amplio o, incluso, *law*) que, aunque “pierden” su valor jurídico estricto por el hecho de la recopilación, conservan todavía un valor intrínseco. Segundo, porque la difusión de los INCOTERMS los convierten en obligada referencia (en ocasiones, como sucede en España, la única referencia) válida para interpretar prácticas comerciales que de otra forma nos resultarían muy difíciles de definir. Los INCOTERMS son una referencia universal (sin perjuicio de que en ocasiones y ámbitos se pueda cuestionar su valor o todos sus extremos) que, desde luego, conducen la actuación de los profesionales. Por ello, incluso cuando las partes no acuerden el INCOTERMS expresamente, bajo la fórmula señalada o una similar, podrá resultar aplicable el término elegido.

En efecto, cuando un empresario español, contratando con un empresario anglosajón, pacten el término CIF “puro” (sin mención expresa a los INCOTERMS), el primero está recurriendo al término que le resulta familiar y habitual en su sector profesional (generalmente, el INCOTERMS), mientras que el segundo reclama la aplicación del término (con sus peculiaridades) conformado en su propio ordenamiento (que presenta algunas diferencias con el propuesto por la CCI). Surge entonces la necesidad de “enfrentar” las posturas de las partes, comparación que se produce entre el término “legal” y el INCOTERMS. Es imprescindible, pues, determinar el valor de éste último.

En la actualidad, la referencia precisa para esa valoración la encontramos en la Convención de Viena de 1980, en la que el artículo 9.º trata de regular y de conciliar posturas en relación con la valoración y la aplicación de los usos del comercio y las prácticas internacionales. Con una terminología propia, que debe tenerse muy en cuenta puesto que no se corresponde con la nacional (véase el artículo 7.º Convenio de Viena de 1980, que reclama la “interpretación internacional” de sus mandatos)<sup>6</sup>, el precepto contempla tres categorías distintas de “usos”: (1) los usos cuya aplicación las partes han acordado; (2) las prácticas que las partes han establecido entre ellas; y (3), los usos que por mandato de la Convención integran el contrato con independencia del conocimiento que de los mismos tuvieron las partes y, con ello, al margen de la voluntad en su aplicación. Los supuestos (1) y (2) son relevantes cuando las partes reclamen la aplicación del INCOTERMS, el (3) en ausencia de ese reclamo expreso.

5.- «Si quiere que se apliquen las reglas Incoterms® 2010 al contrato, debería indicarlo en él con claridad, mediante expresiones como “[la regla Incoterms elegida, incluyendo el lugar designado, seguido de] Incoterms® 2010”», cfr. Introducción a los INCOTERMS® 2010, cit., pág. 7.

6.- Vid. más ampliamente Pendón, *La compraventa C.I.F.*, Madrid, 2011.

El artículo indicado no agota el régimen de los usos previsto en la Convención de Viena de 1980, en especial para el supuesto de falta de reclamo del INCOTERMS. Otro artículo de la citada Convención atiende al valor de los "usos" como elemento para la correcta interpretación e integración del contrato, al disponer que «3) Para determinar la intención de una parte o el sentido que habría dado una persona razonable deberán tenerse debidamente en cuenta todas las circunstancias pertinentes del caso, en particular las negociaciones, cualesquiera prácticas que las partes hubieran establecido entre ellas, los usos y el comportamiento ulterior de las partes». Obviamente, interesa ahora centrar la atención en la referencia al uso. La finalidad del precepto es la de fijar la voluntad de las partes en orden a la interpretación del contrato y, más allá de otros extremos de su complejo mandato, prevé los supuestos en los que el procedimiento de negociación del contrato se hace sobre la base de modelos de contratos o de prácticas comerciales, tendentes a simplificar el proceso negociador. Ese, que es el supuesto típico de negociación recurriendo a uno de los *trade terms* recopilados en los INCOTERMS, eleva esta recopilación a la categoría de "uso" útil para interpretar la voluntad de las partes, con independencia de su reclamo expreso en el contrato.

### 4.3. MODALIDADES DE LOS INCOTERMS 2010. LOS 'GRUPOS' INCOTERMS 2010 y EL RÉGIMEN DE LAS OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Como se indicó antes, los INCOTERMS identifican diez aspectos esenciales en las compraventas internacionales que interesan a las partes y en relación con los cuales fijan sus posiciones y el modelo de relación que desean. Algunos de esos extremos son iguales o similares en todos los términos comerciales. Así, como se ha indicado, las obligaciones principales de las partes (A1 y B1); o la colaboración que se exige a las partes y que se especializa en los apartados A10 y B10 ("Ayuda con la información y costos relacionados"). Otros derivan del propio modelo de negocio pactado: si corresponde al vendedor procurar el transporte (modalidades "C"), deberá entregar el correspondiente documento al comprador junto con la mercancía, no sólo porque la compraventa requiere esa entrega documental (artículo 34 Convención de Viena de 1980 y, sobre todo, a los efectos del régimen de los títulos representativos de la mercancía, si se negocia con ella), sino también porque el transporte exige la designación del destinatario, que se contiene preciosamente en el título que se emita (por ejemplo, el conocimiento de embarque) para documentar el transporte (de ahí su reclamo, igualmente, en el seno del crédito documentario).

Las diferencias esenciales entre los términos comerciales se encuentran en el régimen de transmisión del riesgo y, con él, en el de la entrega de la mercancía. A esos dos aspectos van inescindiblemente ligados los otros que se contemplan en los INCOTERMS. Así, los costes que cada parte debe asumir se distribuyen, precisamente, atendiendo al momento en que realice la entrega el vendedor y reciba o deba recibir la mercancía el comprador. Íntimamente ligado a ello se encuentran las gestiones documentales, pues éstas son precisas para realizar una entrega correcta; los costes que genere su obtención gravan a quien deba obtenerlos. Además, cuando corresponda, el transporte (en ocasiones, en las ventas CIF y CIP, además el seguro) también se conecta con la entrega, pues ésta se realiza en ocasiones "entregando" a (poniendo a disposición de) un porteador que, a su vez, deberá haber contratado una de las partes. La transmisión del riesgo es, pues, el elemento esencial diferenciador de los términos comerciales, y se regula en todos los casos en A5 y B5; riesgo que se transmite

con la entrega, tal y como se definen en cada caso en A4 y B4. El resto de los apartados de los INCOTERMS son obligaciones en cierta medida "accesorias" de la obligación de entregar que incumbe al vendedor, pues posibilitan esa entrega correcta (en tiempo, plazo y forma acordados) y conecta a éste el resto de las actuaciones de las partes.

La cuestión del riesgo en las compraventas es básicamente de naturaleza económica. El riesgo se refiere a la posibilidad de que la mercancía experimente daños o menoscabos, por un lado, o incluso se pierda (destrucción), por otro lado. Una de las partes de la relación deberá asumir el daño económico que de ello deriva. Si el riesgo recae en el vendedor, este deberá reponer la mercancía dañada (incluso, como se ha expuesto, en su totalidad); esto es, "pone" dos veces la mercancía, pero sólo cobra una (el precio pactado). Cuando el riesgo recae sobre el comprador éste está obligado a pagar la totalidad de la mercancía, aunque reciba parte dañada o, incluso, nada reciba (porque la carga perezca en su totalidad). El enfrentamiento de intereses de las partes se encuentra en acordar con la máxima precisión el momento de la transmisión del riesgo pues, en principio, cada uno deseará que el riesgo recaiga en el otro mientras sea posible, liberándose así de esas consecuencias económicas. En una operación internacional la cuestión resulta particularmente compleja, pues la distancia (con el "descontrol" que ello supone: no se pueden "vigilar" las actuaciones de la otra parte, ni la mercancía misma), por un lado, y el factor de riesgo inherente al transporte (en el transporte marítimo, por ejemplo, y a pesar del uso de contenedores, la mercancía es manipulada por varias empresas –carga y descarga, terminales, etc.–, permanece a la intemperie, pasa por diversos controles, afronta un viaje largo y arriesgado, etc.), por otro lado, impiden el control directo de la mercancía y su seguimiento. Por ello el interés máximo de las partes es determinar con la máxima precisión el momento en el que cada una es "titular del riesgo". La elección de un término INCOTERMS implica un momento preciso para la transmisión del riesgo y, con él, de la atribución de las gestiones y de las obligaciones que sean precisas para conservar la mercancía, custodiarla, gestionarla documentalmente, etc.

El mayor éxito de los INCOTERMS y de las prácticas comerciales correspondientes, sin duda, es el de determinar con precisión cuándo se produce esa transmisión del riesgo: en la puerta del almacén del vendedor (allí se entrega la mercancía), en las ventas EXW; a bordo del buque (en ventas FOB, CIF y CFR); en el país de destino, en la terminal correspondiente (DAT), en el medio de transporte allí designado, lista para su descarga (sin despacho de importación, DAP o con despacho de importación, DDP). Las partes eligen ese momento, como se indicó más arriba, atendiendo a múltiples factores que caracterizan su propia posición y las circunstancias de la operación concreta. Los INCOTERMS simplifican la negociación y la determinación del punto de entrega y de transmisión del riesgo, de conformidad con las prácticas internacionales más difundidas; y ahorran a las partes concebir situaciones nuevas, sustituyéndolas por algunas generalmente aceptadas. En todo caso debe tenerse en cuenta que en los INCOTERMS el término "entrega" no tiene el mismo significado que en los ordenamientos nacionales. Por ejemplo, en la Ley española la entrega es la obligación principal que incumbe al vendedor en el contrato de compraventa. En el ámbito de los INCOTERMS la entrega sólo es relevante a los efectos de la transmisión del riesgo (lo que exige la lectura y la interpretación conjunta de los apartados A4 y A5 con B4 y B5).

Por último, debe recordarse que la entrega no es meramente el acto de traslado posesorio de la mercancía: para ser correcta deberá hacerse en el tiempo pactado o dentro del plazo previsto; además, la mercancía debe estar suficiente y correctamente embalada, debiendo el embalaje resultar apto para resistir el transporte previsto (el embalaje adecuado es un elemento más de la conformidad de la mercancía; en este sentido véase artículo 35 de la



Convención de Viena de 1980). Sólo entonces cumple satisfactoriamente el vendedor.

En definitiva, los INCOTERMS facilitan las operaciones de comercio internacional, ofreciendo a los contratantes un abanico de posibilidades para articular el reparto de los costes, los riegos y las obligaciones que cada uno desea o pueda asumir.

#### 4.3.1. EL TÉRMINO “E” (EXW) INCOTERMS 2010

El término EXW es el que “atribuye” al vendedor el menor número de obligaciones, correspondiendo desarrollar la mayor parte de la operación internacional al comprador. Se trata, como se ha indicado, de una compraventa a la partida, esto es, el vendedor agota sus obligaciones en el país de exportación. Su naturaleza es internacional cuando el comprador y el vendedor tienen sus establecimientos en países distintos (artículo 1.º Convención de Viena de 1980), con independencia de la circulación material de la mercancía.

La entrega se produce en el punto acordado: idealmente, en la zona destinada a la carga y descarga del establecimiento del vendedor; pero también en otro lugar “cercano” (se pueden prever varios puntos de entrega, de entre los que puede elegir uno el comprador; en este caso, el comprador deberá dar al vendedor el aviso pertinente). La entrega es, en realidad, “puesta a disposición”: esto es, “se ofrece” la mercancía al cargador y ahí se agotan las obligaciones del vendedor; entonces debe recibirla el comprador (B4). Esto es, el vendedor no asume ninguna obligación con la carga de la mercancía en el vehículo que ejecutará el transporte inmediatamente y cualquier colaboración que realice queda fuera del ámbito de los INCOTERMS: el riesgo ya fue transmitido al comprador y los costes deberá repercutirlos en el comprador, salvo que acordase otra cosa<sup>7</sup>.

El resto del régimen obligacional es fácilmente deducible de estas premisas (y, en todo caso, es obligada la lectura de la publicación de los INCOTERMS). En general, los costes y las gestiones documentales corresponden al comprador, porque el momento en que recibe la mercancía marca el momento a partir del cual asume el riesgo, los gastos y las gestiones pendientes; ello, sin perjuicio de la colaboración que puede requerir del vendedor.

#### 4.3.2. LOS TÉRMINOS “F” INCOTERMS 2010

El grupo “F” de los INCOTERMS se integra por tres términos, dos de ellos marítimos, intensamente arraigados en la práctica marítima más tradicional (FOB, probablemente el primer término de compraventa marítima; y FAS), y el tercero “polivalente”, FCA.

El término FAS significa “Franco” (libre de gastos) al costado del buque” (*Free alongside the ship*). Se indica con ello el lugar de la entrega (al costado del buque, debiendo hacerse notar que no solo se contempla la posibilidad de poner las mercancías sobre el muelle, sino también en una gabarra, al costado del buque que se encuentre fuera del puerto) y, con él, de la transmisión de los riesgos sobre la mercancía al comprador.

El término FOB, por su parte (*Free on Board*, Franco a bordo, libre de gastos a bordo), sitúa el

7.- Es relativamente frecuente que en una operación ex works las partes traten de adaptar el término elegido a las particulares especialidades de la operación. Esta práctica es fuente de conflictos (no siempre se pactan las adiciones con la suficiente precisión o atendiendo al modelo de la cláusula EXW) y dejan al contrato “al riesgo de las partes”, que quizás no han valorado adecuadamente la incidencia de la modificación del término comercial. Casi siempre se trata de completar el INCOTERMS con expresiones que “extienden” las obligaciones del vendedor más allá de esa entrega, por ejemplo, añadiendo la expresión “loaded”; el término parece significar la obligación del vendedor de asumir las operaciones (y los gastos) que suponen la carga en el vehículo que “proporciona” el comprador. Pero la expresión no se pronuncia sobre la eventual alteración del régimen de transmisión del riesgo, lo que aconseja, si se desea mayor certeza, completarla con menciones como «at buyer’s risk» o «at buyer’s risk subsequent to the seller’s notice that the goods are available for the buyer».

momento de la entrega (y de la transmisión del riesgo) en la puesta a bordo de la mercancía. La expresión, aparentemente imprecisa, necesita una explicación: se refiere a la carga de la mercancía, y según su naturaleza esa puesta a bordo deberá hacerse de una o de otra forma (el régimen preciso pertenece al ámbito del Derecho marítimo, no de la compraventa); de ahí la generalidad de la expresión.

En los dos casos, en principio, corresponde contratar el transporte marítimo al comprador; pero los INCOTERMS reconocen que en algunos puertos es práctica común “permitir” (esto es, no hay obligación en sentido estricto, sin perjuicio de que las partes mantengan la comunicación necesaria para asegurar el buen éxito de la operación) al vendedor contratar el transporte usual. Como en los otros términos comerciales, el resto del régimen de estas modalidades de compraventa se deducen claramente del régimen de la entrega: en general, los costes y gestiones anteriores a la entrega, incluidas las aduaneras en el país de expedición, corresponden al vendedor; mientras que las demás, en especial en el país de destino, corresponden al comprador.

La venta FOB ha experimentado un cambio en relación con el momento de la transmisión del riesgo, que tradicionalmente se producía en un punto crítico habitual en el tráfico marítimo: al pasar la mercancía la borda del buque. Este mismo cambio ha afectado a las ventas CIF y CFR, por lo que cabe remitirnos a esas páginas para el análisis de la cuestión.

La compraventa FCA (Franco porteador) es una modalidad polivalente, útil sea cual sea el medio de transporte principal seleccionado por las partes. El término se ha concebido como la oportunidad de ofrecer a las partes el máximo de posibilidades; lo cual puede redundar en un cierto grado de confusión. En efecto, A4 prevé varias formas de verificar la entrega (y la transmisión del riesgo): a) en las propias instalaciones del vendedor, cuando procura el transporte el comprador; b) en el resto de los casos, poniendo la mercancía a disposición del comprador (o la persona por él designada), en los medios de transporte del propio vendedor preparada para la descarga (esto es, sin descargar, operación que le corresponde hacer al comprador o a la persona por él designada). La amplitud de posibilidades puede suponer riesgo de imprecisiones pues, como se aprecia, esta modalidad de compraventa puede confundirse en ocasiones con la compraventa EXW. Es por ello muy importante que las partes definan con precisión los objetivos que se desean alcanzar al escoger esta fórmula. Desde otra perspectiva, sin embargo, las amplias posibilidades que permite FCA explican la cada vez más extensa difusión del término.

#### 4.3.3. LOS TÉRMINOS “C” INCOTERMS 2010

Bajo esta “categoría” se contemplan las siguientes modalidades de compraventa: CFR (*Cost and Freight... named port of destination*; coste y flete... puerto de destino convenido; también denominadas C&F)<sup>8</sup>; CIF (*Cost, Insurance, Freight... named port of destination*; costo, seguro y flete... puerto de destino convenido); CPT (*Carriage paid to... named place of destination*; transporte pagado hasta... lugar de destino convenido); y CIP (*Carriage and Insurance paid to... named place of destination*; transporte y seguro pagados hasta... lugar de destino convenido).

La edición de 2010 distingue entre “ventas marítimas” (CIF y CFR) y las “reglas para cualquier

8.- «(E)n la práctica, las partes continúan usando frecuentemente la expresión tradicional C&F (o C and F, C+F). Sin embargo, en la mayoría de los casos parece que consideran esas expresiones como equivalentes al CFR. A fin de evitar las dificultades al interpretar su contrato, las partes deberían usar el Incoterms correcto, que es el CFR, la única abreviatura modelo aceptada universalmente para el término “Coste y Flete (puerto de destino convenido)”» (cfr. INCOTERMS 2000. Reglas oficiales de la CCI para la interpretación de términos comerciales, cit., pág. 19).

modo o modos de transporte" (CIP y CPT); aunque los cuatro términos comparten elementos comunes que debe ser destacados y que permiten la explicación conjunta de todos ellos. Se trata modalidades en las que el vendedor cumple con sus obligaciones "principales" en el país de origen, pues allí gestiona prepara la mercancía (embalaje), realiza las gestiones interiores (obtención de certificados, gestión aduanera y fiscal, etc.), cuando corresponde (CIF y CIP) gestiona el seguro de la mercancía, contrata el transporte y realiza el embarque o la carga (expedición de la mercancía), momento en el que "entrega"<sup>9</sup>. La "gestión documental" para la importación corresponde por ello al comprador, pues se realiza en el país de destino. El transporte determina la particular configuración de las obligaciones del vendedor, ya que su obligación principal se agota con la carga de la mercancía en el buque ("poniéndola a bordo del buque", obligación reflejada en A4 en las modalidades CFR y CIF INCOTERMS; en correspondencia, la obligación B4 del comprador es la de "aceptar la entrega" recibir la mercancía desde ese momento). Siendo un transporte de otra "naturaleza", incluido el transporte multimodal, la obligación se formula en términos más amplios, pues la diversidad de medios de transporte posible exige una expresión más genérica (así, A4 en los términos CPT y CIP se refiere a la entrega de la mercancía al transportista contratado, y si se trata de transportes sucesivos, se trataría de entregar al primer porteador; entrega que, en los términos de la obligación B4, el comprador debe aceptar).

Esas cuatro modalidades de ventas están íntimamente ligadas, lo que aconseja su estudio conjunto. La venta CFR coinciden exactamente con la venta CIF salvo en que no se prevé expresamente la contratación del seguro, por cuenta del vendedor y en beneficio generalmente del comprador<sup>10</sup>; de ahí la falta de la letra 'I' en la cláusula CFR, que suponen que ninguna obligación respecto del seguro incumbe al vendedor. Esa "dualidad" entre CIF y CFR se reproduce en las ventas CIP y CPT, en las que el seguro marca la distinción entre las dos modalidades. En realidad, la venta CIP es una "evolución" de la venta CIF (al igual que la venta CPT lo es de la CFR). La "extensión" del modelo de venta CIF se produce cuando los avances técnicos, proyectados sobre nuevas formas de buques, de carga y de gestión portuaria de la mercancía, evidencian que la "borda del buque" (lugar o momento relevante en las ventas marítimas clásicas: así, la propia venta CIF, aunque también la venta FOB) no es siempre el punto crítico oportuno para la transmisión del riesgo sobre la mercancía. Si necesidad de mayores detalles puede afirmarse que la "revolución del contenedor" influyó en esta modalidad de compraventa más que en ninguna otra, pues la entrega de los contenedores al "porteador" (en un sentido muy amplio; si se prefiere, a la empresa de logística, quizás a la empresa de carga, quizás a la "empresa consignataria", pues son múltiples las posibles denominaciones que les procura la práctica) con mucha antelación a su carga en el buque disminuye la tradicional relevancia de éste. El punto relevante ahora es, con frecuencia, la

9.- Los INCOTERMS 2000 advierten acerca el error en el que incurren con frecuencia los profesionales en relación con los términos "C", porque aunque las obligaciones del vendedor se proyectan hasta el lugar de destino acordado, se refiere sólo a los gastos: el transporte se paga hasta destino, pero ello no implica en ningún caso obligar al vendedor hasta que la mercancía llegue a destino ni, por ello, alterar la naturaleza de las ventas "C", que son siempre "ventas a la partida", nunca "a la llegada": «Toda vez que el punto de división de costes se refiere a un punto en el país de destino, los términos "C" son con frecuencia mal interpretados como contratos hasta la llegada, en el sentido de que el vendedor correrá con todos los riesgos y costes hasta que las mercancías hayan llegado efectivamente al lugar convenido. Sin embargo, hay que insistir en que los términos "C" son de la misma naturaleza que los términos "F", por cuanto el vendedor cumple el contrato en el país de embarque o despacho. De ese modo, los contratos de venta en condiciones "C", así como los contratos en términos "F", entran en la categoría de los contratos concluidos con embarque» (cfr. INCOTERMS 2000. Reglas oficiales de la CCI para la interpretación de términos comerciales, cit., págs. 16 y 17).

10.- Una perspectiva comercialmente útil, aunque jurídicamente imprecisa, considera en que una de las ventajas de la venta CIF es la delimitación de los costes que supone, pues permite al comprador negociar sobre el denominado "precio c.i.f. de la mercancía en destino" (su coste, el precio del transporte y todas las gestiones documentales precisas y la cobertura que le proporciona el seguro); lo que le permite calcular con mayor precisión el coste de su negocio (precio final de la mercancía, de cada unidad, en destino, "apta" para su uso o distribución).

terminal de carga de los contenedores, donde los recibe el porteador; perdiendo importancia el buque y, sobre todo, la borda (hasta la versión INCOTERMS 2000 es la borda el punto crítico de transmisión de los riesgos del vendedor al comprador). La práctica exige nuevos términos comerciales (o la adaptación de los consolidados) que prescindieran del punto que marca la *ship's rail* no por razón de su anacronismo o pretendida imprecisión, sino porque no se correspondía con las operaciones del tráfico de contenedores. En ese ámbito se conforma la compraventa CIP, relativizando la relevancia del buque (y de la borda) en favor de la puesta a disposición de la mercancía, esto es, su entrega al cargador en las condiciones que exija la terminal de embarque. El modelo de la compraventa CIP (también la CPT, como se ha indicado), es útil no sólo en el ámbito de las operaciones "marítimas", sino que también se ha mostrado adecuado para otras "terrestres" en las que el buque carece de toda significación. De ahí la conformación de estas "nuevas" formas de ventas como modalidades "polivalentes", útiles para acoger toda forma de transporte multimodal.

En todo caso, el cambio del lugar de transmisión del riesgo en las ventas marítimas no parece suficientemente justificado, la menos para romper una sólida tradición que en un mundo especializado, el marítimo, estaba plenamente asentada. Además, el cambio se ha producido sin la suficiente justificación y cambiando la certidumbre que daban décadas de práctica profesional, de resoluciones (judiciales y arbitrales) y de modelo contractuales por términos imprecisos en el clásico ámbito marítimo.

Hechas esta presentación, el régimen básico de las ventas "C" INCOTERMS 2010 es el siguiente:

1. La entrega de la mercancía y la transmisión del riesgo en las ventas marítimas (CIF y CFR) se realiza "poniendo las mercancías a bordo del buque" (esto es, embarcándolas efectiva y adecuadamente, en los términos del contrato de transporte celebrado y de las condiciones del mismo, debidamente embaladas y acondicionadas. La cuestión del tratamiento de los contenedores debe estudiarse en el ámbito de los transportes marítimos, por eso silencian su régimen los INCOTERMS.
2. Es el vendedor el que contrata el transporte y, por ello, actúa como cargador en el seno de esa relación, obteniendo en esa condición los documentos relevantes del transporte. Sobre la base de estos documentos, precisamente, se articulan las denominadas "ventas documentales", cuyo ejemplo más típico en la compraventa CIF. En estas ventas, el vendedor tiene obligación de transmitir los documentos al comprador; generalmente a través de un banco (operaciones documentales) que articula el pago de la operación (la forma habitual, como es sabido, es el crédito documentario, que se regula por las Reglas y Usos Uniformes relativas a los créditos documentarios, igualmente de la CCI).
3. En las ventas CIF y CIP el vendedor está obligado a contratar un seguro de mercancías ("de facultades", en el ámbito del Derecho marítimo). La edición actual de los INCOTERMS ha cuidado la redacción de esta obligación, tratando de superar prácticas defectuosas de los comerciantes. Con independencia de quién contrata el seguro (el vendedor) y en qué calidad (como tomador del seguro, en todo caso; a veces, como asegurado), la finalidad de la póliza es proteger al comprador de la mercancía. Por ello el vendedor debe transmitirla al comprador en la forma que le permita ejercer los derechos frente a la aseguradora, si llega el caso. El seguro se contrata para proteger al comprador de los riesgos (daños y pérdida) que puede experimentar la mercancía durante el viaje; en realidad, desde que se ha transmitido el riesgo al comprador, esto es, desde el momento



del embarque (entrega) de la mercancía (en la versión INCOTERMS 2010, desde que la mercancía pasa la borda del buque) en el puerto de partida. La indemnización, por lo tanto, corresponde sólo y exclusivamente al titular del riesgo, que es el comprador desde el momento en que se verifica la transmisión del riesgo. A partir de ese momento, el comprador deberá satisfacer el precio íntegro de la mercancía, según contrato.

Para proteger mejor los intereses del comprador, el seguro se contrata con las siguientes especialidades: a) según los modelos de pólizas universalmente aceptados, redactados por el Instituto de Aseguradores de Londres; b) existen tres modelos, denominados A, B y C, siendo éste el que ofrece menor cobertura de accidentes (especialización de los riesgos, sólo los expresamente previstos en la póliza) y el A, más caro, el que mejor cobertura ofrece (cobertura "a todo riesgo" o "riesgo universal"); sólo se prevé la cobertura mínima, aunque el comprador puede pedir al vendedor que eleve la cobertura, satisfaciendo aquél el sobreprecio; c) la cobertura recomendada es del 110% del valor de la mercancía (beneficio esperado por el comprador), pero las partes pueden aumentar ese porcentaje o disminuirlo, a petición del comprador.

#### 4.3.4. LOS TÉRMINOS "D" INCOTERMS 2010

Bajo la categoría "D" se agrupan tres términos (DAT, Delivered at Terminal, entregada en terminal; DAP, Delivered at Place, entregada en lugar; y DDP, Delivered Duty Paid, entregada derechos pagados) que presentan en común la característica de ser ventas "a la llegada" o "a destino", pues las obligaciones del vendedor "se proyectan" hasta el país de exportación. Por oposición a la venta EXW, representan los modelos de mayores obligaciones para el vendedor y menores para el comprador, siendo éste un dato meramente descriptivo pues, como se ha indicado varias veces, la elección de una modalidad de compraventa generalmente responde a otros criterios que a la simple voluntad de asumir la posición contractual más ventajosa.

En las tres modalidades el transporte principal (internacional) lo ha gestionado el vendedor y no se proyecta ninguno de sus efectos sobre el comprador (aunque cabe el pacto en virtud del cual el comprador asuma en ocasiones los gastos de descarga de la mercancía), ajeno a ese contrato, pues la mercancía generalmente se le entrega descargada (y, con ello, concluido y agotado el transporte principal).

La compraventa DAT implica que la entrega (y la transmisión del riesgo) se produce cuando la mercancía ha sido descargada del medio de transporte principal y se encuentra en la terminal del país de destino, donde se pone a disposición del comprador. Es éste el que debe recogerla en ese punto, con sus propios medios de transporte o los que contrate a esos efectos. Puesto que la mercancía se entrega en la terminal, los costes y gestiones para llevarla a ese punto corresponden al vendedor (todos los necesarios para la exportación, desde el punto de vista documental), pero los que derivan de la importación (documentos, costes, impuestos, etc.) son por cuenta y riesgo del comprador.

La compraventa DAP obliga al vendedor a entregar la mercancía en el punto designado, o en su defecto el que escoja el vendedor. Las partes pueden acordar el reparto de los gastos de descarga (que con frecuencia corresponden al vendedor). Al igual que en el término DAT, el vendedor asume toda la gestión documental de la exportación y los costes a ella aparejados.

La compraventa DDP, por último, la que impone más obligaciones al vendedor y menor número de gestiones al comprador, añade sólo un elemento más a la modalidad (con la que comparte el resto de su régimen básico). La gestión de la importación corresponde al

vendedor que, de esta forma, pone idealmente la mercancía en la puerta del comprador, asumiendo todas las gestiones, documentos, impuestos y contratos necesarios para alcanzar ese punto de entrega, en los términos de A6.

## RESUMEN

Para que sea posible el comercio de mercancías es imprescindible que éstas puedan trasladarse desde el punto en el que se fabrican o extraen, hasta aquel en el que se consumirán. El transporte entre un punto y otro, así como el resto de actividades intermedias que pueden ser necesarias se denominan globalmente como logística. De ella forman parte el transporte propiamente dicho, así como una serie de actividades diversas, que no están claramente definidas ni reguladas expresamente, a las que se aludirá en este capítulo. La elección del adecuado medio de transporte y la realización de éste a través de los cauces idóneos son factores imprescindibles para el buen fin del contrato. Otro elemento clave, como se verá, es la utilización del documento de transporte apropiado, ya que su correcta configuración puede condicionar el medio de pago a utilizar. Finalmente, muchas de estas cuestiones quedan resueltas en el contrato mediante la utilización de una sigla que las partes insertan en el contrato y que se denominan INCOTERMS.

## CASO PRÁCTICO FINAL

Somos una cooperativa de grado 2 para la comercialización de vino embotellado de la denominación de origen CHICLANA CITY.

Gracias a las gestiones de apoyo realizadas por la Consejería del ramo que condujo a la asistencia de uno de los socios a una feria internacional en París, hemos recibido una petición de producto desde Cleveland- Ohio- EEUU.

Solicitan nuestro mejor precio CIF Cleveland de 1.200 cajas de auténtico vino moscatel chiclanero, a pagar mediante carta de crédito documentario, confirmado e irrevocable, contra la presentación en nuestro banco de factura comercial, documento de transporte, póliza de seguro de transporte con beneficiario el comprador, certificado de calidad expedido por el Consejo regulador de denominación de origen, todo ello sujeto a 20 días de plazo.

Nuestros socios de producción nos confirman que tienen producto y botellas para satisfacer el pedido tardando solo un día en dejar preparado el pedido completo.

Debemos obtener el mejor precio CIF Cleveland, en un tiempo máximo de servicio de 19 días y para ello, conocemos los siguientes datos:

- 1.- Cajas de 10 botellas con dimensión: 350 x 250 x 200 mm. Peso: 15 Kg. Precio EXW 25€
- 2.- Coste de embalaje para transporte: 25 € por ballet.
- 3.- Coste de estiba por contenedor 20": 240 € (20")
- 4.- Coste de acarreo Algeciras/ Chiclana/ Algeciras: 270 € (20")
- 5.- Manipulación portuaria en terminal: 240 € (20)
- 6.- Despacho de aduanas y gestiones: 30 € (20)
- 7.- Tasa B-3  
Sobre mercancía 2,4 €/ Tn.  
Sobre contenedor 6 € / (20)

8.- Flete Algeciras / Norkfolk (Cleveland) Liner terms TT 16 días 1.650 USD x (20)

CAF- Descuento mercancía paletizada 2 %

Incremento Combustible 5 %

Extensión de conocimiento 29€

10.- Seguro ICC- A- 0,45%

Cambio 1€ = 1 USD

Medidas (20): Útil interior 5600x 2200x 2200

Medidas de paleta Universal: 1200 x 1000

Paleta Europea: 1200 x 800

## CUESTIONES A DEBATE

A) Obtener el mejor precio CIF.

B) Calcular el tiempo mínimo de suministro.

C) SOLUCIÓN

A) Para responder a la obtención del mejor precio CIF, debemos realizar las siguientes consideraciones:

- Al tratarse de un transporte marítimo debemos descartar el uso de otros modos de transporte excepto en la parte de acarreo terrestre entre nuestra factoría y el puerto de embarque.

- Para diseñar una logística eficiente lo primero que debemos calcular es el volumen que ocupa nuestra mercancía, y en función de ese volumen plantear el uso de 1 x20 / 1 x 40 / 2 x 20, lo cual influye en nuestro precio CIF.

Elección de paleta:

1200 X 1000 1200 (350 350 350) 3 y sobran 150 a rellenar con material

UNIVERSAL 1000 (250 250 250 250) 4

Total cajas 12 por plan x 200 (5), pallets de 114 con paleta Es decir 60 Cajas 900Kg. Lo que permite 2 alturas

Elección de Contenedor 20': 10 UNIVERSALES por plan- Total 20 X 60 cjas= 1200 Cajas con 18.000 Kg. De peso

Elegido por más eficiente la paleta UNIVERSAL y el contenedor de 20, procedemos a calcular nuestro mejor precio CIF

EXW	25 €/ Caja x 1200	30.000
Embalaje	25 €/ ballet x 20	500
Estiba	240 € 1x20	240
Acarreo	270 € 1x20	270
Manipulación	125 € 1x20	125

Aduanas	240 € 1x20	240
Certificado	30 € 1 x 20	30
B-3	2,4 € x 18 Tn =43,2 +6 € x 1 Tn= 6	49,20
Flete	1.650 USD/ € 1 x 20 + ( )	1.728,50
(Pall -2% = - 33 CAF +5%=82,50 B/L 29)		
SEMI TOTAL C&F		33.188,70
SEGURO C&F X 110% 36.507,57 x0,45%		164,28
CIF		33.352,98

Por tanto nuestro mejor precio CIF de 1200 cajas de autentico moscatel chicanero es de 33.352.98 €

B) Cálculo de los días de servicio:

1 Embotellado y carga de contenedor.

1 Acarreo

2 Despacho de aduanas y gestión de Terminal

16 Transporte principal.

TOTAL 20 días.

Abajo me permito indicar con unos esquemas la elección de paleta y contenedor

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS y WEBGRÁFICAS

CCI/ICC (Cámara de Comercio Internacional / International Chamber of Commerce), Incoterms 2000. Reglas oficiales de la CCI para la interpretación de términos comerciales, ICC official rules for the interpretation of trade terms, París (ICC publication n.º. 560).

CCI/ICC (Cámara de Comercio Internacional / International Chamber of Commerce), Modelo de la CCI de Contrato de Compraventa Internacional (Productos manufacturados destinados a la reventa), CCI Publicación n.º 556, 2.ª edición, Barcelona, 2004 (contiene además las versiones en inglés y en francés).

CCI/ICC (Cámara de Comercio Internacional / International Chamber of Commerce), INCOTERMS® 2010, Reglas de ICC para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales. ICC rules for the use of domestic and international trade terms, Publicación ICC n.º. 715/S, Barcelona, 2010.

GUERRERO LEBRÓN, M.J., Los documentos de transporte en las Reglas y Usos Uniformes relativos a los créditos documentarios, Madrid, 2001.

AAVV, (coord. MARTÍNEZ SANZ Y PUETZ), Manual de Derecho del transporte, Madrid, 2010.

Fundación de la Innovación Bankinter (2001). RFID: Mitos y realidades.


Fogarty, Blackstone y Hoffman. Production and inventory management. South-Western, Division of Thomson Learning; Edición: 2nd Revised edition (1990).

- Robert B. Handfield, Ernest L. Nichols Jr.. Introduction to Supply Chain Management, 1998.  
 Plan Logistop. Plataforma Tecnológica en Logística Integral, Intermodalidad y Movilidad, Zaragoza, 2008.  
 Pendón, M.A., Los títulos representativos de la mercancía. Marcial Pons, 1998.  
 Pendón, M.A., La Compraventa C.I.F., Civitas, Thomson Reuters, 2011.  
 Ramberg, J., ICC Guide to Incoterms 2010®. ICC Services Publications, 2011.

# ANEXOS

## ANEXO I

Page 1

Shipper (full style and address)		<b>BIMCO BILL OF LADING</b> <b>CODE NAME: GRAINCONBILL</b> To be used for shipments chartered on the GRAINCON Charter			
Consignee (full style and address)					
Notify Party (full style and address)					
<div style="text-align: center; font-size: 2em; opacity: 0.5;">Draft Copy</div>		B/L No.	Reference No.		
		Port of loading			
Vessel		Port of discharge			
<b>PARTICULARS DECLARED BY THE SHIPPER BUT NOT ACKNOWLEDGED BY THE CARRIER</b>					
Shipper's description of cargo			Gross weight, kg		
<p><b>SHIPPED</b> on board the Vessel at the Port of Loading in apparent good order and condition (unless stated otherwise herein) the cargo as specified above, weight, measure, quality, quantity and value unknown, for carriage to the Port of Discharge or so near thereto as the Vessel may safely get, to be delivered in the like good order and condition at the Port of Discharge unto the lawful holder of the Bill of Lading, on payment of freight as indicated to the right.</p>			Issued pursuant to CHARTER PARTY dated: _____ Freight payable in accordance therewith.		
IN WITNESS whereof the Carrier, Master or their Agent has signed the number of original Bills of Lading indicated to the right, all of this tenor and date, any of which being accomplished the others shall be void.			FREIGHT ADVANCE. Received on account of freight: _____		
FOR CONDITIONS OF CARRIAGE SEE PAGE 2			Freight payable at: _____		
Signature ..... Carrier		Number of original Bills of Lading _____			
or, for the Carrier ..... as Master (Master's name/signature)		Place and date of issue _____			
..... as Agents (Agent's name/signature)					

Copyright, published by BIMCO, Copenhagen, 2003

Printed and sold by Fr. G. Knudtzons Bogtrykkeri A/S, Vallensbaekvej 61, DK-2625 Vallensbaek. Fax: +45 4366 0708

**BILL OF LADING**

TO BE USED FOR SHIPMENTS UNDER THE GRAINCON CHARTER  
 CODE NAME: GRAINCONBILL  
 EDITION 2003

**Conditions of Carriage.**

(1) All terms and conditions, liberties and exceptions of the GRAINCON Charter, dated as per Page 1, including the War Risks Clause (Cl. 38) and the Dispute Resolution Clause (Cl. 42), are hereby expressly incorporated. If this Contract covers a transport for which no Charter Party has been agreed, the terms of the GRAINCON Charter shall be deemed to be incorporated in this Bill of Lading.

**(2) General Paramount Clause.**

The International Convention for the Unification of Certain Rules of Law relating to Bills of Lading signed at Brussels on 25 August 1924 ("the Hague Rules") as amended by the Protocol signed at Brussels on 23 February 1968 ("the Hague-Visby Rules") and as enacted in the country of shipment shall apply to this Bill of Lading. When the Hague-Visby Rules are not enacted in the country of shipment, the corresponding legislation of the country of destination shall apply, irrespective of whether such legislation may only regulate outbound shipments.

When there is no enactment of the Hague-Visby Rules in either the country of shipment or in the country of destination, the Hague-Visby Rules shall apply to this Contract save where the Hague Rules as enacted in the country of shipment or if no such enactment is in place, the Hague Rules as enacted in the country of destination apply compulsorily to this Bill of Lading.

The Protocol signed at Brussels on 21 December 1979 ("the SDR Protocol 1979") shall apply where the Hague-Visby Rules apply, whether mandatorily or by this Bill of Lading.

The Carrier shall in no case be responsible for loss of or damage to cargo arising prior to loading, after discharging, or while the cargo is in the charge of another carrier, or with respect to deck cargo and live animals.

**(3) General Average.**

General Average shall be adjusted, stated and settled according to York-Antwerp Rules 1994, or any subsequent modification thereof.

If the adjustment of General Average or the liability for any collision in which the Vessel is involved while performing the carriage under the terms of this Bill of Lading which govern the transportation of the cargo described on Page 1 of this Bill of Lading, falls to be determined in accordance with the law and practice of the United States of America, the following clauses shall apply:

**(4) New Jason Clause.**

In the event of accident, danger, damage or disaster before or after the commencement of the voyage, resulting from any cause whatsoever, whether due to negligence or not, for which, or for the consequence of which, the Carrier is not responsible, by Statute, contract or otherwise, the cargo, shippers, consignees or owners of the cargo shall contribute with the Carrier in general average to the payment of any sacrifices, losses or expenses of a general average nature that may be made or incurred and shall pay salvage and special charges incurred in respect of the cargo.

If a salving vessel is owned or operated by the Carrier, salvage shall be paid for as fully as if the said salving vessel or vessels belonged to strangers. Such deposit as the Carrier, or his agent, may deem sufficient to cover the estimated contribution of the cargo and any salvage and special charges thereon shall, if required, be made by the cargo, shippers, consignees or owners of the cargo to the Carrier before delivery.

**(5) Both-to-Blame Collision Clause.**

If the Vessel comes into collision with another vessel as a result of the negligence of the other vessel and any act, neglect or default of the Master, Mariner, Pilot or the Servants of the Carrier in the navigation or in the management of the Vessel, the owners of the cargo carried hereunder will indemnify the Carrier against all loss or liability to the other or non-carrying vessel or her owners in so far as such loss or liability represents loss of, or damage to, or any claim whatsoever of the owners of the said cargo, paid or payable by the other or non-carrying vessel or her owners to the owners of the said cargo and set-off, recouped or recovered by the other or non-carrying vessel or her owners as part of their claim against the carrying vessel or the Carrier.

The foregoing provisions shall also apply where the owners, operators or those in charge of any vessel or vessels or objects other than, or in addition to, the colliding vessels or objects are at fault in respect of a collision or contact.

For particulars of cargo, freight, destination, etc., see Page 1.

**ANEXO II**

XXX

Shipper's Name and Address		Shipper's Account Number		Not Negotiable <b>Air Waybill</b> issued by		
Consignee's Name and Address		Consignee's Account Number		Copies 1, 2 and 3 of this Air Waybill are originals and have the same validity.		
Issuing Carrier's Agent Name and City		Accounting Information		herein are accepted in apparent good order and condition (except as noted) for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF. ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR ANY OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREON BY THE SHIPPER, AND SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTERMEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a higher value for carriage and paying a supplemental charge if required.		
Agent's IATA Code		Account No.				
Airport of Departure (Addr. of First Carrier) and Requested Routing Reference Number		Optional Shipping Information				
To	By First Carrier	Routing and Destination	to	by	to	
Airport of Destination		Requested Flight/Date		Currency	Declared Value for Carriage	
				Amount of Insurance	Declared Value for Customs	
Handling Information		INSURANCE - If carrier offers insurance, and such insurance is requested in accordance with the conditions thereof, indicate amount to be insured in figures in box marked "Amount of Insurance".				
<b>HOLD FOR PICKUP</b>					SCI	
No. of Pieces RCP	Gross Weight	Rate Class	Chargeable Weight	Rate / Charge	Total	Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions or Volume)
		Commodity Item No.				
Prepaid		Weight Charge	Collect	Other Charges		
		Valuation Charge				
		Tax				
		Total Other Charges Due Agent				
		Total Other Charges Due Carrier				
Total Prepaid		Total Collect	I hereby certify that the particulars on the face hereof are correct and that insofar as any part of the consignment contains dangerous goods. I hereby certify that the contents of this consignment are fully and accurately described above by proper shipping name and are classified, packaged, marked and labeled, and in proper condition for carriage by air according to applicable national governmental regulations.			
Currency Conversion Rates		CC Charges in Dest. Currency	Signature of Shipper or his Agent			
For Carrier's Use only at Destination		Charges at Destination	Total Collect Charges	Executed on (date) at (place) Signature of Issuing Carrier or its Agent		

XXX-





Code Name: "COMBICONBILL"

Shipper

Reference No.

DL No.

**Negotiable  
COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING**

Revised 1995

Consigned to order of

Notify party/address

Place of receipt

Ocean Vessel

Port of loading

Port of discharge

Place of delivery

Freight payable at

Number of original Bills of Lading

Marks and Nos

Quantity and description of goods

Gross weight, kg, Measurement, m<sup>3</sup>

Particulars above declared by Shipper

Freight and charges

RECEIVED the goods in apparent good order and condition and, as far as ascertained by reasonable means of checking, as specified above unless otherwise stated.

The Carrier, in accordance with and to the extent of the provisions contained in this Bill of Lading, and with liberty to sub-contract, undertakes to perform and/or in his own name to procure performance of the combined transport and the delivery of the goods, including all services related thereto, from the place and time of taking the goods in charge to the place and time of delivery and accepts responsibility for such transport and such services.

One of the Bills of Lading must be surrendered duly endorsed in exchange for the goods or delivery order.

IN WITNESS whereof TWO (2) original Bills of Lading have been signed, if not otherwise stated above, one of which being accomplished the others) to be void.

Shippers declared value of

Place and date of issue

subject to payment of above extra charge

Signed for

..... as Carrier

**Note:**  
The Merchant's attention is called to the fact that according to **Articles 12 to 17 and Article 24** of this Bill of Lading, the liability of the Carrier is, in most cases, limited in respect of loss of or damage to the goods and delay.

By

As agent(s) only to the Carrier

**COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING**

Adopted by The Baltic and International Maritime Council in January, 1924 (as revised 1995)

Code Name: "COMBICONBILL"

**1. GENERAL PROVISIONS**

**1. Applicability.**

Notwithstanding the heading "Combined Transport", the provisions set out and referred to in this Bill of Lading shall also apply, if the transport as described in this Bill of Lading is performed by one mode of transport only.

**2. Definitions.**

"Carrier" means the party on whose behalf this Bill of Lading has been signed.  
"Merchant" includes the Shipper, the Receiver, the Consignor, the Consignee, the holder of this Bill of Lading and the owner of the goods.

**3. Carrier's Bill.**

The terms of the Carrier's applicable Tariff and the date of shipment are incorporated herein. Consistent with the provisions of the applicable Tariff and available from the Carrier upon request, the carrier's responsibility under this Bill of Lading and the applicable Tariff, the carrier's liability shall prevail.

**4. Time Bar.**

All liability whatsoever of the Carrier shall cease unless suit is brought within 9 months after delivery of the goods or the date when the goods should have been delivered.

**5. Law and Jurisdiction.**

Disputes arising under this Bill of Lading shall be determined by the courts and in accordance with the law of the place where the Carrier has his principal place of business.

**6. PERFORMANCE OF THE CONTRACT**

**6. Methods and Routes of Transportation.**  
(1) The Carrier is entitled to perform the transport and all services related thereto in any reasonable manner and by any reasonable means, methods and routes.  
(2) In accordance herewith, for instance, in the event of damage by sea, vessels may sail with or without pilot, undergo repairs, adjust equipment, stop and tow vessels in all situations.

**7. Optional Stowage**

(1) Goods may be stowed by the Carrier by means of containers, trailers, transportable tanks, tanks, pallets, or similar articles of transport used in a reasonable manner and by any reasonable means, methods and routes, whether stowed by the Carrier or received by him in a closed condition from the Merchant, may be carried on or under deck without notice to the Merchant.

**8. Warranties etc. Affecting Performance.**

(1) The Carrier shall use reasonable endeavours to complete the transport and to deliver the goods at the place designated for delivery.  
(2) If at any time the performance of the contract as indicated by this Bill of Lading is or will be affected by any hindrance, risk, delay, difficulty or discharge of whatsoever kind, and if by virtue of **Article 10** the Carrier has no duty to complete the performance of the contract, the Carrier (whether the transport is commenced) may elect to:  
(a) treat the performance of the contract as terminated and place the goods at the Merchant's disposal at any place which the Carrier shall deem safe and convenient; or  
(b) deliver the goods at the place designated for delivery.  
(3) If the goods are not taken delivery of by the Merchant within a reasonable time after the Carrier has called upon him to take delivery, the Carrier shall be at liberty to put the goods in safe custody on behalf of the Merchant at the latter's risk and expense.  
(4) In any event the Carrier shall be entitled to full freight for goods received for transportation and additional compensation for extra costs resulting from the circumstances referred to above.

**9. CARRIER'S LIABILITY**

**9. Basic Liability.**  
(1) The Carrier shall be liable for loss of or damage to the

goods occurring between the time when he receives the goods into his charge and the time of delivery.

(2) The Carrier shall be responsible for the acts and omissions of any person of whose services he makes use for the performance of the contract of carriage evidenced by this Bill of Lading.

(3) The Carrier shall, however, be relieved of liability for any loss or damage if such loss or damage arose or resulted from:

- (a) The wrongful act or neglect of the Merchant;
- (b) Compliance with the instructions of the person entitled to give them;
- (c) The lack of, or defective condition of packing in the case of goods which, by their nature, are liable to average or to be damaged when not packed or when not properly packed;
- (d) Loading, unloading, stowage, securing, tallying, tallying, unloading or discharge of the goods by or on behalf of the Merchant;
- (e) Inherent vice of the goods;
- (f) The naturally inherent liability of the goods or condition of the goods, counting or unloading;
- (g) Stowage, lashing, dunnage or restraints of labour from whatever cause whether partial or general;
- (h) Any cause or event which the Carrier could not avoid and the consequences of which he could not prevent by the exercise of reasonable diligence.

(4) Where under **Article 9 (3)** the Carrier is not under any liability in respect of some of the factors causing the loss or damage, he shall only be liable to the extent that those factors for which he is liable under this Article have contributed to the loss or damage.  
(5) The burden of proving that the loss or damage was due to one or more of the causes or events, specified in (a), (b) and (h) of **Article 9 (3)** shall rest upon the Carrier.  
(6) When the Carrier establishes that in the circumstances of the case, the loss or damage could be attributed to one or more of the causes or events, specified in (c) to (g) of **Article 9 (3)**, it shall be presumed that it was so caused. The Merchant shall, however, be entitled to prove that the loss or damage was not, in fact, caused wholly or partly by one or more of the causes or events.

**10. Amount of Compensation**

(1) When the Carrier is liable for compensation in respect of loss of or damage to the goods, such compensation shall be calculated by reference to the value of such goods at the place and time they are delivered to the Merchant in accordance with the contract or should have been so delivered.  
(2) The value of the goods shall be fixed according to the commodity exchange price or, if there be no such price, according to the current market price or, if there be no commodity exchange price or current market price, by reference to the normal value of goods of the same kind and quality.  
(3) Compensation shall not, however, exceed two Special Drawing Rights per kilogramme of gross weight of the goods lost or damaged.  
(4) Higher compensation may be claimed only when, with the consent of the Carrier, the value of the goods declared by the Shipper which exceeds the value set down in the Bill of Lading has been indicated on the face of the Bill of Lading at the place specified in this Bill of Lading and the declared value shall be substituted for the limit.

**11. Special Provisions for Liability and Compensation**

(1) Notwithstanding anything provided for in **Articles 9** and **10** of this Bill of Lading, it can be proved when the loss or damage occurred, the Carrier and the Merchant shall, in the liability of the Carrier, be entitled to require such liability to be determined by the provisions contained in any international convention or national law, which provisions:  
(a) cannot be departed from by private contract, to the detriment of the claimant; and  
(b) would have applied if the Merchant had made a separate and direct contract with the Carrier in respect of the particular stage of transport when the loss or damage occurred and received as evidence thereof any particular document which must be issued if such international convention or national law shall apply.  
(2) Insofar as there is no mandatory law applying to

carriage by sea by virtue of the provisions of **sub-article 11**

(1), the liability of the Carrier in respect of any carriage by sea shall be determined by the International Convention, Copenhagen 1924 as amended by the Protocol signed at Brussels on February 23rd 1967 - The Hague/Visby Rules. The Hague/Visby Rules shall also determine the liability of the Carrier in respect of carriage by inland waterways as if such carriage were carriage by sea. Furthermore, they shall apply to all goods, whether carried on deck or under deck.

**12. Delay, Consequential Loss, etc.**

If the Carrier is held liable in respect of delay, consequential loss or damage other than loss of or damage to the goods, the liability of the Carrier shall be limited to the freight for the transport covered by this Bill of Lading, or to the value of the goods, as determined in **Article 10**, whichever is the lower.

**13. Nature of Loss of or Damage to the Goods**

(1) Where there is loss of or damage to the goods, specifying the general nature of such loss or damage, is given in writing by the Merchant to the Carrier when the goods are handed over to the Merchant, such handing over is prima facie evidence of the delivery by the Carrier of the goods as described in this Bill of Lading.  
(2) Where the loss or damage is not apparent, the same prima facie effect shall apply if notice in writing is not given within three (3) consecutive days after the day when the goods were handed over to the Merchant.

**14. Definitions and Limits for the Carrier, Servants, etc.**

(1) The definition and limits of liability provided for in this Bill of Lading shall apply in any action against the Carrier for loss or damage to the goods whether the action can be founded in contract or in tort.  
(2) The Carrier shall not be entitled to the benefit of the limitation of liability provided for in **Article 10**, if it is proved that the loss or damage resulted from a personal act or omission of the Carrier done with intent to cause such loss or damage or recklessness and with knowledge that damage would probably result.  
(3) The Merchant undertakes that no claim shall be made against any servant, agent or other person whose services the Carrier has used in order to perform this Contract and if any claim should nevertheless be made, to indemnify the Carrier against all consequences thereof.  
(4) However, the provisions of this Bill of Lading apply whenever claims relating to the performance of the Contract are made against any servant, agent or other person whose services the Carrier has used in order to perform this Contract, whether such claims are founded in contract or in tort. In entering into this Contract, the Carrier, to the extent of such provisions, does so not only on his own behalf but also as agent or trustee for such persons. The aggregate liability of the Carrier and such persons shall not exceed the limits in **Articles 10, 11 and 12**, respectively.

**15. DESCRIPTION OF GOODS**

**15. Carrier's Responsibility.**  
The Merchant, by signing this Bill of Lading, shall be prima facie evidence of the taking in charge by the Carrier of the goods as described in the Bill of Lading unless a contrary indication, such as "Shipper's weight, lead and count", "Merchant's packed container" or other expressions, have been made in the present bill or superimposed on the Bill of Lading. Proof to the contrary shall not be admissible when the Bill of Lading has been transferred, or the equivalent electronic data interchange message has been transmitted to and acknowledged by the Consignee who in good faith has acted and acted in good faith.

**16. Shipper's Responsibility.**

The Shipper shall be deemed to have guaranteed to the Carrier the accuracy, at the time the goods were taken in charge by the Carrier, of the description of the goods, marks, number, quantity and weight, as furnished by him, and the Shipper shall defend, indemnify and hold harmless the Carrier against all loss, damage and expenses arising or resulting from inaccuracies in or inadequacy of such particulars. The right of the Carrier to such indemnity shall in no way limit his responsibility and liability under this Bill of

**COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING**

Adopted by The Baltic and International Maritime Council in January, 1971 (as revised 1995)

Code Name: "COMBICONBILL"

Lading to any person other than the Shipper. The Shipper shall remain liable even if the Bill of Lading has been transferred to him.

**17. Shipper-packed Containers, etc.**  
 (1) If a container has not been filled, packed or closed by the Carrier, the Carrier shall not be liable for any loss of or damage to its contents and the Merchant shall cover any loss or expense incurred by the Carrier if such loss, damage or expense has been caused by:  
 (a) negligent filling, packing or closing of the container;  
 (b) the contents being unsuitable for carriage in container; or  
 (c) the unsuitability or defective condition of the container unless the container has been supplied by the Carrier and the unsuitability or defective condition would not have been apparent upon reasonable inspection at or prior to the time when the container was filled, packed or closed.  
 (2) The provisions of **Clause 17** shall not apply with respect to broken, transportable tanks, bats and pallets which have not been filled, packed or closed by the Carrier.  
 (3) The Carrier does not accept liability for damage due to the unsuitability or defective condition of reefer equipment or tanks, supplied by the Merchant.

**18. Dangerous Goods.**  
 (1) The Merchant shall comply with all internationally recognized requirements as to rules which apply according to national law or by reason of international Convention, relating to the carriage of goods of a dangerous nature, and shall in any event inform the Carrier in writing of the exact nature of the danger before goods of a dangerous nature are taken into charge by the Carrier and indicate to him, if need be, the precautions to be taken.  
 (2) Goods of a dangerous nature which the Carrier did not know were dangerous, may, at any time or place, be unloaded, destroyed or rendered harmless, without Compensation, further, the Merchant shall be liable for all expenses, loss or damage arising out of their handling over for carriage or of their carriage.  
 (3) If any goods shipped with the knowledge of the Carrier as to their dangerous nature shall become a danger

to any person or property, they may in the manner be loaded at any place or destroyed or rendered innocuous by the Carrier without liability on the part of the Carrier except in General Average, if any.

**19. Return of Containers**  
 (1) For the purpose of this Clause the Consignee shall mean the person who concludes this Contract with the Carrier and the Consignee shall mean the person entitled to receive the goods from the Carrier.  
 (2) Containers, pallets or similar articles of transport supplied by or on behalf of the Carrier shall be returned to the Carrier in the same order and condition as handed over to the Merchant, normal wear and tear excepted, with interiors clean and within the time prescribed in the Carrier's tariff or equivalent.  
 (3) The Consignee shall be liable for any loss of, damage to, or delay, including demurrage, of such articles, incurred during the period between handing over to the Consignee and return to the Carrier.

**V. FREIGHT AND LIEN**  
**20. Freight.**  
 (1) Freight shall be deemed earned when the goods have been taken in charge by the Carrier and shall be paid in any event.  
 (2) The Merchant's attention is drawn to the stipulations concerning currency in which the freight and charges are to be paid, rate of exchange, devaluation and other contingencies relative to freight and charges in the relevant tariff conditions. If no such stipulation as to devaluation exists, or if applicable the following shall apply:  
 If the currency in which freight and charges are quoted is devalued between the date of the freight agreement and the date when the freight and charges are paid, then all freight and charges shall be automatically and immediately increased in proportion to the extent of the devaluation of the said currency.

(3) For the purpose of verifying the freight basis, the Carrier reserves the right to have the contents of containers, tanks or similar articles of transport inspected in order to ascertain the weight, measurement, value, or nature of the goods.

**21. Lien.**  
 The Carrier shall have a lien on the goods for any amount due under this Contract and for the costs of recovering the same, and may subrogate itself in any reasonable manner, including sale or disposal of the goods.

**VI. MISCELLANEOUS PROVISIONS**  
**22. General Average.**  
 (1) General Average shall be adjusted at any port or place of the Carrier's option, and in the absence of agreement, the York-Antwerp Rules 1950, as amended, shall apply, the New York Clause as approved by BIMCO to be considered incorporated herein.  
 (2) Such security including a cash deposit as the Carrier may deem sufficient to cover the estimated contribution of the goods and any salvage and special charges thereon, shall, if required, be submitted to the Carrier prior to delivery of the goods.

**23. Both-to-Bleed Collision Clause.**  
 The Both-to-Bleed Collision Clause as adopted by BIMCO shall be considered incorporated herein.

**24. U.S. Trade.**  
 (1) In case the contract evidenced by this Bill of Lading is subject to the Carriage of Goods by Sea Act of the United States of America, 1924 (U.S. COGSA) then the provisions stated in the said Act shall govern before loading and after discharge and throughout the entire time the goods are in the Carrier's custody.  
 (2) If the U.S. COGSA applies, and unless the nature and value of the goods have been declared by the shipper before the goods have been handed over to the Carrier and inserted in this Bill of Lading, the Carrier shall in no event be or become liable for any loss of or damage to the goods in an amount exceeding USD 500 per package or customary freight unit.

Code Name: "COMBICONWAYBILL"

Shipper

Reference No.



**COMBINED TRANSPORT SEA WAYBILL**

Issued by The Baltic and International Maritime Council (BIMCO), subject to the CMI Uniform Rules for Sea Waybills

Issued 1995

Consignee (not to order)

Notify party/address

Draft Copy

Place of receipt

Ocean Vessel

Port of loading

Port of discharge

Place of delivery

Freight payable at

Marks and Nos.

Quantity and description of goods

Gross weight, kg, Measurement, m<sup>3</sup>

NON-NEGOTIABLE  
 Draft Copy

WORKING COPY

Particulars above declared by Shipper

Freight and charges	RECEIVED the goods in apparent good order and condition and, as far as ascertained by reasonable means of checking, as specified above unless otherwise stated.  The Carrier, in accordance with and to the extent of the provisions contained in this Sea Waybill, and with liberty to sub-contract, undertakes to perform and/or in his own name to procure performance of the multimodal transport and the delivery of the goods, including all services related thereto, from the place and time of taking the goods in charge to the place and time of delivery and accepts responsibility for such transport and such services.  The Shipper shall be entitled to transfer right of control of the cargo to the Consignee, the exercise of such option to be noted on this Sea Waybill and to be made no later than the receipt of the cargo by the Carrier.
Shipper's declared value of _____  subject to payment of above extra charge.  <b>Note:</b> The Merchant's attention is called to the fact that according to Clauses 10 to 12 and Clause 24 of this Sea Waybill, the liability of the Carrier is, in most cases, limited in respect of loss of or damage to the goods and delay.	Place and date of issue  Signed for _____ as Carrier  by _____  As agent(s) only to the Carrier

Copyright, published by The Baltic and International Maritime Council (BIMCO), Copenhagen, 1995

Printed by the BIMCO Charter Party Editor

p.10