

# Contenido

Agradecimientos .....	xiii
Perfil profesional del autor .....	xv
Prólogo .....	xvii

## PARTE I. DEPARTAMENTOS DE EXPORTACIÓN

<b>1. GRUPOS DE EXPORTADORES .....</b>	<b>3</b>
1.1. Introducción .....	3
1.2. Empresas grandes y pequeñas a nivel exportador .....	6
1.3. Casuística en el inicio de las exportaciones .....	7
1.4. El departamento de exportación dentro de la empresa .....	9
1.5. Exportar agrupados. Alianzas estratégicas .....	10
1.5.1. Formas de financiación .....	12
1.5.1.1. ICEX. Consorcios de exportación .....	12
1.5.1.2. COPCA. Grupos de exportadores .....	13
1.5.2. El plan financiero .....	13
1.5.2.1. Consorcio «N». Hipótesis de trabajo .....	14
1.5.2.2. Consorcio «F». Hipótesis de trabajo .....	14
1.5.2.3. Consorcio «Y». Hipótesis de trabajo .....	14
1.5.3. Análisis del coste de la estructura .....	15
1.5.3.1. Referente a la contratación de un gerente .....	15
1.5.3.2. Referente al alquiler de locales .....	15
1.5.3.3. Referente al coste de promoción .....	16
1.5.3.4. Referente a los costes totales .....	16
1.5.3.5. Referente al número de empresas .....	17
1.5.4. La aportación de capital .....	17
1.5.5. Reparto de beneficios .....	19
1.5.6. Análisis de la cuenta de explotación .....	20

1.6.	Metodología del promotor para la construcción de un grupo de exportadores . . . . .	20
1.6.1.	Sistemática del trabajo . . . . .	20
1.6.2.	Tipología de las empresas . . . . .	21
1.6.2.1.	Empresas pequeñas y medianas . . . . .	21
1.6.2.2.	Empresas grandes . . . . .	22
1.6.3.	Resumen del día de las labores de promoción de grupos de exportadores . . . . .	22
1.6.4.	Futuro de las alianzas estratégicas en España . . . . .	23
	Preguntas para el debate . . . . .	25
	Preguntas tipo test . . . . .	25
<b>2.</b>	<b>DEPARTAMENTOS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS . . . . .</b>	<b>29</b>
2.1.	Departamentos de exportación dentro de la empresa. Pasos posteriores a las estructuras compartidas . . . . .	29
2.1.1.	Organigrama transitorio . . . . .	29
2.1.2.	Organigrama final . . . . .	31
2.1.3.	Patologías observadas en los departamentos de exportación . . . . .	35
2.2.	Estrategias de implantación multinacionales . . . . .	36
2.2.1.	Estructuras internacionales para grandes empresas . . . . .	38
2.3.	Análisis de las ventajas comparativas del tejido industrial español . . . . .	42
2.3.1.	Las empresas del sector editorial . . . . .	42
2.3.2.	El análisis del sector perfumería . . . . .	43
2.3.3.	El análisis del sector del automóvil . . . . .	44
2.3.4.	El sector de las agencias de publicidad . . . . .	44
2.3.5.	En lo referente al sector textil . . . . .	44
2.3.6.	El sector farmacéutico . . . . .	45
2.3.7.	Las empresas de formación . . . . .	45
2.3.8.	En el sector bancario . . . . .	45
2.3.9.	En el sector asegurador . . . . .	46
	Preguntas para el debate . . . . .	46
	Preguntas tipo test . . . . .	46

## **PARTE II. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN**

<b>3.</b>	<b>PROMOCIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIOS . . . . .</b>	<b>51</b>
3.1.	Estimación de las cifras de ventas para una empresa . . . . .	51
3.1.1.	Marketing internacional. Nuevos mercados . . . . .	54
3.2.	Promoción 10 por 100 de la cifra de ventas . . . . .	54
3.2.1.	Destino de los recursos de promoción . . . . .	54

3.2.2.	Diseño de una campaña de promoción equilibrada . .	56
3.2.2.1.	Empresas de productos de consumo. Empresas de servicios . . . . .	56
3.2.2.2.	Limitaciones legales <i>versus</i> la búsqueda de efectividad . . . . .	57
3.2.2.3.	Desequilibrios frecuentes en los <i>mix</i> de promoción . . . . .	57
3.2.3.	<i>Mix</i> de promoción y asignación de recursos humanos	58
3.3.	Marketing de servicios . . . . .	58
3.3.1.	La intangibilidad . . . . .	58
3.3.2.	El departamento de marketing en las empresas de servicios . . . . .	59
3.3.3.	<i>Check list</i> de las acciones o actitudes del departamento de marketing de servicios . . . . .	61
3.3.4.	Estrategias de motivación de personas . . . . .	61
	Preguntas para la reflexión . . . . .	63
	Preguntas tipo test. . . . .	64

**4. LA IMAGEN DE MARCA DE UN PAÍS. INCIDENCIA EN LA NEGOCIACIÓN Y EN LAS ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO . . . . . 67**

4.1.	La imagen de marca de un país . . . . .	67
4.1.1.	La actitud del departamento de marketing frente a una imagen determinada . . . . .	68
4.2.	La imagen de España . . . . .	69
4.2.1.	La imagen de España en Estados Unidos . . . . .	69
4.2.2.	La imagen de España en Europa . . . . .	70
4.2.3.	La imagen de España después de los Juegos Olímpicos de Barcelona . . . . .	71
4.3.	La imagen de marca de un país. Fórmulas matemáticas para el análisis . . . . .	72
4.4.	Estrategias de negociación internacional . . . . .	76
4.5.	Posicionamiento después de determinar la imagen de marca .	78
	Preguntas para el debate . . . . .	81

**PARTE III. REDES COMERCIALES INTERNACIONALES Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

<b>5.</b>	<b>REDES DE REPRESENTANTES PROPIAS . . . . .</b>	<b>85</b>
5.1.	Determinantes de la estructura de un canal de distribución . .	85
5.1.1.	Configuración de distintos canales de distribución posibles . . . . .	86
5.2.	La función del agente comercial . . . . .	87
5.2.1.	Criterios para la selección de un agente internacional .	88

5.2.2.	Representante por zonas geográficas o por concentraciones industriales. Segmentación . . . . .	90
5.3.	El contrato de representación . . . . .	91
5.3.1.	La negociación del contrato con el agente . . . . .	92
5.3.1.1.	Sector geográfico de la clientela. Redes grises. Exclusividad. Clientes especiales . . . . .	92
5.3.2.	Naturaleza de la operación comercial . . . . .	95
5.3.3.	Porcentaje de comisión. Aspectos fiscales y contables . . . . .	97
5.3.4.	Duración del contrato . . . . .	98
5.3.5.	Jurisdicción competente. Arbitrajes . . . . .	98
5.3.6.	Cláusulas adicionales . . . . .	99
5.4.	Modelo de contrato para la designación de un representante exclusivo en el extranjero . . . . .	100
5.4.1.	Modelo en francés . . . . .	100
5.4.2.	Contrato en inglés . . . . .	103
	Preguntas para el debate . . . . .	105
	Preguntas tipo test . . . . .	105

**6. REDES COMERCIALES EXTERNAS AL SERVICIO DE LA EMPRESA . . . . . 107**

6.1.	Métodos para la búsqueda de representantes. La información en comercio internacional . . . . .	107
6.1.1.	Teléfono. Trade Mart. Detallistas . . . . .	108
6.1.2.	Revistas sectoriales. Ferias. Agencias . . . . .	111
6.2.	El control de las tareas del representante . . . . .	113
6.2.1.	Ficha de control de agentes extranjeros . . . . .	114
6.3.	Los importadores nacionales . . . . .	115
6.4.	Las <i>trading companies</i> . . . . .	118
6.5.	Franquicias <i>Joint-Ventures</i> comerciales . . . . .	120
6.5.1.	Ventajas y desventajas del sistema de franquicias . . . . .	122
6.5.2.	El contrato de franquicia . . . . .	123
6.6.	Redes comerciales en mercados con economías centralizadas . . . . .	124
6.6.1.	El acceso a las monedas convertibles . . . . .	126
6.6.2.	Los aranceles en las economías centralizadas . . . . .	126
	Preguntas para el debate . . . . .	126
	Preguntas tipo test . . . . .	127

**PARTE IV. INSTRUMENTOS DE COMERCIO INTERNACIONAL**

**7. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN ESPECÍFICA PARA LA CREACIÓN DE REDES COMERCIALES . . . . . 137**

7.1.	La búsqueda de información dirigida a la confección de listas de potenciales representantes . . . . .	137
------	---	-----

7.1.1.	ICEX. Los Gobiernos autonómicos. Oficinas comerciales y autonómicas en el exterior . . . . .	137
7.1.1.1.	ICEX . . . . .	137
7.1.1.2.	Los Gobiernos autonómicos . . . . .	139
7.1.1.3.	Las oficinas comerciales del Gobierno español y autonómicas en el exterior . . . . .	140
7.1.2.	Asociaciones patronales y asociaciones sectoriales . .	142
7.1.3.	Las Cámaras de Comercio en España. Ayuda a la creación de redes comerciales . . . . .	143
7.1.4.	Las Cámaras de Comercio en el extranjero . . . . .	144
7.1.5.	Las oficinas comerciales de los países extranjeros con delegación en España . . . . .	144
7.1.6.	Internet en comercio internacional . . . . .	144
	Preguntas para la reflexión . . . . .	150
	Preguntas tipo test . . . . .	150
<b>8.</b>	<b>INCOTERMS Y MEDIOS DE PAGO . . . . .</b>	<b>153</b>
8.1.	Los Incoterms . . . . .	153
8.2.	Clasificación de los Incoterms . . . . .	154
8.2.1.	Grupo E . . . . .	155
8.2.2.	Grupo F . . . . .	155
8.2.3.	Grupo C . . . . .	156
8.2.3.1.	La contratación del seguro de transporte . .	157
8.2.4.	Grupo D . . . . .	158
8.3.	Los medios de pago . . . . .	159
8.3.1.	Reflexiones en torno al medio de pago a elegir . . . .	160
8.3.1.1.	Billetes . . . . .	162
8.3.1.2.	Cheques personales . . . . .	163
8.3.1.3.	Cheques bancarios . . . . .	163
8.3.1.4.	Órdenes de pago. Simples transferencias. Órdenes de pago documentarias . . . . .	163
8.3.1.5.	Remesas simples . . . . .	164
8.3.1.6.	Remesas documentarias . . . . .	164
8.3.1.7.	Créditos documentarios . . . . .	164
8.4.	Factoring . . . . .	166
8.5.	Compañías aseguradoras de cobros . . . . .	168
8.6.	Cobro de impagados. <i>Collecting agencies</i> . . . . .	168
	Preguntas para el debate . . . . .	169
	Preguntas tipo test . . . . .	170
<b>ESTUDIOS DE MERCADO</b>		
Estudio 1.	El establecimiento de empresas en países en vías de desarrollo . . . . .	175
Estudio 2.	Operando un negocio en el contexto de un país en vías de desarrollo . . . . .	183

Estudio 3.	La República Checa . . . . .	187
Estudio 4.	Ajustes en África hacia un crecimiento sostenido . . . .	195
Estudio 5.	Paraguay, un país integrante de Mercosur . . . . .	205
Estudio 6.	Singapur: diez consideraciones básicas sobre el mercado.	211
Estudio 7.	Cómo hacer negocios en Cuba . . . . .	217
Estudio 8.	Conclusiones sobre el mercado japonés . . . . .	227
Estudio 9.	La Rusia actual . . . . .	231
Estudio 10.	Sudáfrica, mercado puente para el continente africano.	237

**ANEXOS**

Anexo 1.	Acta de la reunión de un grupo de exportadores. Modelo <i>COPCA</i> . . . . .	245
Anexo 2.	Grupo de exportadores. Modelo <i>COPCA</i> . Presupuestos	250
Anexo 3.	Estatutos de constitución de una AIE según modelo ICEX de consorcio de exportadores . . . . .	251
Anexo 4.	Plan de marketing. Consorcio de exportación . . . . .	257
Anexo 5.	Régimen fiscal AIE. Agrupaciones de interés económico.	259
Anexo 6.	Régimen jurídico de las agrupaciones de interés económico (AIE) . . . . .	261

<b>Bibliografía</b> . . . . .	<b>263</b>
-------------------------------	------------