

Cómo exportar con éxito



Índice

1. **Introducción**
2. **Exportar: sí o no**
3. **Antes de exportar: normativa y oportunidades**
4. **Cómo exportar: trámites tributarios, aduanas y seguros**
5. **Los incoterms y su significado**
6. **El plan comercial y la estrategia de internacionalización**
7. **Conociendo el mercado: análisis del entorno**
8. **Elección de canales de distribución para la exportación**
9. **Promoción exterior**
10. **Negociación de la oferta en operaciones internacionales**
11. **Exportación: principales contratos y documentación necesaria**
12. **Transporte y seguros**
13. **Financiación internacional y ayudas a la exportación**
14. **Cómo exportar con éxito: riesgos a evitar**

1. Introducción

Saber gestionar la cadena de suministro implica conocer cómo exportar. En esta realidad globalizada, la construcción de una infraestructura competitiva que sepa aprovechar la logística de todo el mundo extiende su mano a quienes saben aprovechar las oportunidades de internacionalización, sin temer a las amenazas del entorno.

Estrategia y planificación son los únicos requisitos que, apoyándose en el conocimiento del medio y beneficiándose de la experiencia en procesos similares, si la hay, propician el diseño, la planificación y la ejecución de las actividades de la cadena de suministro. También son imprescindibles para el seguimiento y control de las actividades de la cadena de suministro, que trasladan las fronteras de la empresa hacia horizontes lejanos donde exprimir las ventajas competitivas y consiguen crear valor neto.

En esta aventura internacional existen algunos hitos que marcan el camino que conduce al éxito, medido en términos de consecución de objetivos estratégicos, y que culmina con el inicio de la actividad exportadora. Ésta supone el principio de la siguiente etapa, la que recorrerán sólo quienes sepan cómo exportar.



Créditos fotográficos: ["Success Road Sign" by scottchan](#)

El camino hacia la exportación

La elaboración de un estudio de mercado que permita conocer la demanda, estudiar a la competencia y aproximarse al mercado de destino desde distintos ángulos hará posible la creación de un plan comercial *ad hoc*. En este plan comercial se plantean aspectos como el enfoque que se dará a la estrategia de marketing, la forma de presentar el producto o la imagen de marca.

Las primeras tomas de contacto con el exterior se materializarán en la participación en encuentros profesionales, ferias comerciales o visitas comerciales, entre otros tipos de eventos. La promoción y los contactos que allí se consigan fomentarán la llegada de clientes internacionales. Es el principio.

Negociar ofertas en el comercio internacional, elegir canales de distribución, seleccionar el tipo de transporte, escoger los seguros más adecuados y buscar formas de financiación resumen las siguientes fases de un proceso que se nutre de la experiencia. A su vez, esta experiencia, en forma de feedback, hace crecer al negocio y lo impulsa a reinventarse, a mejorar, a caminar hacia la excelencia.

Los momentos que resumen todo proceso exportador pueden dividirse en tres grandes etapas:

- Información
- Planificación
- Acción

Cada una requiere de la anterior para poder llevarse a cabo porque, en un proyecto de este tipo, saltarse un paso o intentar tomar un atajo no es nunca una buena idea. El objetivo es exportar, pero también debe serlo el minimizar el riesgo y, para ello, hace falta adquirir un conocimiento profundo sobre las condiciones que rodean a este tipo de intercambios comerciales. Conocer las reglas del juego evitará las sorpresas. En otras palabras, ahorrará costes y tiempo.

Cómo exportar: etapas

La etapa informativa ha de llegar precedida por la convicción de exportar, que debe suponer una motivación para todo el equipo, pero fundamentada en un planteamiento realista. Exportar: ¿sí o no? Esta es la pregunta que todo negocio debe hacerse antes de lanzarse a la internacionalización.

En la búsqueda de esa base de conocimientos sobre la que construir el plan de exportación existen tres momentos

importantes:

- El acceso a datos que permitan conocer la normativa aplicable a los intercambios comerciales y las oportunidades reales en el mercado de destino.
- Las obligaciones que toda empresa exportadora debe asumir, como las relacionadas con trámites tributarios, aduanas y seguros, entre otras.
- Por supuesto, la terminología y reglas específicas del comercio internacional, como por ejemplo, los Incoterms.

Partiendo de los datos recabados en la fase precedente, hay que centrarse en la planificación. En esta etapa, no pueden faltar:

- Confección del plan comercial y la estrategia de internacionalización.
- Estudio más a fondo del mercado de destino y análisis del entorno.
- Elección de canales de distribución para la exportación.

Es el momento de dar el salto y comenzar a tomar acciones como:

- Promoción exterior.
- Negociación de la oferta en operaciones internacionales.
- Evaluación de los principales contratos y documentación necesaria en el comercio exterior.
- Conocimiento de las distintas opciones en cuanto al tipo de transporte y seguros.
- Métodos de financiación internacional y ayudas a la exportación existentes.

2. Exportar: sí o no

La búsqueda de nuevos desafíos, el anhelo de un cambio de rumbo, la expansión de los límites del negocio o la fuerza de la necesidad impulsan a muchos empresarios a plantearse la internacionalización. Pero, mucho antes de pensar en cómo exportar, hace falta hacer un esfuerzo introspectivo y preguntarse si realmente es una buena idea.

La exportación no es la solución para salir de la crisis, ni la mejor idea para un negocio que adolece de conflictos internos. Tampoco suele serlo para quienes comienzan, como no lo es para los que quieren atreverse a hacer fuera lo que no supieron desarrollar en los mercados locales; exportar no es más fácil que trabajar dentro de las fronteras nacionales, ya que, de hecho, quienes barajan la internacionalización como alternativa han de saber que:

- Es una opción compleja.
- Implica un gran riesgo.
- Requiere de una inversión considerable.
- No puede hacerse sin contar con cierta información previa que permita un análisis de la situación y las posibilidades reales de la empresa en los mercados extranjeros que se perfilan como elegidos.



Créditos fotográficos: ["Export Or Import Directions" by Stuart Miles](#)

Cómo saber si la exportación es la opción correcta

Saber cómo exportar es también conocer cuándo hacerlo, dónde hacerlo, cómo y a quién. Pero, para iniciar este proceso, atractivo y enriquecedor, que dotará a la empresa de una experiencia y unos conocimientos de gran valor, antes hay que preguntarse por qué. Respondiendo a esta cuestión se pueden evitar muchos fracasos al conocer por qué no se debe dar este paso:

- Nunca se debe decidir por exportar como última alternativa.
- Esta opción no debería considerarse cuando la empresa no se encuentra fuerte.
- Los recursos son necesarios (logísticos, humanos y, por supuesto, también económicos). Si se carece de ellos o no se sabe dónde conseguirlos, no puede plantearse la internacionalización.
- Para que la respuesta sea sí, ésta debe estar fundamentada. No se debe actuar fuera de las fronteras sin un conocimiento. Esta información incluye datos sobre la normativa aplicable, las reglas del comercio en el país de destino, las condiciones de las compraventas internacionales, un análisis del riesgo país, conocimiento acerca de los canales de distribución, los competidores, etc.

Si se cuenta con todo lo necesario para avanzar hacia otros mercados y no caben dudas, hay que confirmar por última vez que se conocen las implicaciones en cuanto a:

- **Tiempo:** la exportación no es algo que se construya en un día. Este proceso implica plazos, algunos de los cuales están fuera del propio control. Sólo la experiencia es la mejor aliada a la hora de minimizar estos lapsos que pueden acarrear el aumento significativo de costes en cada operación.
- **Plan de exportación:** la estrategia y la inversión que supone son dos aspectos a tener en cuenta desde la etapa de planificación de la internacionalización. Los análisis y estudios de mercado no son una opción, sino una necesidad.
- **Imagen de marca:** este concepto debe estar claro desde los estadios más prematuros. De la proyección del negocio dependerá la aceptación en el mercado y, la reputación que la empresa ha logrado hasta el momento jugará un papel importante.

Valorar los riesgos es la única forma de minimizarlos y, en lo referente a cómo exportar, esta medida debe ser tomada en cuenta con mayor énfasis. Al mismo tiempo, evitar las decisiones rápidas e impulsivas y avanzar con paso lento pero seguro es la mejor forma de prevenir situaciones no deseadas, sin olvidarse en ningún momento, de no descuidar el mercado local.

3. Antes de exportar: normativa y oportunidades

La elaboración de la estrategia de internacionalización, una de las claves de cómo exportar, debe sustentarse en información veraz, consistente y actualizada. A través de estos datos ha de, como mínimo, poder conocerse:

- **La normativa aplicable:** tratados internacionales, legislación reguladora de las compraventas internacionales entre el propio país y el de destino, o bien las reglas aplicables a la exportación del producto o servicio en concreto que se desea ofrecer, entre otros ejemplos.
- **Las oportunidades:** cómo es el mercado de destino, quiénes son los principales competidores, cuáles son los canales de venta o distribución más recomendables y por qué, merece la pena o no contactar con intermediarios, cómo captar clientes en destino, medios de transporte, seguros, etc.



Créditos fotográficos: "[Choices](#)" by jscreationzs

El plan de exportación, a las puertas de la internacionalización

Muchas de las preguntas que hay que plantearse durante la etapa de confección de la estrategia de internacionalización se responden en el momento de elaboración del plan de exportación. Esta herramienta permite trabajar a tres niveles:

- **Análisis:** el estudio de la situación del mercado y país de destino proporciona los datos necesarios para conocer mejor las oportunidades (que llegarán en forma de sinergias, contactos, canales de distribución, financiación, por ejemplo) y amenazas (como las barreras arancelarias y no arancelarias, competidores o el índice de riesgo país). Esta información debe complementarse con un análisis interno de la empresa, que dé la pista necesaria para conocer las fortalezas (fuente de ventaja competitiva) y debilidades (que habrán de ser tenidas en cuenta en la búsqueda hacia la excelencia a través de la mejora continua). De esta compilación de conocimiento se extraerán los objetivos estratégicos, desglosados en específicos y generales.
- **Organización:** cuando se han planteado los objetivos a alcanzar, procede dar paso a la coordinación de los recursos necesarios para su consecución, así como el establecimiento de prioridades. El plan de exportación es el medio para condensar toda esta planificación que, en todo caso, debe siempre quedar sujeta a actualizaciones que permitan un mayor ajuste con lo planteado en la estrategia.
- **Comunicación:** fomentar el intercambio de información a través del plan de exportación es el mejor modo de minimizar errores. Quienes saben cómo exportar conocen que la exportación es un proceso que implica la interacción de activos y roles distintos en momentos muy diferentes. Encontrar un lugar común que sirva de guía puede evitar interpretaciones erróneas y malos entendidos que puedan afectar al buen curso de las operaciones.

En el momento de confeccionarse el plan de exportación se deben tomar muchas decisiones, que repercutirán en las acciones futuras. Mantenerse informado, adquiriendo el control sobre las operaciones y el conocimiento del entorno, no dejar de revisar y actualizar el plan y minimizar los tiempos de reacción es un buen punto de partida para la aventura internacional. También es la mejor manera de entrar en contacto con las oportunidades en el país de destino desde el conocimiento de la legislación aplicable.

4. Cómo exportar: trámites tributarios, aduanas y seguros

Conocer cómo exportar implica observar ciertos requisitos aplicables a las entregas a terceros países, pero también a las exportaciones con destino a países comunitarios. Las obligaciones del exportador en este sentido se pueden resumir en tres grandes grupos: trámites tributarios, aduaneros y seguros.

Trámites tributarios para comenzar a exportar

Entre los requisitos generales que se exigen a quienes quieran empezar a exportar se encuentra el cumplir con las obligaciones referentes a los siguientes tributos:

- **IVA:** tributo de carácter indirecto que puede desgravarse cuando ha repercutido en operaciones internacionales.
- **IAE:** tributo de carácter local que grava el ejercicio de actividades profesionales.
- **Impuestos especiales, si procede:** tributos que gravan el comercio que tiene por objeto el intercambio de determinados bienes como el tabaco, las bebidas alcohólicas o los hidrocarburos.

Si el mercado de destino es algún país dentro de la Unión Europea, hay que tener en cuenta las exigencias aplicables a las entregas comunitarias en esta materia:

- **Censo VIES:** implica darse de alta en el Registro de Operadores Intracomunitarios para que las entregas en este ámbito queden exentas de IVA.
- **Declaración INTRASTAT:** es una obligación estadística de carácter periódico aplicable a empresas que realicen operaciones intracomunitarias por un importe igual o superior a 250.000 euros.



Créditos fotográficos: "[Hand Signing A Tax Form](#)" by Arvind Balaraman

Cómo exportar: trámites aduaneros

Las aduanas juegan un papel activo de gran trascendencia en el comercio internacional. Conocer algunos de los trámites más habituales es necesario para saber cómo exportar:

- **Partida arancelaria:** formada por la nomenclatura arancelaria y la tarifa arancelaria. En este apartado habría que considerar también el arancel integrado o TARIC.
- **Deuda Aduanera:** se presenta conjuntamente con la declaración de aduana y se establece en función del valor de la mercancía y su clasificación arancelaria.
- **DUA:** es el documento único administrativo que, con sus nueve ejemplares, da información sobre la mercancía, por lo que debe acompañarla en su paso por aduanas; sirviendo, además, como base para la declaración tributaria.
- **Licencia a la exportación:** documento que permite la exportación de bienes sometidos a restricciones de tipo cuantitativo o cualitativo.
- **Autorización administrativa de exportación (AAE):** si la exportación del bien está sometida a algún tipo de restricción es necesario obtener la autorización del órgano competente, que sólo será válida para una única operación.

Los seguros a la exportación

Los documentos de seguro no tienen como única finalidad la protección de la mercancía exportada y su valor, sino que también actúan, acompañados de la lista de contenido, como medio agilizador de las inspecciones y verificaciones a que las exportaciones de productos son sometidas en Aduanas.

Los seguros más habituales en la exportación son los de transporte, aunque para protegerse de otro tipo de riesgos puede ser más conveniente contratar un seguro de crédito a la exportación, con una cobertura de mayor alcance.

5. Los Incoterms y su significado

Los Incoterms ayudan a alcanzar una mejor interpretación de los términos comerciales más utilizados en operaciones internacionales. Saber cómo exportar implica conocer estas reglas, de validez internacionalmente reconocida, que versan sobre las obligaciones recíprocas que para vendedor y comprador se derivan de un contrato de compraventa.

Desde su primera publicación, en 1936, su número y alcance han variado. Actualmente la versión vigente de los Incoterms es la octava, actualizada en 2010 y publicada en enero del año siguiente. En esta última revisión se han eliminado cuatro de los Incoterms utilizados hasta el momento:

- **DAF** (Delivered At Frontier): Entrega en frontera.
- **DES** (Delivered Ex Ship): Entrega sobre buque.
- **DEQ** (Delivered Ex Quay): Entrega sobre muelle.
- **DDU** (Delivered Duty Unpaid): Entrega con derechos no pagados.



Créditos fotográficos: ["Cargo Ship" by Vichaya Kiatying-Angsulee](#)

Cómo exportar: Incoterms

La lista de Incoterms 2010 incluye los siguientes:

- **EXW** (Ex Works): En fábrica (lugar convenido).
- **CPT** (Carriage Paid To): Transporte pagado hasta (lugar de destino convenido).
- **CIP** (Carriage and Insurance Paid To): Transporte y seguro pagados hasta (lugar de destino convenido).
- **DAT** (Delivered At Terminal): Entregado en terminal (puerto de destino convenido)
- **DAP** (Delivered At Place): Entregado en un punto (lugar de destino convenido).
- **DDP** (Delivered Duty Paid): Entregada derechos pagados (lugar de destino convenido).
- **FCA** (Free Carrier): Franco transportista (lugar de destino convenido).
- **FAS** (Free Alongside Ship): Libre al costado del buque (puerto de carga convenido).
- **FOB** (Free On Board): Libre a bordo (puerto de carga convenido).
- **CFR** (Cost and Freight): Coste y flete (puerto de destino convenido).
- **CIF** (Cost, Insurance and Freight): Coste, seguro y flete (puerto de destino convenido).

En líneas generales, los Incoterms facilitan la comprensión de aspectos relativos al intercambio comercial internacional como:

- El lugar donde los bienes objeto del contrato quedan a disposición del comprador.
- A cargo de quién corren los gastos de transporte.
- Quién es el responsable del pago del seguro.
- En quién recae la obligación de satisfacer otro tipo de gastos como los de aduanas, etc.

Los límites de los Incoterms

A pesar de su interesante función simplificadora, en ocasiones, la utilización de los Incoterms se torna complicada e, independientemente de si ya se sabe cómo exportar o no, pueden surgir problemas derivados de:

- La comprensión de su alcance: en especial cuando son utilizados por personas poco experimentadas en el comercio internacional.
- El mal uso de los mismos: generalmente causado por el desconocimiento de la terminología.
- Circunstancias inesperadas: en algún momento o por alguna de las partes; sobre todo cuando su previsión no era sencilla.
- El desconocimiento del funcionamiento de los puertos marítimos, sus normas y procedimientos.
- Las características de los contratos de transporte y/o de seguro.

6. El plan comercial y la estrategia de internacionalización

El estudio en profundidad del bien objeto de la exportación y el análisis de la marca, darán lugar al plan comercial y la estrategia de internacionalización, aplicando las técnicas de marketing al modo en que se decidirá cómo exportar.

El producto y su diferenciación: núcleo del plan comercial para la exportación

Los bienes que se van a exportar pueden ser algo totalmente novedoso o similares a los de los competidores en el mercado de destino. El exportador debe analizar cuáles son sus fortalezas y debilidades (Análisis DAFO) para, en base a las oportunidades y amenazas del entorno, potenciar sus ventajas competitivas, como la calidad, la imagen o la fiabilidad. Al mismo tiempo, tratará de minimizar todo aquello que pueda interpretarse como negativo acerca del producto, como los plazos de entrega, la falta de efectividad en el servicio de atención al cliente o el precio.



Créditos fotográficos: ["Offer Definition" by Stuart Miles](#)

Partiendo de esta base se debe trabajar en la estrategia diferenciadora del producto, escogiendo plantearla de alguno de los siguientes modos:

- **Diferenciación tangible:** se basa en factores objetivos y racionales. De ella se desprenderán acciones que influyan en el precio o el tamaño del producto.
- **Diferenciación intangible:** se construye a partir de aspectos del ámbito emocional, en los que la subjetividad es el denominador común. La marca o la imagen del producto son el centro de la estrategia, que ha de orientarse hacia objetivos de satisfacción del cliente y creación de vínculos emocionales con él.

Estrategias de internacionalización

De forma paralela a la creación del plan comercial surge la necesidad de decidir el tipo de estrategia de internacionalización que se utilizará. Hay que tomar decisiones del tipo:

- Comercializar bajo la propia marca.
- Exportar utilizando una marca existente en el mercado de destino.
- Emplear más de una marca para las ventas internacionales.
- Basar la estrategia de internacionalización en una marca blanca.

En otras palabras, se debe optar por llevar a cabo una estrategia de marca propia, una estrategia de marca franquiciada o una estrategia de marca de distribuidor. Al plantearse cómo exportar no puede establecerse qué modo de internacionalizar los productos es mejor que los demás. La decisión depende del bien que se quiere comercializar, del mercado de destino y de muchos otros factores que habrá que valorar en cada caso concreto.

Conocer lo que implica cada forma de exportar es simplificar la elección entre una y otra para poder seguir adelante. A grandes rasgos, estas tres alternativas pueden definirse de la siguiente manera:

- **Estrategia de marca propia:** tanto si se comercializan los productos bajo una única marca, como si se opta por hacerlo bajo múltiples nombres comerciales, toda la producción está, de un modo u otro, a nombre del fabricante.
- **Estrategia de marca franquiciada:** es la utilizada cuando los productos propios salen al mercado exterior bajo el nombre de una marca establecida, lo que permite beneficiarse de su reputación a cambio del pago de una serie de cánones que se acuerdan previamente.
- **Estrategia de marca de distribuidor:** quienes escogen esta opción conocen que los bienes exportados no serán conocidos por su propia marca. Generalmente lo harán bajo la marca del distribuidor, aunque también puede darse el caso de que lo hagan con otro nombre. Por último, cabría la posibilidad de que se

comercializasen como marcas blancas.

En cualquier caso, aunque exportar sin marca implica un importante ahorro en costes, tanto a medio y largo plazo, como en los estadios iniciales de penetración del mercado; hay que estar seguros de que es la estrategia de bajos precios la que se quiere emplear. De cara a la estrategia, y si se busca un posicionamiento en el mercado exterior, es impensable plantearse esa opción que acarrea problemas tanto para ser reconocido (y escogido) por los consumidores y poder diferenciarse de los competidores, como para luchar contra diferentes adversidades que pueden surgir en el camino.

7. Conociendo el mercado: análisis del entorno

Realizar un análisis en profundidad del entorno es básico para detectar las oportunidades emergentes y avistar a tiempo las amenazas que el mercado elegido puede deparar, ya que ambas incidirán en la consecución de los objetivos estratégicos. La decisión de cómo exportar vendrá determinada en función de la información que de este análisis se extraiga.

Para confeccionarlo no hay que escatimar en recursos, ni en tiempo, y hay que buscar datos generales que permitan una imagen a grandes rasgos de la realidad del mercado de destino y sus circunstancias, para después entrar en mayor detalle sin perder perspectiva en ningún momento.

Sociedad, política, economía... en cada área de conocimiento pueden detectarse tendencias cuya identificación aportará claridad al proceso de toma de decisiones, al permitir prever en cierto modo la evolución internacional del sector en el que se desarrolla la propia actividad.



Créditos fotográficos: ["Business Graph" by jscreationzs](#)

Exportación: qué se debe conocer del mercado de destino

Entre los datos que es preciso recopilar, muchos de los cuales pueden ser facilitados por la Cámara de Comercio, se encuentran los siguientes:

- Condiciones políticas del país de destino.
- Estabilidad e integración económica y madurez del mercado interior en destino.
- Estado de las telecomunicaciones y red de transporte.
- Mercados emergentes.
- Concentración de la propiedad de las empresas

Será necesario también, contar con información más específica que revele:

- Existencia de barreras arancelarias y no arancelarias al comercio exterior.
- Presencia de barreras técnicas aplicables al producto que se quiere exportar.
- Demanda del producto que se desea comercializar y cambios en los gustos de los consumidores.
- Aparición de nuevos productos, competidores y precios de mercado.
- Necesidad de adaptación del producto.
- Canales de distribución.
- Costes de transporte, distribución, almacén...

Con toda esta información se puede proceder a la toma de decisiones en condiciones óptimas y minimizando el riesgo. No obstante, no debe olvidarse la importancia de permanecer actualizado y de complementar este análisis externo con uno interno que posibilite tener claro:

- Recursos financieros disponibles.
- Posibilidades de financiación.
- Capacidad real de producción.
- Experiencia en procesos de internacionalización.
- Red comercial en el exterior.
- Madurez tecnológica.
- Imagen de marca.

Factores que, unidos a circunstancias como la ubicación geográfica de la empresa, su motivación para la exportación, conocimiento de idiomas, formación orientada al comercio exterior, facilidad para la toma de decisiones y cohesión interna, permitirán hacerse una idea bastante exacta de las posibilidades de éxito a la hora de exportar.

8. Elección de canales de distribución para la exportación

La elección de los canales de distribución que se emplearán es una de las decisiones a tomar cuando se piensa en cómo exportar. Esta decisión es cuantitativa y cualitativa, ya que hay que atender ambas cuando se trata de escoger el tipo y número de puntos de venta en los que el bien objeto de la exportación estará disponible. La cantidad de intermediarios por los que el producto pasa hasta llegar al cliente final en el país de destino también ha de ser considerada en la distribución tradicional. Por supuesto, puede darse el caso de que el canal de distribución escogido sea totalmente distinto, como sucede en el caso de las ventas por internet y por catálogo.



Créditos fotográficos: "[Growth Graph In Laptop](#)" by [scottchan](#)

Cómo exportar: canales de distribución

Antes de plantearse cómo encontrar distribuidores para el producto que se quiere exportar, hay que decidir la estrategia de distribución. Dejando al margen las ventas por catálogo y online, existen dos grandes grupos en los que pueden clasificarse este tipo de estrategia: horizontales y verticales.

- **Distribución horizontal:** hace hincapié en la calidad y cantidad de los puntos de venta donde se distribuirá el producto exportado.

- **Exclusiva:** es su alternativa más selectiva que busca la exclusividad y el reconocimiento, apoyándose en el prestigio y buen nombre de los contados establecimientos donde se pondrá a la venta el bien.
- **Selectiva:** escoge los puntos de venta aludiendo a criterios diferenciadores que tienen el objeto de marcar distancia con la competencia en base a valores relacionados con la imagen de marca y la cultura de empresa.
- **Intensiva:** cuando se escogen canales de distribución en base a esta estrategia se prioriza la unificación, buscando distribuidores que trabajen productos de categorías similares.
- **Extensiva:** se busca alcanzar una gran difusión de forma rápida, excluyendo los criterios de selección del establecimiento distribuidor y primando la disponibilidad del producto de cara al consumidor final.
- **Distribución vertical:** las opciones reales de escoger el modo de distribución en base a este tipo de estrategia en los mercados no son tantas, ya que el número de intermediarios en el camino que recorre el producto pasa hasta llegar al consumidor final dependen mucho del tipo de bien de que se trate. Generalmente suelen emplearse canales largos, donde al menos dos intermediarios intervienen en la trayectoria del producto. Las alternativas a esta opción son el canal corto, donde solamente existe uno y el canal directo, donde el producto se puede poner a disposición del cliente directamente.

Escogidos los canales, queda implementar las políticas de distribución, en base a las elecciones que se han hecho, al tipo de producto y en el marco de la estrategia de internacionalización definida. Las decisiones que se tomen tendrán un impacto directo en la imagen de marca y en la evolución y posicionamiento de la empresa en el mercado de destino.

9. Promoción exterior

Aunque las ferias comerciales son el medio de promoción exterior más habitual, y también el más extendido, no son el único. Cuando se aprende cómo exportar no pueden ponerse límites a la expansión de la propia marca y hay que barajar todas las alternativas posibles.



Créditos fotográficos: ["Meeting" by Ambro](#)

Internacionalización: medios de promoción exterior

Darse a conocer es fundamental cuando la empresa comienza a plantearse la internacionalización como estrategia. Los inconvenientes de emprender una acción de este tipo son muy pocos, mientras que los beneficios son muchos y muy importantes. Algunos de los más destacables:

- Enriquecer la red comercial de contactos en el exterior.
- Difundir la marca comercial dentro y fuera de las fronteras nacionales.
- Generar nuevas oportunidades de comercialización.
- Tener acceso a nuevas ofertas y mejores condiciones en relación a medios de transporte, canales de

distribución o proveedores.

- Entrar en contacto directo con clientes y potenciales clientes.
- Reforzar la imagen de empresa.
- Tomar el pulso al mercado y al sector, conociendo las tendencias.
- Ganar nuevos conocimientos y experiencia.

Los distintos medios de promoción de que toda empresa puede servirse para complementar su estrategia de expansión internacional son:

- Ferias comerciales nacionales e internacionales.
- Encuentros empresariales.
- Misiones comerciales directas e inversas.
- Visitas profesionales.

Escoger unos u otros dependerá de los recursos y contactos disponibles, aunque cualquiera que sea la elección final no es excluyente, puesto que todas las acciones de promoción exterior pueden complementarse con otras.

La preparación es un requisito a la hora de afrontar un encuentro como cualquiera de los planteados y así lo tienen en cuenta todas las empresas que ya cuentan con un recorrido internacional y saben cómo exportar. La imagen proyectada por quienes representen a la empresa en el evento de promoción exterior será la que quede de la compañía y por eso la seriedad, la amabilidad y el conocimiento de la propia actividad y de la gama de productos que se ofrece no pueden cuestionarse. Para lograrlo, la planificación es fundamental.

10. Negociación de la oferta en operaciones internacionales

La negociación de la oferta en el comercio internacional supone recorrer los términos del contrato hasta alcanzar el mutuo acuerdo entre las partes. El exportador deberá luchar por sus intereses mientras que el importador intentará conseguir una ventaja que le indique a favor del cierre de la operación, mediante el perfeccionamiento de la orden de compra.

Los principales puntos a tratar, y donde la experiencia tiene un peso importante, son:

- **Precio:** para fijarlo, además de contemplar el coste del producto, la repercusión de tributos, aranceles, gastos de transporte, seguro y almacén, etc. hay que tener en cuenta el margen de beneficio que se quiere ganar. La determinación de una cantidad ha de ser una decisión meditada, por la influencia que ello tendrá en futuras operaciones.
- **Medio de pago:** el plazo y forma de pago suelen concentrar el peso de las negociaciones en el comercio internacional. Aspectos como la divisa, la documentación y garantías contractuales también tienen gran relevancia al considerar este punto.
- **Condiciones de la entrega:** el plazo de entrega y el punto donde la propiedad sobre la mercancía cambia de titularidad son asuntos importantes a negociar.
- **Otros:** la responsabilidad sobre costes adicionales, como el seguro, y otras características del contrato como, por ejemplo, la exclusividad o no, requieren ser tratadas cuidadosamente en la negociación de la oferta.



Créditos fotográficos: ["Hand Hold Earth Of Social Network" by jannoon028](#)

Aspectos a tener en cuenta en una negociación internacional

A diferencia de la negociación de la oferta en un mercado local, uno de los primeros conocimientos que se adquieren al aprender cómo exportar es la importancia de esas otras variables que, pese a no ser objeto directo de la transacción, tienen una influencia significativa sobre el desarrollo de las relaciones comerciales y la consecución de un acuerdo beneficioso para ambas partes. Algunos de estos aspectos son:

- **El idioma:** cuando ambas partes no hablan el mismo idioma puede optarse por una lengua neutra, como el inglés, o por la ayuda de profesionales certificados que hagan posible la comunicación. En cualquiera de los casos, el lenguaje no verbal jugará una baza importante, como también lo harán las interpretaciones de los lapsos o silencios, pudiendo ambas influir decisivamente en la decisión final.
- **La participación de terceras personas:** relacionado con la variable anterior, el impacto de la intervención de intérpretes o traductores durante el proceso de negociación también ha de ser evaluado. La preparación de la reunión con estos participantes y la aséptica profesionalidad mantenida durante el curso de las reuniones es necesaria para mantener un ambiente saludable y libre de malentendidos.

- **El lugar donde tendrán lugar las negociaciones:** puede que no sea solamente un lugar sino varios a lo largo del tiempo, que se complementará con correspondencia, emails, envíos de muestras y reuniones vía telemática. En cualquier caso, hay que planificarlas cuidadosamente y no olvidarse de prever la normativa aplicable (en referencia al envío de muestras), el coste y la previsión temporal (que puede conllevar retrasos en el planning inicial).

11. Exportación: principales contratos y documentación necesaria

Al margen de las particularidades a las que habrá que atender en cada caso concreto, para determinar cómo exportar y la forma de proceder a lo largo del proceso de internacionalización, existen ciertas obligaciones y formalidades comunes a todas las operaciones que implica una compraventa entre sujetos de dos países diferentes. Los contratos son un buen ejemplo de ello.

A la hora de perfeccionar un contrato internacional no puede faltar ninguno de los siguientes elementos:

- Sujetos de las obligaciones: ambos con capacidad de obrar de las partes.
- Objeto del contrato: que ha de ser determinado, real y, por supuesto, lícito.
- Causa: fin del contrato y propósito generador de obligaciones para las partes.
- Consentimiento: expresión de la voluntad de las partes.

Además de los elementos mencionados, en función del tipo de contrato de que se trate, deberán incluirse en su texto otras consideraciones como la legislación aplicable, la confidencialidad, el idioma, o los medios de resolución de conflictos y jurisdicción competente, entre otras. La fecha, lugar del acuerdo y la firma de los sujetos de las obligaciones son elementos comunes a todas las tipologías.



Créditos fotográficos: "[Word Law In Dictionary](#)" by Jeroen van Oostrom

Exportación: principales contratos

- **Compraventa internacional:** este tipo de contrato se basa en el intercambio de un bien entre dos sujetos de derecho internacional, generalmente exportador e importador; en términos fijados voluntariamente y de mutuo acuerdo. En virtud de este acuerdo se derivan derechos y obligaciones para ambas partes, que se habrán de satisfacerse según lo pactado.
- **Agencia comercial:** acuerdo en virtud del cual un agente comercial se compromete a la promoción y ejecución de actividades de carácter comercial, actuando en nombre del exportador y a cambio de una comisión que habrá de pactarse previamente. La diligencia y confidencialidad que debe observar el primero son requisito necesario para el buen curso del acuerdo que se ha firmado.
- **Distribución:** este contrato de puesta a disposición hace posible que los bienes del exportador sean ofrecidos por el distribuidor a sus propios clientes bajo su titularidad y en los términos que se hayan fijado mediante acuerdo entre las partes.
- **Franquicia:** contrato internacional en virtud del que el franquiciado, a cambio de contraprestación económica, puede explotar la licencia de marca del franquiciante en el país de destino, beneficiándose también de la adquisición de conocimiento y transmisión de su experiencia.

Documentación necesaria para saber cómo exportar

Cualquier operación de compraventa internacional de mercancías requiere de la gestión de determinados documentos. Los más frecuentes son:

- Documentación comercial:
 - **Factura comercial:** confirmación de la validez del acuerdo sobre el que se dispone la compraventa internacional. Detalla las condiciones de la entrega y sirve también como documento contable para el cálculo de tributos y derechos arancelarios.
 - **Factura pro-forma:** documento provisional que tiene por objeto informar al importador mediante un resumen de las condiciones de la operación.
 - **Packing list:** documento de control que detalla el peso y contenido de cada uno de los elementos de que se compone la expedición comercial.
 - **Factura aduanera y consular:** documentos requeridos en algunas ocasiones por Aduanas, bien como medio de verificación del valor, cantidad y origen de la mercancía, bien como objeto de estudios estadísticos o informativos.

- **Certificados de origen:** prueba de la procedencia de la mercancía exportada.
- **Cuadernos ATA y CPD:** el primero, documento de admisión temporal de mercancías para países miembros de la cadena ATA. El segundo, aplicable a operaciones internacionales en que intervenga Taiwán.
- Documentación de transporte.
- Documentación de seguro.

12. Transporte y seguros

La elección del tipo de transporte marcará el plazo de entrega de las mercancías en una operación de compraventa internacional. Al plantearse cómo exportar los costes son una de las variables más importantes a considerar y éstos también guardan una estrecha relación con el modo de transporte que se elija. En ocasiones, no depende del exportador el decidirse por una u otra de las distintas opciones que existen en el mercado, sino que más bien la elección le viene dada desde las negociaciones con la otra parte.



Créditos fotográficos: ["World Travel Transport Concept" by Vichaya Kiatying-Angsulee](#)

Tipos de transporte en el comercio internacional

Dependiendo del medio por el que se desplacen las mercancías, en las operaciones internacionales es posible escoger entre alguno de los siguientes tipos de transporte:

- **Transporte aéreo:** es el más rápido de todos. También es el elegido cuando la seguridad es un factor prioritario. Sin embargo, el inconveniente que plantea esta opción es su elevado precio.
- **Transporte marítimo:** su principal ventaja es la gran capacidad que posibilita los grandes envíos, unida a su bajo coste. Su desventaja es, sin lugar a dudas, la lentitud del tiempo de tránsito.
- **Transporte por carretera:** compite en bajo coste con el transporte marítimo, pero le gana la partida en

cuanto a velocidad de entrega. El inconveniente que plantea esta alternativa es su limitada capacidad, que no permite el envío de grandes volúmenes.

- **Transporte en régimen multimodal:** una opción muchas veces necesaria y que implica la intervención de medios de transporte diferentes para cumplir con una entrega internacional. Su principal beneficio es la flexibilidad.
- **Transporte por ferrocarril:** es el menos indicado para las operaciones internacionales por su rigidez, tanto en cuanto a trazado como en lo referente a capacidad. Las desventajas se extienden a su rango de precios, que no suelen configurarlo como una alternativa aconsejable.

Seguros a la exportación

Protegerse frente a los riesgos que implica la exportación es una de las máximas más tenidas en cuenta por quienes mejor saben cómo exportar. La cobertura de los seguros de crédito a la exportación se extiende a los comerciales, pero también tiene cierto alcance en cuanto a determinados tipos de riesgos de carácter más extraordinario.

Sin embargo, el tipo de seguro más habitual en operaciones internacionales es el seguro de transporte, necesario y contemplado en todos los documentos contractuales que regulan este tipo de intercambios comerciales, y cuyo alcance proporciona garantías en caso de pérdida de los bienes transportados, pero también cubre situaciones de deterioro, ambas bastante habituales.

13. Financiación internacional y ayudas a la exportación

El modo de plantearse la financiación internacional está relacionado con dos factores:

- El riesgo de tipo de cambio que, en función de si quiere aceptarse (sabiendo que la variación del tipo de cambio afectará de forma positiva o negativa la operación) o eliminarse (mediante la utilización de opciones o seguros de cambio) marcará el modo de proceder; y que para el exportador viene dado por el hecho de que la divisa empleada en la financiación de una transacción comercial sea diferente a la que se recibe al percibir el importe de los bienes entregados.
- Condiciones de pago, en cuanto a su plazo (anterior, posterior o simultáneo a la entrega de la mercancía), medio utilizado para perfeccionarse y forma de hacerse efectivo.

En base a ellas, el exportador ha de plantearse el tipo de financiación que le resultará más conveniente en aras de reducir el riesgo comercial y mitigar o eliminar el de cambio, al tiempo que trata de mejorar su posición de mercado, aumentando su competitividad. Existen dos opciones:

- **Prefinanciación:** son los créditos utilizados para financiar el proceso productivo de los bienes que serán objeto de la exportación.
- **Créditos de financiación:** este tipo de préstamos se emplean para financiar los aplazamientos de pago pactados con el importador.

Las formas más comunes en que suelen materializarse las distintas opciones de financiación son:

- Póliza de crédito.
- Póliza de préstamo.
- Anticipo sobre documentos.
- Descubierta en cuenta.



Créditos fotográficos: ["Business Graphs And Charts" by jannoon028](#)

Ayudas a la exportación

Facilitar a las empresas españolas su penetración de mercados y mejorar su competitividad es posible gracias a los créditos a la exportación con apoyo oficial. Este tipo de ayudas se dividen en:

- Provisión de fondos.
- Desgravaciones fiscales.
- Subvenciones de tipos de interés.

Además, las pequeñas y medianas empresas pueden disfrutar de ventajas gracias a los programas:

- Fondos FIEX (no es exclusivo para PYMEs).
- Fondos FONPYME.
- ICEX NEXT.

Todos ellos son, junto a los créditos ICO y las ayudas autonómicas para fomentar la internacionalización, las mejores alternativas a la financiación para empresas nacionales que se estén empezando a plantear cómo exportar.

14. Cómo exportar con éxito: riesgos a evitar

Saber cómo exportar con éxito va unido a conocer los principales riesgos que hay que evitar a la hora de embarcarse en un proceso de internacionalización. Si bien las compraventas de carácter nacional comparten muchos de los principales riesgos con las internacionales, estas últimas cuentan con algunos propios, que multiplican la complejidad de la toma de decisiones y aumentan la necesidad de información que, sumada a la experiencia en operaciones de este tipo, permita detectar:

- Conflictos de carácter político en el país de destino.
- Problemas de corte económico.
- Contratiempos derivados de trabajar con entidades bancarias desconocidas.
- Problemas ocasionados por las fluctuaciones de los tipos de cambio.

Contar con datos que permitan prever este tipo de situaciones hace posible evitar los siguientes riesgos:

- **Riesgo país:** es el que se deriva de circunstancias económicas y/o políticas que confluyen en el país de destino de la mercancía. Puede aparecer de dos formas distintas:
 - Cuando los agentes económicos de un país, o al menos los más reseñables, incluido su Gobierno; no son capaces de responder a sus obligaciones financieras (riesgo soberano).
 - Cuando los pagos no pueden satisfacerse, aun teniendo capacidad financiera interna, debido a la escasez de divisas en que la deuda está denominada (riesgo de transferencia).
- **Riesgo de insolvencia:** ya sea de hecho, cuando se producen importantes retrasos o impagos en el pago de la deuda por parte de la entidad financiera extranjera; o de derecho, cuando el banco se declara en quiebra o suspensión de pagos.
- **Riesgo de tipo de cambio:** que se fundamenta en la participación de diferentes divisas en el curso de una operación comercial internacional.



Créditos fotográficos: ["Hand Towards Success" by photostock](#)

Los principales riesgos en operaciones de comercio exterior

Además de los citados en líneas precedentes, para poder exportar con éxito hay que tratar de evitar los siguientes riesgos:

- **Comerciales:** derivados de la incertidumbre que rodea al envío de la mercancía cuando las condiciones de pago pactadas no son con anterioridad a la entrega.
- **Documentarios:** relacionados con el pago contra la entrega de documentos o con la solvencia de la entidad bancaria emisora de crédito documentario.
- **Operativos:** son los que aparecen al ir haciéndose efectivas las obligaciones y derechos que se derivan de un contrato internacional cuando se producen errores, omisiones o se actúa con mala fe.