

Las decisiones en torno a la estrategia internacional de marcas tratan cuestiones como la selección de marcas internacionales y el empleo de una marca global o su adaptación a los diferentes mercados.

Antes de seleccionar una marca internacional la empresa debe realizar una investigación de mercados y elegir la que se considere idónea. Las recomendaciones estratégicas para la elección de marca internacional incluyen elementos comunes a las clásicas para las marcas destinadas al mercado doméstico, tales como que sea eufónica, fácil de recordar y de pronunciar, o que la ideografía tenga connotaciones positivas, entre otras. Sin embargo, cuando se trata de marcas internacionales se añaden elementos como el prestigio internacional de la marca, la posible fuerza que tenga su identificación con el mercado de origen, su significado en nuevos contextos culturales, e incluso los denominados nombres "con suerte", es decir, elementos de la marca que son apreciados por los consumidores como favorables. Este sería el caso del número ocho en el mercado chino, dada que según la numerología china tiene un significado favorable para la buena fortuna. De hecho, justo a la entrada de la Bolsa de Hong Kong hay una gran escultura del número ocho presidiendo la plaza.

En Europa es frecuente que los nombres de las marcas no tengan significado en sí mismos y pocos consumidores son conscientes de sus orígenes, pero para los consumidores chinos sí es importante saber su significado (Czinkota y Ronkainen, 2008). Además, en muchos países asiáticos el impacto visual de la escritura de la marca es muy importante, realizando casi las funciones del logotipo.

Una de las decisiones importantes relativas a la marca es el uso de una estrategia de marca global o de marcas locales; es decir, si utilizar una misma marca para todos los mercados, o diferentes marcas según las características particulares de los distintos mercados.

Entre los factores determinantes para tomar la decisión de qué estrategia emplear podemos diferenciar entre los internos de la empresa, como su orientación estratégica internacional, y los externos, como el entorno. En ocasiones, algunos de estos motivos externos a las propias empresas, como la existencia de marcas comerciales de difícil pronunciación, que pierden su sentido en otra lengua, o tienen significados negativos o peyorativos en otros idiomas, imposibilitan desarrollar una estrategia de marca única o global. Este es el caso de la marca "Nike", internacionalmente reconocida, pero rechazada en Qatar y Arabia Saudí debido a que en árabe esta palabra tiene connotaciones sexuales vulgares (García, 2002). En cualquier caso, la globalización de los mercados está llevando a la proliferación de marcas muy internacionalizadas, y al desarrollo de marcas comerciales que minimicen las posibles barreras de los mercados, facilitando su transferibilidad. Esta tendencia a impulsar la creación de marcas globales se ha visto reforzada por diferentes factores, como la aparición de nuevos mercados emergentes, la creciente movilidad internacional de los clientes, o la globalización de los distribuidores y de los medios de comunicación, (Douglas, 2001).

Las principales ventajas de utilizar una estrategia de marca global son la posibilidad de obtener economías de escala y una mayor identificación del producto a nivel internacional. Aaker y Joachimsthaler (1999) señalan las siguientes ventajas: mejor percepción sobre la calidad de los productos en los diferentes mercados, eficiencias en coordinación y en costes de comunicación y promoción, y mayor facilidad de entrada a los canales de distribución. No obstante, en determinadas ocasiones es preferible desarrollar una estrategia de marcas locales, pues los beneficios alcanzados al adaptar la marca a los mercados son superiores al incremento en los costes de diseño, lanzamiento y promoción de la nueva marca.

Cerviño (2011) identifica cuatro posibles estrategias para la creación de marcas globales:

- La extensión geográfica gradual de la marca en todos los mercados. Prevalece una notable homogeneidad.
- Lanzamiento simultáneo de la marca en varios países. Es el caso de multinacionales que crean marcas nuevas para un mercado objetivo internacional.
- Adquisición de marcas locales y unificación posterior de las carteras de marca.
- Establecimiento de una alianza de marca temporal con una marca notoria de ese mercado.

En general, puede hablarse de las siguientes estrategias internacionales de marca:

- Utilizar un mismo nombre de marca para todos los mercados donde opere la empresa. Puede ser el caso de marcas renombradas, sin conflicto con los entornos culturales locales.
- Modificar el nombre de la marca para cada mercado. En ocasiones, esta estrategia puede utilizarse para soltar el lastre del efecto "made in" en un mercado determinado.
- Emplear diferentes marcas para diferentes mercados. Puede ser porque la marca tiene connotaciones diferentes en otro idioma, ya está registrada, o se pretende que sea percibida como una marca local. También es el caso de la adquisición de una empresa con marcas reconocidas.
- Emplear el nombre de la empresa como nombre de marca. Se trata de trabajar bajo un paraguas corporativo. Sería también el caso de las marcas verticales.

Finalmente, es importante proteger la marca en los diferentes mercados en los que se tenga previsto comercializar los productos. La legislación y el proceso de registro de marcas pueden ser muy diferentes de unos países a otros, por lo que la empresa debe buscar asesoramiento. Llegados a este punto, es conveniente diferenciar entre imitación y falsificación. La primera se trataría de la fabricación de copias del producto original, es decir, cualquier marca que se parezca a otra ya registrada y que podría generar confusión o error. En estos casos, en general, se puede llegar a considerar, como mucho, una infracción. El caso de la falsificación es diferente, pues está considerada delito y consiste en buscar una identificación fraudulenta con la marca original siendo, muchas veces, prácticamente indistinguibles. Últimamente, está aumentando la denominada "piratería de marcas", consistente en anticiparse al registro de una determinada marca en los mercados potenciales de una empresa, con el propósito de negociar con ella su venta.

### 3.1.3. ESTANDARIZACIÓN VERSUS ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO INTERNACIONAL

Se trata de uno de los debates clásicos en marketing internacional. La estandarización consiste en comercializar en mercados internacionales el mismo producto y con la misma estrategia de marketing que en el mercado doméstico. Por su parte, con la estrategia de adaptación la empresa busca optimizar su oferta a los diferentes mercados, acomodándola a sus gustos y características. La adaptación puede ir desde la realización de pequeñas modificaciones en el producto, hasta el diseño de una estrategia de comercialización diferente o incluso la oferta de una versión distinta del producto.

Entre los elementos considerados para optar por una u otra estrategia podemos citar: la naturaleza del producto, el ciclo de vida internacional del producto, los requerimientos

legales, la competencia, las exigencias de los agentes comercializadores, el entorno físico, el tipo y condiciones del mercado y, lógicamente, la relación costo/beneficio. Como puede comprobarse, habría que diferenciar entre una adaptación voluntaria por parte de la empresa, o una adaptación obligatoria.

La estrategia de estandarización suele recomendarse cuando existe un alto grado de homogenización en los gustos y demanda de los consumidores, así como para productos industriales. Sus principales ventajas son las economías de escala, tanto en producción, como en gestión y marketing, y la obtención de una imagen consistente y coherente a nivel internacional.

Por su parte, la estrategia de adaptación del producto es recomendable cuando existen diferencias significativas en el comportamiento o demanda de los consumidores en los distintos mercados, o en las condiciones de uso de los productos, así como en aquellos casos en los que así lo exige la legislación sobre composición o modo de presentación de los productos. La estrategia de adaptación requiere una mayor disponibilidad de recursos, por lo que hay que valorar si realmente el esfuerzo aportará mayor rentabilidad a la empresa.

Cada una de las dos opciones estratégicas consideradas presentan una serie de ventajas e inconvenientes, si bien es cierto que, normalmente, las empresas no se sitúan en estas posiciones extremas, sino que se inclinan por estrategias intermedias que mantengan los elementos comunes entre los mercados y diferencien aquellos elementos que sean real y significativamente distintos. Con estas estrategias intermedias se busca conseguir, por un lado las economías de escala y las ventajas de la uniformidad en la estrategia de producto que proporcionan las estrategias estandarizadas o globales, y por otro lado la mayor efectividad y personalización de la oferta de las estrategias de adaptación a los mercados o diferenciadas, que permite una mayor satisfacción de las necesidades concretas de los consumidores de cada mercado. Empresas como McDonald's desarrollan una estrategia de estandarización, pero algunos de sus productos tienen determinados niveles de adaptación a los mercados, como la introducción del pollo *Tatsuta* en Japón, adaptado al gusto local al estar cocinado con salsa de soja, o la *McAloo Tikki* Burger en India, un sandwich vegetariano con especias.

La política de planificación y desarrollo del producto debe estar integrada en la estrategia de marketing internacional de la empresa y los objetivos deben quedar bien definidos. En líneas generales, las empresas que operan en mercados internacionales podrán optar por una estrategia de desarrollo de la línea de productos internacional basada en una extensión de los productos comercializados en el mercado doméstico, por la introducción de nuevos productos, por la creación de nuevos usos para el mismo producto, por la modificación de algunas de sus características, como se vio anteriormente, o incluso por no comercializar determinados productos en los mercados exteriores. Normalmente las estrategias de las empresas combinan estas diferentes opciones llevando a cabo distintas políticas de producto en distintos mercados.

### 3.1.4. DETERMINANTES DEL MIX PRODUCTO/MERCADO

La empresa debe fijar el mix de productos que puede ofrecer a los diferentes mercados, de forma que optimice sus resultados. Es decir, tomará la decisión sobre qué productos o líneas de productos introducirá en cada uno de los mercados, si optará por introducir todo el surtido de productos comercializado en el mercado doméstico, o sólo una parte de ellos.

Todos los productos tienen un ciclo de vida que puede ser diferente en cada mercado. Por ello, un producto que en el mercado doméstico se encuentra en su fase de declive, puede ser introducido, tal vez con algunas modificaciones, en un mercado exterior en el que se encontrará en una fase distinta de su ciclo de vida. Así, para definir su mix de producto/mercado la empresa deberá realizar un análisis en profundidad de su cartera de productos. Una correcta decisión en el mix de productos para cada país o grupo de mercados puede ser una de las claves para su éxito en los mercados internacionales.

Los factores determinantes en las decisiones sobre el mix de producto/mercado pueden clasificarse en internos y externos, según el tipo de control que pueda ejercer la empresa sobre ellos.

#### 3.1.4.1. Factores internos

Entre los factores internos, es decir, aquellos sobre los cuales la empresa puede tener un determinado control, encontramos: los objetivos de la empresa, sus recursos, sus expectativas de beneficio y el modo de entrada en los mercados internacionales.

Los objetivos de la empresa para su internacionalización pueden ser muy variados: buscar economías de escala, aprovechar su capacidad productiva ociosa, dar salida a excedentes, diversificar riesgos, hacer frente a la competencia, etc. Estos objetivos tendrán consecuencias lógicas en la definición del producto/mercado.

Los recursos e infraestructuras de la empresa determinan la amplitud de productos a comercializar y su capacidad de entrada a los mercados internacionales. Si los recursos son limitados, la empresa deberá optar por entrar sólo en los mercados más accesibles.

La expectativa de beneficio también servirá para definir los productos y mercados que recibirán una atención prioritaria por parte de la empresa. Generalmente, la búsqueda de unos beneficios potenciales más elevados suele conllevar asumir mayores riesgos. Si la empresa tiene una mayor aversión al riesgo, es probable que opte por un mix de producto/mercado más conservador, aún a costa de menores beneficios potenciales. Para la elección de los productos y mercados se tendrá en cuenta, por tanto, su rentabilidad y riesgo potenciales, en función del grado de adaptación exigido.

Finalmente, el modo de entrada de la empresa en los mercados exteriores tiene una gran repercusión en su libertad de elección sobre su estrategia de producto/mercado. Si la empresa accede mediante venta directa, por ejemplo exportaciones o sucursales propias, el poder de decisión será sólo suyo, atendiendo al resto de factores determinantes. Sin embargo, cuando la empresa opta por un modo de entrada basado en la colaboración con otras empresas, como la joint venture o el piggy back, la decisión deberá ser compartida.

#### 3.1.4.2. Factores externos

Los determinantes o factores externos de la elección del mix producto/mercado son numerosos. En primer lugar, el tipo de demanda de los consumidores, es decir, sus necesidades, gustos, hábitos, etc. Por otro lado, la competencia, pues la empresa debe conocer cuáles son sus competidores directos en cada una de las posibles líneas de productos, así como cuál es su ventaja competitiva en cada mercado. Las exigencias legales sobre los productos, ya sean técnicas, sanitarias, medioambientales, así como posibles aranceles u otras barreras a la importación, pueden incentivar la comercialización de un determinado producto en un mercado. Otros factores, como las infraestructuras en el mercado exterior, los canales de

distribución existentes, o su nivel de desarrollo económico, también jugarán un importante papel como determinantes de la estrategia a emplear por parte de la empresa, al facilitar o dificultar la comercialización de sus productos.

Finalmente, y de acuerdo a la teoría del ciclo de vida internacional del producto, éste se comercializará en primer lugar en el país de origen, es decir, el mercado doméstico, para pasar ser introducido, posteriormente, en los mercados con mayor desarrollo económico. En su última etapa, el producto entrará por fin en los países menos desarrollados.

### 3.1.5. CICLO DE VIDA INTERNACIONAL DEL PRODUCTO

La teoría sobre el denominado ciclo internacional del producto (CVI) desarrollada por Vernon en 1966, se refiere al papel de la innovación en la comercialización del producto. Debido a la existencia de diferentes grados de innovación de las industrias locales y a los niveles de difusión de los productos en los mercados menos desarrollados, el ciclo de vida internacional del producto se puede ir extendiendo, superponiendo ciclos sucesivos en los países menos desarrollados. Así, un producto que ya ha sido desplazado de los países más desarrollados, se puede vender en los países de menor desarrollo.

Las diferentes etapas por las que puede pasar un producto nuevo son las siguientes:

- Producción en el país de origen de la empresa innovadora. En la primera etapa del producto los métodos de producción y el diseño van cambiando; los fabricantes deben mejorar continuamente para adaptarse a la exigente demanda del mercado doméstico, por lo que las empresas necesitan realizar una importante inversión en I+D+i, algo que resulta más factible cuando se encuentran en países altamente industrializados. Así, durante un tiempo, los únicos fabricantes serán empresas de estos países, que iniciarán la exportación. Es decir, el país industrializado domina el mercado y comienza a exportar.
- Deslocalización de la producción. Los clientes extranjeros, especialmente los residentes en países más desarrollados, tienen suficiente poder adquisitivo para comprar el producto y aumentan su demanda. El volumen de exportaciones crece hasta alcanzar un punto en el que puede resultar rentable comenzar a producir en el extranjero, ya sea a través de filiales o de licencias de fabricación.
- Inicio de la competencia extranjera en el mercado exportador. Los fabricantes extranjeros adquieren suficientes conocimientos y experiencia por lo que sus costes se ven reducidos. El mercado doméstico comienza a saturarse y deben buscar alternativas. En esta etapa, por tanto, las empresas extranjeras compiten con los mercados exportadores.
- Competencia en el propio país de origen de la empresa innovadora. Las empresas extranjeras logran alcanzar economía de escala gracias a las ventas en sus mercados locales y en el extranjero. De esta manera, pueden competir con las empresas del país originalmente exportador, que terminará adquiriendo el producto mediante importaciones. Es decir, en el momento en que los países en vías de desarrollo cuentan con la tecnología apropiada, al tener uno costes salariales más bajos, adquieren una ventaja en coste sobre los países más desarrollados.

## 3.2. PRECIO INTERNACIONAL

El precio tiene un impacto claro sobre las ventas de la empresa y sobre su rentabilidad. De hecho, es la única variable del marketing mix que genera ingresos directamente. Además, es una variable que permite reaccionar de forma rápida ante la competencia y los posibles cambios en el mercado, teniendo un efecto casi inmediato sobre los consumidores. Por otro lado, y dada la asociación precio-calidad, el precio tiene una influencia directa sobre la imagen del producto y la percepción de la marca.

La estrategia de precio internacional deberá resolver cuestiones como:

- ¿Cuáles son los determinantes que debemos considerar para la fijación de los precios en los mercados exteriores?
- ¿Qué tipo de estrategia emplearemos? ¿Estandarizaremos precios u optaremos por adaptarlos a los diferentes mercados?
- ¿Es coherente nuestra política de precio internacional con nuestra estrategia de posicionamiento?
- ¿Cómo vamos a realizar la coordinación internacional de precios entre países y cómo gestionaremos los precios internos de transferencia?

### 3.2.1. DETERMINANTES DEL PRECIO INTERNACIONAL

El proceso de fijación de precios internacionales es complejo, dado que el número de variables que intervienen es considerablemente superior al del mercado doméstico. Los determinantes del precio para los mercados exteriores incluyen, además de los habituales para el mercado doméstico, como son los costes, la demanda y la competencia, variables tales como los objetivos empresariales, el posicionamiento internacional o la regulación vigente en los mercados. Además, habrán de tenerse en cuenta los costes logísticos derivados del transporte y la documentación exigida, y los costes de distribución, como consecuencia del papel desarrollado por los intermediarios en función del modo de entrada seleccionado por la empresa.

Los factores determinantes del precio internacional pueden agruparse en aquellos relacionados con la propia empresa, el mercado, o el producto; por otro lado, nos encontramos con los denominados factores comparativos, que pueden servir de referencia para la fijación del precio.

#### 3.2.1.1. Factores controlables por la empresa

Aquí incluimos los costes, los objetivos empresariales y el marketing mix.

Los costes son determinantes para establecer los precios. La empresa debe realizar un análisis de su estructura de costes en profundidad, incluyendo tanto los de fabricación del producto, como los de su comercialización en mercados internacionales. Los costes totales de exportación suelen ser mayores que los del mercado doméstico, pues incluyen elementos adicionales, como transporte, intermediarios, aranceles, etc.

La formación de costes de un producto exportable suele incluir: costes fijos a imputar, como las materias primas, la mano de obra, suministros, gastos de estructura, parte alícuota de los gastos generales; costes estructurales, principalmente investigación de mercados y gestión internacional; costes variables, como la red comercial exterior y los servicios y

garantías ofrecidos; costes financieros, la intervención bancaria en operativa internacional y, en su caso, la cobertura del riesgo de cambio; y los costes de adaptación y homologación del producto a los mercados internacionales, si la empresa decide no estandarizar.

Los objetivos establecidos por la empresa para su internacionalización también tienen influencia en el precio internacional. Si bien a largo plazo, el objetivo último debe ser el mayor beneficio posible, a corto plazo la empresa puede perseguir otros propósitos. Por ejemplo, si la empresa busca fundamentalmente la obtención de economías de escala, los precios pueden ser más bajos. Los objetivos pueden, además, variar de un mercado a otro. De este modo, puede estar interesada en tener presencia en un determinado mercado, por imagen, incluso aunque la rentabilidad no sea muy alta, o pretender mantenerse en un mercado a la espera de rentabilidad futura, o contrarrestar los movimientos de la competencia, etc.

Finalmente, los precios deben fijarse atendiendo a las otras variables del marketing mix internacional. Por un lado, porque debe existir coherencia entre dichas variables. Si el precio internacional del producto no está en sintonía con la calidad del producto ofertado, el diseño de su envase, su imagen de marca, o el mensaje promocional, estaremos enviando al mercado un mensaje muy confuso. Las decisiones estratégicas sobre cada variable del marketing mix deben servir de refuerzo de las demás.

Pero además, dependiendo de la estrategia de marketing mix de la empresa, la repercusión en los costes será distinta, lo que influirá en la fijación de precios. Por ejemplo, la selección del modo de entrada en los mercados exteriores y de los canales de distribución empleados afectará a los costes del producto, lo que tendrá una posible repercusión en sus precios internacionales.

### 3.2.1.2. Factores relativos a los mercados exteriores

Nos referimos a la demanda, la competencia, las limitaciones políticas y legales, las leyes antidumping, los tipos de cambio y el efecto marca país.

Los consumidores de diferentes mercados internacionales pueden valorar de forma muy distinta un mismo producto. Las características socioculturales desempeñan aquí un importante papel, ejerciendo una fuerte influencia sobre las necesidades y utilidades por parte de los potenciales clientes.

Entre las variables que condicionan en mayor medida la fijación de precios se encuentra la competencia. Si bien no deberemos olvidar los objetivos de posicionamiento de la empresa, es evidente que cuanto más similares sean nuestros productos a los de la competencia, o cuanto menor sea la diferenciación percibida por los consumidores, más importancia tendrán los precios de los competidores.

Para establecer los precios internacionales se deben considerar también las limitaciones políticas y legales impuestas por los mercados. Las barreras al comercio exterior, más concretamente a la importación de productos, como las tarifas arancelarias o los contingentes, son medidas de tipo proteccionista, que tratan de beneficiar a la industria nacional encareciendo el coste del producto del exportador y, por tanto, sus precios, de manera que la industria y la producción nacional puedan salir beneficiadas. Algunos gobiernos llegan incluso a no conceder licencias de importación si consideran demasiado extremos los precios del exportador.

Una de las posibles limitaciones legales a la libre fijación de precios internacionales son las leyes antidumping. El dumping consiste en la práctica de vender en el mercado exterior a un

precio más barato que en el mercado doméstico, o por debajo del coste real. En la mayoría de los países existe una legislación antidumping, que suele establecer un precio mínimo. El dumping está considerado como una práctica desleal del comercio internacional, por lo que puede ser denunciada antes las autoridades pertinentes en el país importador. Si el país exportador no está conforme con las medidas antidumping impuestas por un determinado país, puede acudir a la Organización Mundial de Comercio. En cualquier caso, para que el dumping pueda ser denunciado deben darse dos premisas, que se infrinja un daño a la industria nacional y que dicho daño venga provocado por los menores precios cobrados al importador.

Si la empresa quiere entrar en mercados con una moneda de curso legal distinta a la del mercado doméstico, tendrá que considerar las fluctuaciones del tipo de cambio. Los gobiernos pueden intervenir tratando de devaluar su moneda para favorecer las exportaciones de las empresas locales, con lo que la situación competitiva de las empresas se verá alterada.

El efecto país de origen puede favorecer o perjudicar la imagen de marca de los productos de una empresa, lo que puede tener también consecuencias sobre lo que los consumidores de un determinado país estarían dispuestos a pagar. Si la percepción del "made in" es favorable, los productos serán considerados como de mejor calidad y los precios podrán ser más altos.

### 3.2.1.3. Factores relativos al ciclo de vida del producto

Conocer la situación del ciclo de vida del producto en cada mercado es muy importante para la empresa pues, entre otras cosas, le ofrece la posibilidad de aplicar precios distintos. Por ejemplo, un determinado producto puede estar en su fase de introducción en un determinado país, mientras que otros se encuentra en su etapa de madurez. Las distintas etapas del ciclo de vida del producto exigen estrategias de marketing distintas y, por tanto, precios diferentes. Así, por ejemplo, si en un mercado el producto se encuentra en la fase de introducción y existen pocos competidores, los márgenes para la fijación de precios serán mayores que cuando vaya alcanzando etapas posteriores.

### 3.2.1.4. Factores comparativos

La consideración de los factores comparativos permite determinar el precio para los mercados en función del precio de lugares semejantes, previa valoración de las posibles diferencias. En comercio exterior suele hablarse, entre otros, de los siguientes elementos como integrantes de los factores comparativos:

- Precio en el mercado doméstico.
- Capacidad de producción disponible en el futuro y precio potencial para los excedentes de producción en el mercado doméstico.
- Precio para la valoración a efectos aduaneros.
- Precio mínimo de transferencia.
- Precio mínimo para posibles licencias administrativas.
- Partidas arancelarias con precios prefijados para determinados bloques comerciales.
- Precio máximo para organismos oficiales, por licitaciones.

### 3.2.2. FIJACIÓN DEL PRECIO INTERNACIONAL

Los sistemas para establecer los precios internacionales son múltiples, si bien, suelen basarse fundamentalmente en algunos de los siguientes factores: los costes, la competencia o la demanda existente en los mercados.

#### 3.2.2.1. Fijación del precio internacional en función de los costes

Uno de los sistemas más empleados en la fijación del precio internacional es partiendo de los costes totales del producto en los diferentes mercados, es decir, directos e indirectos, y tanto de producción como de comercialización, y añadirle unos márgenes comerciales. Es un método muy sencillo, que señala un precio mínimo y suele utilizarse cuando no se conoce bien el mercado exterior.

El precio internacional del producto puede ser bastante superior al del mercado doméstico, pues hay que considerar muchos de los factores vistos anteriormente, como aranceles, costes de adaptación del producto, seguros, seguros de cobro y por fluctuaciones de la moneda, transporte, intermediarios, etc. Por ello, cuando es posible, las empresas experimentadas en comercio exterior deslocalizan la fabricación con la apertura de filiales de producción en el mercado de destino, o en mercados con bajos costes en materias primas y/o mano de obra.

En ocasiones, si el volumen potencial de ventas es elevado, las empresas pueden optar por una estrategia de penetración, consistente en la entrada a los mercados con precios bajos, de forma que sus productos puedan tener una fuerte demanda, lo que repercutirá en economías de escala y, por consiguiente, reducción de costes y mantenimiento de márgenes comerciales incluso con precios moderados.

#### 3.2.2.2. Fijación del precio internacional en función de la competencia

Para establecer el precio internacional del producto en función de la competencia, la empresa analiza la estructura competitiva del mercado y los precios de venta de sus principales competidores, que son tomados como referencia para los de la propia empresa. Este sistema de fijación de precios es muy habitual en las pequeñas y medianas empresas, aunque también en empresas mayores cuando operan en mercados altamente competitivos.

Según el posicionamiento buscado por la empresa, sus precios serán similares, superiores o inferiores a los de su competencia, y cualquier variación de los precios de sus competidores deberá ser considerado para actualizar sus propios precios. Evidentemente, si la empresa opta por establecer precios que se sitúen por encima de los de su competencia, el mercado deberá percibir que sus productos aportan algún tipo de elemento diferencial y de valor añadido.

#### 3.2.2.3. Fijación del precio internacional en función de la demanda

En este método de fijación del precio el elemento clave es el análisis en profundidad de los consumidores. La empresa debe conocer las percepciones y preferencias de los consumidores de cada mercado, así como el precio que están dispuestos a pagar por un determinado producto. Es decir, se conoce cuál sería el precio máximo. Para ello puede realizarse un test de precios de mercado, que dará unos resultados distintos atendiendo a la demanda y capacidad de compra de los consumidores, aunque en algunos mercados es muy costoso conocer realmente el precio potencial aproximado del producto.

Cuando la empresa quiere entrar en determinados mercados con baja capacidad adquisitiva, una de las maneras de rentabilizar el producto es modificarlo, de forma que se puedan reducir

los costes y el precio de venta sea más bajo. Dichas modificaciones del producto pueden ser ofreciendo versiones más básicas, o presentando formatos de venta más pequeños. En ambos casos se consigue llegar a consumidores muy sensibles al precio.

Aunque generalmente hablamos de países o mercados, hay que aclarar que en la fijación del precio según la demanda puede ser muy importante realizar una correcta segmentación del mercado, ya sea por zonas geográficas, por ejemplo, regiones concretas dentro de un país, o por diferentes tipos de público objetivo.

### 3.2.3. ESTANDARIZACIÓN O ADAPTACIÓN DE LOS PRECIOS INTERNACIONALES

La empresa debe decidir si estandarizar el precio y fijar el mismo para todos los mercados, o aplicar una política de precios diferentes en función de cada mercado. La aplicación estricta de un precio estandarizado es muy complicada, pues entre los determinantes del coste del producto encontraremos diferencias en cuanto al transporte, comercialización, barreras arancelarias, etc. Algunas empresas prefieren partir de un precio base común, al que le añaden los costes diferenciales de cada mercado.

La teoría del precio sostiene que la empresa puede obtener mejores resultados si aplica una estrategia de diferenciación de precios, pues de esta manera podrá adaptar el precio ofertado a las características específicas de cada mercado. Sin embargo, esta política dificulta la consecución de una imagen y marca uniformes, además de correr el riesgo de que se genere un mercado gris, es decir, que se produzcan importaciones paralelas, movimientos internacionales del producto fuera de los canales de distribución oficiales y sin control por parte del fabricante.

No obstante, puede afirmarse que el precio es la variable de marketing mix que menos se estandariza, si bien los diferenciales de precios se han ido estrechando en los últimos años debido a procesos como la implantación de monedas comunes en determinadas zonas comerciales, o a las posibilidades de acceso a la información que Internet ofrece a los consumidores.

Lo habitual es encontrar empresas que gestionan múltiples precios y que un mismo producto tenga múltiples precios en los diferentes mercados, lo que exigirá implantar un sistema eficiente de gestión conjunta de los precios internacionales. El caso de Zara es muy llamativo pues, a pesar de tener una estrategia de marketing mix bastante estandarizada, los precios se adaptan a los mercados en función de criterios de demanda (Cerviño, 2011), llegando a alcanzar unos diferenciales elevados, que representan como media, y con respecto a los precios en España, un incremento del 70% en América y un 100% en Japón. Esto hace que la empresa tenga, incluso, un posicionamiento diferente según los países.

Trabajar en múltiples mercados y con precios diferentes otorga aún una mayor importancia a la coordinación internacional de precios entre países por parte de la empresa. En primer lugar, la central deberá establecer los márgenes de fijación de precios que tienen sus responsables en los mercados exteriores para adaptarlos a las situaciones de cada entorno. Además, el otro mecanismo de coordinación tiene relación con la forma en que se gestionen los precios internos de transferencia o precios de cesión interna, que son los precios a los que se compran y venden los productos las distintas filiales de una misma empresa. Estos precios de transferencia también concederán a los directivos en los diferentes mercados un mayor o menor margen de maniobra para determinar los precios en sus respectivos mercados.

### 3.3. DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL

La estrategia de distribución internacional de la empresa debe dar respuesta, entre otras, a cuestiones como las siguientes:

- ¿Cuál es la mejor estrategia de comercialización atendiendo al producto, la clientela y los recursos disponibles de la empresa?
- ¿Cómo seleccionar y gestionar los canales de distribución en cada mercado?
- ¿Cuáles son las estructuras de implantación comercial existentes en cada mercado?
- ¿Cuál es la logística más adecuada para cada producto en los mercados internacionales?

#### 3.3.1. LONGITUD Y CANALES DE LA DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL

La empresa debe seleccionar la longitud de la distribución en cada mercado, es decir, el número de intermediarios que tomarán parte en la cadena de distribución internacional de sus productos. Para ello cuenta con tres opciones básicas: distribución larga, corta y directa.

##### 3.3.1.1. Canales de distribución internacional

La selección de los canales de distribución adecuados para cada mercado puede ser un elemento clave para el éxito en la comercialización de un producto. Para una correcta selección y gestión es preciso conocer el grado de madurez de los canales, los hábitos de compra de los consumidores, o las infraestructuras y desarrollo del transporte en el país. Pero además es fundamental disponer de información acerca de las características de los diferentes agentes que forman parte de la cadena de distribución, su tamaño y sistema organizativo, su cuota de mercado, qué productos distribuyen y quiénes son sus proveedores, qué tipos de clientes tienen, o qué servicios pueden ofrecer.

En principio, existen dos tipos de intermediarios en la distribución, los mayoristas y los minoristas o detallistas. No obstante, no siempre intervienen en el canal. Por ejemplo, existen canales cortos, en los que la empresa exportadora asume las funciones de los mayoristas, prescindiendo de estos, o incluso el canal directo, en el que desaparece la figura del detallista como intermediario entre fabricante y clientes finales. Hay que ser precavidos a la hora de prescindir del mayorista pues, en ocasiones, el propio mercado impone la distribución larga, debido al control que el mayorista puede ejercer sobre la distribución y a las posibles complicaciones de tipo logístico. Si bien los mayoristas de los países más desarrollados suelen ser empresas grandes, existen excepciones, como en el caso japonés, donde el mercado está muy fragmentado y participan numerosos intermediarios.

Según su localización geográfica, los mayoristas pueden serlo en origen (sería el caso de las cooperativas agrícolas), o en destino, también llamados asentadores, que son aquellos que se encuentran en los mercados de consumo.

A pesar de representar un coste adicional para la empresa, los mayoristas pueden desempeñar funciones muy diversas y representar numerosas ventajas para la empresa exportadora, según su capacidad organizativa y los mercados en los que operan. Así, por ejemplo: facilitan los intercambios comerciales, al reducir el número de transacciones necesarias entre las partes; adaptan oferta y demanda, al vender el producto en los formatos solicitados en el mercado; asumen una parte de la gestión del transporte y almacenamiento del producto; aportan financiación, al anticipar el pago antes de que el producto se venda al consumidor;

al comprar en firme, asumen riesgos; y pueden prestar variados servicios adicionales, como actividades relacionadas con la promoción y comercialización del producto, merchandising, asesoramiento, mantenimiento, etc.

Las características de los detallistas, así como los servicios ofertados, pueden variar también mucho de un mercado a otro. La distribución minorista se adapta a su entorno económico, cultural, legal y a los hábitos de consumo de la población. Los mercados más desarrollados suelen tener detallistas de mayor tamaño y esta situación se está intensificando, como puede verse en el apartado dedicado a analizar las tendencias de la distribución comercial.

Existen muchos tipos y formatos de detallistas, con una importancia relativa muy diferente según el país. En cualquier caso, es resaltable el crecimiento de la distribución detallista agrupada. Los detallistas pueden clasificarse en: grandes almacenes, comercio asociado, franquicias internacionales, cadenas sucursalistas, cooperativas y comercio independiente.

##### 3.3.1.2. Distribución larga

La empresa utiliza múltiples intermediarios y diferentes niveles para la distribución de sus productos hasta el cliente final. Suele utilizarse por empresas con escaso conocimiento del mercado, con pocos recursos y sin presencia física en el mercado exterior. También es frecuente en la fase de introducción en el mercado.

Dentro de la distribución larga podemos diferenciar entre el canal largo tradicional (figura 1) y los canales largos especializados (figura 2).

Figura 1. Canal largo tradicional

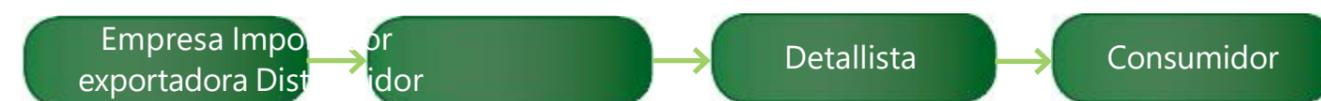


Figura 2. Canal largo especializado



La principal ventaja es su bajo coste, además de permitir economías de escala al realizar envíos conjuntos y no tener que organizar pedidos para los minoristas. Por el contrario, la empresa pierde control sobre el producto y sobre el marketing mix, al ser responsabilidad de los distribuidores, y no recibe información directa sobre los clientes finales, al encontrarse lejos del mercado.

##### 3.3.1.3. Distribución corta

La empresa elimina un intermediario de la cadena, pudiendo distribuir directamente a los detallistas (canal corto clásico), o a las centrales de compra de los grandes distribuidores comerciales que tienen venta directa al consumidor (canal corto integrado). Es un modelo muy extendido dentro de la Unión Europea, dado el alto nivel de concentración de las grandes cadenas europeas. Como se ha mencionado, existen diversas modalidades dentro de la distribución corta, como el canal corto clásico, integrado, o especializado, a través de franquicias (véanse figuras 3, 4 y 5).

Figura 3. Canal corto clásico



Figura 4. Canal corto integrado

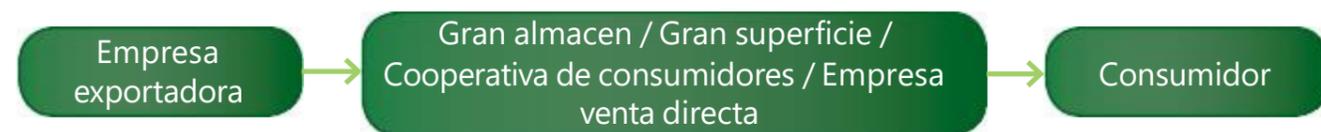


Figura 5. Canal corto especializado

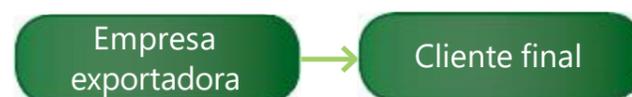


Entre sus ventajas, el ahorro por la eliminación del mayorista y un contacto más directo con los consumidores. Sin embargo, la empresa afrontará gastos de distribución mayores y necesitará una mayor disponibilidad de recursos y de capacidad logística, pues deberá atender una distribución algo más dispersa, especialmente en determinados sectores.

#### 3.3.1.4. Distribución directa

También denominado canal ultracorto, la empresa vende directamente al cliente final, sin intermediarios. Muy habitual para la comercialización de grandes equipos o productos industriales especializados. Puede emplearse también para productos de consumo, pero exige una gran capacidad logística.

Figura 6. Canal ultracorto



Entre sus ventajas, la eliminación de los márgenes comerciales de los intermediarios y el contacto directo con sus clientes, permitiendo conocer sus necesidades. Como inconveniente, la empresa necesita recursos suficientes para acceder directamente a cada mercado. Además, es un sistema muy complejo para la comercialización de determinados productos, especialmente los bienes de consumo.

### 3.3.2. ESTRATEGIAS EN LA DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL

La selección de la estrategia de distribución internacional puede convertirse en una importante ventaja competitiva para la empresa. Además, la distribución, como parte importante del marketing mix internacional, influye en la percepción que el consumidor tiene del producto.

La empresa tiene diferentes vías de acceso a los mercados y en la decisión sobre el modo de entrada a cada mercado habrá optado por aquellos que garantizan la presencia de sus productos en óptimas condiciones de eficacia, rentabilidad y durabilidad. Lo habitual es que al principio la empresa decida acceder a los mercados exteriores mediante un sistema de comercialización exploratorio, que representa costes y riesgos más pequeños. Con

posterioridad, la empresa puede buscar fórmulas más complejas y con mayor exigencia de inversión, pero que pueden reportar mayor eficacia y beneficio. Una vez seleccionadas las vías de entrada en los mercados exteriores, la empresa tendrá que gestionar la distribución en las mejores condiciones. No obstante, debemos mencionar que en los últimos años están proliferando las denominadas "born global", empresas que nacen, desde sus comienzos, con una clara vocación de internacionalización, ignorando las etapas clásicas y graduales del proceso de internacionalización propuesto por la escuela de Upsala.

El modo de entrada va a condicionar el control que la empresa pueda ejercer sobre los canales de distribución en cada mercado. La venta directa permite un mayor control, llegando incluso hasta el consumidor final. En las modalidades de venta concertada, como por ejemplo la *joint venture*, dependerá de los acuerdos negociados entre las partes. Si la empresa utiliza intermediarios, en mayor o menor medida, el contacto directo con el mercado será menor, y así mismo el control sobre la distribución.

Del mismo modo, la longitud del canal de distribución también influirá en la capacidad de control de los canales por parte de la empresa. Cuanto más corto y directo sea el canal, más control sobre este podrá ejercer la empresa. Cuando se considera que el contacto directo de la empresa con el cliente es esencial para la comercialización de su producto, o se busca un determinado posicionamiento de la marca, es importante utilizar canales más cortos.

Son diversos los factores que influyen en la empresa para tomar decisiones sobre la estrategia de distribución más adecuada en cada caso. Además, es posible que los canales que pueden parecer los más apropiados para una empresa no estén disponibles en ciertos mercados. Entre los elementos que pueden influir en la selección de una estrategia de distribución podemos diferenciar entre aquellos que tienen un carácter interno a la empresa y aquellos otros que vienen impuestos por el mercado.

Entre los elementos internos, podemos mencionar los siguientes: los objetivos que haya establecido la empresa para cada mercado, aunque es importante recordar que pueden ser distintos de un tipo de producto a otro; su nivel de aversión al riesgo; su grado de conocimiento del mercado; o el tipo de producto comercializado. Cuando la empresa vende productos de consumo es probable que busque alternativas que le permitan un mayor control comercial del producto, como la venta directa. En los productos industriales son frecuentes las trading companies, además de la venta directa. Si se trata de bienes de equipo, que necesitan de servicios posventa, la empresa debe implantarse en el mercado, o subcontratar la asistencia técnica.

Otras variables que ejercerán su influencia en la determinación de la estrategia de distribución tienen carácter externo y vienen dadas por las características propias del mercado; por ejemplo: el tipo y estructura de la demanda existente; los hábitos de los consumidores; la capacidad adquisitiva del mercado; la dispersión geográfica de los cliente potenciales; la intensidad competitiva; o las características específicas del sector de la distribución en el mercado en cuestión. Para algunas empresas la clave del éxito puede ser encontrar alternativas de distribución diferentes a las que utilizan habitualmente sus competidores, tratando de llegar a nuevos públicos objetivo.

Los diferentes canales de distribución pueden tener roles muy distintos según los mercados y su peso relativo e influencia puede variar mucho de un país a otro. Así, determinados productos que en un país se comercializan en hipermercados, en otro pueden hacerlo exclusivamente

a través de tiendas especializadas. En Rusia, por ejemplo, las tiendas de proximidad tienen una alta participación en las ventas de productos de consumo.

Modelos de distribución que a la empresa le dan muy buen resultado en un mercado, pueden no resultar operativos o rentables en otros países. Para seleccionar a los distribuidores la empresa debe tener información sobre el tipo de producto que distribuyen actualmente, su cuota de mercado, los segmentos de mercado a los que llegan, la normativa por la que se regulan, los servicios que están en condiciones de ofrecer y, lógicamente, los márgenes comerciales con los que trabajan.

Además, la legislación de cada mercado va a condicionar la estrategia de distribución. Este sería el caso, por citar un ejemplo, del sistema "*three-tier system*", o modelo de tres escalones, que regula el mercado del vino en Estados Unidos y establece que el productor está obligado a vender al distribuidor y este al minorista, que es el único autorizado para vender directamente al consumidor final (ICEX).

En las estrategias de distribución internacional, como en el resto de variables del marketing mix, también podemos hablar de estandarización o adaptación a los mercados. La primera representa la utilización de un mismo modelo de distribución comercial en todos los mercados. Es posible siempre y cuando existan hábitos de consumo más o menos homogéneos entre los consumidores y la empresa pretenda dirigirse a un mismo público objetivo en todos los mercados. Esta es la estrategia seguida normalmente por las franquicias internacionales, aunque no siempre es posible repetir exactamente el mismo sistema de distribución, y por otras empresas también muy globales, como Ikea. La estrategia de adaptación, por su parte, exige una mayor descentralización de la gestión, y es más utilizada por las cadenas de supermercados.

### 3.3.3. TENDENCIAS EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL

Posiblemente podríamos hablar de la distribución comercial internacional como uno de las grandes protagonistas en la evolución y tendencias de los mercados durante los últimos años. Algunos de los cambios producidos, principalmente una elevada concentración de los principales grupos de distribución, con el consiguiente fortalecimiento de su poder de negociación, han provocado la aparición de nuevos modelos de comercialización y un cambio de roles de los distintos agentes de la distribución, es decir, fabricantes, mayoristas y minoristas, e incluso de los hábitos de los consumidores. Las clasificaciones tradicionales de los diferentes formatos comerciales minoristas, por ejemplo, necesitan ser actualizadas cada poco tiempo.

Concretamente en Europa, el sector de la distribución comercial se encuentra en un proceso de reestructuración, debido a los cambios en la situación económica, la competencia entre los canales de distribución, los formatos comerciales y los grandes grupos empresariales. Además, la evolución de la tecnología está provocando importantes cambios en el comportamiento de los consumidores. Es resaltable la heterogeneidad de las estructuras comerciales de los países miembros de la Unión Europea (Casares y Rebollo, 2005). Los canales de distribución varían considerablemente de un mercado a otro, por lo que la empresa debe analizar detalladamente el ciclo de vida de los diferentes formatos de distribución en los mercados donde pretenda entrar.

Entre las principales tendencias de la distribución internacional podemos señalar las siguientes: crecimiento de las marcas de distribuidor, colaboración más estrecha entre

mayoristas-minoristas, modificación y desarrollo de nuevos formatos comerciales, aparición de los denominados canales de distribución alternativos, integración de los canales, aumento del poder de negociación de las grandes cadenas de distribución frente a los fabricantes, y concentración e internacionalización del sector (Sánchez et al., 2011). Habría que añadir, además, otras tendencias comerciales, como la proliferación de estructuras multicanal, la diversificación de negocios y la aparición de nuevos segmentos objetivo en determinados sectores, como el denominado "*mass-prestige*".

Las cadenas de hipermercados francesas, encabezadas por Carrefour, y las de distribución de productos de consumo alemanas y holandesas están adquiriendo un papel cada vez más destacado en la distribución comercial, aparte de las clásicas como la estadounidense Wal-Mart, líder mundial desde 2000, o la británica Tesco.

La marca de distribuidor ha tenido un crecimiento espectacular durante los últimos años. Se trata de una estrategia que permite a los minoristas un mayor control sobre el canal de distribución, mejorar su poder de negociación frente a los fabricantes y fidelizar a su clientela. Si bien los detallistas comenzaron utilizando marcas de distribuidor fundamentalmente para la comercialización de productos económicos, en la actualidad han llegado a todo tipo de productos, han mejorado su imagen considerablemente ante los consumidores y se han convertido en un importante instrumento de fidelización. Según el Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor de la PLMA (2010), países como Suiza y Reino Unido se encuentran alrededor del 50% en la venta de marcas de distribuidor, concretamente el 52,50% y 46,90% respectivamente.

La relación tradicional entre fabricante y distribuidor ha sido sustituida por el marketing de relaciones en los canales de distribución, que enfatiza la importancia de la colaboración entre ambas partes, así como la necesidad de una coordinación entre sus respectivas estrategias de marketing.

Se están produciendo interesantes cambios en los formatos comerciales, así como la aparición de otros muy novedosos; su ciclo de vida se acorta y alcanzan rápidamente la madurez. Proliferan las cadenas sucursalistas y los centros comerciales evolucionan hacia el parque comercial, impulsados por grandes operadores y con una amplia oferta de ocio. Se consolidan las tiendas descuento y los *hard discount*, basados en precios muy agresivos, están creciendo significativamente en numerosos países, destacando Alemania. Los denominados canales alternativos se mantienen muy vivos, abarcando numerosos formatos, entre los que destacamos, por su enorme importancia y potencial, el comercio electrónico. Las tiendas de conveniencia, con amplios horarios de apertura, también están creciendo. Por otro lado, existe una tendencia hacia la integración de canales de distribución, principalmente de tipo vertical. Algunos fabricantes se han transformado en distribuidores, abriendo incluso sus propios establecimientos al consumidor.

Una de las principales tendencias en la distribución internacional son los procesos de concentración e internacionalización empresarial, que lleva a la unión, absorción y fusión entre cadenas, y a la formación de grandes centrales de compra, en busca de una mejora de su posición competitiva y de su poder de negociación con los fabricantes. Pero no sólo se da una concentración de la propiedad, sino también a través del comercio asociado. Los acuerdos de cooperación entre minoristas, por ejemplo asociándose a cadenas de tiendas, les permite la obtención de una importante reducción de costes en actividades como el aprovisionamiento o la promoción.

### 3.4. PROMOCIÓN INTERNACIONAL

La promoción internacional se refiere al conjunto de actividades, instrumentos y estrategias empleados con el propósito de incrementar las ventas en los mercados internacionales. Las herramientas de promoción son desarrolladas por las empresas para dar a conocer sus productos y generar el deseo de compra por parte de los consumidores.

Como parte del marketing mix internacional, las acciones de promoción deberán ser coordinadas con el resto de estrategias, de forma que se facilite la consecución de los objetivos empresariales en cada país, como por ejemplo, un determinado posicionamiento. Además, la empresa puede estar desarrollando en otros mercados una estrategia de adaptación de producto y/o marca, una política de precios diferente, o estar utilizando canales de distribución distintos, lo que debe tener sus consecuencias en el diseño de su estrategia de promoción internacional. Por otro lado, cada mercado tiene sus propias características en cuanto al entorno económico, político y sociocultural, lo que también ha de considerarse en el plan de promoción internacional de la empresa.

La empresa podrá decidirse, una vez más, por una estrategia de promoción global o por la adaptación a los mercados. Con el desarrollo de una estrategia homogénea a nivel internacional la empresa tiene la posibilidad de obtener sinergias, pero también puede ser peligrosa si los países tienen valores culturales muy distintos entre sí y la empresa no es capaz de adaptarse a las diferentes circunstancias de los mercados.

En cualquier caso, al definir su política de promoción internacional la empresa deberá dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los instrumentos de promoción más eficaces en cada situación?
- ¿Cuáles son las ferias internacionales más importantes para las empresas de mi sector?
- ¿Qué nivel de seguimiento y credibilidad tienen los diferentes medios publicitarios?
- ¿Cuál es el tono o estilo de comunicación recomendable?

#### 3.4.1. INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN INTERNACIONAL

La promoción es una de las variables del marketing mix, que incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar las ventajas de sus productos y persuadir a su público objetivo con la intención de que los compren. Desde esta consideración de comunicación, los instrumentos de promoción internacional son numerosos, por lo que cada empresa debe identificar cuáles son los más rentables para la comercialización de sus productos en cada mercado. Las empresas pueden tener distintos objetivos, como introducir sus productos en un determinado país, estimular la demanda, mejorar su posicionamiento, etc., lo que repercutirá en su estrategia de comunicación. Además, es muy probable que empresas con diferentes grados de experiencia internacional, o en etapas distintas del proceso de internacionalización, tengan necesidades diferentes y requieran también, por tanto, diferentes programas y medidas de promoción comercial.

Las empresas con una experiencia internacional diferente, o que se encuentran en niveles distintos del proceso de internacionalización, tienen necesidades distintas, demandando por tanto tipos de apoyos que difieren bastante entre sí. Parece clara, por tanto, la necesidad de

desarrollar diferentes programas y medidas de apoyo a la promoción comercial por parte de los organismos competentes (Diamantopoulos *et al.*, 1993).

La mayoría de los gobiernos centrales, regionales, o federales, han desarrollado diferentes tipos de programas de promoción y apoyo al desarrollo de las exportaciones, tratando de cubrir las diferentes necesidades mencionadas (Seringhaus y Rosson, 1990). Actualmente, la internacionalización de las empresas es un proceso complejo que difícilmente puede ser abordado por una pequeña o mediana empresa en solitario, por ello, los organismos públicos ofrecen sus respectivos programas de ayuda. El empleo de estos programas de promoción proporciona a la empresa un mayor conocimiento de los mercados y puede ayudarla a poner en práctica estrategias internacionales de comunicación de marketing más proactivas y efectivas (Cavusgil y Zou, 1994). En cualquier caso, los servicios de promoción de las exportaciones no resultan en un aumento automático de las ventas de la empresa (Gençtürk y Kotabe, 2001); las características de las distintas empresas pueden influir sobre el grado de conocimiento y aprovechamiento de las diversas actividades de promoción internacional.

A grandes rasgos, es posible distinguir entre grupos de medidas horizontales, destinadas a cualquier tipo de empresa, y verticales, orientadas preferentemente hacia las pymes en proceso de internacionalización. Otra clasificación de los programas de promoción comercial internacional se realiza en función de sus destinatarios, pudiendo hablar de programas generales, sectoriales e individuales, que incluyen acciones muy variadas, como: seminarios especializados, jornadas técnicas e informativas, estudios sectoriales, participación individual o agrupada en ferias internacionales, misiones comerciales directas e inversas, visitas de prospección comercial, promociones en punto de venta, publicidad, etc.

Manera y Martín (2006) establecen una clasificación de los distintos instrumentos de apoyo a la promoción, en función de varios criterios, según se resume en la figura 7:

Figura 7. Clasificación de los instrumentos de promoción internacional

Tamaño de la Empresa	Grande	- Seminarios especializados en inversiones	
		- Información de oportunidades de inversión	
	Ayudas Individuales	- Seminarios especializados en inversiones	
		- Información de oportunidades de inversión	
		- Seminarios especializados en inversiones	
		- Información de oportunidades de inversión	
	Pequeña	Ayudas Colectivas	- Ferias agrupadas
			- Misiones directas
		- Misiones inversas	
		- Estudios sectoriales de un mercado	
- Jornadas técnicas			
- Publicidad			
- Portales			

Tangibilidad de las Ayudas	Tangibles	Comerciales	- Misiones directas, inversas, ferias especiales, ferias agrupadas, jornadas técnicas, estudios sectoriales y apoyo a la publicidad
		Implantación	- Estudios de viabilidad, o ayudas a las implantaciones de las empresas
		Inversiones productivas	- Estudios de viabilidad, o antenas que detecten oportunidades comerciales
	Intangibles	- Becarios en el exterior - Gabinetes de estudios comerciales - Normalización y Homologación (N+H) - Asesores - Apoyo informativo	
Forma de las Ayudas	Con compromiso	- Consorcios - Antenas	
	Sin compromiso (Única)	- Viajes de prospección	
Modo de Entrada en los Mercados Exteriores	Directo	- Misiones inversas, ferias agrupadas, jornadas técnicas, misiones de degustación, visitas de periodistas especializados, establecimiento de filiales, gastos de referenciación, plataformas logísticas	
	Contractual	- Apoyo a los estudios y gastos de licitación en proyectos, participaciones individuales en ferias, prospección de mercados	
	Inversión Productiva	- Estudios de viabilidad de proyectos, antenas de formación	

Fuente: Manera y Martín, (2006)

Además de los conocidos instrumentos de promoción también empleados en los mercados domésticos, como las promociones en punto de venta, las actividades de patrocinio, la participación u organización de seminarios y las acciones de marketing directo, dentro de los instrumentos de promoción internacional destacamos, por su importancia, las ferias internacionales y las misiones comerciales.

### 3.4.1.1. Las ferias internacionales

Se trata de uno de los instrumentos de promoción más utilizados, con una larga tradición en Europa, si bien tanto el número de ferias como el de países organizadores sigue creciendo en todo el mundo. Las ferias son un excelente instrumento promocional, al concentrar oferta y demanda en un mismo lugar durante varios días, siendo un medio muy efectivo para conocer y entrar en nuevos mercados.

Las principales ventajas de las ferias internacionales son, entre otras: la posibilidad de adquirir conocimientos sobre diferentes mercados, localización de posibles empresas colaboradoras y de canales de distribución del producto, información directa sobre la reacción de los clientes a los diferentes productos de la empresa y evaluación de la situación actual de los competidores. Además, mediante los contactos durante la feria, la empresa puede

evaluar el potencial de sus productos en los mercados, como fase previa a la realización de actividades de promoción que requieran una mayor inversión.

Dada la variedad de instrumentos de promoción existentes, una de las responsabilidades de los directivos de marketing internacional es seleccionar adecuadamente la feria, recoger información sobre las diferentes actividades que se desarrollarán, buscar posibles ayudas públicas, y preparar el stand y el material promocional, además de considerar ciertos aspectos logísticos, como qué productos exponer o qué personal desplazar. El material de promoción más frecuente está formado por vídeos, cartelería, catálogos y folletos. En su diseño hay que considerar no sólo que sea coherente con la imagen de la empresa, sino además, el tipo de público al que va dirigido y las características del mercado.

La selección de la feria debe centrarse en localizar aquella que ofrezca las mejores posibilidades para alcanzar los objetivos de participación. Para ello, la empresa puede consultar información sobre cifras de la feria en ediciones pasadas, perfil de los expositores y de los visitantes, entidad organizadora, coste de participación, número de visitantes, etc. Existen determinadas ferias internacionales, de gran relevancia y tradición, que reúnen a las empresas más importantes del sector, como WTM de Londres, ITB de Berlín y FITUR en Madrid, en el sector turismo, o WOP de Dubai y Fruitlogistica en Berlín, del sector hortofrutícola, o la Big 5 Show, del sector de la construcción, que se celebra anualmente en Dubai, por citar sólo algunos ejemplos.

Podemos hablar de distintos tipos de ferias. Por su ámbito geográfico y el tipo de empresas participantes podemos clasificarlas en locales, regionales e internacionales. Atendiendo a los sectores a los que se dirija, puede hablarse de ferias generales o universales, donde se presenta todo tipo de productos, y ferias especializadas o monográficas, centradas en un solo sector industrial o en unos pocos previamente definidos. En algunas ferias los visitantes son mayoritaria o exclusivamente profesionales del sector, mientras que en otras, más orientadas a la presentación y promoción de productos para el consumidor final, la entrada está abierto al público en general.

Una vez seleccionada la feria, hay que decidir si participar de manera individual o agrupada, por ejemplo, en un pabellón oficial, en el que distintas empresas de un mismo sector acuden bajo un mismo espacio, normalmente organizado por una institución de apoyo al comercio exterior, como el ICEX o EXTENDA. Esta institución ofrece a los expositores un servicio llave en mano que incluye alquiler de espacio, decoración, logística y promoción. Si se opta por acudir de manera individual, es recomendable contratar con empresas especializadas el diseño y montaje del stand.

Lógicamente, habrá que preparar una agenda de trabajo de forma que se pueda optimizar la participación en la feria. Para ello es importante conocer las empresas que asistirán, ya sea como expositores o como visitantes, así como determinados asuntos relacionados con las costumbres y cultura del lugar. Durante la celebración de las ferias suelen tener lugar actividades complementarias, como seminarios, conferencias y mesas redondas, además de ser frecuente la presencia de los medios de comunicación.

Finalmente, existen actividades posteriores a la feria que son de gran utilidad para la empresa, como la elaboración de un informe de conclusiones, reuniones de trabajo con el personal, o el seguimiento de los contactos realizados. Hay que tener en cuenta que, si bien durante la feria pueden cerrarse algunas ventas, la mayoría de los pedidos se realizan con posterioridad.

#### 3.4.1.2. Las misiones comerciales

Las misiones comerciales son visitas coordinadas de promoción, en las que un grupo de empresas de un determinado país o región acude a un mercado foráneo para reunirse con potenciales clientes o distribuidores, por lo que es frecuente que acudan empresas que pretenden entrar en nuevos mercados. Suelen ser planificadas y organizadas en colaboración con organismos públicos y con el apoyo de las Cámaras de Comercio de los países involucrados. Los participantes pagan un importe como inscripción, además de las dietas y gastos de viaje (pasajes aéreos, hoteles, comidas, etc.), si bien, las misiones comerciales cuentan, a menudo, con ayudas públicas, de manera que las empresas pueden recibir algunas subvenciones para sufragar parte de los costos.

Las misiones suelen incluir un paquete de servicios: reuniones informativas, seminarios, visitas a fábricas, reuniones individuales o "one to one", recepciones oficiales y cenas, e incluso una agenda social y cultural. A menudo, además, la misión coincide con una feria o pequeña exposición. Por todo ello, la asistencia a una misión comercial debe planificarse adecuadamente, seleccionando las actividades y el programa de visitas de mayor interés para la empresa y preparando una completa agenda de reuniones de trabajo.

Entre las numerosas ventajas para la empresa derivadas de su participación en misiones comerciales, señalamos las siguientes: acceso a información relevante y actualizada, establecimiento de contactos personales, posibilidad de contactar con directivos y personas influyentes en el sector, evaluación de oportunidades, análisis de la demanda potencial, aprendizaje sobre el entorno sociocultural y de negocios del mercado y, lógicamente, la posibilidad de cerrar ventas y contratos como consecuencia directa de la misión.

Generalmente se habla de la existencia de tres tipos de misiones comerciales: misiones directas, en las que varias empresas, ya sean de un mismo sector o de varios, se desplazan a un determinado mercado para contactar personalmente con clientes potenciales; misiones comerciales inversas, donde los clientes potenciales son invitados a conocer las instalaciones de empresas de un determinado país, desplazándose hasta este. En este tipo de misiones es habitual que se invite también a periodistas y líderes de opinión del mercado; y misiones de estudio y/o prospección de mercados, muy útiles para recoger información de los mercados de forma directa que suelen consistir en viajes de los representantes de asociaciones sectoriales u otros organismos para conocer el potencial y oportunidades de un determinado mercado para las empresas locales. A simple modo de ejemplo sobre las numerosas misiones comerciales organizadas por EXTENDA, podemos citar las siguientes: misión de estudio a la Feria "Project Qatar" en Doha (Qatar) para empresas andaluzas del sector de materiales, maquinaria y equipos para la construcción, con el apoyo de la Oficina de Promoción de Negocios de Dubai; misión comercial directa del sector hábitat a Panamá; misión comercial inversa de las energías renovables y eficiencia energética en Chile, a celebrar en Andalucía (Extenda).

### 3.4.2. COMUNICACIÓN y PUBLICIDAD INTERNACIONAL

La empresa cuenta con herramientas y materiales promocionales diversos: documentación promocional, como folletos o catálogos, vídeos, *mailing* o publicidad. Para el desarrollo de la mejor estrategia de comunicación de la empresa en los distintos mercados, la empresa debe considerar una serie de factores determinantes. Entre ellos podemos indicar: idioma, tono o estilo, aspectos culturales, estructura social, desarrollo económico, aspectos políticos y legales, país de origen, competencia y el nivel de desarrollo y penetración de los medios.

El idioma es un elemento decisivo. La comunicación comercial no consiste simplemente en transmitir un mensaje, sino que debe ser persuasiva. No se trata por tanto de realizar una traducción literal, sino que deben utilizarse las expresiones y giros propios de cada país, el tono adecuado. Además, dentro de cada mercado la empresa debe dirigirse a públicos objetivo determinados, cada uno de los cuales puede tener su propio estilo de comunicación.

Aspectos culturales tales como la religión o los valores fundamentales de una sociedad, pueden tener un elevado carácter local y deben ser muy tenidos en cuenta en el estilo de comunicación utilizado por la empresa. Elementos como el humor o el erotismo pueden conectar muy bien con una sociedad concreta y ser muy eficaces, mientras que pueden resultar incluso ofensivos en otros mercados. En ciertos países existen temas sobre los que es preferible no ahondar, como la familia real o la religión en Tailandia, o determinados grupos o sectas de Japón. En ciertos mercados, como Estados Unidos, la publicidad comparativa funciona mucho mejor que en otros; en algunos puede estar incluso prohibida.

El nivel educativo puede marcar el nivel de complejidad del mensaje, así como la preferencia por el empleo de imágenes o textos.

La estética predominante en un mercado, el diseño, los símbolos, los colores, pueden modificar la percepción de los consumidores sobre la empresa. La esvástica, un elemento cuyo origen se encuentra en el sánscrito hinduista y que simboliza la rueda de la vida, se encuentra en numerosos templos hinduistas de India y Nepal, al interpretarse como señal de buena suerte; sin embargo, tiene una pésima imagen para los occidentales, al ser asociada principalmente con la cruz gamada utilizada por los nazis.

Elementos de la sociedad como la estructura familiar, las clases sociales, o la consideración social asociada a la edad del individuo también son importantes. La amplitud y composición de la unidad familiar puede variar mucho y, con ellas, el mensaje y estilo de comunicación más adecuados. El papel desempeñado por la mujer en la sociedad tiene importantes consecuencias, tanto en el diseño del mensaje, como en los medios de comunicación utilizados, o en los hábitos de compra. El desarrollo económico de los mercados influye en las preferencias de los consumidores y condiciona el estilo de comunicación comercial de la empresa.

Finalmente, los aspectos legales también condicionan la estrategia de comunicación de la empresa, muy especialmente en aquellos productos sometidos a fuertes controles públicos, como los destinados al público infantil, los productos farmacéuticos o las bebidas alcohólicas.

Dentro de los instrumentos de comunicación, las relaciones públicas son un elemento de gran importancia en el ámbito internacional, especialmente en el contexto actual de globalización. Las relaciones públicas internacionales existen desde el momento en que aparece la necesidad de emplear métodos de comunicación entre dos o más países, dado que las organizaciones que desarrollan su actividad en diversos países son susceptibles a tener una imagen diferente en cada uno de ellos.

Wilcox (2001) define las relaciones públicas internacionales como la “campaña planificada y organizada por una empresa, institución o gobierno para establecer relaciones de beneficio mutuo con públicos de otros países”. En esta definición se incluye tanto a los distintos grupos de personas que se ven afectados por la empresa (o la institución o gobierno), como los que pueden influir en sus operaciones y resultados. Los programas de las relaciones públicas internacionales suelen incluirse dentro de la comunicación corporativa de la empresa, siendo su objetivo el mantenimiento o la mejora de su imagen, y la de sus productos, ante todos los agentes del mercado (incluidos los integrantes de la propia entidad) y la sociedad en general.

Las relaciones públicas internacionales deben ser encargadas a profesionales, ya sea como asesoramiento interno o externo. Sus principales funciones son aconsejar a la empresa sobre cómo se hacen las cosas en el país de destino, cómo funciona el mercado, cuáles son los hábitos empresariales, etc. Para ello existe una amplia variedad de actividades posibles, entre ellas: organizar encuentros con otras organizaciones del sector y con medios de comunicación locales, planificar reuniones con líderes de opinión, o favorecer contactos con responsables de las administraciones públicas.

Es recomendable que la gestión de las relaciones públicas tenga lugar desde el propio mercado en cuestión, ya sea por parte de los responsables locales de la compañía, por intermediarios, o por agencias locales, que conocen la idiosincrasia de cada mercado y cómo funcionan los medios de comunicación del lugar. Con frecuencia, algunas actividades de relaciones públicas se realizan conjuntamente por las empresas y entidades públicas.

En relación a las decisiones sobre el diseño de la estrategia publicitaria internacional, la empresa debe tener claro cuáles son los objetivos perseguidos en cada mercado, los tipos de medios y soportes existentes, el mensaje más adecuado, las agencias publicitarias con las colaborará y la asignación presupuestaria.

Los objetivos de la empresa pueden ser diversos y depender de su situación en cada mercado. Así, por ejemplo, puede buscar dar a conocerse, o presentar un nuevo producto, mejorar las ventas actuales, fortalecer su imagen, diferenciarse de la competencia, etc. Los objetivos pueden ser, por tanto, distintos en cada mercado.

Otra decisión importante es determinar quién será el público objetivo de la comunicación publicitaria de la empresa. La promoción internacional puede ir dirigida a los clientes actuales y/o potenciales, pero también puede tratarse de una promoción indirecta, dirigida a los intermediarios, grupos de influencia o a la sociedad en general.

La empresa debe conocer los diferentes tipos de medios disponibles para las campañas publicitarias internacionales, puesto que varían considerablemente de un país a otro, así como sus características en cada país. Existen medios de masas y otros más especializados, que permiten dirigirse directamente a un determinado público objetivo. Por otro lado, un mismo medio puede tener una penetración diferente en cada mercado e incluso dirigirse a una audiencia diferente. La estrecha colaboración con los distribuidores locales ayudará a realizar una mejor selección de los medios y soportes publicitarios para cada mercado.

Prensa escrita, revistas especializadas, radio, televisión, publicidad exterior, social media, pueden coexistir en el mercado como parte de la estrategia publicitaria de la empresa, pero esta debe conocer el grado de desarrollo y penetración de los diferentes medios y soportes publicitarios en cada mercado. Así, deberá tener información sobre aspectos como los siguientes: qué grado de desarrollo tienen los diferentes medios de comunicación locales, qué audiencia tiene la radio y qué emisoras escucha nuestro target, cuáles son los canales y

formatos de televisión disponibles y los que nos permiten llegar a nuestro público objetivo, a qué precios, cuál es la influencia de medios como el cine, tan popular en India, por ejemplo, etc. Para insertar publicidad en prensa escrita debe considerarse la tirada, el idioma, el formato y los hábitos de lectura; en determinados países los niveles de alfabetismo y hábito de lectura de la población hacen recomendable la utilización de campañas muy visuales, relegando a la publicidad en prensa a un segundo plano. La periodicidad de las revistas y su clasificación es muy diversa, por lo que habrá que estudiar cada mercado. Las franjas horarias en “prime time” también pueden variar notablemente entre países relativamente próximos, como España y Alemania. En cuanto a la publicidad exterior, que incluye, entre otros, vallas publicitarias, marquesinas, cartelera, letreros, y medios de transporte, como autobuses y taxis, la elección del formato habrá de adaptarse a los diferentes mercados.

Otro tema relevante en la estrategia publicitaria internacional de la empresa es la selección de la agencia de publicidad. La empresa puede decidir trabajar con una sola agencia en todos los países, o contratar agencias locales en cada mercado. La contratación con una sola agencia ahorra numerosos costes a la empresa, pero las locales ofrecen la ventaja de poder adaptar mejor las estrategias publicitarias y el tipo de mensaje a cada mercado. En cualquier caso, muchas de las grandes agencias publicitarias internacionales tienen acuerdos de colaboración con las agencias locales.

Para la asignación del presupuesto publicitario internacional, la empresa debe buscar una distribución óptima de sus recursos entre los diferentes mercados. Puede basarse en criterios distintos, como la asignación por el porcentaje sobre ventas, sin olvidar que los primeros años en la comercialización de un producto exige una mayor inversión publicitaria, así como aquellos mercados con mayor intensidad competitiva. La empresa puede también observar lo que hace la competencia, de forma que le sirva de orientación, o asignar el presupuesto según los objetivos establecidos en cada mercado.

Es frecuente que las empresas agrupen a los mercados según determinados criterios, en función de sus objetivos de marketing, de forma que puedan asignar el mismo presupuesto a estos mercados similares entre sí.

### 3.4.3. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA PROMOCIÓN INTERNACIONAL

No podemos olvidar la importancia creciente del uso de las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación y la promoción internacional. Por un lado, el comercio electrónico sigue creciendo significativamente, llegando incluso a nuevos sectores. Por citar un ejemplo, las ventas online de ropa y calzado aumentaron un 15% en Dinamarca durante 2011, y del total de adquisiciones online un 19% se efectuó en páginas extranjeras. Ante esta evolución, son muchas las empresas que optan cada vez más por estrategias multicanal, en las que el comercio online gana cuota de mercado cada año, como sería el caso de la marca española Zara. Las plataformas de venta online han crecido de manera importante, como por ejemplo *Bestseller*, especializada en moda y cuyas marcas cuentan con un servicio de venta electrónica (<http://www.bestseller.com/>).

El mercado virtual de la red está permanentemente abierto y mucha de la información que los consumidores internacionales tienen sobre los productos de una empresa les llega a través de Internet. De ahí la importancia de diseñar una web corporativa atractiva, dirigida tanto a distribuidores como a los consumidores, con carácter informativo, pero también comercial, que enfatice el posicionamiento de la empresa y las ventajas de sus productos.

Desde el punto de vista de la comunicación, la red permite alcanzar un buen equilibrio entre estandarización y adaptación del mix de marketing (Cerviño, 2011). Si bien la *corporate site* debe comunicar los valores esenciales de la empresa, los *local micro sites* favorecen la estrategia de localización, permitiendo gestionar las diferencias locales, los mensajes, idioma, etc.

Entre las numerosas ventajas del empleo de las TICs en este marketing relacional, podemos citar (Caldevilla, 2010): interactividad y retroalimentación, coste bajo, sistema de medición de eficacia sofisticado, automatización de los procesos, máxima capacidad de personalización, posibilidad de creación de comunidades y flexibilidad máxima de mensajes. Tanto Internet como las redes sociales ofrecen múltiples formas de mensaje y soportes aceptados, desde el clásico correo electrónico, presentaciones, folletos y mensajes en los tabloneros de las redes sociales, hasta las imágenes, audios y vídeos.

Las redes sociales desempeñan un papel cada vez más relevante. Compartir comentarios en Facebook o fotos en Flickr, seguir a alguien en Twitter, tomar parte en grupos profesionales en LinkedIn, se han convertido en actividades habituales, tanto a nivel particular como empresarial.

Nos encontramos ante una nueva realidad en la que la opinión de las personas, organizadas en comunidades virtuales, y el intercambio de información entre ellas adquieren un protagonismo sin precedentes, superando el rol tradicional de los contenidos empresarial. Las *fanpages* (páginas de admiradores) sobre empresas o productos concretos permiten segmentar y personalizar, pues son los propios internautas quienes se acercan a las empresas buscando información, pudiendo hacerse seguidores de dichas páginas según sus propias preferencias. La denominada revolución social digital plantea a las empresas la necesidad de crear y mantener una buena reputación e imagen en estas redes sociales; de hecho, aumentar su presencia en ellas, se ha convertido en un objetivo fundamental muchas compañías.

Posicionar a la empresa en las redes sociales debe formar parte de su estrategia de internacionalización. De cara a planificar dicho posicionamiento, la empresa puede dibujar un mapa Web 2.0, que le dará una visión global sobre cómo posicionarse en cada país, en función de los objetivos que haya establecido para los mercados internacionales. Determinadas redes sociales, como *Facebook*, *Twitter* o *Youtube*, son lugares donde la empresa debe estar si quiere tener presencia virtual, sin embargo, es importante realizar el estudio por países y, adicionalmente por segmentos de mercado, pues una red puede tener una influencia muy diferente en un mercado u otro, así como en determinados grupos de clientes potenciales. Las *socialmetrics* permitirán evaluar el nivel de consecución de los objetivos que haya fijado la empresa.

Finalmente, la importancia del teléfono móvil como soporte publicitario es cada día mayor. Las acciones de marketing y comunicación a través de la telefonía móvil, especialmente con la aparición de los *smartphones*, se sitúan entre el marketing directo, el interactivo y el relacional (Hermoso de Mendoza, 2004).

El marketing móvil suele definirse como el empleo de medios inalámbricos interactivos para proporcionar a los clientes información personalizada sensible a la hora y al lugar, que promociona productos, generando valor para todos los grupos de interés. Esta definición incluye no sólo telefonía móvil, sino también PDAs (*Personal Digital Assistant*), localizadores GPS, etc. Como resulta evidente, a la hora de diseñar la estrategia de comunicación de la empresa, esta deberá conocer el grado de penetración que tiene esta tecnología en los diferentes mercados.

### 3.5. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

El plan de marketing internacional es un documento que se configura como una guía de trabajo para la empresa y como una herramienta de análisis de las diferentes alternativas que pueden permitirle cumplir sus objetivos. Dado que el éxito en los mercados internacionales suele llevar tiempo, el plan de marketing internacional debe plantearse a largo plazo. Su principal diferencia con un plan de marketing para el mercado doméstico es la necesidad de coordinar múltiples mercados de países distintos. Las inversiones y acciones de la empresa en los diferentes mercados deben ser coordinadas por el plan de marketing internacional; por ello, se recomienda que la empresa incentive la participación en el plan de los diferentes directivos y de las filiales afectadas.

La estructura del plan de marketing internacional debe incluir un análisis de la situación, la fijación de objetivos y el diseño de determinadas estrategias de marketing mix, con el conjunto de medidas y acciones que llevará a cabo en el mercado objetivo durante un determinado período de tiempo.

Para recoger información sobre el mercado la empresa cuenta con dos métodos de investigación: el trabajo de despacho o gabinete, y la investigación de campo. El primer método se basa en información secundaria, obtenida fundamentalmente de publicaciones privadas o de organismos oficiales, así como de Internet. En la investigación de campo se trabaja con información primaria, obtenida directamente de los consumidores o de los diferentes agentes, como los distribuidores.

La empresa debe recopilar información relevante sobre los siguientes aspectos: el mercado y su entorno económico, cultural, legal y político; aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes actuales y de la demanda potencial; principales competidores, así como el posicionamiento de cada uno de ellos; banda de fluctuación de precios y márgenes comerciales; posibles canales de distribución de sus productos. El análisis de la información deberá hacerse para cada mercado, lo que permitirá conocer la posición de la empresa en relación a cada uno de ellos. A partir de la información y conclusiones obtenidas del estudio de mercado objetivo se puede realizar el análisis DAFO que identifica y valora los elementos propios de la empresa, es decir sus debilidades y sus fortalezas, así como los propios del mercado, las amenazas y oportunidades.

A partir de la información y del análisis resultante, la empresa puede fijar sus objetivos generales y de marketing. Los objetivos en los distintos mercados internacionales pueden ser muy diversos, desde el incremento de las ventas o la consecución de una determinada cuota de mercado, hasta la consecución de una determinada imagen y posicionamiento del producto, o la obtención de una rentabilidad concreta. Habrá que fijar estrategias generales y las particulares para cada mercado. El plan de marketing general de la empresa especificará, por ejemplo, qué mercados conviene potenciar, cuáles hay que mantener, e incluso de cuáles es mejor retirarse, buscando la rentabilidad global de la empresa.

Una vez realizada la investigación, el plan debe incluir una propuesta de selección de mercados internacionales, así como el modo de entrada para cada uno de ellos. Por supuesto, deberá diseñarse la estrategia de marketing mix internacional, en la que se recoja una detallada definición del producto, del posicionamiento esperado y de la posible segmentación de mercado, se establecerán las estrategias de precios en los mercados, los canales de distribución y las soluciones para los distintos problemas logísticos, así como las estrategias de comunicación, con las diferentes actividades a realizar.

El plan debe incluir la temporalización de las diferentes actividades de marketing previstas por la empresa, es decir, debe existir una planificación temporal. Además, para una correcta implementación del plan, cada acción prevista debe tener asignados los medios pertinentes, así como un responsable. Para finalizar, el plan recogerá los sistemas de control y evaluación de las estrategias y de cada una de las acciones de marketing a desarrollar por la empresa. El análisis de las posibles desviaciones respecto a los objetivos previstos facilitará la aplicación de medidas correctoras.

## RESUMEN

Actualmente, tanto los mercados como las propias empresas están inmersos en un importante y creciente proceso de globalización. De hecho, la internacionalización no sólo es una gran oportunidad, sino que se está convirtiendo casi en una necesidad para muchas empresas. Con el desarrollo de las nuevas tecnologías, entre otros factores, el tamaño empresarial ha dejado de ser un elemento determinante, por lo que los mercados internacionales se abren a cualquier empresa; además, los procesos de internacionalización empresarial han ido cambiando, apareciendo organizaciones que tienen una clara vocación internacional desde sus inicios, las denominadas "born global".

La expansión internacional ayuda a las empresas a aumentar su competitividad, pero para alcanzar el éxito, para identificar y explotar adecuadamente las ventajas competitivas empresariales, es imprescindible contar con un conocimiento especializado sobre la gestión comercial internacional, así como sobre las diferentes estrategias e instrumentos. En este entorno empresarial, la importancia del marketing internacional es cada vez mayor, en la medida en que permite desarrollar todo el potencial comercial de las empresas. Una buena gestión de marketing internacional puede ayudar a una empresa a competir con otras que tengan más experiencia, costos más bajos, o mejores productos. Las empresas que gestionan adecuadamente el marketing internacional centran sus recursos en las oportunidades y amenazas de los mercados internacionales, tratando de satisfacer las necesidades de sus clientes con productos y servicios que les permitan ofrecer un alto valor competitivo.

## CASO PRÁCTICO FINAL

### "Inés Rosales"

*Extracto del Caso "Inés Rosales, S.A.U. Un dulce tradicional que cruza fronteras", incluido en el libro "Casos de Internacionalización de Empresas Andaluzas", editado por Extenda - Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A. en 2011. Para la lectura íntegra de este caso de internacionalización recomendamos consultar este manual.*

La empresa Inés Rosales fue creada en 1910 en Castilleja de la Cuesta (Sevilla), siendo su producto estrella la torta de aceite, dulce elaborado a base de ingredientes naturales propios de la Dieta Mediterránea, recientemente reconocida como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad (harina de trigo, aceite de oliva virgen de calidad superior y azúcar).

El fundamento de la internacionalización de la empresa partió de la creencia en que producto diferenciado en España también tenía que verse como tal en otros

países. Se pensaba que. En todo el mundo, se tenía en consideración el que un producto fuera artesanal y fabricado a mano; y si era con aceite de oliva virgen de calidad superior todavía más. De hecho, la empresa se vio beneficiada por el mensaje que se transmitía a nivel internacional sobre las bondades del aceite de oliva, dentro de la Dieta Mediterránea. Por otra parte, la empresa era consciente de que el mercado nacional cada vez se iba haciendo más maduro.

En 1995 se inició la actividad exportadora con ventas esporádicas, a través de contactos en ferias internacionales y en 1998 la empresa crea un departamento de exportación. El objetivo de referencia en la selección de mercados foráneos fue la presencia en ellos de importadores de productos españoles. Estos distribuidores comenzaron a promocionar y vender el producto en su red comercial, en sus tiendas propias o en tiendas *gourmet-delicatessen*. La empresa había buscado siempre establecer relaciones a largo plazo con sus importadores, así como posicionar su producto y marca. La distribución era un tema clave para la empresa, pues el punto de venta tenía que ser coherente con la imagen que se quería transmitir del producto, como gourmet.

En 2004 las tortas de aceite comenzaron a venderse en EE.UU., el mayor mercado internacional de la empresa hasta la fecha, si bien el producto está presente, entre otros, en países como Alemania, Reino Unido, Francia, México, Holanda, Canadá, Australia, Nueva Zelanda o Suecia. En 2009 la empresa exportaba el 19% de su producción.

La torta Inés Rosales era un producto de consumo popular en España, pero se comercializaba en los mercados internacionales como producto de consumo diferenciado. Así, en España podía adquirirse un paquete de seis unidades por aproximadamente 1,50 euros, mientras que en el resto del mundo su precio era bastante más elevado (5/5 dólares en EE.UU., 3/5 libras en Reino Unido, 2,50/3,50 euros en el resto de la Unión Europea). En su comercialización exterior entró en juego la experiencia que se habían llevado los extranjeros de España. El volver a consumir estos productos en su país de origen suponía una "emoción", al evocar una experiencia positiva.

La torta de aceite no sufría modificación alguna para su venta en los mercados exteriores. Incluso se mantenía la palabra "torta" en el envoltorio, ya que definía qué era el producto y no tenía traducción a ningún idioma. La principal dificultad residía en explicar qué era exactamente el producto y cómo se consumía. Por ello, junto a la palabra torta se incluía alguna otra para aclarar o explicar en qué consistía el producto. Por ejemplo, en Reino Unido se incluye la palabra "*biscuit*" y en EE.UU. el término "*snack*". Algunos consumidores, como en Alemania, no tenían costumbre de comer determinados productos con las manos, por lo que la empresa elaboró folletos para explicar que el envoltorio cumple las funciones de "plato" a la hora de consumir la torta.

Era en el envase donde se realizaban modificaciones. El papel interno parafinado que envolvía cada torta era igual al empleado en España, utilizando incluso el idioma español. El envase exterior sí contemplaba modificaciones, adaptándose a factores legales y de comunicación, añadiendo la información necesaria para cada país. Así, en Reino Unido la leyenda aparece en color negro, adaptándose a

la sofisticación del consumidor británico, mientras que en EE.UU. se incluye el dibujo de unas aceitunas y se sugería que se consumieran con queso, cosa que no se hacía en otros países.

En 2009, persiguiendo un aumento en el volumen de ventas, la empresa se planteó lanzar a determinados mercados tortas de aceite que, basándose en la receta original, incluían modificaciones para adaptarse al gusto de los consumidores foráneos, como la torta de aceite con naranja de Sevilla, o las que incluían aceite de romero y tomillo, o sésamo y sal marina.

Respecto a la comunicación, la promoción se realizaba de forma conjunta con los intermediarios. El material mantenía un estilo uniforme, cambiando sólo el idioma y determinados mensajes específicos adaptados según el país. Se perseguía que los distribuidores se convirtieran en portavoces de la empresa y que trasladaran las "emociones" del producto a los consumidores potenciales. Las expresiones claves se dejaban en manos del importador, al ser el que mejor conocía su mercado. Se buscaba la asociación con la percepción que tenía el consumidor sobre Sevilla, Andalucía, España y el aceite de oliva. También se publicaron anuncios en prensa, en suplementos de gastronomía y restauración y en revistas de cadenas de supermercados de prestigio.

Además, se hicieron promociones en el punto de venta y la empresa se benefició de las campañas de comunicación de instituciones como el ICEX o EXTENDA, con las que participó también en numerosas ferias internacionales. EXTENDA fue un apoyo especialmente importante, ayudando a la compañía a confeccionar un programa de actividades promocionales con el importador a través del Programa PAMA (Programa de Apoyo a Marcas Andaluzas), demostraciones en puntos de ventas, degustación e inclusión en los folletos promocionales de determinados detallistas, etc.

Finalmente, en 2009 se contrataron por primera vez los servicios de una agencia de comunicación, destinando la empresa una mayor inversión a esta actividad que en períodos anteriores.

## CUESTIONES A DEBATE

1. ¿Cuáles han sido las principales barreras para la internacionalización de la empresa Inés Rosales?
2. ¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa que le permiten afrontar un proceso de internacionalización?
3. ¿Cuál es la estrategia de marketing mix internacional desarrollada por la empresa (estandarización o adaptación a mercados, público objetivo, formatos de presentación del producto, envases, etiquetado, estrategia de comunicación, canales de distribución, precios...).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS y WEBGRÁFICAS

- Aaker, D. A. y Joachimsthaler, E. (1999). "The Lure of Global Branding", *Harvard Business Review*, 77 (6), pp. 127-144.
- Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor 2010 de la PLMA (Private Label Manufacturers Association).
- Boone, L.E. y Kurtz, D.L. (1971). "Marketing Information System: Current status in American industry. In F.C. Allvine, Ed. *Marketing in Motion: Relevance in Marketing*.
- Caldevilla, D. (2010). "Nuevas lecturas del concepto de publicidad a partir de las TIC." *Questiones Publicitarias*, 1, 15, pp. 35-51.
- Casares, J. y Rebollo, A. (2005). "Distribución comercial", 3ª edición. Thomson- Civitas, Navarra.
- Cateora R. Philip (1995). "Marketing Internacional". R. D. Irwin, inc. Octava edición
- Cavusgil, S.T. y Zou, S. (1994). "Marketing strategy performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures." *Journal of Marketing*, 58, 1, pp. 1-21.
- Cerviño, J. (2002). "Marcas Internacionales: Cómo crearlas y gestionarlas". Editorial Pirámide, Madrid.
- Cerviño, J. (2011). "Marketing internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado". Ed. Pirámide, Madrid.
- Chowdhury, H.K.; Ahmed, J.U. (2009). "An examination of the effects of partitioned country of origin on consumer product quality perceptions". *International Journal of Consumer Studies*, 33 (4), pp. 496-502.
- Climent, F.C. (2011). "Infrico. EN busca del siguiente reto". En "Casos de Internacionalización de Empresas Andaluzas". Ed. Extenda - Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A., Sevilla.
- Cuervo García, A.(2009). "La Empresa del futuro". Colección Mediterráneo Económico: " El futuro de la economía española". N.º. 16, 417-434
- Czinkota, M.R. y Ronkainen I.A. (2008). "Marketing Internacional, 8ª edición". Cengage Learning Editores.
- Dankhe, G. L. (1989) "Investigación y Comunicación," en C. Fernández-Collado y G. L. Dankhe (comps.), *La Comunicación Humana: Ciencia Social*, Ed. McGraw--
- Diamantopoulos, A.; Schlegelmilch, B.B. y Tse, K.Y. (1993). "Understanding the role of export marketing assistance: empirical evidence and research needs." *European Journal of Marketing*, 27, 4, pp. 5-18.
- Douglas, S. P. (2001). "Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Market: Building International Brand Architecture", *Journal of International Marketing*, 9, (2), pp. 97-114.
- EXTENDA – Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.: <http://www.extenda.es/>

Fernández del Hoyo, A.P. (2006). "Comercio exterior. Estrategias y técnicas." European Business Solution, S.L.

García-Cruz, R. (2002): "Marketing Internacional". 4ª Ed. ESIC, Madrid.

Gençtürk, E.F. y Kotabe, M. (2001). "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation." *Journal of International Marketing*, 9, 2, pp. 51-72.

Grande-Esteban, I. y Abascal-Fernández, E. (1994). "Fundamentos y técnicas de investigación comercial". ESIC Editorial, Madrid.

Hamill, J. (1997). "The Internet and international marketing". *International Marketing Review*, 14, 5, pp., 300-323.

Hermoso de Mendoza, C. (2004). "Móviles, nuevas vías de comunicación". *Revista IPMark*, 616, pp. 30-34.

Hollensen, S. (2001). "Global Marketing: A market-responsive approach". 2ª edición, Prentice Hall Europe.

Huertas, J. (2003) "Entrevista a PeterDdrucker" Las empresas deben liderar el cambio, no la innovación.

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX): <http://www.icex.es>

Kerin, R.A.; Hartley, S.W. y Rudelius, W. (2006). "Marketing. The Core". Ed. McGraw-Hill Education.

Kinnear, T. C. y Taylor, J. R. (2000). "Investigación de Mercados, un enfoque aplicado. (5º Edición). Ed. Mc Graw-Hill. México.

Larouche, M.; Papadopoulos, N.; Heslop, L.A.; Murali, M. (2005). "The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products". *International Marketing Review*, 22 (1), pp. 96-115.

Leal, A. (2011). "Romate en China. Una decisión compleja". En "Casos de Internacionalización de Empresas Andaluzas". Ed. Extenda - Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A., Sevilla.

Leal, A. (2011). "FRANJUBA PAN, S.L.: Una Oportunidad en el Mercado Gourmets en EE.UU". En "Casos de Internacionalización de Empresas Andaluzas". Ed. Extenda - Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A., Sevilla.

Levitt Theodore (1983). "The Globalization of Markek". *Harvard Bussines Review*. Article. 10, págs.

Manera, J. y Martín, M. (2006). "Percepción de los instrumentos de promoción comercial de apoyo a la internacionalización de las empresas en las Comunidades Autónomas de España." *Información Comercial Española (ICE), Tribuna de Economía*, 828, pp. 249-268.

Samiee, S. (1994). "Customer evaluation of products in a global market". *Journal of International Business Studies*, 25, pp. 579-604.

Sánchez Pérez, M.; Estrella Ramón, A.; Ruiz Real, J.L. y García Ramírez, A. (2011). "La distribución comercial en Europa: situación actual y tendencias". *Revista de Estudios Empresariales, Segunda Época*, 2, pp. 67-95.

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. y Cook, S. (1965). "Métodos de investigación en las Relaciones Sociales". Rialp. Madrid.

Seringhaus, F.H.R. y Rosson, P.J. (1991). "Export development and promotion and public organizations: the state-of-the-art". *Export Development and Promotion. The Role of Public Organizations*, London, Kluwer Academic Publishers, pp. 3-19.

Vázquez, R.; Berbel, J.M. y Cambra, J. (2011). "Inés Rosales. Un dulce tradicional que cruza fronteras". En "Casos de Internacionalización de Empresas Andaluzas", Ed. Extenda - Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A., Sevilla.

Vernon, R. (1966). "International investment and international trade in the product cycle". *Quarterly Journal of Economics*, LXXX, pp. 190-207.

Wilcox, D., Autt, P.; Agee, W. y Cameron, G. (2001). "Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas". Ed. Pearson Educación. Madrid.

# **CAPÍTULO 8: NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

Dr. D. Juan Manuel Berbel Pineda  
Universidad Pablo de Olavide, Sevilla

# ÍNDICE

Objetivos del capítulo .....	463
1. Introducción: Conceptos Esenciales .....	465
1.1. Concepto de negociación internacional .....	467
1.2. Requisitos para poder negociar .....	467
2. Tipología de Negociación .....	470
2.1. Negociaciones competitivas vs. Negociaciones colaborativas .....	471
2.2. Criterios para elegir el tipo de negociación más apropiado .....	473
2.3. Diferencia entre negociación internacional y negociación nacional .....	475
3. Principios de Negociación. Modelo de Harvard .....	477
3.1. El proyecto harvard de negociación .....	478
4. Estrategias y Tácticas en la Negociación: Tácticas en Negociación Internacional .....	482
4.1. Factores determinantes en la elección de las tácticas .....	482
4.2. Tipos de tácticas .....	484
5. Proceso de Negociación Internacional: Etapas .....	487
5.1. La toma de contacto .....	489
5.2. La preparación .....	490
5.3. El encuentro .....	493
5.4. La propuesta .....	494
5.5. La discusión .....	496
5.6. El cierre .....	498
6. Diversidad Cultural en la Negociación Internacional .....	500
6.1. Elementos culturales .....	501
6.2. Riesgo cultural .....	503
6.3. Métodos de entrenamiento cultural .....	504
6.4. Protocolo y negociación .....	505
6.5. Características en la negociación según la cultura. ....	507
7. Factores de Éxito en la Negociación Internacional .....	509
8. El Uso de las Nuevas Tecnologías en la Negociación Internacional .....	516
8.1. Comunicación síncrona y asíncrona .....	516
8.2. Redes sociales: el proceso comercial en un mundo interconectado .....	518
Resumen .....	520
Caso práctico final .....	523
Referencias bibliográficas y webgráficas .....	526

# OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

El objetivo fundamental de este capítulo se centra en que el lector sea capaz de entender cuáles son las pautas fundamentales a seguir en negociaciones comerciales, diferenciando las peculiaridades que suponen las Negociaciones Internacionales debidas, fundamentalmente, a culturas diferentes.

A partir de este objetivo general, podemos determinar varios objetivos mas específicos que pretendemos que el lector alcance, con la lectura del capítulo. Por tanto, una vez estudiado el presente, el lector ha de ser capaz de:

- Obtener una concepción teórico-practica del campo de la negociación internacional y de sus diferentes expresiones y aplicaciones.
- Diferenciar entre diferentes conceptos relacionados con la negociación, así como sus diferentes tipos.
- Desarrollar habilidades para poder analizar debidamente el proceso de negociación y tener conocimiento sobre las distintas tácticas de negociación.
- Distinguir características de cómo llevar una negociación, así como diferenciar entre los distintos estereotipos de negociadores, en los diferentes países/culturas más relevantes en comercio internacional.
- Saber cuales son los principales puntos a considerar para que las negociaciones lleguen a ser exitosas.
- Conocer diferentes herramientas encuadradas en las nuevas tecnologías que pueden emplearse en negociación internacional.

El capítulo se centra en que el lector sea capaz de entender cuáles son las pautas fundamentales a seguir en negociaciones comerciales, diferenciando las peculiaridades que suponen las Negociaciones Internacionales debidas, fundamentalmente, a culturas diferentes.

Los aspectos culturales, son quizás, los elementos más relevantes a considerar para que las Negociaciones Internacionales no estén condenadas al fracaso. El principio de "relativismo cultural" deja claro este aspecto. Tener presente estos elementos y desarrollar el proceso negociador de la forma más estructurada, coherente y racional posible, con un correcto conocimiento del mismo, ayudará a incrementar las posibilidades de cerrar con éxito Negociaciones Internacionales.

## CASO RELACIONADO CON EL CAPÍTULO PARA REFLEXIONAR

**CASO 1: El Dilema del Prisionero.** (Un ejemplo extraído de la teoría de juegos)

El dilema del prisionero fue creado por Melvin Dresher y Merrill Flood de la Corporation Rand en el año 1950. Sin embargo, a pesar de los años que transcurrieron desde que fue enunciado, lo vamos a tomar como ejemplo base de negociación e iremos viendo como las conclusiones sobre el mismo, siguen teniendo vigencia en cualquier proceso negociador. Pasamos a describirlo:

“Dos sospechosos de robo, Carlos y Juan, son llevados a prisión y puestos en celdas separadas. El fiscal se halla seguro que ambos son culpables del robo a una joyería cercana pero no tiene pruebas concretas. Para lograr una condena necesita la confesión de ambos o al menos de uno de ellos. Cada uno de los sospechosos es colocado en una celda de modo que no puede comunicarse con el otro. El Fiscal se dirige a cada uno con la siguiente propuesta: “Usted tiene dos alternativas, confesar o no confesar”. Si ambos sospechosos se niegan a confesar y guardan silencio, entonces el Fiscal solo podrá ficharlos por un cargo menor, como es posesión ilegal de un arma o falta a la propiedad, pero no por un delito grave como robo. Si ambos confiesan, entonces ambos serán encausados judicialmente pero con una recomendación por parte del Fiscal a la Corte de ser benignos en la sentencia. Si uno de ellos confiesa y el otro no, entonces el que confiesa aportará evidencia contra el otro y en consecuencia recibirá una leve sanción, en tanto que el que no confiesa recibirá todo el peso de la ley”. Podemos representar gráficamente este caso:

		CARLOS (prisionero B)	
		No confiesa	Confiesa
CARLOS (prisionero A)	No confiesa	1 año para A 1 año para B	10 años para A 3 meses para B
	confiesa	3 meses para A 10 años para B	8 años para A 8 años para B

El dilema del prisionero es un ejemplo claro de intereses contrapuestos. Existe una solución cooperativa en la cual ninguno confiesa y los beneficios conjuntos se maximizan. Sin embargo, cada uno de ellos se halla tentado de lograr una utilidad máxima individual a expensas del otro, confesando y esperando que el otro no confiese. Si ambos razonan de este modo terminarán con el peor resultado para ambos. Lo interesante es que lo racional puede llevarlos a confesar. Paul Vatter, distinguido profesor de Harvard Business School, ha señalado que esta decisión es la lógica, pues si confieso y la otra parte no confiesa entonces obtengo la máxima ventaja. Si confieso y la otra parte también lo hace termino mal pero no terrible. En ambos casos quedo mejor confesando.

Si los prisioneros pueden comunicarse, ellos podrían negociar un arreglo de cooperación y lograr el mejor resultado conjunto, siempre y cuando ambos confíen que el otro no hará trampa confesando y rompiendo el acuerdo que han celebrado.

De esto podemos concluir que toda negociación exitosa requiere:

1. Una habilidad para comunicar intereses y metas conjuntas.
2. Confianza mutua o mecanismos de verificación.
3. Obligatoriedad en el cumplimiento.

Lewicki y Litterer al referirse al dilema del prisionero señalan que “asuntos fundamentales de confianza y honestidad, cooperación o competencia son traídos a colación en este problema; otros temas vinculados se hallan referidos a cómo las partes ven sus metas e intereses”.

En el caso del dilema del prisionero, si ambos detenidos fueran elementos de la “Cosa Nostra”, conocida mafia Siciliana, sus valores relativos al silencio y protección del grupo los colocarían se declinarían por No Confesar (no negociar), por lo que podemos ver que no se trata de valores morales, tales como la lealtad o amistad, sino normas claras de conducta que reducen la incertidumbre. Otro factor relevante es la extensión y continuidad de la interacción. No es lo mismo el acuerdo que obtendremos de una negociación eventual que el que podemos convenir con nuestra pareja o con el sindicato de nuestra empresa. Si somos honestos y abiertos corremos el riesgo de sufrir graves pérdidas al ser tomados por ingenuos. Si esta idea es compartida por la contraparte, las negociaciones desembocarán necesariamente en la confesión por ambas partes, que llevados a términos de negociación, estaríamos hablando de que ambas partes se verían abocadas a negociar. La mutua desconfianza nos llevará inexorablemente a un raciocinio por ambas partes.

## 1. INTRODUCCIÓN: CONCEPTOS ESENCIALES

Las relaciones comerciales entre países han recorrido un largo camino, desde sus primeras manifestaciones, como el trueque, hasta la actual diversificación y especialización. La economía lucrativa en la que vivimos, se desenvuelve a través del proceso de cambio que lo comercializa todo, hecho por el que adquiere importancia significativa en el estudio del comercio.

Al realizar operaciones comerciales de tipo internacional es necesario llevar a cabo negociaciones. En ellas se tratan asuntos que interesan a dos o más personas que buscan obtener una solución conveniente que los deje satisfechos.

En el ámbito internacional la negociación ha cobrado fuerza en los últimos años debido a que las fronteras están sufriendo aperturas al firmarse tratados comerciales entre países. Lo anterior provoca que existan frecuentemente operaciones comerciales y, por consiguiente, negociaciones internacionales.

Para lograrlo se tienen que resolver los conflictos que puedan existir entre las partes que intervienen, donde uno tiene algo que el otro desea y trata de llegar a un compromiso aceptable y duradero. No es fácil lograrlo, porque en muchas ocasiones algunas de las partes no están dispuestas a ceder, por lo que es importante y necesario planificar estrategias que colaboren a llegar a un acuerdo.

Cuadro 1: Actitudes frente al conflicto

COMPETIR	Cuando tratamos de convencer a otro que acepte nuestros intereses. También se le conoce como negociación distributiva o posicional. Específicamente equivale al estilo de negociación duro que Fisher describe como especie del género distributivo.
CEDER	Estrategia en la cual una parte trata de ayudar a la otra a conseguir sus objetivos. En vez de centrarnos en nuestros intereses lo hacemos en los del contrario. Esta perspectiva equivale al estilo suave descrito por Fisher como variante del modelo distributivo.
COMPROMISO	Cuando las partes se dividen las diferencias. Ninguna gana, ninguna pierde. Las partes desarrollan fórmulas de solución a sus diferencias ante problemas que se les presentan como de suma fija. Esto equivale a dividir la naranja en dos partes iguales.
COLABORAR	Cuando los negociadores trabajan en forma conjunta para maximizar ganancias conjuntas. Es un proceso de resolución de problemas. Las dos partes reflexionan y están de acuerdo en que comparten un problema común y definen al mismo en términos de metas y fines compartidos.
EVITAR	Cuando las partes deciden evitar el conflicto y retirarse de la situación conflictiva postergándola. El efecto de esto es que una de ellas puede hacer lo que desea. Se presenta cuando los puntos en discusión son insignificantes o bien para demorar o bloquear el proceso.

Fuente: Elaboración Propia

de los objetivos de una negociación que son la confiabilidad y relaciones constantes y duraderas. El uso de dichas estrategias nos permite conocer más y mejor las situaciones a negociar, lo cual nos lleva a lograr un punto satisfactorio para ambos negociadores.

En este capítulo, nos centraremos en la negociación internacional de tipo comercial, es decir, en aquella que tiene lugar entre empresas, con la finalidad principal, de llegar a acuerdos sobre la comercialización de bienes y servicios en países distintos al del proveedor del bien o servicio. Las negociaciones internacionales en este ámbito, pueden tratar desde una operación de compraventa internacional, a un acuerdo con un intermediario (por ejemplo, agente o distribuidor) o a la realización de una alianza estratégica (*joint-venture*, cesión de tecnología, acuerdos de distribución, etc.). Generalmente, el interés de este tipo de alianzas surge de complementar la capacidad de un producto para competir en un mercado con la habilidad o conocimiento para venderlo en ese mercado. Como los intereses de cada una de las partes son distintos también lo serán las prioridades a la hora de negociar.

Aunque una negociación internacional puede ser muy compleja, siempre se podrá desglosar en una serie de puntos o apartados que se deberán negociar para llegar al acuerdo final. De entre ellos el que siempre estará presente y será objeto de negociación será el precio, aunque no necesariamente es el más importante. Como norma general, cuanto más compleja es la negociación menor será la importancia que se atribuya al precio. Si por ejemplo, se trata de vender vino a granel el precio será el elemento de referencia, pero si lo que se vende es maquinaria para la destilación de líquidos habrá otros criterios como adaptabilidad, rendimiento, garantía, etc.

## 1.1. CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Se define a la negociación como el proceso mediante el cual las distintas partes involucradas (donde una posee o puede hacer algo que la otra desea y viceversa) se comunican y se comunican mutuamente con el objetivo de lograr un acuerdo que brinde las bases para un correcto entendimiento que ayude a la consecución de las necesidades y por lo tanto la satisfacción de las partes interesadas.

Toda negociación es un proceso de comunicación entre dos partes cuyo objetivo es llegar a un acuerdo, a partir de necesidades y planteamientos diferentes. Se trata de ir acercando posiciones hasta llegar a una situación aceptable para ambas partes de forma que les permita crear, mantener o desarrollar una relación. Es aquí donde el concepto de Margen de Negociación toma importancia.

Negociar consiste en utilizar técnicas persuasivas, más que en el uso del poder para obtener las mayores ventajas de la otra parte, aunque en los negocios internacionales se dan situaciones en el que el desequilibrio de poder entre las partes es tan acusado que se altera el proceso de negociación habitual (piénsese por ejemplo en la relación de una PYME suministradora de productos de alimentación con una gran central de compras europea). El aprendizaje de esas técnicas incluye conocimientos de ventas, marketing, psicología, sociología, comunicación, resolución de conflictos, etc.

El éxito de una negociación consiste sobre todo en comprender las necesidades de la otra parte y persuadirle de hacer algo que realmente también se ajusta a nuestros intereses; es decir, que se sienta satisfecho con el resultado final de la negociación.

En la negociación comercial internacional, se busca lograr condiciones en las cuales ambas partes ganen, logrando acrecentar la confianza y por lo tanto se favorezca la relación a largo plazo.

Si en todo este proceso encontramos que las partes negociadoras pertenecen a países distintos, es cuando estamos ante la denominada negociación internacional.

## 1.2. REQUISITOS PARA PODER NEGOCIAR

Para que efectivamente se produzca la negociación deben darse al menos dos requisitos insoslayables:

- Tiene que existir una interdependencia entre las diferentes partes. Es decir, que lo que una consiga no depende únicamente de lo que decida por sí misma sino también de lo que decida la otra parte, y viceversa.
- En mayor o menor grado, se produce un conflicto de intereses, es decir, una incompatibilidad relativa entre lo que quiere conseguir cada una de las partes.

La negociación es, precisamente, el mecanismo de ajuste que permite gestionar al mismo tiempo la necesidad de cooperar con la otra parte y la de resolver el conflicto entre lo que ambas quieren. De aquí se deduce que la negociación es pura estrategia, es decir, un plan dinámico, que nos facilita la consecución de nuestros objetivos.

Otros elementos que pertenecen a la arquitectura de la negociación son los siguientes:

- Existe una percepción de objetivos incompatibles, de hecho la esencia de muchas negociaciones implica cambiar las percepciones del otro. Se dan ambas situaciones simultáneamente.
- Es una relación de motivaciones contradictorias: por un lado existe una motivación hacia el logro de los propios objetivos, pero también existe una motivación hacia el acuerdo. El dilema entre cooperar y competir. Se reconoce que el acuerdo es más beneficioso que una ruptura de las relaciones. Este reconocimiento trae adjuntada una tensión entre obtener y conceder, entre satisfacer y quedarse satisfecho, de nuevo la tendencia a competir y a cooperar.
- En el proceso negociador se desarrollan relaciones de poder, deseos de ejercer influencia en la voluntad del otro a través de herramientas de comunicación (argumentación y persuasión).
- Aunque se desate un juego de posible dominación entre las partes, la negociación requiere que ambas tengan algo que les interese mutuamente y que equilibre la relación de poder. Si una parte posee un poder mucho mayor, lo que suele acontecer es un acto de mera imposición, no de negociación.
- La percepción del propio proceso de negociación por las partes es fundamental para su evolución.
- El medio es la interacción verbal. No hay negociación sin comunicación.
- e da una "batalla de ingenio". Entre las habilidades del negociador hay una esencial: la creatividad, la capacidad para encontrar soluciones que satisfagan a todos los implicados.
- Se establece como pista de despegue un compromiso mutuo de alcanzar un acuerdo, la acción conjunta para resolver el conflicto, es decir, una inclinación a utilizar todos los protocolos de este modo de resolución.

Otro aspecto relevante a considerar, es que toda negociación consiste en un intercambio en el cual las dos partes tratan de obtener el mayor beneficio. Cada una de ellas comienza, implícitamente o de forma precisa, con tres posiciones a negociar:

- La posición de partida (PP): refleja la posición más favorable, en la cual se cumplen todas las expectativas.
- La posición de ruptura (PR): es la posición mínima, a partir de la que ya no puede realizar más concesiones y se retira de la negociación.
- La posición esperada (PE): es una posición objetiva y realista que se traduce en lo que el negociador piensa obtener y que, en su criterio, representa a su vez una solución aceptable para la otra parte.

El intervalo entre las posiciones de ruptura de ambas partes constituye el margen sobre el que se negociará el acuerdo. Por ello, tan importante como fijar las posiciones propias es analizar las posiciones de la otra parte.

El margen de negociación es dinámico; las posiciones extremas de cada parte se van modificando a medida que se negocian los distintos apartados de un acuerdo. También, en

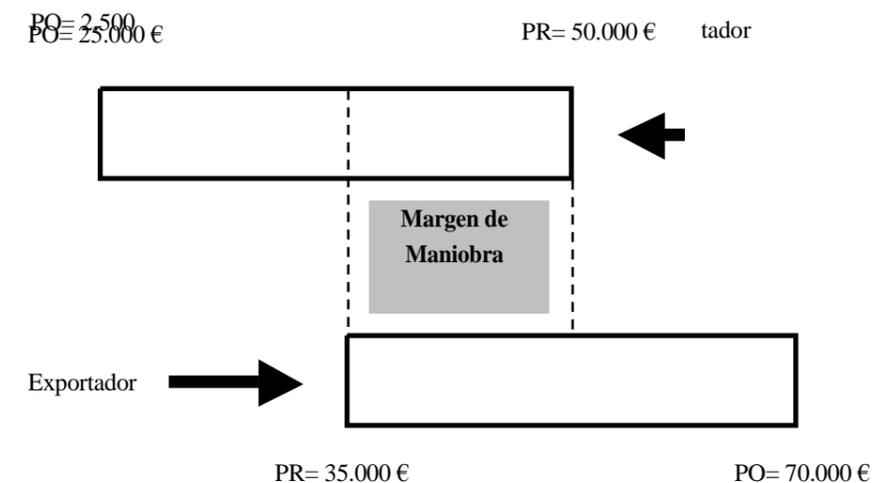
algún momento se pueden alterar las posiciones iniciales. Las posiciones de partida y de ruptura de cada parte dependerán básicamente de tres factores:

- El poder de negociación.
- El papel que se juegue (vendedor o comprador).
- Las prácticas comerciales de cada país.

Es ampliamente reconocido que en una negociación con un desequilibrio de poder, la parte menos poderosa es la que debe ir acercando posiciones hacia la parte que detenta más poder. Ésta esperará a que la oferta de la otra parte cumpla los requisitos de su posición de ruptura y, a partir de ahí, negociará permaneciendo lo más cerca posible de su posición de partida.

Figura 1: Margen de Negociación.

	IMPORTADOR	EXPORTADOR
POSICION ÓPTIMA (PO)	25.000 €	70.000 €
POSICION DE RUPTURA (PR)	50.000 €	35.000 €



Fuente: Elaboración Propia

El planteamiento sobre el papel que juega cada parte es similar si equiparemos vendedor a menor poder de negociación y comprador a mayor poder. En todo el mundo se asume que el vendedor parte de una posición de inferioridad y, por tanto, es el que debe hacer los mayores esfuerzos para acercarse a la posición del comprador. El vendedor debe adoptar un comportamiento de inferioridad controlado, incluso cuando ofrezca un producto innovador o con una clara ventaja diferenciadora. Por su parte, el comprador se puede permitir un cierto aire de superioridad. En las negociaciones de alianzas, en las que se negocia con posibles socios, el papel del vendedor lo realiza la empresa que hace la primera aproximación, aunque a medida que avanza la negociación el desequilibrio desaparece.

A diferencia de los dos anteriores, que son comunes a todos los países, las prácticas comerciales en cuanto al margen de negociación difieren sustancialmente de un país a otro y, en este sentido, constituyen una característica propia de la negociación internacional. Estas prácticas determinan no sólo la amplitud del margen de negociación sino también la forma y el momento en que se realizan las concesiones.

Cuadro 2: El margen de negociación en diferentes países (porcentajes sobre el total de concesiones que se realizan en una negociación).

PAISES	PRIMERA OFERTA	SEGUNDA OFERTA	TERCERA OFERTA	ACUERDO FINAL
Estados Unidos, Sudafrica, Brasil	0	0	0	100
Hong Kong, Singapur, Malasia, Indonesia, Filipinas, India Y Kenia	10	20	30	40
Canada, Australia, Nueva Zelanda, Taiwan Y Tailandia	40	30	210	10

Fuente: Adaptado de DW. Hendon. Como hacer negocios en cualquier parte del mundo.

## LOGIA DE NEGOCIACIÓN

De entrada, con independencia del ámbito donde se desarrolle la negociación, interesa distinguir entre los dos tipos de negociaciones que la mayoría de los estudios han establecido con fines analíticos:

- a) las negociaciones distributivas
- b) las negociaciones integradoras

También, existe una tercera nacida de la hibridación de estas dos:

- c) las negociaciones mixtas

En las negociaciones distributivas las ganancias de una parte implican pérdidas en la otra (generalmente son negociaciones sobre aspectos cuantitativos como los salarios, horas de trabajo, precios, etc.). En las negociaciones integradoras se buscan ganancias conjuntas integrando intereses en procesos de solución de problemas (generalmente en torno a aspectos no cuantitativos). En las negociaciones mixtas se dan de forma simultánea elementos distributivos e integradores. El negociador se encuentra frecuentemente en situaciones donde se le presenta el dilema de elegir entre cursos de acción competitivos o cooperativos. Es lo que se conoce como el *dilema del negociador*.

Por otro lado, se afirma que la forma más común de negociar es la que se denomina *Negociación por Posiciones*. En ella, cada parte toma una posición sobre el tema tratado (consistente, por ejemplo, en estimar un precio para la compraventa de un determinado bien o presentar la solución a un determinado conflicto) y trata de convencer al otro para que acepte su propuesta. Para lograr esta aceptación, los negociadores argumentarán y discutirán la bondad de cada una de sus soluciones particulares y los inconvenientes de la propuesta por la parte contraria, haciendo concesiones recíprocas, y tratando con ello de alcanzar un acuerdo.

En este sencillo proceso, vamos a considerar que existen dos formas extremas de "posicionarse": una dura y poco transigente, en la que cada negociador defenderá su idea y atacará con vehemencia la idea del contrario, y otra más flexible y condescendiente, que tratará, no tanto de conseguir la victoria para una de las partes, como encontrar la mejor solución posible al conflicto planteado.

Estos dos tipos de actitudes extremas, a la hora de negociar, dan lugar a otros tantos tipos de negociaciones, las que denominaremos en lo sucesivo Negociaciones Competitivas y Negociaciones Colaborativas. Basándonos en esta simple diferenciación, profundizaremos un poco más en el conocimiento de ellas. En el Cuadro adjunto se relacionan las características que definen los dos tipos señalados.

Cuadro 3: Principales características de las negociaciones competitivas y colaborativas.

NEGOCIACIONES COMPETITIVAS	NEGOCIACIONES COLABORATIVAS
- Los participantes son adversarios.	- Los participantes son "amistosos".
- El objetivo es la victoria.	- El objetivo es el acuerdo.
- Se desconfía en el otro.	- Se "confía" en el otro.
- Se insiste en la posición.	- Se insiste en el acuerdo.
- Se contrarrestan argumentos.	- Se informa.
- Se amenaza.	- Se ofrece.
- No se muestra el límite inferior.	- Se muestra el límite inferior.
- Se exigen ganancias para llegar al acuerdo.	- Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte.
- Se intentan sacar los mayores beneficios.	- Se puede llegar a aceptar pérdidas para llegar al acuerdo.

## 2. TI POL

## 2.1. NEGOCIACIONES COMPETITIVAS vs. NEGOCIACIONES COLABORATIVAS

En el cuadro anterior se han definido las características de las negociaciones competitivas o colaborativas. Así, frente a una consideración de la otra parte como "amiga", por parte del negociador colaborativo, existirá la consideración de "adversario" que establece el negociador competitivo; frente a la insistencia en alcanzar el acuerdo del colaborativo, el competitivo insistirá en que triunfe su posición; frente a la posibilidad de llegar a aceptar pérdidas del colaborativo, el negociador competitivo sólo aceptará acuerdos que le supongan una ganancia, y así sucesivamente.

Vemos así que hay una notable diferencia en la actitud de los negociadores, según se planteen uno u otro estilo de negociación. Es más, pudiera ser que estas diferentes formas

de pensar, esas distintas actitudes, sean tomadas antes incluso de que los negociadores lleguen a conocerse, en respuesta a un planteamiento personal del concepto de negociación. En efecto, hay personas que entienden que negociar es, por naturaleza y antes que nada, un proceso en el que uno gana y otro pierde, lo que les lleva a presuponer que hay que tratar, desde el principio, de sacar el mejor partido posible. Para ellos la negociación sólo tiene sentido en forma de competencia. Por el contrario, otras personas están convencidas de que todas las negociaciones deben llevarse adelante con el espíritu de que ambas partes ganen y, por consiguiente, entienden que su deber como negociadores consiste en adoptar desde el inicio una actitud condescendiente con el otro.

Como crítica a estos planteamientos genéricos debemos decir que ninguno de los dos extremos tiene razón. La correcta elección del estilo negociador sólo depende de la naturaleza de la negociación de que se trate, y en consecuencia, la idoneidad de mantener un estilo competitivo o colaborativo vendrá definido por ella.

Cuadro 4: Concepciones en la negociación.

NEGOCIACIONES COMPETITIVAS (YO GANO, TU PIERDES)	NEGOCIACIONES COLABORATIVAS (YO GANO, TU GANAS)
Se establecen términos de "confrontación".	Se establecen en términos de "colaboración".
No importa lo que siente el otro.	La otra parte debe quedar satisfecha con el acuerdo.

acción única y negociación de una transacción continuada.

No será lo mismo negociar la venta de una vez, y sin posibilidad de relación posterior, de un único artículo a una persona desconocida, que negociar un acuerdo de suministro por varios años de una complicada maquinaria a un Cliente habitual.

En el primero de los ejemplos el acuerdo puede resolverse de una manera simple: tal precio, apretón de manos, intercambio de artículo por dinero, ..., y "si te he visto no me acuerdo".

En el segundo de los casos la posibilidad de acuerdo no será tan fácil, pues a la vista de la naturaleza de la negociación, ya se aprecia que la obtención del mismo será bastante más compleja. Aquí no se tratará sólo de determinar un precio, también influirá el plazo de entrega, las garantías, las condiciones de pago, el servicio de postventa, el mantenimiento y el apoyo al usuario, quizás la formación, el conocimiento y la experiencia previa que tengan entre sí los negociadores..., y lo que es más importante, el riesgo en el que ambas partes incurren caso de no poder culminar el acuerdo (tanto puede perder el Cliente si a mitad del proyecto el Proveedor le falla, como el Proveedor si, después de grandes desembolsos, le es anulado el contrato).

En el primero de los casos está claro que se podrá actuar de una manera competitiva. Es más, hacerlo de manera colaborativa sería posible, pero ciertamente innecesario: una vez cerrado el trato y culminada la transacción, ninguna de las partes tendrán posibilidad de deshacer el acuerdo y hasta es posible que nunca más vuelvan a verse. En consecuencia, haber establecido una buena relación con el otro habrá servido de poco si ello no ha servido para obtener futuras ganancias.

De momento, sirvamos estos sencillos ejemplos para ilustrar que, la naturaleza de las situaciones en las que ha de realizarse la negociación, es la que nos puede servir de guía para indicar el estilo más apropiado para desarrollarla, sin que en ello deban influir las consideraciones particulares sobre si negociar es combatir o colaborar en sentido estricto.

## 2.2. CRITERIOS PARA ELEGIR EL TIPO DE NEGOCIACIÓN MÁS APROPIADO

Ejemplo 1: Negociación de una transacción Si el estilo de negociación es una cuestión de actitud, y eso es algo que debe ser elegido por el negociador antes incluso de iniciar las conversaciones, ¿qué criterios existen para determinar el estilo más conveniente?

*Negociación Simple y a Corto Plazo o Negociación Compleja y a Largo Plazo.*

Se entiende por Negociación Simple aquella en la que la discusión gira sobre una única variable -por ejemplo, el precio-. Por contra, Negociación Compleja será aquella en la que la consecución del acuerdo depende de un gran número de variables: precio, plazo, garantías, etc.

La segunda condición, la del corto o largo plazo, pretende tener en cuenta la posibilidad de que pueda "frustrarse" el acuerdo. Antes de explicar más en detalle en qué consiste esta posibilidad, hay que dejar bien sentado el siguiente principio de negociación: Los acuerdos sólo son tales cuando se cumplen.

En efecto, existe la creencia generalizada de que las negociaciones terminan cuando se ha logrado firmar el contrato, y que por tanto, el trabajo del negociador, finaliza una vez que se ha redactado y firmado el correspondiente convenio. Nada más lejos de la realidad. Un contrato, un convenio, sólo es un papel. El hecho de firmarlo representa, sin duda, un gran paso en la resolución del conflicto, pero nada más que eso. Ahora queda lo más difícil que es llevar a la práctica lo que dice el papel. Si los negociadores no han conseguido el suficiente compromiso de la otra parte y no se han asegurado de que existe la capacidad y voluntad necesaria como para llevar a término lo estipulado de palabra o en el papel, no habrán hecho otra cosa más que perder el tiempo. En base a este principio, tiene sentido la condición de referencia al corto/largo plazo. Así, una Negociación Competitiva en sentido estricto puede llegar con facilidad a plantear una solución tan beneficiosa para una de las partes como perjudicial para otra.

En tanto y cuanto la solución pueda ser llevada a la práctica de manera inmediata, casi sin tiempo de reacción, la parte perjudicada no dispondrá de oportunidades para percatarse de cuánto pierde al aceptar semejante acuerdo, y posiblemente llegará a materializarlo, cerrando así el ciclo negociador. Para cuando su información llegase a ser más completa, ya sería demasiado tarde: el acuerdo no sólo se firmó si no que; además, llegó a realizarse. Por el contrario, en una negociación a más largo plazo una solución francamente injusta tiene más posibilidad de ser mediada antes de llegar a materializarse, de manera que plantea más dificultades para culminar un proceso en los términos "Gano/Pierdes" característicos de la Negociación Competitiva. En consecuencia, hay más posibilidades de "frustrar" el acuerdo.

Lo mismo podría decirse de un acuerdo beneficioso para ambas partes pero que, con el tiempo y el cambio de circunstancias, se convierte en no tan ventajoso para una de ellas. Nuevamente la posibilidad de "frustrar" el acuerdo se hace patente.

Se observa, por tanto, que la consideración respecto a la simplicidad o complejidad de la negociación a la que vamos a enfrentarnos, y la estimación del tiempo en que puede llegar a materializarse, nos facilitará, con carácter general, información sobre qué estilo negociador puede resultar más idóneo de aplicar en cada caso.

### *Necesidad de llegar a un acuerdo.*

En ocasiones, ya antes incluso de empezar a negociar, se ve la necesidad de tener que alcanzar el acuerdo, bien sea porque la otra parte tiene una posición monopolística sobre el tema tratado y la única alternativa posible habrá de contar con su aceptación, bien sea porque entendemos que cualquier solución negociada será preferible para evitar males mayores.

En el mundo empresarial son ciertamente escasas las ocasiones en las que alcanzar el acuerdo se convierte en una cuestión obligatoria para una de las partes, pero hemos de reconocer que tales situaciones, aunque infrecuentes, se dan.

El que en estas circunstancias el acuerdo en sí se convierta en un objetivo de la negociación, predispone a ceder y a contemplar los intereses de la otra parte. Puede que incluso se esté dispuesto a aceptar pérdidas con tal de llegar a un acuerdo. Cabría recordar que todas estas eran, entre otras, características de la Negociación Colaborativa, por tanto, en ella deberá recaer nuestra elección del estilo negociador.

### *Posición Dominante.*

En el caso opuesto al anterior. Si tenemos una situación dominante respecto al otro (por ejemplo y refiriéndonos al caso comentado en el criterio anterior, por estar en una posición monopolística), podremos elegir un planteamiento negociador competitivo.

No obstante, pese a la obviedad del caso, sería conveniente hacerse la pregunta de si se podrá hacer cumplir el acuerdo antes de decidirse a tomar la elección final.

Ejemplo 2: Poder de Negociación del Cliente.

Imaginemos una situación en la que un gran Cliente viene consumiendo el 80% de la capacidad productiva de un Proveedor. En base a su posición dominante, en la negociación de un nuevo contrato de suministro, este Cliente puede obligar al Proveedor a que se comprometa a suministrarle productos por un volumen anual superior a su capacidad productiva, o en otro ejemplo, a que lo haga a unos precios muy inferiores a sus costes.

La tesitura del Proveedor es difícil. Si su total de ventas depende en un 80% de un único Cliente, quiere decir que la pérdida del mismo podría acarrearle el cierre de su empresa a corto plazo, pues no es creíble pensar que con el 20% de su producción pueda seguir manteniendo su fábrica. Tampoco resultaría muy realista pensar que, de la noche a la mañana, pueda conseguir otro Cliente con igual volumen de facturación, o reunir un número de nuevos Clientes con similar capacidad de compra.

En definitiva, el Proveedor se verá obligado a aceptar cualquiera de las dos condiciones impuestas si quiere no cerrar de inmediato. Pero, ¿podrá cumplirlas?, ¿por cuánto tiempo?

En lo que se refiere al primer caso, si la demanda a la que el Cliente va a someter al Proveedor supera su "capacidad productiva", el "acuerdo" se habrá firmado, pero nunca llegará a cumplirse por incapacidad física para hacerlo: la fábrica no da más de sí. Si la condición fuese la de vender por debajo del coste, el Proveedor sí podrá empezar a cumplir el acuerdo en un primer momento, pero ya se ve que

terminará quebrando, puesto que si lo que vende lo da a menor precio de lo que cuesta producirlo, cuanto más venda más pierde, y será cuestión de tiempo el que se le acabe el dinero necesario para mantener el proceso. Ya se ve por esta razón, que ambas situaciones pueden resultar también malas para el Cliente pues, por incapacidad o por quiebra, terminará quedándose sin un Proveedor. Si esta historia fuese repetida sucesivamente, llegaría el caso en que el Cliente no tendría Proveedores a los que recurrir. Se habrían firmado acuerdos, pero todos terminarían por no poder ser cumplidos.

La conclusión de este criterio es por tanto que, cuando tengamos una situación dominante podemos aplicar un estilo competitivo, pero cuidado, no vaya a ser que lo que al final tengamos sea sólo un papel. Insistimos, los acuerdos no sólo hay que firmarlos, lo auténticamente útil de la negociación es que, además, después se cumplan.

## **2.3. DIFERENCIA ENTRE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL y NEGOCIACIÓN NACIONAL**

Si bien a medida que la globalización avanza, la cultura de los negocios tienden a parecerse cada vez más. Sin embargo, cabe distinguir ciertas diferencias entre la negociación que se realiza con una empresa local y la que se realiza en mercados exteriores. Incluso cuando se negocia con una multinacional las pautas de comportamiento, los procesos y las estrategias serán algo distintos en función del país en que se encuentre la filial.

Estas diferencias pueden analizarse teniendo en cuenta el entorno en el que se va a realizar los negocios. Cabe distinguir entre entorno político, entorno legal, entorno económico y entorno comercial.

La evolución de la economía presenta también grandes diferencias. Evidentemente la situación económica también afecta a la negociación: no es lo mismo negociar en un país cuya economía está creciendo que en un país en recesión. La actitud de la otra parte será muy distinta: en el primer caso se mostrará abierto, interesado y receptivo a nuevas ofertas; en el segundo adoptará una posición pasiva y será reacio a entablar relaciones con nuevos proveedores o socios.

El entorno comercial también modifica la negociación internacional, básicamente, en tres aspectos: la toma de contacto, la adaptación de las propuestas y el margen de negociación. En la toma de contacto el negociador deberá decidir a qué tipo de empresa se dirige: si trata de buscar un cliente final, un intermediario o un socio. La elección vendrá marcada, entre otros factores, por la situación geográfica, la concentración empresarial del país y la forma de acceso al mercado. En las propuestas que se realicen en el exterior habrá que cotizar en la divisa que se utilice en el país, usar sus unidades de medida, proponer unos medios de pago conocidos y establecer unos plazos de pago y de entrega acordes con las condiciones del mercado. Todo ello será susceptible de negociación, si bien el negociador extranjero deberá adaptarse a las prácticas comerciales de cada país. Finalmente, como ya hemos visto el margen de negociación con el que se parte es muy diferente según los países.

Todos estos conceptos nos ayudarán a prepararnos para negociar en cualquier ámbito, especialmente en el internacional. Eso sí, conviene comprender desde el principio que la negociación internacional se ve afectada por muchos factores. Aunque el más destacado en la literatura sobre negociación suele ser la diferencia cultural, no es el único factor que influye en el proceso de negociación.

Los estudios más rigurosos sobre las negociaciones internacionales sugieren que en las negociaciones internacionales influyen dos contextos generales: el contexto ambiental y el contexto inmediato.

Figura 2: Contextos de las Negociaciones Internacionales.



Fuente: Salacuse (1988).

En primer lugar, la negociación internacional es más vulnerable a cambios repentinos y decisivos en las circunstancias del país en el que se va a realizar el negocio, especialmente si se trata de mercados emergentes en los que existe un riesgo-país elevado. Acontecimientos tales como cambios de gobierno, revoluciones, guerras, catástrofes naturales, etc. tienen un impacto en la negociación internacional que no existe cuando se negocia en el mercado nacional.

Además del riesgo político hay que valorar la aceptación de los productos que se van a exportar y la actitud hacia la implantación de empresas extranjeras. Hay países con un marcado carácter nacionalista, como por ejemplo Francia o Japón, que valoran más favorablemente los productos locales frente a los de importación. En otros se limita la participación de empresas extranjeras en ciertos sectores o se les obliga a establecer algún tipo de acuerdo con un socio local (este sería el caso de China o de Cuba). Todo ello afectará a la estrategia negociadora.

En la negociación internacional, las partes deben negociar sobre un marco legal distinto. La normativa fiscal, mercantil, laboral, técnica o medioambiental no suele coincidir en los distintos países sino más bien al contrario y este hecho puede impedir, retrasar o condicionar el proceso negociador. En lo referente a la normativa sobre comercio exterior (aranceles, licencias, contingentes, certificados, etc.), a pesar de los procesos de integración económica

que persiguen liberalizar las relaciones económicas internacionales, todavía siguen existiendo muchas diferencias y restricciones entre países y bloques económicos. Por el contrario en la negociación nacional el marco legal es el mismo y, además, las partes se sienten más cómodas ya que es conocido por ambas y están acostumbradas a negociar en él.

Las diferencias en el entorno económico son también muy significativas. Existen países con una renta cápita por encima de las 30.000 \$ (Noruega, Suiza), mientras que otros no llegan a los 4.000 (India, Egipto, Nigeria). Si embargo, la cifra de renta per cápita puede ser engañosa ya que la distribución de la renta presenta también variaciones. Así por ejemplo en países como Rusia, México o Brasil con rentas per cápita medias (entre 8.000 y 10.000 \$) existen grupos importantes de población con una renta muy elevada.

Figura 3: Índices de Riesgos Regionales.



Fuente: Elaboración propia a partir de COFACE (2004).

### 3. PRINCIPIOS DE NEGOCIACIÓN. MODELO DE HARVARD

También denominado Modelo de los Siete Elementos, tiene su origen en las investigaciones realizadas por Roger Fisher y William Ury a finales de los años 70 como parte del "Proyecto Harvard de Negociación". La base teórica inicial quedó recogida en el libro "Getting to YES" (1981), cuya segunda edición (1991) -en la que también participó Bruce Patton- se convirtió en el libro de negociación de referencia a nivel mundial.

### 3.1. EL PROYECTO HARVARD DE NEGOCIACIÓN

Con sus investigaciones, Fisher y Ury trataron de responder a una pregunta: ¿cuál es la mejor manera de que las personas tratan sus diferencias? Según ellos, hasta entonces existían dos formas de negociar:

- La Negociación Blanda, en la que el negociador hace concesiones fácilmente para llegar a un acuerdo evitando el conflicto personal.
- La Negociación Dura, en la que el negociador considera la situación como una lucha de voluntades y adopta una posición extrema para "ganar".

El "Proyecto Harvard de Negociación", con Fisher y Ury a la cabeza, proponía una tercera vía:

- La "Negociación basada en Principios".

Los cuatro "Principios" sobre los que se pusieron las bases del "Método" eran los siguientes:

1. "Separe a las personas del problema".
2. "Céntrese en los intereses, no en las posiciones".
3. "Invente opciones en beneficio mutuo".
4. "Insista en utilizar criterios objetivos".

A partir de ahí se extrajeron los cuatro primeros "Elementos" que irían definiendo el Modelo:

- La Relación. Con este elemento se subrayaba que un acuerdo nunca podrá ser bueno si con él se deteriora la relación entre los negociadores.
- Los Intereses. El corazón del Modelo: todos los asuntos que preocupan realmente a las partes en una negociación.
- Las Opciones. Destacando aquí la importancia de la etapa creativa, fundamental en cualquier proceso negociador.
- La Legitimidad. Apostando por la argumentación y la persuasión en lugar de la coerción y el engaño.

En el libro "Getting to YES" (editado en España por Gestión 2000.com con el título "Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder") se hablaba también de un concepto que terminó convirtiéndose en el importantísimo quinto elemento del Modelo: la Alternativa a la negociación, es decir, lo que el negociador podría hacer en caso de que no se llegara a un acuerdo con la otra parte.

El Modelo de los Siete Elementos se completó con otros dos que, de alguna manera, estaban implícitos:

- La Comunicación. El punto de partida, ya que como suele decirse, no hay negociación sin comunicación.
- El Compromiso. El punto final de la negociación, lo que las partes acuerdan por escrito o verbalmente.

Cada vez que negociamos, ya sea en el ámbito doméstico o en el internacional, tarde o temprano tendremos que tomar decisiones sobre lo que vamos a decir o hacer para influir en el comportamiento de otra persona a la que necesitamos convencer. ¿Qué decisiones tomar entonces? ¿Cómo podemos empezar a pensar estratégicamente antes de sentarnos a negociar? La mayoría de las personas actúan basándose en su intuición o en lo que le

ha funcionado en otras ocasiones similares. Actuar sin entender del todo el proceso de negociación pone en riesgo nuestros propósitos. Necesitamos un modelo de negociación que consiga dos objetivos:

- Ayudarnos a entender lo que funciona y qué decisiones tomar (la teoría).
- Guiarnos para preparar y conducir el proceso (la práctica, el método).

Para que la "teoría" pase a ser un "modelo", debe ser lo suficientemente específica para ayudarnos y, al mismo tiempo, lo más flexible posible para cubrir todo el espectro de negociaciones en las que nos vemos involucrados a diario. Es decir, debe ser aplicable tanto en nuestro entorno profesional (jefes, empleados, proveedores, clientes, etc.) como personal (familia, amigos, etc.).

El Modelo desarrollado en la Universidad de Harvard cumple con estos propósitos, poniendo a nuestra disposición los Elementos (la teoría) y los Principios (el método) de la Negociación.

Cuadro 5: Utilidad del Modelo de los Siete Elementos.

FASE	UTILIDAD
Preparación de la Negociación	- Seleccionar los objetivos. - Centrar la atención en aquello que es importante en cada momento.
Conducción de la Negociación	- Ayuda a no perder de vista los puntos definidos como importantes. - Evita manipulaciones o abusos.
Revisión y Evaluación de la Negociación (una vez cerrada)	- Cuantifica la calidad de la actuación realizada. - Mejora los puntos débiles detectados.

mente Es una herramienta conceptual que nos ayuda a ver los componentes de la negociación de manera más clara. Los Siete Elementos siempre están en la negociación pero a menudo se encuentran mezclados y convendría separarlos. A continuación analizaremos cada uno de los siete elementos.

#### 1. Alternativas

*"Medidas de acción que podemos adoptar, ya sea individualmente o con una tercera persona, sin obtener el permiso o acuerdo de la otra parte. Las alternativas son lo que nos queda si se rompe la negociación".*

En muchas negociaciones llega un momento en que una de las partes tiene que escoger entre lo que se le propone en la mesa y otras posibilidades reales que tiene de conseguir lo que pretende (ya tiene, por ejemplo, dos propuestas de la competencia), sobre la que el negociador NO PUEDE INFLUIR. Esto es lo que llamamos ALTERNATIVAS.

De todas las alternativas que se nos presentan en una determinada situación, es importante identificar la mejor de todas, aquélla que se ajusta más a nuestros objetivos, porque marca, ni más ni menos, que nuestro mínimo en la negociación, si no nos ofrecen algo "mejor" que éste, no vamos a aceptar.

Es fundamental identificar aquella alternativa que mejor se ajusta a nuestro objetivo / su objetivo.

Cualquier posibilidad de acuerdo que surja durante la negociación y no mejore la mejor alternativa no debe ser aceptada. A simple vista, puede parecer que la medida de la mejor alternativa es equiparable a lo que hemos denominado "Expectativas a la baja". Hay que tener en cuenta, sin embargo, que esta medida representa el mínimo a considerar, esto es, el indicador de cuándo abandonar una negociación. Nuestra mejor alternativa, por el contrario, ha de indicarnos hacia qué punto nos dirigimos dentro de ella, ya que indica las posibilidades externas a la negociación que nos resultan favorables.

## 2. Intereses

*"Necesidades, preocupaciones, metas, motivos, esperanzas y miedos que motivan a la negociación".*

Los intereses son distintos de las posiciones.

Cuanto más satisface un compromiso o acuerdo los intereses de ambas partes, mejor es el trato. Por otra parte, los intereses de las distintas partes no siempre coinciden ni son necesariamente conflictivos; a veces pueden ser incluso complementarios. Una posición no es más que un modo de satisfacer un interés. Una posición es lo que pido o exijo para satisfacer mi interés, y muchas veces, ni es la única solución ni tan siquiera es la mejor.

## 3. Opciones

*"Son todas las posibilidades que tienen las partes para llegar a un compromiso negociado".*

Las opciones son distintas de las alternativas.

Productos similares suelen ser distintas opciones de satisfacer intereses. Un fondo, un plan o un seguro pueden ser distintas opciones de "garantizar mi futuro". En general, nos lanzamos a hacer tratos rápidos en los que pretendemos obtener el máximo beneficio posible, sin pararnos a pensar en el coste que esto puede suponer. En muchos casos, es posible hacer concesiones a la otra parte sin coste adicional para nosotros, o incluso consiguiendo beneficios de otro tipo.

## 4. Legitimidad

*"Argumentar basándonos en normas independientes o en criterios objetivos".*

La legitimidad surge en las negociaciones a la hora de invocar criterios que van más allá de la mera voluntad de los participantes. El caso más evidente puede ser el de las leyes, pero podemos citar otros tales como los precedentes, valores del mercado, e incluso principios comúnmente aceptados como el de la reciprocidad: "Yo lo hago si tú también lo haces". En las negociaciones comerciales es común esgrimir "criterios subjetivos" (caro, barato, eficaz, novedoso, largo plazo) que pueden ser interpretados de distinta forma por las partes. Por ello, se hace necesario recurrir a argumentos "legítimos" que acerquen las posturas y convenzan a ambas partes.

La legitimidad es una persuasión basada en criterios objetivos.

Al introducir un principio de objetividad, la medida de la legitimidad es precisamente la sensación de no haber sido engañado en el resultado, el cliente no contrata un fondo "muy rentable" sino "con un tipo X de interés un 25% por encima de la media en el mercado".

## 5. Compromisos

*"Declaraciones verbales o escritas acerca de lo que harán o no las partes".*

Puede llegarse a ellos durante el transcurso de las negociaciones, o bien pueden ser recogidos en un acuerdo alcanzado al final.

Los compromisos constituyen la esencia de las negociaciones.

En general, un compromiso será mejor en la medida en que sea:

- Realista: Puede cumplirse por ambas partes.
- Suficiente: Cubre los términos y condiciones necesarios para alcanzar el resultado deseado, sin necesidad de negociaciones futuras.
- Operativo: Cada participante sabe lo que tiene que hacer, y cómo ha de hacerlo.

Cualquier medida de éxito puede cuantificarse a la luz de los términos del compromiso alcanzado; porque no es lo mismo alcanzar un "acuerdo" o "firma" que un "compromiso". Cuando un cliente considera que ha firmado "algo bueno y justo" será el primer interesado y preocupado por que se cumpla lo pactado. Sin embargo, tan importante como la esencia es el proceso de negociación en sí mismo, y en él son esencialmente relevantes los dos últimos elementos: la comunicación y las relaciones.

## 6. Comunicación

*"Intercambio de pensamientos e ideas, mensajes, o información a través de actos verbales, incluyendo señales, escritura o cualquier otro mensaje".*

La COMUNICACIÓN efectiva se produce de una forma equilibrada en dos direcciones.

La primera medida del proceso de negociación comercial es la calidad de la comunicación que se mantiene. Ésta debe ser:

- Efectiva: Existe un entendimiento claro y conciso de los mensajes.
- Eficaz: Dicho entendimiento se produce en un plazo de tiempo óptimo.

Una comunicación efectiva ha de ser bidireccional y equilibrada. Cada parte escucha a la otra y comparte con ella sus intereses y percepciones. Es muy común en las negociaciones comerciales guardarse "ases" debajo de la manga, lo que en multitud de ocasiones nos impide llegar a acuerdos 100% eficaces y eficientes, y, peor aún, nos da la falsa sensación de haber "ganado". También es común encontrar clientes que quieren aparentar más de lo que son, saben o pueden; hay que estar muy atentos a los detalles de la comunicación si queremos responder eficazmente.

## 7. Relaciones

*"La habilidad de las partes para manejar sus diferencias de forma efectiva".*

Una BUENA RELACIÓN es aquella en la que ambas partes manejan sus DIFERENCIAS de una manera EFECTIVA.

Una relación perfecta no implica el acuerdo permanentemente entre las partes.

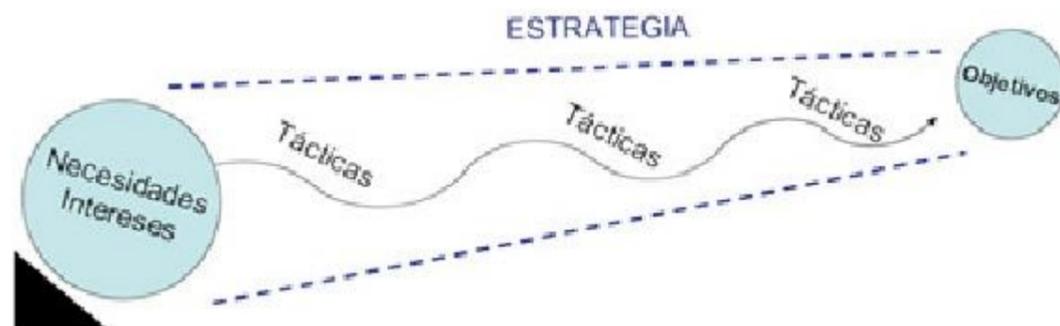
Las diferencias son virtualmente inevitables, y hay que saber manejarlas. Una buena relación es la mejor garantía de acuerdos futuros (cumplir campañas "a costa" del cliente significa pan para hoy y hambre para mañana) ¿Recuerdas algún cliente al que se le hubiera "decepcionado"? ¿Era más o menos fácil después conseguir que volviera a confiar?

## 4. ESTRATEGIAS y TáCTICAS EN LA NEGOCIACIÓN: TáCTICAS EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Siguiendo al diplomático suizo Raymond Saner (2003), la estrategia es un camino, una línea maestra que nos muestra la dirección de los deseos y necesidades hacia los objetivos que perseguimos. Si elegimos la estrategia errónea con los intereses y objetivos dados, tomaremos el rumbo equivocado desde un principio, logrando nuestro objetivo sólo si tenemos suerte.

La táctica, por su parte, siempre sigue a la estrategia y contribuye con procedimientos concretos. La estrategia es la idea, la táctica su concreción. Si queremos que nuestro mensaje llegue a destino son necesarios ambos conceptos, pero la idea precede a la palabra. La táctica no debería orientarse a los objetivos, sino a la estrategia. No obstante, puede tomar también un rumbo sorprendente al parecer que se aleja de la dirección marcada. Mientras sirva a los propósitos de la estrategia, la táctica estará bien elegida.

Figura 4: Estrategias y Tácticas.



Fuente: Elaboración Propia

En la práctica no siempre el mejor camino es el más corto. Suele ocurrir que primero haya que sortear o esquivar algún obstáculo. Cualquier táctica es adecuada mientras alcance el objetivo; mejor es por supuesto la que suponga menos esfuerzo. El procedimiento táctico es mucho más flexible que la estrategia, también es bastante más versátil y variable. La visión estratégica de una negociación cualquiera exige analizar en primer lugar los elementos que influyen en ella y, en segundo lugar, el proceso que se pone en marcha.

### 4.1. FACTORES DETERMINANTES EN LA ELECCIÓN DE LAS TáCTICAS

La negociación no es simplemente un debate intelectual sobre distintos temas de interés común o de conflicto, es también un intento deliberado de convencer al oponente para que nos ofrezca lo que deseamos, a cambio de algo que estamos dispuestos a dar, pero al menor coste posible. Las tácticas son las maniobras que utilizan ambas partes durante el proceso de negociación para intentar persuadir o forzar al contrario para que nos conceda aquello que anhelamos (en el caso de las tácticas más agresivas). Son un medio para conseguir un fin. Aunque presentes en todo el proceso, alcanzan un especial protagonismo durante la etapa de intercambio.

En una negociación, lo importante es no alejarse de los objetivos que se persiguen. Las tácticas irán dirigidas a deteriorar la confianza de la parte contraria, a generar incertidumbre, a confundir, a sonsacar más información, etc., pero siempre aplicadas para un fin concreto.

A lo largo de una negociación no se utiliza solo un tipo de tácticas; lo habitual es ir variando los movimientos y maniobras según vaya avanzando el proceso. Hay que estar alerta para identificar las tácticas que utiliza el adversario con el objeto de contrarrestarlas o superarlas. Sin embargo, no se trata de cambiar nuestra estrategia en función de lo que ha hecho el contrario. Antes de cambiar nuestras tácticas, debemos comprobar si dicho cambio se debe precisamente a que nuestra estrategia está funcionando. Su nueva postura no tiene por qué ser más efectiva, y de hecho, quizás lo sea menos.

Figura 5: Fines de las tácticas en la negociación internacional.



Fuente: Llamazares y Nieto (2002)

Saber utilizar de forma más eficaz las tácticas tiene una relación directa con la experiencia negociadora. Aunque a priori hay determinadas características de la personalidad de un negociador que pueden favorecer la capacidad de persuasión (autocontrol, saber negociar con incertidumbre, asimilar diferencias de tipo cultural, etc.), son las horas de experiencia en diferentes negociaciones las que forman a un buen negociador capaz de utilizar eficazmente las tácticas.

El tipo de táctica a elegir dependerá de una multitud de variables. Algunas de las más significativas son:

- El poder negociador. La relación de fuerzas influye en el sentido de que la parte más fuerte está en disposición de poder utilizar las tácticas más agresivas y viceversa.
- El tipo de negociación. No es lo mismo negociar un contrato de compraventa que la constitución de una joint-venture.
- La cultura. La nacionalidad y la cultura de la contraparte influyen en el tipo de maniobras que se utilizan para convencer y conseguir los objetivos. De hecho, los aspectos culturales son determinantes a la hora de utilizar con mayor profusión unas tácticas que otras.
- La etapa del proceso negociador. Hay tácticas más adecuadas para las etapas de toma de contacto y de discusiones iniciales, otras para la etapa de intercambio, donde adquieren gran protagonismo, y otras para la etapa de cierre.
- Los asuntos a tratar. A lo largo de toda negociación se van discutiendo diversos temas. El tipo de asunto que se trata en cada momento y su importancia también influyen en la elección de las tácticas.
- Los objetivos a alcanzar. Este factor tiene mucha relación con el anterior. No se utilizan las mismas tácticas cuando se discuten temas que constituyen un objetivo prioritario

que cuando pertenecen a objetivos más colaterales. En cualquier caso, las distintas maniobras que se utilizan deben dirigirse hacia la consecución de los objetivos.

- La personalidad del negociador. Es más eficaz utilizar tácticas en las que uno se siente más cómodo y seguro por ser más acordes a la personalidad del individuo. Utilizar tácticas que van contra el carácter del negociador puede poner en evidencia con más facilidad la verdadera intención de las mismas.

- La experiencia negociadora. Este factor, sobre todo si se trata de experiencia negociadora en el entorno internacional (mayor incertidumbre), determina el tipo de tácticas que se utilizan. También el hecho de negociar con alguien con el que ya se negoció con anterioridad condiciona los movimientos y maniobras posteriores.

Figura 6: Factores determinantes en la elección de las tácticas.

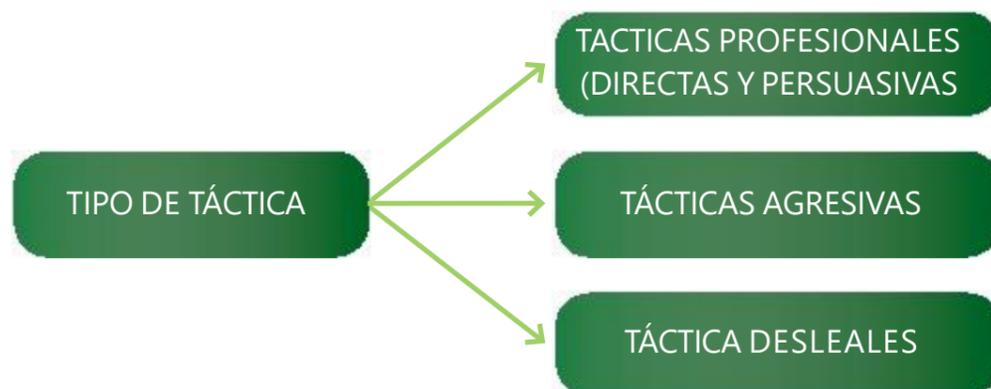


Fuente: Llamazares y Nieto (2002)

## 4.2. TIPOS DE TÁCTICAS

La variedad de tácticas que se utilizan en las negociaciones internacionales hace posible referirse a todas ellas. La lista no puede ser exhaustiva. Las posibilidades y las sorpresas que afloran en una mesa de negociación son infinitas. Por tanto, nos referimos sólo a aquellas que ocurren con mayor frecuencia. Podemos agruparlas en tres grupos distintos: tácticas profesionales (directas y persuasivas), tácticas agresivas y tácticas desleales.

Figura 7: Tipos de tácticas.



Fuente: Elaboración Propia

Las tácticas profesionales son las que mayoritariamente se utilizan en las negociaciones. Son maniobras que intentan influir en la conducta y el comportamiento de la contraparte con el fin de conseguir algo (una concesión, forzar un acuerdo, etc). Una condición necesaria para que estas maniobras consigan su objetivo es que la contraparte no perciba precisamente que está siendo objeto de una táctica. Estas tácticas profesionales pueden dividirse en dos grupos:

Cuadro 6: Actuación ante tácticas profesionales.

TÁCTICAS DIRECTAS	TÁCTICAS PERSUASIVAS
Apostar alto	Deteriorar la confianza
Control y utilización del espacio	Generar incertidumbre
Control y utilización del tiempo	Simular
Uso de la información	Aparentar pasividad/indiferencia
Hacer referencia a los competidores	La excusa del idioma
"Si, pero a cambio de..."	"El bueno y el malo"
La demanda final	Ser imprevisible
Apelar al prestigio	Halagar
No ceder/soportar la presión	La excusa de la autoridad
Adelantarse a las objeciones	El enfoque inocente
Promesas y recompensas	
La práctica habitual	
Conseguir un aliado	

Fuente: Llamazares y Nieto (2002)

Las tácticas persuasivas pretenden influir de una forma indirecta en los factores psicológicos de la contraparte con objeto de obtener lo que se desea. En la siguiente figura se recogen los principales aspectos del comportamiento humano sobre los que tratan de influir las tácticas de tipo persuasivo.

Figura 8: Influencia de las tácticas persuasivas sobre la conducta humana.



Fuente: Llamazares y Nieto (2002)

Las tácticas agresivas utilizan como arma la coacción en lugar de los argumentos o la persuasión. Se trata de forzar al contrario a realizar algún movimiento. Son muy habituales en negociaciones en las que se fuerza la confrontación y en donde la sensación es la de que lo que uno pierde lo gana el otro. En determinados momentos de una negociación pueden resultar muy eficaces. Para que surtan efecto tienen que responder a comportamientos racionales y estrategias bien planificadas. El negociador que aplica una táctica agresiva debe estar preparado para una posible respuesta, también agresiva, de la contraparte. Poner entre las cuerdas al oponente puede tensar la negociación hasta el punto que termine rompiéndose.

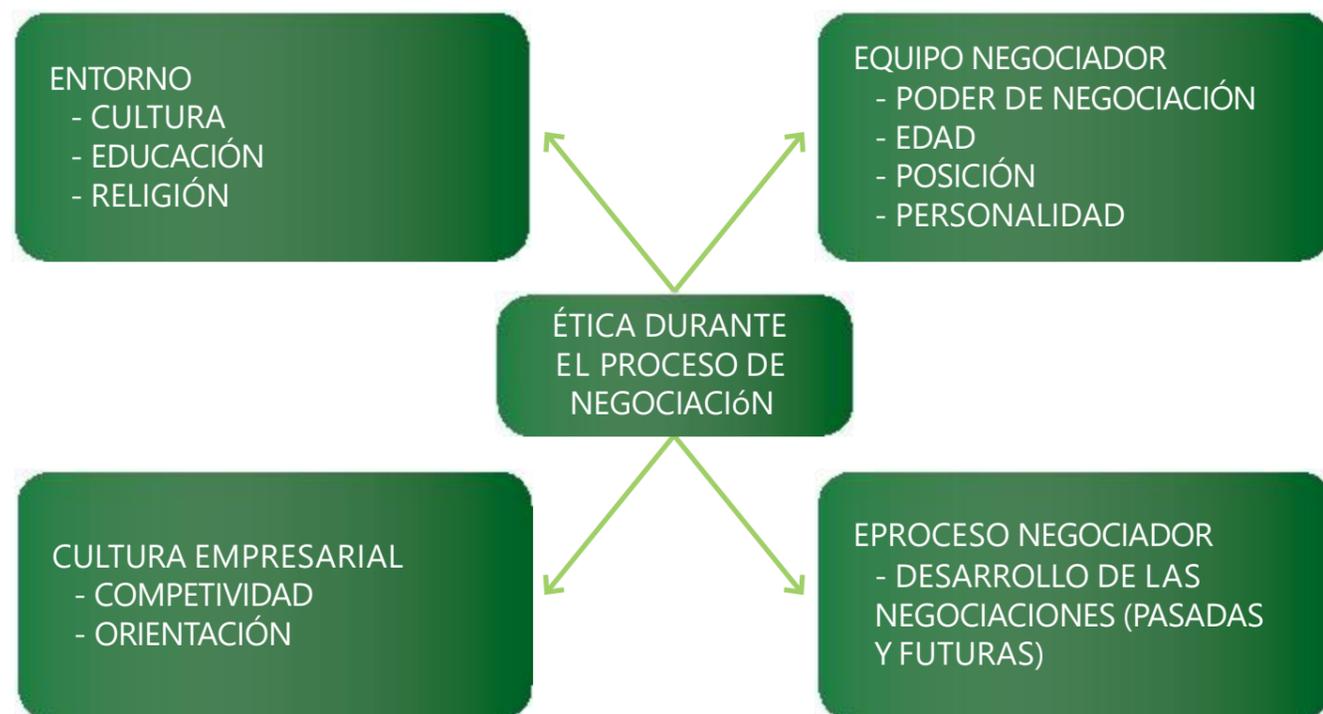
Figura 9: Tipos de tácticas agresivas.



Fuente: Elaboración Propia

Las tácticas desleales se basan en el principio de que "el fin justifica los medios". Rompen reglas o violan derechos en aras a conseguir un beneficio. Las tácticas desleales no sólo se aplican en condiciones extremas, cuando un negociador se siente acorralado, también pueden constituir el paso previo al inicio del proceso negociador o ser la tónica general en cierto tipo de negociaciones, culturas y empresas. La frontera de la ética en el planteamiento y uso de tácticas no es una línea perfectamente delimitada. Lo que para unas culturas constituye un comportamiento normal, para otras puede considerarse una actitud fuera de toda ética. Estas tácticas están al borde, o entran de lleno, en el ámbito de la ilegalidad.

Figura 10: Condiciones de la ética en la negociación internacional.

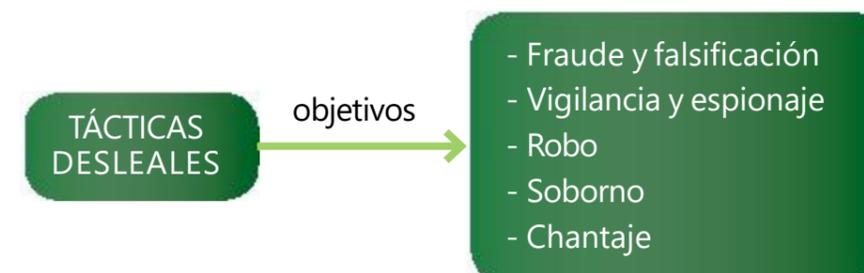


Fuente: Elaboración Propia

Según se refleja en la figura anterior, la decisión sobre el nivel ético que se aplica en las tácticas depende de factores como el entorno (cultura, educación y religión), las características profesionales y personales del equipo negociador (poder de negociación, edad, capacidad de decisión/posición y personalidad), la cultura de la empresa (nivel de competitividad, su orientación: al beneficio rápido, a la satisfacción del cliente, etc), así como el desarrollo del proceso de negociación y sus perspectivas.

El efecto en la aplicación de una táctica desleal es poco previsible. El objetivo no siempre se alcanza, y el riesgo de que la otra parte abandone las negociaciones o responda con otras tácticas "sucias" es elevado. La mejor actitud para no caer en las tácticas desleales es la desconfianza. Algunas de las tácticas desleales que en algún momento el negociador puede encontrarse cuando trata de cerrar acuerdos en cualquier parte del mundo son:

Figura 11: Tipos de tácticas desleales.



Fuente: Elaboración Propia

## 5. PROCESO DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL: ETAPAS

La negociación se desarrolla en tres momentos cruciales que la definen y condicionan su éxito:

1. Antes de sentarse a negociar. La preparación es la piedra angular del éxito de una negociación. Es el momento de estudiar la situación y elaborar una estrategia que nos permita alcanzar nuestros objetivos.
2. En la mesa de negociación. El momento más temido corresponde a la interacción con la otra parte. La comunicación y el despliegue de tácticas caracterizan esta etapa.
3. Después de la interacción. Tanto si se ha alcanzado un acuerdo como si no, el proceso debe cerrarse con un análisis de lo ocurrido. Si la relación con la otra parte es importante, lo que hagamos en esta etapa condicionará el posible compromiso alcanzado y las futuras negociaciones.

En negociaciones simples, es decir, en aquellas que involucran a dos partes, tratan pocos asuntos y se resuelve en un plazo cerrado. En las negociaciones complejas, como son las negociaciones internacionales, que suponen rondas sucesivas e implican múltiples partes, la fase de Evaluación adopta una importancia extrema: corregir el rumbo que toma la estrategia.

La fase denominada Negociación corresponde a la interacción entre las partes y suele dividirse a su vez en tres fases:

1. Intercambio de información.
2. Apertura y Concesiones.
3. Cierre y Compromiso.

Cuando no hay posibilidad de un planteamiento estratégico, cuando no hay tiempo para preparar la negociación, el proceso se simplifica peligrosamente y se concentra en esta fase, puramente táctica, donde los negociadores duros encuentran su hábitat natural.

Todos los investigadores coinciden en que la Preparación es la fase que más condiciona el éxito de una negociación. La improvisación es el principal enemigo de la negociación, lo que no quiere decir que no debemos estar preparados también para improvisar cuando sea necesario. En una negociación internacional, partiendo desde el principio, es decir desde una situación en la que no se conoce con quién se va a negociar, pueden distinguirse seis etapas (Llamazares, 2004). El conocimiento de estas etapas ayuda a tener una visión completa del proceso.

- Toma de contacto: Se trata de identificar quién va a ser la empresa o entidad con la cual se va a negociar y, de acceder a ella, es decir de conseguir una entrevista.
- Preparación: Incluye las gestiones que hay que realizar antes de sentarse en la mesa de negociaciones. Consiste en obtener información que nos permita fijar posiciones.
- Encuentro: Es el tiempo que transcurre, en la primera reunión o en reuniones sucesivas, que las partes utilizan para conocerse antes de empezar a negociar. La finalidad es crear un clima de confianza y despertar interés en la otra parte.
- Propuesta: Marca el inicio de la negociación propiamente dicha. Una de las partes (generalmente, el vendedor) establece los términos en los que pretende que se realice el negocio.
- Discusión: Consiste en el acercamiento de posiciones para llegar a un acuerdo. Es la fase más intensa y en la que los negociadores utilizan la mayoría de las técnicas de negociación, especialmente las concesiones.
- Cierre: Es la fase de mayor incertidumbre y tensión. Consiste en llegar a un acuerdo o, bien, en abandonar la negociación.

El tiempo, la dedicación y el esfuerzo que se dedique a cada una de las etapas serán distintos en cada negociación. Generalmente, las dos primeras etapas tienen lugar en el propio país, mientras que las restantes se realizarán en el exterior. En el cuadro 7 se describen los aspectos más relevantes de cada etapa.

TOMA DE CONTACTO	- Elección de la forma de entrada - Identificación de empresas - Concertar entrevistas
PREPARACIÓN	- Delimitación de objetivos - Información de la contraparte - Objetivos GTP - Planificación estratégica - Análisis de la capacidad Negociadora - Asuntos a tratar
ENCUENTRO	- Primera impresión - Información sobre necesidades - Presentación y argumentación
PROPUESTA	- ¿Quién la realiza? - Al alza/a la baja - Firme/flexible - Recepción de propuestas
DISCUSIÓN	- Tratamiento de objeciones - Técnicas de respuesta - Concesiones
CIERRE	- Requisitos de cierre - Tipos de cierre - Acuerdo - Aplicación y Seguimiento

## 5.1. LA TOMA DE CONTACTO

La primera decisión que tiene que tomar la empresa cuando decide hacer negocios en el exterior es elegir la forma de entrada en el mercado al cual se dirige. Básicamente existen tres formas de entrada: buscar directamente clientes, utilizar los servicios de un intermediario (agente, distribuidor o empresa de *trading*) o establecer una alianza con un socio local. Una

cuarta alternativa sería la implantación en el mercado a través de una delegación o filial, pero en este caso no se produciría una negociación con una empresa local ya que la propia empresa desarrollaría el negocio por sí misma.

Esa elección viene condicionada por la situación geográfica del país y las facilidades de acceso al mercado. En Europa, debido a la ausencia de barreras y a la concentración empresarial lo más habitual es buscar clientes finales aunque en mercados de productos que se venden

Cuadro 7: Etapas del proceso de negociación.

al detalle todavía se siguen utilizando intermediarios, sobre todo en Alemania e Italia. En América Latina, África y Países Árabes la figura del intermediario es clave ya que facilita la resolución de las trabas administrativas y tiene las conexiones necesarias para llegar a las personas adecuadas. En países como los Países del Este y, sobre todo, en China las empresas extranjeras suelen optar por algún tipo de alianza (preferentemente *joint-venture* de fabricación) con un socio local. Con ello se compagina el conocimiento sobre cómo hacer un producto con el potencial de unos mercados que se está abriendo y que, además, ofrecen buenas condiciones para fabricar.

La facilidad para identificar empresas dependerá del nivel de desarrollo del país. En la UE y en distintos estados de los Estados Unidos existen directorios en Internet que por un coste muy bajo, incluso gratuitamente, facilitan esa identificación (*Europages, Kompass* o *Thomas Register* son algunos de los más conocidos). Para países menos desarrollados sería aconsejable utilizar los servicios de los organismos que promocionan el comercio exterior (Oficinas Comerciales de las representaciones diplomáticas, Institutos de Promoción Exterior, Agencias para la Inversión Extranjera, Cámaras de Comercio, etc.). Otra posibilidad son las asociaciones empresariales y los bancos que operan a nivel internacional.

No es sencillo obtener entrevistas cuando se prepara un viaje de negocios al exterior. Si se trata de mercados lejanos o de difícil acceso una buena alternativa es participar en misiones comerciales (generalmente de carácter sectorial) organizadas por instituciones que apoyan la internacionalización (p.e. EXTENDA). Como un servicio adicional a la organización del viaje y la estancia se suele ofrecer una agenda de contactos con empresas del país que se visita. En países desarrollados el contacto en frío puede dar resultado siempre a que la primera comunicación que se establezca sea adecuada. También hay que tener presente que en mercados muy competitivos como Holanda o Estados Unidos las empresas a las que se contacte pueden llegar a pedir ofertas para ver si se está en precio y no perder el tiempo en una entrevista personal.

## 5.2. LA PREPARACIÓN

Una vez que se ha logrado acceder a la empresa es esencial preparar la negociación. Si se descuida este aspecto sea por inexperiencia, falta de formación o de profesionalidad, el acuerdo resultante (si es que se obtiene), probablemente será peor que el que se podría haber alcanzado.

Cuanto mayor rigor tenga la otra parte (los nórdicos y japoneses están a la cabeza en este sentido) con más profundidad habrá que preparar las reuniones. Siempre hay que acudir a una negociación con unos objetivos claros acerca de lo que se quiere conseguir. Al establecerlos, estamos fijando los criterios para juzgar el grado de éxito que se desea alcanzar. Para fijar objetivos es útil el modelo de clasificación GPT (Gustar, Pretender, Tener) que exponen los autores G. Kennedy, J. Benson y J. McMillan en su libro "Cómo Negociar con éxito". Consiste en clasificar los objetivos en tres grupos:

COMPORTAMIENTO	
ENCUENTRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser puntual.</li> <li>- Ser amable.</li> <li>-Mostrar apariencia personal agradable y digna.</li> <li>- Dejar claro el rango jerárquico de los negociadores.</li> <li>- Mostrar respeto hacia los valores y costumbres de la contraparte.</li> <li>- Evitar expresiones negativas, dubitativas, de sumisión, de oposición o de minusvaloración de la contraparte.</li> </ul>
POSICIONES INICIALES Y PROPUESTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber escuchar.</li> <li>- Claridad en las exposiciones.</li> <li>- Pedir aclaraciones sobre oposiciones de la contraparte.</li> <li>- Hacer preguntas positivas.</li> <li>- Realizar respuestas constructivas.</li> <li>- Ponerse en el "lugar del otro".</li> <li>- Mantenerse sereno, confiado y persistente, sin ser agresivo.</li> <li>- Evitar acusaciones, amenazas, "marcar faroles", etc.</li> </ul>
INTERCAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar reacciones, señales y lenguaje no verbal de la contraparte.</li> <li>- Pensar con claridad y rapidez.</li> <li>- Paciencia y perseverancia.</li> <li>- Comprensión intuitiva de los sentimientos e intereses de la contraparte.</li> <li>- Autocontrol de las emociones.</li> <li>- Habilidad para persuadir.</li> <li>- Seguridad en uno mismo.</li> </ul>

- Objetivos G: Son los que nos gustaría alcanzar. Son los objetivos más favorables que coinciden con la posición de partida (PP) en el margen de negociación. Incluye una lista amplia con los objetivos más ambiciosos que se obtendrían en circunstancias optimistas. Si tuvieran que eliminarse el negociador no consideraría que ha salido perjudicado.
- Objetivos P: Se trata de eliminar de la lista anterior los objetivos menos importantes.

Quedan aquellos, que en condiciones normales se pretenden conseguir. Estos objetivos constituyen el centro de la negociación y sobre ellos se suelen realizar las concesiones.

- Objetivos T: Son los que obligadamente tenemos que conseguir. Coinciden con la posición de ruptura o posición mínima del margen de negociación. Si no se consiguen sería preferible retirarse de la negociación, sin llegar a un acuerdo.

Cuadro 8: Reglas de comportamiento durante el desarrollo de la negociación

- Los objetivos con los que se acude a una negociación se modifican a lo largo de la misma. Las circunstancias, las personas, el equilibrio de poder, el tiempo o la información de que se dispone son elementos que pueden alterar los objetivos y su importancia relativa. En negociaciones complejas será necesario examinar y revisar constantemente los objetivos.

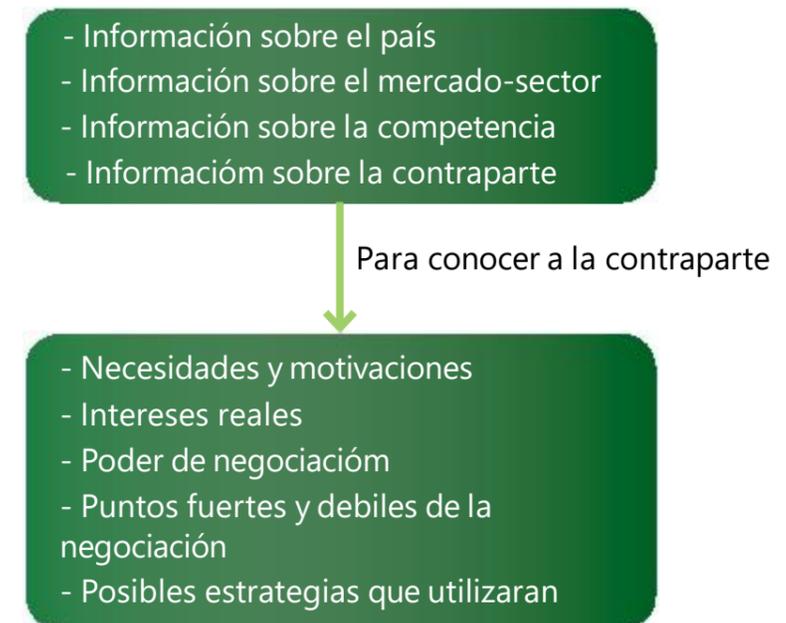
Al elaborar la lista de objetivos GPT es deseable realizar una lista similar de la contraparte. Si éstos no se conocen al principio, irán apareciendo a lo largo de la negociación. En la mayoría de las negociaciones la información más relevante es conocer cuáles son los objetivos y prioridades de la otra parte. En esta etapa se trata más bien de estimar las prioridades de la otra parte, a partir, de la experiencia que se ha adquirido en negociaciones similares. Cuando se avance se podrá valorar con mayor precisión las prioridades de la otra parte. Cualquier diferencia entre nuestros objetivos y los de la otra parte crean oportunidades que facilitarán el acuerdo final. Para establecer los objetivos y, en general, para todo el proceso de negociación es esencial disponer de información. La información que más interesa es, en primer lugar, la relativa a la empresa con la que se va a negociar, pero también la de nuestra competencia en ese mercado.

Hay que tener en cuenta que, en una negociación internacional, nuestra propuesta casi siempre se va a comparar con la de otros proveedores que ya están trabajando con nuestro interlocutor. Una vez más el nivel de información dependerá del grado de desarrollo del país. En Estados Unidos y la UE existe un gran volumen de información empresarial, mientras que en Arabia Saudita, la India o Nigeria la información que se obtenga será de tipo verbal y habrá que buscarla en el propio país.

En la etapa de preparación también hay que analizar la información que estamos dispuestos a dar a la otra parte así como el momento y la forma de hacerlo. La experiencia demuestra que los negociadores tienden más a ocultar información que a comunicarla. Siempre se ha dicho que "información es poder" y esto es especialmente cierto en las negociaciones internacionales en las que existe una mayor desconfianza y falta de conocimiento entre las partes. Sin embargo, esto no quiere decir que se oculte información por todos los medios. Al contrario, si se ofrece de forma selectiva servirá para orientar la negociación y para obtener a cambio información valiosa que facilite la estrategia negociadora.

El último aspecto de esta fase de preparación consiste en elaborar una agenda de asuntos a tratar. En negociaciones complejas o en ciertos países (como por ejemplo Japón) esa agenda habrá que enviársela a la otra parte y consensuarla con ella antes de la reunión. En un primer momento se trata de limitar los temas que se van a tratar durante el proceso de negociación, es decir, de qué se va a negociar. Hay que distinguir entre aspectos principales y colaterales, y establecer un orden para abordarlos. Conviene hacer una lista exhaustiva para prever de antemano cualquier asunto que pueda surgir durante la negociación, no sólo aquellos que nos interesa tratar a nosotros, sino también aquellos que pueda plantear la otra parte.

Figura 12: Información previa al inicio de la negociación internacional.



Fuente: Llamazares (2004).

### 5.3. EL ENCUENTRO

El primer contacto con la contraparte es decisivo para un buen desarrollo de la negociación. La primera impresión no se olvida, sobre todo si es negativa. El negociador debe adoptar un comportamiento que permita crear un clima favorable. Tiene que ofrecer una información favorable de la empresa que representa, de los productos y de él mismo, ya que a través de su comportamiento está transmitiendo la imagen de su empresa. En el primer encuentro conviene respetar una serie de reglas generales tal y como se recoge en el siguiente cuadro.

Cuadro 9. Cómo comportarse en el primer encuentro.

- Sea puntual, aunque en el país que se visite haya flexibilidad en las citas
- Respete las normas de saludo y de presentación del país en el que negocie.
- Utilice correctamente los nombres y los títulos de sus interlocutores
- Trate de decir algunas palabras en el idioma de su interlocutor
- Cuide el aspecto personal. Es preferible vestir de forma conservadora
- Sea amable. Respete las normas de cortesía, aunque caiga en servilismos
- Mantenga una actitud formal. Evite chistes y bromas
- Controle el tono de voz. No se ría a carcajadas
- Sea optimista. Utilice argumentos positivos
- Evite expresiones negativas, dubitativas o de sumisión
- Demuestre empatía. Póngase en el lugar de la otra parte.

Fuente: Llamazares y Nieto (2002).

Al principio de la reunión se dedicará un tiempo a hablar de temas intrascendentes tales como el viaje, la estancia en el país, el tiempo, el tráfico, etc. (es lo que se llama en inglés *little talk*). Es preferible esperar a que sea el interlocutor el que comience la conversación de negocios y dejarle a él la iniciativa.

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

Escucha activa = Escuchar + Observar + Cuestionar

En una escucha activa se entiende que la otra parte tiene la palabra la mayor parte del tiempo. Se estima como correcta la norma del 60-30-10: 60% del tiempo habla la otra parte, 30% nosotros y 10% de silencio. No debe interpretarse lo que dice el interlocutor ni tratar de inducir sus respuestas. Es importante prestar atención a los gestos y a las posturas como reacción a nuestras preguntas, sobre todo en las culturas de "alto contexto".

Para obtener información es mejor realizar preguntas abiertas (¿por qué?, ¿cómo? ¿cuál es su opinión?) que preguntas cerradas (¿cuánto?, ¿dónde?, ¿tiene Usted...?). Hay que evitar preguntas que supongan un compromiso para el interlocutor o que impliquen algún tipo de información confidencial. En este sentido no se ha de hablar de márgenes comerciales, clientes, proveedores, organización interna de la empresa, niveles de responsabilidad, remuneraciones, etc. Muchas de las negociaciones fracasan por que en el primer encuentro no se ha hecho el esfuerzo de captar correctamente las necesidades de la otra parte.

La fase del primer encuentro termina con una presentación de las empresas con la cual se pretende que el interlocutor adopte una posición favorable durante la negociación. Los argumentos deben apoyarse sobre la motivación del cliente. Las características técnicas o comerciales de la propuesta que se va a realizar, se adaptan a las necesidades del cliente, mediante la exposición de unas ventajas que el negociador está en condiciones de probar. La argumentación sigue pues una secuencia: características-ventajas-pruebas.

El número de argumentos que se utilicen debe ser limitado, ya que en caso contrario pierden efectividad. En la negociación internacional hay que tener en cuenta que los atributos o ventajas competitivas más importantes de los productos, difieren de un país a otro. En unos puede ser la calidad o la garantía, mientras que en otros prima el diseño, la marca o el país de origen. Es necesario tener presente estas preferencias para adaptar la argumentación a cada mercado en que se negocie.

Una forma de mejorar la presentación de una propuesta es distinguir entre las explicaciones y las justificaciones. Primero se debe exponer el contenido y luego justificarlo. Si se mezclan ambas cosas se debilita la argumentación y la contraparte procederá rápidamente a pedir concesiones.

## 5.4. LA PROPUESTA

La primera propuesta debe parecer justa y razonable. Al principio de la negociación es mejor evitar los conflictos de intereses y los obstáculos potenciales que podrían hacer fracasar la negociación. Al preparar la primera propuesta el negociador debe plantearse tres cuestiones que marcarán el intercambio de opiniones que va a tener lugar:

- ¿Quién debe hacer la primera propuesta?

- ¿Es mejor realizarla al alza o a la baja?

- ¿Debe adoptarse una actitud firme o flexible?

En la mayoría de las negociaciones comerciales internacionales se espera que sean los vendedores (exportadores) los que hagan la primera oferta, ya que se entiende que los compradores (importadores) están en una posición de fuerza. No obstante en algunos mercados (sobre todo en aquellos en que el precio es el argumento de compra decisivo) los compradores toman la iniciativa desde el principio, hasta que se consigue el acuerdo definitivo. El primero que presenta la propuesta toma una ventaja práctica, ya que define el marco de referencia de la negociación. Este marco influirá probablemente en la respuesta de la otra parte, que ahora conoce las aspiraciones de su interlocutor y tendrá que presentar objeciones o realizar una contrapropuesta. Si no se conoce el mercado en el que se negocia es mejor forzar una situación en la que sea la otra parte la que haga el primer movimiento. Otra ventaja de esta alternativa es que permite conocer la profesionalidad y seriedad del interlocutor cuando expone sus condiciones.

Es una idea comúnmente aceptada que quienes comienzan a negociar con exigencias ambiciosas consiguen mejores resultados que aquellos que fijan unas metas más modestas. En este sentido, los exportadores deben realizar sus ofertas al alza y los importadores a la baja. No obstante cada negociación es diferente. Para fijar la posición de salida habrá que tener en cuenta el margen de negociación con el que se trabaja en el país (ver cuadro 2), la competencia directa que exista en el sector y el deseo que se tenga de cerrar la operación. También hay que considerar con qué urgencia se necesita llegar a un acuerdo y si existen otras alternativas comerciales.

Realizar propuestas a la baja está justificado cuando se trata, no tanto de conseguir el contrato, sino más bien de ser invitado a negociar. Esta circunstancia se produce en la venta internacional de productos con poco valor añadido (materias primas, ciertos componentes industriales, alimentación perecedera) en la que los precios y las condiciones están predeterminados, lo cual no deja apenas margen para hacer una oferta diferenciadora. Otras veces, en su afán por entrar en un nuevo mercado o de conseguir un cliente importante, las empresas (sobre todo en las PYMES) realizan ofertas incluso por debajo del nivel mínimo de rentabilidad. Esta estrategia comercial coloca al negociador desde el comienzo en una posición de debilidad. Si se consigue un primer acuerdo con una propuesta baja, en el momento de renegociarlo al alza, lo más probable es que el comprador busque alternativas más ventajosas entre los competidores.

En el momento de realizar la propuesta es mejor adoptar una posición de firmeza sobre los temas generales a la vez que se evita el compromiso en temas concretos; esta estrategia nos permitirá redefinir lo que queremos proponer a medida que van revelándose los objetivos y la forma de negociar de la otra parte. De igual manera hay que evitar que nuestro interlocutor se muestre demasiado rígido en cuestiones concretas, sobre todo si éstas superan claramente nuestro límite de negociación.

La recepción de una propuesta es el reverso de la presentación, por lo cual la forma de actuar en esos momentos es igualmente importante. Hay dos reglas que deben respetarse. En primer lugar no se debe interrumpir la exposición de la otra parte; los negociadores suelen ofrecer una concesión al final de la propuesta, y una interrupción puede eliminar esa concesión; además las interrupciones suelen generar un antagonismo, con el resultado de irritar a la otra parte, que podría endurecer sus condiciones. En segundo lugar, al recibir una

propuesta no se debe mostrar rechazo, al menos, al principio. Aún en el caso de que resulte inaceptable es mejor mantener una actitud de respeto, explicando que no se corresponde con lo esperado. Cuando una propuesta está muy lejos de nuestras aspiraciones, es mejor permanecer inamovible en nuestra posición sin entrar a negociar ningún aspecto. De esta forma se obliga a la otra parte a modificar su postura inicial si quiere seguir negociando.

## 5.5. LA DISCUSIÓN

La etapa de discusión es la más intensa y la que suele ocupar la mayor parte del tiempo. Ambas partes deben estar muy atentas a lo que tienen que hacer y a lo que hace el otro. Generalmente, comienza con las objeciones que hace la parte a la que se ha realizado la propuesta y continúa con un intercambio de posiciones. Cada parte trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Para ello se utilizan tácticas negociadoras, de entre las cuáles, las más utilizadas son las concesiones.

En principio las objeciones son buenas ya que demuestran el interés de la otra parte para seguir negociando. Permiten conocer los intereses del interlocutor y si se resuelven favorablemente se habrá avanzado mucho en la negociación.

Cuadro 10. Tipos de objeciones y tratamiento.

TIPOS DE OBJECIONES	CARACTERÍSTICAS	TRATAMIENTO
OBJECIONES FALSAS (sin fundamento)	Generalmente son pretextos. Se traducen en una resistencia a la idea de llegar a un acuerdo, pero sin una razón concreta.	Ignorarlas con el fin de evitar un enfrentamiento con la contraparte que no tendría solución.
OBJECIONES SINCERAS (sin fundamentos)	Se producen por una mala comprensión de los argumentos, malas experiencias o prejuicios.	Habrán que explicar nuevamente los argumentos para convencer y transmitir seguridad a la otra parte.
OBJECIONES SINCERAS (con fundamentos)	La propuesta no se ajusta verdaderamente a lo que la otra parte necesita.	Hay que aceptar la objeción pero tratar de compensarla mostrando otras cualidades o ventajas que contrarresten lo que falta.

Fuente: Elaboración Propia

as plantea. Las técnicas de respuesta que más se utilizan son las siguientes:

- Reformulación negativa: Es una táctica que permite dramatizar la objeción, reformulándole de una manera positiva y favorable para el que ha realizado la propuesta.
- La continuidad: Consiste en aceptar la observación del interlocutor y proseguir la argumentación sin contradecirle abiertamente.
- El apoyo: Utiliza abiertamente la objeción para demostrar que no se trata de un punto débil como entiende la otra parte, sino de una ventaja que se ha concebido así de forma deliberada.

- El debilitamiento: Consiste en reformular la objeción, atendiendo el argumento de la contraparte.
- El testimonio: Consiste en citar la experiencia positiva de otro cliente, preferiblemente una empresa conocida en el sector.
- El silencio: Se trata de ignorar la objeción cuando es puramente formal o bien el cliente la realiza únicamente para demostrar sus conocimientos. Un simple movimiento afirmativo con la cabeza bastará antes de pasar a otro tema. No obstante esta táctica debe utilizarse con precaución ya que pueden dejarse pasar objeciones verdaderas.
- La anticipación: El negociador introduce él mismo la objeción cuando está seguro de que el cliente la va a poner sobre la mesa. De esta forma reduce su importancia.

La regla más importante en esta fase de discusión es que prácticamente todo lo que se proponga o conceda debe ser condicional. Nada se da gratuitamente. Por todo lo que se concede, se tiene que recibir algo a cambio. En principio, para mantener el equilibrio de la negociación, se trata de que cada concesión que haga una de las partes sea correspondida con una de igual valor realizada por la otra parte. Si embargo, la importancia de cada concesión dependerá de los intereses de las empresas negociadoras por lo que esta equivalencia es difícil de establecer. El uso que se hace de las concesiones marca el ritmo y el estilo negociador no sólo de la primera negociación sino de las que puedan suceder en el tiempo. En el futuro, cada una de las partes establecerá su estrategia negociadora a partir del conocimiento que ha adquirido acerca del manejo de concesiones de la otra parte. Por ello, en el primer contacto es aconsejable ser muy cautelosos en la realización de concesiones. Como norma general, cuantas menos concesiones, mejor.

En el transcurso de la discusión se produce un diálogo entre las partes para superar las objeciones que cada una de ellas

Cuadro 11: Cómo manejar las concesiones en una negociación internacional.

- Deje un margen suficiente para negociar, en función de las prácticas comerciales del país en que negocia.
- Nunca acepte la primera propuesta, aunque sea muy favorable.
- Evite ser el primero en hacer una concesión sobre un tema importante; sin embargo, conviene hacerlo en cuestiones secundarias.
- Obligue a la otra parte a reducir una oferta inicial muy elevada; no entre a negociar dicha oferta mediante una contraoferta.
- Haga pequeñas concesiones; menores de las que espera la otra parte.
- Haga que la otra parte se esfuerce en conseguir cualquier concesión, con el fin de que la aprecie más.
- Realice concesiones lentamente; más bien final que al principio de la negociación.
- Retrase la negociación de concesiones en asuntos que considere importantes.
- No se sienta en la obligación de conceder algo siempre que obtenga una concesión.
- Alégrese de obtener concesiones; no se sienta culpable.

- Mantenga permanentemente bajas las expectativas de la otra parte al no ceder con frecuencia, demasiado pronto, ni en exceso.
- Lleve un registro de las concesiones que haga la otra parte para ver si sigue algún patrón; al estudiarlas conocerá mejor la estrategia que usará en próximas negociaciones.

## 5.6. EL CIERRE

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

El momento para tratar de cerrar una negociación con éxito es aquel en que se cumplen cuatro requisitos:

- Satisfacción de las necesidades de la otra parte: Con la negociación de la propuesta queda claro que se va a obtener un beneficio si se llega al acuerdo. Para que sea aceptable, la propuesta debe satisfacer un número suficiente de necesidades de la otra parte.
- Credibilidad en el mensaje: La otra parte tiene que interpretar que nosotros vamos a finalizar la negociación. Por ello, en esta etapa es aconsejable ser firme ya que la reacción de nuestro interlocutor dependerá de la credibilidad que nos conceda.
- Clima de confianza: En las etapas anteriores las partes se han conocido lo suficiente como para aceptar que las propuestas que se han realizado se van a respetar. Tiene que ver más con la relación profesional que se establece que con la argumentación profesional.
- Agotamiento del margen de negociación: Tenemos que convencer a la contraparte de que hemos llegado al límite de nuestra capacidad negociadora, aunque todavía reste margen de maniobra. Si no estamos decididos a aceptar el fracaso de la negociación porque todavía tenemos un amplio margen, plantear el cierre es peligroso. La otra parte puede descubrir nuestra verdadera posición, con lo que quedará debilitada la confianza entre las partes y resultará difícil cerrar posteriormente. En cualquier caso, deberemos hacer nuevas concesiones.

Existen varias técnicas para cerrar una negociación. Deberá elegirse aquella que mejor se adapta a la situación y la personalidad de la otra parte. Algunas de las más utilizadas son las siguientes:

- La última concesión: Consiste en cerrar la fase de discusión con una concesión, siempre que se llegue a un acuerdo. Es mejor cerrar con una concesión pequeña que con una importante, sobre todo si ésta afecta a un principio también importante. En resumen, se trata de hacer balance de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, haciendo hincapié en las concesiones que la otra parte ha conseguido y en las ventajas que supondría llegar a un acuerdo. Esta técnica se puede utilizar antes o después de la del cierre con la última concesión.

- La doble alternativa: Se ofrece a la contraparte la elección entre dos soluciones, siempre dentro de los límites del margen de negociación. Tiene la ventaja de que la otra parte toma la iniciativa para cerrar. Puede que solicite un reajuste sobre alguna de las dos alternativas, facilitando así la oportunidad de hacer un cierre con concesión. Este tipo de cierre se suele utilizar cuando se está al límite de las posibilidades.

- La inversión de roles: Se adopta la posición de la otra parte, preguntándole cuáles son las ventajas que encuentra en la propuesta. Si responde positivamente se está reafirmando sobre el deseo de llegar a un acuerdo y habría llegado el momento de proponer el cierre.

- Hechos consumados: Se da por supuesto que ya se ha llegado a un acuerdo y se hacen preguntas sobre la puesta en práctica del mismo.

- La urgencia: Se apremia a la contraparte a tomar una decisión rápida con la amenaza de: a) las condiciones no se pueden mantener durante más tiempo o b) si no se llega a acuerdo se negociaría con otras empresas.

- El ultimátum: Es la forma más extrema de cerrar. Consiste en comunicar que no se está en condiciones de realizar ninguna concesión más y que la última propuesta es la definitiva. Es la técnica de cierre más arriesgada y conviene pensarlo muy bien antes de utilizarla. A diferencia de los demás, en este tipo de cierre si conviene crear cierta tensión para transmitir firmeza a nuestra posición.

- La pausa: Si ninguna de las técnicas de cierre ha tenido resultados inmediatos podríamos combinarlas con una interrupción de las negociaciones, pero manteniendo la posibilidad de llegar a un acuerdo. A veces conviene utilizar este tipo de cierre para dar tiempo a la contraparte a estudiar nuestra propuesta y a valorar las consecuencias que tendría no llegar a un acuerdo.

El objetivo de la fase de cierre es conseguir un acuerdo sobre las propuestas que se han realizado. El principal riesgo consiste en dejar cabos en algunos de los detalles que se han acordado. Para evitar caer en esta situación que puede dar lugar a malentendidos y problemas en el futuro ambas partes deben poner por escrito, leer y aprobar un resumen detallado de cada uno de los puntos negociados. En las negociaciones formales cada parte suele tener un borrador de trabajo que sirve para redactar los documentos y contratos en los que se van a plasmar las negociaciones. Si la negociación no es tan formal conviene enviar a la otra parte un resumen escrito de lo que se ha acordado y conseguir su conformidad, de forma tan explícita como sea posible.

Existen negociaciones internacionales -incluso aquellas en las que se ha invertido mucho tiempo- que terminan sin acuerdo. En esta situación hay que hacer el esfuerzo de dejar una puerta abierta para el futuro. En la despedida, hay que actuar sin precipitación y agradecer el tiempo que se ha dedicado para obtener el acuerdo.

Cualquiera que haya sido el resultado de la negociación, es útil analizar qué es lo que ha sucedido: si se ha fracasado para descubrir los puntos débiles y remediarlos; en caso de éxito para valorar los puntos fuertes y sacar el mayor partido posible en futuras negociaciones.

Cuadro 12: Análisis de una negociación: Cuestiones a plantearse el negociador.

EN CASO DE ÉXITO	EN CASO DE FRACASO
- ¿Qué preguntas han servido para obtener la información más valiosa?	¿Qué indicios, a priori, permiten anticipar el fracaso de la negociación?
- ¿Cuáles han sido los argumentos que se han causado mejor efecto?	- ¿Qué información hubiera sido útil para negociar mejor?
- ¿En qué momento de la negociación se ha tenido la percepción de que la contraparte iba a tomar una decisión favorable? ¿Qué ha dicho? ¿Qué gestos ha realizado?	- ¿En qué momento el interlocutor se ha mostrado contrario a un acuerdo?
- ¿Cuál ha sido la objeción más importante? ¿Cómo se ha superado?	- ¿Cuáles han sido las verdaderas razones para su negativa?
- ¿Qué concesiones se han valorado más? ¿Se podría haber evitado?	- ¿Qué le falta a la propuesta para ser más atractiva?
- ¿Qué técnica de cierre se ha utilizado?	- ¿Qué errores se han cometido en la negociación de las concesiones?
- ¿Hubiera sido posible haber cerrado antes?	- ¿Se ha intentado cerrar en el momento oportuno?
- ¿En qué tipo de situaciones se puede aplicar las técnicas utilizadas en esta negociación?	- ¿Hubiera sido más eficaz utilizar otra técnica de cierre?
	- ¿Merece la pena preparar un próximo encuentro para retomar la negociación?

Fuente: Llamazares (2004).

acto de agentes procedentes de distintas

sociedades, con distintas visiones de las cosas y diferentes idiomas o costumbres, hace que se complique el proceso negociador.

Más aún, si el negocio internacional no supone una simple exportación directa, sino que se trata de la implantación de la empresa en el extranjero, las consecuencias de una mala gestión de las diferencias culturales pueden ser preocupantes.

Cuando se interpreta una cultura ajena con los mismos parámetros utilizados para la propia, etnocentrismo, o utilizando estereotipos creados sobre personas y situaciones, se pueden producir juicios erróneos que suelen acarrear malentendidos y son un riesgo a considerar.

La cultura es dinámica y evoluciona con el tiempo. Por ello, una buena información actualizada sobre la misma es clave en el proceso de internacionalización. Si nos enfrentamos a una IDE no sólo hemos de tener en cuenta la cultura local de destino, sino también la corporativa. La cultura organizacional o corporativa se configura como el conjunto de percepciones, valores, creencias y actitudes compartidas por los miembros de una organización. Los nuevos socios extranjeros han de familiarizarse con aquélla ya que, de esta forma, se facilita la comunicación, la convivencia y el logro de los resultados, tanto a nivel individual como grupal. La dirección de las empresas filiales ha de basarse, por tanto, en la cultura corporativa y en la local.

## NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

En los negocios internacionales, la entrada en cont

En este epígrafe detallaremos las pautas de comportamiento de los miembros de una sociedad dada, es decir, los elementos culturales que la definen, el riesgo cultural que surge en el contexto internacional y las formas de tratarlo, desde la no consideración de las diferencias culturales hasta el entrenamiento concreto ofrecido a los directivos que van a trabajar en el extranjero, en pos de su rápida adaptación al nuevo entorno social y laboral.

### 6.1. ELEMENTOS CULTURALES

Podríamos definir la cultura como un sistema integrado de pautas de comportamiento aprendidas y compartidas por los miembros de una sociedad dada. Entre estas pautas pueden encontrarse ideologías, dichos, valores y sentimientos.

Las culturas no tienen por qué coincidir con los Estados políticos o geográficos. Así, podemos encontrarnos la cultura norteamericana, compuesta a su vez por varios grupos culturales como hispanos, afro-americanos, chino-americanos, entre otros. De otro lado, aunque existan divergencias entre los países árabes, sus elementos comunes lingüísticos, de religión o de historia, les identifican como colectividad.

El proceso de culturización, por su parte, consiste en la adaptación de nuestra cultura a otra y, como hemos apuntado, puede ser clave en el éxito de la internacionalización de nuestro negocio.

Como paso previo a la culturización debemos tener en cuenta los distintos elementos culturales; destacamos el lenguaje, verbal o no, los valores, la religión o las costumbres, elementos materiales, estética, educación e instituciones sociales. Aunque también se podrían considerar la historia, sistema político, económico o el grado de interdependencia con el exterior.

En cuanto al lenguaje verbal, se diferencian dos tipos de culturas, aquélla en que el lenguaje verbal tiene más valor que el mensaje en sí mismo, propio de culturas de alto contexto, como los países latinos, Japón y Arabia Saudita; y aquella en que lo importante son las palabras, el mensaje que se transmite de forma explícita, propio de culturas de bajo contexto, como la británica. Así, por ejemplo, en un mismo idioma, si al finalizar una presentación se le apunta a un americano que estuvo "bastante bien", se sentirá satisfecho con su trabajo; en cambio, si se le comenta a un inglés, te preguntará qué ha hecho mal.

Cuadro 13: Estereotipos de negociadores en distintos países/culturas.

MEDITERRÁNEOS	Afectivos, apasionados, desorganizados.
AFRICANOS	Desconfiados, susceptibles.
BRITÁNICOS	Arrogantes, reservados, excéntricos, justos
MEDIO ORIENTE	Agresivos, tradicionales, impulsivos.
ESTADOUNIDENSES	Arrogantes, impacientes, individualistas, idealistas, materialistas.
ASIÁTICOS	Reservados, cuidadosos, hablan poco, autoridad definida por la antigüedad, evitan conflictos, valorizan relaciones interpersonales.
ALEMANES	Disciplinados trabajadores, rígidos, dominantes, duros, imponentes.

Fuente: Elaboración Propia.

la diversidad lingüística, unos tres mil idiomas y diez mil dialectos. La empresa que se dirige a mercados exteriores debe adaptar la denominación

Nos  
enc  
ontr  
amo  
s co  
n u  
na  
amp

del producto, la documentación promocional y los mensajes publicitarios, al idioma local. Además, tendrá que hacerlo con las expresiones, giros lingüísticos y argot propios del público objetivo al que se dirija. Hay que poner especial cuidado en la traducción de determinadas marcas o anuncios a otras culturas, por la posibilidad de que surjan dobles sentidos. Para detectar posibles problemas se debe llevar a cabo una retro traducción, que consiste en la traducción por otra persona del mensaje ya traducido, al idioma original.

Dentro del lenguaje no verbal consideramos la variable tiempo, espacio, lenguaje corporal o nivel de amigabilidad. Los árabes y latinos, por ejemplo, hablan muy cerca de su interlocutor; los ciudadanos de Europa del Norte, en cambio, mantienen el espacio con su interlocutor y no utilizan las manos. Para cerrar un acuerdo es costumbre dar la mano y el saludo suele ser este gesto o un número de besos que oscila entre uno y tres.

Las creencias religiosas constituyen poderosas pautas de comportamiento, como el confucionismo, responsable del éxito de Japón, Corea del Sur o la República de China. Este código de conducta persigue el bien del grupo antes que el individual, manteniéndose leales a la autoridad central y a sus superiores directos, que les compensan, por ejemplo, con una seguridad laboral de por vida en la empresa japonesa. Las sociedades de Europa oriental, en cambio, consideran esta sumisión como una violación de los derechos humanos.

El fundamentalismo islámico favorece el funcionamiento de la libre empresa y la generación de un beneficio legítimo derivado del comercio. En los países musulmanes se prohíbe el cobro de intereses, por considerarse usura; esto se mitiga con el cambio de denominación hacia el de sistema de participación en los beneficios derivados de las inversiones financiadas.

Distintos valores culturales afectan a la forma de implantar estrategias o evaluar al personal. Así, si un valor de la cultura americana es que el individuo pueda influir en el futuro, afectará a la función de planificación; si la ética protestante induce a trabajar duro para lograr los objetivos planteados, afectará a la función de motivación y a los sistemas de recompensa. En EEUU o Brasil existe una cultura orientada hacia la juventud, mientras que la oriental se inclina más hacia la vejez. En las sociedades alemana o japonesa se valora el ahorro mientras que, en los países mediterráneos, el consumo.

McDonald's es el ejemplo más común para explicar que su éxito radica en la exportación de las costumbres norteamericanas y que su fracaso se da en países reacios a la occidentalización, como Arabia Saudita.

Cateora (1995) agrupa a las costumbres en tres categorías:

- Imperativas. Han de ser adoptadas por las empresas extranjeras, ya que harán las relaciones más satisfactorias.
- Adiáforas. Pueden ser adoptadas por los extranjeros, lo que es visto como un mayor interés por familiarizarse con la cultura local, pero no es imperativo el participar de las mismas.
- Exclusivas. No debe adoptarse por individuos ajenos a dichas costumbres.

Dentro de elementos materiales encuadramos la forma en que una sociedad organiza su actividad económica, con qué resultados tecnológicos cuenta en su infraestructura económica, social, financiera o de investigación. Actualmente, con la implantación de nuevas tecnologías de información, el lanzamiento al mercado de productos innovadores se puede hacer al unísono en cualquier parte del mundo.

La estética representa el buen gusto de cada cultura expresado en su arte y en su simbología de colores, formas y músicas. Hay que tener especial cuidado, por tanto, en los rasgos de los anunciadores, los estereotipos o los colores empleados. Así, por ejemplo, el color de luto es el blanco en Japón y en el mundo árabe y el negro en occidente; el color verde simboliza esperanza en España y muerte en Singapur.

La sofisticación del producto dependerá del nivel educacional de los futuros usuarios. Otro aspecto a tener en cuenta es la división de clases sociales, los elementos integrantes de una familia, si la forman exclusivamente padres e hijos u otros ascendientes y parientes.

## 6.2. RIESGO CULTURAL

La posibilidad de efectos adversos en los negocios internacionales, como consecuencia de diferencias culturales, constituye el denominado riesgo cultural. No es muy extraño que una negociación finalice por malentendidos en determinadas expresiones o gestos o que un producto no pueda venderse en cierto país porque su campaña de marketing tenga connotaciones contrarias a la religión mayoritaria o que la traducción del nombre del producto sea inapropiada o risible.

Este riesgo supone la interacción de personas de distintas culturas que comparten los mismos conceptos pero desde distintas perspectivas, de forma que, lo que para una parte puede ser apropiado, para otra puede ser contradictorio o amenazante.

Se podrían citar multitud de ejemplos al respecto: un acto de bienvenida puede ser visto por un alemán como una pérdida de tiempo; la hora de una reunión puede ser flexible para un mejicano, acostumbrado a la densidad del tráfico. Para estos últimos es normal, cuando las relaciones se producen con agentes gubernamentales, que se les ofrezca un trato especial a los mismos. Este mismo hecho puede ser visto por un árabe como un soborno, aunque sea un simple detalle de presentación.

También se observa que si una empresa líder de un sector oligopolístico decide invertir en un país culturalmente distante, reduce esta distancia para las empresas seguidoras que decidan emprender una IDE en dicha zona, aunque no compartan sector o país de origen. Así, por ejemplo, Pizza Hut, empresa estadounidense, con su IDE en Moscú, facilitó la de Pepsi-Cola, seguida de la de Burger King, empresa británica.

Por todo ello, las competencias culturales deben considerarse capacidades claves de dirección. De forma que, cuando una compañía se plantea su apertura al exterior, debe tener en cuenta dos aspectos:

- Asimilación de las diferencias culturales, con paciencia y flexibilidad.
- Detección de las similitudes culturales para poder explotarlas de forma favorable con determinadas estrategias.

Sabiendo de las diferencias culturales, la empresa puede optar por globalización sin convergencia, caso de *Pepsi* o *McDonald's* o por ajustar su negocio a las distintas culturas, estableciendo políticas y procedimientos distintos en cada zona. Seguidamente trataremos los métodos más usados de entrenamiento cultural, si se opta por seguir esta última escuela.

Una manera de reducir el riesgo cultural en las negociaciones internacionales es a través de la contratación de interpretes. Este profesional, no solamente podrá ejercer de traductor en una negociación, sino lo que es más relevante, puede ayudar a interpretar de manera

correcta la cultura del negociador extranjero. Para ello, una serie de consideraciones que se habrá de tener con esta figura son las siguientes:

LECTURA 1: Reglas para la utilización de intérpretes.

Presentamos aquí siete consejos para el buen uso de los intérpretes en una negociación internacional:

1. Cada equipo negociador debe tener su propio intérprete. En una negociación hay que ser confiable, pero no confiado. Por esta razón no deberíamos confiar en el intérprete de la contraparte, salvo que existan razones de especial confianza. Salacuse advierte que antes de contratar a un intérprete, una fuente independiente y fiable debería determinar su pericia y experiencia.
2. La reunión previa a la negociación con el intérprete es crucial. En esta reunión debemos explicar al intérprete la naturaleza de la transacción, cómo queremos que se haga la traducción (palabra por palabra, síntesis, etc.) y por qué.
3. Tener en cuenta los intereses o incentivos del intérprete. Sobre todo si trabaja como agente mediador ya que pueden intentar controlar las negociaciones o inclinarlas hacia determinada dirección.
4. En el momento de la negociación, hablemos con brevedad y concisión, con frases cortas y pausadas, para facilitar la labor de traducción.
5. Preguntarse en cada momento si existe alguna posibilidad de que la otra parte malinterprete lo que decimos. Preparemos los argumentos con cuidado y claridad, sin abreviaturas, modismos ni jergas específicas.
6. La labor de traducción es difícil y extremadamente fatigante. Por esta razón, permitamos que el intérprete descanse con cierta frecuencia.
7. El intérprete no es un 'actor secundario'. Su función es esencial en el camino hacia el acuerdo. No descuidemos, por tanto, el respeto debido a estos profesionales, tanto a los nuestros como a los de la otra parte.

Fuente: Salacuse (1998)

### 6.3. MÉTODOS DE ENTRENAMIENTO CULTURAL

Una vez conocida e interpretada la cultura, la forma de hacer frente al riesgo cultural es diversa. Sea cual sea la opción elegida de entre las siguientes, se debe controlar la tendencia al etnocentrismo de la compañía para que la estrategia tenga éxito:

- Introducción de cambios culturales en destino.
- Reducción de la influencia cultural.
- Entrenamiento cultural en origen.

En el primer caso, siendo conscientes de las diferencias culturales existentes, se estudia el estilo de vida de los individuos de destino y se introducen cambios, como la realización de prácticas en empresas multinacionales o la mejora en los canales de comunicación con los empleados para aumentar su participación.

En una estrategia concreta, que pueda plantear algún problema de enfrentamiento cultural, como puede ser la introducción de un nuevo producto en un mercado local, se realizan una serie de recomendaciones para reducir las diferencias culturales existentes:

1. Definición de la meta o del problema en términos de cultura local, sin realizar juicios.
2. Aislamiento de nuestra referencia inconsciente sobre la cultura de destino y examen cuidadoso del problema para ver en qué medida lo complica.
3. Redefinición del problema sin nuestros criterios culturales, buscando la solución óptima.

Como la forma de actuar en distintas culturas la da la experiencia, lo más indicado es el seguimiento de un programa de entrenamiento o asimilación cultural, en que se responde a situaciones específicas de determinados países, evaluándose los resultados obtenidos. Estos programas se desarrollan en los países árabes, Tailandia, Grecia o Centroamérica, entre otros.

Cuando la apertura de la empresa al exterior se realiza en forma de inversión directa y ésta es importante, este entrenamiento cultural de los empleados, que se desplazan a trabajar al extranjero durante un periodo de tiempo considerable, debe ser más exhaustivo, no sólo para que "sobrevivan" en la nueva sociedad, sino para que aporten a su trabajo valores válidos en la cultura de destino. Debido a ello, los departamentos de recursos humanos deben incluir planes de formación en origen, tanto para directivos a expatriar como para sus familias, donde se traten diversos aspectos:

- Experiencia en un campo concreto de trabajo (exclusivo del directivo).
- Formación en el idioma.
- Análisis de otras religiones.
- Programas de sensibilización cultural que incluyan una estancia corta en el país de destino.

### 6.4. PROTOCOLO y NEGOCIACIÓN

Tanto la negociación como el ceremonial que la acompaña se entienden como arte y como ciencia, porque ambas tienen dos características comunes: son consideradas transdisciplinas y no son estáticas, es decir, incorporan los cambios en todas sus variables. Entre estos dos grandes temas existe un hilo conductor: la cultura.

Existe un continuo e incesante crecimiento de la actividad negociadora en todos los ámbitos y en todos los niveles: empresariales, sindicatos y gobiernos, que participan activamente en negociaciones, utilizando principios básicos en cuanto a la preparación de sus estrategias. Es aquí donde las diversas culturas entran en juego.

El Protocolo se ha instalado en las empresas como un importante elemento de organización y orden, pues en ella interactúan muchas personas tanto interna como externamente. Teniendo como objetivo organizar actos públicos y privados de la empresa, debe disponer del ordenamiento interno de sus cargos y definir las relaciones humanas dentro y fuera de la misma. Su objetivo principal es la optimización de sus beneficios.

La protocolización en la empresa sirve, por tanto, para optimizar el beneficio, primera obligación a la que se enfrenta cualquier institución privada. Una empresa que tiene una

buena imagen ante sus clientes, proveedores o personal, ve mejorada la confianza de todos estos colectivos en sus relaciones comerciales, haciendo más fácil la consecución de sus compras y ventas. En definitiva, está consiguiendo optimizar su cuenta de resultados.

Los aspectos y características de una negociación internacional pueden abarcar desde el intercambio de tarjetas de visita, el uso correcto de horarios habituales en cada país, las normas de cortesía, las técnicas o estrategias de negociación, la comunicación verbal, las costumbres o rituales, la comunicación no verbal, el protocolo en la mesa, el regalo institucional o corporativo, y una serie de normas habituales. Todos estos aspectos y costumbres culturales propias de un país, son muy importantes, porque beneficiarán y ayudarán a conseguir nuestros fines empresariales y comerciales.

Por el contrario, el mal uso del Protocolo en las relaciones internacionales de empresa, o la mala gestión de equipos multiculturales dentro de cada organización, pueden manifestar una palpable imagen negativa de la empresa, y especialmente refleja poca profesionalidad; pudiendo llegar a provocar la ruptura de relaciones comerciales, y verse reflejado en los resultados de la misma, debido a los malos entendidos o a previsibles y evitables situaciones comprometidas.

Hay que tener en cuenta, que la imagen y el prestigio de las empresas están expuestos continuamente a la opinión pública, y es por tanto una necesidad que el personal que compone la empresa debe de tener una formación en Protocolo, para que se logre actuar con naturalidad, profesionalidad, eficacia, agudeza y confianza en cualquier situación o circunstancia que se le presente.

El desarrollo de una buena comunicación estratégica a nivel internacional y de unas relaciones empresariales multiculturales exitosas, con independencia del tamaño o actividad que ostenta cada organización empresarial, necesita conocer los aspectos de protocolo de cada país y cultura que van necesariamente ligados a ella. Debemos conocer, aplicar y adaptar dichas normas de organización, ordenación y buenas maneras, a cualquier circunstancia empresarial y social, actuando correctamente sea cual sea el escenario de actuación.

Desde la planificación de una reunión, a la recepción de sus participantes, a una junta de accionistas, comidas de negocios, inauguraciones, presentaciones de productos, etc, hasta la forma correcta de saludar según el lugar donde nos encontremos, nos ayudan a transmitir la imagen corporativa de la empresa y a "comunicar" correctamente en todo momento. Es por tanto, de vital importancia, que exista una comunicación correcta, porque sin ella, es imposible que nuestra negociación llegue a buen término.

Por tanto, las diferencias culturales hay que tenerlas presente en cualquier proceso de negociación, ya que en ellas podemos encontrar la clave entre tener negociaciones exitosas o negociaciones que fracasan. De manera general, encontramos los siguientes tipos de cultura más relevantes en el planeta:

- La cultura oriental, distinguiendo entre ellas especialmente la cultura china, la hindú y la japonesa.
- La cultura árabe o islámica.
- La cultura occidental, y dentro ésta se puede distinguir: La europea, la norteamericana y la latina.

Actuar conforme a las directrices marcadas en cada cultura, se hace fundamental para el éxito negociador.

## 6.5. CARACTERÍSTICAS EN LA NEGOCIACIÓN SEGÚN LA CULTURA

Los negociadores de cada país/cultura presentan formas diferentes de actuación ante las negociaciones que emprenden.

Vemos a continuación, en el siguiente cuadro, algunas de las consideraciones más importantes cuando se hace negociación en los diferentes países/culturas más relevantes en el comercio internacional:

Cuadro 14: Características en la Negociación. Principales países/culturas.

PAISES-CULTURAS	CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACION
RUSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firmar un "Protokol" luego de cada encuentro sólo delinea lo que fue discutido. De ninguna manera es un acuerdo formal.</li> <li>- "Oferta Final" nunca es final. Esté preparado para esperar!</li> <li>- Los rusos esperan que uno se "pare" de la mesa y grite que el "acuerdo" ha terminado (buscan desesperar a la contraparte).</li> <li>- Nunca espere renegociar mas tarde un mejor acuerdo.</li> </ul>
JAPONESES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se "cierran" de la influencia externa, pero están abiertos a las ideas del "grupo".</li> <li>- El grupo y no los individuos son "reconocidos".</li> <li>- El respeto por las personas mayores de un grupo es incuestionable.</li> <li>- Para conocer los mercados externos envían a los gerentes a "vivir y estudiar" en exterior.</li> </ul>
CHINOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilicen colores en el material promocional Tienen un gran significado para ellos.</li> <li>- Tratarán de renegociar casi todo hasta el último día de su visita.</li> <li>- Sea paciente, espere "demoras", exprese pocas emociones y no hable nunca sobre "deadlines".</li> <li>- Esperan que una "fuerte relación" se construya antes de cerrar el acuerdo.</li> </ul>
ESTADOUNIDINENSES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los negocios se llevan a cabo a mayor velocidad que en otras culturas.</li> <li>- Se comienza hablando de negocios luego de un breve intercambio de saludos.</li> <li>- La mayoría de los ejecutivos tiene tarjetas, pero no serán intercambiadas a menos que Ud. esté interesado en hacerlo.</li> <li>- Si su tarjeta es puesta en la billetera no significa "falta de respeto".</li> </ul>
AMERICA LATINA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los negociadores latinoamericanos buscan obtener elevados beneficios, que se van reduciendo de forma paulatina a lo largo de la negociación.</li> <li>- Hay que partir con un margen amplio y realizar concesiones poco a poco, aunque las más significativas tienen lugar al final de la negociación.</li> <li>- Cuando se logra una concesión conviene reconocérselo a la otra parte como una iniciativa suya, en vez de insistir en que se ha conseguido por los argumentos propios.</li> </ul>

## ARABIA SAUDITA

- Cada visitante necesitará un "sponsor" para entrar al país.
- La elección del "sponsor" es la clave.
- Los árabes encuentran muy difícil de aceptar toda información exterior y que no refleje los "valores islámicos".
- Debido al calor del verano, la gente trabaja hasta altas horas de la noche.
- El hombre es considerado el que "toma la decisión".
- "La vida pública" es exclusiva para el hombre.
- Los sauditas hablan a una "distancia mucho más cercana" que los norteamericanos.
- No retroceda para no ofenderlos.
- Las conversaciones generalmente involucran "toques". Hay "más contacto físico".
- No hablar de mujeres a menos que los sauditas lo hagan primero.
- A pesar que a las mujeres de negocios extranjeras le den la visa para ingresar al país, es poco lo que se les permitirá.
- Los funcionarios están prohibidos por ley a "trabajar más de 6 horas por día".

Fuente: Elaboración Propia

Además de los aspectos en negociación señalados anteriormente, resumimos una serie de aspectos de especial importancia a considerar en diferentes aspectos protocolarios (tarjetas, saludos, gestos, regalos, entre otros):

### RUSOS:

- Tarjetas: Guarde las tarjetas que reciba ya que la Guía Telefónica está sólo en "cirílico".
- Saludos: El nombre de los rusos suele ser de origen "patronymico" (deriva del primer nombre del padre). Por ejemplo: *Nikolaievich Medvedev* (hijo de Nikolai). A los nombres de las mujeres se le agrega la letra "a" al final. Ej: Mrs. Medvedeva.
- Trato: En el trato, no hay que sorprenderse si los porteros de hoteles, restaurantes y la policía no los tratan muy bien.
- Otros: Siempre tengan buena provisión de bebidas (*vodka*) cuando se reúnen con rusos.

### JAPONESES:

- Saludos: El "bow" es el saludo tradicional, pero habitualmente le extenderán la mano. Al final del nombre se agrega "san" (Sr. o Sra.).
- Tarjetas: Las tarjetas, deberán estar impresas en inglés y en japonés. El intercambio se produce tras el saludo. Léala detenidamente. Nunca las coloque en el bolsillo, significa "mala educación".
- Gestos: En cuanto a los gestos, eviten movimientos exagerados con brazos y manos.
- Regalos: La ceremonia de entrega de los regalos es más importante que el objeto en sí.

### CHINOS:

- Saludos: Se saluda con el "bow", aunque el "handshake" es común.

- Tarjetas: Tienen que estar impresas de un lado en inglés y del otro en "chino mandarín".
- Gestos: Evite hacer movimientos exagerados. Los chinos no "mueven" sus manos cuando hablan. Además no les gusta ser "tocados".
- Regalos: Muy importante. Tenga presente que el color rojo es "suerte" y el blanco se usa para "funerales".
- Otros: Al comer arroz es costumbre sostener el recipiente con la mano y aproximarlos a la boca. Las intenciones de usar "chopstick" para comer serán muy apreciadas. Nunca coma hasta dejar el plato vacío (significa que se "ha quedado con hambre").

### ESTADOUNIDENSES:

- Saludos: En negocios, el "handshake" (choque de manos) es usado. Si éste es flojo es síntoma de debilidad. Demuestre respeto usando títulos como: Dr, Miss, Mrs. or Mr.
- Gestos: Para mostrar aprobación: "OK". El contacto directo a los ojos demuestra sinceridad para los estadounidenses.
- Regalos: El intercambio de regalos no es tan importante como en otras culturas.
- Otros: Usualmente los encuentros de negocios se hacen durante el almuerzo. En fines de semana, mucha gente prefiere el "brunch" (*breakfast & lunch*).

### ARABIA SAUDITA:

- Saludos: Lo mejor es esperar a que los árabes saluden primero. Muchos árabes saludan extendiendo la mano. Los árabes saludan con la mano a las mujeres occidentales. Las mujeres árabes no se involucran en los negocios. Los nombres árabes son confusos y de difícil pronunciación. Preguntar al "sponsor" por la traducción al inglés. El título de "Sheikh" es usado por cual líder importante y bien versado sobre el Korán.
- Gestos: La mano izquierda es considerada "sucia" para los árabes. Nunca use esta mano para comer y también evite hacer gestos con ella. Los árabes "no cruzan" las piernas cuando se sientan.
- Otros:
  - » *Vestimenta*: No se vista como nativo!. Los árabes pueden considerarlo ofensivo. A pesar del calor del desierto, "la mayoría del cuerpo debe permanecer cubierto".
  - » *Religión*: La policía religiosa -The Matawain- procura la modestia en la vestimenta en público. Tienen el poder de arrestar a los infractores. Los no-musulmanes no pueden entrar al país sin una "invitación". Cuando lo hacen están sujetos a la "Ley Islámica". Hay que quitarse los zapatos antes de entrar a un edificio religioso.

## 7. FACTORES DE ÉXITO EN LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Para tener éxito en una negociación internacional se deben considerar los diferentes aspectos que conforman las culturas de cada país evitando comportamientos basados en falsas concepciones.

En los últimos años se han realizado varios estudios en los que se agrupa a los países por sus semejanzas culturales. Los elementos culturales identificados en dichos estudios facilitan al negociador internacional la comprensión de las actitudes de su interlocutor y la adaptación a su cultura. Se han analizado distintos elementos, desde la distancia al poder hasta la forma en que se adoptan los compromisos.

- Distancia al poder. Es el grado en que los miembros de una organización aceptan el hecho de que existan otros miembros con más poder y, en consecuencia, se someten a ellos con más o menos agrado. En los países donde existe una gran distancia al poder (Asia, América Latina, África), los jefes o gerentes de cualquier tipo de organización toman decisiones y los subordinados las ejecutan sin cuestionarlas. La estructura de las organizaciones es vertical, los jefes no tienen muchos subordinados reportándoles directamente y existe poca responsabilidad individual. En los países con moderada o baja distancia al poder (Estados Unidos, Canadá, UE), los gerentes consultan con sus subordinados antes de tomar sus decisiones, la organización es más plana, cada jefe supervisa a un cierto número de empleados, existiendo un alto grado de independencia y responsabilidad entre los empleados.

- Relaciones personales/profesionales. En ciertos países (América Latina o Países Árabes) establecer relaciones personales es esencial para hacer negocios mientras que en otras culturas como la europea o la norteamericana prima la relación personal. En América Latina, por ejemplo, las personas toman decisiones y cierran negocios en nombre de sus empresas, pero las relaciones se establecen a nivel personal, no profesional. Por el contrario en Estados Unidos las relaciones se centran en las empresas y no en las personas que llevan a cabo la negociación. Además, si se consigue crear una relación personal –lo cual es muy difícil teniendo en cuenta la movilidad profesional de los directivos puede ser incluso perjudicial ya que se pondría poner en peligro la credibilidad o la ética de las personas que negocian.

- Confrontación/cooperación. La negociación también se ve afectada por la actitud que tenga el negociador hacia situaciones de tensión. En Rusia, Estados Unidos o Francia, los negociadores se sienten cómodos enfrentándose a los argumentos de la otra parte. Por el contrario en la mayoría de países asiáticos y latinoamericanos se tiende a evitar situaciones de tensión. En Japón, por ejemplo, se busca la armonía por encima de cualquier otra consideración; una sonrisa indica más bien dificultades, que una actitud favorable.

- La relación con el tiempo. Otra dimensión cultural importante es el concepto que se tiene del tiempo y la forma de utilizarlo. En Estados Unidos y centroeuropa la puntualidad es obligada, mientras que en otras culturas se permite cierto grado de impuntualidad. Asimismo, el tiempo requerido para la consecución de acuerdos y las expectativas de obtención de resultados, también difieren según las culturas. Así, por ejemplo, las negociaciones con japoneses y chinos requieren mucho tiempo pero una vez tomada la decisión, la puesta en práctica es muy rápida. Por el contrario las empresas occidentales, aún cuando toman decisiones de forma rápida, tardan más tiempo en ponerlas en marcha. También existen diferencias en la forma de administrar el tiempo: se habla de culturas "monocrónicas" (Tiempo M) cuando las tareas o problemas se tratan de forma separada, y de culturas "policrónicas"(Tiempo P), en las que diferentes actividades se realiza de manera simultánea. En el cuadro 15 se sintetizan las características de cada una de ellas. Alemania sería un ejemplo de las primeras y países como Francia o España de las segundas.

Cuadro 15: Uso del tiempo por los ejecutivos y directivos

Culturas "monocrónicas" (Tiempo M)	Culturas "policrónicas" (Tiempo P)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se hace una sola cosa a la vez.</li> <li>- Concentración en el trabajo en curso.</li> <li>- Compromiso con las fechas y plazos son prioritarios.</li> <li>- Compromiso con la tarea que se realiza.</li> <li>- Se solicita y se valora disponer de mucha información.</li> <li>- Se trabaja de forma metódica y a ritmo regular.</li> <li>- Argumentos basados en cifras, causas y consecuencias.</li> <li>- Respeto a las citas establecidas y puntualidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se hacen varias cosas a la vez.</li> <li>- Se pasa de una tarea a otra.</li> <li>- Las fechas y plazos son un objetivo revisable.</li> <li>- Compromiso con las personas que encargan la tarea.</li> <li>- Interesa disponer de información hasta cierto punto.</li> <li>- Se trabaja de una manera intensa pero a un ritmo no sostenido.</li> <li>- Argumentos basados en razonamientos.</li> <li>- Flexibilidad en las citas y en la puntualidad.</li> </ul>

Fuente: Llamazares (2004)

negociación internacional también se ve

afectada por el concepto que se tenga de la confianza personal. En ciertos países el compromiso oral no se considera relevante, mientras que otras la base del acuerdo es oral y constituye un compromiso personal. Para los negociadores japoneses el acuerdo verbal tiene una gran importancia. Por el contrario en las culturas anglosajonas los compromisos escritos son necesarios. Los negociadores chinos usan *memorandums* que reflejan por escrito las conclusiones y los acuerdos a los se ha llegado en cada reunión. En los países árabes, los contratos se consideran más como una orientación que sirve de guía que como unos pactos que hay que cumplir estrictamente.

#### LECTURA 2: ¿Qué debe usted hacer para lograr negociaciones exitosas?.

Cuestiones que se consideran fundamentales en cada una de las fases de la negociación.

Antes: (En la preparación).

1-Recopile la mayor cantidad posible de información sobre "B".

Algunas preguntas clave para esto son: ¿quién es?, ¿a quién representa?, ¿qué tipo de persona es, a la hora de negociar?. Sobre esta base: ¿qué tácticas podrá emplear?, ¿cómo podemos neutralizarlo?.

Para preparar el intercambio debemos preguntarnos, además: ¿qué tiene?, ¿situación financiera?, ¿en qué negocios se mueve?, ¿cuáles pueden ser sus intereses con respecto a nosotros?, ¿cuáles son sus fortalezas y debilidades?, ¿qué podría ofrecerme?, ¿qué podríamos ofrecerle que le interesara? (Cosas de alto valor para B y bajo costo para nosotros).

Co  
mpr  
omi  
sos  
ver  
bale  
s y  
es  
crit  
os.  
La

2-Analice lo que están ofreciendo sus competidores en negociaciones parecidas y trate de identificar (y fundamentar) sus "ventajas competitivas".

Usted debe tratar de conocer, mejor que "B", lo que ofrece su competencia. No es ético criticar a la competencia, pero usted debe estar preparado para fundamentar las ventajas de la oferta suya con respecto a la de otros. Si usted es vendedor y sus precios son superiores a los de la competencia, debe tener bien claro qué ventajas adicionales recibiría "B" de comprarle a usted. ¿Mayor calidad? ¿Servicio de postventa? ¿Mejores condiciones de pago?.

3-Identifique en forma realista cuáles son sus fortalezas y debilidades, para esa negociación.

Conociendo lo que puede interesarle a "B", lo que ofrece la competencia y las "ventajas competitivas" que Ud. tiene, debe identificar bien las fortalezas en las que debe apoyarse y prepararse para las debilidades que pueda señalarle "B".

4-Prepare una lista de opciones de lo que podría interesarle a "B" y determine sus posibles prioridades.

Un aspecto que distingue a negociadores exitosos de los "negociadores promedio" es que los primeros generan el doble de opciones para el intercambio. Esto les permite moverse en un espectro mucho más amplio en el intercambio.

5-Genere una lista de las posibles "ofertas" que Ud. piensa que "B" podría hacerle.

Con esto, valore el interés que cada una podría tener para Ud. y las respuestas que convendría darle sobre las mismas, o lo que podría pedirle usted a cambio de su aceptación.

6-Recopile información sobre negociaciones anteriores sobre ese asunto, (suyas, de "B", de otros), que usted pueda utilizar como referencia.

En derecho hay algo que se llama, "sentar jurisprudencia". Se trata de situaciones en las cuales se han emitido resoluciones que, ante la ausencia de regulaciones sobre el asunto, se toman como referencia para juicios posteriores. Utilice las que puedan resultarle favorables y prepare sus argumentos sobre las que puedan no favorecerlo.

7-Prepare una lista de "posibles concesiones" que puede hacerle a "B".

No es posible negociar acuerdos sin tener que ceder. Si no se cede "nunca", no se está negociando. La concesión es parte del proceso del intercambio. Tres recomendaciones, para el momento en que resulta necesario (o conveniente) hacer una concesión:

- 1.Pedir algo a cambio.
- 2.Concederla "agonizando", es decir, como "algo muy excepcional", "pedir discreción", lo "último que podemos hacer".
- 3."Sobrevalorarla", como algo que tiene mucho valor para Ud. y que la hace solamente por tratarse de "B", de nuestras relaciones futuras, etc.

8-Trate de identificar el "Balance de Poder" que pueda existir entre Ud. y "B".

John Maynard Keynes dijo: "Cuando Ud. le debe mil dólares al Banco, Ud. está en manos del Banco. Pero, cuando Ud. le debe un millón de dólares, el Banco está en manos de Ud". En los años sesenta, Cuba hizo una compra grande de ómnibus a una empresa británica, podía haberla hecho en otra empresa pero, para la que se seleccionó, la compra cubana representaba un 40% de la producción de ese año. La empresa inglesa dependía más de la compra cubana que, en esa circunstancia tenía mayor poder de negociación.

9-Defina su "Punto de inicio" en niveles lo suficientemente altos como para poder garantizar el intercambio, pero no tan alto que lo obligue a hacer concesiones en el inicio.

Se dice que la negociación, al igual que la administración, es una mezcla de "ciencia" y de "arte". La "ciencia" está en las regularidades que han demostrado ser efectivas en situaciones anteriores. Según experiencias, se obtienen mejores resultados cuando se inicia en niveles relativamente altos (o bajos si vamos a comprar). El "arte" está en definir "hasta donde" mas alto (o más bajo), de manera que no nos obligue a realizar concesiones unilaterales en el inicio, es decir, por las que no podamos pedir algo a cambio. Para orientarse sobre esto, debe acudir a las informaciones que ha recopilado en los puntos anteriores, sobre "B", sobre la competencia, sobre usted.

10-Determine cuál es su MAAN (Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado) y utilícelo como referencia para determinar su "Punto de Abandono".

La técnica del MAAN es un aporte de Fisher y del grupo de Negociaciones de la Harvard. Fisher plantea "La razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar. Si Ud. decide vender una casa, cuando vaya a definir el precio, la pregunta que debe hacerse no es ¿qué debería obtener? sino ¿qué debe hacer?, si después de cierto tiempo no ha podido venderla. ¿La mantendrá en venta indefinidamente, la arrendará, la demolerá, etc.? Considerando todo esto ¿cuál de esas posibilidades es la más atractiva?. Tal vez alguna de esas opciones sea más atractiva que vender la casa en un precio X.

Si usted puede obtener 10 000 euros arrendando la casa, eso es lo que Ud. "ya tiene". No tiene sentido negociar la venta si no obtiene un ingreso superior. Eso es lo que Ud. puede utilizar para determinar su "Punto de Abandono".

Durante: (Etapa de la negociación cara-cara).

11-Fundamente sus posiciones con pocos argumentos, los más sólidos, sea flexible, cambie su estrategia inicial si puede identificar nuevas oportunidades.

Generalmente, pensamos que mientras más argumentos tengamos para fundamentar nuestras posiciones e intereses, somos más convincentes. Las experiencias dicen lo contrario, cuando Ud. utiliza muchos argumentos, todos no tienen el mismo valor, entonces, "B" puede refutar su presentación, objetando los que sean más débiles. Los negociadores exitosos presentan pocos argumentos, pero sólidos.

12-Haga muchas preguntas a "B", para conocer mejor sus necesidades e intereses. Con esto, puede verificar las percepciones que Ud. tenía y ajustar su estrategia, si resulta conveniente.

Los negociadores exitosos hacen el doble de preguntas de las que hacen los "negociadores promedio". La pregunta es una herramienta muy útil en las relaciones interpersonales, transmite la idea a su interlocutor de que a Ud. le interesa y valora lo que diga. Al mismo tiempo, le ofrece a Ud. la oportunidad de obtener más información y tener más libre su mente para preparar su exposición. Recuerde que la velocidad del pensamiento es 10 veces la de la exposición. Mientras el otro habla Ud., además de escuchar, tiene más tiempo para pensar.

13-Controle sus emociones y sea paciente.

Este es un comportamiento de la inteligencia emocional, que caracteriza a los negociadores exitosos. Según Goleman, cuando ud. no controla sus emociones puede llegar a las peores conclusiones y comportamientos. Su pensamiento pierde capacidad de análisis y la exposición de sus ideas resulta incongruente. "Las emociones juegan un papel muy poderoso (y peligroso) en las negociaciones. Si Ud. no puede controlarlas, estará en desventaja", dice Mc Cormarck, en "Lo que no le enseñarán en la Harvard".

14-Declare sus sentimientos, cuando se presentan situaciones que no debe aceptar.

La mejor forma de expresar algo que no podemos aceptar es revelando los sentimientos que nos provoca. "Sr. Fernández, siento que no estamos recibiendo un trato justo, que no hay un balance entre nuestras propuestas y las suyas, que uds. no están siendo sinceros".

15-Separe las personas de los problemas.

Es una de las tácticas del modelo de la "Negociación basada en Principios" que propuso el "Proyecto de Negociación de la Harvard", presentado por Fisher-Ury-Patton en "Si...!de acuerdo!..." un libro "clásico" de inicios de los ochenta. Implica ponerse en el lugar del otro (empatía), para entender mejor lo que plantea, ser fuerte con el problema y suave con las personas, tratar de crear una relación de trabajo con "B", escuchar más que hablar, involucrarlo en la búsqueda de soluciones de "ganar-ganar".

16-Separe las posiciones de los intereses.

Otra táctica del modelo de la Harvard. Según Fisher, la discusión sobre posiciones genera acuerdos insensatos, es ineficiente y pone en peligro una relación. Un ejemplo clásico es la discusión que se produce entre dos hermanas por la posesión de una naranja. La mayor reclama su derecho por ser la primera; la menor, por considerar que sus necesidades son más vitales. No llegan a un acuerdo, deciden partir la naranja a la mitad. La mayor exprime la naranja, se toma el zumo y tira la cáscara; la menor, tira el zumo y coge la cáscara para preparar un dulce. Si en vez de discutir sus posiciones, se hubieran preguntado, ¿para qué? cada una quería la naranja, ambas hubieran quedado más satisfechas, hubieran logrado una solución de "ganar-ganar". Este enfoque fue el utilizado en

la negociación entre Israel y Egipto sobre la ocupación del Sinaí que concluyó en los acuerdos de Camp David a fines de los años setenta, que Fisher ilustra en el libro mencionado.

17-Identifique las "trampas" que le ponen, los objetivos que persiguen y sepa manejarlas adecuadamente.

Las "trampas" o "trucos" en las negociaciones se incluyen entre los "procesos de negociación" y se abordan en los libros sobre esta temática. Los especialistas han identificado tres tipos de trampas: el engaño deliberado, cuyo objetivo es distorsionar la realidad; la guerra psicológica, que pretende incomodar, para que el partner pierda el control de sus emociones y; las presiones, cuyo objetivo es obtener concesiones a cambio de nada. Algunas de estas tácticas son: manejar información falsa, autoridad ambigua, el juego del "bueno y el malo", amenazas, exigencias exageradas, atrincheramiento, demoras premeditadas, entre otras. La forma más efectiva de enfrentarlas es revelarlas, con los sentimientos que nos provocan. "Estimados amigos, no somos nuevos en estas cosas, no queremos sentirnos manipulados, con estos planteamientos, por favor avancemos en nuestros objetivos comunes".

18-Perciba el momento en que resulta necesario producir (o amenazar con) una "ruptura".

Hay momentos en que es necesario transmitir a "B" nuestra disposición a no continuar negociando, o detener el proceso. En ocasiones, esto nos permite disminuir tensiones, buscar más elementos, contener las pretensiones de "B". Es preferible no llegar a un acuerdo, que adoptar una decisión de la que Ud. tenga que lamentarse posteriormente.

Después: (Concluída la negociación).

Algunos especialistas destacan la necesidad de que los negociadores se preocupen de lo que sucede después de concluir una negociación. Los dos comportamientos principales que se proponen son los siguientes:

19-Analice las experiencias y resultados obtenidos, ¿qué hizo Ud. bien o mal? ¿qué hizo "B"? ¿qué resultados se lograron?

Cada negociación es una experiencia única, pero puede proporcionar enseñanzas y experiencias útiles para procesos posteriores. No pierda la oportunidad de aprender de todo lo que haya pasado, incluyendo sus errores.

20-Déle seguimiento a los acuerdos y ocúpese de cultivar las relaciones con "B".

Muchas veces, el negociador no es el responsable de cumplimentar muchas de las cosas que se acordaron, pero fue el que "dio la cara". Los incumplimientos que se produzcan pueden afectar negociaciones posteriores. Además, debe tratar de cultivar las relaciones posteriores con "B", que puede ser un cliente, un abastecedor, con el que, aunque no se continúen relaciones, puede ser un informante valioso para otros "B" con los que Ud. tenga que negociar y, por tanto, debe interesarle que su prestigio no se vea afectado.

Para concluir, es conveniente tener en cuenta que una negociación es una actividad inherente al ser humano, negociamos con nuestros jefes, con compañeros, con subordinados, con todos los que nos rodean. Por eso, negociar, merece la pena ser estudiado y aprendido.

## 8. EL USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Las nuevas tecnologías (aplicaciones de Internet, videoconferencias, etc.) proporcionan en muchos sentidos una opción muy adecuada para la negociación internacional. El principal motivo es también el más obvio, el abaratamiento de costes. Aún así, muchos negociadores consideran que los nuevos medios telemáticos no han eliminado la necesidad de negociar cara a cara.

Actualmente se ve más como un complemento que como una alternativa. No obstante, hoy en día es un medio adecuado al menos en dos situaciones muy concretas:

- a. Transacciones relativamente sencillas, como la venta de un producto estándar, en la que ambas partes obtienen información *on-line* suficiente.
- b. Negociaciones en las cuales ambas partes ya se conocen bien.

### 8.1. COMUNICACIÓN SÍNCRONA y ASÍNCRONA

Mientras que en la comunicación síncrona se exige la presencia en ese momento de todos los participantes, en la comunicación asíncrona no es necesario que coincidan en ese preciso momento. Hoy en día, cobra cada vez más importancia el uso por parte del negociador de ambos tipos de comunicación. La habilidad de saber gestionar en cada momento el medio o herramienta que mejor sirva para los objetivos de la negociación resulta cada vez más importante.

En el primer grupo de herramientas o medios síncronos, englobaríamos al teléfono, las videoconferencias, la mensajería instantánea y los *chats*. En cada uno de ellos se requiere la presencia en el mismo momento de todos los interlocutores para que se produzca una comunicación.

En el segundo entrarían el e-mail, los *sms* y las nuevas herramientas surgidas alrededor del término 2.0, *blogs*, *wikis*, redes sociales (*Twitter*, *Yammer*, e incluso *Facebook*). En este proceso de comunicación no es necesario que todas las partes coincidan o estén presentes en el mismo momento. El mensaje puede ser leído y contestado con posterioridad. El proceso negociador puede seguir su curso sin necesidad de recibir respuesta inmediata.

El entorno de trabajo del negociador internacional se nos presenta como el marco idóneo para sacar el máximo partido a estas herramientas. Su uso eficaz, aparte del evidente ahorro en costes, nos permitirá planificar y ejecutar el proceso negociador de una manera mucho más óptima.

El hecho de que utilicemos diferentes medios o tecnologías no debe distraernos de todo lo anterior. La mejor tecnología es la que no se nota, la que hace más eficiente la comunicación en cada momento del proceso.

Entre las diferentes tecnologías utilizadas puestas a disposición de negociaciones internacionales encontramos las siguientes:

- El Teléfono. Hemos de ser conscientes de las limitaciones de cada una de las herramientas o medios. Resultará más complicado empatizar con la otra parte a través del teléfono ya que sólo escuchamos su voz pero no podemos interpretar con exactitud sus gestos. En esta situación, debemos esforzarnos todavía más en mantener una escucha activa. En cambio a la hora de ser asertivos es probable que podamos defender mejor nuestra posición ya que no estamos influidos por los gestos o miradas de la otra parte. No es frecuente cerrar una negociación a través del teléfono, no obstante, es tremendamente útil para recabar información de la otra parte en la fase de preparación.

- La Videoconferencia. Herramienta muy útil cuando queremos mantener contacto visual con la otra parte. Nos resultará más fácil detectar los mensajes de la comunicación no verbal y poner en práctica con mayor seguridad tanto la empatía como la asertividad. También es muy práctico utilizar la videoconferencia cuando participan en el proceso negociador diferentes partes ubicadas en territorios distantes. El hecho de no tener que desplazar a todas las partes contribuye a crear un mejor ambiente en el proceso negociador. El negociador debe saber manejar los tiempos de intervención de cada una de las partes, y ser consciente de los problemas técnicos que pudieran surgir, que dificultarán la comunicación. Así pues, recurrir a técnicas como parafrasear cobra especial importancia en este escenario. Es muy recomendable hacerle ver al interlocutor del otro lado de la pantalla que al menos hemos recibido correctamente su mensaje. No obstante, aunque podamos caer en la tentación de creer que al utilizar esta herramienta, la comunicación va a ser más difícil, el hecho de que todas las partes deban esperar su turno para hablar facilita una comunicación más fluida y respetuosa con todas las partes.

- Mensajería Instantánea y Chats. Muy utilizados para relacionarse con determinados grupos sociales (amigos, compañeros de trabajo, profesionales del sector). Desde el punto de vista de la negociación nos pueden ayudar para establecer contactos previos, preparar la negociación y posteriormente realizar un seguimiento del cumplimiento del acuerdo firmado. Se caracterizan por la fluidez en la comunicación y es una manera rápida y económica de conseguir información. Se ha institucionalizado una serie de símbolos o *smileys* que nos ayudan a mostrar nuestros sentimientos o estados de ánimo a la otra parte, lo que supone una ventaja a la hora de empatizar entre ambas partes.

- E-Mail. La principal herramienta en la comunicación asíncrona. Nos permite utilizar tanto la persuasión como la argumentación. Podemos ser tan escuetos como queramos o explayarnos todo lo necesario. Tenemos la posibilidad de adjuntar cualquier tipo de información que creamos que vaya a ser relevante en el proceso negociador y que queramos que la otra parte tenga en su poder. Especialmente útil en procesos de negociación internacionales. Del buen cierre de un acuerdo tiene gran parte de responsabilidad el uso adecuado que hagamos de esta herramienta. Es conveniente trabajar al máximo la asertividad, debemos tener en cuenta que todo lo que digamos quedará escrito y podrá ser utilizado por ambas partes.

- Los SMS. Herramienta complementaria al uso del teléfono, muy recomendable para recordar eventos, citas, ampliar determinada información, recibir feedback. Dentro de las reuniones, es una herramienta que puede ser utilizada para realizar consultas sin interferir en el proceso negociador.

- Blogs, Wikis. Espacios donde podemos trabajar sobre todo la argumentación y el trabajo colaborativo, tanto con miembros del mismo equipo negociador como con las otras partes implicadas en el proceso negociador. El *Blog* será la herramienta idónea para explicar debidamente nuestras posturas. En él argumentaremos debidamente nuestras ideas, creando una base de conocimiento que posteriormente podremos utilizar en la negociación. Las *Wikis* en cambio, nos permitirán dibujar un escenario más colaborativo, ya no solo entre nuestro propio equipo, sino también entre las diferentes partes que participan en el proceso. Llevado esto a la mesa negociadora, sería ese momento en el que todas las partes tienen que ser creativos y plantear todo tipo de opciones. El negociador debe fomentar, animar a las diferentes partes a utilizar esta herramienta. Todo lo que se avance en creación de contenido u opciones, redundará en un mejor acuerdo.

- Redes Sociales. Las relaciones entre personas que habitualmente se establecían de manera física, ahora se han virtualizado. Al igual que en nuestro entorno tenemos grupos de amigos, grupos de compañeros de trabajo, grupos de gente con las mismas aficiones, en Internet actuamos de la misma manera pero sin llegar en la mayoría de las ocasiones a tener ese contacto físico. Desde el prisma de la negociación, con las redes sociales entran en juego la empatía y sobre todo determinadas leyes de persuasión (conectividad, validación social, reciprocidad,...). Somos seres sociales y tenemos muy arraigada la necesidad de pertenencia a un grupo. El negociador debe desarrollar la habilidad de detectar cuáles son las redes sociales que pueden influir o ayudar en el proceso negociador.

## 8.2. REDES SOCIALES: EL PROCESO COMERCIAL EN UN MUNDO INTERCONECTADO

Es cada vez más evidente que las redes sociales virtuales están teniendo más influencia en el comportamiento de las personas. Las empresas, instituciones e incluso los países, son cada vez más conscientes de la importancia de estas plataformas, como centros de opinión, pero sobre todo como fuentes de información y tendencias.

Cada red social requiere de estrategias diferentes ya que su razón de ser es diferente. Tenemos redes sociales profesionales (*LinkedIn, Xing,...*), redes sociales personales (*Facebook, Orkut,...*) y plataformas sociales de comunicación (*Twitter, Yammer*). En *Twitter* o *Yammer* gestionamos la información, creándola, compartiéndola, buscándola. Algunos autores afirman que *Twitter* no es propiamente una red social. Según ellos, tampoco es un medio de comunicación, pero participa de la información. No sólo distribuyéndola, sino acercándola, localizándola, sirviéndola al alcance del usuario, no exenta de ruido.

El negociador tiene que trabajar mucho las habilidades comunicativas con estas plataformas, es un reto ser persuasivo en 140 caracteres, redactar mensajes que destaquen dentro de todo ese ruido. Su influencia en el proceso negociador dependerá del uso que le demos. Nos permitirá preparar mejor la negociación, incorporando información propia, recopilando

información de las otras partes. Pero también podríamos incluso utilizar esta plataforma durante la negociación presencial. Cada vez más, se están dando situaciones en las que las partes *twitean* (argot técnico para definir la creación y envío de un mensaje) lo que está sucediendo en ese momento en la reunión. Si todas las partes están de acuerdo en utilizar esta herramienta, se nos presentan escenarios muy interesantes, sobre todo por su característica de medio asíncrono. El envío de información no interrumpe el proceso negociador, pero sí que puede servir para que otras partes que no están físicamente en la mesa de negociación conozcan de primera mano lo que está sucediendo y respondan con otros mensajes aportando más información que puede ayudar en dicho proceso negociador.

Ni que decir tiene que, en las negociaciones internacionales, esta plataforma puede ser tremendamente útil, ya que nos encontramos en escenarios donde la distancia es una barrera importante y no siempre es posible contar con todo el equipo negociador en el sitio donde finalmente se realiza la negociación.

Otro aspecto que no debemos obviar es la influencia que podemos tener sobre la opinión pública, variable muy importante en toda negociación internacional. En la actualidad estamos asistiendo a fenómenos sociales en los que estas redes o plataformas juegan un papel clave a la hora de expresar y condicionar opiniones. Un buen negociador tiene que ser consciente del papel que juegan estas herramientas y sobre todo detectar en el mapa de la negociación quién está fuera de esa mesa, pero es influido y puede influir en todo el proceso negociador al tener acceso a estas redes sociales. Esta característica puede llevarnos a utilizar estas herramientas desde un prisma de manipulación. Los objetivos del negociador deben estar claros. Hacer ver a la otra parte nuestra postura, e incluso convencerles, pero siempre desde la persuasión y argumentación.

Las redes sociales profesionales se usan mayoritariamente con un fin comercial, lo que siempre se ha conocido como el *networking*. Nos ayudará para posicionarnos dentro de nuestro sector y contactar con aquellas personas o empresas con las que nos interese realizar un intercambio. Se plantean principalmente como una herramienta para crear marca. Los contactos que realizamos son mucho más profesionales y específicos. El uso combinado de esta plataforma y otros medios nos ayudará a dotar de contenido nuestro perfil. Es bastante habitual enlazar contenidos de un *blog* o portal corporativo al perfil profesional en estas redes.

En la negociación internacional, es muy utilizado sobre todo para contactar con otros profesionales o responsables políticos de otros países. Suele ser la tarjeta de presentación de cada uno de ellos.

Debemos fijar unos objetivos claros, es decir, saber a quién queremos contactar. Es probable que ese contacto de primer nivel no sea posible al inicio. Aquí es donde entra en juego el verdadero potencial de estas plataformas. Lo importante es generar un contenido que sea susceptible de ser reenviado o compartido por las personas que forman mi red social de primer nivel. La persuasión es clave en esta fase, ya que el mensaje debe ser lo suficientemente atractivo para que incite a mis contactos a compartirlo con los suyos, y que para mi estarían en una situación de segundo nivel.

Así pues el mensaje se amplifica enormemente llegando a personas o empresas sobre las que no tengo un contacto directo.

Por último nos quedarían las redes sociales personales, con similar funcionamiento que las redes profesionales. Las empresas y organismos cada vez utilizan más estas redes por una

razón obvia, desde el punto de vista comercial es un mercado muy atractivo, donde confluyen millones de usuarios, y al postre, posibles clientes.

Desde el punto de vista profesional y sobre todo en el ámbito de la negociación, no se utiliza tanto como fuente de contactos y si más como generación de contenido. No llegan a ser un blog, pero si es cierto que por sus características nos permite crear un contenido más extenso en el que resulta más sencillo argumentar.

Como resumen, hemos visto que cada herramienta tiene su función. Es un reto para el negociador dar el uso correcto a cada una de ellas, respondiendo a preguntas del tipo: ¿cuándo la uso? ¿con quién? ¿cómo?

Algunas de ellas las utilizaremos durante todo el proceso negociador y otras en momentos puntuales. Todos los medios o plataformas forman parte ya de nuestro día a día, tanto personal como profesional. Obviar su relevancia en el proceso negociador es un error que no podemos permitirnos. Especializarse en el uso de estas herramientas debe ser una de las tareas primordiales en el negociador del siglo XXI.

## RESUMEN

El presente capítulo ha tenido como principal objetivo hacer entender al lector de la importancia que supone negociar. Por nuestra propia naturaleza somos negociadores. Se negocia todos los días, convirtiéndose la negociación en un medio básico para obtener lo que queremos.

Las habilidades de negociación se consideran, por muchos especialistas, de las más importantes que deben aprender y desarrollar los que dirigen. Los gerentes efectivos tienen que ser capaces de lograr buenos acuerdos, en contratos, en alianzas, etc. También, tienen que negociar con otros de los que dependen para obtener resultados, recursos y autoridad.

En todo lo relacionado con la negociación, nos encontramos con una palabra clave "proceso". Esto debe darnos la idea de que, una negociación no es un "acto", ni un "momento", sino una secuencia de actividades y tareas, que transita por distintas etapas, lo que sucede antes, durante y después de una negociación.

Hay coincidencia entre los especialistas en considerar que, tan importante como lo que se hace "durante" una negociación, es decir, en la etapa de la "negociación cara-cara", es lo que se hace "antes", en su preparación. En lo que no hay coincidencia es en el peso que tiene cada etapa en el logro del éxito de una negociación. Mientras unos especialistas consideran que el 70% del éxito depende de la preparación, otros consideran que este porcentaje lo determina lo que sucede "durante". Un tercer grupo le concede proporciones iguales a ambas etapas. En cualquier alternativa, lo importante es tener claro que no puede subestimarse ninguna de las etapas y todas han de considerarse para conseguir negociaciones exitosas.

El otro gran aspecto que lleva al éxito en las negociaciones tiene que ver con la "cultura" y con conocer las diferentes maneras de actuar según se este tratando con negociadores de un determinado país o una determinada cultura. También este aspecto es el que distingue las negociaciones nacionales de las internacionales.

Por tanto, conocer las etapas del proceso negociador, las diferentes tácticas a utilizar y las normas protocolarias relacionadas con la cultura se convierte en los aspectos claves para poder realizar Negociaciones Exitosas.

### Lectura 3: Pautas para concertar entrevistas en mercados exteriores.

- Analice el listado de empresas de que dispone. Empiece por aquellas que le ofrecen mayores posibilidades (por tamaño, gama de productos, localización geográfica, etc.)
- Personalice la comunicación: al director gerente si es una PYME o a un cargo directivo (jefe de compras, jefe de producción) si es una gran empresa. Trate de obtener el nombre de esas personas.
- En Europa y Estados Unidos, el contacto telefónico es útil, sobre todo a primera hora de la mañana.
- Si utiliza el e-mail ponga un título sugerente al "Asunto" para que los destinatarios abran el mensaje. No adjunte archivos; la mayoría de la gente no los abre por miedo a los virus.
- Realice una breve presentación de la empresa: a qué se dedica y que productos comercializa. Facilite la dirección de su página web, siempre que esté en inglés.
- Informe al destinatario de cómo ha localizado su empresa (directorio electrónico, listado de la Oficina Comercial, Cámara de Comercio, etc.). Con ello generará confianza.
- Resalte su experiencia internacional y sus principales ventajas competitivas.
- Justifique por qué desea penetrar en ese mercado.
- Anuncie su visita al mercado para unas fechas determinadas.
- Trate de concertar las entrevistas con 3 o 4 semanas de antelación.
- No establezca más de dos entrevistas diarias –salvo en núcleos urbanos con muy buenas comunicaciones-. Cuando viaje al país es fácil que le surja alguna otra visita.
- Reconfirme las entrevistas dos o tres días antes.
- Deje media jornada libre. Una vez en el propio país puede surgir visitas interesantes.

### Lectura 4: ¿Es Ud. un buen negociador internacional?

Resultado de una encuesta a cien directivos y ejecutivos con experiencia en mercados exteriores realizada por *Global Marketing Strategies* durante el año 2009.

¿Cuáles son las características que definen a un buen negociador internacional?

1. Tener claros los objetivos que se persiguen en la negociación.

Los objetivos son el punto de agarre que nos ayuda a no perdernos ante los movimientos propios de un proceso negociador y conducirnos hacia el acuerdo que buscamos. Respuestas: 94%.

2. Preparar y planificar la negociación.

## CASO PRÁCTICO FINAL

La empresa Nectarfruit, S.A., empresa localizada en Andalucía, lleva muchos años encargándose del 90% de la producción de cítricos (naranja y mandarina en fruta o zumo) para la exportación, lo que le ha permitido alcanzar un gran prestigio no sólo a nivel nacional, sino también internacional. La recolección de los cítricos se hace en los meses de septiembre y octubre para su posterior embarque. La empresa necesita en el período de cosecha, previo al embarque para su exportación, almacenar sus productos.

Nectarfruit, S.A, para la conservación de sus productos requiere un Frigorífico de amoniaco con capacidad de 10.000 toneladas. Sin embargo, la empresa no cuenta con un frigorífico propio, por lo que siempre tiene que arrendar los de otras empresas. Esto le implica costes muy elevados, tanto por la transportación, la falta de concentración del producto, el arrendamiento en sí mismo, recargo por demora en el embarque, entre otros conceptos.

Por todo lo anteriormente expuesto se evidencia que la empresa productora de cítricos necesita urgentemente contar con un frigorífico propio, pues de esta forma tendrían un ahorro de hasta 15 mil euros. Sin embargo la producción de los cítricos reclamaba, por parte de la empresa, total atención lo que limitaba la posibilidad de que ellos se enfrascaran en un proyecto de esa índole. Por otro lado la construcción del frigorífico debía terminarse antes del mes de octubre (duración de no más de 10 meses) para asegurar el almacenamiento de ese año, lo que era vital para ellos. Ante esta situación debían acudir a terceros para lograr su cometido.

La empresa dispone de un terreno (naves en el puerto de salida) con suficiente capacidad para sus objetivos de almacenamiento. Por el arrendamiento de su terreno una empresa agrícola estaba dispuesta a pagar hasta 20 mil euros anuales, lo cual le permitía a Nectarfruit, S.A cubrir gran parte de sus costes. Sin embargo, Nectarfruit, S.A prefería la idea del frigorífico propio por razones de independencia. Así que comenzaron a investigar al respecto.

Analizando su situación se percataron que se enfrentaban a un primer problema: no tenían financiación para el proyecto. Además, el país había establecido, como norma de política de crédito, pautas para la gestión de crédito donde las inversiones con recuperación lenta se debían realizar con financiamiento externo.

La empresa, desde hacía algunos años mantenía un contrato de Administración con un socio extranjero, por financiación de compra para el producto, asesoría y producción de cítricos para la exportación. Este socio era partícipe de la situación por la que atravesaban y aceptó ser el financista del proyecto, ya que le gustaba el trabajo que hacía allí sintiéndose comprometido con el mismo. Por lo que establecieron otro contrato entre ambas partes por concepto de financiación o garante y en donde el socio externo recibía un concurso por licitación.

Llegados a este punto se dedicaron a contactar con algunas empresas constructoras del país para ver quien se encargaría de llevar a cabo la obra, garantizando hacerlo en la fecha tope.

Los ejecutivos con más experiencia negociadora dedican hasta un 80% del tiempo de duración del proceso negociador a preparar la negociación. Respuestas: 90%.

3. Conocimiento técnico y comercial de la materia con la que se negocia.

El primero tiene que ver con las características del producto o servicio. El segundo se refiere a las condiciones del mercado y a las técnicas de comercio internacional. Respuestas: 89%.

4. Capacidad para desarrollar relaciones con personas de otras culturas.

Las relaciones sociales son básicas para generar confianza y para sortear barreras y conflictos durante la negociación. La empatía y el conocimiento sobre los aspectos culturales de la contraparte son el soporte para alcanzar esta práctica. Respuestas: 83%.

5. Analizar y tener en cuenta los posibles objetivos de la otra parte. Respuestas: 80%.

6. Escuchar y valorar la información que transmite la otra parte.

La mejor forma de conocer los intereses subyacentes y los objetivos de la contraparte es escuchando y preguntando. Respuestas: 75%.

7. Soportar la ambigüedad e incertidumbre generada por la otra parte.

Parte de la dificultad de comprensión procede del desconocimiento sobre la forma en que se verbalizan y expresan sus ideas. Respuestas: 67%.

8. Ser paciente durante todo el proceso negociador.

Las negociaciones internacionales suelen ser lentas y largas. Una de las claves del éxito es saber esperar, aguantar y no "tirar la toalla", a pesar de que nuestros jefes pidan resultados rápidos o el avión de regreso esté a punto de salir. Respuestas: 64%.

9. Conocer el proceso de toma de decisiones en cada país.

Incluso en el mundo occidental hay grandes diferencias, desde el individualismo propio de Estados Unidos hasta las estructuras centralizadas de Francia o el sistema de consenso habitual en Holanda. Respuestas: 61%.

10. Conocer las normas de protocolo.

Conocer las costumbres y usos sociales de los países que se visitan facilita las relaciones personales, tan importantes en una negociación. Respuestas: 58%.

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

Una vez analizado la situación de las posibles empresas nacionales de experiencia, se percataron que no podían encargarse del trabajo solas, pues no contaban con la tecnología ni los recursos financieros necesarios, por tanto se hacía imprescindible asociarse con una empresa extranjera que garantizase el suministro de los materiales requeridos, así como que fungiera de respaldo monetario. Se vio la posibilidad, dado las limitaciones de las empresas nacionales, de contratar sólo a una extranjera, lo que se desechó inmediatamente por restricciones legales existentes para las mismas para operar en el país. Se decidió, de esta forma, contratar un binomio nacional-extranjero, lo que finalmente llevaría a un "contrato a cuatro manos".

En poco tiempo aparecieron tres contrapartes. Pero luego de un proceso minucioso de depuración y teniéndose en cuenta que aproximadamente todos ofrecían el mismo precio (20 mil euros) por el trabajo y además, teniendo en cuenta que las características del frigorífico, condiciones de trabajo y la tecnología que se requería, no daba margen a muchas diferencias entre las ofertas, la decisión de priorizar a uno u otro oferente se basó en la experiencia de trabajo en el país con ofertas similares que tenía la parte extranjera. Por otro lado el socio extranjero había tenido en otras oportunidades negocios con la otra parte extranjera, quedando muy satisfecho, es decir, había una relación madura entre ambos.

En el período de planificación de la negociación la empresa de cítricos identificó, con respecto a la empresa nacional que realizaría el trabajo, que tenía mucha expectativa en el proyecto pues llevaban algún tiempo en una especie de recesión por carencia de trabajos de esta magnitud, y que no les robaría exceso de tiempo. Su interés estaba dirigido, fundamentalmente, a obtener el mayor margen de utilidad posible y de paso ganar en prestigio al realizar ese trabajo a una empresa reconocida. El grupo que trabajaría tenía gran dominio del sector y amplia experiencia en estos trabajos.

En lo referente a la empresa extranjera, este tenía una sucursal en el país y otros contratos (menores) de trabajo. Dominaba en gran parte las leyes y se manejaba bien en el sector económico español, además de la ya sabida relación que tenía con la otra parte extranjera, donde ponía un particular interés hacerlas duraderas porque tenía otros negocios exitosos en el sector hotelero del país. Por su experiencia en este tipo de trabajo, el extranjero tenía asegurado los proveedores y posibilidades de crédito del banco.

Después de obtener toda la información pertinente para llevar a cabo la negociación, la empresa Nectarfruit, S.A preparó su oferta, la cual quedó conformada como sigue:

- 1.- Contrato llave en mano: construcción, montaje y garantía (la empresa de cítricos no se iba a involucrar en el proceso).
- 2.- Contratarían a una empresa de proyectos para que acompañara el proceso (se resguardan de errores).
- 3.- Precio que pagarían: 12 mil euros.
- 4.- El tiempo de construcción del frigorífico sería de no más de 10 meses, e incorporaría el diseño del mismo, todos los suministros, más equipamiento

y tecnología. (Incluye el montaje de los equipos)

5.- Prueba de puesta en marcha hasta el funcionamiento óptimo.

6.- Las obligaciones de Inversionista y contratista son plenamente garantizadas por el garante (extranjero) y una cláusula penal por retraso de obra y sistema de indemnización por defectos.

Forma de pago:

- Anticipo del 25% del total de la inversión contra garantía bancaria. A la fecha de entrega definitiva de la obra otro 10 % y lo restante se distribuiría en 8 pagos trimestrales. En cuanto a la contraparte esta ofrecía:

- La empresa extranjera sólo tenía que aportar con un contrato a terceros la construcción y diseño del frigorífico y algunas otras cuestiones menores en divisa. La parte extranjera proveía la garantía financiera del proyecto y se aseguraba de establecer relaciones futuras con la otra parte extranjera. Pedían 20 mil euros por el trabajo, exigiendo un adelanto a acordar.

Durante el proceso de negociación Nectarfruit, S.A se percató que existían desacuerdos entre las otras partes involucradas en la negociación, lo que no le convenía por lo que decidió intervenir.

Estas discrepancias estaban dadas en los intereses de cada uno en relación a la oferta que Manila les hacía. La empresa nacional no le interesaba las cuestiones de pago o de obligaciones porque con el anticipo ya tenían un margen de utilidad propicio (cubre sus costos y obtiene ganancia). Sin embargo justamente ese aspecto para el extranjero no estaba seguro, por la cantidad de dinero que ponía en juego y el tiempo y complicación de la obra (Limitación en licitaciones de medio ambiente), es decir, era más bien cuestiones de miedo ante el incumplimiento. Ambos socios no aceptarían un precio por debajo de 12 mil euros pues no obtenían el margen mínimo deseado, y contaban con otras opciones mejores.

Siendo así, y teniendo en cuenta que la negociación estaba en juego debido a la parte extranjera, se le propuso que la garantía se le daba a él y que se encargara de administrarla al contratista nacional como entendiera. Por supuesto, debía garantizarle al mismo la utilidad y el dinero para pagos en su debido momento. Se diferiría el pago en dos años, pero se le demostró que el tenía la posibilidad de ajustarse con su proveedor. Por otro lado, le pagarían por la financiación un interés del euribor +1, esto lo cubriría para cualquier necesidad de pedir préstamo. Y se le dio valor al hecho de que el tenía una sucursal en el país que le permitiría estar cerca de las operaciones (siempre y cuando no le quitara potestad a la parte nacional).

Finalmente se llegó a un arreglo beneficioso por ambas partes, donde se aceptaban los términos que le ofreció la empresa de cítricos, con los ajustes realizados durante la negociación y actualmente se está construyendo el frigorífico.

Un proceso de negociación consta de tres etapas fundamentales: Planificación, Negociación cara-cara y Después. Con la información facilitada, responda a lo siguiente:

1.- Analice cada fase dentro de la etapa de planificación como sigue.

a) Diagnóstico

- ¿Qué tipo de negociación está presente: competitiva o colaborativa? Justifique. ¿Quiénes son los oferentes?

b) Estrategia

- ¿Cuál es la necesidad que llevó a esta negociación?
- ¿Cuál es el objeto o instrumento a través del cual los negociadores tratan de resolver esa necesidad?
- ¿Cuáles son los objetivos que se proponen alcanzar con la negociación?
- ¿Cuál consideras que es el MAAN (mejor alternativa de acuerdo negociado) en esta negociación?
- ¿Qué opciones tienen el negociador?

c) Tácticas

- Valor inicial de la negociación
- Valor de abandono de la negociación
- ¿Quién hace la primera oferta?
- ¿Qué actitud siguen en la negociación: cerrada o abierta; suave o dura?
- ¿se hacen concesiones en la negociación? ¿Cuáles?
- ¿Qué roles se evidencia en esta negociación?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS y WEBGRÁFICAS

Cateora, P. (1995): Marketing Management, Prentice-Hall Internacional, Inc.

Czinkota, M.R.; Ronkainen, I.A. y Moffett, M.H. (1999): International Business, Harcourt Brace College Publishers.

Díaz Mier, M. A. (2003): Negocios internacionales, Pirámide.

Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1991): Obtenga el SI, El Arte de Negociar sin Ceder (2ª edición), Gestión 2000.

Flint, J. y Pinkas, R. (1988): Principios y Técnicas de la Negociación Internacional, Alacci.

Hendon, D. (2000): Cómo Negociar en Cualquier Parte del Mundo, Limusa.

Kennedy, G., Benson, J. y McMillan, J. (1995): Cómo Negociar con Éxito, Deusto.

Llamazares, O. (2006): Cómo Negociar con Éxito en 50 Países, Global Marketing Strategies, S.L.

Llamazares, O. y Nieto, A. (2002): Negociación Internacional: Estrategias y Casos, Pirámide.

Martín, J.L. y Téllez, C. (2006): Finanzas Internacionales, Thomson.

Salacuse, J. W. (2004): "Negotiating: The Top Ten Ways that Culture Can Affect your Negotiation", Ivey Management Services, septiembre/octubre.

Salacuse, J. W. (1988): "Making Deals in Strange Places: A Beginner's Guide in International Business Negotiations", Negotiation Journal, enero.

Salacuse, J. W. (1998): "Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results", Negotiation Journal, vol, 14.

Saner, R. (2003): El Experto Negociador, Ediciones Gestión 2000.

### FUENTES DE INFORMACIÓN

En la siguiente relación de páginas web, podrá encontrar información sobre países (guías en informes de distintos países), información sobre empresas (información económica, financiera, oportunidades comerciales, directorios, etc), información sobre viajes internacionales (requisitos y formalidades de entrada en los distintos países) e información sobre protocolo en costumbres en distintos países.

[www.china.com](http://www.china.com)

[www.coface.com](http://www.coface.com)

[www.confind.com](http://www.confind.com)

[www.dialog.com](http://www.dialog.com)

[www.dun.es](http://www.dun.es)

[www.el-exportador.com](http://www.el-exportador.com)

[www.europages.es](http://www.europages.es)

[www.executiveplantet.com](http://www.executiveplantet.com)

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

[www.globalmarketing.es](http://www.globalmarketing.es)

[www.globalnegotiator.eu](http://www.globalnegotiator.eu)

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

[www.jetro.go.jp](http://www.jetro.go.jp)

[www.kompass.com](http://www.kompass.com)

[www.mac.coc.gov](http://www.mac.coc.gov)

[www.mcx.es](http://www.mcx.es)

[www.omc.com](http://www.omc.com)

[www.spainindustry.com](http://www.spainindustry.com)

[www.thomasregister.com](http://www.thomasregister.com)

[www.trade-india.com](http://www.trade-india.com)

[www.traveldocs.com](http://www.traveldocs.com)

[www.worldbank.es](http://www.worldbank.es)

# **CAPÍTULO 9: FOMENTO y ATRACCIÓN DE INVERSIONES**

Dr. D<sup>a</sup> Cecilia Téllez Valle

Universidad Pablo de Olavide, Sevilla

Objetivos del capítulo .....	531
1. El proceso de internacionalización .....	534
2. Definición de la Inversión Extranjera Directa (IED) .....	540
3. Factores clave en la decisión de invertir .....	541
3.1. Motivos estratégicos generales .....	541
3.2. España: Factores clave como país receptor e IED .....	544
3.3. El proceso de planificación estratégica .....	555
4. Evolución de la IED a nivel mundial, tanto de entrada como de salida .....	557
5. Rasgos principales de la IED en España .....	564
5.1. Evolución de la entrada de IED en España .....	564
5.2. IED recibida y proyectos greenfield .....	568
5.3. Evolución de la IED de España al exterior .....	570
6. Instituciones y programas de apoyo a la IED .....	571
6.1. Apoyo a la entrada de Inversión Directa .....	571
6.2. Apoyo a la salida de Inversión Directa .....	575
Resumen .....	580
Caso práctico final .....	581
Cuestiones a debate .....	582
Referencias bibliográficas y webgráficas .....	583

## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

El objetivo global del capítulo consiste en que el lector sea capaz de diferenciar una Inversión Extranjera Directa de otro tipo de inversión en el exterior, así como determinar la importancia de la primera para un país en general y para una compañía y sector en particular, dirimiendo los posibles motivos estratégicos que mueven a la misma, así como los actores intervinientes.

Por tanto, sin ánimo de ser exhaustivos, podemos citar varios objetivos específicos:

- El lector debe ser capaz de definir e identificar una Inversión Extranjera

Directa entre la multitud de entradas y salidas de tesorería producidas en una economía, diferenciándola, entre otras posibilidades, de una inversión en cartera.

- El lector debe ser capaz de diferenciar las etapas en la evolución de la IED en los últimos años y cómo afecta a una determinada economía, teniendo un impacto distinto la actual crisis económica en las desarrolladas o en vías de desarrollo.

- El lector debe estar familiarizado con la terminología (adquisiciones, proyectos greenfield, ...), así como con las distintas fuentes de información y su forma de acceso.

- El lector debe ser capaz de identificar los actores principales en el proceso de Inversión Extranjera Directa, desde la empresa con iniciativa, la empresa objetivo, en su caso, o los entes públicos o privados que puedan incentivar la operación.

- El lector debe ser capaz de analizar las ventajas que conlleva la atracción de IED para un país o una compañía, teniendo en cuenta el escenario de competitividad global en el que nos encontramos

- El lector debe ser capaz de analizar un caso de una compañía concreta para establecer la mejor forma de entrada en una economía objetivo.

- El lector debe ser capaz de analizar una compañía para extraer posibles motivos estratégicos que le hagan salir al exterior o ser objeto de inversión extranjera.

- El lector debe ser capaz de argumentar la procedencia de una inversión, el

Este capítulo se centra, por tanto, en el fomento y atracción de inversiones a España, explicando los motivos estratégicos como país receptor de Inversión Extranjera Directa (IED) y de cada una de sus Comunidades Autónomas, ofreciéndose información de datos macroeconómicos, sectoriales o programas de apoyo a dicha inversión, así como casos de éxito. Adicionalmente,

e est  
udia  
n los  
flujo  
s de  
entra  
da y  
salid  
a a n  
nivel  
mun  
dial,  
tanto  
fusi  
ones  
y ad  
quisi  
cione  
s  
  
omo  
proy  
ectos  
gree  
nfiel  
d.  
  
anual d  
e Come  
rcio Int  
ernacio  
nal  
  
Ca  
pítulo 1  
: Entorn  
o Econó  
mico Int  
ernacio  
nal



## La relevante y compleja inversión china en Europa

La inversión extranjera directa (IED) de China ha despertado el interés mundial en los últimos años.

No obstante, aún se conoce poco de ella, de sus cantidades, destino geográfico y motivaciones estratégicas. En Europa, las inversiones chinas se perciben con una mezcla de inquietud y esperanza. Inquietud derivada del desconocimiento, y esperanza asentada, especialmente en las periferias europeas, en la necesidad de atraer inversión a unas economías maltrechas.

También existen dudas relativas al respaldo político y financiero del Estado chino de muchas de estas empresas, que se antojan poco transparentes. Cuando se trata de adquisiciones, hay desconfianza sobre la supervivencia a largo plazo de las empresas adquiridas, el eventual impacto sobre las condiciones del empleo, y el riesgo de pérdida de control sobre capacidades tecnológicas claves.

En el lado positivo, la entrada de capital en la empresa es atractiva en tiempos de bajo crecimiento y problemas financieros generalizados. Estos sentimientos confusos se basan en la escasa información, interpretaciones personales circunstanciales, y, en el mejor de los casos, en unos pocos ejemplos de inversión muy conocidos – Haier, Huawei, la adquisición de IBM por Lenovo, o de Volvo por Geely–.

Un primer problema es que, en base a las estadísticas oficiales (UNCTAD), es imposible establecer la cuantía, distribución sectorial o patrón geográfico del destino de la inversión china. Abunda en China la manipulación fiscal de los flujos de inversión extranjera y la mayoría de las inversiones se canalizan a través de Hong Kong y otros paraísos fiscales británicos, que en 2009 recibieron el 80% del total de la IED china.

Holdings en Luxemburgo o Suiza también operan como distribuidores de la inversión en terceros países. Según estadísticas oficiales, en los últimos diez años, la cantidad de IED originaria del gigante asiático en el resto del mundo ha crecido desde los 4.000 millones de dólares estadounidenses en el año 2000 a más de 300.000 millones en 2010.

En términos de flujo, la cantidad total anual ha pasado de menos de 1.000 millones en el año 2000 a 60.000 millones en 2010. Fue relevante el crecimiento de los tres últimos años, de modo que durante la crisis financiera, mientras la IED global decrecía, las compañías chinas incrementaron fuertemente su presencia internacional. Un indicador de esa tendencia en Europa es la apertura reciente en

varios países de filiales de bancos chinos (ICBC abrió su filial de Madrid hace un par de meses). Oficialmente, Europa directamente sólo recibió en 2009 el 3,5% del total de la IED china.

Mercados y activos estratégicos. A pesar de la dificultad para realizar un análisis cuantitativo de la inversión china en Europa, es pertinente reflexionar sobre los

En cuanto al primero, las inversiones están evolucionando desde un patrón tradicional de apoyo al comercio exterior, a un modelo más decidido en el que las compañías quieren estar en la UE para abrir mercados, acercarse al cliente europeo y conocer sus gustos más sofisticados.

También buscan mejorar el reconocimiento de la marca para luego posicionarse en el mercado chino. Un ejemplo es Haier, la segunda mayor compañía china de electrodomésticos y la cuarta del mundo, que inicialmente penetró el mercado occidental como exportador de equipos. En el año 2000 se estableció en Varese (Italia) para coordinar sus ventas en el continente, y en 2003 adquirió Meneghetti, un productor de frigoríficos.

En 2009 compró otra compañía italiana, Elba, fabricante de electrodomésticos. Estas adquisiciones se realizaron para evitar las tarifas de importación de la UE y para mejorar su capacidad de diseño, desarrollo y producción de productos adecuados para el mercado europeo y la élite china. En Varese, región con larga tradición y un cluster sólido en la producción de electrodomésticos (Philips, Whirlpool...), encontraron activos estratégicos tales como conocimiento, tecnología, marcas reconocidas, trabajadores formados, capacidad de gestión y reputación, que de otro modo tardarían en conseguir.

### Incertidumbre

La percepción del carácter político-estratégico de la inversión china se ve reforzada por el hecho de que muchas de las empresas inversoras son de propiedad estatal, lo que permite a las empresas adquiridas comportamientos ventajosos respecto de las empresas europeas que se financian en los mercados y deben retribuir a los accionistas.

Esta argumentación, junto con la escasez de experiencia internacional, alimenta dudas acerca de la capacidad para gestionar las empresas adquiridas. Hay incertidumbre y falta de conocimiento empírico sobre la capacidad de absorción por parte de los nuevos gestores de los activos estratégicos adquiridos.

La diferencia cultural, en varios casos, ha supuesto una barrera insuperable para transferir las capacidades y tecnología del país huésped. Un caso fue la adquisición en 2005 de Benelli por la empresa pública QJ, la mayor compañía china de fabricación de motocicletas, donde los problemas de comunicación en el área técnica ralentizaron el desarrollo de importantes proyectos.

Pero también hay ejemplos en los que investigadores chinos trabajan en estrecha colaboración con ingenieros europeos, como ocurre en los dos centros de diseño de

Jac Anhui Janghuai y Changan en el Politécnico de Turín, un centro de excelencia,

con la meta de desarrollar el conocimiento técnico del que la creciente industria automovilística china aún carece.

La principal conclusión que se puede extraer sobre la presencia de empresas

hinas  
en E  
urop  
a es l  
a rel  
evan  
cia d  
e est  
e hec  
ho y  
su co  
mple  
jidad.  
Una  
dificu  
ltad  
2010  
http://  
/ww  
w.cha  
than  
hous  
e.org  
.uk/

ue se  
ve ac  
recen  
tada  
por l  
a aus  
encia  
de tr  
ansp  
aren  
cia e  
n la p  
ropia  
cuan  
tifica  
ción

e los  
flujos  
y act  
ores  
que i  
nterv  
iene

n, y por el carácter estatal de los inversores.

El 25 de febrero de 2019, el IED chino anunció que se había comprometido a invertir en Europa.

Los recursos financieros y los resultados obtenidos. En cualquier caso, la IED china

por dos razones: la primera es el uso de los recursos económicos.

I

M

anual de Comercio Internacional

Capítulo 1: Entorno Económico Internacional

es clave en la política exterior del país. Son necesarios estudios empíricos para la mejor comprensión del fenómeno.

En caso contrario, existe el riesgo de no entender un proceso que definirá probablemente la dinámica económica mundial de los próximos decenios y sustituir el desconocimiento por prejuicios y desconfianza hacia la inversión y política exterior chinas, que tendrá un resultado negativo en la relación entre China y Occidente.

08.04.2011 Roberta Rabellotti y José Luis Curbelo

Roberta Rabellotti es profesora de la Universidad del Piemonte Orientale e Investigadora de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad

José Luis Curbelo es director general de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.

<http://www.expansion.com> (febrero 2012)

## 1. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Antes de profundizar en la Inversión Extranjera Directa (en adelante, IED) se hace necesario tratar de nuevo, brevemente, varios aspectos para una mejor comprensión del fenómeno de la IED. Entre estos se encuentran la diversidad cultural y el proceso de globalización e internacionalización de las compañías.

En el ámbito empresarial y, particularmente, en su vertiente de apertura al exterior, con la puesta en contacto de agentes procedentes de distintas sociedades, con distintas visiones y diferentes idiomas o costumbres, se complica el proceso negociador.

Más aún, si el negocio internacional no supone una simple exportación directa, sino que se trata de la implantación de la empresa en el extranjero, las consecuencias de una mala gestión de las diferencias culturales pueden ser preocupantes. Tal es el caso del etnocentrismo, que se produce cuando se interpreta una cultura ajena con los mismos parámetros utilizados para la propia, o si se utilizan estereotipos creados sobre personas y situaciones, que pueden producir juicios erróneos (ver el último párrafo de la noticia sobre la IED China que encabeza el presente capítulo).

estamos inmersos, provoca que se incremente la competencia y se reduzcan los márgenes de beneficios de las compañías implicadas en la misma.

Los factores que inducen a esta evolución son de todo tipo: financiero, de mercado, ambientales y competitivos. Estamos asistiendo a un mayor impulso político hacia la globalización, a un vertiginoso cambio tecnológico, a una masiva concentración de empresas, a una mejora en los transportes y comunicaciones, a una estrategia empresarial dirigida al exterior y a una mayor deslocalización.

La globalización refleja una orientación empresarial que se basa en la creencia de la existencia de un progresivo acercamiento entre los agentes básicos que intervienen en la vida económica de un gran número de países, consiguiéndose una paulatina homogeneización de los mercados. Entre estos agentes se encuentran los gobiernos, a través de sus políticas liberalizadoras e integradoras; las empresas que buscan optimizar sus recursos y ampliar su clientela y los consumidores, cuyas preferencias son cada vez más similares debido a la amplia cobertura de los medios de comunicación de masas.

No obstante, una compañía que desee seguir la estrategia de implantarse en el extranjero debe tener presente que el proceso de globalización que estamos sufriendo no supone la homogeneidad absoluta en los mercados y en sus agentes, por lo que será primordial la asimilación de determinados aspectos del mercado en el que va a competir, como los culturales o del lenguaje.

El proceso de globalización de la economía se transforma en un proceso de internacionalización de las empresas. En las últimas décadas asistimos a la modificación de la forma tradicional de competir internacionalmente, pasando de la exportación a la implantación comercial o productiva en el exterior reasignándose, de esta forma, los activos.

Desde un punto de vista estratégico y operativo se pueden distinguir, según Martín y Téllez (2006) cuatro tipos de empresas internacionales tradicionales: exportadora, multinacional, global y transnacional.

Se han producido importantes cambios en la configuración de los mercados internacionales: las pymes consiguen protagonismo y amplían sus relaciones con el exterior; asistimos al aumento de la cooperación interempresarial y a la utilización de nuevos métodos, de manera que la selección de socios y de fórmulas contractuales pasa a ser un aspecto clave en la estrategia internacional de la empresa; se crea una amplia variedad de opciones mixtas y

ontra  
tual  
es de  
acce  
so a  
merc  
ados  
inter  
nacio  
nales  
, que  
perm  
iten  
un d  
espli  
egue  
más  
ágil y  
com  
parti  
das p  
or lo  
s mie  
mbro  
s de  
una s  
ocied  
ad d  
ada,  
que n  
o tie  
ne p  
or qu  
é coi  
ncidi  
r con  
los  
lexibl  
e de l  
as ca  
pacid  
ades  
com  
petiti  
vas e  
n ent  
orno  
s ca  
mbia  
ntes.  
Esta  
des.  
Entre

es endencia con el  
tas  
pa exterior. La cultura es dinámica y evoluciona con el tiempo. Por ello, una buena información  
uta actualizada sobre la misma es clave en el proceso de internacionalización. El proceso de  
s p  
ue culturización consiste en la adaptación de nuestra cultura a otra, que puede ser clave en  
de  
n e el éxito de la internacionalización de nuestro negocio, cubriéndose el denominado riesgo  
nc cultural.

ont Actualmente estamos inmersos en un proceso de globalización donde los mercados están  
rar sufriendo una rápida transformación. La apertura de economías locales, hace que las  
se i compañías que en ellas operan se vean retadas a la integración en mercados globales con su  
de  
olo consiguiente ampliación de clientes potenciales y reducción de márgenes, al existir mayor  
gía  
s, d competencia en el sector. Este hecho, unido a la acentuación de la crisis económica en la que  
ich  
os,  
val  
ore  
s y  
sen  
tim  
ien  
tos  
,  
así  
co  
mo  
la  
hi  
sto  
ria,  
si  
ste  
ma  
p  
olít  
ico,  
ec  
on  
óm  
ico  
o  
el  
gra  
do  
de  
int  
erd  
ep

La cooperación interempresarial surge ante el choque producido por las exigencias de la internacionalización y las limitadas capacidades que tiene la empresa para asumir en solitario los costes y riesgos que entraña la misma. Con esta estrategia unificada se consiguen dos objetivos simultáneos:

- Máxima flexibilidad, mediante un sistema de relaciones entre unidades independientes, más ágil y versátil.
- Mayor eficacia, complementándose las especializaciones y los recursos de cada una de las unidades comprometidas.

Todo esto provoca que la anterior clasificación de empresas, en su proceso de internacionalización, sea más complejo.

El proceso de internacionalización se define, por tanto, como el conjunto de compromisos que permite el establecimiento de vínculos más o menos estables entre las empresas y los mercados internacionales. A su vez, conlleva la internacionalización tanto del comercio, como de la producción y de las finanzas, contribuyendo a la integración de las economías mediante mecanismos de asignación internacional de recursos, para conseguir la especialización y la división internacional del trabajo.

En su actividad internacional, una empresa puede comerciar con el exterior, realizar determinadas inversiones y operaciones financieras puras, como préstamos, dando lugar a flujos reales y monetarios, con sus contraprestaciones financieras.

Para que una empresa adquiera una dimensión internacional, ésta ha de poseer ventajas competitivas diferenciadas susceptibles de ser transnacionalizadas, o sea, que puedan crear valor añadido en el exterior, y tomar la decisión de internacionalizarse, fundamentada con estudios de viabilidad económica y con estrategias empresariales concretas.

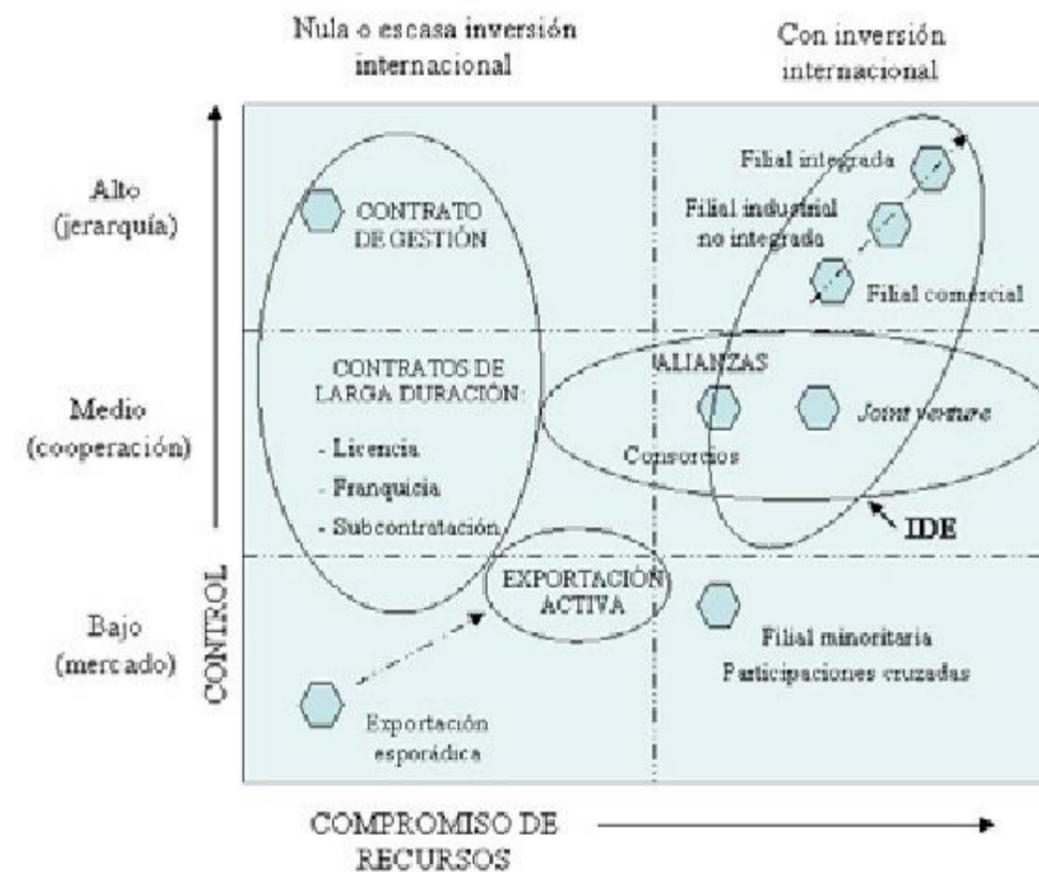
Estas ventajas deben ser específicas de la empresa, transferibles, trasladables por encima de las fronteras nacionales, susceptibles de perdurar, que no sean fácilmente accesibles para las empresas rivales y lo suficientemente poderosas como para compensar a la compañía por las desventajas de operar en el extranjero. El origen de las mismas puede ser la posesión de una tecnología superior debido al énfasis en sus investigaciones, a la experiencia administrativa y de mercadotecnia; a la diferenciación de productos en calidad, servicio o diseño. Las ventajas pueden deberse también al acceso prioritario o exclusivo a un input estratégico; a economías de escala en producción, adquisición de recursos, distribución o promoción; al poder de negociación con gobiernos, clientes o proveedores, y a economías de internacionalización, como la fiscalidad o el arbitraje internacional. Además, debe tenerse en cuenta la competitividad de los mercados locales conocida como el diamante de la ventaja nacional según Porter. Las empresas japonesas serían ejemplo de poseedoras de esta última ventaja, teniendo que afinar sus estrategias operativas y de control, y sus capacidades de mercadotecnia y producción, para llegar a sus clientes, al tenerse que enfrentar diariamente a un mercado local competitivo.

Cuando una empresa decide tener presencia y control efectivo sobre actividades empresariales en el exterior, comienza el proceso de multinacionalización y, por consiguiente, la IED.

Una vez explicado el proceso de internacionalización, quedan claras las opciones de internacionalización, posibilidades generales que tiene una compañía que trate de rentabilizar sus ventajas competitivas más allá de su mercado nacional:

- Exportación, para rentabilizar esas ventajas desde su mercado de origen.
- Licencias o franquicias, cediendo la explotación de su ventaja a una empresa extranjera.
- Creación de filiales o empresas mixtas, desplazando capacidades productivas y comerciales al exterior.

Figura 1. Opciones de internacionalización.



Fuente: Durán, 2001.

Posibilidades específicas hay muchas, como se puede apreciar en la figura 9.1, donde las agrupamos en función de cuatro variables interrelacionadas, estudiadas por Durán (2001), como son: el grado de control deseado en las operaciones, el nivel de recursos comprometidos, el coste de salida y la potencialidad para mejorar la ventaja competitiva.

En cuanto al control deseado, se distinguen tres niveles:

- Alto: cuando una de las partes intervinientes tiene la capacidad de imponer sus decisiones.
- Medio: cuando la toma de decisiones exige consenso y negociación. A veces, las estructuras llevan implícitas la transferencia de conocimiento entre las partes, que puede perder valor con la utilización del mismo por otra empresa distinta a la generadora.
- Bajo: cuando la actividad económica se rige por lo estipulado en un contrato mercantil, que implica un control relativo y minoritario de la actividad internacional.

El caso práctico reflejado en el recuadro 2 es interesante al utilizar una *Joint Venture* como forma de entrada y al realizar la inversión una empresa pública de Abu Dhabi.

El modo de entrada de la inversión en Torresol Energy ocurrió a través de la formación de una empresa conjunta (joint-venture) entre una sociedad española y una empresa extranjera. La empresa española es el grupo de ingeniería Sener, que tras una década trabajando en el desarrollo de tecnología en el campo de la energía termosolar buscaba un socio internacional para iniciar la línea de negocio de instalación de plantas termosolares propias por el mundo. En ese contexto, en 2008 firmó un acuerdo con Masdar, una empresa pública de Abu Dhabi, que condujo a la creación de la empresa Torresol Energy controlada al 60 por ciento por Sener y al 40 por ciento por Masdar. A partir de su constitución, con sede social en Getxo, Vizcaya, la nueva empresa ha construido tres plantas solares de gran dimensión en España (en Sevilla y Cádiz), y está previsto el desarrollo de una planta adicional en Abu Dhabi en un futuro próximo.

Esta colaboración ha permitido también dar un mayor impulso a las actividades de I+D, centradas en el desarrollo y explotación de grandes plantas solares y en el estudio de sistemas avanzados de ayuda para la operación y mantenimiento de esas plantas. De esta forma, Torresol Energy ha desarrollado soluciones tecnológicas pioneras para plantas de torre central y heliostatos como por ejemplo el sistema receptor de alta concentración y el almacenamiento térmico de alta temperatura en sales fundidas. La empresa colabora activamente en sus actividades de I+D con distintas universidades y centros de I+D españoles, como por ejemplo el Centro Tecnológico Andaluz de Energías Renovables (CTAER), la Corporación Tecnológica de Andalucía (CTA), la Universidad de Almería y la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Sevilla, entre otras. Al igual que en el caso de Alstom analizado anteriormente, este otro desvela el atractivo de España como centro de I+D en energías renovables. Estos casos demuestran el potencial de la inversión extranjera como mecanismo para reforzar la posición de liderazgo mundial de España en un campo tecnológico estratégico como son las energías renovables.

ICEI - Invest In Spain (2011)

Asimismo la teoría del ciclo de desarrollo de la IED y la teoría de las redes multinacionales se centran en la concepción de la IED, por lo que vamos a tratarlas independientemente, basándonos en Martín y Téllez (2006).

El ciclo de vida de la inversión directa exterior (*Investment Development Path, IDP*), base de la Teoría del Desarrollo de la IED, se basa en dos premisas:

- Los países experimentan cambios estructurales ante el crecimiento.
- La estructura y el nivel de desarrollo de un país están relacionados con el tipo de IED que emiten y reciben, existiendo una relación dinámica entre los mismos.

En un principio, el país es importador de productos. Cuando logra desarrollar los activos necesarios que le permitan competir, inicia una etapa de crecimiento de la producción nacional que redundará en una menor importación. Si la economía logra consolidar su ventaja competitiva se convertirá en exportadora y, con la paulatina pérdida de competitividad del sector, reducirá su producción y exportaciones.

El modelo del IDP considera la existencia de cinco etapas en el desarrollo económico de los países, coincidentes con cinco formas de coexistencia entre la inversión directa de entrada y de salida:

- Fase I. Ausencia o escasa IED: Países cuyas ventajas de localización son insuficientes para atraer la inversión directa, excepto por la explotación de sus recursos naturales.
- Fase II. Receptores netos de IED (nivel fuerte): Países donde el Estado promueve infraestructuras sociales y económicas.
- Fase III. Receptores netos de IED (nivel débil): Países donde la ventaja competitiva de sus empresas es la generación de activos diferenciadores de carácter tecnológico o empresarial, reduciéndose las industrias ineficientes y transnacionalizándose el tejido empresarial.
- Fase IV. Países fuertemente integrados en la IED mundial, cuando la salida de IED supera a la entrada. La ventaja competitiva no se centrará en la dotación de recursos naturales, sino en factores creados, como la capacidad de coordinar una red internacional de suministradores, integrando economías y tecnologías dispares.
- Fase V. Equilibrio internacional. Las alianzas estratégicas y las fusiones y adquisiciones de empresas son relevantes, en esta etapa, para la búsqueda de eficiencia.

En el capítulo 2 se han detallado algunas teorías sobre la internacionalización, que explican el comportamiento, un país económico y su competitividad y el impulso político, entre otros aspectos, puede

pa arrollo de la IED de las compañías radicadas en el mismo.  
sar que muchas de ellas se basan en puntos comunes y son complementarias.

po  
r to Así nos encontramos, entre otras, con la teoría clásica del comercio internacional, que conduce  
das  
y c a que la empresa desplace su capital, tecnología y know-how a países cuyas características  
ad  
a u les sean favorables para abastecer la demanda; la teoría contractual, en la que la empresa  
na  
de nace para integrar bajo su jerarquía organizativa las transacciones que el mercado realiza  
las  
eta de forma ineficiente hasta la igualación de costes; la teoría del enfoque ecléctico propuesta  
pas  
el por Dunning (1988), donde se hace necesaria una ventaja específica de la empresa asociada  
por  
qu a activos intangibles, inaccesible temporalmente a empresas locales competidoras; o las  
é, e teorías gradualistas del ciclo de internacionalización del producto de Vernon (1979) y del  
l có ciclo de internacionalización de la tecnología, propuesto por Contractor (1984).

La Teoría de las Redes Multinacionales percibe a cada multinacional como un miembro de una red internacional, cuyos nodos representan a cada una de las subsidiarias extranjeras, así como a la misma empresa matriz. El control centralizado o jerárquico ha cedido su posición frente al control descentralizado o heterárquico. Muchas de estas compañías se han convertido en coaliciones políticas con redes internas y externas. Adicionalmente, la red que configura la empresa multinacional forma parte de otra red mundial con base en su sector industrial.

## 2. DEFINICIÓN DE LA INVERSIÓN

### EXTRANJERA DIRECTA (IED)

Hemos de comenzar teniendo en cuenta que existe disparidad en la información ofrecida sobre la IED según sea la fuente nacional o internacional, así como diferencias de tipo conceptual y metodológico entre países. Además, hay cierta falta de colaboración de algunas empresas inversoras en la difusión de la información.

Definiciones oficiales de este tipo de inversión la encontramos en el 5º Manual de Balanza de Pagos del FMI y en la OCDE, *benchmark definition*. Estos organismos internacionales indican que la Inversión Directa Extranjera se refiere a inversiones en adquisiciones de empresas cuya operativa se realiza fuera de la economía del inversor. Además, el propósito del inversor directo, es el de poder ejercer el control de la gestión de la compañía en cuestión. Para hacer efectivo dicho control debe poseerse, al menos, el 10% de las acciones con derecho a voto. La OCDE amplía la definición a aquellos inversores, propietarios de un menor porcentaje de acciones, pero que ejercen una influencia efectiva sobre la gestión de la empresa objetivo. La

intención de ejercer el control es la característica que distingue la IED de una mera cartera de inversión extranjera.

La IED representa, por tanto, una inversión en el exterior en actividades empresariales nuevas (*greenfield*) o ya existentes, generadoras de valor añadido, con el ánimo de ejercer un control efectivo sobre las mismas. A estas inversiones se las dota individualmente, o conjuntamente con otras unidades, de personalidad jurídica. Desde la óptica del país de destino se cuentan como empresas y, desde la perspectiva del inversor, son filiales en el exterior.

En realidad, una parte importante de las IED responden a ampliaciones de inversiones

previamente realizadas, a desplazamientos de inversiones de unos lugares a otros o a otras totalmente nuevas que únicamente pretenden mejorar la rentabilidad del conjunto de la multinacional.

La empresa puede captar recursos financieros en el exterior emitiendo deuda o vendiendo acciones y puede invertir sus ahorros en los mercados internacionales, a través de su matriz, creando filiales financieras en el exterior o mediante alianzas internacionales.

Mediante la IED, la empresa se inclina a ser el mecanismo asignador de recursos a nivel internacional, decidiendo directamente sobre la actividad empresarial correspondiente. La

creación de una compañía con estructura de poder compartido (IED). Hay autores que no incluyen en las IED ningún tipo de alianza, porque aunque existan riesgos compartidos, con

frecuencia implican un intercambio de acciones entre las empresas matrices.

Una vez identificados al inversor directo y a la compañía objeto de inversión, el siguiente paso

sería definir los flujos de caja clasificados como IED. Como tales se consideran exclusivamente

los flujos derivados del capital del inversor directo destinados a la compañía objetivo, por él

mismo o a través de otras compañías relacionadas. Las formas de inversión consideradas

IED serían, por tanto, el capital propiamente dicho, la reinversión de ganancias y la concesión, tanto a corto como a largo plazo, de préstamos intraempresariales entre matrices y filiales o afiliadas. La primera de dichas formas de inversión es la más utilizada y la que mayor volumen de fondos mueve. Asimismo, la IED se puede materializar en aportaciones en efectivo, tecnológicas, comerciales, inversiones financieras y capitales físicos, además de en activos inmateriales que generalmente no son cuantificados ni contabilizados por las empresas. Como ejemplo de éstos últimos, podemos citar el acceso a mercados internacionales o a las capacidades empresariales de la empresa multinacional.

Los organismos internacionales citados incluyen en el concepto de IED los préstamos entre matriz y filial, y la inversión en inmuebles. En cambio, nuestra legislación interna sobre

inversiones exteriores, el RD 664/1999, de abril, la OM de mayo de 2001 y la Resolución de febrero de 2002 de la Dirección General de Comercio e Inversiones, no obliga, o lo hace parcialmente, a la declaración de estas operaciones en el Registro de Inversiones Extranjeras. Es ésta la principal causa de discrepancia entre los datos ofrecidos por la UNCTAD y por la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, como tendremos oportunidad de comprobar.

## 3. FACTORES CLAVE EN LA DECISIÓN DE INVERTIR

En este epígrafe estudiaremos tanto los motivos estratégicos que mueven a una compañía a considerar IED, como los pasos a seguir para llevarla a cabo o proceso de planificación estratégica.

### 3.1. MOTIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES

El proceso de selección de la forma de penetración de la compañía en los mercados

com  
pañía  
apue  
sta p  
or tra  
snaci  
onali  
zar in  
terna  
ment  
e su  
venta  
ja co  
mpet  
itiva y  
, com  
binán  
dola  
ntern  
acion  
ales  
está  
sujet  
o a  
una  
serie  
de  
facto  
res e  
voluti  
vos,  
por l  
o qu  
e ha  
brá  
que  
con o  
tros a  
ctivo  
s en  
el ext  
erior,  
prod  
ucir,  
abast  
ecer  
merc  
ados  
y obt  
ener  
nuev  
as ca  
pacid

ad multinacional.

es Como se estudió en las opciones de internacionalización del epígrafe anterior (figura 9.1.),  
stu las opciones que representarían IED serían aquellas en las que se mantiene un grado de  
dia control medio- alto por parte de la matriz, y son consecuencia de una inversión internacional  
r, p con recursos altamente comprometidos: como la constitución de empresas filiales tanto  
ara para comerciales como productivas y determinadas alianzas, como *joint ventures* o algunos  
ca consorcios de empresas. No se incluyen estos últimos en su totalidad ya que, para el  
da grupo de exportadores o el club de empresas, aún considerándose alianzas, puede que su  
em finalidad no sea la IED sino compartir simplemente recursos, riesgos y capacidades en su  
pre internacionalización, reduciendo costes de búsqueda de información y minimizando el nivel  
sa de compromiso de sus recursos. Los acuerdos entre empresas pueden llevar implícita la  
en  
co  
ncr

eto  
, to  
dos  
lo  
s f  
act  
ore  
s d  
ete  
rmi  
na  
nte  
s e  
n c  
ad  
a e  
tap  
a  
y r  
ec  
urs  
os.  
L  
a l  
ED  
es  
el  
mo  
do  
a tr  
avé  
s d  
el c  
ual  
la  
em  
pre  
sa  
se  
hac  
e

de internacionalización. A dichos factores los agruparemos, sucintamente, en externos e  
e internos.

Factores externos

- Mercado objetivo

- » Tamaño actual y futuro: Los mercados pequeños favorecen las formas de penetración de bajo compromiso, como exportaciones indirectas y licencias o acuerdos empresariales. En los mercados mayores y más dinámicos, en cambio, se propicia la formación de filiales y *joint ventures*.
- » Competencia: Si ésta es elevada, se opta por la exportación. En cambio, si el mercado es de tipo oligopolístico, se ve favorecida la inversión directa.

» Infraestructura de marketing: Si no existe, la empresa debe optar por sus propios canales de distribución.

- Condiciones de costes del país destino: Si se da una ventaja en localización, como bajos costes, la empresa tratará de invertir. Si los costes comparativos son elevados, buscará otra fórmula sin presencia directa en el mercado de destino.

- Factores ambientales: conforman las condiciones económicas, políticas, legales y culturales del país de destino. La legislación, en la localización de destino, puede facilitar la repatriación de capitales, favoreciendo la IED. Por otra parte, la distancia geográfica y psicológica hace que se opte por las fórmulas de penetración menos comprometidas.

- Condiciones del mercado doméstico: Una importante dimensión del mercado o de la compañía favorece determinadas fórmulas de IED. Si existe estructura oligopolística, surge la rivalidad entre empresas en sus estrategias de internacionalización. La existencia de impulsos políticos y ayudas oficiales a la internacionalización de las compañías, estimularán las IED.

Factores internos:

- Características del producto:

» Capacidad de diferenciación: A mayor capacidad, mayor acción de marketing de la empresa en los mercados de destino.

» Intensidad tecnológica: La utilización de licencias o de la IED se ve favorecida cuando la empresa posee una tecnología relevante y exclusiva.

- Activos comprometidos: Existe una relación directa entre la importancia de los recursos comprometidos y las posibilidades de la IED.

- Experiencia internacional: Si ésta es importante, favorecerá la rápida expansión mediante la IED.

Además de considerar los factores del entorno e internos, la compañía debe realizar un análisis que identifique los principales obstáculos y ventajas de introducirse en los mercados exteriores, llevando a cabo una reflexión interna de su caso concreto.

Podemos clasificar la IED, en función de los objetivos perseguidos y de los motivos estratégicos que la guían, de la siguiente forma:

- Búsqueda de nuevos mercados o ampliación de los existentes. Esta estrategia consiste en producir, en los países extranjeros, para satisfacer la demanda local o para exportar a mercados diferentes del original.

- Obtención de recursos o búsqueda de materias primas, como es el caso de las compañías pertenecientes a la industria petrolera, minera, agrícola o forestal.

y política. Es conveniente la existencia de un ordenamiento jurídico que garantice la

propiedad privada y la intelectual; que la estructura y funcionamiento de los mercados sea óptima; que existan acuerdos internacionales e incentivos a la IED y que las políticas de privatizaciones, comercial y fiscal sean satisfactorias. Así, por ejemplo, las empresas de Hong Kong invirtieron mucho en manufacturas, servicios y bienes raíces en Estados Unidos, Canadá y Australia, previniendo las consecuencias de la absorción de la colonia británica por China en 1997.

- Búsqueda de activos estratégicos. En este apartado incluiremos a los buscadores de conocimiento, que operan en países extranjeros para tener acceso a la tecnología o a la experiencia administrativa. Por ejemplo, compañías alemanas, holandesas y japonesas adquieren empresas, localizadas en Estados Unidos, por las tecnologías en ellas empleadas.

Los motivos estratégicos mencionados no son mutuamente excluyentes; por ejemplo, las empresas de productos madereros que buscan fibras en Brasil, encontrarán en este país un mercado potencial para una parte de su producción.

Una IED puede considerarse de tipo proactivo o defensivo. Las inversiones proactivas están diseñadas para aumentar el crecimiento y la rentabilidad de la misma empresa. Las inversiones de defensa están diseñadas para impedir el crecimiento y la rentabilidad de los competidores de la empresa, teniendo sentido, por tanto, si la industria se caracteriza por una competencia oligopolística mundial. Ejemplos de esta última son las inversiones que tratan de adueñarse de un mercado, antes de que los competidores se establezcan en él, o intentos por captar las fuentes de las materias primas para negárselas a los competidores.

Otro determinante de la expansión internacional son las relaciones proveedor-cliente y la rivalidad entre economías. Así, por ejemplo, puede producirse una IED como estrategia de seguimiento del líder en el sector. En las industrias oligopolísticas, cuando un empresario realiza una inversión extranjera directa, los demás competidores le siguen muy rápidamente con inversiones directas defensivas dentro del mercado. Se observa, por tanto, que las empresas vienen entrando prematuramente en grandes mercados potenciales, mediante inversiones extranjeras directas para tratar de lograr economías de escala.

En definitiva, la decisión de IED responde a dos orientaciones, la demanda y la oferta. En la primera de ellas, el objetivo fundamental consiste en atender al mercado local del país de

destino; básicamente será la estimación de los costes de producción y de los precios de venta la que determine la decisión de la IED en un área integrada. Para ello tendrá que realizarse un estudio de viabilidad donde la variable coste de oportunidad es relevante. En el momento en que la empresa se plantee abastecer al mercado mediante exportaciones, el estudio tendrá que contemplar, por un lado, los costes de producción en el país de origen más los seguros, gastos de transporte y comercialización en el país de destino. Si la fabricación se realiza en el exterior, tendrá que contemplar los costes de producción en el país de destino

Mej  
ora d  
e la  
eficie  
ncia  
econ  
ómic  
a, re  
ducie  
ndo  
coste  
s y a  
mplia  
ndo i  
ngre  
sos.  
Por  
ás lo  
s corr  
espo  
ndie  
ntes  
de di  
strib  
ución  
y ve  
nta.  
e  
jemp  
lo, el  
cas  
o de  
los  
com  
pone  
ntes  
elect  
rónic  
os fa  
brica  
dos  
en T  
aiwá  
n, M  
alasi  
a y  
éxico,  
tien  
e-co  
mo

mo entajas  
tiva  
ción  
n l  
a b  
úsq  
ue  
da  
de  
fac  
tor  
es  
de  
pro  
du  
cci  
ón  
a b  
ajo  
co  
ste,  
al

considerarse procesos que requieren mano de obra intensiva.

- Mantenimiento o mejora de la ventaja competitiva, muy relacionado con el resto de motivos estratégicos.
- Búsqueda de seguridad institucional. El marco institucional del país de destino puede facilitar la IED de una compañía, en su región, si presenta estabilidad económica, social

de localizaciones específicas asociadas a la producción, no a la demanda local. En este caso, el volumen de producción se destina, principalmente, a servir a terceros mercados.

L

a l  
ED  
ori  
ent  
ad  
a a  
la  
ofe  
rta,  
en  
ca  
mb  
io,  
se  
bas  
a e  
n l  
os  
rec  
urs  
os,  
en  
las  
eco  
no  
mí  
as  
y v

## 3.2. ESPAÑA: FACTORES CLAVE COMO PAÍS RECEPTOR DE

### IED

Centrándonos en España como país receptor de IED, al considerarse moderno e innovador, dotado de recursos humanos y tecnológicos importantes, lo hacen atractivo para la comunidad internacional inversora.

Entre los datos macroeconómicos que le avalan se encuentran los relacionados a continuación: España representa a finales de 2010 la duodécima posición respecto al PIB en la economía mundial, y la quinta en la Unión Europea; séptimo país por stock de IED directa recibida, por encima de los Países Bajos, China o Canadá; décimo inversor en el mundo en términos de stock, con compañías como Telefónica, Banco Santander o Inditex; segundo en Latinoamérica; así como séptimo mayor exportador de servicios comerciales, detrás de EEUU, Alemania, Reino Unido, China, Francia y Japón; o tercer destino turístico del mundo, detrás de Francia y EEUU y segundo a nivel de ingresos.

Pero, ¿por qué este país es un destino atractivo para compañías foráneas? Una idea de ello

nos lo puede dar el caso Boeing reflejado en el recuadro 3.

#### RECUADRO 3. Caso práctico BOEING.

##### Sector Aeroespacial

BOEING ha desarrollado importantes centros de I+D en España:

- El primer centro de I+D fuera de EEUU.
- Áreas principales: seguridad, gestión del tráfico aéreo y tecnologías limpias.
- En abril de 2008: primer vuelo de un avión propulsado por pilas de combustible de hidrógeno – Ocaña (Madrid).

Según Boeing:

“La razón para elegir España fue el destacado papel del país en la UE y plataforma para Latino América. Además de la posición que la industria aeroespacial española ha adquirido en los últimos años y las capacidades del país en materia medio ambiental y de gestión del tráfico aéreo”.

<http://www.investinspain.org>

(último acceso febrero 2012)

impulso de los sectores de alto aporte tecnológico e I+D, repercutiendo en la IED de entrada al ser un sector muy atractivo para la misma. Además, existe un compromiso

del gobierno para reducir el déficit presupuestario recortando el gasto público en 50.000 millones de euros hasta 2013, así como una amplia reforma del mercado laboral y del

sistema financiero. Esta última reforma conllevaría un proceso de bancarización de las cajas de ahorro, lo que supone una oportunidad para inversores extranjeros del sector.

#### - Acceso a mercados.

» Mercado español. El mercado español es muy amplio en número de consumidores ya que, aparte de los 47 millones de residentes, se le suman los 52 millones de turistas que visitan España todos los años. En el mundo existen más de 500 millones de hispanoparlantes, constituyéndose el español como lengua oficial en 22 países.

» Localización estratégica. Geográficamente, España está posicionada estratégicamente como punto de acceso a un mercado potencial de 1.250 millones de consumidores de Europa, América Latina y Norte de África.

» Europa, en cuanto a su pertenencia a la UE-27, con 500 millones de consumidores potenciales.

» América Latina, por el liderazgo que mantienen empresas españolas en determinadas economías latinoamericanas a nivel de servicios financieros, consultoría, TIC o energía. Adicionalmente, hay que considerar un importante número de tratados con dichos países en materia de doble imposición y protección de los inversores, así como la excelente comunicación vía Madrid.

» El Norte de África por su proximidad geográfica, los acuerdos bilaterales para evitar la doble imposición con Egipto, Marruecos, Argelia y Túnez o los acuerdos de protección de inversiones (APPRIS) firmados con cinco países del norte de África. Además, la Zona Especial Canaria se establece como puente con África y América Latina, teniendo el régimen fiscal más ventajoso de toda la UE.

» ETVEs. Las Entidades de Tenencia de Valores son holdings que tienen en España un régimen fiscal muy beneficioso, ya que no tributan ni por dividendos percibidos de las filiales, ni por beneficios generados por la venta de participaciones de las filiales.

#### - Clima de negocios.

» Capital humano. La mano de obra disponible está altamente cualificada. Prueba de ello es que ostenta el cuarto puesto en Europa en términos de número de personas con educación terciaria científico- técnica, tras Alemania, Gran Bretaña y Francia. España cuenta con tres de las mejores escuelas de negocio del mundo. Los científicos españoles destacan en formación y capacitación, contribuyendo al rápido desarrollo de

la investigación y la tecnología en España. Como muestra citar que España representa el noveno país en producción científica a nivel mundial y el quinto en la Unión Europea, o que tres de sus escuelas de negocio se sitúan entre las 20 primeras a nivel mundial en

la atracción, promoción y mantenimiento de la inversión extranjera directa en España, las razones detalladas para invertir en España, se pueden clasificar: Infraestructuras. Dispone de una moderna y completa red de infraestructuras que le permite Esta bilidad y potencial de crecimiento. comunican internamente y externa ment e por tierra, ma

Se encuentra en la tercera posición de transporte  
aire  
crecimiento sostenido del 3,4% notablemente superior a la media de la UE en la primera  
década del siglo XXI.  
» Posición equilibrada para afrontar la actual crisis. En estos años de crisis, se ha  
aprobado una Ley de Economía sostenible que tiene entre sus líneas de actuación el

marítimo de mercancías, con 46 puertos, detrás de Reino Unido y Países Bajos. Por  
todo ello, a España se le considera como la plataforma logística del Sur de Europa.  
Posee 80 parques tecnológicos, en los que operan más de 5.000 empresas y 67 centros  
tecnológicos, con más de 27.000 empleados.

e

E

uro  
pea  
de  
tre  
nes  
de  
alta  
vel  
oci  
dad  
y d  
e a  
uto  
vías  
, y  
dos  
de  
los  
ma  
yor  
es  
aer  
op  
uer  
tos  
de  
Est  
ma  
no  
año  
ten  
de  
ed  
nro  
no  
de  
spr  
n u  
uro  
pa,  
que  
so  
n  
Ma  
dri  
d y  
Bar  
cel  
ona  
ys

»

» Impuestos. El marco legal es favorable para la inversión, por ello están instaladas más de 11.000 empresas extranjeras. Aunque en el capítulo sexto se desarrollan ampliamente las características fiscales, solo citaremos aquí que el IVA es uno de los más bajos de la UE, el tratamiento fiscal a la I+D uno de los más favorables de la OCDE, en segundo lugar después de Francia, y ofrece un régimen fiscal especial muy beneficioso para los grupos empresariales extranjeros. Los costes laborales en España en industria y servicios son la mitad de los de Alemania y Reino Unido, y casi un 35% menores que los de Francia.

» Incentivos. Se establece un sistema de ayudas a nivel regional, con subvenciones a la inversión de activos fijos, líneas de actuación concretas al sector TIC o de las energías renovables, y seis líneas de actuación concretas en el Plan Nacional de I+D+i. Con el nuevo modelo de desarrollo sostenible que se impulsa, se genera la creación de nuevas oportunidades de negocio.

» Oportunidades de negocio. En España se encuentran localizadas un gran número de compañías extranjeras. Asimismo, Barcelona y Madrid se encuentran entre las 10 principales ciudades de negocios europeas, según un informe de Chusma & Wakefield (2010), como se observa en la tabla 2.

» Calidad de vida. España se considera como el segundo país en Europa en calidad de vida para los expatriados, según un informe de 2009 de HSBC, tiene un sistema sanitario moderno y de excelente calidad, una oferta de 160 escuelas internacionales, dispone de 8.000 km. de costa, un clima excelente y una gastronomía única, así como un rico patrimonio histórico y cultural. En cuanto a calidad de vida, según un informe del Banco Internacional HSBC, España ha mejorado una posición respecto al año 2009, considerándose el país mejor valorado en Europa por sus expatriados, y el cuarto a nivel mundial, en 2010 (tabla 3.). Como ítems mejor valorados se encuentran el sistema sanitario, el horario laboral, las posibilidades de vida social y familiar, la gastronomía, el idioma o las posibilidades financieras.

Ranking	Escuela	País
1	London Business School	Reino Unido
2	University of Pennsylvania: Wharton	EEUU
3	Harvard Business School	EEUU
4	Stanford University GSB	EEUU
5	Insead	Francia / Singapur
6	Columbia Business School	EEUU
7	IE Business School	España
8	MIT Sloan School of Management	EEUU
9	University of Chicago: Booth	EEUU
10	Hong Kong UST Business School	China
11	IESE Business School	España
12	Indian School of Business	India
13	New York University: Stern	EEUU
14	Dartmouth College: Tuck	EEUU
15	IMD	Suiza
16	Yale School of Management	EEUU
17	University of Oxford: Said	Reino Unido

18	HEC París	Francia
19	ESADE Business School	España
20	Duke University: Fuqua	EEUU

Raking	Ciudad	Puntuación
1	Londres	0,85
2	París	0,55
3	Frankfurt	0,36
4	Bruselas	0,29
5	Barcelona	0,27
6	Ámsterdam	0,25
7	Berlín	0,24
8	Madrid	0,22
9	Múnich	0,22
10	Düsseldorf	0,14

Países	Experiencia		Asentam		Integración		Calidad de vida	
	P	R	P	R	P	R	P	R
España	0,59	1 (4)	0,6	(10)	0,81	(1)	0,53	(6)
Francia	0,58	2 (6)	0,6	(11)	0,79	(2)	0,52	(7)
Suiza	0,53	3 (10)	0,49	(17)	0,65	(13)	0,5	(8)
Alemania	0,52	4 (11)	0,52	(15)	0,72	(6)	0,47	(12)
Bélgica	0,52	5 (14)	0,53	(13)	0,68	(10)	0,47	(13)
Países Bajos	0,48	6 (18)	0,45	(21)	0,61	(19)	0,45	(17)
Reino Unido	0,44	7 (20)	0,49	(19)	0,69	(9)	0,37	(23)

Fuente: Global MBA ranking, 2010. Financial Times.

Tabla 2. Principales ciudades de negocios europeas, 2010.

Fuente: HSBC Bank International, Expat Explorer Survey 2010.

En cuanto a los sectores que resultan atractivos se encuentran los que poseen un fuerte potencial de crecimiento, como son los sectores con alto valor añadido, tecnológicos con alto grado de I+D+i, representando, en los últimos cinco años, uno de cada tres proyectos recibidos. Entre estos sectores se encuentran Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), biotecnología, farmacia y ciencias de la salud, sector aeronáutico y aeroespacial, las energías renovables, el sector de la automoción, medioambiente y tratamiento de aguas, y transporte. A continuación, en el recuadro 9.4 se establece un caso práctico de un sector prioritario con alto potencial de crecimiento.

Fuente: European City Monitor, Cushman & Wakefield, 2010.

Tabla 3. Ranking de países por calidad de vida para los expatriados, 2010.

Donde "P" se refiere a la puntuación obtenida, "R" al puesto del ranking ocupado y "()" a la posición en el ranking mundial.

Sector: Tecnologías de la información

IBM se instaló en España en 1926, y hoy en día tiene más de 7.200 empleados.

IBM España coordina las actividades de IBM en Portugal, Grecia e Israel.

Proyectos desarrollados en España:

- Centro de excelencia en Barcelona para el desarrollo de soluciones para el sector financiero y de la salud.
- INSA (grupo IBM) ha instalado en Cáceres y Salamanca 2 centros para casos de éxito desarrollos de software a nivel mundial.
- MareNostrum, un superordenador instalado en el "Barcelona Supercomputing Centre" en colaboración con la Universidad de Cataluña.
- Technology Expert Council (TEC), el cual integra a los mejores talentos de IBM en España para desarrollar sus conocimientos técnicos.

<http://www.investinspain.org>

(último acceso febrero 2012)

Por su parte, el sector de las TIC se consolida hoy día como uno de los cinco mercados europeos más importantes, con un gran apoyo gubernamental y un rápido crecimiento en inversión por este concepto, duplicándose, en el periodo 2003-2009.

En cuestión de Biotecnología España ostenta el quinto puesto a nivel mundial en bioquímica y biología molecular, el tercero a nivel de campos experimentales de agrobiotecnología.

Adicionalmente, acoge a 942 compañías involucradas en actividades biotecnológicas, entre las que se encuentran las multinacionales líderes en el sector.

La industria aeroespacial es líder mundial en materiales compuestos, motores y gestión del tráfico aéreo y ocupa la quinta posición en Europa en cuanto al volumen de ventas y número de empleados.

En el sector de las energías renovables se considera líder mundial. España es el primer productor mundial de energía solar termoeléctrica instalada, el segundo productor mundial de energía solar fotovoltaica y el cuarto productor mundial de energía eólica, consolidándose

El sector de logística y transporte aporta casi el 7% al PIB. Como acabamos de ver, España tiene la mayor extensión en autovías de la UE-27, más de 14.000 km. y 46 puertos comerciales, tres de los cuales se encuentran entre los diez europeos más importantes. Es un mercado con alto grado de concentración empresarial que ocupa el quinto puesto europeo a nivel de volumen y empleo.

Todas las regiones españolas son interesantes desde el punto de vista de la inversión directa. A continuación listaremos los puntos fuertes de cada comunidad o ciudad autónoma,

elaborados por ellas mismas (a mediados de 2011) y ofrecidas por *Invest In Spain*, que le hacen atractivas de cara a una inversión, por orden alfabético:

Andalucía:

- Excelente conectividad interior y exterior con seis aeropuertos y nueve puertos.
- Una de las regiones españolas con un mayor índice de población joven cualificada y unos costes laborales por debajo de la media española y de la zona euro.
- Moderna red tecnológica, conformada por diez parques, dieciséis centros tecnológicos, quince de innovación y tecnología y tres centros europeos e empresas e innovación.
- Importantes incentivos que se tratarán como ejemplo en el recuadro 9.6. del epígrafe seis de este capítulo.

Aragón:

- Región en plena renovación con el parque empresarial Expo, Milla Digital, Ciudad del Motor "Motorland", el Parque tecnológico del Reciclado, la Plataforma logística PLAZA, entre otros.
- Las empresas aragonesas valoran en gran medida las competencias lingüísticas de los empleados. Los costes laborales son competitivos y hay una baja rotación de la mano de obra.
- Situación estratégica en el cetro más próspero de España con amplia red de carreteras e infraestructuras como el tren de alta velocidad.
- Ofrece más de 3.000 hectáreas de suelo industrial.
- Los aragoneses se encuentran entre los europeos con mayor calidad de vida.
- Aragón Exterior presta un servicio individualizado a los inversores extranjeros.

Asturias:

Arrai  
gada  
tradi  
ción i  
ndus  
trial.  
term  
oeléc  
trico  
ha c  
ontri  
buid  
o al  
PIB  
espa  
ñol e  
n 20  
10 e  
n 1.6  
50,4  
millo  
nes  
de €  
, un  
40%  
Man  
o de  
obra  
cualif  
icada  
para  
la in  
dustria y l  
os se  
rvici  
os.  
supe  
rior a  
l año  
anter  
ior (s  
egún  
infor  
me d  
e Del  
oitte,  
2011

). segundo país de Europa fabricante de vehículos y octavo

M mundial y el principal fabricante europeo de vehículos industriales. Esto se une al nuevo plan  
od anunciado por el Gobierno de impulso al coche eléctrico.

ern El sector del medio ambiente experimenta un crecimiento por las políticas de responsabilidad  
as ambiental de las empresas y por el fuerte apoyo gubernamental que recibe. Así, España se  
i considera el primer productor de agua desalada en Europa y América, con un alto grado de  
nfr innovación en su tecnología.

aes  
tru  
ctu  
ras  
t  
err  
est  
res  
,  
ma  
ríti  
ma  
s,  
de  
t  
ele  
co  
mu  
nic  
aci  
on  
es,  
c  
on  
En  
au  
to  
mo  
ció  
n,  
Es  
pa  
ña  
es  
el

- numerosos centros tecnológicos y de investigación.
- Disponibilidad de suelo industrial y espacios de oficinas a precios competitivos para la instalación de empresas innovadoras, como la Zona de Actividades Logísticas e Industriales de Asturias, de 44 hectáreas.
- Entre otros incentivos financieros, subvenciones de hasta un 20% de la inversión.

- Apoyo al inversor extranjero para la puesta en marcha de su negocio a través del Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA).
- Extraordinaria calidad de vida, con intensa vida cultural o un increíble entorno cultural.

#### Baleares:

- Localización geográfica privilegiada, considerándose situado en una zona estratégica de las más dinámicas de España.
- Gran red de comunicaciones que facilita las conexiones locales entre municipios y con la capital de cada isla.
- Por su entorno, experiencia e infraestructuras es un centro idóneo para combinar negocio y ocio.
- PIB en crecimiento y renta per cápita por encima de la media de la UE.
- Segundo destino turístico de España, con más de 10 millones de turistas internacionales por año.
- Estabilidad institucional, legal y fiscal que anima a la actividad económica.
- Espíritu emprendedor, es la comunidad autónoma con más empresas por mil habitantes.
- Capital humano profesional y cualificado.
- Una de las regiones con mayor calidad de vida, con buen clima y paisajes de gran belleza.
- Se realizan actuaciones para aprovechar el potencial de las telecomunicaciones para la atracción de industrias limpias y actividades de alto valor añadido.

#### Canarias:

- Incentivo fiscal Reserva para Inversiones en Canarias (RIC) de 4.000 millones de €, generado por el crecimiento del sector servicios y destinado a nuevos proyectos de inversión que favorezcan la diversificación de la economía canaria.
- Excelente nivel de vida, temperaturas que oscilan entre los 16° C y 25° C todo el año, parques nacionales y reservas de la biosfera hacen que conste con más de doce millones de turistas anuales.
- Privilegiada situación geoestratégica, por su vinculación con Latinoamérica y África Occidental, constituyéndose en una excelente plataforma comercial integrada entre las principales rutas del comercio internacional.
- Excelentes infraestructuras de servicios y comunicaciones, con ocho aeropuertos, puertos líderes en España en movimiento de pasaje y mercancías, cobertura satelital y

impositivo de sociedades del 4%, una reducción en la base imponible del impuesto de hasta el 90% de los beneficios no distribuidos, exención del ITPAJD por adquisición de bienes de empresa, el Impuesto General Indirecto Canario (IGIC) más bajo que el IVA, hasta un 50% de bonificación fiscal por el beneficio por venta de bienes corporales producidos en Canarias y, dos de las cinco zonas francas de España.

#### Cantabria:

- Capital humano altamente cualificado, muy motivado y con un elevado nivel formativo. Profunda cultura industrial, el 70% de la población en edad de trabajar con estudios universitarios o secundarios.
- Innovación y desarrollo tecnológico, valores prioritarios. Inminente apertura del Parque Científico y Tecnológico de Cantabria, centro de referencia mundial en el campo de las energías renovables vinculadas al poder de las olas, con una universidad entre las más importantes de España en el campo de I+D.
- Costes laborales competitivos, elevada productividad con una de las mayores jornadas medias efectivas anuales del sector industrial y un clima social favorable.
- Completa red de transporte terrestre, aéreo y marítimo que facilita las conexiones con el resto de España y con las principales capitales europeas.
- Calidad de vida elevada, con clima suave, arte, naturaleza, ocio, tradición y gastronomía, Santander se considera como una de las ciudades más bellas de Europa.

#### Castilla y León:

- Situación estratégica de comercio entre sur de Europa y el resto del continente, al limitar con Portugal y nueve regiones españolas.
- Extensa red de infraestructuras, contando con cuatro aeropuertos, cinco puertos secos o tren de alta velocidad.
- PIB superior a la media europea y tasa de cobertura de las exportaciones superior a la española.
- Índice de población universitaria mayor de España, con ocho universidades y excelente clima social.
- Amplio abanico de oferta de suelo industrial a precio competitivo.
- Propicia el desarrollo de la actividad tecnológica e innovadora de las empresas, con la Red de Centros Tecnológicos, la Estrategia Regional de Innovación y la Red de Parques Tecnológicos.
- Área de captación de inversiones de ADEuropa, que ofrece servicio de apoyo y asesoramiento integral al inversor potencial con incentivos adicionales a la inversión, innovación y a la I+D+i.

a los bilingües, los costes de personal

um  
ani  
da  
d.  
Se  
gú  
n l  
a O  
NU  
, p  
ose  
e u  
na  
ele  
vad  
a c  
ali  
da  
d d  
e vi  
da.  
d  
e la  
inf  
or  
ma  
ció  
n,  
-  
Po  
bla  
ció  
n j  
ove  
n y  
cu  
alif  
ica  
da,  
nu  
me  
ros  
os  
col  
egi

relativamente más bajos que en el resto de España, y una baja rotación de personal.  
- Zona de tributación muy atractiva para la inversión, al tener un Régimen Económico y Fiscal (REF) propio con incentivos fiscales a la creación de empresas, con un tipo

<sup>H</sup>  
Castilla – La Mancha:

- Ubicada en el centro de España, próxima a áreas estratégicas de negocio como son Madrid y Valencia.

- Importantes infraestructuras de comunicación, con amplia red vial, líneas de AVE, dos aeropuertos, un puerto seco, le configuran como centro de distribución de cargas de la meseta destinadas a Madrid.
- Profesionales altamente cualificados, con más de medio centenar de especialidades universitarias.
- Comunidad Autónoma que dispone de más suelo industrial a disposición del tejido empresarial, más de 60 millones de m2.
- Ayudas a la inversión en proyectos de innovación mejora de la competitividad.
- El precio del suelo industrial es muy competitivo.
- Importantes deducciones fiscales para empresas instaladas en los olígonos industriales en el pago de impuestos municipales.

#### Cataluña:

- Localización geográfica estratégica, plataforma para Europa, los mercados iberoamericanos, norteafricanos y de Oriente Medio. El nivel anual de creación de empresas en Cataluña es el 20% del total español.
- Excelente red de suministradores y proveedores de calidad.
- Extensa red de infraestructuras, carreteras, ferrocarril, tres aeropuertos internacionales, siendo el de Barcelona uno de los principales puertos del Mediterráneo y del sur de Europa, dos puertos y la futura alta velocidad.
- Recursos humanos cualificados, eficientes y motivados, 12 universidades y escuelas de negocio de las más prestigiosas de Europa (IESE y ESADE). La disponibilidad de personal multilingüe y cosmopolita se combina con la habilidad para atraer talento multinacional.
- Mejor ciudad europea en calidad de vida, con playas soleadas, campos de golf, estaciones de esquí, puertos deportivos, ...
- El gobierno de Cataluña impulsa la actividad empresarial y el cambio estratégico, reforzando además la investigación y el desarrollo. *Invest in Catalonia* ofrece asistencia a empresas potenciales inversoras.

Ceuta: (Información no disponible).

#### Comunidad Valenciana:

- Estabilidad institucional con entorno privilegiado, buen clima, dieta y playas mediterráneas.
- Dinamismo social y emprendedor, con gran tejido industrial y de PYMES.
- Políticas de innovación en I+D+i, creando Institutos Tecnológicos, Centros del Consejo Superior de Investigaciones Científicas y Centros de Investigación propios con proyectos de innovación universitarios.

- Ubicación geográfica estratégica con fácil acceso a mercados europeos y del mediterráneo.

#### Extremadura:

- Sofiex aporta un máximo del 49% del capital social a empresas de nueva creación, con compromiso de recompra.
- Territorio libre de grandes aglomeraciones con reducido coste de la vivienda.
- Alto potencial humano y profesional, tanto a niveles superiores como intermedios, de formación profesional.
- Situada entre el Tajo y el Guadiana, constituye una de las más importantes reservas de agua del país, aportando junto con las horas de sol, el 10% de la energía nacional.
- Situación estratégica dentro del entramado Madrid- Lisboa- Sevilla.

#### Galicia:

- Entorno natural inigualable y disposición al trabajo e identificación con la empresa como aspectos característicos del carácter gallego.
- Aumento porcentual de las exportaciones superior al conjunto español, con tasa de cobertura del comercio exterior tres veces superior a la española.
- Punto de acceso al mercado europeo y con la red de gallegos en el exterior que facilita el acceso además a otros mercados, como los de Latinoamérica.
- Modernas infraestructuras, con amplia red de autopistas, red ferroviaria, inversiones en los puertos, destacando Vigo como uno de los principales puertos exportadores de España, tres aeropuertos, Vigo posee Zona Franca, multitud de polígonos industriales. Centros de Investigación y Tecnológicos, como el Cis-Madera, Centro Tecnológico del Mar, Centro de Automoción de Galicia, Laboratorio de Metrología, Centro de Supercomputación o Centro Tecnológico del Granito y la Pizarra.
- Galicia es objetivo de convergencia de la UE, por lo que se conceden ayudas a fondo perdido de hasta el 30% de la inversión subvencionable. El IGAPE ofrece apoyo al inversor extranjero.

#### La Rioja:

- Economía dinámica y estable, con elevado PIB per cápita, estabilidad institucional y clima social favorable.
- Entorno competitivo e innovador con centros tecnológicos y de investigación especializados. Costes laborales competitivos, por debajo de la media española y europea.
- Capital humano, eficiente y muy motivado.
- Situación y comunicación privilegiadas. Pequeña región de las más prósperas de España con conexiones a Madrid, Bilbao, Barcelona, Valencia y salida natural a Francia.

ert erta de suelo industrial a precio competitivo, con un único agente gestor del mismo  
os

de servicios en educación, sanidad, cultura, ocio y deporte.

A  
mp  
lio  
nú  
me  
ro  
de  
pol  
ígo  
nos  
in  
du  
stri  
ale  
s re  
par  
tid  
os  
por  
to  
da  
su  
ge  
ogr  
afí  
a.

nte  
rna  
cio  
nal  
es.

Gr  
an  
cali  
dad  
de d  
evi  
da,  
con  
ciu  
dades  
de  
pe  
qu  
ena  
di  
me  
nsi  
on  
sin  
ren  
un  
cia  
a a  
mp  
la  
ofe  
rta

Of

Madrid:

- Economía en constante crecimiento, supone el 18% del PIB español. Tercera región europea con mayor poder adquisitivo.
- Capital política y empresarial, principal concentración de negocios de España, una de cada cinco empresas que se crean en España tiene su sede en Madrid.
- Profesionales cualificados, flexibles y a costes competitivos. 16 universidades y algunas de las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo, como el Instituto de Empresa, ESADE, IESE. EOI, CEF, ESIC o IEB.
- Acceso a un mercado potencial de 1.300 millones de personas: UE (500 millones), Mediterráneo (450 millones) y Latinoamérica (600 millones), centro radial de carreteras y ferrocarril, Barajas se constituye como el aeropuerto más importante de España y el primer puerto seco de Europa.
- Centro líder de desarrollo científico y tecnológico, la tercera región europea en número de trabajadores en sectores de alta tecnología. Excelente red de parques tecnológicos y científicos (Madrid Network) con 11 clusters sectoriales y 6 parques tecnológicos.
- Proveedor de servicios de excelencia y sólido sector industrial. Reconocida solvencia en energías renovables y aeronáuticos, entre otros.
- Calidad de vida única, con 35 colegios internacionales, sistema de sanidad universal, riqueza de ocio, cultura y actividades deportivas para todas las edades.

En el recuadro 9.5. se explica un caso de una compañía de origen chino situada en dos comunidades autónomas, Madrid y Andalucía.

#### RECUADRO 5. Caso práctico Huawei

Huawei, el segundo mayor proveedor de tecnología de redes del mundo, se estableció en España en 2001 y desde entonces se ha expandido con gran rapidez, tanto en cuanto a facturación y número de empleados, como en lo relativo al desarrollo de un mayor número de proyectos de alcance global y contenido innovador. Actualmente esta empresa de origen chino cuenta con 700 empleados en España, de los cuales aproximadamente un 20 por ciento se dedican a actividades de I+D.

Las actividades de I+D se realizan en estrecha colaboración con los clientes, entre los que se encuentran la mayoría de operadores de telecomunicaciones españoles. Desde 2006 la empresa ha creado varios centros de innovación con

Telefónica y Vodafone, así como un centro de soporte técnico con responsabilidad para todos los países de habla hispana situado en el Parque Tecnológico de Andalucía, en Málaga. En 2009 Huawei firmó una alianza estratégica con Telefónica, cuyo primer objetivo es desplegar una plataforma de distribución

Melilla: (Información no disponible)

Murcia:

- Infraestructura de transporte con un puerto y dos aeropuertos.
- Suelo industrial disponible a precio competitivo, parque tecnológico y científico.
- Mercado local amplio de suministradores con presencia de grandes empresas en sector servicios.
- Sector transporte desarrollado con una importante flota de camiones que cubre las principales rutas españolas y europeas, líneas regulares por barco a EEUU, Norte de Europa y África.
- Salarios competitivos, tres universidades, escuela de negocios y 10 centros tecnológicos.
- Bajo coste de vida, colegios internacionales y turismo de playa, interior, club de golf o náuticos.
- Incentivos a la inversión y al desarrollo empresarial.

Navarra:

- PIB per cápita muy superior a la media de la UE, con bajas tasas de desempleo. Costes salariales por debajo de la media de la UE, telecomunicaciones modernas y régimen fiscal propio y diferenciado que incentiva las inversiones productivas. Plan Tecnológico de Navarra promueve la innovación en Navarra.
- 3 Universidades e importantes centros tecnológicos especializados.
- Comunidad Autónoma con mayor gasto en I+D de España.
- Calidad de vida excepcional, con parques naturales, infraestructuras deportivas o sistema sanitario modélico.

País Vasco:

- Entorno innovador con cinco universidades, dos grandes corporaciones tecnológicas, parques tecnológicos de reconocido prestigio internacional, una de las áreas europeas con mayor densidad de certificaciones de calidad.
- Alto grado de autonomía para administrar la recaudación fiscal, industria y promoción económica.
- Excelentes infraestructuras tanto portuarias como aeroportuarias, comunicaciones ferroviarias y terrestres.
- Situado en el noreste de la península ibérica, constituye la más importante concentración industrial del país.



servicios. La estrategia seguida puede ser de expansión horizontal, fabricando los mismos productos que hace localmente; vertical, añadiendo fases en el exterior al proceso productivo actual, o mediante algún acuerdo internacional, de entre los ya estudiados. Influyen sobre dicha decisión los factores económicos y de comportamiento, así como la etapa del desarrollo histórico de la empresa. Una empresa aprende de sus primeras inversiones en el extranjero y este conocimiento influye en las siguientes operaciones.

¿Estrategia de entrada o de salida? La IED es de carácter secuencial, dando lugar a relocalizaciones y reorganizaciones de actividades en una empresa multinacional. Los motivos de una desinversión pueden centrarse en la escasa rentabilidad de una filial, pérdida de valor estratégico, cambios significativos en el entorno, ausencia de sinergias esperadas o existencia de un elevado coste de integración.

Las barreras de entrada y salida evolucionan con el nivel de competencia local. Como causas generadoras de barreras de entrada podemos citar las economías de escala, la diferenciación de productos, necesidades de capital, ventajas en costes de las empresas establecidas, acceso a los canales de distribución y regulaciones gubernamentales. En cuanto a las fuentes que producen barreras de salida, la existencia de activos muy especializados con elevados costes de transferencia, los costes de desinvertir, la importancia estratégica de la filial a liquidar, las barreras emocionales y las restricciones tanto sociales como gubernamentales.

Las barreras de salida afectan más a empresas con activos muy especializados con altos costes de desinversión. Sin embargo, a las empresas con filiales autónomas o activos poco especializados no les afectan tanto, pudiendo decidirse la desinversión de forma fluida. No obstante, estas últimas compañías están más expuestas al riesgo político, ya que son más fácilmente expropiables.

Cuando los costes de salida sean pequeños y los beneficios o incentivos derivados de la misma sean considerables, se tomará la decisión de llevar a cabo una retirada de la IED o desinversión.

¿Dónde localizarse? Esta pregunta está relacionada con los motivos que llevan a la IED. Si el objetivo es la búsqueda de mercados o la explotación de recursos, la IED se llevará a cabo allí donde se cumplan las expectativas y características de la demanda o se encuentren los recursos. Si buscamos la eficiencia, donde los costes sean menores. También deberemos considerar, entre otros indicadores ya estudiados, la distancia geográfica y "psicológica" de las regiones de destino con respecto a la de origen.

¿Cuándo realizar la IED? El momento oportuno depende de una serie de condicionantes propios de la empresa y del exterior. Así, desde una perspectiva interna, se deben estudiar las fortalezas y debilidades de la compañía, y si se posee la información y experiencia necesarias para dar el siguiente paso en el proceso de internacionalización. Desde el contexto externo,

una vez elegida la zona, país o mercado de destino, deben analizarse aspectos tales como su comportamiento político, la evolución de la divisa, las posibilidades de obtención de recursos

Dadas las nuevas oportunidades y retos que nos brinda el mercado, las decisiones de los fabricantes se desarrollan mediante planes estratégicos para fortalecer la ventaja competitiva de la empresa.

Cada vez resulta más importante el análisis de la dirección estratégica, que se realiza en varios niveles. El primer nivel estratégico abarca el campo de actividad de la empresa, definiendo líneas de negocio y, por tanto, su ámbito de aplicación. A nivel de negocio se hace referencia al desarrollo de estrategias o competitividad de las empresas. Por último, a nivel funcional, se estudia la utilización y aplicación de los recursos y capacidades dentro de cada área. En este proceso es relevante el control continuo del mismo, íntimamente relacionado con la unidad de decisión estratégica central y las distintas unidades técnicas y de negocio.

La secuencia general de la planificación estratégica es como sigue:

1.- Fijación y ajuste del núcleo de la estrategia. El proceso de planificación debe empezar con una definición clara del negocio para el que se va a desarrollar la estrategia. Generalmente la unidad estratégica de negocio es la base en torno a la cual se van a tomar decisiones.

En esta fase se requiere la participación de ejecutivos procedentes de diferentes áreas, realizándose análisis internos, identificándose puntos fuertes y débiles, y externos, analizando la competencia y el mercado. Para esto se utilizan, entre otros instrumentos, varios modelos DAFO que tienen como indicadores de fortalezas la cuota relativa de mercado o la contribución al margen. Por otro lado los atractivos del mercado u oportunidades se miden con el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento del mismo, el número y tipo de competidores, y las actuaciones del gobierno, así como teniendo en cuenta la estabilidad política y económica.

2.- Formulación y desarrollo de la estrategia global. El primer paso al formular la estrategia global es decidir en qué mercados vamos a introducirnos posteriormente, dependiendo del objetivo perseguido. Para ello, la organización debe considerar los atractivos del mercado y su posicionamiento en el mismo.

Un segundo paso consiste en la elección de la estrategia competitiva, como liderazgo en costes o diferenciación. La estrategia elegida puede ser de tipo competitivo o negociador y de colaboración con otras organizaciones empresariales o de índole política. En este último caso es relevante la elección de socios estratégicos.

Se debe proceder seguidamente al desarrollo de un plan y programa global a medio y largo plazo, de planes específicos y operativos, llevándose a cabo constantemente labores de control y seguimiento. Las decisiones que se tomen al respecto deben considerar los factores de globalización dentro del marco de los retos competitivos y los recursos con que cuenta la organización.

## 4. EVOLUCIÓN DE LA IED A NIVEL MUNDIAL, TANTO DE ENTRADA COMO DE SALIDA

finan  
ciero  
s o lo  
s con  
tacto  
s con  
nuev  
os so  
cios.  
Es in  
teres  
ante,  
par  
a pr  
ecisa  
r el  
mom  
ento  
oport  
uno,  
la re  
aliza  
ción  
de si  
mula  
cion  
es d  
e  
n est  
grate  
neces  
ales si  
nervio  
de la  
n las  
esce  
nario  
s pos  
ibles  
del i  
mpac  
to de  
la in  
terna  
ciona  
lizaci  
ón e  
n el  
conju  
nto d

Operaciones de ambos tipos en los últimos años

y, la posición neta de España respecto al resto del mundo. Hay que indicar que al ser las

y

i

fuentes múltiples, las distintas tablas pueden que no sean completamente comparables entre sí, debido a la denominación en distinta moneda o en el tipo de dato que recoge. Así, algunos organismos no incluyen en el dato ofrecido de IED las ganancias reinvertidas, las transmisiones entre no residentes o las reestructuraciones de grupos, y otros sí.

En cuanto a la evolución general de la recepción de IED en la última década (ver figura 9.2.) podemos detectar cómo, durante los primeros años de estudio, los flujos de caja de entrada a los países desarrollados supera a los correspondientes en vías de desarrollo. No obstante, se observa cómo el impacto de la crisis económica afecta, en primera instancia, a la entrada de IED a los países desarrollados y, posteriormente y en menor medida, a los países en vías de desarrollo. En los dos últimos periodos se aprecia una mejora de la situación, aunque todavía no se llegan a alcanzar los niveles pre-crisis.

Figura 2. Principales economías receptoras de IED en el mundo, 2002- 2011 (en millones de dólares).



Fuente: UNCTAD.

Las siguientes tablas, desde la cuarta a la séptima se relaciona con datos concretos de compañías y flujos de entrada y salida, diferenciándose las dos vertientes, adquisición o generación de nueva compañía.

Tabla 4. Flujos de Inversión Directa, por región y economía, 2005-2010 (Millones de dólares).

Region/Economy	Flujos de entrada de Inversión Directa						Flujos de salida de Inversión Directa					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010
World	982.593	1.461.863	1.970.940	1.744.101	1.855.030	1.243.671	882.132	1.405.389	2.174.803	1.910.509	1.170.527	1.323.337
<i>Developed economies</i>	619.134	977.888	1.306.818	965.113	802.835	601.906	735.679	1.152.983	1.829.044	1.541.232	880.975	935.190
<i>Europe</i>	503.730	635.832	895.753	514.975	387.825	313.100	686.671	792.652	1.274.118	983.284	434.711	475.763
<i>European Union</i>	496.075	581.719	850.528	487.968	346.531	304.689	606.515	690.030	1.199.325	906.199	370.016	407.251
Austria	10.784	7.933	31.154	6.858	7.011	6.613	11.145	3.670	30.025	29.452	7.881	10.854
Belgium	34.370	58.893	93.429	142.041	23.595	61.714	32.658	50.685	80.127	164.314	-21.667	37.785
Bulgaria	3.920	7.805	12.389	9.855	3.351	2.170	310	177	282	755	-119	238
Cyprus	1.186	1.864	2.234	4.050	5.725	4.860	558	902	1.245	4.142	5.052	4.220
Czech Republic	11.653	5.463	10.444	6.451	2.927	6.781	-19	1.468	1.620	4.323	949	1.702
Denmark	12.871	2.691	11.812	2.216	2.966	1.814	16.193	8.206	20.574	14.142	6.865	3.182
Estonia	2.869	1.797	2.725	1.731	1.838	1.539	691	1.107	1.746	1.114	1.549	133
Finland	4.750	7.652	12.451	-1.035	-4	4.314	4.223	4.805	7.203	9.297	5.831	8.385
France	84.949	71.848	96.221	64.184	34.027	33.905	114.978	110.673	164.310	155.047	102.949	84.112
Germany	47.439	55.626	80.208	4.218	37.627	46.134	75.893	118.701	170.617	77.142	78.200	104.857
Greece	623	5.355	2.111	4.499	2.436	2.188	1.468	4.045	5.246	2.418	2.055	1.269
Hungary	7.709	6.818	3.951	7.384	2.045	2.377	2.179	3.877	3.621	3.111	2.699	1.546
Ireland	-31.689	-5.542	24.707	-16.453	25.960	26.330	4.313	5.324	2.146	18.949	26.616	17.802
Italy	19.975	39.239	40.202	-10.845	20.073	9.498	41.826	32.068	90.778	67.002	21.271	21.005
Latvia	707	1.663	2.322	1.261	94	349	128	170	369	243	-62	16
Lithuania	1.028	1.817	2.015	2.045	172	629	346	291	597	336	217	128
Luxembourg	6.564	31.843	-28.260	9.785	30.196	20.350	9.932	7.747	73.350	10.171	18.726	18.293
Malta	676	1.840	1.006	845	760	1.041	-21	30	14	305	134	87
Netherlands	39.046	13.976	119.383	3.577	34.514	16.141	13.071	71.174	53.608	67.485	26.927	31.904
Poland	10.293	19.603	23.561	14.839	13.698	9.681	3.406	8.864	5.405	4.414	5.219	4.701
Portugal	3.930	10.902	3.055	4.665	2.706	1.452	2.111	7.139	5.490	7.741	816	-8.608
Romania	6.483	11.367	9.921	13.910	4.847	3.573	-31	423	279	277	-86	193
Slovakia	2.429	4.693	3.581	4.687	-50	526	150	511	600	530	432	328
Slovenia	588	644	1.514	1.947	-582	834	641	862	1.802	1.390	167	151
Spain	25.020	30.802	64.264	76.993	9.135	24.547	41.829	104.248	137.052	74.717	9.737	21.598
Sweden	11.896	28.941	27.737	36.771	10.322	5.328	27.706	26.593	38.836	31.326	25.778	30.309
United Kingdom	176.006	156.186	196.390	91.489	71.140	45.908	80.833	84.271	272.384	161.056	44.381	11.020
<i>Other developed Europe</i>	7.655	54.113	45.225	27.006	41.294	8.411	80.156	102.622	74.793	77.085	64.155	68.512
Gibraltar	122	137	165	159	172	165	-	-	-	-	-	-
Iceland	3.071	3.843	6.824	917	83	2.950	7.072	5.473	0.186	4.209	2.281	-1.935
Norway	5.413	6.415	5.800	10.781	14.074	11.857	21.966	21.326	15.588	25.990	28.623	12.195
Switzerland	-951	43.718	32.435	15.149	26.964	-6.561	11.118	75.824	51.020	55.305	33.151	58.253
<i>North America</i>	130.465	297.430	330.604	363.543	174.298	251.662	42.907	270.434	45.244	388.090	324.851	367.490
Canada	25.692	60.294	114.652	57.177	21.406	23.413	27.538	46.214	57.726	79.794	41.665	328.905
United States	104.773	237.136	215.952	306.366	152.892	228.249	5.369	224.220	39.518	308.296	282.686	328.905
<i>Other Developed countries</i>	-15.060	44.624	80.460	86.595	40.712	37.144	16.101	91.897	103.682	169.858	92.454	91.937
Australia	-24.246	31.050	45.397	46.843	25.716	32.472	31.137	25.409	16.786	33.604	16.160	26.431
Bermuda	44	261	577	-146	-88	210	31	579	1.040	563	208	693
Israel	4.818	15.296	8.798	10.875	4.438	5.152	2.946	15.462	8.604	7.210	1.695	7.960
Japan	2.775	-6.507	22.550	24.426	11.939	-1.251	45.781	30.264	78.548	128.019	74.699	56.263
New Zealand	1.548	4.526	3.138	4.598	-1.293	561	-1.521	182	3.703	462	-308	589
<i>Developing economies</i>	332.343	429.459	573.032	658.002	510.578	573.568	142.143	226.683	294.177	308.891	270.750	327.564
<i>Africa</i>	38.160	46.259	63.132	73.413	60.167	55.040	1.968	6.943	10.719	9.750	5.627	6.636
North Africa	12.236	23.143	24.775	24.045	18.468	16.926	287	134	5.545	8.751	2.543	3.384
West Africa	7.126	6.976	9.522	12.718	12.662	11.323	289	342	977	1.341	1.504	1.120
Central Africa	2.675	3.051	5.985	4.395	5.400	7.959	84	127	87	159	117	94
East Africa	1.424	2.588	4.085	3.667	3.638	3.728	91	42	112	109	89	153
Southern Africa	14.699	10.501	18.764	28.588	19.999	15.105	1.218	6.298	3.998	610	1.373	1.885
<i>Latin America and the Caribbean</i>	78.082	98.459	169.514	206.733	140.997	159.171	33.999	68.129	61.731	80.580	41.844	76.173
South America	44.266	43.916	71.456	92.134	55.287	86.481	11.898	35.449	2.247	34.161	4.066	30.294
Argentina	5.265	5.537	6.473	9.726	4.017	6.337	1.311	2.439	1.504	1.391	712	964
Brazil	15.066	18.822	34.585	45.058	25.949	48.438	2.517	28.202	7.067	20.457	-10.084	11.519
Chile	6.984	7.298	12.534	15.150	12.874	15.095	2.183	2.172	2.573	8.041	8.061	8.744
Venezuela	2.589	-508	1.008	349	-355	-1.404	1.170	1.524	30	1.273	1.834	2.390
<i>Central America</i>	27.932	25.916	37.155	34.029	20.485	24.622	7.747	8.154	11.164	3.213	9.405	16.768
Mexico	24.122	20.052	29.734	26.295	15.334	18.679	6.474	5.758	8.256	1.157	7.019	14.345
<i>Caribbean</i>	5.884	28.626	60.813	80.570	65.226	48.068	14.354	24.526	38.320	43.207	32.073	29.211
British Virgin Islands	-9.090	7.549	31.443	51.742	42.100	30.526	6.380	15.698	29.339	29.121	25.742	20.598
Cayman Islands	10.221	14.963	29.969	18.749	17.878	12.894	7.451	8.333	8.769	13.333	6.379	8.539

sia and Oceania  
216.10  
1 284.7  
41 340  
387 377  
.857 30  
9.414 3  
59.357  
86.176  
151.611  
221.72  
7 218.5  
60 219.  
579 244  
656  
sia  
215.8  
34 283.  
463 339  
252 37  
5.665 3  
07.527  
357.846  
86.051  
151.566  
221.68  
8 218.4  
36 219.  
500 244  
585  
est Asia  
44.498  
67.112  
78.21  
1 91.5  
64 65.  
993 58  
1.193 1  
2.452  
22.570  
34.175  
40.180  
26.30  
9 12.9  
99  
ast Asia  
116.189  
131.829  
151.00  
4 185.2  
53 161.  
096 188  
291 5  
1.907  
85.402  
114.391  
133.173  
142.94  
1 174.2  
83  
hina 72  
406 7  
2.715  
83.521  
108.312  
95.000  
105.735  
12.261  
21.160  
22.46  
9 52.1  
50 56.  
530 68  
000  
ong Kong  
33.625  
45.060  
54.34  
1 59.6  
21 52.  
394 68  
904 2  
7.196  
44.979  
61.081

50.5 86 71.618 68.197 14.310 23.723 51.581 60.386 48.802 60.584

81

63.99

1

76.077

outh As

ia

14.41

1

27.821

3

4.297

51.

901

42.45

8

31.954

3.

524

14.81

2

17.709

1

9.897

16.

405

15.07

9

2

9

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

2

South-East Europe	4.877	9.875	12.837	12.601	7.824	4.125	273	395	1.448	1.896	1.371	52
CIS	26.239	44.642	78.252	108.385	63.794	64.072	14.037	23.328	50.134	58.490	47.432	60.532

Fuente: UNCTAC.

Manual de Comercio Internacional

Capítulo 1: Entorno Económico Internacional

S

O

S

t

Tabla 5. Valor de Fusiones y Adquisiciones extranjeras (M&A), por economía vendedor/ comprador, 2005- Mayo 2011 (Millones de dólares).

Region/Economy	Ventas Netas						Compras netas						E-M 2011	
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010		
<b>Developed economies</b>	403.731	527.152	891.896	581.394	203.530	251.705	189.614	359.551	497.324	841.714	568.041	160.785	215.654	135.369
<i>Europe</i>	316.891	350.740	559.082	273.301	133.871	123.354	56.764	233.937	300.382	568.891	358.981	102.709	33.825	63.981
<i>European Union</i>	304.740	333.337	527.718	251.169	116.226	113.539	47.314	210.111	240.680	537.890	306.734	89.694	17.328	48.669
<i>Austria</i>	1.713	1.145	9.661	1.327	1.797	432	6.584	3.871	6.985	4.720	3.049	3.345	1.653	1.275
<i>Belgium</i>	4.277	1.794	961	2.491	12.089	9.406	799	4.067	3.640	8.258	30.146	-9.638	-238	-176
<i>Bulgaria</i>	2.551	807	971	227	151	24	-234	-	-	5	7	2	9	-
<i>Cyprus</i>	24	294	1.343	-909	52	684	400	52	1.274	775	1.725	1.395	-12	-2.560
<i>Czech Republic</i>	6.196	1.154	107	5.169	2.669	-457	468	579	812	846	34	1.608	-17	-552
<i>Denmark</i>	12.093	11.235	5.761	6.095	1.651	1.448	-1.181	11.921	2.078	3.226	2.841	3.198	-3.518	-1.066
<i>Estonia</i>	82	3	-57	110	28	3	92	16	179	-	4	0	4	-
<i>Finland</i>	2.923	1.321	8.313	1.153	508	324	-42	2.720	2.169	-1.128	13179	653	391	1.014
<i>France</i>	25.172	19.423	28.207	4.590	724	3.785	4.162	58.255	41.030	78.451	56.806	4.565	7.157	-7.468
<i>Germany</i>	47.501	41.388	44.091	31.911	12.790	10.893	1.668	4.677	16.427	58.795	61.340	24.313	7.138	1.310
<i>Greece</i>	872	7.309	723	6.903	477	-1.185	621	1.159	5.238	1.495	2.697	386	518	0
<i>Hungary</i>	2.470	2.337	721	1.559	1.853	213	1.707	415	1.522	1	41	0	465	17
<i>Ireland</i>	725	2.731	811	2.892	1.712	2.127	674	3.375	10.176	6.677	3.693	-526	2.505	-5.247
<i>Italy</i>	40.445	25.760	23.630	-2.377	1.109	6.762	3.018	23.565	6.887	55.880	21.358	17.505	-8.336	672
<i>Latvia</i>	9	11	47	195	109	72	-	-	4	3	-30	-40	-	-
<i>Lithuania</i>	61	97	35	98	20	462	-10	-	-	30	31	-	-	-
<i>Luxembourg</i>	7.989	35.005	7.339	-3.570	444	2.083	-	6.847	15.539	22.631	8.109	3.382	2.998	-21.147
<i>Malta</i>	12	517	-86	-	13	315	-	-	115	-	-25	-	235	-
<i>Netherlands</i>	21.326	25.560	62.770	-8.156	17.988	4.002	2.176	3.140	51.304	-3.268	53.668	-3.273	14.252	23.065
<i>Poland</i>	1.487	776	728	966	776	1.042	2.958	586	194	128	432	117	292	310
<i>Portugal</i>	1.648	537	1.715	-1.279	504	2.208	984	-1.612	644	4.023	1.164	1.236	-8.885	2.426
<i>Romania</i>	1.851	5.324	1.926	993	314	148	11	-	-	-	4	7	24	-
<i>Slovakia</i>	117	194	50	136	13	-	493	-142	-	-	-	-	-	-18
<i>Slovenia</i>	148	15	57	418	-	332	-	47	29	74	320	251	-50	-
<i>Spain</i>	21.217	7.951	51.686	33.708	32.173	8.669	5.961	24.162	71.481	40.893	-44.654	-1.278	1.898	10.954
<i>Sweden</i>	7.892	15.228	4.563	18.770	1.098	1.439	2.711	11.606	3.199	32.390	6.108	9.024	-1.28	-4.668
<i>United Kingdom</i>	93.940	125.421	116.646	147.748	25.164	58.309	13.788	30.170	19.900	222.884	54.683	-3.546	-4.068	50.724
<i>Other developed Europe</i>	12.150	17.403	31.363	22.132	17.645	9.816	9.451	23.826	39.702	31.099	32.247	13.015	16.496	15.112
<i>Gibraltar</i>	4	-	-	212	-	-	-	13	404	116	1	253	-	1.757
<i>Iceland</i>	12	39	-227	-	-	14	-	3.714	2.171	4.664	737	-317	-221	-881
<i>Norway</i>	4.568	4.289	7.831	14.977	1.630	7.171	6.318	6.994	9.465	10.641	6.102	611	-4.084	3.016
<i>Switzerland</i>	4.361	11.647	22.206	6.620	15.285	1.910	3.004	13.966	25.010	12.729	45.362	7.385	10.184	8.994
<i>North America</i>	79.865	165.591	265.866	262.698	51.475	94.737	136.322	94.088	38.576	226.646	114.314	40.477	118.670	57.873
<i>Canada</i>	12.464	37.841	100.888	35.253	11.389	14.470	19.516	8.000	20.848	46.751	44.141	6.718	32.328	14.313
<i>United States</i>	67.401	127.750	164.978	227.445	40.085	80.267	113.806	86.088	17.729	179.895	70.173	23.760	86.342	43.560
<i>Other Developed countries</i>	6.985	10.821	66.948	45.395	18.185	33.613	-3.472	31.525	58.366	46.080	94.747	11.598	63.159	13.515
<i>Australia</i>	2.070	10.508	44.222	33.530	22.206	26.530	-5.871	26.602	31.949	43.439	18.454	-2.981	15.323	3.987
<i>Bermuda</i>	1.613	1.083	1.424	850	820	-405	400	503	-40.691	4.507	3.248	5.330	-2.045	-
<i>Israel</i>	1.223	8.061	684	1.363	803	1.024	406	403	9.747	8.408	11.316	167	6.453	835
<i>Japan</i>	662	-11.683	16.538	9.251	-5.771	6.675	1.469	5.012	16.966	30.348	56.379	7.440	3.016	9.506
<i>New Zealand</i>	1.807	2.884	1.081	1.001	1.761	1.711	1.817	1.807	1.700	4.878	3.007	2.775	3.077	1.747
<b>Developing economies</b>	63.801	89.163	100.381	104.812	39.077	82.813	25.473	68.680	114.922	144.830	105.849	73.975	96.947	25.395
<i>Africa</i>	3.685	11.181	8.076	21.193	5.140	7.608	454	14.494	15.913	9.891	8.216	2.702	3.184	3.316
<i>North Africa</i>	8.521	6.773	2.182	16.283	1.475	1.141	-	12.892	5.633	1.401	4.665	1.004	1.470	-
<i>Other Africa</i>	5.334	4.408	5.894	4.910	3.665	6.467	454	1.603	10.279	8.490	3.551	1.697	1.714	3.316
<i>Latin America and the Caribbean</i>	14.563	12.768	20.648	15.452	-4.358	29.481	9.024	10.013	28.064	40.195	2.466	3.740	15.710	5.979
<i>South America</i>	8.427	4.503	13.697	8.121	-5.342	18.026	8.240	2.513	19.923	13.152	4.765	3.104	11.686	2.592
<i>Argentina</i>	358	344	877	-3.283	111	3.457	-1.079	-173	160	569	274	-77	92	200
<i>Brazil</i>	2.993	2.637	6.539	7.568	-1.369	8.874	11.006	2.505	18.629	10.785	5.243	2.501	7.757	3.584
<i>Chile</i>	-779	447	1.480	3.264	829	1.642	-131	-80	431	466	-88	55	544	244
<i>Venezuela</i>	26	-443	-760	329	-3.268	4.158	-	-	-248	-1.358	-2	-	-	-1.600
<i>Central America</i>	3.903	2.898	4.889	2.899	153	8.854	166	3.140	3.699	17.452	-1.053	3.434	3.324	3.899
<i>Mexico</i>	2.899	874	3.717	2.304	104	7.990	9	3.036	2.750	18.226	-463	3.247	3.306	3.453
<i>Caribbean</i>	2.232	2.367	2.061	4.432	832	2.601	619	4.359	4.442	9.592	-1.245	-2.799	701	-512
<i>British Virgin Islands</i>	524	19	559	980	242	432	275	2.086	2.900	5.017	-1.635	-1.579	-700	2.264
<i>Cayman Islands</i>	449	49	-	969	-	84	92	1.800	1.563	2.047	2.079	-1.238	759	-3.929
<i>Asia</i>	40.537	65.250	71.423	68.909	38.291	36.706	15.991	44.023	70.922	94.369	94.398	67.310	77.962	16.100
<i>West Asia</i>	13.358	22.431	22.602	16.287	3.543	4.617	3.969	19.983	35.350	40.103	22.099	26.843	-15.560	-2.487
<i>East Asia</i>	20.998	25.456	23.390	17.226	15.741	16.144	3.097	12.597	21.163	-667	39.888	35.851	53.089	-7.070
<i>China</i>	7.207	11.298	9.332	5.375	10.898	5.965	2.825	3.653	12.090	-2.282	37.941	21.490	29.201	13.476
<i>Hong Kong</i>	5.449	9.106	7.102	8.707	3.028	12.024	264	8.195	8.003	-7.980	-1.048	7.461	14.455	-1.325
<i>South Asia</i>	738	7.883	5.371	12.654	6.094	5.556	1.170	1.877	6.745	29.096	13.488	291	26.434	-2.005
<i>South-East Asia</i>	5.443	9.480	20.061	22.743	12.913	10.389	7.755	9.567	7.533	25.936	18.922	4.325	13.998	-1.167
<i>Oceania</i>	16	-36	234	-742	4	9.019	4	150	154	275	770	224	91	-
<i>South-East Europe and the CIS</i>	-5.279	9.005	30.448	20.337	7.125	4.321	9.076	6.188	2.940	21.729	20.617	7.432	9.698	2.352
<i>South-East Europe</i>	955	3.942	2.192	767	529	266	97	-654	-2.092	1.039	-4	-167	325	-
<i>CIS</i>	-6.234	5.064	28.256	19.570	6.596	4.056	8.979	6.842	5.032	20.691	20.171	7.599	9.373	2.353

(\*) E-M 2011: Enero a Mayo 2011

Fuente: UNCTAD

Tabla 6. Valor de Flujos de Caja proyectos greenfield, por economía y región, comprador/ vendedor, 2005-Mayo 2011 (Millones de dólares).

Region/Economy	Destino										Recurso				
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	E-M 2011	2005	2006	2007	2008	2009	2010	E-M 2011	
<b>Developed economies</b>	530.218	598.448	650.301	1.027.741											

Tabla 7. Las 10 mayores fusiones y adquisiciones internacionales y los 10 mayores proyectos de inversión greenfield, 2006-2010.

(en millones de dólares y en porcentaje de adquisición).

(a) Fusiones y Adquisiciones							
Año	Valor (millones \$)	Economía receptora	Compañía adquirida	Sector	Última empresa adquirente	Última economía de origen	Acciones adquiridas (%)
2009	16 938	United Kingdom	British Energy Group PLC	Electric services	EDF	France	73
2007	14 684	United Kingdom	Gallaher Group PLC	Cigarettes	Japan Tobacco Inc	Japan	100
2007	11 600	United States	GE Plastics	Plastics materials and synthetic resins	SABIC	Saudi Arabia	100
2009	7 157	Switzerland	Addax Petroleum Corp	Crude petroleum and natural gas	Sinopec Group	China	100
2010	7 111	Brazil	Repsol YPF Brasil SA	Crude petroleum and natural gas	Sinopec Group	China	40
2006	6 899	United Kingdom	Peninsular & Oriental Steam Navigation Co	Deep sea foreign transportation of freight	Dubai World	United Arab Emirates	100
2008	6 086	United Kingdom	British Energy Group PLC	Electric services	EDF	France	26
2007	5 483	Italy	FASTWEB SpA	Information retrieval services	Swisscom AG (Swiss Confed.)	Switzerland	82
2009	4 500	United States	Constellation Energy Nuclear Group LLC	Electric services	EDF	France	50
2006	4 388	Hong Kong, China	Hutchison Port Holdings Ltd	Marine cargo handling	PSA Corp Ltd (Ministry of Finance)	Singapore	20
(b) Inversiones Greenfield							
Año	Valor (millones \$)	Economía receptora	Compañía inversora	Sector	Economía origen		
2006	18 725	Pakistan	Emaar Properties PJSC	Real estate	United Arab Emirates		
2010	16 000	Australia	Petroliam Nasional Berhad	Coal, oil and natural gas	Malaysia		
2007	14 000	Tunisia	Dubai Holding LLC	Real estate	United Arab Emirates		
2006	9 000	China	Kuwait Petroleum Corporation	Coal, oil and natural gas	Kuwait		
2006	6 000	Turkey	Indian Oil Corporation Ltd	Coal, oil and natural gas	India		
2010	5 800	Cuba	China National Petroleum Corporation	Coal, oil and natural gas	China		

2010	5 740	Nigeria	China State Construction Engineering Corporation	Coal, oil and natural gas	China
2008	5 000	Morocco	International Petroleum Investment Company PJSC	Coal, oil and natural gas	United Arab Emirates
2010	5 000	Cameroon	GDF Suez SA	Coal, oil and natural gas	France
2008	4 700	United States	AREVA Group	Alternative/renewable energy	France

Estudiando algunos datos de la primera tabla, 4. se observa cómo, a pesar de que en los seis años de estudio los flujos de entrada de IED mundiales han incrementado más del 20%, Europa no ha seguido la misma tónica, comenzó en año 2005 representando el 51% del total de flujos mundiales y al final de la década, tras reducirse en un 40%, su peso específico se reduce a un 25% del total. Esto se debe al crecimiento de países en vías de desarrollo, como comentamos con anterioridad y al incremento de IED en otros países punteros no europeos, como EEUU que aumenta en estos años un 220%. Dentro de Europa, países como Alemania sufre evolución pero finaliza a niveles que comienza, Reino Unido sufre una caída del 75% o, Luxemburgo, que ve multiplicado por 3 su volumen de entrada, debido a se suele utilizar como plataforma desde la que realizar inversiones internacionales a terceros países. La tabla 9.7. lista las mayores operaciones de inversión directa de los últimos años. Se aprecia cómo en la modalidad de adquisiciones, las economías receptoras de las operaciones más importantes son Reino Unido o EEUU. En cambio, respecto a los proyectos greenfield, existe una gran variedad de posibilidades y regiones, muchas de ellas en vías de desarrollo. En cuanto a la posición relativa de España, diferenciando Inversiones directas, en cartera, u otro tipo de inversiones (ver tabla 8.), comentar cómo se incrementan la IED de salida en acciones en un 273%, en el periodo de estudio, mientras que de entrada lo hace en un 178%.

En cuanto a la inversión en cartera, recordemos que eran adquisiciones menores del 10% de acciones con derecho a voto o sin ánimo de ejercer control sobre la compañía, práctica habitual a la hora de diversificar una cartera de títulos inversión, se aprecia un mantenimiento de las inversiones de los españoles y un crecimiento notable (272%) de la adquisición por no residentes de otros activos negociables de compañías españolas. Por último indicar la novedad de registro de las operaciones de instrumentos financieros derivados desde el año 2006, y de cómo, desde sus inicios aumenta considerablemente la inversión de residentes españoles en éstos activos hasta multiplicarse por cuatro en apenas seis años.

Fuente: UNCTAD, 2011.

Tabla 8. Posición de inversión internacional de España frente a otros residentes en la zona del euro y al resto del mundo.

Detalle de inversiones (Saldo a fin de periodo, millones de euros).

			2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	3T 2011
Inversiones Directas	De España en el exterior	Acc. (*)	160.519	189.622	236.769	307.902	368.306	393.430	404.194	444.891	438.680
		Finan. (*)	14.477	17.627	22.133	23.206	27.086	31.011	30.195	37.373	38.722
	Del exterior en España	Acc.	207.096	231.649	250.641	271.313	307.278	320.664	327.848	351.955	369.675
		Finan.	61.828	67.501	75.322	79.125	90.696	102.489	110.716	113.384	107.005
Inversión en cartera, incluido Banco de España	De España en el exterior	Acc.	62.677	78.053	104.157	133.193	132.966	63.146	81.229	94.830	78.604
		Otros. (*)	273.344	302.067	388.472	373.001	369.758	357.229	357.947	275.052	246.431
	Del exterior en España	Acc.	147.878	183.211	197.347	245.683	282.331	170.143	222.620	182.623	160.625
		Otros.	274.166	379.279	531.035	718.897	804.609	787.812	845.284	776.434	746.857
Otras inversiones, incluido Banco de España	De España en el exterior	222.670	254.992	287.551	355.621	384.714	391.414	375.984	379.517	398.461	
	Del exterior en España	418.202	431.651	504.831	531.211	614.829	726.987	738.048	771.212	846.432	
Derivados financieros, incluido BE	De España en el exterior	-	-	-	32.973	44.642	108.278	77.449	95.116	134.796	
	Del exterior en España	-	-	-	42.569	63.487	114.027	78.498	92.459	127.191	

(\*) Acc: Acciones y otras participaciones en fondos de inversión; Finan: Financiación entre empresas relacionadas; Otros: Otros activos negociables.

Fuente: Banco de España

## 5. RASGOS PRINCIPALES DE LA IED EN ESPAÑA

La esencia del contenido de este epígrafe se basa en un informe elaborado por AFI en 2011 y la información suministrada por *Invest In Spain*. Este apartado se estructura en tres apartados diferenciados, de un lado la evolución en los últimos años de la entrada de IED en España, el estudio separado de la inversión en compañías ya existentes o la creación de nuevas compañías (*greenfield*) y, por último, una breve reseña a la IED española en el exterior.

### 5.1. EVOLUCIÓN DE LA ENTRADA DE IED EN ESPAÑA (2009-2011)

En 2010 se ha producido una ruptura de la tendencia bajista de la inversión extranjera directa de España, que se consolidó durante el comienzo de la crisis económica y financiera global y se mantuvo hasta el año 2009. Por el contrario, las entradas de IED en España continuaron su tendencia bajista, aunque a un ritmo menor al que se venía produciendo hasta 2009.

En 2010, España se configuró como el noveno mayor receptor de IED dentro de la OCDE, avanzando diez posiciones respecto al año anterior, según los datos que ofrece la propia organización. La mejora en la posición relativa viene acompañada, no obstante, de una caída

extranjera bajaron hasta situarse en torno al 41%. La constitución de nuevas empresas tuvo un peso relativo muy poco relevante, situándose en torno al 1,5% del total.

Tabla 9. Principales inversores en España por país último, 1º semestre 2011 (millones de euros).

Economía	IED recibida (1ºS 2011)	% Total
1. Francia	5.338,5	45,8%
2. Reino Unido	1.615,7	13,9%
3. Luxemburgo	972,1	8,3%
4. Alemania	622,3	5,3%
5. Estados Unidos	595,2	5,1%
6. Países Bajos	390,4	3,4%
7. Canadá	154,5	1,3%
8. Italia	132,3	1,1%
9. Suiza	131,4	1,1%
10. Uruguay	92,6	0,8%
Resto	1.600,3	13,7%
<b>Total</b>	<b>11.645,2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Registro de Inversiones Exteriores.

En la tabla 9. se detallan los principales países de origen de las inversiones en España, para el primer semestre de 2011. Hay que aclarar que Holanda y Luxemburgo suelen encabezar la lista de los países que invierten en España, debido a que, como hemos apuntado con anterioridad, son utilizados como plataforma desde la que realizar inversiones internacionales a otros países. En este mismo sentido hay que destacar que la inversión extranjera en España procede de los países más desarrollados, concentrando los integrantes de la OCDE casi el 96% de la inversión total. Al margen de los países europeos hay otros que destacan por sus fuertes inversiones en España, como son Corea del Sur, Estados Unidos, Japón, México o Nueva Zelanda.

Si se analizan los sectores receptores de inversión extranjera en España, en 2009 destacaban los relacionados con las actividades inmobiliarias, que durante la etapa de fuerte crecimiento han sido los grandes protagonistas del mismo, y donde se concentraban las mejores oportunidades de inversión. Llama la atención, no obstante, que este sector siga siendo el líder también en 2010, dado el importante deterioro que ha sufrido en nuestro país. Se apunta como una de las causas la bajada del precio de los inmuebles en estos últimos años, lo que ha incrementado su atractivo. Hay que destacar que la inversión inmobiliaria proviene esencialmente de dos países, Francia y Reino Unido, que concentran más del 50% del total en este ámbito.

tros  
sect  
ores  
con  
cap  
acid  
ad p  
ara a  
traer  
inve  
rsion  
es h.  
an si  
do lo  
s de  
alma  
cena  
mien  
to y  
de vo  
s fluid  
os de  
entr  
ada d  
el e  
n Esp  
aña e  
n tor  
no al  
5%. E  
sta c  
aida  
viene  
prov  
ocad  
a por  
la  
ctivid  
ades  
anex  
as al  
trans  
porte,  
y los  
os de  
sumi  
nistr  
o de  
energía  
el  
éctrica,  
gas, va  
por y  
aire.  
abilidad  
de los  
merc  
ados de  
capital  
es la  
causa  
de l

os de re relativa al proceso de recuperación  
de la actividad económica de nuestro país.

Según Invest in Spain, el principal componente del total de la inversión bruta productiva fueron las ampliaciones de empresas extranjeras ya establecidas en nuestro país. Por otro lado, las adquisiciones de empresas, que ha sido la forma más tradicional de inversión

la inversión total recibida por España. Como ejemplo, se citan en la tabla 9.10. las compañías extranjeras con sede en la Comunidad Autónoma andaluza.  
E Si se analizan los flujos de la IED española en el exterior, en 2010 y 2011 se consolida una tendencia alcista, como es la tónica global, si bien sigue a niveles inferiores previos a la

crisis. No obstante, un estudio empírico de Wrana y otros (2011), realizado a partir de ocho indicadores cuantitativos para catorce países, deduce que, a pesar de encontrarse la economía española inmersa en un reposicionamiento ante el cambio en el patrón de los flujos globales de inversión, España continua siendo competitiva en la atracción de la IED.

Tabla 10. Compañías extranjeras con sede en la Comunidad Autónoma andaluza.

Sector	Empresa	País de origen
Farmacia	Abbott Laboratories, SA	EE.UU.
	Merck Farma y Química	EE.UU.
	Prizer Consumer Haelthcare (Prizer INC)	EE.UU.
Químicas	Al Air Liquide España, SA (Air Liquide)	Francia
	Brenntag Química	Holanda
	Gat Fertilíquidos, SA (GAT)	Israel
	Kekkila Iberia (Metsalitto Osuuskunta)	Finlandia
Aeronáutica	EADS Casa, SA	España / Francia / Alemania
	Airbus España, SL	España / Alemania / Francia
	Metal Improvement	EE.UU.
Maquinaria y material eléctrico	Apresa PLP Spain SA (Perdormed Line Products CO)	Rusia
	Elektro Automation Málaga SA (Autoelektronik Int.)	Alemania
Comercio	Arlesa Semillas (Groupe Euralis)	Francia
	Grodan Med (Grodan BV)	Holanda
	Jannone (FI BE Finanziaria Betica SPA)	Italia
	Grupo Busc Person Telecomunicaciones (Brightpoint IN)	EE.UU.
Agroalimentario	Biolandez	Francia
	Bofrost SA (Bofrost International)	Alemania
	Burns Philp Food SA (Burns Philp Rank Group)	Rusia
	Danone (Danone Groupe)	Francia
	Fromandal (Eurial Poitouaine)	Francia
	Gelagri Espagne (Coopagri Bretagne)	Francia
	Goya en España, SA (Goya Trading Corp)	EE.UU.
	Heineken España (Heineken International B:V)	Holanda
	Kraft Foods España (Kraft Foods Holding)	EE.UU.
	Sovena Aceites Ibérica (Sougna)	Portugal
	SVZ (SVZ International)	Holanda
	Vensy España	Islandia
	Productos minerales metál.	Cobre las Cruces (Inmet Mining Corporation)
Energías renovables	Chromagen	Israel
	Genesis Solar (Genesis)	Hungría
	Schott (Schott Glas)	Alemania
	Solel	Israel
Metalurgia	Crown Cork and Seal	EE.UU.
	Eldon España (Eldon AB)	Suecia
	Siderúrgica Sevillana (Riva Family)	Italia

Agroindustria	De Ruitter Holding Iberia (De Ruitter Zonen BV)	EE.UU.
	Eenza Zaden España (Enza Zaden BV)	Holanda
	Pioneer Hi-Bred Spain SL (Dupont Company)	EE.UU.
Transporte y logística	Eitzen Chemical Spain (Eitzen Axel)	Noruega
	Maersk España SA (Maersk A S)	Dinamarca
Productos minerales no metálicos	Elco Europe (Unifinni Spa)	Italia
	Hark Mármoles (Hark Werner)	Alemania
	Knauf GMBH Sucursal en España (Knauf GMBH)	Alemania
	Mezclas Bituminosas (EIFFAGE)	Francia
	Saint Gobain Weber Cemarkasa (Weber and Broutin)	Francia
Electrónica	Elpo Electric (Ellenberger & Poensgen Gmgh)	Alemania
	Raytheon Microelectronics España (Microelectronics Company)	EE.UU.
Automoción	Robert Bosch (Aurelius AG)	Alemania
	Valeo Iluminación, SA	Francia
	Fasa Renault (Renault)	Francia
	Michelin España Portugal (Compagnie Generale des Etablissements Michelin)	Francia
Material eléctrico	Epcos Electronic Components SA (Epcos AG)	Alemania
	Thomson Telecom España (Thomson)	Francia
	Visteon Holding España (Visteon European Holding Corp)	EE.UU.
Productos metálicos	Fabricados Inoxidables SA (New Artleva Spa Fackelmann)	Alemania
	IBP Atcosa (Advanced Fluid Connections PLC)	Rusia
TIC	Fujitsu Manufacturing España, SA (Fujitsu Limited)	Japón
	Huawei Technologies España (Huawei Technologies Co)	China
	IBM (IBM Corp)	EE.UU.
	Isoft Sanidad (IBA Health)	Reino Unido
	Microsoft Ibérica (Microsoft Corp)	EE.UU.
	Oracle Ibérica (Oracle)	EE.UU.
Industria madera	Manufactura Española del Corcho (Colombin y Figlio Spa)	Italia
Textil	Mediterráneo Algodón (Groupe Geocoton)	Francia
Industria papel	Smurfit España, SA (Jefferson Smurfit Group)	Italia
Construcciones mecánicas	Zardoya Otis (United Technologies Holding)	EE.UU.
Metalmecánico	Santa Bárbara Sistemas (General Dynamics)	EE.UU.

## 5.2. IED RECIBIDA y PROyECTOS GREENFIELD (1ºS 2011 )

La información tratada en este epígrafe se basa en el informe de la Dirección de Estrategia y Desarrollo, de septiembre de 2011. De acuerdo con datos del Registro de Inversiones, <sup>567</sup> la IED bruta recibida por España alcanzó los 1.645 millones de euros en el primer semestre de 2011 (ver tabal 11), incrementándose un 10,5% respecto al mismo periodo del año anterior. La inversión neta, por su parte, registró un avance del 118%.

Tabla 11. Datos IED recibida 1º semestre 2010-2011. (Millones de euros).

IED EN ESPAÑA. PRIMER SEMESTRE 2011					
Enero-Junio 2010		Enero-Junio 2011		% variación 11/10	
volumen		volumen		volumen	
BRUTA	NETA	BRUTA	NETA	BRUTA	NETA
5.682	4.549	11.645	9.915	105	118

Fuente: Registro de Inversiones Exteriores, 2011.

Tabla 12. Proyectos greenfield por sectores de actividad, volumen de inversión y empleo generado, 1er semestre 2011.

Sector	Nº Proyectos	% Proyectos	Inversiones (millones €)	% Inversiones	Empleo (millones €)	% Empleo
<b>10 PRINCIPALES SECTORES</b>						
Textiles	33	18,5%	142,64	4,3%	2.487,00	15,8%
Software & IT services	21	11,8%	97,07	2,9%	746,00	4,7%
Consumer Products	16	9,0%	333,60	10,0%	2.656,00	16,9%
Financial Services	15	8,4%	171,96	5,1%	283,00	1,8%
Food & Tobacco	15	8,4%	171,46	5,1%	1.443,00	9,2%
Electronic Components	7	3,9%	306,20	9,1%	804,00	5,1%
Business Services	6	3,4%	22,46	0,7%	72,00	0,5%
Alternative / Renewable energy	5	2,8%	324,77	9,7%	254,00	1,6%
Metals	5	2,8%	4,60	0,1%	20,00	0,1%
Beverages	4	2,2%	74,39	2,2%	399,00	2,5%
<b>SECTORES ESTRATÉGICOS</b>						
Consumer Electronics	4	2,2%	35,11	1,0%	541,00	3,4%
Automotive Components	3	1,7%	48,72	1,5%	222,00	1,4%
Automotive OEM	3	1,7%	270,37	8,1%	2.374,00	15,1%
Business Machines & Equipment	3	1,7%	11,74	0,4%	144,00	0,9%
Communications	3	1,7%	489,17	14,6%	131,00	0,8%
Medical Devices	3	1,7%	19,50	0,6%	141,00	0,9%
Pharmaceuticals	3	1,7%	21,91	0,7%	37,00	0,2%
Warehousing & Storage	3	1,7%	158,97	4,7%	282,00	1,8%
Transportation	2	1,1%	24,59	0,7%	56,00	0,4%
Aerospace	1	0,6%	1,91	0,1%	20,00	0,1%
RESTO DE SECTORES	23	12,9%	619,87	18,5%	2.630,00	16,7%
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.351,01</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.742,00</b>	<b>100,0%</b>

Sin embargo, la IED bruta recibida a se contajo un 3,7% respecto al semestre inmediato anterior, circunstan- cia que cabe con- textu- alizar en la exce- pcio- nal e- ntrad- a de f- lujos del úl- timo tri- meste

de r semestre  
20 del año debido a una operación puntual, siendo de este modo el principal inversor en España  
10, para ese periodo. El segundo mayor inversor fue Reino Unido (13,8%) del total y el tercero  
cer Luxemburgo (8,3%).

can El principal sector de inversión fueron las Telecomunicaciones con un 40,3% del total,  
os seguido de los Servicios Financieros (9,7% del total), y Fabricación de Productos Minerales  
a 1 No Metálicos (7,4%). Los demás sectores presentan una cuota sobre el total inferior al 4%.

3.0 Como se observa en la tabla 12, durante el primer semestre de 2011, el número de proyectos  
00 mil greenfield y de reinversión en España ascendió a 178, llevados a cabo por 144 empresas. Esta  
lon cifra supone una ligera disminución del 3,3% frente al número de proyectos ejecutados en el  
es mismo periodo del 2010, que ascendió a 184.

de Según FDI Markets, durante el primer semestre del 2011, la inversión en proyectos greenfield  
eur y reinversión en España alcanzó 3.351 millones de euros. Esta cifra es inferior a la obtenida  
os. en el mismo periodo de 2010, 4.028 millones de euros, un 17% menos.

Por Asimismo, dichos proyectos generaron un total de 15.742 puestos de trabajo, cifra que supone  
pa un descenso del 25,5% frente al dato del primer semestre del 2010, cuando la generación de  
is empleo alcanzó los 21.121 puestos de trabajo.

últi El principal sector receptor de proyectos greenfield en el primer semestre del 2011 ha sido  
mo Textil, con un 18,5% de los proyectos. Asimismo, ha sido el segundo sector en generación de  
, Fr empleo, con un 15,8%, tras Productos de consumo.

an Destacan los sectores de mayor valor añadido y de alto contenido tecnológico como receptores  
cia principales de los proyectos greenfield y de reinversión en España en el primer semestre del  
co año, que representaron el 34,3% de los proyectos anunciados y más del 54% de las inversiones  
nce estimadas.

ntr EEUU fue el primer país por proyectos realizados en España durante los seis primeros meses  
ó de 2011, con un 20% de los proyectos, seguido de Francia con el 19%, Alemania, 13%, Italia  
má con el 9% y Reino Unido con el 7%.

Si se analizan los proyectos por volumen de inversión estimado, se mantiene la misma  
tendencia que por proyectos. EEUU se mantiene como principal país inversor en España con un  
21% de las inversiones, seguido de Reino Unido y Francia con un 18% y 12% respectivamente.  
Por empleo generado, ocurre de nuevo lo mismo, los principales países vuelven a ser los  
países de la OCDE, donde Francia y EEUU ocupan las primeras posiciones con un 16% del  
empleo generado por sus proyectos greenfield en España durante el primer semestre del

año.  
Fuente: FDI Markets, 2011

### 5.3. EvOLUCIÓN DE LA IED DE ESPAÑA AL EXTERIOR (2009-2011)

La inversión desde España hacia el extranjero ha sido protagonizada por las empresas del sector financiero, muestra de la fortaleza que las mismas cuentan en la economía española e internacional. Este sector invirtió fundamentalmente en Reino Unido, Estado Unidos y Mexico, que concentraron el 75% de dicha inversión.

Otro sector relevante en la inversión española en el exterior es de de las telecomunicaciones, que en 2010 arrebató el segundo lugar al sector de la energía. Otros sectores como la fabricación de bebidas y los seguros ocuparon el cuarto y quinto lugar en el ranking respectivamente.

Por países de destino destaca la inversión española en los Países Bajos, si bien hay que tener en cuenta que también son utilizados por los inversores españoles como países de tránsito para sus inversiones en otros países finales. Le siguen en orden de importancia, Reino Unido, Estados Unidos, México y China. Cabe destacar aquí la fuerza con la que ha irrumpido China como destino de las inversiones españolas, debido fundamentalmente al fuerte crecimiento que sigue manteniendo este país a pesar de la crisis global y la apuesta que desde el gobierno español se ha realizado por la potenciación de este mercado, poniendo

en marcha programas específicos de apoyo al inversor español en China.

A lo largo de 2011, a pesar que la crisis económica y financiera sigue azotando España, se ha producido un crecimiento en la inversión neta recibida en torno a los USD 25.000 millones, lo que supone un incremento del 1,9% respecto a 2010, desmarcándose del fuerte crecimiento experimentado en el resto de Europa, pero presentando un ligero crecimiento positivo en una coyuntura económica que nos sigue siendo marcadamente adversa.

España se ha situado como la décimoquinta economía del mundo que más IED recibió en 2011 con una cuota de mercado del 1,65%. En la Unión Europea, España fue la octava economía con mayor volumen de inversión exterior recibida y una cuota del 6% sobre el total europeo.

Además, las operaciones de M&A en España crecieron un 99% en 2011, mientras que el volumen de inversión en proyectos greenfield se contraía en un 38,6%.

Una de las grandes operaciones de IED en el mundo en 2009 fue la compra de CEPSA por el fondo emiratí IPIC. El resto de grandes operaciones en las que España está involucrada son

de IED emitida, como la compra del banco polaco Zachodni por el Santander, la del banco turco Bankasi por el BBVA o la de teleco brasileña Vivo por Telefónica (predominio del sector financiero en la IED desde España, tal y como ya se comentó anteriormente).

Si establecemos como ejemplo la Comunidad Autónoma de Andalucía, que recibe inversión extranjera de diversos países como EEUU, Francia, Holanda, Israel, Finlandia, Alemania, Italia, Rusia, Canadá, Noruega, Suecia, Reino Unido, Japón o China, entre otros. A continuación, en la tabla 9.9. detallamos las compañías extranjeras situadas en dicha comunidad.

## 6. INSTITUCIONES y PROGRAMAS DE APOYO

### A LA IED

En el capítulo 2 se estudiaron en detalle los instrumentos de apoyo a la internacionalización de la empresa, desde las primeras etapas de la misma, cuando la empresa se plantea abrirse al mercado exterior o si la ayuda va encaminada a facilitar la Inversión Extranjera Directa, como cúlmén de dicho proceso.

El apoyo puede tomar multitud de formas, como facilitar información fiscal sobre un país determinado o el acceso de los productos fabricados a una feria internacional; también desde financiar viajes para una primera toma de contacto con un país y sector determinados, hasta financiar una buena parte de un proyecto de inversión. En este epígrafe trataremos algunos programas de apoyo a la IED, como ejemplo de medias de fomento y atracción de inversiones tomadas por distintos organismos.

Para facilitar el proceso de internacionalización, estos organismos, tanto públicos como privados, a nivel europeo, nacional, autonómico o local, crean unos programas de apoyo cuyo fin último es mejorar la competitividad de las empresas en el exterior.

### 6.1. APOYO A LA ENTRADA DE INVERSIÓN DIRECTA

El Gobierno español, a través de Invest In Spain, se centra en la atracción de la inversión directa a España. Esta plataforma informa sobre un completo sistema de ayudas e incentivos desarrollado por el Gobierno Central y el resto de Administraciones Públicas, con especial énfasis en el fomento del empleo indefinido, en la investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i), concretándose en:

- Incentivos para la formación, como el crédito asigando a empresas para la formación profesional de demanda, la contratación de ciertas categorías de trabajadores, que suponen para los empresarios importantes ahorros en costes laborales.
- Numerosos incentivos financieros, como las subvenciones a fondo perdido o los préstamos blandos, fiscales, para estimular la innovación, las mejoras tecnológicas y los proyectos de I+D en sectores que se consideran prioritarios por potencial de crecimiento y a su impacto en la economía española.
- Además, España como país miembro de la UE, tiene acceso a los programas de ayudas europeos destinados a regiones deprimidas, los cuales complementan los planes de desarrollo financiados por el Estado español.

Entre los incentivos relacionados con I+D se encuentra el desarrollo del Plan Nacional de I+D+i, que tiene entre sus objetivos situar a España en la vanguardia del conocimiento, promover un tejido empresarial competitivo. Las áreas de aplicación son, entre otras, la generación de conocimientos y capacidades científicas y tecnológicas, el claro fomento a la cooperación en I+D, el desarrollo tecnológico sectorial.

Está en marcha el Plan de Acción de Energías Renovables (PANER) 2011-2020, que ha elaborado el Plan de Energías Renovables en España (PER) 2011-2020 para desarrollar la

strat  
egia  
concr  
eta p  
ara n  
uestr  
o país  
s, as  
egur  
ando  
el s  
umin  
ietro  
eléct  
rico  
y res  
peta  
ndo  
el  
edio  
ambi  
ente.

anual d  
e Come  
rcio Int  
ernacio  
nal  
Ca  
pítulo 1  
: Entorn  
o Econó  
mico Int  
ernacio  
nal



El Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE) promueve entre otras, el programa Biomcasa, Geotcasa, Solcasa o Movele, destinado este último a fomentar los vehículos eléctricos.

En 2008 entró en vigor el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, con el Plan de Turismo Español 2008-2012 destinado a incrementar los beneficios por esta causa, mejorando la calidad y manteniendo un equilibrio socio-territorial.

Para apoyar a la PYME se encuentra el programa "InnoEmpresa" (2007-2013), con líneas de ayuda para la mejora en la capacidad innovadora de las empresas y ayudas para desarrollar proyectos a través de consorcios. También disponen de varias líneas ICO relacionadas con las PYMES, como la línea ICO-Inversión. Adicionalmente, se incentiva la iniciativa emprendedora y la creación de empresas con el Plan de Apoyo al Emprendimiento 2011, que establece avales y líneas de crédito para jóvenes emprendedores.

Respecto a los incentivos de la Unión Europea complementan los planes de desarrollo que ya financia el gobierno. Como instrumentos podemos encontrar el Banco Europeo de Inversiones, que apoya proyectos para el desarrollo de regiones desfavorecidas o de interés para varios Estados miembros de la UE. El Fondo Europeo de Inversiones, otorgando garantías de préstamos y gestionando participaciones en sociedades con rendes transeuropeas. Los Fondos Estructurales financian iniciativas públicas o privadas que conlleven mejoras estructurales en los Estados miembros de la UE, como el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y el Fondo Social Europeo (FSE). El VI Programa marco de Investigación

y Desarrollo tecnológico (7PM) para el periodo 2007-2013, y el programa Innovación/pyme gestionado por la Dirección General de la Empresa de la Comisión Europea con iniciativas a favor de la financiación empresarial.

En cuanto a los incentivos de las Comunidades Autónomas a la atracción de inversiones a su zona concreta, al componerse España de 17 Comunidades Autónomas y dos Ciudades Autónomas (Ceuta y Melilla), dichos incentivos son de diversa índole, destinados a contratación o formación de la mano de obra, de tipo financiero con avales, préstamos blandos, ayudas a la puesta en marcha de un negocio, a la inversión en activos o a la inversión en determinado sector, como el I+D.

Algunas Comunidades Autónomas españolas, además, tienen la consideración de Región de Convergencia 1º dentro de la Unión Europea, por lo que disponen de mayores incentivos comunitarios o se consideran Zona Franca. A continuación y, a modo de ejemplo se presenta un gráfico, (Figura 9.3), donde se distribuyen los Fondos Estructurales entre las distintas Comunidades Autónomas en función de su prioridad.

Figura 3. Fondos Estructurales.



Fuente: <http://www.investinspain.org> (última entrada, febrero 2012).

#### Recuadro 6. Incentivos de la comunidad autónoma andaluza.

##### Incentivos a la Innovación y al Desarrollo Empresarial

La Agencia IDEA es el centro coordinador de los incentivos a la creación de empresas e innovación promovidos por la Junta de Andalucía. Único gestor para agilizar la tramitación de las solicitudes de incentivos. Las ayudas pueden alcanzar hasta un máximo del 60% del importe incentivable.

El plazo máximo para resolver y notificar la resolución del procedimiento es de 2 meses. En caso de ser aprobada y una vez realizada la inversión y/o gasto, tras presentar los justificantes de pago en la Agencia IDEA, se resuelve el pago de los incentivos en un plazo máximo de 3 meses.

Destinatarios:

- Empresas con establecimiento operativo en Andalucía.
- Preferentemente PYMES.
- Las agrupaciones, asociaciones de empresas y fundaciones que tengan relación con el ámbito empresarial.
- Industrias extractivas.

Se apoya de manera especial a los sectores considerados estratégicos: Aeronáutico, Agroindustrial, Biotecnología, Energético y Medioambiental, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Metalmeccánico, Sectores Emergentes e Industrias Culturales.

Tipos de incentivos:

anual d  
e Come  
rcio Int  
ernacio  
nal  
Ca  
pítulo 1  
: Entorn  
o Econó  
mico Int  
ernacio  
nal



- Incentivos directos a fondo perdido.
- Incentivos reembolsables.
- Bonificaciones de tipo de interés.
- Préstamos participativos.
- Capital riesgo.
- Préstamos con fondos del Banco Europeo de Inversiones BEI.
- Avaes.

La aportación del beneficiario nunca será inferior al 25% de la inversión, salvo en los proyectos de I+D.

Proyectos incentivables:

- Proyectos de Creación.
- Proyectos de Modernización de Empresas.
- Proyectos de Cooperación Competitiva de las Empresas.
- Proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación Empresarial (I+D+i).

Cabe destacar que los proyectos de I+D+i deben ser realizados en colaboración con un equipo de investigación que participe al menos en un 15% de las actividades. La duración máxima de los proyectos será de 3 años, revisable excepcionalmente.

Ayuda a la Creación de Empleo y la Formación de Trabajadores

En Andalucía existen diferentes programas de ayudas para fomentar la creación del empleo estable y la formación del trabajador.

En el caso de un inversor extranjero con proyecto de constitución de una planta industrial en Andalucía, los programas a los que podrían acogerse serían los siguientes:

Programas de Creación de Empleo:

- Con carácter general y para todo el territorio andaluz, se establecen ayudas de entre 3.000 y 4.750 Euros por cada contrato indefinido. Asimismo se presta especial atención a zonas con dificultades socioeconómicas, donde las ayudas pueden alcanzar hasta 15.390 Euros por contrato.

Programas de Formación:

- Programas de Formación Ocupacional. Vinculado a compromisos de contratación, este programa tiene por objetivo promover la inserción laboral de las personas desempleadas, facilitando su adecuación a las necesidades concretas del mercado de trabajo.

- Acciones complementarias a la Formación Continua.

Existen ayudas para proyectos que tienen como finalidad el desarrollo de acciones de investigación, de estudios de carácter multisectorial, de productos y herramientas innovadores relacionados con la formación continua y de acciones de evaluación de la misma.

<http://www.investinspain.org> (febrero 2012)

## 6.2. APOYO A LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR

En este subepígrafe estudiaremos, brevemente, algunas líneas de promoción de IED para compañías con sede en España. Para aquellas empresas que se encuentran en procesos

avanzados de internacionalización existen diversos instrumentos de apoyo a su implantación en el exterior facilitándole, en su caso, la búsqueda de socios. Para su explicación, distinguiremos los instrumentos en función de su patrocinador y si un programa concreto tiene suficiente entidad y es cofinanciado por varios organismos, lo trataremos de forma

diferenciada.

Trataremos, a modo de ejemplo, algunos incentivos provenientes de la Administración Central y de algún otro organismo español, aunque desde la Unión Europea también se ofrecen incentivos a todos los Estados Miembros, no sólo a las compañías con sede en España.

Administración española

El Estado español, a través de la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio: del Ministerio de Economía y determinadas empresas públicas, colabora en multitud de programas e instrumentos de financiación, como la línea de internacionalización del ICO o en las actuaciones de la Compañía Española de Financiación

al Desarrollo (COFIDES).

COFIDES, opera para financiar proyectos de inversión en países emergentes o en desarrollo con cargo a sus propios recursos. De esta forma, ofrece productos financieros como

participaciones en capital de la compañía que se crea en el país receptor, instrumentos próximos al quasi-capital (préstamos de coinversión subordinados a resultados, participativos o convertibles en acciones), préstamos a la empresa que se crea o al inversor español, préstamos multiproyecto. En cuanto a las líneas de promoción exterior, son gestionadas por COFIDES:

- Línea de internacionalización del ICO y del Ministerio de Economía y Hacienda, con préstamos a autónomos y PYMES, avales de una Sociedad de Garantía Recíproca para financiar activos fijos o por necesidades puntuales de liquidez para la salida al exterior, financiación a inversiones productivas de más de 15 millones de € o financiación estructurada para proyectos que representen más de 20 millones de €.

- FLEX (Fondo para inversiones en el exterior), y FONPYME (Fondo para Operaciones de

ienen com o finalid tanto la me jora de la s co mpet encia s y cu alific acion es  
 n yers  
 or de  
 rap y  
 esta  
 zar un  
 esta  
 anas  
 omo  
 la ac  
 tualiz  
 ación  
 y es  
 pecia  
 lizaci  
 ón p  
 rofesi  
 onal  
 de lo  
 s tra  
 baja  
 dore  
 s  
 n los  
 epígr  
 os de  
 esta  
 línea  
 de  
 finan  
 ciam  
 to.  
 cupa  
 dos,  
 cualq  
 uiera  
 que  
 sea  
 el se  
 ctor  
 o ra  
 ma d  
 e act  
 ivida  
 d en  
 que  
 el  
 FINE  
 C (Lí  
 nea d  
 e Fin  
 ancia  
 ción  
 de In

versione  
s en el Se  
ctor de l  
as Energ  
ías Reno  
vables),  
bajador  
presta s  
ios.

anual de Co  
mercio Intern  
acional

Capítulo 1  
: Entorno Eco  
nómico Inter  
nacional

M

- FINCONCES (Línea de Financiación de Inversiones en el Sector de Concesiones de Infraestructuras).

- Líneas países.

#### Recuadro 7. Caso Befesa Qingdao, S.L.

Promotor: Befesa Agua, S.A.U.

Actividad: Construcción y explotación de planta desaladora

Sector: Abastecimiento de agua

Producto: Capital

Inversión total: 134,7 millones de euros

Recursos: FIEX (COFIDES)

China cuenta con tan solo el 7% de los recursos hídricos del planeta para abastecer al 20% de la población mundial, lo que convierte en todo un reto el poder garantizar agua potable a la totalidad de sus habitantes. Más de la mitad de las 661 ciudades chinas sufre restricciones periódicas de suministro y, de ellas, más de 100 se enfrentan a problemas graves de abastecimiento de agua. Según el Banco Mundial, en un tercio de los ríos chinos la contaminación ha alcanzado tales niveles que su agua no puede utilizarse ni siquiera para usos industriales. Por lo tanto, el mercado de la desalación china es aún emergente y

existen claras perspectivas de que adquiera una gran dimensión en los próximos años, lo que supone un importante reto para España como líder mundial en desalación por ósmosis inversa.

Dentro de este contexto caracterizado por grandes oportunidades de crecimiento y expansión, la sociedad BEFESA AGUA, líder en el mercado español de desalación, ha acometido un nuevo proyecto de inversión consistente en la construcción y explotación de una planta para la desalación de agua de mar en Qingdao (China) por un periodo de 25 años, bajo la modalidad de DBOO (Design, Build, Own and Operate). Con una capacidad de 100.000 m<sup>3</sup> diarios, la planta se destinará al suministro de agua potable.

El volumen de inversión total del proyecto asciende a unos 134,7 millones de euros, de los que el 30% se aportará en forma de capital y el restante 70% corresponderá a deuda. Con un compromiso máximo de 6,7 millones de euros a través de recursos del FIEX, COFIDES tendrá una participación última del 17% en la sociedad de proyecto.

Se trata del primer gran proyecto de desalación de agua de mar destinado al consumo humano en China, y el primero de desalación en el mundo que se financia mediante bancos locales chinos bajo el esquema de Project Finance. La

Nacional Chino.

BEFESA AGUA es una empresa tecnológica internacional, especializada en la generación y gestión del agua, que promueve, diseña, construye y opera infraestructuras para el ciclo integral de este recurso. Pertenece íntegramente a la cabecera del grupo de negocio de Servicios Medioambientales de Abengoa, Befesa Medio Ambiente. Los más de 60 años de experiencia de la compañía,

junto con la inversión permanente en I+D+i, hacen que en la actualidad sea una de las empresas con mayor capacidad instalada o contratada a nivel mundial,

posicionándose en una situación privilegiada para abordar el mercado de abastecimiento de agua. BEFESA AGUA se encuentra presente en 16 países y

dispone actualmente de concesiones y contratos de operación y mantenimiento de grandes plantas de desalación, repartidos entre España, Norte de África,

India y China, que permitirían abastecer a cerca de 8 millones de habitantes.

<http://www.investinspain.org>

(último acceso febrero 2012)

Directamente de la Secretaría de Estado dependen:

- Proinvex, programa de grandes inversiones en el exterior.
- FIEM (Fondo para la Internacionalización de la Empresa).
- Acuerdos de conversión de deuda en inversiones.

Adicionalmente, utiliza como instrumento de apoyo a las inversiones directas en el exterior,

los seguros de inversiones, concertados con la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE), del Grupo CESCE. Esta empresa, Agencia del Estado para el fomento de la exportación, asegura los riesgos políticos y extraordinarios a los que están sometidas las inversiones de las empresas españolas en los mercados exteriores, como tendremos ocasión de estudiar en el capítulo siguiente. Pueden conseguirse coberturas individuales para una operación en concreto o pólizas multipaís.

Los acuerdos de conversión de deuda externa en inversiones, por su parte, son instrumentos

de gestión de deuda de que dispone la Administración española y consiste en acuerdos bilaterales entre España y ciertos deudores soberanos extranjeros, por los que se convierte, una parte de la deuda que estos países mantienen con España, en financiación en moneda local a proyectos de inversión empresarial con naturaleza tanto privada como pública.

Un programa de conversión de deuda en inversiones privadas supone la transformación

de la obligación de pago por el país deudor en inversiones realizadas por empresas del país acreedor. Actualmente se encuentran en vigor programas con Guinea Ecuatorial y con Marruecos. El proceso es el siguiente:

1. El Estado español vende la deuda nominada en euros, a un precio inferior a su valor

po viene impulsado por un Plan de la

Industria Desalinizadora respaldado por el Comité de Desarrollo y Reforma

2. El inversor revende la deuda al Estado deudor a un precio ligeramente superior al que él ha pagado, haciéndose efectiva la venta en moneda local, lo que es ventajoso para

d  
el  
nor  
te  
de  
Chi  
na.  
Co  
n u  
n el  
eva  
do  
int  
eré  
s e  
str  
até  
gic  
o e  
n e  
l m  
arc  
o d  
e e  
stí  
mu  
lo  
g

lob  
al  
de  
la  
eco  
no  
mí  
a c  
hin  
a,  
el  
pro  
yec  
to

ambas partes. A este precio se le denomina tipo de redención o precio de recompra.

3. El importe de la venta de la deuda, que le irá ingresando periódicamente el Estado deudor, lo debe utilizar el inversor en financiar los gastos locales del proyecto concreto en dicho país.

Un programa de conversión de deuda en inversiones públicas está a disposición tanto de las empresas españolas como de las ONG. En este caso se suele producir una condonación total de la deuda, mediante el siguiente proceso:

1. Se firma el acuerdo de conversión de deuda entre ambos Estados.
2. Se condona la deuda a cambio de la constitución, por parte del país deudor, de un fondo por el contravalor en moneda local de la deuda, cuyos recursos se dedicarán a proyectos de desarrollo o de interés social en dicho país.
3. Periódicamente, por tanto, el país prestatario debe traspasar la devolución parcial

de la deuda a dicho fondo, cuya utilización será en la lucha contra la pobreza y el subdesarrollo. En otro caso, la condonación no sería efectiva.

En vigor, hay multitud de programas con diversos países, así se encuentran implicados Bolivia, Perú, Guinea Ecuatorial, Marruecos, Ecuador, Honduras, Paraguay, Tanzania, Senegal o Ghana, entre otros.

Recuadro 8. Conversión de deuda externa en inversión.

#### Programa de Conversión de Deuda Externa de Tanzania frente a España en Inversiones Públicas.

El 12 de enero de 2011 en Madrid y el 28 de enero de 2011 en Dar es Salaam se firmó el Programa de Conversión de Deuda por inversiones públicas de Tanzania frente a España.

Objetivo.

Contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social en Tanzania a través de proyectos de inversión pública en el país.

Proyectos y sectores financiados.

De conformidad con las prioridades presentadas por las autoridades tanzanas, se financiarán proyectos de inversión pública en los sectores de educación, sanidad y agua, que impliquen la participación de empresas u ONGs tanzanas y/o españolas.

y es la que se dedicará a financiar los proyectos señalados.

Administración de los fondos del Programa.

El Comité Binacional Tanzania-España se encarga de establecer las prioridades de financiación, estudiar y aprobar los proyectos financiados y supervisar la correcta utilización de los fondos. En esta tarea, el Comité Binacional está asesorado por un Comité Técnico en el que se prevé la participación de la sociedad civil española.

Ejecución de los proyectos.

Los proyectos financiados con cargo a este Programa se licitarán entre empresas u ONGs tanzanas y/o españolas.

Duración del Programa.

La vigencia del Programa se extiende hasta la plena utilización de los fondos

<http://www.minhap.gob.es>

(acceso febrero 2012)

Recuadro 9. Conversión de deuda externa en inversión.

CONVOCATORIA (extracto)

LICITACIÓN PÚBLICA Nº LP-30-07-2011

PROYECTO: "ADQUISICIÓN DE EQUIPAMIENTO PARA EL ÁREA DE IMAGENOLÓGIA DEL HOSPITAL MANUEL DE JESÚS RIVERA, LA MASCOTA"

1. EL Ministerio de Salud (MINSAL), entidad adjudicadora a cargo de realizar la contratación mediante el procedimiento de Licitación Pública, según Resolución No. 282-2011 de la Máxima autoridad, en el seguimiento al

Programa Anual de Contrataciones 2011, invita a todas aquellas Empresas,

Instituciones y organizaciones no gubernamentales de desarrollo de España y Nicaragua, incluidas las nicaragüenses con participación española, de conformidad al Programa de Conversión de Deuda de Nicaragua frente a España, interesadas en presentar ofertas selladas para la "Adquisición de Equipamiento para el Área de Imagenología del Hospital Manuel de Jesús Rivera, La Mascota", debidamente autorizadas para ejercer la actividad comercial en su país y con un representante local, sea Residente

uantí  
a del  
Prog  
rama  
.  
Naci  
onal,  
debi  
dam  
ente  
inscri  
to en  
el R  
egist  
ro C  
entra  
l de  
Prov  
eedo  
res  
I vol  
ume  
n tot  
al de  
deu  
da co  
ndon  
ado  
medi  
ante  
este  
Prog  
rama  
de C  
onve  
rsion  
el Mi  
nister  
io de  
Haci  
enda  
y Cr  
édito  
Públ  
ico,  
quien  
deb  
era p  
resen  
tar el  
scien  
de a  
1597  
67 d  
blare  
s US  
A (de  
uda  
deriv  
ada d  
e cre  
ditos  
FAD).  
ertifi  
cado  
de I  
nscri  
pcio  
h del  
Regi  
stro  
Cent  
ral d  
e pr  
ovee  
dore  
s o b

El servicio de la deuda citada. A su vez, Tanzania ingresa el 40% del total del principal de la deuda incluida en el Programa de Conversión, más los intereses correspondientes, en un Fondo de Contravalor en moneda local y se procede a la condonación directa del servicio de la deuda restante. La cantidad ingresada en este Fondo de Contravalor ascenderá a 6.387.292,20 Dólares USA

- nicaraguacompra.gob.ni adjunto a su oferta.
- 2. La fuente de recursos para la financiación de este proyecto es el Programa de Conversión de Deuda de Nicaragua frente a España.
- 3. Los bienes objeto de esta contratación deberán ser entregados en las

h

ojo de dicho Registro Impresario de Internet, a través del portal www.

1100% del

instalaciones del Hospital Manuel de Jesús Rivera, La Mascota.

4.El plazo máximo para la entrega de los bienes no debe superar los doscientos (200) días calendarios, después de firmado el contrato y efectuada la notificación correspondiente.

<http://www.minhap.gob.es>  
(acceso febrero 2012)

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

El ICEX ofrece distintos servicios a la empresa, que desee acometer una inversión o cooperación empresarial en el exterior, de tipo informativo, promocional o de apoyo a proyectos concretos.

En el área informativa mantiene el programa de asesoramiento de inversiones, de tipo legal, fiscal y laboral aplicable en los países donde desean invertir las pymes.

Entre las actividades de promoción de inversiones, el ICEX realiza periódicamente foros de inversión y cooperación empresarial que se instrumentan en la organización de entrevistas

cara a cara entre empresarios españoles y potenciales socios extranjeros. En los encuentros empresariales se estrechan las relaciones bilaterales y el desarrollo de acuerdos de inversión

conjunta.

Otra actividad promocional son los programas de acompañamiento empresarial que persiguen fomentar el desarrollo de la cooperación empresarial entre pymes españolas y socios locales en el extranjero de su misma dimensión y sector.

En el caso de proyectos en el exterior, existe el Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI) que se centra en las fases de preparación y puesta en marcha del negocio en el exterior. Este programa cubre parte de los costes en los que incurre una empresa al establecerse en

el exterior, como viajes y minutas de consultores o expertos.

Adicionalmente, existe un programa de apoyo a proyectos de ingeniería y consultoría que abarca viajes de asistencia técnica y fondos de ayuda integral a dichos proyectos.

Instituto de Crédito Oficial (ICO)

El ICO establece una serie de líneas de financiación directas, relacionadas con la internacionalización de las empresas españolas o residentes. Con estas líneas financia

proyectos e inversión de empresas españolas en el exterior que contribuyan al desarrollo económico y social de sectores como infraestructuras, telecomunicaciones, transporte, energía y medio ambiente. En estos casos, el ICO concede el préstamo y asume el riesgo.

El siguiente punto vertebrador del tema consiste en la explicación de los posibles motivos estratégicos que puede tener una compañía para buscar una salida al exterior, centrándonos en los motivos estratégicos particulares de España como país receptor de IED y de cada una de sus Comunidades Autónomas, ofreciéndose información de datos macroeconómicos, sectoriales o programas de apoyo a dicha inversión.

Los siguientes epígrafes se destinan al estudio de la evolución de la IED a nivel mundial, por regiones y a nivel particular español, desde todas las perspectivas, se estudian los flujos de caja de entrada y de salida, se diferencian las fusiones y adquisiciones o los nuevos proyectos greenfield, se estudian los países implicados y por sectores estratégicos, dando unas pinceladas del impacto en nuestra economía, con la generación de empleo. Por último, se tratan brevemente algunos programas de apoyo a esa IED.

El capítulo consta de diez recuadros, el primero consiste en una noticia de interés, como es la IED china en España, que abre el capítulo y, le siguen intercalados en el texto, seis casos prácticos de estudio de compañías extranjeras que ha completado con éxito su IED en España, así como información relevante relacionada con la temática. También ofrece

tres figuras clarificadoras y doce tablas, en las que se relacionan países, compañías o datos financieros oficiales suministrados por la UNCTAD, OCDE o el Banco de España.

## CASO PRÁCTICO FINAL

Caso práctico 3M

3M es reconocida como una de las empresas más innovadoras del mundo, y cuenta

con una base tecnológica altamente diversificada que le permite ser líder en distintos mercados como salud, consumo y oficina, industria y transporte, sistemas ópticos, electrónica, etc.

La empresa tiene unos 650 empleados en España, de los cuales alrededor de un 5

por ciento se dedican a actividades de I+D. Esas actividades de I+D se concentran especialmente en productos de abrasivos para el hogar y la industria (en conexión con las actividades manufactureras en la fábrica de Rivas) y, más recientemente,

energías renovables e infraestructuras (de acuerdo con las fortalezas tecnológicas nacionales). Dentro de infraestructuras, los proyectos de I+D abarcan seguridad en

el tráfico, eficiencia energética, construcción y señalización vial, entre otros. En el campo de las energías renovables, la I+D se centra en la energía solar.

3M realiza sus actividades de I+D en distintos puntos de España, y cada vez en

mayor medida a través de la colaboración con otras empresas y universidades. En cuanto a empresas, lo más destacable es la colaboración con Telefónica para el

, 3 egar a

Entender el fenómeno de la Inversión Extranjera Directa (IED), concepto esencial de cara  
a definir una inversión como directa y no en cartera, se procede a explicar brevemente el  
proceso de globalización y la crisis actual que sufre la economía, así como las teorías sobre  
internacionalización que se relacionan con una Inversión Directa.

Solar de la Universidad Politécnica de Madrid, tanto a través de proyectos conjuntos  
como mediante la contratación de servicios de asesoramiento tecnológico y el uso  
ocasional de sus instalaciones. Se trata de un centro de gran prestigio internacional,  
que ha atraído la atención de la matriz de 3M, de tal forma que se considera una  
colaboración estratégica para el grupo.

ora  
co  
n e  
l In  
stit  
uto  
de  
En  
erg  
ía  
Est  
e c  
apí  
tul  
o s  
e c  
ent  
ra  
en  
el f  
om  
ent  
o y  
at  
rac  
ció  
n d  
e i  
nv  
ers  
ion  
es  
a E  
sp  
añ  
a.  
Par  
a ll

En segundo lugar, en el campo de la iluminación de túneles, 3M España colabora

con la Escuela de Óptica de San Blas de la UCM y, en tercer lugar, en el ámbito de la seguridad vial, colabora con la Universidad de Alcalá, lo cual ha dado lugar al desarrollo de nuevos sistemas para la evaluación de la seguridad vial muy

innovadores. Más recientemente, 3M firmó un convenio en 2010 con el Parque de

la Innovación La Salle de Madrid para la investigación y difusión de conocimiento en el ámbito del "diseño universal", así como un acuerdo de colaboración en I+D

con la Universidad Carlos III de Madrid.

Además de sus actividades de I+D, 3M apoya la I+D en España en general a través de la Fundación 3M, constituida en el año 2000. La labor de la Fundación 3M se centra en la colaboración con universidades para la formación de investigadores

y profesionales. Un ejemplo son los premios a la innovación de la Fundación 3M,

desarrollados conjuntamente con las universidades de Alcalá, Valencia, Valladolid

y Zaragoza. La Fundación 3M también aporta financiación a la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Alcalá de Henares.

Según el ejecutivo de 3M entrevistado para este estudio, a pesar de los esfuerzos

realizados en años recientes por ampliar el mandato de I+D de 3M España, "en estos momentos es especialmente difícil ganar posiciones porque toda la atención

está puesta en Asia". Considera que la financiación pública a proyectos de I+D es

importante, más allá de la cuantía, "porque contribuye a dar más relevancia al proyecto y nos sirve para captar la atención de la matriz".

ICEI - Invest In Spain (2011)

## CUESTIONES A DEBATE

1.- 3M realiza su IED en España mediante una vía ¿adquisición, proyecto greenfield, joint venture, ..? Determínela y explique el proceso seguido.

2.- ¿Por qué la compañía ha realizado sus actividades de I+D en España? ¿Y en las comunidades autónomas Madrid, Cataluña y Navarra? En definitiva, sus motivos estratégicos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS y

### WEBGRÁFICAS

Analistas Financieros Internacionales (2011): "La IED española en 2010", Informe Semanal (SAIE), nº 351, 21 de junio de 2011.

Cateora, P (1995): Marketing Management, Prentice-Hall Internacional, Inc.

Chusma y Wakefield (2010): European City Monitor.

Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE, 2008): Informe "España y la innovación extranjera". Relaciones Internacionales 2007.

Consejo Superior de Cámaras de Comercio (CSCC) e Instituto de Comercio Exterior (ICEX)

(1999): Curso Superior: Estrategia y gestión del comercio exterior. Comunidad Europea,

Fondo Social Europeo, Egraf S.A.

Contractor, F.J. (1984): "Choosing between direct investment and licensing: Theoretical considerations and empirical test", Journal of International Business Studies, nº 15, primavera, pp. 167-188.

Czinkota, M.R.; Ronkainen, I.A. y Moffett, M.H. (1999): International Business, Harcourt Brace College Publishers.

Daniels, J.D. y otros (2004): Negocios internacionales: ambientes y operaciones, Pearson Educación, México.

Deloitte (2011): Impacto macroeconómico del sector solar termoeléctrico en España. Protermosolar, octubre.

Díaz Mier, M. A. (2003): Negocios internacionales, Pirámide, Madrid.

Dirección de Estrategia y Desarrollo (2011): Nota sobre datos IED recibida y proyectos greenfield en el 1er semestre de 2011, Invest In Spain, septiembre.

Dunning, J.H. (1988): "The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions", Journal of International Business Studies, nº 9, primavera, pp. 1-32.

Durán, J. y Lamothe, P. (1986): Gestión financiera internacional de la empresa, Instituto de

solar  
o la i  
lumi  
nació  
n de  
túnel  
es, ¿s  
on c  
onsi  
dera  
das e  
strat  
égica  
s par  
a Esp  
aña?

lanifi  
cació  
n Co  
ntabl  
e.

4.- P  
osibl  
es ay  
udas  
e inc  
entiv  
os de

que  
se ha  
podi  
do b  
enefi  
ciar 3

M pa  
ra re  
aliza  
r su i  
nvers  
ión

urán,  
J. (1  
990):  
Estra  
tegia  
y eva

luaci

ón as en la de creación de competencias y mayor valor añadido a nivel internacional.

la l 6.- Beneficios e inconvenientes de esta IED para los siguientes actores:

- DE, - La economía española.
- IC - La compañía 3M.
- EX, - La economía estadounidense, como origen de la inversión.
- M
- adr

id. 7.- ¿Qué opinión le merecen las palabras del ejecutivo entrevistado de 3M del último párrafo?

Eiteman, D.K.; Stonehill, A.I. y Moffet, M.H. (2000): Las finanzas en las empresas multinacionales, 8ª edición, Prentice Hall, Méjico.

Financial Times (2011): "Global MBA ranking 2010".

Fondo Monetario Internacional (FMI, 2011): World Economic Outlook Database, 2011.

Fondo Monetario Internacional (FMI, 2012): World Investment Report, 2011.

HSBC Bank International (2011): Export explorer survey 2010.

ICEI (Instituto Complutense de Estudios Internacionales), Universidad Complutense de

urá n, 1). Est rat. egi a y eco no mi, a d e la e mp res a mu tin aci on al. Pir ám ide M adr id. 5.- Im po rta nci a r eal de la col ab ora ció n c on otr as em pre sas y u niv ers ida des es pa ñol

Madrid (2011): La colaboración de Empresas extranjeras innovadoras en España, Invest In Spain.

International Monetary Fund (1993): Balance of Payments Manual: Fifth Edition. FMI, Washington, D.C.

Johanson, J. y Wiedersheim, P.F. (1975): "The internationalization of the firm. Four Swedish cases", Journal of Management Studies, octubre, pp. 305-322.

Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977): "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", Journal of

International Business Studies, vol. 8, nº 1, primavera- verano, pp. 23-32.

Johnson, G. y Scholes, K. (2000): Dirección estratégica, Prentice Hall, D.L., Madrid.

Kozikowski, Z. (2001): Finanzas internacionales. Mc Graw Hill.

Martín, J.L. y Téllez, C. (2006): Finanzas Internacionales, Thomson, Madrid.

Ministerio de Economía y Competitividad, gobierno de España (2012): "Nota sobre la IED en el mundo y en España en 2011, según informe UNCTAD", Invest In Spain.

Muñoz Guarasa, M. (1999): La inversión extranjera en España: factores determinantes, Civitas, Madrid.

Organisation for Economic Co-operation and Development (1996): Detailed Benchmark Definition of Foreign Direct Investment: Third Edition, OCDE, París.

Rugman, A.M. (2011): Internationalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature, Review of World Economics, Volume 107.

Solnik, B. (1995): Inversiones Internacionales, 3ª edición, Addison-Wesley Iberoamericana.

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development, 2012): World Investment Report 2011, UNCTAD.

Vernon, R. (1979): "The product cycle hypothesis in a new international environment", Oxford Bulletin of Economics and Statistics, vol. 41, noviembre, pp. 255-267.

Wrana, J., Álvarez, O. y Martín, J.M. (2011): "España y la atracción de IED tras la crisis", XIII Reunión de Economía Mundial.

Direcciones en Internet:

<http://www.bancomext.com>

<http://www.bde.es>

<http://www.camaras.org>

<http://www.cofides.es>

<http://www.cscamaras.es>

<http://www.el-exportador.com>

<http://www.europa.eu.int>

<http://www.expansion.com>

<http://www.extenda.es>

<http://www.globalmarketing.es>

<http://www.guiafc.com>

<http://www.icex.es>

<http://www.ico.es>

<http://www.investment inspain.org>

<http://www.minhap.gob.es>

<http://www.oecd.org>

<http://www.ppxc.com>

<http://www.programasue.info>

<http://www.subcont.com>

<http://www.unctad.org>



