

# Guía sobre Diplomacia Comercial



Centro de  
Comercio  
Internacional

COMERCIO EN  
BENEFICIO DE TODOS

© **Centro de Comercio Internacional 2019**

El Centro de Comercio Internacional (ITC) es la agencia conjunta de la Organización Mundial del Comercio y las Naciones Unidas.

**Dirección física:** ITC  
54-56, rue de Montbrillant  
1202 Ginebra, Suiza

**Dirección postal:** ITC  
Palais des Nations  
1211 Ginebra 10, Suiza

**Teléfono:** +41-22 730 0111

**Fax:** +41-22 733 4439

**Correo electrónico:** [itcreg@intracen.org](mailto:itcreg@intracen.org)

**Internet:** <http://www.intracen.org>

# Guía sobre Diplomacia Comercial



# Acerca de la guía

Esta guía de formación para representantes o agregados comerciales, única en el mundo, explica cómo promover el comercio y la inversión en el extranjero, al tiempo que establece prioridades para los mercados, las industrias y los clientes.

Basándose en experiencias de primera mano, la guía explora formas de establecer redes, crear asociaciones, ofrecer inteligencia empresarial, y promover el comercio y la inversión. Las listas de control y los estudios de caso reflejan el mundo empresarial actual de las plataformas digitales, las de redes de negocios sociales y el perfil cambiante de las empresas internacionales.

La guía está dirigida a representantes comerciales, diplomáticos o agregados provenientes de los ministerios de relaciones exteriores o de comercio; organismos de promoción del comercio y las inversiones; asociaciones empresariales y cámaras de comercio; y centros de formación para diplomáticos.

**Editor:** Centro de Comercio Internacional

**Título:** Guía sobre Diplomacia Comercial

**Fecha y lugar de publicación:** Ginebra, julio de 2019

**Páginas:** 120

**Lenguas disponibles:** Inglés, francés y español

**eISBN:** 978-92-1-004109-6

**Referencia de documento del ITC:** P91.S/DEI/TISI/19-VII

**Referencia bibliográfica:** Centro de Comercio Internacional (2019). Guía sobre Diplomacia Comercial. ITC, Ginebra.

Quedan reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en un sistema de recuperación de información o la transmisión de cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, electrostático, mecánico, de grabación magnética, de fotocopia o por otros métodos, de esta publicación o de alguna de sus partes sin el permiso previo y por escrito del Centro de Comercio Internacional.

Imágenes digitales de la portada: © Shutterstock. Diseño gráfico: Kristina Golubic

© Centro de Comercio Internacional (ITC)

El ITC es la agencia conjunta de la Organización Mundial del Comercio y las Naciones Unidas.

## Prólogo



En un panorama comercial que cambia rápidamente, quienes apoyan a las empresas a desempeñar actividades comerciales necesitan nuevas formas de trabajo, nuevas habilidades y nuevas asociaciones. El Centro de Comercio Internacional (ITC) se enorgullece de respaldar el proceso de aprendizaje y cambio continuo que es el sello distintivo de todas las organizaciones de exitosas.

Esta guía apoya los esfuerzos de diplomáticos de alto nivel, comisarios de comercio, cónsules honorarios, agregados de comercio, personal de cámaras internacionales y bilaterales, proveedores asociados del sector privado y cualquier persona que desee ofrecer excelencia estratégica y operativa a las empresas que buscan la internacionalización en los mercados extranjeros.

La primera guía del ITC para representantes comerciales se publicó en 1973 y se actualizó en 2013. La guía sigue siendo una referencia internacional única, la cual ofrece información sobre el valioso papel de la diplomacia comercial nacional. El cambio digital, el cambio climático, el comercio mundial y el cambio en las políticas de inversión siguen teniendo una gran influencia en la forma en que las empresas navegan por los mercados internacionales, así como en la mejor manera de apoyarlos. Esta guía ofrece procedimientos, herramientas y competencias para crear conocimiento y redes en los mercados extranjeros, y para ofrecer a las empresas la oportunidad de beneficiarse de las fuerzas de la globalización.

Sabemos que estas redes en el extranjero marcan la diferencia. La falta de información comercial es una de las principales razones por las que las empresas optan por no participar en el comercio internacional, o deben luchar para sobrevivir cuando lo hacen. Los trabajos de investigación realizados confirman que cuando los gobiernos tienen acceso a una buena red internacional de apoyo, que ofrece servicios eficaces de promoción del comercio y de atracción de inversiones, las ventas de exportación aumentan, con importantes beneficios indirectos para la economía en su conjunto.

Asimismo, sabemos que las nuevas plataformas digitales y los actores del sector privado están ofreciendo nuevas opciones para crear esta red internacional a un coste reducido. Ello significa que cualquier país, trabajando de forma inteligente, puede competir con aquellos que disponen de equipos ya bien establecidos en muchos mercados.

La guía está diseñada para ser una herramienta práctica, con listas de control y ejemplos a los que recurrir cuando sea necesario. Forma parte de una oferta integrada del ITC, junto con un curso en línea actualizado de nuestra Academia de Comercio para Pymes y para impartir formación presencial personalizada.

Nuestro objetivo es construir rutas comerciales hacia el desarrollo sostenible e inclusivo, y eso significa ayudar a los gobiernos, las instituciones y las empresas a crear redes mundiales más eficaces. Esta guía cumple en parte esa promesa.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Arancha González'.

Arancha González  
Directora Ejecutiva  
Centro de Comercio Internacional (ITC)



# Agradecimientos

Esta es la cuarta edición de la guía del Centro de Comercio Internacional (ITC) que apoya a los representantes comerciales desplegados por los gobiernos en los mercados internacionales.

La primera edición, *Representación Comercial Oficial en el Extranjero*, fue producida en 1973, y en 1993 se publicó una segunda edición. La edición actual se basa en las ideas ofrecidas y probadas para la tercera edición, publicada en 2013. El contenido de la guía y las listas de control de esta cuarta edición se pusieron en práctica en un taller para el Ministerio de Asuntos Exteriores de Nepal en junio de 2018.

John Doddrell, el autor principal de esta edición, tiene una amplia experiencia en diplomacia comercial, ya que ha sido Cónsul General Británico y Director de Comercio e Inversión del Reino Unido, así como Director de Estrategia en Londres. Su trabajo se basa en la investigación y las orientaciones del ITC, además de en su propia experiencia personal.

El ITC desea dar las gracias a los siguientes miembros del personal por sus contribuciones: Anders Aeroe, Annegret Brauss, Anne Chappaz, Sibylle Neuhaus, Susanna Pak y Ann Penistan.

Sebastian Rodas, ITC, fue el director técnico del proyecto y el principal enlace con el autor. Natalie Domeisen, ITC, dirigió la revisión editorial y organizó las contribuciones de la revisión inter pares del ITC.

Julie Wolf y Natalie Domeisen editaron el informe. Natalie Domeisen y Evelyn Seltier, ITC, dirigieron el proceso de producción. Kristina Golubic se encargó del diseño gráfico, y Franco Iacovino dirigió el trabajo de maquetación. Serge Adeagbo y Franco Iacovino, por su parte, se encargaron de la impresión digital.

# Índice

Prólogo.....	V
Agradecimientos .....	VII
Definiciones.....	XII
Cómo utilizar esta guía.....	XIV

## PARTE 1

### ENTENDER EL CONTEXTO GENERAL..... 1

#### Capítulo 1

##### TRABAJAR EN EL COMERCIO INTERNACIONAL.....2

No hay dos días iguales .....	2
La importancia de la ubicación.....	4
La importancia del título.....	5
Tendencias en un entorno cambiante .....	5
Por qué los gobiernos invierten en diplomacia comercial .....	8

#### Capítulo 2

##### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA..... 10

Alinearse con los planes nacionales y las estrategias de exportación .....	10
Definir los mercados prioritarios.....	11
Segmentación de clientes.....	13
Ser proactivo.....	14
Evaluar la atractividad del mercado .....	14
Medir el rendimiento.....	16

#### Capítulo 3

##### DECISIONES ESTRATÉGICAS..... 18

¿Apoyo a empresas grandes o pequeñas?.....	18
¿Exportar o importar?.....	19
¿Inversión extranjera o saliente? .....	20
Cobrar por los servicios .....	20
Beneficios .....	21
Decidir sobre qué políticas seguir.....	21
Impacto positivo.....	23

#### Capítulo 4

##### ASOCIADOS EN EL PAÍS DE ORIGEN Y EN EL PAÍS ANFITRIÓN..... 24

Asociados en el país de origen .....	24
Comunicaciones.....	27
Creación de redes de contacto en el país anfitrión .....	30
Relaciones publicas.....	30
Trabajar con la embajada.....	32
Implicarse en los ecosistemas empresariales.....	33

## PARTE 2 OFRECER SERVICIOS DE EXCELENCIA..... 35

### Capítulo 5

<b>LLEGAR A NUEVOS MERCADOS</b> .....	36
Asesoramiento sobre la entrada a mercados .....	38
Legislación comercial local .....	40
Aranceles, medidas no arancelarias y normas privadas .....	40
Referencias .....	40
Identificación de distribuidores.....	41

### Capítulo 6

<b>INTELIGENCIA COMERCIAL: ¿QUÉ NECESITAN SABER LOS EXPORTADORES?</b> .....	42
Fuentes de información .....	42
Información sobre los mercados locales.....	43
Ferias comerciales.....	45
Licitaciones .....	46
Informes de mercado.....	46
Informes de solvencia.....	49
Cultura empresarial.....	49
Puntualidad .....	49
Etiqueta y modo de comportamiento .....	49
Corrupción .....	49

### Capítulo 7

<b>SERVICIOS PERSONALIZADOS PARA LAS EMPRESAS</b> .....	50
Informes a medida .....	50
Programas de visitas de mercado .....	52
Gestionar solicitudes especiales .....	53

### Capítulo 8

<b>SERVICIOS DE PROMOCIÓN COMERCIAL</b> .....	55
Misiones comerciales .....	55
Misiones comerciales de alto nivel.....	56
Misiones comerciales dirigidas por gremios o asociaciones sectoriales .....	56
Ferias y exposiciones comerciales .....	59
Promociones en tienda.....	61
Promover la exportación de servicios .....	61
Asesorar a los exportadores de servicios .....	62
Acerca del comercio de servicios.....	62
Visitas de alto nivel.....	63
Cenas y recepciones .....	64
Visitas del comprador del país anfitrión al país de origen .....	66
Seminarios y webinarios .....	68

**Capítulo 9**

<b>ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN COMERCIAL</b> .....	69
Lobbying .....	69
Licitaciones .....	70
Negociaciones comerciales .....	71
Disputas y arbitraje .....	71
Referencias a proveedores de servicios .....	72

**Capítulo 10**

<b>PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA</b> .....	75
Identificar a los inversores .....	75
Seminarios de inversión, exposiciones itinerantes y ruedas de negocios .....	76
Capturar las necesidades del cliente .....	77
Organizar visitas de inversores.....	78
Ayudar a los inversores existentes.....	79
¿Combinar o no comercio e inversiones? .....	79

**Capítulo 11**

<b>PROYECTAR LA IMAGEN NACIONAL</b> .....	82
El sitio web es esencial.....	83
Campañas de promoción .....	83
Redes sociales.....	86

**PARTE 3**

<b>GESTIONAR LOS RETOS PERSONALES Y PROFESIONALES</b> .....	89
---	----

**Capítulo 12**

<b>GESTIONAR LA OFICINA</b> .....	90
Empezar bien preparado.....	91
La primera impresión es importante .....	92
La oficina .....	92
Recursos humanos y gestión del personal local .....	93
Intercambio de conocimientos y gestión de relaciones con los clientes .....	95
Sistemas informáticos .....	95
Continuidad de actividades y planificación de emergencias .....	96
Mantenimiento de registros .....	97
Presupuestos y gestión financiera .....	97
Certificación ISO para garantizar la calidad .....	100

**Capítulo 13**

<b>VISITAS AL PAÍS DE ORIGEN</b> .....	101
Mantener la red del país de origen .....	101
Estimular los negocios.....	102
Planificación.....	103

## Capítulo 14

MISIÓN CUMPLIDA.....	106
----------------------	-----

NOTAS .....	108
-------------	-----

ANEXOS .....	111
--------------	-----

Anexo I Modelo de carta de nombramiento.....	112
--	-----

Anexo II Modelo de formulario para solicitar servicios de representación comercial	114
--	-----

Anexo III Ferias comerciales, exposiciones, eventos .....	115
---	-----

Anexo IV Formulario de evaluación del personal .....	116
--	-----

Anexo V Herramientas del ITC sobre diplomacia comercial.....	117
--	-----

Anexo VI Sitios web de interés.....	118
-------------------------------------	-----

## FIGURAS

Figura 1 El papel del representante comercial en los procesos de planificación .....	11
--	----

Figura 2 Criterios para definir los mercados prioritarios.....	12
--	----

Figura 3 Criterios para definir los mercados prioritarios: un ejemplo .....	12
---	----

Figura 4 Segmentación de clientes y papel del representante comercial.....	13
--	----

Figura 5 Cómo establecer prioridades en el país anfitrión: un ejemplo.....	15
--	----

## CUADROS

Cuadro 1 Ejemplos de las tareas de un representante comercial .....	7
---	---

Cuadro 2 Campañas de promoción nacionales / sectoriales.....	85
--	----

Cuadro 3 Cuentas de anticipos: un método de financiación práctico .....	99
---	----

## TABLAS

Tabla 1 ¿Deben estar los representantes comerciales en las embajadas? .....	4
---	---

Tabla 2 Medición del rendimiento: de los recursos al impacto .....	17
--	----

Tabla 3 Asociados potenciales en el país de origen.....	26
---	----

Tabla 4 Proveedores de servicios locales .....	28
--	----

Tabla 5 Asociados en el país anfitrión.....	29
---	----

Tabla 6 Ventajas y desventajas de las actividades de relaciones públicas .....	31
--	----

Tabla 7 Entrada en el mercado: la perspectiva del exportador .....	37
--	----

Tabla 8 Canales de entrada al mercado .....	38
---	----

Tabla 9 Estructura personalizada de un informe de mercado .....	51
---	----

Tabla 10 Competencias para la promoción de las inversiones.....	80
---	----

Tabla 11 Principales plataformas de redes sociales y sus puntos fuertes.....	87
--	----

Tabla 12 Elementos de un presupuesto, fijos y variables .....	98
---	----

# Definiciones

En el mundo multilingüe del comercio transfronterizo y la inversión, la gente utiliza palabras que significan cosas diferentes. A continuación se presentan las definiciones de los términos clave utilizados en esta guía.

**Diplomacia comercial:** la labor llevada a cabo por las misiones diplomáticas para apoyar al sector empresarial del país de origen. Incluye la promoción del comercio y de las inversiones, tanto extranjera directa como salientes.<sup>1</sup> Esta guía trata principalmente sobre las actividades relacionadas con la diplomacia comercial, la cual puede considerarse como un subconjunto de la diplomacia económica.

**Diplomacia económica:** el proceso mediante el cual los países trabajan tanto en su propio territorio nacional como en el extranjero para maximizar sus ganancias nacionales en todos los campos económicos, incluidos el comercio, la inversión y otros mercados que reporten beneficios económicos.<sup>2</sup>

**Organización de promoción del comercio:** organismo oficialmente reconocido, responsable de promover el comercio desde el país de origen. Las organizaciones de promoción del comercio más grandes tienen su propia red de oficinas de representación comercial en todo el mundo, ubicadas en mercados prioritarios.

**Organismo para la promoción de inversiones:** organismo gubernamental cuya misión consiste en atraer inversiones a un país, estado, región o ciudad. En general, este tipo de organismo tiene cuatro funciones básicas: reforzar la imagen de la inversión extranjera directa en el país anfitrión, generar inversiones, gestionar proyectos y ofrecer servicios de asistencia postventa.

**Jefe de misión:** jefe de una representación diplomática; por ejemplo, un embajador, un cónsul general o un representante permanente.

**Embajador:** un enviado oficial que representa a un estado ante otro estado soberano.

**Alto Comisario:** diplomático de alto rango (generalmente con rango de embajador) a cargo de la misión diplomática de un gobierno de la Commonwealth a otro.

**Cónsul (o cónsul general):** Representante oficial del gobierno de un estado en el territorio de otro, cuya labor consiste normalmente en asistir y proteger a los ciudadanos de su propio país, así como en facilitar el comercio y la amistad entre la población de los dos países.<sup>3</sup> En países donde el centro comercial no es la capital política, como Nueva York, Mumbai, Shangai y São Paulo, el cónsul general suele actuar como jefe y tomar la iniciativa en cuestiones de comercio e inversión.

**Inversión extranjera directa:** la inversión que se hace en el mercado del país de origen.

**Inversión saliente:** la inversión que se hace desde los mercados del país de origen a mercados extranjeros.

## Tipos de instituciones de apoyo al comercio y la inversión

---

### Generales

Organizaciones de promoción del comercio y las inversiones  
Ministerios que se ocupan del desarrollo de las exportaciones  
Cámaras de comercio e industria  
Organismos para el desarrollo económico y regional  
Organismos para las inversiones entrantes

### Sectoriales

Asociaciones comerciales  
Asociaciones de exportadores  
Otras cámaras (sectoriales)  
Organizaciones sectoriales

---

### Con funciones específicas

Organismos de crédito y financiación para la exportación  
Organismos de normalización y calidad  
Institutos de embalaje para la exportación  
Ofinas para la propiedad intelectual  
Instituciones de formación  
Organismos de derecho mercantil y arbitraje

## Cómo utilizar esta guía

Esta guía aborda las necesidades de aquellos que empiezan un nuevo cargo como representantes comerciales. Las personas que ocupan tales puestos suelen ser diplomáticos; en ocasiones, son nuevos en el campo del comercio y a menudo carecen experiencia comercial directa. Otros tienen experiencia en negocios y son nuevos en el mundo de la diplomacia.

Se suele considerar especialmente útil que los representantes comerciales de los países en desarrollo que operan con recursos limitados realicen actividades de comercio e inversión.

Dada la tendencia a contratar personal local y a subcontratar funciones comerciales, esta guía no solo está destinada al personal diplomático. También puede resultar pertinente para empleados y contratistas locales, consultores privados, representantes de las cámaras de comercio y otras asociaciones empresariales que actúen en este campo.

El trabajo de los representantes comerciales es muy variado. En la presente guía, los lectores encontrarán breves explicaciones, listas de control, ejemplos prácticos y estudios de caso que les servirán de ayuda en su trabajo diario. Se abarca una amplia gama de actividades, desde la planificación estratégica hasta la organización de misiones comerciales y pabellones nacionales en ferias comerciales, el lobbying con gobiernos extranjeros, la preparación para la representación en el extranjero y la cesión de negocios a un futuro sucesor.

Les animamos a que se pongan en la piel de nuestro personaje ficticio, Asha, una diplomática de un país africano asignada en un país europeo. Sus experiencias reflejan a representantes comerciales de todo el mundo, que promueven la exportación de productos y servicios desde el país de origen, así como la inversión extranjera directa.

Esta edición refleja la rápida evolución del entorno empresarial, incluido el auge de las plataformas digitales, las herramientas de redes sociales como WhatsApp y WeChat, y el impacto de la industria 4.0<sup>4</sup>. Asimismo, incluye nuevas secciones que actualizan los fundamentos económicos del apoyo al comercio y la inversión, y ofrecen asesoramiento sobre cómo prepararse para el papel y aprovechar las visitas al país de origen para favorecer el éxito de las actividades comerciales.

Esta guía complementa el curso en línea del Centro de Comercio Internacional sobre representación comercial exterior, así como sus servicios y talleres de formación en diplomacia comercial.

PARTE 1

# Entender el contexto general



# Trabajar en el comercio internacional

### PUNTOS CLAVE

- El comercio internacional contribuye al desarrollo económico nacional y a la creación de empresas más sólidas e innovadoras.
- Los representantes comerciales se encuentran en una buena posición para abordar los retos que impiden que las empresas se conecten a los mercados internacionales.
- Existen muchas responsabilidades, los perfiles son diversos y los títulos varían de un caso a otro.
- El papel del representante comercial tiene una larga historia. La forma en que se lleva a cabo ha evolucionado.
- Cada vez se pide más a los representantes comerciales que promuevan la inversión extranjera y el turismo.
- Los representantes comerciales suelen tener su sede en las dependencias diplomáticas, lo que tiene sus pros y sus contras.

En este capítulo se explica qué significa ser un representante comercial. Se hace hincapié en la investigación económica, y se muestra el valor que los representantes comerciales aportan tanto a las empresas como al país que representan, al apoyar el comercio y la inversión. Lo que los representantes comerciales hacen hoy puede influir en el futuro de un país y de sus comunidades empresariales.

## No hay dos días iguales

Un aspecto atractivo del trabajo comercial en el extranjero es la gran variedad de actividades que se pueden llevar a cabo. A continuación se presenta un día típico en la vida de Asha, una representante comercial ficticia procedente de África, destinada a una capital europea.<sup>5</sup>

Muchos países contratan a representantes comerciales y los despliegan en el extranjero para apoyar los objetivos de comercio e inversión. A menudo, como Asha, son nombrados por sus gobiernos propios y están adscritos a embajadas, altos comisionados o consulados en un país extranjero. En algunos casos, son diplomáticos acreditados, mientras que en otras ocasiones son nombrados por organismos industriales, como las cámaras de comercio, o por gobiernos provinciales o estatales. También pueden ser consultores contratados por cualquiera de estos organismos.



## Un día en la vida de Asha

*Asha se alegró al sentir la calidez de su oficina en la embajada. Todavía seguía luchando para adaptarse a su primer invierno europeo y se sentía muy lejos de su hogar en África.*

*Su primera tarea consistió en dar la bienvenida a una misión comercial de empresas de su país de origen que estaban de gira por seis capitales europeas. Asha había ayudado a diseñar su programa y había organizado reuniones individuales para varios de ellos con posibles clientes europeos. Los ocho miembros de la misión comercial se reunieron con entusiasmo en la sala de reuniones de la embajada mientras Asha explicaba cómo las formas europeas de hacer negocios difieren de las de África.*

*Después de la sesión informativa, hizo una llamada por videoconferencia a su homólogo del ministerio de comercio en su país. Asha estaba dispuesta a persuadir al ministerio para que trajese una delegación, encabezada por el propio ministro, a una gran feria internacional de productos básicos prevista para finales de año. Pensó que sería una gran oportunidad para que las empresas hagan negocios, y que la presencia de un ministro abriría las puertas a las autoridades locales. Había reunido una gran cantidad de datos relevantes, principalmente de sitios web, y sentía que estaba muy cerca de obtener una respuesta positiva.*

*Para el almuerzo, Asha tenía una mesa reservada en un restaurante cercano para reunirse con uno de sus contactos locales del sector textil. Asha estaba preparando un informe sobre las oportunidades para los proveedores africanos en la industria textil europea y quería aprovechar el almuerzo para comprobar que realmente había suficientes perspectivas para que las empresas justificaran su recomendación para una visita de mercado. La respuesta pareció positiva, así que Asha regresó a la embajada y finalizó el informe para la asociación de la industria textil de su país.*

*Después, tuvo que trabajar en su discurso para una recepción nocturna. Además de los miembros de la misión comercial, Asha había invitado al Director General de una gran empresa europea de tecnología digital que buscaba invertir en África como parte del lanzamiento de su concepto de fabricación inteligente, dentro de la industria 4.0. Asha ayudó a la organización nacional de inversiones de su país a preparar un buen discurso para atraer esta inversión, y esperaba que el Director General pudiese darle alguna indicación acerca de los posibles obstáculos con los que se podrían encontrar. Estaba segura de que el reciente crecimiento del sector manufacturero de su país y la disponibilidad de graduados de alta calidad serían puntos clave, por lo que decidió que los pondría de relieve en su discurso. Aprovechó esa ocasión y tomó nota mentalmente de dichos puntos para incluirlos en su próximo artículo.*

Asha valora ser parte del equipo de la embajada, pero reconoce que el amplio papel que desempeña en la misma, el cual incluye ayudar en cuestiones consulares, puede distraerla de su principal cometido de promoción del comercio y la inversión. La embajada de Asha tiene recursos limitados, con tan solo cuatro miembros como parte de su personal. Inevitablemente, recibe demandas en múltiples direcciones. Una preocupación común, que puede llevar mucho tiempo, es ayudar a las personas de su país que trabajan en Europa y que tienen problemas laborales. A veces también piensa que podría estar más conectada con la comunidad empresarial local si su oficina estuviera ubicada en una zona de negocios principal en lugar de en el barrio diplomático de la ciudad.

## La importancia de la ubicación

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ubicar a los representantes comerciales en la embajada? Si bien las embajadas facilitan los vínculos con el trabajo de política comercial y un acceso más fácil al jefe de la misión<sup>6</sup>, los representantes comerciales pueden sentirse aislados del mundo de los negocios (ver Tabla 1).

**Tabla 1: ¿Deben estar los representantes comerciales en las embajadas?**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de vínculos estrechos entre la promoción del comercio, la inversión y las políticas</li> <li>El hecho de formar parte de la plataforma digital de la embajada</li> <li>Mejor coordinación de la marca país y de las campañas relacionadas con la misma</li> <li>Acceso más fácil al gobierno del país anfitrión</li> <li>Mantenimiento de vínculos estrechos con los gobiernos nacionales</li> <li>Estatus diplomático</li> <li>Mayor facilidad para involucrar a los jefes de misión en la promoción del comercio y las inversiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las embajadas se encuentran a menudo fuera de los centros de negocios, y a veces no están en la principal ciudad de negocios de un país (Washington DC, Brasilia, Berna, Ankara, etc.)</li> <li>Las obligaciones consulares y culturales pueden distraer de la promoción del comercio</li> <li>La doble presentación de informes, tanto al jefe de la misión como al organismo de apoyo al comercio y las inversiones del país de origen, puede causar tensiones</li> <li>El representante comercial puede ser un diplomático sin experiencia comercial</li> </ul>

El papel de un representante comercial es variado y tiene sus raíces en una larga tradición. Según Charles Stuart Kennedy, un ex diplomático estadounidense que ocupó el puesto de cónsul general en varios países, su origen se remonta a los esfuerzos realizados en el antiguo Egipto. En el siglo VI a.C., el faraón Amasis lanzó una iniciativa para recibir a representantes de las ciudades estado con el fin de promover el comercio con Egipto. Los griegos y los romanos tenían sistemas similares. En el siglo XIII, Venecia contaba con más de 30 cónsules en el extranjero para promover y facilitar el comercio en Túnez, Alejandría, El Cairo y Damasco, así como en los principales puertos europeos. En el siglo XVIII, los británicos tenían una red de cónsules en todo el mundo con funciones claramente definidas, muchas de las cuales estaban relacionadas con el comercio.<sup>7</sup>

La mayoría de los representantes comerciales viven en los países a los que están asignados (el país anfitrión), pero no siempre es así. En algunas ocasiones, dichos representantes cubren una región geográfica que comprende varios países.

## La importancia del título

Los representantes comerciales tienen diferentes títulos, experiencias, nacionalidades y responsabilidades. Algunos son conocidos como asesores comerciales, como la ficticia Asha en esta publicación, mientras que otros tienen títulos como comisario comercial, agregado comercial o director de comercio e inversión. El término genérico que el Centro de Comercio Internacional tiende a utilizar es representante comercial.

Generalmente se trata de diplomáticos de carrera. También pueden ser gerentes comerciales de asociaciones empresariales, organizaciones nacionales de promoción del comercio o representantes de gobiernos regionales de un país determinado. Algunos representantes comerciales son financiados por oficinas regionales o provinciales, dependiendo de la estructura política del país.

Suele haber alguien con estatus diplomático (aunque no necesariamente un diplomático de carrera) que dirige un equipo de representantes comerciales, ya que dicho estatus es necesario para tener el derecho legal a estar en el país anfitrión. Asimismo, es probable que haya representantes locales.

Aunque algunos tienen experiencia en comercio o negocios, muchos carecen de la misma. A menudo, aunque no siempre, se trata de nacionales del país al que representan. Cuando se les contrata localmente, pueden ser nacionales del país en el que trabajan o emigrados del país que representan. Pueden incluso ser nacionales de un tercer país.

Como en el caso de Asha, las responsabilidades pueden incluir la promoción de la inversión extranjera, así como de las exportaciones.

Si bien Asha no tiene la responsabilidad de fomentar el comercio en su país de origen, ya que existe una agencia independiente para ello, algunos representantes comerciales también se ocupan del turismo. Para muchos países, el turismo es una importante industria de servicios con una creciente demanda internacional.

## Tendencias en un entorno cambiante

Asha depende directamente del embajador y, por tanto, del ministerio de asuntos exteriores, pero guarda estrechos vínculos con el ministerio de comercio y una serie de organismos comerciales. Su país desearía establecer un órgano nacional dedicado a la promoción del comercio, pero está limitado desde un punto de vista financiero.

Los acuerdos para el intercambio de información en el caso de los representantes comerciales varían de un país a otro. Lo que tienen en común es la necesidad de interactuar con varios asociados en el país de origen (para más información acerca de estos asociados, véase el Capítulo 4). Como Asha debe responder ante varias agencias en su país, contar con objetivos claros es de gran utilidad para ella. Tiene reuniones cada dos semanas con el embajador para mantenerlo al día. Dichas sesiones sirven para resolver prioridades en conflicto, informar al embajador sobre la agenda de comercio e inversión y solicitar su participación en cualquier asunto de relevancia.

Cuando llegó, Asha tuvo reuniones introductorias con representantes comerciales de otros países, que le resultaron útiles. Le gusta mantenerse en contacto con ellos a través de su grupo WhatsApp y sus reuniones a la hora del almuerzo, ya que aprende mucho. A veces tienen buenas ideas, y piensa que valdría la pena ponerlas en práctica en beneficio de su propio país. Además, suele visitar sus sitios web para ver cómo hacen las cosas. Aunque el papel básico que desempeñan sigue siendo el mismo, Asha ha notado cambios en la forma en que trabajan los representantes comerciales, en comparación con hace unos años.



Entre las últimas tendencias en el trabajo de los representantes comerciales, se incluyen las siguientes:

- Adoptar un enfoque de consultoría.
- Cobrar a las empresas por la promoción del comercio.
- Concluir contratos formales entre las instituciones y sus clientes/exportadores.
- Realizar mayores esfuerzos para medir el impacto de los servicios de apoyo al comercio y las exportaciones.
- Utilizar indicadores y objetivos formales de rendimiento.
- Contratar representantes comerciales locales en lugar de otros procedentes del país de origen.
- Centrarse en un trabajo proactivo en torno a oportunidades de gran valor, en lugar de limitarse a responder a las consultas.
- Combinar la responsabilidad de promover el comercio y la inversión del comercio y la inversión.
- Asociarse con otros actores del desarrollo económico, como los centros tecnológicos y los aceleradores.
- Utilizar en mayor medida las plataformas digitales y las redes sociales.
- Optar por la subcontratación de trabajo a cámaras de comercio y contratistas privados.

Si Asha y sus homólogos de otros países elaborasen una lista de todas sus actividades cotidianas, sería parecida a la que se presenta en el Cuadro 1.

Las observaciones del Centro de Comercio Internacional sobre prácticas óptimas han revelado que el apoyo a la exportación y otros servicios de apoyo pueden dividirse en las funciones que se abordan en la segunda parte de la guía: «Ofrecer servicios de excelencia». En estos capítulos se identifican los servicios clave ofrecidos por los representantes comerciales y se ofrece asesoramiento sobre cómo prestar servicios exitosamente.

**CUADRO 1: Ejemplos de las tareas de un representante comercial****Promoción de las exportaciones**

- Contribuir a los planes nacionales de exportación
- Organizar misiones comerciales
- Establecer programas bilaterales relacionados con la empresa para ministros del gobierno y otras personalidades
- Contribuir a las principales licitaciones públicas
- Ofrecer inteligencia comercial y nuevas oportunidades para los exportadores
- Elaborar estudios de mercado a medida, programas de visitas de negocios, participación en ferias y exposiciones para exportadores
- Organizar visitas de compradores al país de origen
- Organizar seminarios y ruedas de negocios para exportadores o inversores
- Identificar potenciales socios comerciales para los exportadores
- Presentar a los exportadores a personas locales clave, incluidos los legisladores
- Responder a las consultas comerciales del país de origen

**Promoción de inversiones**

- Organizar eventos para promover el país de origen entre los inversores
- Buscar inversores potenciales
- Ayudar a la institución de Promoción de Inversiones a preparar proyectos de inversión y discursos
- Organizar visitas al país de origen por parte de posibles inversores

**Promoción del turismo**

- Participar en eventos y exposiciones del sector turismo
- Contribuir a la publicidad y planificación de campañas promocionales para el turismo
- Llevar a cabo misiones comerciales de turismo
- Analizar imagen de marca país y su percepción

**Política comercial y representación en las embajadas**

- Identificar y presentar informes sobre los obstáculos al comercio a los que se enfrentan los exportadores del país de origen
- Apoyar el intercambio de información entre el gobierno y las empresas sobre posibles acuerdos comerciales
- Garantizar la comunicación con el responsable de política comercial en la embajada, y colaborar con el gobierno de acogida en materia de política comercial
- Estrechar relaciones con diversos ministerios y organizaciones relacionados con el comercio
- Preparar informes económicos sobre el país anfitrión
- Asesoramiento económico y comercial al embajador, e identificar oportunidades para que él/ella ayude
- Proporcionar información comercial sobre tecnología, educación y turismo a las agencias gubernamentales que trabajan en el país de origen
- Organizar eventos para otras agencias gubernamentales, que sean de carácter comercial o industrial
- Representar al país en días o eventos nacionales

**Relaciones públicas**

- Mantener las relaciones con los medios de comunicación, incluidas las redes sociales; y crear programas para que los periodistas de prensa económica visiten su país de origen
- Representar al país en reuniones y otras intervenciones, y participar en actividades de representantes comerciales de otros países
- Ser miembro del consejo de administración de una cámara de comercio bilateral
- Llevar a cabo actividades con los representantes locales de las empresas del país de origen

**Gestión de la oficina**

- Gestionar la propiedad, el personal, los recursos y sistemas de información
- Llevar un seguimiento de las finanzas y controlar el presupuesto
- Elaborar informes mensuales, así como informes de resultados
- Garantizar la formación del personal

## Por qué los gobiernos invierten en diplomacia comercial

La exportación es importante para estimular el crecimiento económico, en particular para los países en desarrollo. Ayuda a crear puestos de trabajo y a elevar el nivel de vida. Además, a medida que los países crecen económicamente, tienden a importar más, lo que aumenta la necesidad de exportar para garantizar un comercio equilibrado.

A nivel microeconómico, las empresas se benefician de la exportación. Una empresa que entra en los mercados internacionales puede observar los siguientes beneficios:

- Un aumento de las ventas (volumen de negocios), ya que la empresa va más allá del mercado nacional. Un mayor volumen de ventas acelera el crecimiento y la expansión de la empresa y también puede aumentar los beneficios.
- Optimización del uso de la capacidad de producción y reducción de los costes unitarios.
- Venta de excedentes de producción. Esto ocurre cuando una empresa ha producido más de lo que el mercado nacional puede absorber.
- Reducción del riesgo de depender únicamente del mercado nacional. La diversificación de los mercados ayuda a mitigar las variaciones estacionales de la demanda y puede amortiguar la caída de la demanda en el mercado interno.
- Adquisición de nuevos conocimientos y experiencia. La exposición a la competencia internacional en los mercados extranjeros ayuda a impulsar la innovación y la eficiencia.

Los trabajos de investigación llevados a cabo en el Reino Unido han confirmado que las pequeñas y medianas empresas (pymes) exportadoras son en promedio más productivas, innovadoras y resistentes que las no exportadoras.<sup>8</sup> Con todo, la investigación también muestra que las empresas pueden tener que hacer frente a una serie de obstáculos para entrar en nuevos mercados internacionales.

El principal problema reside en la imperfección de la información que se maneja. Las pymes pueden desconocer los beneficios de la exportación o puede que no dispongan de la información necesaria para entrar en un mercado extranjero. Los posibles exportadores también citan estos otros factores disuasorios: la falta de conocimiento de las oportunidades de mercado, la falta de acceso a contactos locales, el difícil manejo del entorno legal y reglamentario, y la cultura y el idioma locales.

Los representantes comerciales ocupan una posición idónea para abordar, al menos en parte, estos retos. Su presencia física en el mercado les permite identificar oportunidades comerciales. Pueden asesorar sobre el entorno empresarial, la cultura y el idioma locales; organizar presentaciones a los asociados y asesores locales; y proporcionar asistencia práctica durante las visitas.

Investigaciones recientes demuestran, además, que la labor de promoción de las exportaciones de los representantes comerciales tiene un impacto fuerte y positivo en los ingresos de exportación, y un impacto aún mayor en el producto interno bruto (PIB) per cápita.<sup>9</sup>

Los países también se benefician de la recepción de inversiones extranjera. Tales beneficios incluyen:

- Un aumento del PIB<sup>10</sup>, inicialmente a través de la propia inversión extranjera directa (IED), y luego gracias a un efecto multiplicador positivo en la economía receptora, de modo que el aumento final de los ingresos nacionales es mayor que la inyección inicial de la IED.

- La creación de empleo, lo que contribuye a reducir la pobreza y promover el desarrollo.
- Un aumento de la capacidad productiva.
- Oportunidades de la cadena de suministro para las empresas del país de origen.
- El acceso de los productores a la última tecnología desde el extranjero.
- Una menor necesidad de importar porque los bienes se producen en la economía nacional.
- Un impacto positivo en la cuenta de capital del país, ya que la IED representa una entrada (crédito) en la cuenta de capital.
- Una compensación por la falta de inversión interna, que puede ayudar a reactivar el proceso de desarrollo económico.

No obstante, por encima de todo, la inversión extranjera directa es de un valor incalculable porque ayuda a generar oportunidades en la cadena de suministro. Si las empresas locales se convierten en proveedores de bienes y servicios para las multinacionales, pueden mejorar su propia posición competitiva gracias a lo siguiente:

- El cumplimiento de las normas internacionales
- La transferencia de tecnología e innovación
- Nuevos modelos de liderazgo
- Nuevos modelos de negocio, incluidas las plataformas digitales
- Economías de escala
- Un flujo de efectivo regular
- Conexiones internacionales
- Sitios de referencia para el desarrollo de negocios.

La participación de las pymes en la cadena de valor aporta beneficios duraderos a las empresas y a la economía en su conjunto. Quienes tienen responsabilidades de promoción de las inversiones deben maximizar el impacto de la inversión extranjera directa mediante la búsqueda de nuevas oportunidades de suministro para las empresas del país de origen. Esto significa dar prioridad a los proyectos de inversión teniendo en cuenta el impacto potencial sobre los posibles proveedores del país de origen, así como su grado de preparación.

Si bien la inversión extranjera directa es positiva, puede haber riesgos. Una multinacional puede emplear predominantemente personal extranjero y optar por invertir los beneficios en otro lugar. También pueden existir costos ambientales inaceptables cuando los proyectos de inversión se centran en la explotación de recursos naturales, como en la minería y la silvicultura. Los representantes comerciales pueden servir de manera adecuada a sus países atrayendo inversiones de alta calidad.

# Planificación estratégica

### PUNTOS CLAVE

- Los representantes comerciales desempeñan un papel esencial en la planificación organizativa y se benefician de objetivos claramente definidos.
- Para definir mercados prioritarios y oportunidades dentro de esos mercados, es necesario contar con los conocimientos de expertos locales.
- Con los recursos necesarios, un buen ciclo de planificación también puede resultar en un sólido programa de misiones, ferias y otras actividades para el representante comercial.
- Establecer objetivos en términos de volumen y de valor ayuda a lograr un resultado equilibrado.

La planificación estratégica y la gestión del rendimiento son componentes de un marco de trabajo general; en otras palabras, un círculo virtuoso en el que se elaboran y aplican planes y en el que todo lo aprendido a través del proceso de gestión del rendimiento se incorpora al siguiente ciclo de planificación.

## Alinearse con los planes nacionales y las estrategias de exportación

Los gobiernos establecen un conjunto de prioridades para su desarrollo económico. Los planes nacionales de desarrollo definen cuánto esfuerzo y cuántos recursos se destinarán a las distintas esferas de actividad. Como el comercio y las inversiones son elementos clave para el crecimiento económico,<sup>11</sup> suelen ocupar un lugar destacado en estos planes.

Las estrategias de comercio e inversión se derivan del plan de desarrollo económico.<sup>12</sup> Estos planes de alto nivel requieren una determinada coordinación entre los departamentos gubernamentales que participan en el desarrollo económico, así como en diplomacia económica y comercial. Esto significa que la estrategia general de internacionalización debe contar con el apoyo de diferentes ministerios, organismos interesados y organizaciones asociadas. El sector privado, especialmente a través de asociaciones industriales y cámaras de comercio, participa en la elaboración y la aplicación del plan. Tal y como señaló el Ministro de Asuntos Exteriores de Dinamarca, «la diplomacia económica es una actividad interorganizacional en la que están implicados tanto el Servicio de Asuntos Exteriores, como otros ministerios y autoridades, y las partes interesadas del sector privado».<sup>13</sup>

**Figura 1: El papel del representante comercial en los procesos de planificación**


## Definir los mercados prioritarios

Una estrategia de comercio e inversión gira en torno a dos elementos clave: dónde actuar y cómo ganar. Las estrategias comerciales suelen definir mercados prioritarios en todo el mundo, combinando el alcance de las oportunidades de exportación de los diferentes sectores en un mercado determinado con la competitividad de las exportaciones de los proveedores del país de origen. Esa es la parte a la que se refiere el «dónde actuar» de la estrategia.

Un enfoque para el desarrollo de estrategias consiste en utilizar una metodología basada en matrices (Figura 2). Según este enfoque, los mercados más atractivos para la exportación en un determinado sector se situarían en el cuadrante superior derecho.

El posicionamiento de los diferentes países en la matriz refleja el trabajo de investigación que se realiza para seleccionar los mejores mercados, un proceso en el que deben participar los representantes comerciales. Apoyándose sobre dicha investigación a nivel mundial, un ministerio de comercio o una organización de promoción del comercio puede crear un gráfico basado en la Figura 2 que enumere países específicos. Al combinar los análisis sectoriales con una evaluación general del mercado, el gráfico mostraría qué mercados ofrecen las mejores perspectivas en todos los sectores.

El Centro de Comercio Internacional (ITC) dispone de herramientas gratuitas en línea para ayudar en esta investigación, como Trade Map, Investment Map, Market Access Map, Trade Competitiveness Map y Standards Map. Para más información, véase <http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/overview/> o las aplicaciones para smartphones 'ITC at Hand' y 'Market Analysis Tools'.

La Figura 3 muestra un ejemplo hipotético. La dimensión del círculo representa el tamaño del mercado; la posición en el gráfico refleja el atractivo del mercado y la competitividad de los proveedores del país de origen en ese mercado. El Reino Unido, por ejemplo, es un mercado atractivo, pero los proveedores del país de origen no serían competitivos. Japón, por otro lado, es casi tan atractivo como el Reino Unido, ofrece prácticamente el mismo tamaño de mercado, y además los proveedores del país de origen estarían mejor capacitados para competir.

Figura 2: Criterios para definir los mercados prioritarios

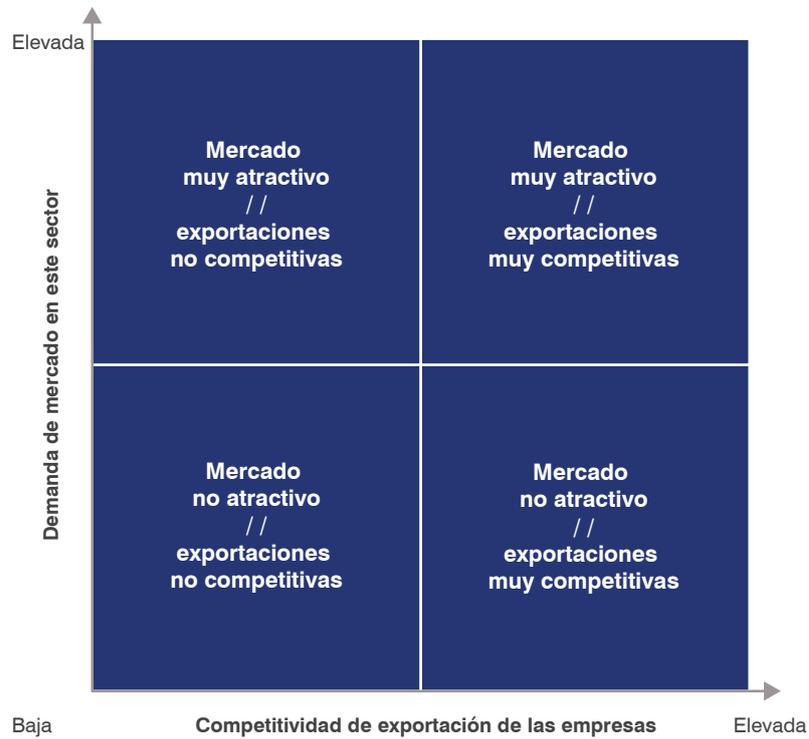
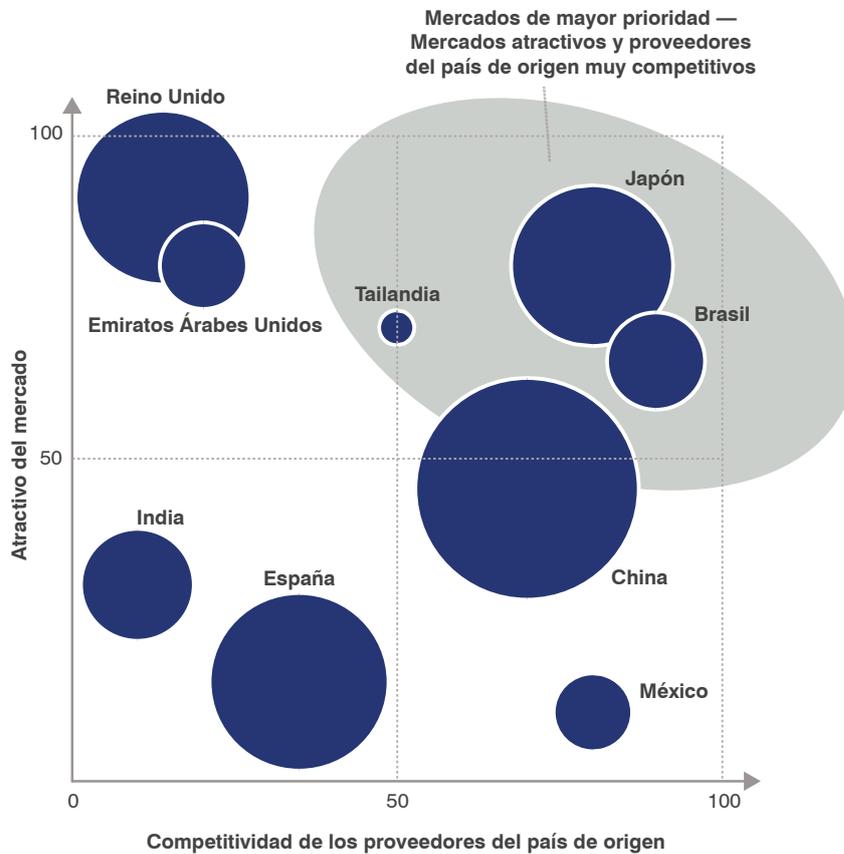


Figura 3: Criterios para definir los mercados prioritarios: un ejemplo

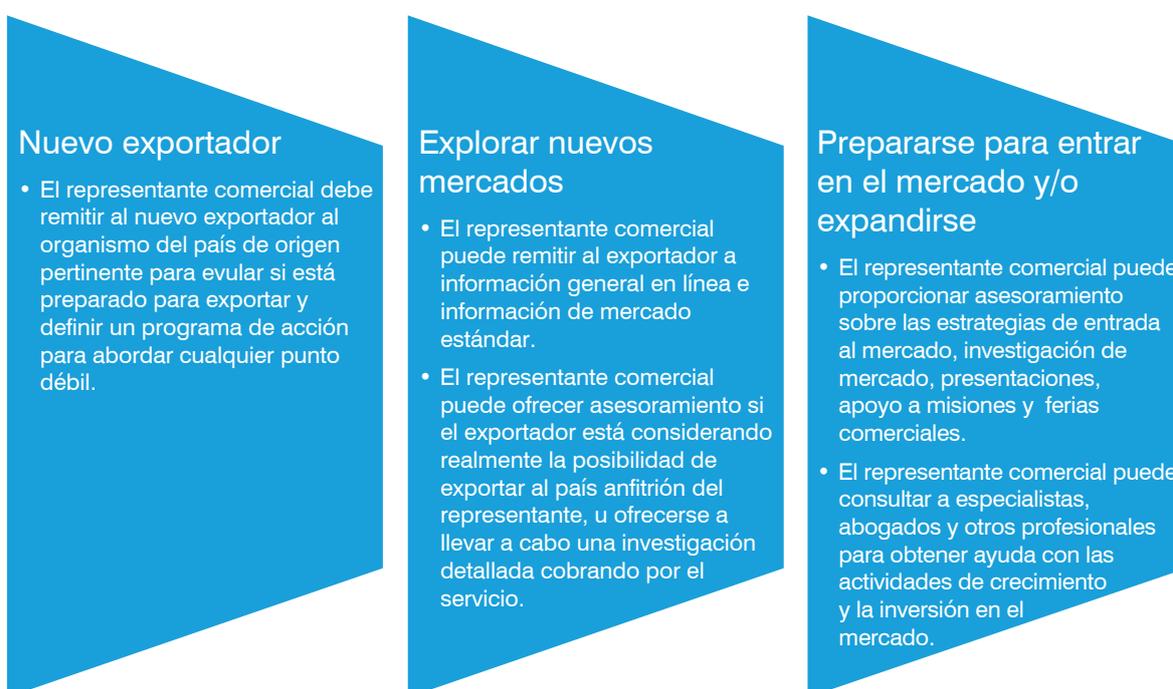


Nota: El óvalo gris indica el tamaño del potencial de mercado. Tanto el ejemplo como los países son hipotéticos.

## Segmentación de clientes

Un ministerio de comercio o la organización de promoción del comercio puede segmentar a los clientes para proporcionar una categoría de servicio diferente a cada tipo. En la Figura 4 se presentan los servicios que podrían ponerse a disposición de los exportadores en distintas etapas de su proceso de internacionalización. Por lo general, los representantes comerciales no participan en la prestación de servicios a los nuevos exportadores. Si un nuevo exportador se pone en contacto con una empresa, un representante comercial puede remitirla a una organización en el país de origen que pueda evaluar si está preparada para exportar; dicha organización también podría ayudar a asegurar que la empresa esté adecuadamente preparada para los desafíos que conlleva la exportación.

**Figura 4: Segmentación de clientes y papel del representante comercial**



ZimTrade, la Organización de Promoción de Comercio de Zimbabwe por ejemplo, ofrece una herramienta en línea para que los exportadores de Zimbabwe evalúen el nivel de preparación para la exportación de una empresa. Una vez recibido el cuestionario, ZimTrade recomienda al exportador un programa de acción para abordar los puntos débiles identificados, lo que contribuye a fortalecer la preparación para la exportación de dicha empresa zimbabwense antes de que entre en los mercados extranjeros.<sup>14</sup>

Cuando las empresas han seleccionado un mercado, el representante comercial puede ofrecer distintas perspectivas sobre la idoneidad del mismo, o realizar un análisis detallado cobrando por este servicio. El representante también podría indicar al exportador cómo encontrar la información comercial en línea. El valor del representante comercial es mayor en el momento de entrada al mercado, de expansión del mercado o de inversión. Asimismo, se podría ofrecer un servicio más completo, o menos costoso, a los exportadores que operan en sectores prioritarios.

## Ser proactivo

En el contexto de un mercado extranjero específico, el proceso de planificación debe dar lugar a un conjunto claro de prioridades para el representante comercial, acordadas y aprobadas por las principales partes interesadas. La formación para representantes comerciales del Centro de Comercio Internacional ha demostrado que algunos trabajan sin un mandato determinado. En este caso, los concentrados de cobre, el turismo, la madera contrachapada y los granos de café aparecen como los sectores más atractivos donde los proveedores del país de origen podrían competir. Dado que muchos asociados participan en actividades de comercio e inversión, un representante comercial sin un papel bien definido corre el riesgo de ser arrastrado en muchas direcciones diferentes.

Los representantes comerciales también deben participar en los procesos de planificación de la embajada. Si el país de origen no cuenta con tales procesos formales de planificación, el representante comercial puede tomar la iniciativa de acordar una serie de objetivos anuales con las principales partes interesadas.

En los casos en los que existen procesos de planificación, los representantes comerciales pueden esperar a que se les consulte para evaluar las oportunidades en su mercado. Pueden ejercer influencia destacando las mejores oportunidades en las mejores oportunidades en el mercado anfitrión y gestionando las expectativas de los sectores en los que las oportunidades no son tan buenas. En algunos casos, puede haber una muy buena oportunidad, pero con un tiempo limitado (como la celebración de los Juegos Olímpicos), que suponga un gran volumen de negocios potenciales en muchos sectores, desde la construcción hasta la radiodifusión, pasando por la alimentación y la bebida.

## Evaluar la atractividad del mercado

Existen determinados factores que deben tenerse en cuenta a la hora de evaluar el atractivo de mercado de sectores específicos, así como la competitividad de los proveedores del país de origen en un mercado determinado. Los representantes comerciales suelen consultar a las personas de su red de contactos para que les ayuden a llevar a cabo este tipo de evaluaciones.

### ➔ Lista de control: Atractivo de mercado para sectores específicos y oportunidades

- Tamaño total del mercado
- Volumen y proporción de las importaciones
- Tasa de crecimiento de las importaciones
- Obstáculos a la importación y regulaciones (arancelarias y no arancelarias)
- Facilidad para hacer negocios
- Competencia (tanto nacional como extranjera)
- Cuestiones de calidad y embalaje
- Tendencias del mercado

### ➔ Lista de control: Relevancia de la competitividad de los proveedores en el mercado

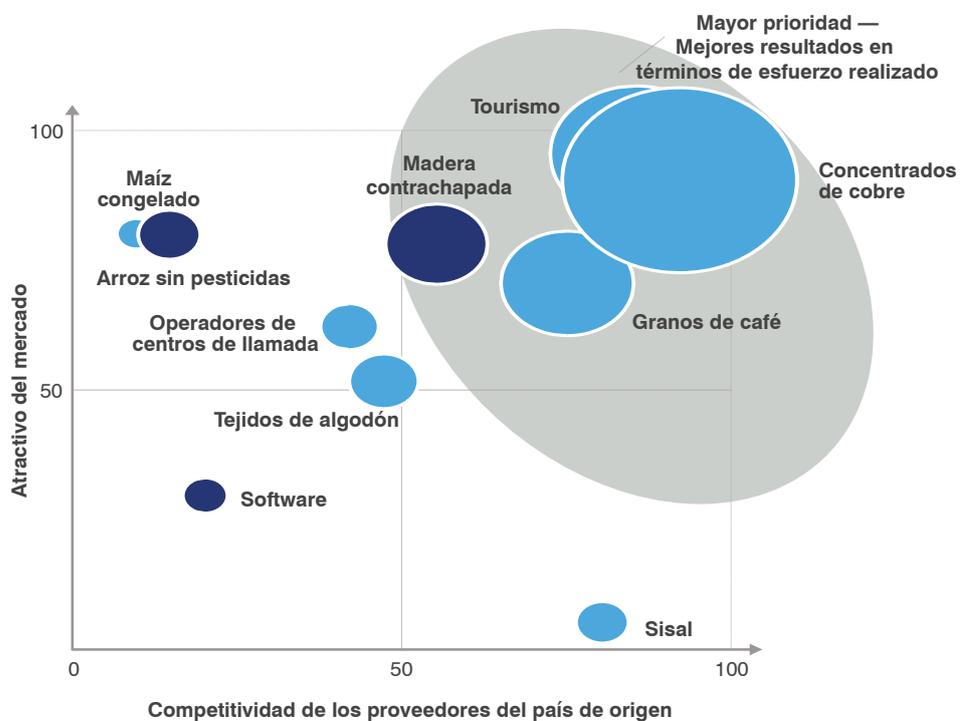
- Conocimiento de las exportaciones actuales de los exportadores del país de origen
- Precios relativos
- Marca y atractivo en el mercado país anfitrión

En muchos casos, los representantes comerciales necesitan equilibrar el trabajo proactivo relacionado con los sectores prioritarios y el trabajo receptivo, lo cual puede suponer ayudar a las empresas muy pequeñas a ganar pequeñas cantidades de negocio. Todo ello es parte del proceso de segmentación descrito anteriormente. Para los clientes de baja prioridad, el representante comercial puede responder remitiéndolos a otro organismo, como una cámara de comercio o una consultoría privada.

En cuanto a la inversión extranjera directa, la contribución del representante comercial al proceso de planificación implica una evaluación de los posibles inversores y los sectores, los tipos de proyectos o los marcos políticos y fiscales que podrían ser de su interés. Un representante comercial con un mandato en materia de turismo aportaría información sobre los principales canales y eventos de comercialización; los asociados potenciales, incluidos los operadores turísticos especializados; las políticas del país anfitrión o las cuestiones reglamentarias que puedan afectar a la demanda; y cualquier información cultural que deba tenerse en cuenta a la hora de crear o comercializar la oferta turística.

El proceso de planificación debe dar lugar a un conjunto claro de prioridades para el representante comercial, acordadas y aprobadas por las principales partes interesadas. Un gráfico de burbujas puede servir para ilustrar las prioridades del representante comercial, tal y como se muestra en el ejemplo hipotético de la Figura 5. En este caso, los concentrados de cobre, el turismo, la madera contrachapada y los granos de café aparecen como los mercados más atractivos donde los proveedores del país de origen podrían competir. La madera contrachapada sería una prioridad para el representante comercial porque es un sector prioritario, mientras que los concentrados de cobre, el turismo y los granos de café son sectores en los que el representante comercial también podría obtener buenos resultados.

**Figura 5: Cómo establecer prioridades en el país anfitrión: un ejemplo**



*Nota:* **Círculos azul oscuro:** sectores de prioridad nacional.  
**Área de los círculos:** equivale al tamaño aproximado de la oportunidad.  
**Óvalo gris:** productos de máxima prioridad para el representante comercial, con los que probablemente obtendrá los mejores resultados.

Un buen ciclo de planificación puede estimular y capacitar a un representante comercial. Puede darle la autoridad para centrarse en los sectores con el mayor potencial. Puede ayudarle a evitar conflictos o solapamientos con otros organismos. Puede contribuir a conseguir recursos de los departamentos de origen para actividades prioritarias y un buen programa de actividades, incluidas misiones sectoriales, la participación en ferias comerciales o incluso una visita ministerial. Este conjunto de recursos, asociados y actividades constituye el «cómo ganar» de la estrategia.

El representante comercial necesita un enfoque proactivo y basado en pruebas para convencer al ministerio del país de origen o a los funcionarios de la organización de promoción del comercio de que un país anfitrión ofrece un potencial real. Asimismo, debería establecerse un diálogo con las asociaciones y cámaras de comercio pertinentes, de modo que éstas también sitúen al país anfitrión como prioridad ante sus miembros. En este sentido, el representante comercial debe utilizar las visitas al país de origen para reunirse con las personas adecuadas y argumentar el caso.

## Medir el rendimiento

Los representantes comerciales deben medir su rendimiento en relación con los objetivos establecidos a través del proceso de planificación. Llevar a cabo un seguimiento del rendimiento proporciona los datos necesarios para hacer las correcciones necesarias y sobre los que basar direcciones futuras.

Obtener resultados satisfactorios en relación con los objetivos puede mejorar la oferta de recursos de un representante comercial en el próximo ciclo de planificación. Es esencial centrarse en cuál es la mejor manera de medir el éxito. Si se pide a los representantes comerciales que maximicen el número de exportadores que llegan a su mercado, su ministerio no debería sorprenderse si el valor total de las exportaciones disminuye. Esto se debe a que los representantes comerciales pueden alcanzar su objetivo trabajando con muchas pequeñas empresas, sin importar el valor de los contratos conseguidos.

En los casos en los que una organización de promoción del comercio tiene la política de cobrar por los servicios prestados por los representantes comerciales, uno de los objetivos puede ser el valor de los ingresos procedentes de dichos servicios. Dependiendo de cómo se apliquen las tarifas, establecer un objetivo relacionado con esta tarea puede alentar a los representantes comerciales a prestar servicios a un gran número de pequeñas empresas, en lugar de centrarse en las que generan el mayor valor de las exportaciones. Para hacer frente a estos riesgos, algunos organismos han decidido combinar objetivos en materia de volumen de las exportaciones y objetivos en relación con el valor de las mismas.

Del mismo modo, en el caso de la inversión extranjera, un objetivo aproximado en cuanto al «número de inversiones logradas» podría influir en el representante comercial para que trabaje con muchos pequeños inversores, en lugar de con uno o dos que realizan inversiones de mayor valor creando muchos puestos de trabajo de alta calidad en el país de origen. Al igual que en el caso de actividades comerciales, al combinar objetivos de valor y de volumen, se puede mitigar este riesgo. Por ejemplo, un objetivo podría consistir en asegurar 12 nuevos proyectos de inversión extranjera a lo largo del año, de los cuales cuatro deberían ser de valor elevado. Para definir qué se entiende por «valor elevado», se podrían mencionar sectores específicos, como la alta tecnología, o tipos de empleos, como los que requieren competencias concretas o formación.

A veces, medir el rendimiento de los representantes comerciales consiste en centrarse en las actividades y los resultados inmediatos. Por ejemplo, un informe basado en actividades podría evidenciar que un total de 20 participantes procedentes de empresas y asociaciones y cámaras locales asistieron a un seminario, y que el índice de satisfacción de los participantes fue de aproximadamente un 90%.

Si bien un representante comercial necesita estimar el valor de tales actividades, su resultado final es más significativo. Si la actividad es un seminario, es importante evaluar cómo los participantes ponen en práctica los conocimientos adquiridos durante el mismo. Esto permite medir los resultados más que la actividad en sí misma, lo que puede aportar información mucho más útil. Conseguirlo puede suponer realizar un seguimiento con los exportadores e inversores en una etapa posterior, y los verdaderos negocios pueden tardar un tiempo en materializarse. No obstante, todo ello contribuye a obtener información sobre el tipo de actividades que permiten a los representantes comerciales cumplir sus objetivos. Esta información puede tenerse en cuenta más adelante, en ciclos de planificación posteriores, para conservar las actividades más productivas y modificar o cancelar aquellas que no lo fueron tanto.

La estructura detallada del marco de medición del rendimiento viene dada, por lo general, por el nivel de organización superior, y no por representante comercial, de manera individual. El representante comercial, sin embargo, debe estar familiarizado con el concepto de una cadena de resultados (Tabla 2). Para lograr el impacto esperado, es necesario combinar recursos y procesos idóneos para generar los productos adecuados. Esto último, a su vez, dará lugar a conseguir resultados correctos y el impacto deseado.

**Tabla 2: Medición del rendimiento: de los recursos al impacto**

Marco lógico		Ejemplo
Recursos	Los elementos y actividades necesarios para obtener el producto deseado.	Tiempo y recursos para llevar a cabo un estudio de mercado preliminar sobre el mercado de calzado de cuero de lujo para hombre.
Producto	El producto que utilizará el público objetivo.	Informe de mercado sobre el potencial de aumento de las exportaciones de calzado de cuero de lujo para hombre en el país anfitrión, incluidos los actores clave y los canales de distribución.
Resultado	Las decisiones y las acciones que toma el público objetivo como resultado de haber consumido el producto.	Decisión de llevar a cabo una misión de exportadores al país anfitrión centrada en el calzado de cuero de lujo para hombre, con reuniones preestablecidas con importadores, distribuidores y minoristas clave.
Impacto	El objetivo final que resulta de las acciones y las decisiones del público objetivo.	Aumento de las exportaciones de calzado de cuero de lujo de hombre desde el país de origen al país anfitrión.

# Decisiones estratégicas

### PUNTOS CLAVE

- El apoyo público a las pequeñas empresas es más fácil de justificar que el apoyo a las grandes empresas, si bien estas últimas a menudo valoran la asistencia y pueden ayudar a los representantes comerciales gracias a su envergadura, sus perfiles y sus resultados.
- Como no siempre se aprecian los beneficios de las importaciones, la ayuda con las importaciones debería dejarse generalmente en manos de una cámara de comercio.
- Las inversiones extranjeras pueden crear situaciones delicadas, especialmente cuando los compradores extranjeros adquieren empresas estratégicas.
- La inversión saliente puede dar lugar a acusaciones por exportación de puestos de trabajo e incluso puede estar prohibida en algunos países, por lo que debe tratarse con cuidado.
- La tarificación de los servicios puede ayudar a racionar el trabajo, aumentar la calidad y mejorar la capacidad. Las decisiones sobre la política de tarificación son competencia de la organización matriz y no de los representantes comerciales individuales.

Los representantes comerciales tienen que hacer frente a cuestiones políticas delicadas. Esto se debe principalmente al hecho de que la mayoría de los representantes comerciales son financiados con fondos públicos. Normalmente se trata de funcionarios públicos y rinden cuentas a los ministros, quienes, a su vez, responden ante el parlamento. Esto influye en lo que los representantes comerciales pueden hacer y cómo lo hacen.

## ¿Apoyo a empresas grandes o pequeñas?

Los representantes comerciales dirigen cada vez más sus servicios a las pequeñas y medianas empresas (pymes). El gasto público en las pymes es más fácil de justificar que el gasto en grandes empresas, las cuales pueden tener recursos suficientes para entrar en nuevos mercados sin la ayuda de los representantes comerciales.

Algunas grandes empresas valoran el asesoramiento de los representantes comerciales sobre el entorno empresarial local, los servicios profesionales locales y, en particular, sobre el trato con los gobiernos extranjeros. También suelen apreciar la capacidad de los representantes comerciales para conseguir que el jefe de la misión ejerza lobbying. Para los representantes comerciales, las grandes empresas aportan peso y prestigio a las misiones comerciales, y su presencia en un mercado internacional puede abrir puertas a las cadenas de suministro del país de origen. En algunos casos, las grandes empresas son consideradas líderes nacionales y representantes de la marca nacional. Trabajar con empresas más grandes tiene el potencial de generar beneficios para la economía nacional, y los ministros pueden dar prioridad política a la obtención de beneficios rápidos y de alta calidad que las grandes empresas suelen ser capaces de lograr.

Por tanto, si bien las pymes acostumbran a ser el centro de atención, los representantes comerciales también deben estar preparados para ayudar a las grandes empresas dentro de un marco acordado con sus autoridades nacionales.

## ¿Exportar o importar?

Los representantes comerciales suelen ser responsables de promover las exportaciones del país de origen, pero no de ayudar con las importaciones a dicho país. Existen razones para considerar que las importaciones aportan beneficios desde el punto de vista económico. El país importador obtiene bienes y servicios que son menos costosos o de mayor calidad que los de su país. Las importaciones ofrecen a los consumidores mayores posibilidades de elección y crean competencia. Además, las importaciones permiten que un país se concentre en hacer las cosas que mejor sabe hacer, lo que facilita una atribución más eficiente de los recursos.

Con todo, lo más importante es que, en un mundo globalizado, las importaciones y las exportaciones han pasado a estar estrechamente relacionadas. Según la Organización Mundial del Comercio, en promedio, el 40% del valor de las exportaciones mundiales se compone de importaciones. Las importaciones proporcionan fuentes de suministro utilizadas por los fabricantes de viviendas para mejorar sus productos y hacerlos más competitivos a nivel mundial; asimismo, facilitan el suministro de máquinas innovadoras y bienes de capital para hacerlos más productivos.

No obstante, existe una tendencia a asociar las importaciones con la pérdida de puestos de empleo en una economía nacional, así como a considerar que la competencia que genera la producción extranjera es injusta, teniendo en cuenta los bajos salarios, o incluso el trabajo infantil, y una protección deficiente del medio ambiente. Por todo ello, incluso si se presentan puntos económicos, ayudar a los importadores es difícil desde el punto de vista político.

En los últimos años, con el empeoramiento del déficit comercial, varios países en desarrollo y algunos países menos adelantados han vuelto a adoptar políticas para sustuir las importaciones. En 2016, por ejemplo, los países de la Comunidad del África Oriental tomaron colectivamente la decisión de prohibir la importación de ropa de segunda mano. La República Unida de Tanzania y Rwanda han aprovechado esas oportunidades para elaborar estrategias que les permitan recuperar los mercados nacionales y promover la producción y el consumo de bienes de producción local. En Argelia, el gobierno se ha embarcado en una estrategia de sustitución de las importaciones, con restricciones a la importación de vehículos, cemento y hormigón.

A menos que tengan un mandato claro para manejar las importaciones, los representantes comerciales empleados por el gobierno deberían, por tanto, remitir a los importadores del país de origen a una cámara de comercio que no esté sujeta a las mismas restricciones políticas y que pueda apoyar el comercio en ambas direcciones.



## ¿Inversión extranjera o saliente?

Las inversiones de entrada y de salida también plantean problemas políticos. Los gobiernos fomentan la inversión extranjera, pero pueden darse situaciones delicadas cuando los intereses extranjeros adquieren empresas en el mercado nacional. Esto se aplica especialmente si la empresa adquirida tiene una importancia económica estratégica, como una empresa de energía, o por razones de defensa. Los representantes comerciales deben estar atentos a estas cuestiones y asegurarse de que las autoridades competentes participen en los debates sobre estas inversiones extranjeras desde una fase temprana.

En lo que se refiere a la inversión saliente, puede existir la preocupación de que los bienes que actualmente se fabrican en el mercado interno para luego exportar puedan pasar a ser fabricados en el extranjero en un futuro. Esto puede conducir a la pérdida de puestos de trabajo en el país de origen, lo que podría, a su vez, dar lugar a acusaciones de que la empresa está exportando puestos de trabajo. Existen casos, especialmente en algunos países menos adelantados, en los que la inversión saliente está prohibida por ley.

Con todo, independientemente de estas cuestiones, ¿se tienen en cuenta los intereses de las empresas implicadas? El crecimiento futuro en un mercado extranjero puede verse obstaculizado, por ejemplo, por los altos aranceles, a menos que una parte de la fabricación se traslade a ese mercado.

Los representantes comerciales deben abordar estos casos con cuidado y siempre dentro del marco de la ley. La mayoría de los representantes comerciales cuentan con las capacidades necesarias y están dispuestos a ofrecer asesoramiento sobre algunas de las cuestiones generales a las que se enfrenta un inversor en el extranjero, pero pueden optar por no publicitar demasiado dichos servicios o por no incluirlos como parte de una oferta de servicios definida.

## Cobrar por los servicios

Por lo general, los representantes comerciales de una embajada, un alto comisionado, un consulado o una oficina de comercio exterior son funcionarios gubernamentales que prestan servicios en materia de comercio en nombre del gobierno. En tales casos, el gobierno suele establecer políticas sobre el cobro de tarifas por servicios (o no), y el representante comercial está obligado a seguirlas.

Este puede ser también el caso de los representantes comerciales en las asociaciones empresariales. La asociación empresarial puede firmar un contrato o tener un acuerdo con el gobierno para prestar servicios de comercio e inversión. Cuando esto ocurre, el gobierno puede pagar a la asociación por la prestación de los servicios o puede permitir que la asociación cobre unas tasas determinadas a las empresas que reciben los servicios. Los representantes comerciales que trabajan para asociaciones empresariales que no están directamente vinculadas al gobierno tienen que asumir, casi con toda seguridad, todos sus costos, de manera que la asociación no pierda dinero.

En los últimos años, se ha observado una tendencia a cobrar por los servicios de comercio ofrecidos por los organismos gubernamentales. En algunos casos, esto es tan solo el reflejo de la voluntad de los ministerios de economía de compensar el costo de la prestación de servicios. Algunos ministerios de economía también consideran que la tarificación es una forma de poner a prueba el valor de los servicios que ofrecen los representantes comerciales. Si los exportadores realmente valoran el servicio, pagarán por él. En otros casos, los organismos introducen la tarificación para aumentar su capacidad y reducir su dependencia de los presupuestos nacionales.

## Beneficios

Cobrar por los servicios prestados conlleva una serie de beneficios. Cuando los servicios son gratuitos, la demanda puede ser interminable; no obstante, cobrar por los mismos permite asegurar que los clientes únicamente soliciten el trabajo que realmente necesitan. Ello también contribuye a aumentar la presión sobre los representantes comerciales para que presten servicios de calidad. Si los clientes no están contentos con lo que reciben, es más probable que se quejen si están pagando por ello.

La tarificación también indica si se valoran los servicios ofrecidos. Si nadie está dispuesto a pagar, tal vez los servicios no valgan la pena. Además, la tarificación de los servicios contribuye a aumentar la capacidad. Por lo general, los representantes comerciales están limitados por un presupuesto, pero si pueden cobrar por sus servicios, pueden llevar a cabo más actividades.

## Decidir sobre qué políticas seguir

La decisión sobre el cobro de servicios no puede ser iniciada por un representante comercial; además, en el caso de organismos gubernamentales, tal acción puede requerir cambios en la legislación nacional. Es necesario introducir la tarificación en todos los puestos de representación comercial, pero esto plantea problemas de coordinación. Los exportadores operan a menudo en varios mercados extranjeros y pueden comparar las tasas que cobran los distintos representantes comerciales. Al tratarse de una cuestión política, el organismo tendrá que decidir cómo se fijan las tarifas y si los servicios serán más caros en los mercados de alto coste. Asimismo, deben introducirse procedimientos contables para gestionar la facturación y los pagos.

Algunos sostienen que las pequeñas empresas que no pueden permitirse el lujo de pagar deberían seguir recibiendo ayuda para exportar. Este argumento merece ser analizado con más detalle. Asumir un compromiso de exportación requiere recursos, por lo que una empresa que no puede pagar por los servicios de un representante comercial probablemente tampoco tenga los fondos para pagar los billetes de avión, las facturas de hotel y otros costos de exportación. Para una empresa de este tipo, quizás lo mejor sería centrarse en el mercado nacional hasta que disponga de los recursos necesarios para exportar.

En algunos casos, las agencias cobran diferentes tarifas, dependiendo del servicio. A continuación se presentan algunos ejemplos:

- Recuperación total de los costos; por ejemplo, para organizar y celebrar una recepción en nombre de una misión comercial o de una empresa individual.
- Costos parcialmente subvencionados, de manera que se cubra una parte; por ejemplo, para la elaboración de informes de mercado personalizados para una empresa.
- Costos totalmente subvencionados, sin cargos adicionales por documentos de información estándar o breves reuniones con el representante comercial.

Las empresas del país de origen pueden resistirse a los esfuerzos por cobrar por los servicios de comercio. Sostienen que un representante comercial empleado por el gobierno se financia con los impuestos que pagan en el país de origen, y que no deberían cobrarse dos veces. Este argumento puede dar lugar a confusión. Si bien todos los contribuyentes contribuyen a los costos operativos de los representantes comerciales, sólo una pequeña parte de la comunidad recibe los beneficios. Los representantes comerciales financiados por grupos industriales pueden toparse con una resistencia similar a la tarificación, debido a que el cliente ya ha pagado las cuotas de membresía.

En lugar de los representantes comerciales individuales, debería ser la organización matriz la responsable de establecer la política de tarificación y de cobrar las tasas, aunque es bueno poder cobrar algunas cuotas localmente; por ejemplo, para cubrir los costos de las cenas y recepciones.

## ➔ Lista de control: Desafíos en el cobro de los servicios

- Cobrar por los servicios puede requerir cambios en la ley que rige el funcionamiento de la red de representantes comerciales de un país.
- Cobrar una tarifa estándar cuando los costes varían en función del mercado es difícil, pero no imposible.
- ¿Adónde deben ir a parar los ingresos? Si no llegan a los representantes comerciales o a sus equipos, no hay incentivo para que lleven a cabo el trabajo, a menos que la generación de ingresos sea uno de sus objetivos.
- ¿Cómo deben dividirse los ingresos en el caso de actividades conjuntas con el país de origen, tales como misiones comerciales o ruedas de negocios? Si bien es justo dividir los ingresos en función de los servicios aportados, esto puede llegar a ser complicado. Las operaciones bancarias, informáticas o de recursos humanos forman parte de los gastos generales y, por lo tanto, contribuyen indirectamente a los resultados.
- ¿Se incluye el alquiler de los locales y otros costos en el cálculo de los gastos generales?
- Debe haber un equilibrio entre el cálculo detallado y preciso de los costos y un sistema en el que predomine la simplicidad. Un sistema simple puede consistir en cobrar por número de horas, basado en una tarifa por hora. Los sistemas de establecimiento de costos más complejos son difíciles de entender para los clientes y el personal.
- Existe el riesgo de que el coste de los sistemas de cobro de tasas supere a los ingresos generados.

- ☑ Es difícil llegar a ser económicamente autosuficiente cobrando por los servicios. Hay algunas actividades para las cuales puede ser difícil recuperar los costos. Por ejemplo:
  - Trabajar para la agencia de supervisión del país de origen.
  - Trabajar para otros organismos gubernamentales del país de origen.
  - Elaborar informes económicos que son de interés general en vez de para una compañía.
  - Trabajar para una misión comercial encabezada por un ministro o una personalidad cuando la delegación acompañante llega por invitación de dicho ministro o esa personalidad.
  - Las actividades relaciones publicas por parte del representante comercial para establecer contactos que no estén vinculados a ninguna empresa en particular.

## Impacto positivo

El Centro de Comercio Internacional llevó a cabo una encuesta sobre las repercusiones de la tarificación de los servicios en las organizaciones de promoción del comercio. En el estudio participaron ocho instituciones que cobran por algunos de los servicios que ofrecen.<sup>15</sup>

Los datos recogidos indicaron lo siguiente:

- Se observó un impacto positivo en la calidad de los servicios prestados. Todo servicio facturado debe ser controlado. El amateurismo no es una opción.
- La cultura de las instituciones y sus clientes necesita cambiar. A veces es necesario cobrar; por ejemplo, para cubrir los costos de los servicios personalizados. Los representantes comerciales deben tener confianza en sí mismos y estar orgullosos de lo que ofrecen.
- La organización necesita desarrollar la capacidad de ofrecer productos y servicios de alta calidad y valor añadido, a tiempo y dentro del presupuesto, lo que requiere consultas y formación.
- Los clientes deben tomar decisiones sobre los servicios que realmente necesitan y estar preparados para pagar por ellos.
- Los clientes demandan cada vez más servicios personalizados con estimaciones de costos específicas.
- La coherencia de los precios y la calidad en toda la red de representantes comerciales es crucial.
- Un buen marketing es clave para generar demanda de servicios, pero también para que los clientes tengan claro los costes de los mismos, gestionar las expectativas y minimizar las reclamaciones.

# Asociados en el país de origen y en el país anfitrión

### PUNTOS CLAVE

- Los asociados, tanto en el país de origen como en el país anfitrión, son una fuente de información, de poder de convocatoria y de ahorro de costes.
- Aquellos que ofrecen servicios competitivos son a menudo los mejores asociados, patrocinadores o subcontratistas como parte de un ecosistema.
- Una óptima y regular comunicación con el país de origen es clave.
- La constitución de una red de relaciones personales es crucial para identificar oportunidades comerciales en el país anfitrión.
- Las actividades de relaciones públicas oficiales son una herramienta importante cuando se utiliza con responsabilidad, prestando atención a los costos y beneficios.
- Fomentar una cultura de recoger, actualizar y compartir información sobre los clientes y los consumidores es fundamental para el éxito. En este sentido, un simple sistema de gestión de relaciones con el cliente puede ser de utilidad.
- Hacer intervenir al jefe de la misión y más miembros del equipo de la embajada puede ser de gran ayuda.

## Asociados en el país de origen

Algunos países cuentan con una organización de promoción del comercio y las inversiones que sirve de guía y desempeña una función rectora en materia de comercio e inversión. No obstante, esto no siempre es así. Asha, la representante comercial ficticia de esta guía, procedente de un país africano, responde ante el ministerio de asuntos exteriores a través de su embajador. Asha también tiene estrechos vínculos con el ministerio de comercio y varias asociaciones empresariales. Se mantiene en contacto con todos ellos a través de llamadas regulares por medio de Skype y WhatsApp, así como por correo electrónico y ocasionalmente mediante videoconferencia.

Muchos actores están involucrados en el comercio internacional, y un representante comercial puede tener tratos con todos ellos. Trabajar en sinergia con estos asociados y sus ecosistemas puede producir resultados significativos. Son una fuente de fortaleza

y parte de un esfuerzo nacional. Algunos países, como Zimbabwe, han ido un paso más allá y han publicado en su sitio web una lista útil de «asociados privilegiados» involucrados en el apoyo a los exportadores de Zimbabwe.<sup>16</sup>

En ocasiones, las solicitudes provenientes del país de origen pueden tener buenas intenciones, pero son erróneas y pueden requerir un tratamiento diplomático. A continuación, se presenta lo aprendido de la experiencia de Asha a la hora de gestionar las demandas de las ciudades y las regiones de su país de origen.



## Asha

### ***Asha trabaja con las ciudades gemelas***

*Asha había sido contactada por un representante de la segunda ciudad más grande de su país de origen para ayudar a concluir un acuerdo de hermanamiento con una gran ciudad europea. Las dos ciudades se convertirían en ciudades hermanas o «gemelas», tendrían intercambios escolares y culturales y harían negocios juntas.*

*Una campana de alarma sonó para Asha. Algunos de sus homólogos de otros países habían considerado que estas cuestiones requieren mucho tiempo, y aportan escasos beneficios comerciales. Ella no quería simplemente negarse y se preguntaba si algo positivo podría surgir del interés de la ciudad.*

*Asha sugirió que el alcalde de la ciudad trajese una delegación comercial, trabajando estrechamente con la cámara de comercio local. Sería útil mostrar a los contactos del país anfitrión que la economía de su país se extiende más allá de la capital.*

*Necesitaba asegurarse de que la misión fuera oportuna, para no solaparse con las visitas nacionales o las visitas de otras regiones. Lo último que ella quería era tener ciudades diferentes de su país de origen compitiendo por la atención y que todos dijeran ser los mejores.*

*Había una cuestión política delicada añadida: la ciudad en cuestión era el centro de un movimiento independentista activo. Asha decidió consultar a sus colegas del ministerio en su país acerca de cómo manejar tal situación, ya que no quería que la agenda comercial se viera eclipsada por la controversia política. Asha pensó que definiría la visita como parte de una campaña de promoción comercial nacional y estaba segura de que, si lo hacía cuidadosamente, podría mitigar todo riesgo.*

Muchos de los riesgos de trabajar con los asociados del país de origen pueden gestionarse mediante una buena planificación que proporcione a los representantes comerciales una orientación clara sobre lo que se necesita, cuáles deberían ser sus prioridades y cómo se medirá su rendimiento. Los riesgos no deben restar importancia a las grandes oportunidades que puede brindar la creación de asociaciones eficaces. De hecho, la relación entre los representantes comerciales y los asociados del país de origen es fundamental para el éxito.

**Tabla 3: Asociados potenciales en el país de origen**

Asociado	Alcance probable de la cooperación	Observaciones
Organización de promoción del comercio	Primer punto de contacto. Los representantes comerciales pueden responder ante ella. La organización puede marcar las rutas a seguir, resolver problemas, organizar programas en el país de origen y misiones comerciales en el extranjero, y gestionar un sitio web.	Toma la iniciativa a la hora de preparar a nuevos exportadores y puede ayudar a coordinar las actividades de todos los demás asociados.
Agencia de promoción de inversiones	Los representantes comerciales suelen trabajar en estrecha colaboración con este tipo de organismos, que pueden suministrar material para reuniones con personas de alto nivel e inversores potenciales. Los objetivos de comercio e inversión están vinculados, y los representantes comerciales suelen tener objetivos en materia de inversión.	Organiza y acompaña las visitas de los inversores del país anfitrión al país de origen.
Agencia o Ministerio de turismo	Los representantes comerciales trabajan con las agencias de turismo para desarrollar y poner en práctica campañas en el país anfitrión.	Puede organizar misiones internas y externas para promover el turismo. El trabajo realizado en cuestiones de marca e imagen y las campañas de marketing utilizadas para la promoción del turismo pueden afectar la inversión y el comercio, tanto de forma positiva como negativa.
Otras instituciones comerciales y organizaciones de apoyo a las empresas	Las cámaras de comercio, las asociaciones comerciales, las agencias de desarrollo económico, las autoridades regionales y municipales, y las instituciones profesionales trabajan con la organización de promoción del comercio y pueden organizar misiones comerciales, visitas de mercado, seminarios, etc.	Intermediarios útiles para acceder a empresas en el país de origen.
Otros departamentos gubernamentales	Pueden abordar distintos aspectos: asuntos exteriores, industria, crédito a la exportación, licencias de exportación, agricultura, educación, oficina de patentes, organismos de normalización e inspección, banco central, autoridades fiscales y aduaneras, y sanidad.	La oficina del presidente o del primer ministro también puede participar en actividades de alto nivel.
Empresas del país de origen	Las redes que los representantes comerciales establecen con empresas del país de origen, directamente o a través de asociados del país de origen, ayudan a identificar a exportadores potenciales. Sin una cartera de empresas del país de origen preparadas para la exportación, un representante comercial tendrá dificultades para obtener resultados.	Conviene utilizar las visitas al país de origen para reforzar los vínculos con las empresas y estimular el interés por el mercado.
Otros actores del desarrollo económico	Estos pueden incluir de una cadena de valor, incubadoras, aceleradores o centros tecnológicos y facilitadores.	Más adelante en este capítulo se ofrecen consejos sobre cómo trabajar con ellos.
Facilitadores	Entre ellos se incluyen bancos, compañías de seguros, transitarios, consultores, productores de directorios comerciales y representantes de ferias comerciales internacionales.	Pueden ayudar a identificar a exportadores potenciales.
Instituciones educativas	Las instituciones de educación superior y continua ayudan a garantizar que el país de origen tenga las competencias necesarias para satisfacer las necesidades de los inversores y de los exportadores potenciales. También pueden exportar servicios educativos o intentar atraer a estudiantes extranjeros a través de las redes comerciales del país anfitrión.	Asociados útiles para un representante comercial. Las universidades líderes pueden ser un componente clave de la marca nacional.
Embajada del país anfitrión en el país de origen	Asociados útiles en iniciativas en las que participen ambos gobiernos.	La visita de un jefe de Estado, por ejemplo, es un proyecto que sería de interés para ambas embajadas.



## Proveedores de servicios locales

Algunas organizaciones locales pueden ofrecer servicios similares a los que prestan los diplomáticos comerciales. Además, los representantes comerciales de diferentes organizaciones pueden estar ubicados en el mismo país anfitrión. Estos representantes pueden trabajar para instituciones de su país, como el organismo de promoción del comercio, el organismo para las inversiones, la agencia nacional de turismo, las ciudades, las regiones, las cámaras de comercio y las asociaciones sectoriales (Tabla 4).

El mejor consejo en estos casos es cooperar con estas organizaciones y evitar la duplicación de servicios. Hay más que suficiente trabajo para todos. Lo ideal es que exista un espíritu de colaboración, flexibilidad, imaginación y un enfoque centrado en el «se puede hacer». La competencia es destructiva, mientras que la cooperación es productiva.

## Comunicaciones

Contar con buenos canales de comunicación es fundamental para evitar la duplicación de esfuerzos y la aparición de posibles conflictos.

### ➔ Lista de control: Comunicaciones efectivas

- Comunicar de manera frecuente y clara
- Las restricciones de confidencialidad afectan que se comunica y cómo se hace
- Los acuerdos formales deben abarcar las comunicaciones
- Identificar posibles conflictos de intereses e informar de ellos inmediatamente
- Hacer buen uso de toda la tecnología disponible: teléfono, videoconferencia, reuniones presenciales, correo electrónico, WhatsApp, Skype, WeChat, FaceTime, etc.
- Puede que no sea fácil acceder a los sistemas de comunicación electrónicos en todos los países. Por ejemplo, el acceso a Google y a los servicios alojados por Google en China está restringido. Las conexiones de banda ancha pueden ser más lentas en algunas partes del mundo. Los sistemas de datos también son vulnerables, por lo que es necesario establecer estrategias de mitigación de riesgos.
- Tratar a todos los asociados con cortesía y respeto
- Se deben tener en cuenta las limitaciones con respecto al huso horario: un buen representante comercial se esfuerza por estar disponible tanto en el huso horario del país anfitrión como en el del país de origen.

**Tabla 4: Proveedores de servicios locales**

Proveedor de servicios locales	Esfera de servicios similar	Observaciones
Cámaras de comercio o asociaciones industriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectar a compradores y vendedores</li> <li>• Misiones comerciales</li> <li>• Estudios de mercado</li> <li>• Ferias y exposiciones comerciales</li> <li>• Algunos elementos de las negociaciones comerciales</li> <li>• Resolución de disputas</li> </ul>	Asociados importantes para todas estas actividades.
Bancos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectar a compradores y vendedores</li> <li>• Misiones comerciales</li> <li>• Informes financieros</li> </ul>	Patrocinadores potenciales de misiones y otros eventos.
Otros departamentos gubernamentales en el país de origen: agricultura, industria, asuntos exteriores, etc.	Especialistas de varias ramas del gobierno que pueden ser enviados al mismo país para promover los productos turísticos o la inversión. Las embajadas más grandes a menudo cuentan con especialistas en política comercial.	Las embajadas de los países más pequeños o de los países menos adelantados tienen menos especialistas, por lo que el representante comercial también suele ocuparse del turismo y de la política comercial.
Contables y despachos de abogados	A veces participan en las actividades realizadas para conectar a compradores y vendedores.	Pueden estar dispuestos a patrocinar recepciones o cenas de alto nivel.
Consultores privados	Ofrecer servicios de pago, incluidos los siguientes: investigación de mercado, identificación de asociados, relaciones públicas, cobertura mediática, organización de ferias comerciales u otros eventos, y programas de marketing.	Los representantes comerciales pueden remitir a los clientes a consultores privados si no tienen la capacidad o la experiencia para ayudarles.
Editores de directorios comerciales	Publican estudios de mercado, correspondencia de negocios y perfiles de empresas individuales.	Se trata de una fuente de información útil.
Organizadores de ferias y exposiciones comerciales	Organizan ferias y exposiciones comerciales, con la participación del país de origen.	A veces están dispuestos a organizar reuniones con compradores locales.
Agencias de viajes	Pueden organizar programas de negocios para visitantes o misiones comerciales.	
Representantes de los gobiernos estatales o provinciales del país de origen	Pueden duplicar las funciones de representante comercial, pero sólo para el estado o provincia que representan.	El representante comercial debe alinear las iniciativas regionales con las campañas nacionales.
Otros representantes comerciales del país de origen, pero ubicados en otras ciudades	La duplicación puede surgir con exposiciones, misiones y estudios de mercado.	Los representantes comerciales de un mismo país deberían formar parte de una red unificada.

**Tabla 5: Asociados en el país anfitrión**

Asociado	Alcance probable de la cooperación	Observaciones
Departamentos y agencias gubernamentales	Las redes con departamentos gubernamentales como aquellos especializados en comercio, asuntos exteriores, aduanas, obras públicas, economía o agricultura pueden ser valiosas para acceder a nuevas oportunidades, informes económicos y visitas de alto nivel, o para resolver problemas comerciales.	El banco central y los organismos de inversión y regulación también pueden ser útiles.
Asociaciones de la industria	Las redes con asociaciones industriales y cámaras de comercio locales pueden ayudar a identificar importadores y distribuidores, así como a obtener información sobre la demanda local.	Pueden ser asociados útiles en eventos y en la realización de misiones comerciales.
Empresas	Una red de importadores requiere mucho trabajo, pero es probable que dé buenos resultados en cuanto al aumento de las exportaciones.	El representante comercial debe dirigirse a las empresas que desean importar, formar empresas conjuntas o invertir en el país de origen.
Otros actores del desarrollo económico	Los actores económicos que trabajan en ecosistemas independientes están cobrando cada vez más importancia. Entre ellos se incluyen incubadoras, aceleradores o centros tecnológicos, facilitadores y minoristas en línea.	En el presente capítulo se ofrece asesoramiento sobre cómo trabajar con ellos.
Facilitadores	Una red de facilitadores de la exportación, como contables, bancos, transitarios y organizadores de exposiciones, puede ser muy útil.	Suelen estar dispuestos a participar en reuniones informativas sobre misiones y a ayudar a los clientes de los representantes comerciales en sus respectivas áreas de experiencia profesional.
Agencias de importación locales	Algunos países europeos cuentan con organizaciones gubernamentales que promueven las importaciones de los países en desarrollo. Entre ellos figuran las siguientes: el Centro de Fomento de las Importaciones de los Países en desarrollo de los Países Bajos (CBI) <sup>17</sup> , la Oficina de Promoción de las Importaciones de Alemania <sup>18</sup> y el Programa Suizo para el Fomento de las Importaciones. <sup>19</sup>	Los organismos de inversión locales buscan empresas del país de origen del representante comercial que deseen invertir en el mercado del país anfitrión. El representante comercial puede remitir a las empresas a dichos inversores potenciales para que les ofrezcan asistencia. Las instituciones de apoyo al comercio y la inversión también pueden ayudar con visitas de alto nivel y misiones comerciales.
Organismo de promoción de inversiones del país anfitrión	Puede ayudar en la organización de misiones de inversión saliente de los inversores del país de origen.	

## Creación de redes de contacto en el país anfitrión

Entablar relaciones personales con las personas adecuadas es importante en ambos países. En el país anfitrión, es clave para identificar oportunidades comerciales y acceder a las mismas.

La gestión de los asociados y el desarrollo de relaciones son actividades que requieren mucho tiempo; y equivocarse puede resultar caro.

La identificación de los asociados adecuados a partir de esta amplia lista debe ser una tarea guiada objetivos estratégicos definidos y las necesidades del representante comercial para colmar las lagunas en términos de recursos, habilidades y conocimientos.

Los contactos con las personas de estas organizaciones asociadas se pueden desarrollar a través de la creación de redes destinadas para ello. Las redes de negocios se definen como «el proceso de establecer una relación mutuamente beneficiosa con otras personas de negocios y clientes y/o consumidores potenciales».

### ➔ Lista de control: Establecer redes de contacto eficaces

- Conviene dirigirse a los miembros de organizaciones de asociados potenciales y centrarse en establecer relaciones con ellas.
- Hacer que la ronda de recepciones del día nacional sea más productiva, estableciendo objetivos de trabajo dentro de la red y de recogida de información.
- Pertener a clubes deportivos y sociales locales puede ser útil, como organizaciones de expatriados del país de origen o cámaras bilaterales. Las conversaciones con otros padres en la entrada del colegio pueden ser muy productivas. Los intereses compartidos ayudan a que las relaciones se desarrollen naturalmente.
- Asistir a almuerzos y recepciones de negocios eleva y mantiene el perfil del representante comercial.
- Concentrarse en escuchar y dialogar en lugar de un rápido intercambio de tarjetas de visita. Este es el primer paso para establecer una relación mutuamente beneficiosa.
- El contacto personal es importante. Las redes sociales como Facebook, LinkedIn y Twitter son excelentes formas de comunicarse con clientes y socios comerciales, pero no deben reemplazar el hecho de conocer gente en persona.
- El trabajo y mantenimiento de estas redes puede proporcionar respuestas o conducir a individuos que pueden ofrecer información vital o ayudar con el acceso, pero no es un resultado en sí mismo.

## Relaciones publicas

Las actividades de relaciones publicas oficiales consisten regularmente en ofrecer comidas o aperitivos con algún tipo de objetivo comercial. Como se describe en esta guía, Asha había invitado a un contacto de la industria textil local a almorzar para revisar un informe que estaba escribiendo para la asociación de la industria textil de su país de origen. Las actividades de relaciones publicas oficiales también pueden incluir invitaciones a eventos deportivos o culturales. Si dichas actividades de ocio se organizan para el beneficio de un exportador específico, el exportador debe pagar.

Gastar dinero público en tales actividades está justificado ya que se busca representar los intereses comerciales generales del país de origen, como la promoción de las exportaciones o la atracción de inversión extranjera directa.

La mayoría de los países exigen que los representantes comerciales mantengan un registro cuidadoso de todas las actividades de ocio que se ofrecen y se reciben. Participar u organizar una actividad lujosa es innecesaria e inapropiada para los titulares de cargos públicos, y puede malinterpretarse.

**Tabla 6: Ventajas y desventajas de las actividades de relaciones públicas**

Tipo de recepción	Ventajas y desventajas	Coste
Desayuno en un restaurante	Informal, puede ser una conversación rápida, personal y directa.	Bajo costo
Café por la mañana en una cafetería	Informal, puede ser una conversación rápida, personal y directa, dentro del presupuesto.	Bajo costo
Almuerzo individual en un restaurante	Más formal, por lo general no tan rápido, pero muy eficaz para desarrollar confianza.	Alto costo por persona
Almuerzo de grupo en un restaurante	Más formal, no tan rápido, y eficaz para desarrollar la confianza entre los grupos.	Alto costo por persona
Recepción en el lugar de trabajo	Moderadamente formal. Puede entretener a mucha gente con relativa rapidez, pero no ofrece tiempo suficiente para conversar seriamente o desarrollar confianza.	Bajo costo por persona
Recepción en el domicilio	Moderadamente formal. Puede entretener a mucha gente con relativa rapidez, es eficaz en la construcción de relaciones, pero no ofrece tiempo suficiente para conversar seriamente. Los invitados aprecian la hospitalidad; requiere la cooperación de la familia.	Bajo costo por persona
Recepción en la residencia del jefe de misión	Formal, requiere el consentimiento del jefe de la misión, es eficaz para las misiones comerciales o para los ministros que están de visita, y a menudo atrae a invitados locales de alto nivel.	Costo moderado por persona
Recepción en un hotel u otro lugar similar	Moderadamente formal. Puede entretener a muchas personas con relativa rapidez, es bastante eficaz para la construcción de relaciones, pero no ofrece tiempo suficiente para debatir nada en profundidad o desarrollar confianza; alguien externo se encarga de la logística y el catering; no es tan íntimo como un evento en la residencia personal de alguien.	Costo moderado por persona
Recepción en un lugar especial, como en un yate o en una galería de arte	Informal. Puede entretener a muchas personas, por lo general dispuestas a pasar tiempo en el evento; es eficaz en la construcción de relaciones y el desarrollo de confianza; alguien externo se encarga de la logística y el catering, y a menudo atrae a invitados de alto nivel.	Costo moderado-elevado por persona
Cena en el domicilio	De informal a formal, es eficaz en el desarrollo de confianza, ofrece suficiente tiempo para conversar y tratar temas en detalle, pero requiere mucho trabajo para el representante y su familia.	Costo muy alto por persona
Cena en el restaurante	De informal a formal, es eficaz en el desarrollo de confianza, ofrece suficiente tiempo para conversar y tratar temas en detalle; alguien externo se encarga de la logística y el catering; no es tan íntimo como un evento en la residencia personal de alguien.	Costo muy alto por persona
Invitación a un evento especial, a menudo relacionado con el país de origen, como el estreno de una película, un evento deportivo, una galería de arte o un teatro	De formal a informal, es muy eficaz para desarrollar confianza, y generalmente ofrece suficiente tiempo para conversar y tratar temas en detalle. Como esto también suele implicar una recepción o un cena, es probable que otra persona externa se encargue del catering.	Costo muy alto por persona Tiene el potencial de poder ser percibido como un beneficio personal para el representante comercial.

## Trabajar con la embajada

Mientras que muchos representantes comerciales son diplomáticos de carrera que necesitan aprender rápidamente sobre el mundo de los negocios, otros son hombres o mujeres con formación empresarial que trabajan por primera vez dentro de la estructura de una embajada.

Independientemente de dónde se encuentren los representantes comerciales, necesitan mantener una relación estrecha con el jefe de la misión y su equipo. Como representante superior del país de origen, con autoridad final sobre todas las actividades, incluida la promoción del comercio, el jefe de la misión puede acceder a altas esferas y atraer a invitados de alto nivel organizando una cena o una recepción. La estrecha cooperación con otros equipos de embajadas o altos comisionados puede proporcionar a los representantes comerciales información de utilidad sobre los mercados y una mayor influencia en las cuestiones de política comercial.

Para algunos representantes comerciales que son nuevos en el mundo diplomático, el protocolo puede llegar a parecer anticuado. No obstante, es necesario respetar la prioridad otorgada según el rango en las ceremonias y funciones formales, incluida la distribución de personas en la mesa durante las cenas, para evitar cualquier tipo de ofensa.

### ➔ Lista de control: Ventajas de hacer intervenir al jefe de la misión

- Obtener acceso de alto nivel a los ministerios del país anfitrión.
- Ejercer presión sobre el gobierno de país anfitrión en cuestiones de política comercial.
- Ejercer presión para que las empresas participen en licitaciones públicas, y adoptar un enfoque equitativo si más de una empresa del país de origen presenta una oferta.
- Organizar cenas y recepciones para invitados de alto nivel.
- Influir en el gobierno del país de origen sobre los recursos y las visitas de alto nivel.
- Involucrar de forma más amplia al equipo de la embajada cuando se necesite apoyo; por ejemplo, al personal que trabaja en materia de política comercial o economía.
- Recibir las visitas de los ministros y otras personalidades del país de origen.
- Poner de relieve las actividades de alto nivel y exportadores de éxito en los medios de comunicación o cuando surja la oportunidad de hablar en público.

### ➔ Lista de control: Ventajas de hacer intervenir al equipo de la embajada

- El equipo de visados, para facilitar la obtención de visados para la gente de negocios que visita el país de origen.
- El agregado de defensa, para ejercer presión sobre los contratos públicos de defensa en nombre del país de origen.
- El consejero de educación, para apoyar los esfuerzos de los colegios y universidades del país de origen para atraer estudiantes del país anfitrión.

- ✓ El asesor económico, de modo que la información económica recogida sea relevante para las iniciativas de promoción del comercio; por ejemplo, mediante la elaboración de un análisis económico de un sector específico antes de una misión comercial en ese sector.
- ✓ El asesor de política comercial, para abordar cuestiones de política comercial, como los obstáculos al comercio, que causan dificultades a los exportadores.
- ✓ El responsable de servicios corporativos, para realizar consultas en materia de alojamiento, informática, seguridad y recursos humanos.
- ✓ El oficial de comunicaciones, para apoyar la creación de perfiles comerciales.

## Implicarse en los ecosistemas empresariales

Implicarse en los ecosistemas empresariales significa mejorar la eficacia y la eficiencia, trabajando en estrecha colaboración con una amplia gama de agentes económicos que apoyan el crecimiento empresarial, el comercio y las inversiones. Supone interactuar con empresas de logística, cámaras de comercio, asociaciones sectoriales, proveedores de tecnología, consultores privados y bancos.<sup>20</sup>

Los ecosistemas ofrecen oportunidades para que los representantes comerciales desarrollen asociaciones comerciales y de inversión con empresas tanto en el país de origen como en el país anfitrión. Facilitan el camino para conectarse con las empresas en una fase temprana, y las apoyan en su proceso de internacionalización. Para las organizaciones de promoción del comercio, estos ecosistemas constituyen un valioso recurso. Incluso para los países desarrollados, trabajar con los ecosistemas es una forma de aprovechar al máximo los recursos que son limitados. Véase, por ejemplo, el estudio de caso del Centro de Comercio Internacional sobre cómo la organización española de promoción del comercio, ICEX, se ha asociado con el minorista en línea Amazon para proporcionar un canal para la venta de comida y vino españoles a nivel internacional.<sup>21</sup>

Los representantes comerciales pueden conectar los ecosistemas tanto del país de origen como en el país anfitrión de manera que los vínculos comerciales entre dichos países puedan crecer. Un buen punto de partida es trazar un mapa de los ecosistemas existentes tanto en el país de origen como en el de acogida, e identificar las áreas de interés común que podrían desarrollarse. Es conveniente tener en cuenta que el establecimiento de relaciones dentro de los ecosistemas es algo complejo y debe ser de utilidad para las estrategias nacionales de exportación y los objetivos estratégicos, así como para colmar las lagunas en materia de recursos/competencia.

La firma de un Memorando de Entendimiento entre las organizaciones de promoción del comercio y las organizaciones asociadas, o entre los ecosistemas de los países de origen y de acogida, puede impulsar la cooperación y, por ende, permite los intercambios de empresas entre los países. Esto facilita las oportunidades de aprendizaje y el intercambio de experiencias.

Los vínculos y la cooperación entre los ecosistemas son cada vez mayores. Estos son solo algunos ejemplos:

**La Tech City de Londres** tiene numerosos acuerdos en marcha, incluido con Porto Digital en Recife (Brasil), el mayor centro tecnológico de Sudamérica.

**StartUp AsiaBerlin**, establecido por el Estado de Berlín, integra a actores alemanes y asiáticos de los centros de start-ups de Berlín, Manila, Yakarta y Bangalore.

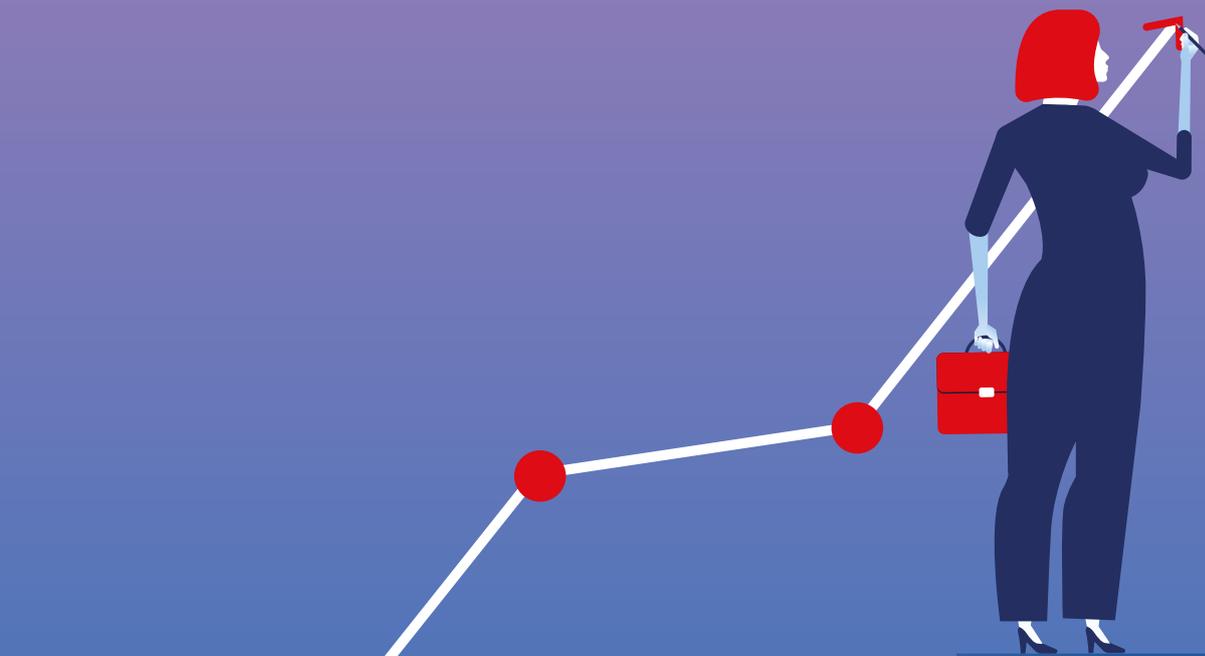
En Malasia, la autoridad nacional de normalización ha tomado la iniciativa de desarrollar un **Ecosistema Halal<sup>22</sup> para los países de la ASEAN**, organizando actividades de formación sobre la infraestructura para la elaboración de normas y el cumplimiento de las mismas, los requisitos Halal, los mecanismos de apoyo gubernamental y las visitas técnicas a los organismos Halal pertinentes.

**El Ministro de Educación Superior y Formación Profesional de Singapur**, Ong Ye Kung, anunció un **programa de colaboración con la India** en 2018 para desarrollar los ecosistemas tecnológicos y de innovación de ambos países.

El **ecosistema de innovación finlandés DIMECC Ltd** (Digital, Internet, Materials & Engineering Co-Creation) anunció en 2017 una asociación de investigación cibernética entre su nuevo Instituto de Investigación Cibernética y el Programa del Centro Cooperativo de Investigación de las universidades de la industria, de la Fundación Nacional para la Ciencia de los Estados Unidos.

PARTE 2

# Ofrecer servicios de excelencia



# Llegar a nuevos mercados

### PUNTOS CLAVE

- Comprender el abanico de posibilidades de entrada en un mercado para un exportador.
- Ayudar a un exportador principiante a pensar en un conjunto de preguntas estratégicas.
- Tener un amplio conocimiento de la legislación local relativa a los acuerdos con agentes, distribuidores, relativos a alianzas estratégicas, etc.
- Remitir a los exportadores a especialistas para obtener asesoramiento jurídico y contable, así como servicios de traducción, y evitar que se encuentren en una situación en la que puedan ser legalmente responsables en caso de que las cosas salgan mal.
- Para los exportadores de servicios, asesorar sobre cualquier obstáculo al comercio de carácter legal o de cualquier otro tipo.
- El comercio de servicios depende aún más de desarrollar las relaciones comerciales de confianza, de la credibilidad y de la propiedad intelectual acumuladas a lo largo del tiempo.

Para ayudar a los exportadores a entrar en nuevos mercados, es necesario tener en cuenta el punto de vista del exportador. ¿Cómo verán el mercado? ¿Qué es lo que esperan de un representante comercial?<sup>23</sup>

Un exportador puede dirigirse a un representante comercial en cualquier etapa de su proceso de exportación. El momento ideal para que un representante comercial se comprometa con un cliente de este tipo es cuando la empresa está lista para entrar en el mercado y busca validar y poner en práctica su plan de marketing de exportación. Un exportador puede considerar varias maneras de entrar en un mercado; por ejemplo a través de un agente o distribuidor, y buscar el asesoramiento del representante comercial. El representante comercial, por tanto, debe estar familiarizado con toda la gama de posibilidades de entrada en el mercado.

La Tabla 8 ilustra cómo las diferentes posibilidades de entrada en el mercado podrían convenir a los distintos tipos de exportadores. Los representantes comerciales pueden utilizar esta tabla como guía. Por ejemplo, si el exportador carece de efectivo, es difícil invertir en una empresa local. En este caso, el exportador debe confiar, por tanto, en un agente o un distribuidor, o vender directamente a los usuarios finales.

**Tabla 7: Entrada en el mercado: la perspectiva del exportador**

Dispositivo	Cómo funciona	Pros	Contras
Designar un agente	El agente es el representante del exportador. El agente no posee bienes, sino que cobra comisiones.	A menudo no se efectúa el pago hasta que se realizan las ventas.	El agente puede tener intereses contrapuestos o no ser rentable. Puede ser difícil romper el acuerdo.
Designar un distribuidor	El distribuidor importa las mercancías y es dueño de las mismas a partir de ese momento. También se encarga de las labores de distribución y marketing.	Se paga al exportador en el momento de la entrega de la mercancía al distribuidor. El distribuidor suele tener sistemas y personal propios.	El distribuidor puede tener productos competidores y puede no promover adecuadamente los productos de un exportador. Puede no tener cobertura nacional.
Crear una empresa local para fabricar o ser una subsidiaria de ventas	La entidad puede ser propiedad al cien por cien o un negocio conjunto.	Cuando el exportador tiene el control mayoritario, es él quien tiene el control. Funciona bien cuando el exportador tiene un comprador ya establecido.	Algunos países no permiten la propiedad extranjera. Puede resultar caro ponerlo en práctica. Puede que los beneficios tardan en llegar. La falta de conocimientos y redes locales puede suponer un obstáculo.
Vender directamente a clientes	El cliente final, como un gran minorista, realiza las importaciones directamente.	Funciona bien cuando hay pocos usuarios finales o se trata de productos a granel. No existen intermediarios.	No hay nadie que se ponga del lado del exportador para resolver los problemas locales. Por lo general, no hay compromiso a largo plazo.
Adquirir un negocio local	Comprar un negocio es un atajo para establecer una empresa local.	El exportador puede obtener locales, sistemas de distribución, personal, almacenamiento, etc. Es una buena solución para los servicios.	La cultura de la empresa adquirida puede no ser conveniente. El exportador puede heredar responsabilidades comerciales. Requiere una diligencia prudente.
Otorgar una licencia de tecnología o conocimiento	La tecnología o los conocimientos de saber hacer se venden a cambio de honorarios o comisiones.	Baja inversión requerida. Si funciona bien, el dinero fluye.	El exportador podría perder el control de la propiedad intelectual. Se necesita una buena auditoría para asegurar que el exportador reciba el pago correcto.
Establecer franquicias	Se compra el paquete completo, con una imagen de marca, manuales e instrucciones. A cambio, se pagan honorarios, algunos por adelantado y otros como un porcentaje de las ventas.	Puede funcionar bien para las empresas de servicios. Los franquiciados pueden ser dueños de su propio negocio y tienen un gran interés en hacer que funcione.	Las necesidades de las empresas se adaptan a los diferentes mercados, idiomas y normas. Las disputas son algo común, por lo que se necesitan buenos mecanismos de resolución.
Formar una alianza estratégica	Se establece una nueva empresa con insumos del exportador y una entidad local. Los beneficios se dividen según lo acordado.	Se requiere un capital relativamente bajo. El exportador tiene acceso a las redes locales y ejerce cierto control.	El exportador hereda la imagen comercial del socio local: algo positivo si es una buena imagen, pero complicado si no lo es.
Vender en línea a los consumidores <sup>24</sup>	Productos o servicios anunciados en línea, pedidos realizados en línea y productos entregados por correo o a través de almacenes locales, o en línea para determinados servicios.	Adecuado para productos de bajo coste, como libros, electrónica, ropa o juguetes. Se utilizan sistemas de pago electrónico (PayPal, WeChat, Alipay).	Implica muchas transacciones pequeñas y muchos servicios. En los países en desarrollo, puede resultar difícil registrarse en grandes plataformas (por ejemplo, Amazon o e-Bay).

**Tabla 8: Canales de entrada al mercado**

	Inversión de capital por el exportador	Capital requerido por la empresa local	Nivel de apoyo necesario 1-10*	Mantenimiento del control de la propiedad intelectual	Acuerdo legal detallado requerido	Control de los procesos conservado	Posibilidad de expandir el negocio si se desea	Conviene a los pequeños exportadores	Conviene a las compañías de servicios
Agente	Sí	No	5	No	Sí	No	No	Sí	Sí
Distribuidor	No	Sí	4	No	Sí	No	No	Sí	No
Establecer una empresa local	Sí	No	10	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Vender directamente	No	No	4	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Comprar una empresa local	Sí	No	8	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Otorgar una licencia	No	Sí	3	No	Sí	No	No	Sí	Sí
Franquicia	No	Sí	7	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Alianza estratégica	Sí	Sí	8	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Vender en línea	No	No	4	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí

\*1 = nivel de apoyo requerido por el exportador bajo; 10 = nivel de apoyo requerido por el exportador muy alto.

El Centro de Comercio Internacional ha elaborado y puesto a disposición en su sitio web varios modelos de contratos que abarcan muchas de estas posibilidades de entrada en el mercado.<sup>25</sup>

## Asesoramiento sobre la entrada a mercados

Una empresa debe ser motivada a pensar a largo plazo y desarrollar una estrategia de mercado en consecuencia. Aunque una empresa esté ansiosa por empezar, una estrategia inapropiada, como quedarse atrapada en un acuerdo con un agente o distribuidor poco satisfactorio, puede significar la ruina. Para aumentar las posibilidades de éxito, hay una serie de preguntas que un representante comercial puede hacer a los exportadores para asegurarse de que le han prestado la atención necesaria a tanto a la estrategia como a los riesgos.

### ➔ Lista de control: Estrategias de entrada al mercado

- Entender todas las estrategias y posibilidades de entrada posibles.
- Entender las necesidades del exportador.
- Entender la cultura del mercado local: lo que funciona y lo que no funciona.
- Explicar a los exportadores los pros y contras de las diversas estrategias de entrada y estar preparado para sugerir alternativas.
- Identificar asociados potenciales adecuados y proporcionar información sobre ellos al exportador.
- Organizar presentaciones y reuniones con asociados potenciales y otros contactos (gobierno, asociaciones industriales, asesores legales, contables y otros asesores).
- Sugerir posibles locales de oficina de uso temporal.
- Realizar un seguimiento con contactos y exportadores después de las presentaciones iniciales.



## ➔ Lista de control: Preguntas para un exportador que entra en un nuevo mercado

- ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo para este mercado?
- ¿Cómo se expandirá la empresa en este mercado?
- ¿Deben asignarse territorios de mercado a los agentes o distribuidores?  
¿Deberían sus derechos ser exclusivos o estar sujetos a un índice de rendimiento?
- ¿Cómo protegerá la empresa su propiedad intelectual?
- ¿Qué apoyo de marketing se dará a los agentes y distribuidores?
- ¿Se pueden cambiar las disposiciones organizativas a medida que el mercado crece?
- ¿Cómo se pagará a la empresa?
- ¿Cómo se resolverán los conflictos?
- ¿Cuáles son las necesidades en términos de servicios? ¿Quién va a ofrecer esos servicios?
- ¿Qué personal necesita la empresa para participar en el proceso?
- ¿Qué metas se establecerán para los agentes y los distribuidores, así como para la empresa?
- ¿Cuáles son los criterios para medir el éxito?
- ¿Cuándo se esperan flujos de efectivo positivos?
- Si fuese necesario, ¿existe una estrategia de salida?
- ¿Bajo qué forma de entidad legal necesita operar la empresa?
- ¿Qué tipo de contrato o acuerdo se requiere?
- ¿Podría la empresa invertir en operaciones en el país anfitrión?
- ¿Cuál sería la estrategia de entrada en el mercado, teniendo en cuenta lo que están haciendo los competidores?

## Legislación comercial local

Los representantes comerciales deben estar al tanto del marco jurídico local que regula los contratos de distribución y de agencia, así como de las leyes relativas a la inversión local y las alianzas estratégicas. Es importante saber, por ejemplo, si la ley exige que el asociado local tenga una participación mayoritaria en la alianza estratégica. A veces puede ser útil poner esa información a disposición de los exportadores en forma de folletos. Un despacho de abogados local podría realizar esta tarea.

## Aranceles, medidas no arancelarias y normas privadas

Los representantes comerciales deben asimismo entender las necesidades específicas de los exportadores y poder ofrecer asesoramiento sobre lo que funciona y lo que no funciona en su mercado. Por ejemplo, tienen que ser capaces de identificar si existen aranceles elevados para determinados productos que puedan influir en la estrategia de entrada en el mercado a la hora de poner en marcha una operación de fabricación local.<sup>26</sup> En algunos casos, el cumplimiento de determinadas normas privadas puede suponer una ventaja en el mercado. Además, para lograr el éxito, es fundamental comprender las principales medidas no arancelarias a las que se enfrentan los exportadores en mercados específicos. Pueden proporcionar listas de posibles asociados y organizar presentaciones.

## Referencias

Los representantes comerciales deben evitar involucrarse en asuntos legales u otros asuntos altamente especializados. Con todo, deberían contar con listas de despachos de abogados, contables y especialistas en negocios a los que puedan remitir a los exportadores cuando deseen recibir un asesoramiento más especializado de la mano de expertos. Los representantes comerciales también deberían evitar actuar como traductores no oficiales durante las negociaciones comerciales, en lugar de remitir al cliente a proveedores de servicios especializados. Si los acuerdos comerciales se deterioran, el representante comercial no debe encontrarse en la situación de ser considerado como legalmente responsable.

La selección de un agente, un distribuidor u otro asociado es, en gran medida, la decisión del exportador. Los representantes comerciales deben asegurarse de que los exportadores tengan la oportunidad de considerar a varios asociados comerciales potenciales, evitar que parezcan promoverse unos a otros, y aconsejar a los exportadores que negocien acuerdos formales que incluyan disposiciones para poner fin al acuerdo en caso de que el agente, el distribuidor o el asociado en cuestión no cumpla con sus obligaciones.

En lo que respecta a las adquisiciones, más allá del asesoramiento general sobre cuestiones como la ubicación geográfica o la reputación local de la empresa que se adquiere, los representantes comerciales deben presentar una lista de despachos de abogados y contables acreditados que ofrezcan asesoramiento profesional cualificado, incluida la debida diligencia.

## Identificación de distribuidores

Los representantes comerciales también deben aconsejar a los exportadores que visiten las instalaciones de cualquier posible distribuidor antes de decidir si lo contratan o no. Un paseo por una oficina, la fábrica o el almacén puede ser todo lo que el exportador necesite para hacerse una idea. Con todo, no cabe olvidar que el distribuidor más grande o con la mejor imagen no tiene que ser siempre la mejor opción.

Para algunos exportadores, un distribuidor más pequeño puede ser una mejor opción, siempre y cuando la empresa pueda demostrar vínculos con clientes clave y ambas partes sean compatibles en cuanto a personalidad y expectativas. Una desventaja de elegir un distribuidor más pequeño es que puede tener una cobertura geográfica más limitada. Para mercados más grandes, como Alemania o Brasil, el exportador debe ser muy cauteloso cuando le aseguren que un pequeño distribuidor puede cubrir todo el país.

# Inteligencia comercial: ¿Qué necesitan saber los exportadores?

### PUNTOS CLAVE

- La inteligencia comercial es vital para los exportadores. Gran parte de la información está disponible en línea, pero los exportadores valoran el conocimiento local y la perspicacia que proporcionan los representantes comerciales.
- Observar las tendencias del mercado donde se encuentra el representante comercial e identificar oportunidades comerciales.
- Elaborar informes de mercado, análisis sectoriales y hojas de información.
- Remitir las consultas sobre solvencia a un organismo especializado.
- Asesorar sobre las formas locales de hacer negocios.
- Aconsejar a los exportadores que se mantengan alejados del soborno y la corrupción.

La función del representante comercial es más parecida a la de un consultor; a veces cobra por los servicios prestados, en función del tiempo empleado. En todos los casos, pero sobre todo cuando hay honorarios, las expectativas del cliente son altas y los representantes comerciales deben prestar un servicio de alta calidad, rentable y que responda a las necesidades específicas del exportador.

## Fuentes de información

Gracias a Internet, los representantes comerciales y sus clientes tienen acceso a más fuentes de inteligencia de mercado que nunca. Se distinguen cuatro tipos de proveedores principales:

- **Fuentes gubernamentales e institucionales**, como las aduanas, la oficina de estadísticas, los ministerios de comercio, las asociaciones sectoriales, y las organizaciones de promoción del comercio.
- **Instituciones internacionales y regionales**, como el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio, el Fondo Monetario Internacional, el Centro de Comercio Internacional y el Mercado Común del África Oriental y Meridional.
- **Editores comerciales**, como Reuters, PWC, KPMG, Dow Jones y Bloomberg.

- **Fuentes no convencionales**, tales como los operadores logísticos, los bancos, los minoristas y las empresas en línea. Google Market Finder es un ejemplo de un servicio en línea que recomienda el mejor mercado para una empresa y proporciona los conocimientos necesarios para investigar el mercado.
- **Puede ofrecer asesoramiento sobre entrada en el mercado**, pagos internacionales y logística. Asimismo, puede ayudar a elaborar un plan de marketing, con consejos sobre el idioma en el que se anunciará, los dispositivos que los clientes utilizan y la mejor manera de llegar a ellos.<sup>27</sup>

## Información sobre los mercados locales

La información de utilidad se consigue llevando un registro de lo que está sucediendo en el mercado. La mayor parte de la inteligencia comercial no es secreta; simplemente no se difunde de forma tan evidente.

Gracias a su ubicación, los representantes comerciales pueden seguir los cambios que se experimentan en los mercados, los cuales pueden ocurrir lentamente a medida que los ingresos aumentan o disminuyen. Cuando los ingresos de la clase media aumentan, hay una gran demanda de artículos de consumo, incluidos alimentos, ropa y entretenimiento, así como servicios de mayor calidad en áreas como la educación, la salud, el turismo y la hospitalidad. Por ejemplo, el reciente crecimiento económico de la India y China ha traído consigo una mejora espectacular del poder adquisitivo de una parte creciente de la población. En ambos países, las personas han experimentado una rápida transición de la pobreza a una situación mejor y están ansiosas por adquirir alimentos ricos en nutrientes, una vida cómoda, atención sanitaria y otros servicios de calidad.<sup>28</sup>

Un representante comercial suele estar al tanto de estas tendencias, tanto al estudiar las estadísticas económicas como a través de su experiencia diaria. Esto constituye una información de indudable valor para los exportadores que son nuevos en el mercado.

Por ejemplo, los representantes comerciales en un país extranjero estarán naturalmente más familiarizados con la información de mercado, como las cadenas de supermercados que tienen sus propias normas privadas, así como con los requisitos locales de etiquetado y embalaje.

Los cambios en el mercado del país anfitrión pueden dar lugar a oportunidades específicas. La reducción de los derechos de importación, por ejemplo, puede estimular la demanda de artículos de lujo. Los cambios en la moda pueden crear una nueva demanda de ropa deportiva. Las preocupaciones en materia de salud pública pueden iniciar una tendencia hacia una alimentación más sana. Cuando es probable que una tendencia tenga un impacto en las exportaciones del país de origen, el representante comercial debe asegurarse de que la información llegue a los exportadores, ya sea a través de la organización de promoción del comercio o de una asociación sectorial.

A veces, la presencia de representantes comerciales en un mercado les permite identificar un nicho de mercado.<sup>29</sup> Observando los espacios comerciales, y analizando las estadísticas de producción, consumo y comercio internacional, es posible identificar oportunidades que no son visibles fuera del país anfitrión.

Las organizaciones de apoyo a las empresas deben transmitir esas oportunidades a los exportadores a través de sus canales de comunicación. Algunas organizaciones cuentan con sistemas digitales para identificar a exportadores pertinentes y gestionar el proceso de envío de intercambio de información. El índice de éxito de estos esfuerzos no suele ser muy alto. Los exportadores pueden estar al límite de sus posibilidades con su propio plan de negocios y pueden no tener los recursos necesarios para seguir una nueva pista, a menos que ya tengan planes para ese mercado.



## **Asha a cargo de las solicitudes de información de mercado**

*Asha recordó sus primeros días como representante comercial. Antes de recibir un cargo en materia de comercio, había trabajado principalmente en cuestiones consulares como visados, pasaportes y compatriotas en apuros. Estaba muy inquieta por conocer a los exportadores e insegura acerca de lo que esperaban de ella. Así que cuando Adu, Gerente de Ventas de Exportación de JKM African Technologies llegó a su oficina, Asha le preguntó a Adu en qué le podía ayudar.*

*«Necesito inteligencia de mercado, por favor», contestó Adu. «Sus homólogos en otros países han sido de gran ayuda», continuó. «Necesito saber quién comprará mi producto en su mercado. ¿Qué precios se pagan por estos productos aquí? ¿Quién más los está suministrando? ¿Existen requisitos de embalaje específicos? ¿Se deben pagar aranceles sobre las importaciones? ¿Qué normas se aplican y cómo puedo demostrar conformidad con las mismas? Toda esa información comercial es muy valiosa para mí». Todas ellas eran preguntas totalmente lícitas, pensó Asha, al mismo tiempo que se preguntaba por dónde empezar.*

*Lo primero que hizo Asha fue sacar algunas hojas de información general de su carpeta. Las había actualizado para una reciente misión comercial y se las pasó a Adu. En primer lugar, había una hoja de datos sobre el país, que incluía un perfil del país e indicadores sociales y económicos. La segunda hoja contenía información arancelaria general, procedimientos aduaneros y un resumen de los requisitos relativos a las normas y la certificación.*

*El resto de las preguntas de Adu requerirían una búsqueda más detallada. Adu podría conseguir gran parte de esa información por sí mismo si se le proporcionase una orientación adecuada. Así que Asha hizo referencia a diversos sitios web del gobierno a los que Adu podía acceder de forma gratuita, y a través de los cuales obtendría respuesta a sus preguntas más detalladas. También mencionó sitios de organizaciones internacionales como el del Centro de Comercio Internacional, varios editores comerciales de directorios comerciales y otras fuentes de información no convencionales. Asha se había sorprendido de la cantidad de información disponible en los sitios web de los operadores logísticos, con perfiles de países e información sobre aduanas y transporte. Los bancos y los organizadores de ferias comerciales fueron otras fuentes útiles.*

*Habiendo referido a Adu a estas fuentes de información, Asha ofreció sus primeras impresiones en relación con el mercado y la empresa de Adu. Recordó que otra empresa africana había anunciado recientemente su entrada en el mercado con productos similares, por lo que consideró que había potencial para la empresa de Adu en Europa. Sugirió que Adu visitase la cámara de comercio local mientras estaba en la ciudad, así como la asociación sectorial que cubre la tecnología ofrecida por la empresa de Adu. En general, Asha sintió que Adu podría haber hecho algo de esta búsqueda de información antes de su viaje, pero sin embargo estaba encantada de ayudar.*

Los representantes comerciales pueden agregar valor a través de información inédita que se obtiene localmente. En la reunión con Adu, Asha hizo una valiosa contribución al saber que otra empresa africana con productos similares había entrado recientemente en el mercado europeo. Esta información estaba a disposición del público, pero aún no era tan conocida, y era de vital importancia para Adu. Ciertamente reconoció el valor que Asha podía añadir y planeó volver a visitarla, después de hacer más investigaciones por sí mismo. Incluso podría pedirle a Asha que llevase a cabo un reporte más detallado como un servicio remunerado, y sin duda buscaría la ayuda de Asha para organizar presentaciones más específicas en su próxima visita.

## Ferias comerciales

Las ferias y exposiciones comerciales son una excelente manera de que los exportadores visiten un nuevo mercado. Si seleccionan el evento adecuado, los exportadores pueden encontrar a todas las personas que necesitan conocer en el mercado reunidas en un solo lugar. Entre ellas, se incluyen clientes potenciales, agentes, distribuidores u otros asociados. Además, pueden examinar la competencia recorriendo sus stands.

Los organizadores de ferias comerciales dan publicidad a sus eventos y a menudo buscan el apoyo de diplomáticos comerciales, lo que facilita a los representantes comerciales el seguimiento de estos eventos. Este tipo de información es valiosa para las organizaciones pertinentes del país de origen, que tal vez deseen participar en los eventos con un stand nacional. Debido a que las organizaciones a menudo son reacias a participar en la primera edición de un evento comercial, los representantes comerciales deben visitar el evento e informar sobre su tamaño, el número y tipo de asistentes, el calibre de los expositores y la calidad de los stands. La inteligencia imparcial de los representantes comerciales es más valiosa para los posibles participantes que el material promocional disponible en el sitio web del organizador.



## Licitaciones

Las licitaciones o demandas de ofertas a precio fijo se solicitan habitualmente para grandes pedidos, como por ejemplo proyectos de infraestructura importantes, como aeropuertos, carreteras, ferrocarriles, túneles, hospitales y puertos. Los grandes proyectos a menudo requieren un esfuerzo enorme para satisfacer los requisitos de la licitación, y las empresas pueden necesitar calificarse o algún tipo de certificación antes de que se les permita presentar una oferta.

La fuente de financiación suele influir en los procedimientos de adquisición. Los licitadores pueden estar limitados a los países que son miembros de estos organismos de financiación, y los procesos de licitación deben seguir los procedimientos establecidos por el organismo de financiación. Las licitaciones para proyectos más pequeños de las autoridades o empresas locales suelen estar abiertas únicamente a las empresas locales, ya sea por diseño o por razones prácticas, como garantizar la entrega dentro del plazo estipulado.

El Centro de Comercio Internacional ha elaborado un instrumento especializado, Procurement Map<sup>30</sup>, que proporciona información sobre las licitaciones para los procesos de contratación pública en más de 100 países y abarca más de 150.000 oportunidades de contratación. Se trata de una de las bases de datos más grandes y actualizadas sobre oportunidades de contratación pública en el mundo, y está disponible gratuitamente en su sitio web. También contiene información acerca de regulaciones y otros requisitos.

Los representantes comerciales pueden proporcionar información valiosa para las empresas que deseen participar en los procesos de adquisición, complementando la información disponible en línea. Dado que una de las principales dificultades para las empresas extranjeras en el proceso de licitación es la brevedad del plazo de presentación de las ofertas, la información sobre las próximas licitaciones es especialmente útil para que las empresas interesadas puedan empezar a trabajar pronto. A través de contactos locales, un representante comercial puede evaluar si se tratará de un concurso abierto en el que el proveedor del país de origen tenga la oportunidad de participar de forma justa.

En algunos casos, las empresas extranjeras pueden mejorar sus posibilidades presentándose como subcontratistas de un gran licitador nacional en un aspecto especializado del proyecto. En estas circunstancias, el representante comercial podría facilitar las conexiones con uno de los licitadores locales.

Si el proveedor del país de origen parece estar en la lista de preselección, puede resultar útil intensificar el proceso de lobbying. Asimismo, puede ser de ayuda pedir al jefe de la misión que confirme las credenciales del licitador con las autoridades competentes; si se hace uso de este recurso, debe hacerse de forma discreta y sólo cuando el licitador lo solicite o esté plenamente de acuerdo con ello.

## Informes de mercado

En ocasiones, los representantes comerciales deben elaborar informes sobre su mercado.

Los informes generales son particularmente útiles para los ministros o altos funcionarios del gobierno, y pueden ayudar a corregir percepciones distorsionadas y desactualizadas sobre el país anfitrión.

## → Lista de control: Estructura de los informes de mercado

- Resumen de las principales oportunidades para los exportadores
- Introducción a la geografía del país (tamaño, grandes ciudades), breve historia, cultura empresarial, lista de días festivos, población y composición étnica, gobierno, PIB e ingresos per cápita.
- Estadísticas y tendencias comerciales a gran escala, incluidas las cifras totales de importaciones y exportaciones, así como las principales categorías; cómo está posicionado el país a nivel internacional (por ejemplo, 15º mayor importador).
- Actividades comerciales entre los países de origen y de país anfitrión, incluidas las principales exportaciones e importaciones de las empresas más importantes del país de origen que participan en el comercio; cuestiones relacionadas con las relaciones comerciales.
- Principales inversores (extranjeros y salientes) entre los dos países.
- Principales proyectos de desarrollo o de infraestructura.
- Tendencias macroeconómicas de importancia para el país de origen.

Elaborar un informe sectorial antes de una misión comercial o de una feria comercial; por ejemplo, sobre petróleo y gas, minería, alimentos y bebidas, podría tener por objeto complementar el informe general descrito anteriormente.

## → Lista de control: Estructura de los estudios sectoriales

- Resumen ejecutivo del potencial de mercado para los exportadores del país de origen.
- Introducción y breve reseña sobre la industria.
- Estadísticas básicas sobre producción, consumo y crecimiento.
- Desglose por subsectores.
- Tendencias en el consumo y los gustos locales, incluida la inteligencia comercial que podría cambiar las tendencias.
- Estadísticas y tendencias de importación y exportación.
- Composición de la industria, como la cantidad de producción generada por la compañía más grande.
- El marco normativo, incluidas las leyes, los requisitos de etiquetado y los aranceles.
- Qué hacen los competidores y a que precio en el mercado.
- Logística, incluidos ejemplos tales como posibles problemas de envío.
- Redes de distribución, incluida información sobre importadores, mayoristas y minoristas.
- Promoción y publicidad.
- Sugerencias de material de referencia, con enlaces a sitios web.

La naturaleza genérica de estos informes significa que normalmente se distribuyen con un coste mínimo o nulo para los usuarios. En algunos casos, las organizaciones de promoción del comercio los publican en línea para que el público pueda acceder a ellos.

Las hojas de información sobre temas específicos pueden no formar parte del informe del país, pero también son de gran valor.

Para preparar un informe adaptado a las necesidades específicas de una empresa, consúltese el siguiente capítulo.

## ➔ Lista de control: Hojas de información para ahorrar tiempo

- Dirección de la oficina comercial y de la Embajada/Alto Comisionado, nombres y números de contacto, dirección de correo electrónico y horarios de apertura, y número de contacto en caso de emergencia.
- Principales departamentos gubernamentales, con direcciones y datos de contacto.
- Principales ferias y exposiciones comerciales, fechas y datos de contacto de los organizadores.
- Próximas visitas y eventos, tales como ministros de gobierno y misiones comerciales.
- Una lista de cinco a diez abogados de buena reputación, con datos de contacto.
- Una lista de cinco a diez empresas de contabilidad, con datos de contacto.
- Una lista de tres a cinco empresas de relaciones públicas.
- Una lista de cinco consultores de marketing competentes.
- Una lista de cinco intérpretes y/o traductores y sus datos de contacto.
- Sitios web útiles con una breve descripción.
- Lista del Banco Mundial de reglamentos comerciales locales.<sup>31</sup>
- Fuentes de información arancelaria y aduanera.
- Normas y certificación.
- Locales de oficina con servicios donde los visitantes pueden acceder a servicios de oficina y comunicaciones.
- Un modelo para un contrato de agencia de importación.
- Nombres de periodistas clave que escriben sobre temas comerciales.
- Una lista de cinco a diez hoteles de buena reputación, con detalles de contacto y tarifas especiales negociadas para los clientes.
- Información sobre el transporte local (empresas de alquiler de coches, taxis, autobuses y trenes).
- Médicos, dentistas, hospitales y farmacias
- Días festivos, grandes eventos y festivales.

Estas hojas informativas o folletos deben ser revisados y actualizados de forma regular, por ejemplo mensualmente, para garantizar que la información se mantenga actualizada, especialmente en lo que respecta a los sitios web y los datos de contacto.

## Informes de solvencia

Los representantes comerciales a veces reciben solicitudes de información sobre la solvencia de posibles asociados. Es difícil conocer la situación financiera exacta de una empresa o una persona, y la mejor práctica es remitir la investigación a un organismo especializado, como Dun and Bradstreet<sup>32</sup>, Equifax<sup>33</sup>, Experian<sup>34</sup> o Creditsafe<sup>35</sup>.

## Cultura empresarial

El asesoramiento sobre la cultura empresarial debería centrarse en las diferencias que existen con respecto a la forma de hacer negocios en el país anfitrión en comparación con el país de origen. En algunos países, por ejemplo en América Latina, los negocios son una actividad social basada en las relaciones personales. La gente hace negocios con un individuo más que con una empresa. Esto puede incluir cenas, almuerzos, reuniones familiares y mucha conversación social, a fin de establecer lazos personales antes de ponerse manos a la obra. En otros países, esta forma de socialización puede ser vista como una pérdida de tiempo y dinero, pues el objetivo es ser directos, llegar a un acuerdo y firmar el contrato.

## Puntualidad

Las actitudes sobre la puntualidad también difieren. En algunos países, se considera extremadamente descortés llegar tarde a una reunión, con el riesgo de que la llegada tardía pueda socavar las perspectivas empresariales. En otras culturas, el momento de la reunión se considera más bien como un objetivo, y la hora real de inicio depende de factores tales como las condiciones del tráfico o de si la reunión anterior se retrasó o no. Esto puede llevar a veces a cancelaciones de última hora y a peticiones para posponer la reunión.

## Etiqueta y modo de comportamiento

El asesoramiento de los representantes comerciales sobre la cultura empresarial también debería abarcar cuestiones como la manera de comportarse a la hora de vestir; en particular, el grado de formalidad y el contacto físico, como el estrechamiento de manos. Además, es posible que los representantes comerciales deseen ofrecer asesoramiento sobre las costumbres y actitudes con respecto al género en el país anfitrión. Entre ellas se incluyen las expectativas en cuanto a la vestimenta de las mujeres, que puede reflejar la religión y otras costumbres sociales, y el contacto físico. En algunos países, estrechar la mano puede considerarse normal para los hombres, pero no para las mujeres.

Si bien existen sitios web útiles con perfiles de países que incluyen formas de hacer negocios,<sup>36</sup> los representantes comerciales se encuentran en una mejor posición para ofrecer este tipo de asesoramiento debido a sus conocimientos sobre cómo se hacen negocios en el país anfitrión.

## Corrupción

Aunque el soborno y la corrupción siguen formando parte de la cultura empresarial en algunos países, los representantes comerciales siempre deben aconsejar a los exportadores que eviten involucrarse en tales prácticas. Muchos países tienen ahora una legislación que hace ilegal ofrecer, prometer, dar, solicitar, acordar, recibir o aceptar sobornos. A menudo esa legislación tiene efectos extraterritoriales, de modo que un exportador corre el riesgo de ser procesado en su país o en un tercer país por llevar a cabo tales actividades en un mercado extranjero. La aplicación agresiva de las leyes antisoborno a nivel mundial ha aumentado la frecuencia de los casos, el tamaño de las multas y las sanciones, por lo que es crucial que las empresas exportadoras cumplan con las normas.

# Servicios personalizados para las empresas

### PUNTOS CLAVE

- Ayudar a las empresas a prepararse para la exportación es una tarea que debe realizarse en el país de origen.
- Ayudar a un exportador a prepararse para un mercado en particular, proporcionando asesoramiento personalizado.
- Los informes personalizados suelen ser un servicio de pago y deben ser de alta calidad.
- Los programas de visitas a los mercados para los exportadores a menudo se llevan a cabo tras la presentación de informes personalizados y adaptados a la medida.
- Para todas las tareas, acordar los requisitos y el plazo de entrega.

Los servicios para desarrollar la capacidad de exportación se centran en la preparación para la exportación, el asesoramiento en materia de exportación y el entorno de exportación. Aunque, por lo general, es más rentable prestar estos servicios en el país de origen, los representantes comerciales pueden proporcionar asesoramiento personalizado sobre el entorno del país anfitrión y la forma de acceder a él. Estos servicios están más encaminados a las necesidades específicas de cada cliente que los informes de mercado generales tratados en el capítulo anterior.

## Informes a medida

Además de los informes generales que el representante comercial tiene a disposición de todos los exportadores, las empresas que están verdaderamente interesadas en el mercado del país anfitrión necesitan información específica sobre el producto y el mercado. Proporcionar dicha información es una tarea laboriosa y lleva tiempo, pero tiene un gran potencial para dar lugar a acuerdos de exportación. En algunos casos, los representantes comerciales subcontratan la elaboración de dichos informes a una cámara de comercio local o a una empresa consultora. En otros casos, los representantes comerciales y sus equipos realizan el trabajo ellos mismos. En cualquier caso, puede ser útil rellenar un formulario para recoger datos sobre el cliente y los detalles sobre su solicitud de servicios (véase el Anexo II).

Es fundamental acordar desde el principio las condiciones del servicio con el cliente. La experiencia demuestra que cuando un cliente no está satisfecho con el informe, a menudo es porque el representante comercial no ha entendido lo que la empresa quería o porque las expectativas se han gestionado mal. Si bien el formato variará según el mandato y las condiciones establecidas, la Tabla 9 muestra un ejemplo del tipo de contenido el tipo de producto y/o servicio de un informe de mercado.

**Tabla 9: Estructura personalizada de un informe de mercado**

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del producto o servicio
3. Estadísticas de producción, consumo y comercio exterior <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportaciones</li> <li>• Existencias</li> <li>• Consumo aparente</li> </ul>
4. Características del mercado (diferencias demográficas regionales, tendencias)
5. Acceso al mercado (aranceles, impuestos, licencias, legislación laboral)
6. Competencia, precios y posicionamiento
7. Canales de distribución
8. Prácticas comerciales
9. Condiciones y prácticas de pago
10. Normas, embalaje y etiquetado
11. Promoción de ventas (promociones al por menor y costes relacionados, ferias, medios de comunicación, etc.)
12. Perspectivas de mercado
13. Compradores potenciales
14. Importadores y distribuidores potenciales o asociados para una alianza estratégica
15. Lista de direcciones útiles
18. Lista de fuentes de información

Antes de comenzar a investigar para elaborar un informe personalizado y a medida, los representantes comerciales necesitan comprender claramente los detalles técnicos del producto o servicio del exportador. Esto es una base fundamental para trabajar con contactos locales, por lo que debe ser correcto y preciso.

Es importante que los representantes comerciales sean claros y realistas sobre lo que pueden y no pueden hacer por el cliente y el plazo en el que pueden cumplir. Los representantes comerciales deben informar al cliente sobre el progreso y mantenerle al día, a fin de que el cliente pueda asegurarse de que el informe va en la dirección correcta.

No hay una mejor forma de investigar que hablar con la gente del mercado, ya sea a través de llamadas telefónicas o visitas a la empresa, cuando sea pertinente. Sin embargo, los representantes comerciales deben tener cuidado durante estas conversaciones de no ir más allá de lo acordado con el exportador y de no divulgar información comercial detallada sobre el exportador sin su permiso.

Las fotografías de posibles entornos comerciales o de productos de la competencia pueden ser muy valiosas. Incluso si los representantes comerciales toman estas fotos en un lugar público, deben llevar consigo una carta oficial del jefe de la misión explicando su papel y el propósito de las fotos.

La información más valiosa para un exportador que explora un nuevo mercado es a menudo una lista de compradores interesados o asociados potenciales. Mientras que los representantes comerciales generalmente sólo identifican a asociados potenciales con una reputación sólida, el cliente siempre debe realizar comprobaciones de debida diligencia, incluida la solvencia, antes de comprometerse.

En algunos casos, la investigación puede arrojar resultados decepcionantes con respecto a las perspectivas del exportador. Si bien un exportador puede estar descontento con un informe de este tipo, siempre y cuando la investigación se haya realizado a fondo, el consejo de que el mercado no es apropiado podría ser la ayuda más valiosa que una empresa puede recibir. Esto puede ahorrarle a una empresa cantidades considerables de dinero en esfuerzos de promoción de mercado que acabarán fracasando, y permitir una asignación de los recursos a otros mercados de manera más productiva. Toda mala noticia a tiempo es en realidad buena noticia.

El informe puede incluir asesoramiento personalizado para un cliente sobre cuestiones de acceso al mercado, incluido el contexto normativo y la necesidad de homologaciones o licencias específicas; los requisitos de embalaje y etiquetado; y consideraciones de responsabilidad social corporativa. En el caso de bienes restringidos, como el equipo militar o los minerales no procesados, se debe aconsejar al exportador que consulte a las autoridades de su país de origen para entender su situación en materia de licencias de exportación y solicitar una licencia cuando sea necesario.

Muchos productos, especialmente los alimentos, deben cumplir las leyes de etiquetado. Es aconsejable que los representantes comerciales tengan a su disposición una copia de las leyes locales de etiquetado para utilizarla como material de distribución. El cumplimiento de las leyes relativas a los materiales peligrosos también es esencial para los exportadores. Es posible que necesiten buscar asesoramiento especializado con respecto a los materiales peligrosos y obtener la certificación de las organizaciones apropiadas.

Cuando se trata de productos de origen animal o de otro tipo, es importante saber cómo se ven afectados los productos del país de origen por las regulaciones de cuarentena o sanitarias. Puede ser de utilidad crear una hoja informativa con detalles de cualquier requisito sobre pretratamiento o certificación. El departamento local de aduanas o de cuarentena suele ser una fuente fiable para obtener esta información.

El embalaje para la exportación es una cuestión más compleja. Varía según el producto; por ejemplo, los alimentos, los productos farmacéuticos, los productos peligrosos y la maquinaria requieren un tratamiento muy diferente. Con todo, los agentes y los importadores pueden ofrecer orientación sobre el embalaje de calidad y sobre lo que es aceptable o no.

## Programas de visitas de mercado

Los exportadores suelen solicitar informes personalizados antes de una visita de mercado. Esta visita ofrece al exportador la oportunidad de reunirse personalmente con posibles asociados y otros contactos, así como de conocer el mercado en persona y verificar el asesoramiento y la información que el representante comercial ha proporcionado.

Un exportador también puede solicitar ayuda al representante comercial para organizar un programa antes de una visita. Los representantes comerciales están en una buena

posición para hacerlo porque el hecho de trabajar dentro de una embajada o asociación empresarial puede abrir puertas que de otro modo estarían cerradas a un visitante de negocios individual. La creación de un programa es un servicio personalizado, considerado por muchos países como un servicio de pago, en el que el exportador paga una tarifa basada en el tiempo necesario para organizar el programa.

El programa normalmente incluye citas con contactos preseleccionados, especificado claramente la hora y el lugar de cada cita. El representante comercial siempre debe tratar de reunirse con el exportador personalmente. Los exportadores aprecian mucho estas reuniones, que también puede especificando claramente den ayudar al representante comercial a conocer mejor la empresa y sus planes para el mercado.

Los programas varían según las necesidades del visitante, pero suelen incluir reuniones con los siguientes actores: el representante comercial, los importadores, la cámara de comercio, los representantes gubernamentales, los minoristas, los agentes o asociados potenciales, los organizadores de ferias comerciales o los agentes publicitarios, los abogados o contables locales, y cualquier otra persona pertinente según las necesidades del cliente.

Por lo general, no se espera que los representantes comerciales acompañen al visitante durante el programa, aunque a veces puede ser beneficioso para ayudar a respaldar la credibilidad del visitante. En algunos casos, estas visitas pueden proporcionar información de interés general para el representante comercial. Si el representante comercial también es responsable de la inversión extranjera, las visitas pueden abrir el camino a conversaciones sobre la inversión en el país de origen.

Los representantes comerciales deben tratar de agrupar las reuniones geográficamente para minimizar los tiempos de viaje del exportador. El programa debería incluir asesoramiento sobre el transporte entre reuniones y alguna información básica sobre la persona con la que se reunirá el exportador. Si se requieren servicios de traducción y/o interpretación simultánea, el representante comercial normalmente remite al exportador a un proveedor de servicios profesionales. Por lo general, los representantes comerciales tienen acuerdos con hoteles locales en los que se puede alojar a los visitantes de negocios a una tarifa acordada, y pueden proporcionar esta información al visitante. Es mejor que los representantes comerciales no hagan las reservas ellos mismos para evitar cualquier tipo de responsabilidad si el exportador cancela a última hora.

## Gestionar solicitudes especiales

Más allá de los informes de mercado y los programas de visitas, existe una amplia gama de actividades de consultoría a medida que los clientes pueden solicitar a un representante comercial; por ejemplo, entrevistar a agentes potenciales y entregar una lista de prioridades, desarrollar un programa completo para una misión comercial de una asociación industrial, organizar una recepción y elaborar la lista de invitados, organizar una degustación de alimentos en un supermercado importante, u organizar un almuerzo o una cena con contactos clave en el mercado.

Estos ejemplos son meramente indicativos, ya que las demandas de los clientes pueden ser ilimitadas. A veces, los representantes comerciales necesitan establecer prioridades cuando reciben demasiadas solicitudes. Esto ocurre especialmente cuando los representantes comerciales forman parte de un pequeño equipo en la embajada y tienen un gran abanico de responsabilidades. Algunas técnicas para lidiar con esto incluyen las siguientes: cobrar por los servicios, dado que los clientes generalmente sólo pagan por los servicios que realmente necesitan; limitar el número de horas o días dedicados a una sola tarea; y remitir al cliente a la cámara de comercio o a un consultor privado según sea el caso.

## ➔ Lista de control: Gestión de solicitudes especiales

- Entender claramente las necesidades del cliente. Esto requiere una buena capacidad de escucha y la voluntad de mantener conversaciones en profundidad para asegurarse de que ambas partes se entienden entre sí.
- Desarrollar un contrato simple, que ambas partes firmen, para aclarar las expectativas.
- Acordar un plazo realista.
- Ser claro sobre lo que se va a realizar y lo que no se va a hacer. Por ejemplo, puede que no sea fácil organizar una reunión con un ministro del gobierno.
- Mantener informado al cliente. Los clientes pueden ser complacientes cuando sienten que están siendo mantenidos al tanto. También pueden ser implacables cuando un proyecto se entrega con retraso, incluso por buenas razones, si no se les ha informado de los posibles retrasos.
- Hacer un seguimiento. Entender qué más necesita el cliente, lo que se podría añadir a los servicios de consultoría prestados; también se podría establecer una nueva actividad de seguimiento.
- Cuando haya un cargo por los servicios, enviar la factura sin demora.

# Servicios de promoción comercial

### PUNTOS CLAVE

- Los exportadores que forman parte de una misión comercial o un stand nacional en una feria comercial pueden lograr cosas que no podrían lograr de manera individual.
- Las misiones dirigidas por un ministro u otra persona de alto rango suelen poder conseguir acceso a los responsables de la toma de decisiones de más alto nivel en el país anfitrión, pero es necesario saber lo que el ministro o la persona de alto nivel quiere lograr durante la misión.
- Las ferias comerciales aportan ventajas porque el organizador es quien busca a la audiencia y se encarga de gran parte de la logística. También se pueden combinar con misiones comerciales y visitas a empresas y clientes.
- Las promociones en tienda pueden promover los productos y la marca nacionales entre los consumidores minoristas.
- A veces tiene sentido llevar a un grupo de compradores del país anfitrión al país de origen.
- Las cenas y recepciones bien organizadas pueden ser el punto culminante de una misión, una feria comercial o una visita de alto nivel, ya que proporcionan una gran oportunidad para que los visitantes se relacionen con los invitados clave del país anfitrión.
- Los seminarios, los congresos académicos y los webinarios pueden ser buenas herramientas para promover la exportación de servicios.

Uno de los papeles clave de un representante comercial es reunir a compradores y vendedores. Aunque hay muchas maneras de hacerlo, las más populares son las misiones comerciales, las ferias y/o las exposiciones comerciales y ruedas de negocios.

## Misiones comerciales

Las misiones comerciales pueden proporcionar acceso al gobierno y a entidades comerciales clave, algo que puede ser difícil de conseguir cuando las empresas visitan el mercado por su cuenta. Las empresas también se pueden beneficiar de viajar en grupo y aprender de la experiencia de los demás.

Hay dos tipos de misiones que deben gestionarse de forma diferente:

- Una misión comercial de alto nivel, dirigida por un jefe de estado, miembro de una familia real, primer ministro, ministro de gobierno o gobernador de estado. Los altos ejecutivos suelen acompañar este tipo de misión.
- Una misión empresarial encabezada por un líder empresarial, acompañado por representantes de varias empresas.

## Misiones comerciales de alto nivel

Cuando un ministro de gobierno u otra persona de alto nivel está involucrada, el representante comercial debe tener muy claro desde el principio cuáles son los objetivos de la misión. Estos deben ser acordados y negociados con la oficina privada de la persona de alto nivel. Por parte del país anfitrión, el departamento de protocolo del Ministerio de Asuntos Exteriores suele ocuparse de estas cuestiones.

Si la persona de alto nivel es un político, es probable que su principal preocupación sea maximizar los beneficios políticos de su visita en su país de origen. Las figuras políticas suelen tener la intención de querer anunciar nuevos acuerdos comerciales o grandes proyectos de inversión que crean un número significativo de puestos de trabajo en el país de origen. También buscan buenas oportunidades para tomar fotos. Las empresas involucradas pueden aprovechar la publicidad relacionada con la persona de alto nivel, pero esto no puede darse por sentado, y cualquier anuncio debe acordarse cuidadosamente con todas las partes.

El representante comercial también puede pedir a la persona de alto nivel que participe en acuerdos que aún no están listos para ser anunciados o firmados (sólo cuando su participación pueda ayudar a hacer avanzar las cosas). Como estos casos pueden no implicar un resultado inmediato, la oficina de la persona de alto nivel podría necesitar algún tipo de persuasión. El representante comercial también puede tener que actuar como intermediario entre lo que la persona de alto nivel quiere de la visita y lo que quiere el gobierno del país anfitrión.

El representante comercial gestiona el programa de la misión según el calendario del ministro. Una ventaja importante de una misión dirigida por un ministro, por ejemplo, es que se puede obtener acceso a personalidades de alto nivel en el país anfitrión. Por ejemplo, si el ministro de comercio del país de origen dirige la misión, es casi seguro que el representante comercial podrá obtener una reunión con el ministro de comercio del país anfitrión. Los miembros de la misión pueden unirse a esta reunión y, por lo general, participar en el debate. Esto les permite plantear cuestiones relacionadas con las oportunidades o retos comerciales, como los retrasos en los puertos. Asimismo, pueden hacer preguntas sobre licitaciones públicas en las que planean participar, así como sobre otros temas de negocios. Si se utilizan adecuadamente, estas misiones pueden ser de gran beneficio tanto para la persona de alto nivel como para el resto de los participantes de la misión.

## Misiones comerciales dirigidas por gremios o asociaciones sectoriales

Puede que una cámara de comercio o una asociación sectorial organice misiones comerciales que no estén dirigidas por una persona de alto nivel. Por lo general, es una persona de negocios de alto rango la que dirige este tipo de misiones. Los miembros de la misión pueden permanecer juntos como grupo durante la primera mañana, que generalmente incluye una sesión informativa y una llamada a una cámara de comercio local o a una asociación sectorial; no obstante, durante la mayor parte del tiempo, los participantes siguen sus propios programas. En muchos casos, se pide con antelación al representante comercial que ayude a establecer programas individuales para los participantes de la misión. Las políticas que rigen el trabajo de algunos representantes comerciales pueden exigir que éste sea un servicio de pago.

Para ambos tipos de misiones, y en particular para las dirigidas por personas de alto nivel, el representante comercial debe determinar claramente quién cubrirá los gastos relacionados durante la misión. El representante comercial necesita saber oportunamente quién paga los billetes de avión, los costes de los otros medios de transporte, los hoteles, las recepciones, etc. En numerosas ocasiones, esto no queda claro, y da lugar a conflictos más adelante. En algunos casos, las empresas que participan en la misión pueden tener acceso a subsidios gubernamentales, generalmente a través de la participación de una organización de promoción del comercio u otro organismo similar.

Elaborar un folleto sobre la misión por adelantado es también una buena práctica, aunque supone un gasto adicional. El representante comercial necesita saber quién pagará por el folleto y quién debe producirlo. A menudo es mejor publicar el folleto en el mercado de país anfitrión, donde el representante comercial puede hacer traducir el folleto al idioma local y tener copias para dar a conocer la misión antes de su llegada.

Los representantes comerciales deben dejar que los participantes organicen sus propios viajes internacionales, pero suele ser habitual que los miembros de la misión deseen viajar con la persona de alto nivel, dado que acceder a ella es uno de los atractivos de unirse a la misión. Por razones logísticas, es mejor que todos los miembros de la misión se alojen en el mismo hotel, con autobuses organizados que transporten la misión como grupo a las reuniones. Por lo general, la persona de alto nivel y el jefe de la misión o cónsul general del país de origen viajarán en un coche delante, con el resto de la delegación en uno o dos pequeños autobuses.

Una misión de unas diez empresas participantes suele ser lo ideal. Más de 20 son difíciles de manejar en las reuniones de negocios, y el impacto se reduce si hay menos de cinco empresas.

## ➔ Lista de control: Organizar una misión comercial

### Antes de la misión

#### Establecer el calendario

- Fijar las fechas de las misiones con una antelación mínima de tres a seis meses, especialmente en el caso de las misiones de alto perfil. Es poco probable que los ministros y directores generales de las grandes empresas de ambos países estén disponibles con menos tiempo de antelación. Por otro lado, puede ser difícil conseguir un compromiso firme de los políticos de alto nivel antes de ese tiempo.
- Elegir el momento adecuado es esencial. Deben escogerse fechas que coincidan con la celebración de eventos útiles, a fin de fomentar sinergias. Evitar los días festivos, otras misiones o eventos, o cualquier cosa que pueda desviar la atención de la misión.
- Si hay personas de alto nivel involucradas, acordar la misión con el gobierno local desde el principio; establecer quién será el punto de enlace en el gobierno del país de origen.
- Los participantes de una misión liderada por un ministro deben ser de preferencia empresarios de alto rango. Deben estar presentes durante todo el programa. No se deben permitir sustitutos de un rango inferior.

### Programa

- Elaborar un programa de eventos, reuniones y visitas. Ser realista en términos de tiempo; tener en cuenta los retrasos en el tráfico y las reuniones.
- Reservar los lugares de reunión, en particular para las reuniones de alto nivel.
- Definir el itinerario, incluidos todos los lugares que se van a visitar, los motivos para hacerlo y la duración de la estancia en cada lugar.
- Evitar las llamadas de cortesía. Establecer reuniones con un objetivo empresarial claro.
- Si es posible, evitar tener a los cónyuges como acompañantes. Si se trata de cónyuges de personas de alto nivel, pueden necesitar un programa paralelo, lo que duplica la carga de trabajo.
- Comprobar si hay días festivos y eventos locales importantes que puedan afectar al programa.

### Preparación

- Visitar los lugares con anticipación, probar las rutas para llegar a los mismos, e identificar los riesgos y cómo mitigarlos.
- Acordar un presupuesto para la misión y establecer quién cubre cada costo.
- Tratar de asistir a una reunión informativa sobre la misión en el país de origen antes de salir. Si eso no es posible, unirse por videoconferencia.
- Registrar a los huéspedes en los hoteles antes de su llegada para ahorrar tiempo en el check-in. Si un vuelo llega temprano por la mañana, las personas de alto nivel y los miembros de la misión necesitarán registrarse temprano para poder acceder a las habitaciones después del vuelo.

### Durante la misión

- Para las misiones dirigidas por un ministro, conviene ir al aeropuerto para dar la bienvenida a la misión.
- A su llegada, tener un paquete de bienvenida personalizado con un programa completo para cada participante de la misión.
- Informar a la delegación lo antes posible después de su llegada. Poner al día a la misión sobre la situación actual del país, incluidos los acontecimientos políticos o económicos recientes; esbozar el programa y explicar todas las cuestiones logísticas.
- Pedir a todos que sean puntuales; por ejemplo, reunir a la misión en el vestíbulo del hotel 15 minutos antes de la salida.
- Organizar una sesión informativa al final de cada día para hablar de cómo transcurre la misión y retroalimentación del grupo.

### Después de la misión

- Preparar un informe de evaluación y presentarlo a las autoridades del país de origen. El informe debe destacar lo que se ha hecho y detallar cualquier acción acordada para realizar un seguimiento de la misión.
- Agradecer a todas las partes del país anfitrión que recibieron la misión, se reunieron con ellos y les ayudaron. Esto permite conservar buenas relaciones con todas las partes involucradas, lo cual es importante para la próxima misión.

## Ferias y exposiciones comerciales

Las grandes ferias internacionales reúnen a un gran grupo de actores de un sector en particular en un lugar y en un momento determinados. Ofrecen una forma eficaz de llegar a muchos contactos relevantes en poco tiempo, y a veces fomentan la inversión extranjera y el comercio. Las ferias comerciales pueden combinarse con misiones comerciales y visitas a asociados comerciales potenciales.

El representante comercial participa cuando se celebra una feria en el país anfitrión y el país de origen organiza un stand o pabellón nacional. La organización de promoción del comercio del país de origen, o una asociación empresarial, suele tomar la iniciativa en la participación en ferias comerciales. A veces los gobiernos ofrecen subsidios a las empresas participantes y piden a la organización coordinadora que contrate una delegación nacional.

El organizador de la feria comercial en el país anfitrión hace gran parte del trabajo, buscando audiencia y gestionando la logística. Los organizadores suelen estar deseosos de atraer delegaciones nacionales y a menudo están dispuestos a prestar servicios adicionales a esos grupos, incluida la organización de reuniones con posibles compradores.

El representante comercial proporciona apoyo logístico, ayuda a los expositores a establecer conexiones a nivel local y les asesora sobre las prácticas comerciales locales. Algunos mercados tienen muchas ferias comerciales, y se puede pedir consejo al representante comercial sobre cuáles merecen la participación del país de origen.

### ➔ Lista de control: Evaluar la participación en una feria comercial

- Un grupo de al menos cinco a diez exportadores del país de origen está interesado en el evento.
- La feria comercial tiene un alcance internacional, atrayendo a compradores de un gran número de países. En este caso, involucrar a colegas de otros países para ampliar el alcance de las posibles reuniones más allá de los contactos ya existentes en el país anfitrión.
- Los objetivos y prioridades generales en materia de comercio e inversión del país encajan a la perfección.
- El evento cuenta con un sólido historial de atracción de compradores y expositores. Asistir a una feria antes de recomendar su participación en la misma. Obtener estadísticas de asistencia por parte de los organizadores de la feria y hacerse una idea sobre si habrá actividad, si el stand estará bien presentado y si el programa es relevante.
- Se organizan conferencias y seminarios paralelos. Este tipo de contenido complementario suele ser clave para atraer a visitantes de alta calidad.
- Tener el personal y los recursos para proporcionar apoyo.
- Tener tiempo suficiente para gestionar el proyecto adecuadamente.
- La feria no se solapa con otras actividades o fiestas locales.

## ➔ Lista de control: Organizar stands nacionales para ferias o exposiciones comerciales

### Antes del evento

- Planificar la participación con suficiente anticipación (de 8 a 12 meses) para asegurar una buena ubicación para un stand nacional. El espacio prioritario a menudo se vende con un año de anticipación.
- Acordar un plan de proyecto y asignar tareas y papeles; pensar en el contenido, el costo de los esfuerzos del organizador y la distribución del trabajo entre la oficina central en el país de origen y la oficina en el extranjero.
- Involucrar a los contratistas para que diseñen y construyan el stand y se encarguen de la publicidad, el marketing y el transporte. A menudo los organizadores pueden recomendar proveedores para estos servicios.
- Permanecer en contacto regular con el equipo del país de origen. Informarse sobre las empresas nacionales interesadas en el mercado puede ayudar a reclutar participantes. Investigar acerca de las empresas participantes e informarles claramente sobre los beneficios y sus responsabilidades. Animarles a preparar materiales el idioma local para la feria comercial.
- Las empresas participantes deben conocer cuáles son los procedimientos adecuados para importar sus productos. En general, el organizador de la feria comercial puede ayudar con esta tarea.
- Las empresas deben tener claros sus objetivos para el evento. ¿Quieren encontrar un representante local, identificar nuevos compradores, apoyar a un agente existente o renovar contactos en el mercado? Todos ellos son objetivos adecuados para los participantes de la feria comercial.

### Durante el evento

- Asistir diariamente si la feria o la exposición comercial es importante y si tiene un pabellón nacional o cuenta con una fuerte participación del país de origen.
- Dependiendo del mercado, asegurarse de que haya intérpretes disponibles.
- El primer día, recorrer los stands de los expositores del país de origen para presentarse y ofrecer asistencia, independientemente de si los expositores forman parte del grupo nacional o no.
- Tener algunas hojas de información para distribuir a los expositores nuevos en el mercado; por ejemplo, con información sobre el país y las formas de hacer negocios.
- Los expositores pueden solicitar al representante comercial información sobre posibles asociados o compradores que visiten su stand. Reiterar el consejo de ser cuidadoso en la selección de agentes y distribuidores locales, y no apresurarse a llegar a un acuerdo porque han mostrado interés.

### Después del evento

- Al final del evento, preguntar a los participantes nacionales sobre si han logrado sus objetivos. Puede tratarse de información clave a la hora de decidir si volver a formar parte de un grupo nacional al año siguiente o no. Puede realizarse mediante una encuesta de satisfacción del cliente o un formulario de evaluación (véase el Anexo III). Estos datos son extremadamente importantes para ayudar al representante comercial y a los asociados del país de origen a evaluar los resultados y el valor del evento.

Algunos eventos de gran envergadura, como las World Expos, se centran más en la creación de la imagen del país y pueden requerir un gran esfuerzo. Por lo general, los países asignan a una persona o un equipo para gestionarlas, aunque el representante comercial puede actuar como enlace con los organizadores locales. En el otro extremo del espectro se encuentran las pequeñas exposiciones de un país, en los que el representante comercial puede tomar la iniciativa y organizar una presentación relacionada con un sector específico. Los expositores exhiben productos o literatura y material promocional. Aunque la presentación de catálogos es una opción más barata, también es menos atractiva para los compradores que los expositores de productos, dado que mucha de la información ya está disponible en Internet.

## Promociones en tienda

Las promociones en tiendas o supermercados pueden variar desde promociones en grandes almacenes hasta una degustación de alimentos en un supermercado. A menudo se trata de una marca nacional y de una gama específica de productos del país de origen. Los objetivos típicos de una promoción en tienda son los siguientes:

- Persuadir a una tienda para que almacene más de un producto establecido o para que dé a los productos un espacio más prominente en los estantes.
- Introducir nuevos productos en el mercado y observar las respuestas de los consumidores.
- Educar a los consumidores sobre un producto.
- Potenciar la imagen de los productos asociándolos a una tienda de prestigio.
- Elevar el perfil de la marca país del país de origen.

Una promoción en tienda puede limitarse a un departamento, como por ejemplo ropa deportiva de mujer o muebles para el hogar, o extenderse a toda la tienda o una cadena de tiendas. Para la tienda, es una forma de atraer clientes, mientras que para el representante comercial puede ser una valiosa herramienta de promoción.

Las promociones en tienda pueden durar varias semanas y pueden incluir la exposición especial de productos del país de origen; una decoración elaborada de la tienda con la marca nacional; o apoyo a la publicidad en los medios de comunicación, ceremonias especiales, recepciones, apariciones de personas importantes, demostraciones en la tienda y/o actividades de entretenimiento, concursos y eventos culturales.

Las degustaciones gastronómicas son, en general, eventos de menor envergadura, en los que sólo participa una parte de una gran tienda. Las promociones en grandes almacenes suelen planificarse por temporadas con al menos un año de antelación, lo que significa que los preparativos deben comenzar lo antes posible. La tienda se encargará de la mayoría de las actividades de logística en la tienda; a veces, de todas.

## Promover la exportación de servicios

La oferta de servicios de los representantes comerciales es útil tanto para los exportadores de productos como para los de servicios. Cabe tener en cuenta que para los exportadores de servicios, las relaciones personales y comerciales son todavía más importantes. La creación de redes personales entre los proveedores del país de origen y los compradores del país anfitrión es fundamental. Las actividades deben centrarse en facilitar ese tipo de conexiones. Se deben buscar oportunidades para mostrar la competencia profesional de los proveedores de servicios y sus éxitos anteriores, así como las recomendaciones y el respaldo de clientes satisfechos. Estas pueden llegar en forma de seminarios, foros y eventos académicos, convenciones y actividades de la industria y eventos organizados por asociaciones profesionales.

Las competencias técnicas de los proveedores del país de origen deben ser considerables, a fin de proteger la marca del país y la credibilidad y la propiedad intelectual de los exportadores de servicios en el país anfitrión. Esto requiere que los representantes comerciales y sus asociados examinen a los delegados para que sólo participen aquellos con real capacidad exportadora.

Otros mecanismos para promover la credibilidad de los exportadores de servicios del país de origen incluyen los siguientes: ayudarles a participar en premios o concursos de la industria en función de sus competencias y capacidades, obtener la certificación adecuada de una institución reconocida en el país anfitrión, ayudar a los proveedores a publicar artículos en publicaciones reconocidas de la industria, asegurar la inclusión en registros oficiales o públicos de proveedores de servicios para la industria meta, y desarrollar asociaciones estratégicas con empresas grandes y respetadas en el país anfitrión.

## Asesorar a los exportadores de servicios

Al asesorar a las empresas exportadoras de servicios, los representantes comerciales deben ser conscientes de que los obstáculos al comercio de servicios son menos obvios que en el caso del comercio de mercancías, ya que no se aplican aranceles en la frontera. A veces, los obstáculos al comercio para los proveedores de servicios se incluyen en los reglamentos y las leyes nacionales. Por ejemplo, puede haber requisitos de nacionalidad y residencia, procedimientos de autorización y registro largos y complicados, restricciones en la compra de bienes raíces, y dificultades asociadas con el reconocimiento mutuo de las calificaciones profesionales. El asesoramiento sobre la protección de la propiedad intelectual es fundamental.

No todos los obstáculos al comercio de servicios están relacionados con leyes y reglamentos. Algunos obstáculos de menor envergadura también pueden suponer importantes desafíos para los exportadores de servicios. Entre ellos figuran la falta de credibilidad y perfil, competencias lingüísticas insuficientes, la diferencia cultural, las dificultades para viajar al mercado, y la falta de acceso a redes de contacto y canales de información pertinentes.<sup>37</sup> Un papel crucial para el representante comercial es proporcionar inteligencia comercial a los exportadores de servicios sobre los obstáculos al comercio y cómo abordarlos.

## Acerca del comercio de servicios

El Acuerdo General sobre Comercio de Servicios de la Organización Mundial del Comercio o AGCS,<sup>38</sup> define que el comercio de servicios se produce cuando una transacción comercial tiene lugar bajo uno de los siguientes cuatro «modos»:

**Modo 1 – Suministro transfronterizo:** servicios prestados de un país otro (por ejemplo, servicios bancarios o de arquitectura prestados por correo o a través de las telecomunicaciones).

**Modo 2 – Consumo en el extranjero:** un consumidor (por ejemplo, un turista o un paciente) entra físicamente en el territorio de otro país para obtener un servicio.

**Modo 3 – Presencia comercial:** un proveedor de servicios de un país establece una presencia territorial, incluso a través de la propiedad o el alquiler de locales, en otro país para prestar un servicio (por ejemplo, filiales nacionales de compañías de seguros o cadenas hoteleras extranjeras).

**Modo 4 – Presencia de personas naturales:** las personas de un país entran temporalmente en el territorio de otro país para prestar un servicio (por ejemplo, contables, médicos conferencistas o profesores).

Debido a que un servicio no es un objeto físico, el cliente normalmente no puede solicitar una muestra del servicio para analizar su calidad y eficacia. En términos económicos, esto significa que hay asimetrías de información en los servicios: los vendedores conocen la calidad y las condiciones del servicio que se vende, pero los compradores

no. Solo disponen la palabra del vendedor, o tal vez un contrato, o referencias de clientes satisfechos, para hacerse una idea de lo que están comprando.

Por esta razón, los servicios suelen venderse a través de relaciones comerciales construidas a lo largo del tiempo, de modo que la promesa de satisfacción hecha por el proveedor goza de la confianza del comprador. El desarrollo de una buena relación comercial es la clave para hacer negocios en el sector de servicios, aún más que en el caso del comercio de mercancías. Al igual que con los bienes, la marca país puede desempeñar un papel importante en la creación de confianza cuando se trata de la prestación de servicios. Un representante comercial tiene la responsabilidad de promover la marca país como parte de su trabajo, y contribuir a la misma.

## Visitas de alto nivel

Las visitas de personas de alto nivel o personalidades (también llamadas personas VIP), como presidentes, jefes de estado, miembros de la familia real, primeros ministros u otros ministros del gobierno, pueden ser herramientas útiles para la diplomacia comercial. A menudo, estas visitas se planifican con mucha anticipación. Pueden ir acompañadas de una misión comercial o coincidir con una feria o exposición comercial importante en el país anfitrión.

En algunas ocasiones, las visitas de personalidades influyentes pueden anunciarse con poca anticipación, sin tiempo suficiente para organizar una misión, o incluso es posible que las personalidades no deseen ser acompañadas por una misión. La visita puede ser de naturaleza política, vinculada a la defensa, la seguridad, la cultura u otro aspecto de las relaciones internacionales.

Sea como fuere, el papel del representante comercial es maximizar sus beneficios comerciales y de inversión. Por lo general, esto implica añadir un elemento comercial al programa y tomar la iniciativa en la preparación de una sesión informativa sobre cuestiones relacionadas al comercio internacional.

La forma exacta en la que se presentará la personalidad depende de quién es y de lo que está en la agenda comercial en el momento de la visita. El representante comercial debe tener en cuenta estos factores y consultar a sus colegas y contactos comerciales, teniendo en cuenta que los detalles de algunas visitas de personalidades suelen ser confidenciales por razones de seguridad.

### ➔ Lista de control: Actividades de promoción del comercio y las inversiones para una persona VIP

- Liderar una misión comercial.
- Abrir o visitar una feria o exposición comercial.
- Visitar una empresa del país de origen establecida en el país anfitrión, y tal vez inaugurar una nueva oficina o fábrica.
- Reunirse con sus homólogos en el país anfitrión, incluidos los ministros del gobierno o los gobernadores de estado.
- Visitar las organizaciones con las que el representante comercial desea desarrollar vínculos, como el banco central, la bolsa de valores nacional, la autoridad reguladora, las universidades y los institutos de investigación.
- Organizar una cena o recepción para la comunidad empresarial, e incluir invitados de los países de origen y del país anfitrión.
- Visitar una región o ciudad para establecer una nueva relación bilateral en el país anfitrión.
- Organizar un evento para promover la inversión extranjera en el país de origen.

- ✓ Realizar entrevistas en la radio, la televisión y la prensa para promover el comercio y la inversión.
- ✓ Cabildear por un contrato específico, si el momento es el adecuado y la empresa del país de origen está a favor.

Si la visita VIP es principalmente comercial, se espera que el representante comercial dirija la sesión informativa. De no ser así, el representante debería hacer aportaciones sobre aspectos relacionados con el comercio y la inversión.

## ➔ Lista de control: Informe para una visita comercial de una persona VIP

- ✓ Resumen de una página: utilizar listas y oraciones cortas.
- ✓ Itinerario de la persona VIP: incluir el itinerario final según lo acordado con la oficina privada de la persona VIP, la embajada y el ministro de asuntos exteriores local o el jefe de protocolo. El representante comercial puede ser responsable del itinerario completo en el caso de una visita comercial o puede proporcionar información sobre los elementos comerciales de un programa más amplio.
- ✓ Perfiles biográficos y organizativos: incluir breves perfiles personales de las personas clave con las que se reunirá la persona VIP y notas sobre las organizaciones que se visitarán, destacando por qué son relevantes para la agenda empresarial del país de origen y cualquier otro asunto importante.
- ✓ Un informe de mercado: es posible que necesite personalizar un informe general de acuerdo con los requisitos de la persona VIP.
- ✓ Notas sobre los miembros de una misión comercial que acompaña la visita: incluir sus objetivos específicos en el mercado y lo que pretenden lograr durante la misión. El representante comercial, o la persona que coordina la misión en el país de origen, debe encargarse de este material a las compañías participantes.
- ✓ Notas para posibles intervenciones: deben prepararse para cualquier oportunidad que pueda surgir en una reunión o para dirigirse a un grupo de personas. Deberían incluir puntos clave para cada ocasión y respuestas a cualquier pregunta difícil que puedan plantear las personas en el país anfitrión. Escribir puntos claros y concisos, ya que las personalidades prefieren evitar leer textos largos.
- ✓ Datos de contacto: incluir los números de teléfono y las direcciones de correo electrónico de todas las personas con las que la persona VIP o sus acompañantes puedan tener que ponerse en contacto durante la visita.

## Cenas y recepciones

Las actividades de promoción del comercio pueden incluir eventos sociales de envergadura, como cenas o recepciones. Estos eventos pueden ser organizados por el jefe de la misión, el cónsul general o el representante de relaciones públicas comercial. Ofrecen una oportunidad para que los miembros de una misión o los participantes en un pabellón nacional se reúnan con contactos clave en el país anfitrión. A veces, se invita a los delegados a escoger a las personas que les gustaría invitar, mientras que el resto de la lista de invitados es elaborada por el equipo del representante comercial para incluir a las personas interesadas en los productos o servicios ofrecidos por la delegación comercial visitante.

A veces se eligen residencias del personal diplomático para esos actos; la invitación a la residencia oficial del jefe de la misión o del cónsul general suele ser lo más atractivo.

El hecho de ofrecer una cena o una recepción depende tanto del número de personas como de los objetivos. Si un ministro visitante lidera a un pequeño grupo de sólo dos o tres personas y tiene un objetivo específico (por ejemplo, persuadir a una gran empresa

local de que invierta en el mercado nacional), el representante comercial puede organizar una pequeña cena con el director general y uno o dos más de la empresa en cuestión.

Para grupos más grandes, los almuerzos y cenas pueden ser menos dinámicos, ya que los invitados se limitan a hablar con la gente de su mesa. En tales casos, al realizar la distribución de personas en mesas, se deben colocar juntos a las personas que tengan mayor probabilidad de querer conocerse. Una ventaja de las recepciones es que los invitados pueden mezclarse con un mayor número de personas. Las recepciones son, por lo general, más eficaces para las delegaciones más numerosas.

Dado que los representantes comerciales tienen presupuestos limitados para este tipo de eventos, los costes deberían ser sufragados normalmente por la delegación visitante. Es conveniente, por tanto, acordar un presupuesto por adelantado, basado en los presupuestos de los servicios de catering. Hay que asegurarse de que esto incluye todos los gastos, como camareros, estacionamiento, seguridad adicional, etc.

La distribución de personas en mesas durante las cenas pueden ser complicada. El invitado principal debe estar ubicado en la mesa principal (si hay más de una mesa), y posicionado para conversar fácilmente con los invitados clave. El representante comercial tiene la función de informar a los invitados sobre los objetivos de la cena, recibirlos, hacer presentaciones y asegurar que el ambiente sea agradable y propicio para la conversación. En las recepciones, el representante comercial debe saludar primero a los invitados y luego, durante toda la noche, facilitar las presentaciones y ayudar a los invitados del país de origen a relacionarse con las personas que desean conocer. Otros miembros del personal deberían desempeñar un papel similar y evitar la tentación de hablar entre ellos.

En la mayoría de estos eventos sociales, suele haber uno o dos discursos cortos. El anfitrión, ya sea el jefe de la misión o el representante comercial, da la bienvenida a los invitados y presenta a la delegación visitante, mientras que el invitado principal puede responder con palabras cálidas sobre el país anfitrión y las perspectivas de hacer posibles negocios.

## ➔ Lista de control: Organizar una recepción

- Acordar con la oficina de la persona VIP o con el jefe de la misión si desean una cena o una recepción.
- Acordar el tamaño aproximado del evento para acomodar a los participantes de la misión y a los invitados del país anfitrión.
- Decidir el lugar de celebración: la residencia del jefe de misión o del representante comercial, un hotel o un restaurante.
- Obtener presupuestos para el catering y preparar un presupuesto general para todos los gastos que deben pagar los organizadores de la misión.
- Prepare la lista de invitados a tiempo y enviar las invitaciones oficiales, normalmente por correo electrónico. Ocuparse del resto de la logística: distribución de la sala, seguridad, servicio de estacionamiento, catering, camareros, flores, música y bar.
- Decidir quiénes asistirán del equipo del representante comercial y de la embajada.
- Preparar los discursos según sea necesario, que serán pronunciados por el anfitrión y la persona VIP o el líder de la misión. Estos deben ser de tono relajado e incluir algo de humor para que los invitados se sientan cómodos. Un buen discurso bien pronunciado puede ser la clave para una noche fructífera.
- Prepara las tarjetas de identificación.
- Ayudar a los participantes de las misiones a relacionarse con los contactos del país anfitrión, haciendo las presentaciones necesarias y reuniendo a la gente.

## Visitas del comprador del país anfitrión al país de origen

A veces es útil llevar a un grupo de compradores del país anfitrión al país de origen. Los representantes comerciales deben ser estratégicos, e invertir en sectores prioritarios en los que el país de origen sea fuerte o tenga una ventaja competitiva. Debe haber una demanda latente en el país anfitrión para asegurar que las visitas de los compradores tengan sentido económica y estratégicamente.

Además, es necesario que el país de origen apoye esta actividad; dicho apoyo puede proceder de la organización de promoción del comercio o de una asociación de productores o de la industria. Por lo general, esto no es demasiado difícil de conseguir. En cualquier caso, el costo debe evaluarse en relación con los posibles resultados.

### ➔ Lista de control: Cuándo llevar compradores al país de origen

- Algunos productos o servicios son difíciles de enviar. Por ejemplo, una mina de carbón, una escuela especializada, servicios de turismo o locaciones interesantes para la industria cinematográfica.
- La idoneidad, la capacidad o la calidad de los bienes o servicios del país proveedor no son conocidos, o el país tiene una imagen país negativa e incorrecta.
- Hay un evento comercial ya fijado, como una feria comercial, una conferencia o un seminario técnico, una demostración de productos agrícolas, una semana de la moda o un evento de la industria de software. Cuando tales eventos están bien establecidos en el país de origen, puede ser muy efectivo traer un grupo de compradores cuidadosamente seleccionados o fomentar su asistencia.
- Un gran acontecimiento deportivo, como los Juegos Olímpicos o la Copa Mundial de la FIFA, puede ofrecer la oportunidad de invitar a los principales compradores y responsables de la toma de decisiones del país anfitrión.
- Existe un problema con la confianza depositada por el comprador en el proveedor con respecto a la calidad, la capacidad de suministrar en grandes cantidades o las normas de producción.
- Casos de inversión extranjera. A veces, los representantes comerciales participan en la organización de visitas de posibles inversores, al tiempo que mantienen un estrecho contacto con el organismo encargado de la inversión extranjera.
- Los periodistas de viajes o de negocios y los equipos de televisión invitados al país de origen pueden producir material favorable e influyente para su público en el país origen.
- Una asociación industrial o una empresa individual toma la iniciativa de invitar a un comprador potencial o a un grupo de compradores potenciales.
- Una conferencia o seminario técnico, generalmente en conjunto con un programa de negocios.
- Un programa para creadores de opinión, como periodistas, economistas, especialistas en centros de investigación o académicos, que puede promover una imagen positiva del país.

## ➔ Lista de control: El papel del representante comercial en la atracción de compradores e inversores al país de origen

- Identificar la oportunidad.
- Identificar compradores serios: considerar si el comprador ya está comprando este tipo de producto o servicio o si tiene un serio interés en hacerlo.
- Crear un programa para compradores e inversores en colaboración con una organización pertinente del país de origen.
- Dirigirse a los compradores con una invitación formal.
- Negociar un programa con el comprador y la organización de apoyo en el país de origen.
- Informar a los compradores antes de su partida sobre lo que pueden esperar y lo que se espera de ellos.
- Acompañar al comprador en la visita. Si bien esto puede dar lugar a efectos secundarios positivos, es costoso en términos de tiempo para el representante comercial. Por lo tanto, es útil considerar si el personal del Ministerio del Interior puede manejar las actividades en el país de origen.
- Hacer un seguimiento con el comprador después de la visita.

A menudo, basta con cubrir los gastos del programa en el país de origen, pero a veces la invitación puede incluir billetes de avión, alojamiento o comidas. Cuanto más generoso es el representante comercial, más complejo se vuelve el proceso. Si se pagan todos los gastos, existe el riesgo de que el viaje sea considerado como un soborno, especialmente si hay funcionarios gubernamentales involucrados. Por norma, no hay una respuesta clara sobre lo que es apropiado y lo que no. A veces invitar al comprador para hablar en un seminario puede servir como justificación para pagar los gastos.



## Seminarios y webinarios

Los seminarios se llevan a cabo generalmente en una sala grande o un auditorio. Su propósito puede ser el de informar a la audiencia sobre nuevos productos, demostrar la capacidad del país de origen en un sector industrial en particular, ofrecer credibilidad, o utilizar a un orador importante como una forma de establecer contactos.

Un seminario tiende a tener un valor educativo y puede ser particularmente adecuado para debatir sobre nuevas tecnologías o compartir experiencias de otros países. Por ejemplo, los seminarios son valiosos en los sectores de la salud y la defensa, y a menudo pueden tener lugar conjuntamente con una misión comercial o una feria comercial.

Internet se utiliza cada vez más para gestionar eventos colectivos. Un ejemplo es el webinar, o seminario basado en la web. Un webinar permite a los representantes comerciales o a los vendedores hacer una presentación a través de Internet.<sup>39</sup> Los participantes pueden ver diagramas, gráficos y fotografías, siempre y cuando tengan acceso a Internet.

Existen numerosos sitios web para ayudar a los usuarios a realizar conferencias en línea más efectivas. La ventaja de estos servicios es que permiten evitar el costo de los viajes internacionales; no obstante, no son equiparables al contacto cara a cara y siempre existe el riesgo de problemas técnicos, por lo que es bueno probar la tecnología antes del evento.

# Actividades de promoción comercial

### PUNTOS CLAVE

- Se puede recurrir a un grupo de lobbying de alto nivel para apoyar las licitaciones, pero conviene mantenerse imparcial si hay más de un licitador del país de origen.
- Los representantes comerciales a veces se involucran en negociaciones comerciales bilaterales, generalmente trabajando con el experto en política comercial de la embajada.
- Alentar a las empresas a que eviten los procedimientos judiciales por disputas comerciales a través de la conciliación o el arbitraje.
- Si en una disputa comercial está implicado el gobierno de país anfitrión, dirigirse de manera informal al ministerio u organismo competente, a fin de lograr una solución amistosa.
- Si los servicios están fácilmente disponibles a través de proveedores comerciales, remitir a los exportadores a los mismos en lugar de tratar de replicar los servicios.

## Lobbying

El lobbying por parte de un representante comercial es una forma de promoción para apoyar a las empresas del país de origen. Si bien la empresa está a la vanguardia de cualquier oferta de negocio, el trabajo discreto y entre bastidores de un representante comercial puede ser crucial para el éxito.

El lobbying puede tomar muchas formas. Puede consistir en escribir una carta describiendo los puntos fuertes de una empresa en particular, confirmando que son bien conocidos en el país de origen, que han estado en el negocio durante cinco años, que emplean a 1.000 personas, y así sucesivamente. Para lograr el máximo impacto, los representantes comerciales deben asegurarse de que la información transmitida en una carta de este tipo sea exacta, y evitar enviar cartas de apoyo con demasiada frecuencia. Cuando son demasiado comunes, pueden perder su valor. Una carta firmada por el jefe de la misión o un ministro del país de origen suele tener más peso.

El lobbying también permite anticipar una acción que podría dificultar el comercio. Por ejemplo, un representante comercial se da cuenta de que el país anfitrión tiene previsto limitar la capacidad de los puertos que reciben envíos de mineral de hierro a barcos de 95.000 toneladas. Al mismo tiempo, los exportadores de mineral de hierro del país de origen quieren apostar por barcos más grandes con mayor capacidad para una economía de escala. Después del lobbying, el ministerio correspondiente cambia sus planes, lo que permite facilitar el acceso de futuras importaciones del país de origen.

El lobbying muestra al país de origen y a los vendedores de la mejor manera posible, y garantiza que los responsables de la toma de decisiones en el país anfitrión estén bien informados sobre los productos y servicios disponibles. No debe implicar distorsionar la verdad.

## Licitaciones

Para proyectos grandes puede ser necesario realizar un lobbying de alto nivel.<sup>40</sup> Esto podría implicar reuniones con ministros u otros funcionarios, o una misión comercial para que los vendedores den a conocer o demuestren sus servicios, productos, conocimientos y experiencia. Asimismo, puede incluir cenas, recepciones y almuerzos en los que se reúnen los actores principales, aunque se debe tener cuidado y evitar actividades de entretenimiento lujosas, ya que podría ser malinterpretado.

Los representantes comerciales también deben ser imparciales si hay más de un licitador del país de origen. En tales casos, los representantes comerciales tal vez deseen trabajar con el gobierno nacional y los licitadores que desean competir para formar una oferta consolidada; también pueden elegir a un licitador preferente, al que pueden prestar pleno apoyo en sus actividades de lobbying.

Si un ministro del país de origen planea hacer una visita, el representante comercial puede sugerir una reunión o cena con el ministro responsable en el país anfitrión, y brindarle así la oportunidad de hablar a favor del licitador del país de origen.

A veces, la oferta para un contrato de suministro o de construcción va acompañada de un paquete financiero, de crédito a la exportación o de ayuda, lo que complica el proceso de evaluación. Si otros países ofrecen estos incentivos, es necesario informar al gobierno del país de origen y a los vendedores sobre el paquete para que tengan la oportunidad de trabajar con la agencia nacional de crédito a la exportación u otras instituciones financieras para que puedan mejorar su oferta en función de lo que ofrece la competencia.

### ➔ Lista de control: Gestionar las licitaciones

- Informarse sobre la licitación antes de que se publique; avisar a las empresas interesadas en su país.
- Entender los criterios de elegibilidad. Por lo general, una empresa debe estar registrada o tener una presencia comercial en el país que publica la licitación.
- Ser ecuánime con respecto a las ofertas que proceden del país de origen.
- Alentar a las empresas del país de origen que han presentado interés a unir sus fuerzas en una sola oferta nacional.
- Facilitar consorcios en los que las empresas del país de origen puedan formar parte de una oferta conjunta con empresas del país anfitrión.
- Si hay algún indicio de soborno o corrupción, aconsejar a las empresas que no presenten ofertas.
- Acordar con las empresas qué tipo de apoyo necesitan y cuándo la necesitan.

- ✓ Asegurarse de que un experto local, generalmente un abogado, compruebe las ofertas antes de presentarlas. Esto evita que las ofertas sean desestimadas por tecnicismos relacionados con el proceso.
- ✓ Comprender qué autoridades participarán en el proceso de toma de decisiones y buscar oportunidades para establecer vínculos más estrechos con ellas.
- ✓ Animar a un ministro en el país de origen o al jefe de la misión a escribir una carta de apoyo para la empresa del país de origen. La carta debe dirigirse al gobierno de país anfitrión y en ella deben constar las credenciales y el historial de la empresa.
- ✓ Asegurarse de que el gobierno y los exportadores del país de origen conocen cualquier oferta de crédito a la exportación o de ayuda por parte de otros países.

## Negociaciones comerciales

Existen dos tipos de negociaciones comerciales entre países: multilaterales y bilaterales. Las negociaciones comerciales multilaterales son negociaciones entre múltiples gobiernos sobre las leyes que rigen el comercio, incluidas cuestiones como los aranceles, los obstáculos no arancelarios, los subsidios a la exportación, las cuotas de importación, etc. Las negociaciones comerciales multilaterales se celebran bajo los auspicios de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Su objetivo es reducir los obstáculos formales e informales al comercio. Las negociaciones se llevan a cabo de forma centralizada por un equipo de negociadores de la OMC. La Ronda de negociaciones de Doha, que comenzó en noviembre de 2001 y está en curso, es la ronda formal de negociaciones a gran escala más reciente. El Programa de aspectos empresariales y políticas comerciales del Centro de Comercio Internacional<sup>41</sup> tiene por objeto garantizar que cuando los gobiernos elaboren políticas comerciales tengan en cuenta las preocupaciones y las ideas del sector privado.

La mayoría de los representantes comerciales no participan directamente en las negociaciones de la OMC, pero pueden desempeñar un papel en las negociaciones comerciales bilaterales o regionales. Si dos países intentan establecer un acuerdo bilateral de libre comercio, el representante comercial puede proporcionar información sobre las oportunidades comerciales actuales y potenciales para determinar la posición negociadora del país de origen.

Las negociaciones entre el país de origen y el país anfitrión también podrían incluir cuestiones tales como el envío de mercancías contaminadas, lo que conduciría a la prohibición de la venta de productos del país de origen. Asimismo, podrían referirse a cambios en las licencias de importación que reduzcan el mercado de los productos del país de origen o a cuestiones de propiedad intelectual. En estas circunstancias, el papel del representante comercial es, en primer lugar, poner de relieve la cuestión. En una embajada más grande, tales problemas son a menudo manejados por el diplomático a cargo de la política comercial, pero en una embajada más pequeña, es probable que se le pida al representante comercial que ayude.

## Disputas y arbitraje

Los conflictos comerciales surgen por una serie de razones, que van desde simples malentendidos hasta cambios en las condiciones del mercado, tales como cambios drásticos en los precios de los productos básicos a nivel mundial. Algunos casos pueden estar relacionados con obstáculos no arancelarios o incluso deshonestidad o fraude.

Las quejas que pueden requerir la intervención del representante comercial pueden ser las siguientes:

- Un importador local contra un exportador del país de origen.
- Un exportador del país de origen contra un importador local.
- Una queja de una empresa del país de origen sobre una infracción de los derechos de propiedad intelectual.
- Una disputa con un organismo gubernamental sobre la inspección o control de mercancías.

Las disputas comerciales son contraproducentes. Hacen perder el tiempo y la energía de todas las partes involucradas, y pueden ser costosas y perjudiciales. Todo lo que contribuya a minimizar las disputas es probablemente una buena inversión. Una forma de hacerlo es ayudar a las empresas a evitar disputas. Siempre que sea posible, el representante comercial debe recomendar que las empresas acuerden procedimientos apropiados de resolución de disputas antes de hacer negocios. De esta manera, cuando surge una disputa, existe un camino acordado y claro para que las partes resuelvan el problema. Tal y como se mencionó anteriormente, el representante comercial debe aconsejar a los exportadores que tengan cuidado al designar agentes o representantes. Tener un importador con estándares éticos elevados puede reducir drásticamente el nivel de disputas.

Como el derecho internacional que rige el comercio es complejo, es mejor que los representantes comerciales dejen las cuestiones jurídicas en manos de profesionales especializados. Los representantes comerciales deben alentar a las empresas a evitar los procedimientos judiciales, ya sea mediante la conciliación,<sup>42</sup> cuando un mediador ayuda a las partes en una disputa a llegar a un acuerdo; o mediante el arbitraje, en virtud del cual las decisiones adoptadas por un panel arbitral en un país son jurídicamente vinculantes en todos los países que han adoptado la Convención de Nueva York (1958).

Ocasionalmente, los exportadores pueden pedir ayuda al representante comercial en caso de trato injusto por parte de funcionarios del gobierno del país anfitrión. Esto podría ser en relación con los controles de las importaciones, el cumplimiento de las normas técnicas u otras cuestiones. Si la queja parece legítima, debe haber un acercamiento con el gobierno del país anfitrión. Dicho acercamiento podría ser informal al principio, para ver si se puede llegar a una solución amistosa, como en el caso gestionado por Asha (ver historia). Si no es posible, el jefe de la misión puede autorizar un enfoque más formal, que suele consistir en una visita al ministerio competente y presentar un *aide-mémoire* o una nota verbal.<sup>43</sup> Se espera que el ministerio responda.

La adopción de nuevas medidas depende de la naturaleza de la respuesta. Si la respuesta se considera insatisfactoria, puede ser posible llevar la disputa ante la Organización Mundial del Comercio.

## Referencias a proveedores de servicios

En los mercados en los que estos proveedores de servicios están fácilmente disponibles, es preferible que el representante comercial no ofrezca estos servicios y que, en su lugar, remita a las empresas al proveedor del sector privado.

Existen numerosas empresas en el mercado del país anfitrión que facilitan los procesos de importación o inversión. Conocer estas empresas y tener algunos contactos personales dentro de ellas puede hacer que el papel de un representante comercial sea mucho más fácil.

Los facilitadores incluyen los siguientes proveedores de servicios:

- Organizadores de ferias comerciales
- Contratistas de construcción de stands
- Agentes de publicidad
- Operadores de eventos
- Administradores de hoteles
- Agencias de viajes
- Despachos de abogados
- Empresas de contabilidad
- Bancos
- Compañías de expedición y despacho de carga
- Oficinas de aerolíneas
- Agentes de despacho de aduanas y agencias de inspección
- Consultores de negocios e inversiones
- Intérpretes y traductores

Estos contactos pueden incluirse en los materiales que se distribuyan a los clientes que necesiten ayuda práctica.

A veces, los representantes comerciales ponen a disposición de los exportadores del país de origen servicios de oficina gratuitos o a un precio muy reducido. Si hay espacio disponible y las cuestiones de seguridad pueden abordarse adecuadamente, puede tener sentido ofrecer este espacio, especialmente a corto plazo, para las empresas del país de origen que visitan el mercado. Sin embargo, la mayoría de los hoteles tienen instalaciones que las empresas pueden utilizar; para los exportadores que se están estableciendo en el mercado, una mejor opción podría ser alquilar un espacio de oficinas con servicios.

Se pueden establecer relaciones con todos estos diferentes tipos de proveedores de servicios invitándolos a las recepciones o pidiéndoles que se presenten ante las nuevas misiones comerciales, algo que, por lo general, suelen estar encantados de hacer.



## *Asha se implica en una disputa comercial*

*Asha estaba inquieta por lo que había oído.*

*Después de un par de semanas en África; una semana de permiso y otra visitando empresas en su país de origen con interés en el mercado europeo. Su última llamada fue a Kwame, director gerente de una empresa exportadora de tamaño mediano, quien le dijo que su negocio no podría sobrevivir mucho más tiempo a menos que se resolviera su problema.*

*Kwame había estado vendiendo sus productos médicos en Europa durante casi 10 años y había obtenido todas las certificaciones y homologaciones de importación europeas requeridas. Sin embargo, el año anterior su empresa matriz había sido adquirida por un grupo más grande, y este cambio de propiedad había llevado a las autoridades del país anfitrión de Asha a revocar la licencia de importación.*

*El consiguiente problema fue que hizo un gran envío y las mercancías estaban en un almacén de un aeropuerto europeo y no podían salir de allí, lo que causó altos costes de almacenamiento. Kwame estimó que sus fondos durarían unas seis semanas más, pero después de eso habría un riesgo real de que su empresa tuviera que entrar en liquidación. Estaba previsto que viajara a Europa la semana que viene, así que Asha le sugirió que organizara una reunión con la agencia de homologación de importaciones médicas. Kwame estuvo de acuerdo, y una semana después fueron juntos a la agencia de homologación para presentar su caso.*

*La presencia de Asha ayudó a garantizar que se les escuchara con imparcialidad. Los funcionarios se sintieron avergonzados por la situación y se ofrecieron a revisar el caso. Se dieron cuenta de que el cambio de titularidad no había afectado a la especificación técnica y que la licencia de importación no debería haber sido revocada. Una semana más tarde, las mercancías fueron autorizadas a entrar en el mercado europeo y Asha respiró aliviada, mientras un agradecido Kwame le agradeció sinceramente por todo su apoyo.*

# Promoción de la inversión extranjera

### PUNTOS CLAVE

- Algunos representantes comerciales tienen un doble papel en la promoción del comercio y las inversiones, principalmente en lo que se refiere a la inversión extranjera directa.
- Ser proactivo para atraer inversiones. Generar pistas a través de seminarios de inversión, exposiciones itinerantes, reuniones entre empresas y material promocional, facilitar las visitas al país de origen y garantizar un seguimiento.

Mientras que algunos representantes comerciales se centran en la promoción del comercio, otros, especialmente en las embajadas más pequeñas, también tienen la responsabilidad de atraer inversiones hacia el país de origen. Se centran principalmente en la inversión extranjera directa, que suele consistir en que un inversor establezca operaciones comerciales en el extranjero o adquiera una participación de control en una empresa extranjera.<sup>44</sup>

La inversión extranjera directa de buena calidad creará nuevos puestos de trabajo, aportará nuevas tecnologías y conocimientos especializados al país, y contribuirá a su prosperidad económica.

Las inversiones extranjeras directas y las leyes que las rigen pueden ser fundamentales para la estrategia de crecimiento de una empresa.<sup>45</sup> En 2017, por ejemplo, Apple anunció una inversión de \$507,1 millones para impulsar su trabajo de investigación y desarrollo en China, el tercer mercado más grande de Apple tras de América y Europa. Mientras tanto, las regulaciones en la India, suavizadas recientemente, permitieron el 100% de la inversión extranjera directa en el comercio minorista de una sola marca sin la aprobación del gobierno. Según los datos recogidos, parece que la decisión regulatoria aceleró el plan de Apple de abrir tiendas en el mercado indio, donde los productos de la empresa antes sólo estaban disponibles a través de otros minoristas y en línea.

## Identificar a los inversores

Los representantes comerciales con responsabilidades en materia de inversión extranjera deben relacionarse con empresarios y posibles inversores del país anfitrión, presentando una imagen positiva e informada de las oportunidades de inversión en el país de origen. Deberían trabajar en estrecha colaboración con el organismo nacional de inversión y estar al corriente de la evolución de la economía nacional, los regímenes fiscales, las zonas francas y los incentivos a la inversión.

Si bien un inversor interesado puede dirigirse directamente a un representante comercial, gran parte del trabajo sobre inversiones es proactivo. Se centra en garantizar que la comunidad empresarial local sea consciente de las ventajas que el país de origen ofrece a los posibles inversores, y en buscar pistas para construir una cartera de inversiones potenciales.

## ➔ Lista de control: Búsqueda de inversores

- Entender las estrategias de contratación e inversión de las principales empresas líderes del mercado.
- No exagerar. Escuchar lo que promueven las sedes de inversión competidoras y determinar cuál es la mejor manera de destacar. Comprender lo que buscan los inversores (por ejemplo, ¿acceso al mercado, recursos naturales o mano de obra barata?). ¿Qué desencadena la decisión de invertir? Entender también las distintas estrategias de inversión (greenfield o brownfield).
- Asistir a conferencias y seminarios.
- Utilizar representantes de alto nivel, empresarios, expertos y funcionarios del país de origen para estimular el interés en las inversiones.
- Desarrollar vínculos con despachos de abogados, contables y bancos de inversión para que deriven clientes. Esto requiere forjar lazos de confianza, ya que ellos querrán retener al inversor potencial como su cliente.
- Colaborar con los organismos del país anfitrión. Puede haber objetivos compartidos en la actividad de inversión extranjera del país de origen y en la labor de promoción de las exportaciones del país anfitrión, especialmente cuando el país anfitrión fomenta la inversión directa en el exterior como parte de su modelo de crecimiento empresarial.
- Organizar visitas de personalidades del gobierno a posibles inversores.
- Utilizar el sitio web de la oficina del representante comercial para atraer inversores. Enfatizar cómo dicha oficina puede agregar valor a la planificación de un potencial inversor. También se puede incluir la información económica que buscan los inversores.

## Seminarios de inversión, exposiciones itinerantes y ruedas de negocios

Los representantes comerciales organizan seminarios dirigidos a inversores potenciales. En estos seminarios debe participar un orador experimentado en el tema, como un empresario local que ha invertido en el país de origen y tiene una historia positiva que contar. Otra opción es un ministro del gobierno que pueda esbozar los esfuerzos del país anfitrión para dar la bienvenida a los inversores, tales como incentivos fiscales o mejoras en la infraestructura.

Los seminarios funcionan mejor con un público meta específico. Por ejemplo, pueden centrarse en un determinado sector o sectores, o todos los delegados pueden ser funcionarios de alto rango que participan en la toma de decisiones de empresas que tienen capacidad para invertir. Los eventos de este tipo funcionan bien en asociación con un banco, ya que permiten a los representantes comerciales llegar a un público interesado, expandir su red y apoyar la propuesta de valor que el banco ofrece a sus clientes más importantes. Los eventos con una audiencia más general también pueden ser útiles, pero es menos probable que produzcan resultados.

El desarrollo de material de promoción debe seguir un enfoque similar. Las entradas en blogs y los artículos de opinión (como los editoriales) son valiosos, especialmente

cuando están firmados por un funcionario de alto rango del gobierno o un empresario conocido que puede garantizar el atractivo de un país como destino de inversión. Los artículos y blogs dirigidos a sectores y mercados específicos son más eficaces que los de los medios de comunicación en general.

Una exposición itinerante también debe centrarse en un tema y un público específicos. Contará con una serie de seminarios y mesas redondas con posibles inversores en diferentes ciudades. Estos eventos suelen ser sólo con invitación y pueden celebrarse en una asociación empresarial local, la embajada, el alto comisionado, el consulado o un hotel de lujo.

En el caso de las actividades destinadas a atraer inversores de cartera para los proyectos del país de origen, los empresarios del país de origen presentan sus inversiones a posibles proveedores de fondos en el país anfitrión. Un formato que se ha hecho popular es el conocido como «Dragon's Den», basado en un programa de televisión en el Reino Unido que otros países han replicado. En este formato, un pequeño número de inversores de alto nivel escuchan las propuestas de los empresarios que buscan inversiones en forma de presentaciones individuales. El objetivo es que las propuestas que generen más interés sean seleccionadas por uno o varios de los inversores, con el consiguiente establecimiento de una relación comercial. Este formato también proporciona información valiosa a las compañías que participan.

Otro formato posible es el de las reuniones bilaterales las más tradicionales de empresa a empresa o ruedas de negocios, en la que cada inversor dispone de un espacio y celebra una serie de reuniones con las empresas que necesitan atraer inversión. Esto permite que haya más conversaciones confidenciales, más interacciones y la posibilidad de llegar a un acuerdo sobre la continuación de la relación. Las compañías y los inversores también pueden quedar y reunirse informalmente para explorar otros posibles vínculos.

Cuando se dirigen a los inversores de cartera, los representantes comerciales pueden tener más éxito si trabajan con los empresarios para asegurarse de que su negocio está preparado para la inversión y de que la presentación se adapta a las expectativas de los inversores del país anfitrión.

## Capturar las necesidades del cliente

Después de identificar a los posibles inversores, el representante comercial debe concertar una reunión para hablar sobre las oportunidades de inversión y las necesidades de los clientes.

Conseguir una reunión con la persona apropiada puede ser todo un desafío. Los representantes comerciales deben investigar a los posibles inversores, sus negocios y el potencial que ofrece el mercado nacional. La preparación es clave; las empresas invierten cuando anticipan una buena rentabilidad o cuando esto puede brindarles acceso a mercados, materias primas o empresas conjuntas. Una reunión es una oportunidad para hacer preguntas. ¿Cuál es la estrategia de la empresa? ¿Qué tipo de oportunidades le parecerían atractivas y en qué sectores? ¿Cuánto estaría dispuesta a invertir la empresa?

El representante comercial debe aportar materiales, tales como hojas informativas e información útil sobre las industrias a las que los inversores podrían dirigirse. Deberían tener confianza suficiente para añadir valor a cualquier debate sobre inversiones y subrayar el atractivo del país de origen como lugar para invertir.

Después de la primera reunión, el representante comercial debe trabajar con el organismo de inversión del país de origen para desarrollar una propuesta específica adaptada a las necesidades del cliente.

## ➔ Lista de control: Argumentos rápidos para identificar oportunidades de inversión

- Datos económicos detallados del país de origen; el clima político.
- Historias de éxito de inversiones anteriores.
- Lugares específicos de inversión, incluido el acceso a recursos limitados, así como la disponibilidad y el precio del espacio de oficinas y fábricas.
- Enlaces de transporte: aeropuerto más cercano, distancia de otras ciudades importantes, tiempo de vuelo del país anfitrión al país de origen.
- Facilidad de acceso a otros mercados, abarcando tanto la logística como los acuerdos comerciales.
- Acceso a universidades e instituciones de investigación cercanas.
- Trabajo, cualificaciones, niveles salariales; legislación laboral, incluida la relativa a la movilidad.
- Calidad del sector bancario para los pagos y las transferencias internacionales de fondos.
- Entorno fiscal, niveles de impuesto de sociedades, impuesto sobre la renta, IVA, etc.
- Incentivos gubernamentales para la inversión extranjera.
- Competencia nacional y extranjera en el sector.
- Leyes sobre repatriación de beneficios y protección de inversiones internacionales.
- Atractivo de vivir en el país de origen para los inversores extranjeros y sus familias.
- Mitigación de posibles riesgos.

## Organizar visitas de inversores

Si los puntos introducidos en la presentación son bien recibidos por un inversor potencial, el siguiente paso es fijar una visita al país de origen, organizada por el organismo de inversión nacional o las agencias de desarrollo económico regional. El papel del representante comercial es el de servir de enlace entre la agencia principal y el inversor en lo que respecta a las cuestiones logísticas para la visita, así como asegurar que el inversor esté bien atendido.

Las visitas pueden incluir reuniones con los organismos gubernamentales responsables de la inversión extranjera y, dependiendo de los visitantes y del proyecto, reuniones con los ministros del gobierno.

Los inversores generalmente piden visitar los lugares propuestos para la inversión y conocer a otras empresas ya ubicadas en el área, incluidos clientes y proveedores reales o potenciales.

Para evitar malentendidos, en la invitación se debe especificar lo que se cubrirá: si el viaje en avión se realizará en primera clase, clase ejecutiva o económica y si deberá ser con una compañía aérea en particular; si el transporte nacional forma parte del paquete; y si se proporciona o no alojamiento. El representante comercial debe describir el tipo de hotel e indicar las comidas que se incluyen. Es aconsejable evitar una invitación con todos los gastos pagados, ya que algunos visitantes pueden pedir comidas y regalos caros, y hacer llamadas telefónicas costosas.

El representante comercial debe programar una reunión de seguimiento con los inversores y asegurarse de que las promesas hechas por ambas partes se cumplan. Si es necesario, el representante comercial debe proporcionar más información, en colaboración con la agencia responsable en su país.

Si la empresa está interesada en invertir, puede buscar financiación o apoyo profesional. Esta es una buena oportunidad para presentar la empresa a los bancos o fondos de inversión en el país de origen, así como a abogados y contables capaces de ayudar a establecer y dirigir la nueva empresa o subsidiaria del inversor. El representante comercial puede estar en contacto con la sección de visados de la embajada o el alto comisionado para asegurarse de que los visados necesarios se expiden sin problemas.

El representante comercial debe mantener a los principales organismos de su país bien informados a medida que se desarrollan estas discusiones, sobre todo porque dichos organismos se encuentran en una buena posición para ayudar con las labores de apoyo.

## Ayudar a los inversores existentes

El apoyo del gobierno a un inversor extranjero no termina cuando el proyecto aterriza en el país de origen. La agencia de inversión debe continuar trabajando con el inversor para ayudar a la compañía a crecer y expandir su negocio. En algunos casos, la agencia puede remitir al inversor a la organización de promoción del comercio o a otros representantes comerciales del país para que le ayuden a aumentar las exportaciones del país de origen a terceros países.

## ¿Combinar o no comercio e inversiones?

Existe un debate sobre los pros y los contras de que los representantes comerciales se ocupen tanto del comercio como de la inversión extranjera. En las embajadas pequeñas, combinar ambos papeles puede ser inevitable, debido a la escasez de recursos y personal. El debate también se extiende a las ventajas de fusionar los organismos que trabajan en materia de comercio e inversión. Entre los que combinan ambas funciones se encuentra la red UK Trade and Investment (UKTI) en los Estados Unidos.

El Centro de Comercio Internacional llevó a cabo un estudio de caso sobre la experiencia de la UKTI, como parte de un estudio más amplio sobre la «Integración del apoyo al comercio y la atracción de inversiones».<sup>46</sup> Otros que han optado por esta vía son, por ejemplo, la Barbados International Business Promotion Corporation (BIBPC), la Agencia Brasileña de Promoción de Comercio e Inversiones (Apex-Brasil), PROCOLOMBIA, Promote Iceland (Islandsstofa) y España Exportación e Inversiones (ICEX).

En la economía mundial actual, el comercio y la inversión están a menudo estrechamente vinculados, dado que muchas de las inversiones extranjeras están relacionadas con productos o servicios para la exportación. La necesidad de maximizar los beneficios indirectos de la inversión extranjera directa para las empresas locales también ayuda a explicar la tendencia a la fusión de las organizaciones de comercio e inversión. La mejora de la posición competitiva de las pequeñas empresas locales mediante su participación en las cadenas de valor mundiales como proveedores de los inversores multinacionales es valiosa para preparar a esas empresas para la exportación.

El modelo del Reino Unido funcionó en los Estados Unidos debido al equilibrio que existe entre el comercio y el trabajo de inversión, lo que facilitó que ninguno de los dos fuese relegado a un segundo plano. Por ejemplo, si una red tiene un 90% de comercio, es difícil hacer justicia a un esfuerzo de inversión mucho menor sin un equipo especializado y enteramente dedicado.

Otro desafío es la dificultad de contratar a personal con las habilidades para manejar ambos papeles. El éxito en la atracción de inversiones requiere un conjunto particular de habilidades. Entre ellas se incluyen la capacidad de identificar estratégicamente las oportunidades; el compromiso a largo plazo en los niveles superiores de las grandes organizaciones; una sólida comprensión de la estrategia empresarial, las finanzas y la toma de decisiones; y la capacidad de comprender las necesidades empresariales, y tomar y describir una solución. Estas habilidades suelen estar vinculadas a funciones de ventas de alto rango que requieren conocimientos técnicos en varios sectores, altos niveles de inteligencia cultural, y paciencia y persistencia para trabajar en un plazo de tiempo prolongado.

Sobre la base del modelo de Korn Ferry Leadership Architect,<sup>47</sup> el Centro de Comercio Internacional ha elaborado un conjunto de atributos necesarios para la función de oficial de inversiones (Tabla 10).

**Tabla 10: Competencias para la promoción de las inversiones**

Habilidades	Competencia	Aplicación
<b>Entender</b> Aplicar una perspectiva global para comprender y describir la naturaleza de la ventaja competitiva que puede atraer la inversión extranjera directa a corto y medio plazo.	Crucial para la misión: Conocimientos en materia de negocios	Aplicar conocimientos de mercado y sobre negocios para progresar en los objetivos de la organización y los de los inversores potenciales.
	Mentalidad estratégica	Ver las posibilidades futuras y traducirlas en estrategias innovadoras para atraer la inversión extranjera directa.
	Perspectiva global	Comprender las tendencias mundiales y adoptar una visión general cuando se abordan los problemas, siempre desde un punto de vista global.
	Perspicacia financiera	Interpretar y aplicar indicadores financieros clave para identificar oportunidades y apoyar la toma de decisiones de los inversores.
<b>Comprometerse</b> Construir oportunidades de negocio, crear relaciones estrechas y de confianza a niveles superiores y entre culturas, identificar soluciones y ofrecer puntos de venta convincentes.	Crucial para la misión: Enfoque en el cliente	Construir relaciones sólidas con los clientes y entregar soluciones enfocadas en el cliente
	Crear redes de contacto	Construir eficazmente una red de relaciones formales e informales dentro y fuera de la organización.
	Fomentar la confianza	Ganar la confianza de los demás a través de la honestidad, la integridad y la autenticidad.
	Habilidades interpersonales	Relacionarse abierta y cómodamente con grupos diversos
	Persuadir	Usar puntos convincentes para obtener el apoyo y el compromiso de los demás.
<b>En enfoque resultados</b> Mobilizar recursos, resolver problemas complejos y satisfacer los objetivos tanto del inversor como de la organización.	Crucial para la misión: Enfoque en la acción	Asumir nuevas oportunidades y retos difíciles con un sentido de urgencia, gran energía y entusiasmo.
	Equilibrio con las partes interesadas	Anticipar y equilibrar las necesidades de las múltiples partes interesadas
	Gestionar la complejidad	Dar sentido a información compleja, extensa y a veces contradictoria para resolver problemas.
	Ingeniosidad	Asegurar y desplegar los recursos de manera eficaz y eficiente.



Un factor que las agencias deben considerar es su tipo de trabajo comercial. Si tienen un modelo tradicional de respuesta a las solicitudes de apoyo de los exportadores que se dirige principalmente al volumen de empresas beneficiarias de la ayuda, los puntos a favor de la combinación de funciones son menos convincentes que si se persigue una agenda comercial más estratégica y proactiva, que encaje mejor con el trabajo de inversión extranjera.

# Proyectar la imagen nacional

### PUNTOS CLAVE

- La marca nacional debe basarse en valores auténticos e investigación de mercado, y debe estar coordinada al más alto nivel para ser eficaz.
- Las campañas nacionales, comerciales y de productos específicos mejoran la promoción del comercio y las inversiones.
- Las redes sociales son útiles para la promoción. Es necesario comprender la política sobre redes sociales de la organización, estar seguro de seleccionar los canales más relevantes para las redes y asegurar que las publicaciones tengan valor.

Un aspecto clave es proyectar una imagen positiva del país de origen. Esto implica destacar los atributos del país de una manera que atraiga el interés y la atención. El objetivo es persuadir a la gente del país anfitrión de que quieren hacer negocios, visitar o invertir en el país de origen.

Cuando los inversores potenciales deciden sobre una lista de países, consideran datos fidedignos que afectan los fundamentos del negocio (costo de mano de obra, acceso a recursos limitados, etc.), así como el entorno empresarial (como la estabilidad política y los niveles de burocracia). También están influenciados, ya sea de manera consciente o no, por la imagen nacional general o la marca del país. Las multinacionales de propiedad pública comprometidas con la responsabilidad social de las empresas, deben tener en cuenta las reacciones de los medios de comunicación y de los accionistas ante sus decisiones de inversión. Esta reacción se basa a menudo en factores culturales, sociales y políticos más que en los fundamentos del negocio.

Sin embargo, si bien una marca país fuerte y positiva es vital, debe enmarcarse dentro de los planes de apoyo a la inversión extranjera. Cuando se trata de la marca, a menudo hay conflictos entre los diferentes usuarios de la marca. Por ejemplo, los operadores turísticos pueden querer centrarse en el campo o en las playas, en la naturaleza virgen y en experiencias culturales auténticas. Es probable que una empresa de tecnología o de servicios esté más interesada en una infraestructura excelente (como carreteras y centrales eléctricas), tecnología moderna y científicos altamente cualificados. Las marcas fuertes y positivas de los países ayudan a crear confianza y facilitan los negocios, y se basan en pruebas. Los representantes comerciales pueden utilizar esos datos aprobados previamente para discursos y presentaciones.

Una buena marca país lleva un mensaje general que puede ser interpretado positivamente para el comercio, la diplomacia, el turismo, la educación internacional y la atracción de inversiones.

Una manera de lograrlo es maximizar la cobertura positiva de las actividades de comercio e inversión en los medios de comunicación, ya sean la radio, la televisión, la prensa escrita y las redes sociales. Algunos representantes comerciales tienen acceso a un funcionario de prensa especializado, directamente o a través de la embajada. En cualquier caso, es útil para los representantes comerciales cultivar contactos en la prensa nacional y local del país anfitrión. Esto puede hacerse invitándolos a eventos, ofreciéndoles una entrevista exclusiva cuando un representante de alto nivel está de visita o reuniéndose para almorzar o tomar un café ocasionalmente. Estos contactos son vitales a la hora de poner en marcha campañas de promoción.

## El sitio web es esencial

Un sitio web bien diseñado es indispensable para la divulgación y comunicación por parte de los representantes comerciales, ya sea uno propio, forme parte de la embajada o sea un sitio web de una organización de promoción del comercio nacional.

Un sitio web cumple una serie de funciones:

- Presenta una imagen del país, así como del representante comercial y del equipo.
- Puede responder a muchas preguntas frecuentes. Por ejemplo, el horario y la dirección de la oficina, los días festivos, los datos de contacto del personal, los requisitos de visado y la forma de obtenerlo, así como datos económicos sobre el país de origen y el país anfitrión.
- También puede servir como una herramienta de comunicación para informar a los clientes de los cambios en el mercado o de las nuevas oportunidades.
- Puede ser una poderosa herramienta de reclutamiento para eventos promocionales. Debe tener información sobre qué tipos de empresas deben participar en estos eventos y por qué.

## Campañas de promoción

A veces, los representantes comerciales dirigen campañas de promoción en el país anfitrión. Éstas pueden estar vinculadas a productos específicos, como alimentos y bebidas, o servir para múltiples fines.

Las campañas de promoción nacional tienen por objeto cambiar la percepción del país de origen en el país anfitrión y, en última instancia, aumentar el comercio y la inversión. Estas actividades pueden llevarse a cabo en tres niveles:

**Nacional:** para construir una marca país, como se describe en los estudios de caso de la biblioteca de referencia del Centro de Comercio Internacional sobre Costa Rica y Perú.<sup>48</sup>

**Comercial:** para mejorar la percepción general de los productos y servicios del país de origen.

**Producto:** para mejorar el posicionamiento de un producto específico.

La marca país consiste en desarrollar una imagen y comunicarla. La imagen debe basarse en valores y percepciones positivas relevantes para el comercio y la inversión. La investigación del Centro de Comercio Internacional<sup>49</sup> muestra que las marcas deben basarse en verdaderos valores nacionales. Si los exportadores y otros representantes del país de origen no reflejan estos valores, la marca no será creíble.

Antes de desarrollar una nueva imagen, es útil conocer las percepciones actuales sobre la marca país. Para ayudar en esta labor, existen herramientas que miden las percepciones globales de los países en áreas como la cultura, la gobernabilidad, la gente, las exportaciones, el turismo, la inversión y la inmigración.

Los nuevos conceptos de marca, una vez investigados, probados y definidos, se convierten en la base de las campañas de promoción dirigidas a fomentar el comercio, el turismo y la inversión extranjera, y a promover otros intereses nacionales.

Las campañas nacionales de creación de marcas suelen suponer grandes esfuerzos que requieren la contribución de numerosos ministerios gubernamentales y otras organizaciones, y deben ser coordinadas desde los niveles más altos del gobierno. La *New Zealand Story* es un ejemplo de una campaña cuyo objetivo es dar a conocer a Nueva Zelanda por una serie de atributos como su cultura, el medio ambiente, la tecnología y la innovación, y mejorar el perfil internacional de las empresas del país.<sup>50</sup> La campaña del Reino Unido GREAT es otro ejemplo, que destaca por el liderazgo de la oficina del Primer Ministro del país.

Los representantes comerciales contribuyen a desarrollar campañas, a poner en práctica localmente las actividades y acciones definidas por la campaña y a asegurar que la visibilidad del país y de los atributos de la marca asociada al mismo sea lo más sólida posible. Son responsables de informar a los organizadores de la campaña sobre cualquier posible malentendido o dificultad que pueda tener una iniciativa de marca país propuesta en el país de origen debido a diferencias culturales o lingüísticas, o a particularidades en la relación bilateral. A continuación, el representante comercial busca oportunidades para promover la campaña en el país anfitrión y, si se aprueba y financia, es responsable de dirigir su ejecución a nivel local.

Las campañas de promoción comercial pueden ser más específicas que una campaña de marca nacional de gran alcance, concentrándose en mejorar la imagen de los productos y servicios de un país. Un ejemplo es la campaña Made in India, centrada en actividades de fabricación, tras la exitosa campaña turística Incredible India.

## ➔ Lista de control: Actividades de una campaña de promoción comercial

- Días nacionales, con eventos específicos y ofertas gastronómicas y culturales
- Promociones en tienda
- Participación en una feria comercial como país invitado especial
- Participación como país invitado en festivales o eventos culturales
- Premios y otras formas de reconocimiento para personalidades del mundo de los negocios bilaterales, como los nacionales del país anfitrión que han sido grandes inversores en el país de origen o expatriados de alto perfil en el país de origen. A menudo se organizan en colaboración con la cámara de comercio bilateral.
- Programas de intercambio entre escuelas de negocios o universidades y colegios en ambos países.
- Eventos en el país anfitrión en los que las empresas participan como representantes del país de origen. Estos pueden incluir un evento deportivo o cultural, una recepción, una cena o almuerzo, o una exposición.

Las actividades de promoción de productos específicos sólo deben llevarse a cabo si los bienes o servicios en cuestión tienen una importancia estratégica para el país de origen. La organización de promoción comercial u otro departamento u organismo gubernamental suele tomar la iniciativa en tales casos. En el caso del café colombiano,

por ejemplo, la Federación Colombiana del Café es responsable de la promoción internacional. Otro buen ejemplo de una estrategia de marca específica para un producto es la desarrollada por el gobierno de Sri Lanka, con la ayuda del Centro de Comercio Internacional, para promover los zafiros. Esta estrategia incluyó la creación de un consorcio de joyeros líderes en el país, que desarrolló una colección de escaparate (Cuadro 2).

## CUADRO 2: Campañas de promoción nacionales / sectoriales

La Junta de Desarrollo de las Exportaciones de Sri Lanka, en colaboración con el Centro de Comercio Internacional y su cámara de comercio, puso en marcha una campaña de creación de marcas que reunió a los principales fabricantes de joyas del país para crear una colección de escaparate. Promovieron la colección con eventos especiales en mercados seleccionados para compradores comerciales y medios de comunicación, ferias comerciales como el Pabellón de Zafiro de Ceilán en Japón, Alemania, Suiza y los Estados Unidos; un catálogo y un sitio web de la Colección de Zafiro de Ceilán; cobertura editorial en revistas comerciales y de consumidores; y material de ventas para minoristas.

El ICEX, la organización de promoción del comercio de España, está llevando a cabo campañas nacionales de promoción de la gastronomía y el vino españoles, el cine y los contenidos televisivos,

y el diseño de interiores.<sup>51</sup> Presentan las industrias en su conjunto, mostrando sus productos y servicios en sitios web y plataformas de comercio electrónico comunes.

El gobierno peruano ha reunido a varias agencias e industrias nacionales para promover los superalimentos y superfrutas,<sup>52</sup> especialmente para el mercado estadounidense. Se concentran en la marca nacional que han desarrollado, que se basa en su apuesta por la biodiversidad y su calidad en el suministro de plantas medicinales.

ProChile ha trabajado con varias industrias, desde biotecnología hasta vinos, pasando por educación, aceite de oliva, su industria cinematográfica, ingeniería, servicios arquitectónicos y mucho más,<sup>53</sup> para promover conjuntamente exportaciones chilenas de alta calidad al extranjero.

Es probable que la participación de los representantes comerciales en este tipo de estrategia sectorial se limite a los eventos en el país anfitrión.

Las estrategias de marca específicas de cada sector pueden hacer hincapié en los puntos fuertes del país de origen y basarse en ellos, como las prendas de vestir producidas con arreglo a normas sociales y ambientales; los productores con certificación de calidad, especialmente en el caso de los alimentos y productos farmacéuticos orgánicos; los materiales ecológicamente sostenibles; un origen geográfico o regional que pueda tener valor en el mercado; y los productos de las mujeres empresarias.

Algunas empresas pueden preferir no estar asociadas con la marca de su país de origen, como es el caso de algunas multinacionales. Por ejemplo, algunas empresas establecen instalaciones locales de fabricación o venta al por menor y quieren aparecer ante la gente de la zona como una empresa local, en lugar de tener una imagen nacional.

Cambiar una marca nacional es muy difícil, especialmente cuando se trata de cambiar la imagen negativa de un país. No basta con simplemente repartir comunicados de prensa. Según Simon Anholt, del Índice de Marcas Nacionales Anholt, es el país en sí el que necesita cambiar. Aunque se destinen grandes cantidades de dinero a la publicidad, la imagen nacional puede verse dañada instantáneamente por un pequeño incidente.

Los programas de televisión con una buena producción que presentan lo mejor de lo que un país tiene para ofrecer pueden ser muy útiles para cambiar las actitudes, porque llegan a mucha gente. Con todo, no es fácil persuadir a las cadenas de televisión para que emitan lo que pueden considerar propaganda. A veces se invita a escritores especializados en de viajes a un país, lo que suele dar lugar a artículos de una imagen positiva. Esta es en forma relativamente rentable de mejorar una marca nacional. Abordar los problemas subyacentes relacionados con la marca nacional

a menudo queda fuera del alcance del representante comercial. Sin embargo, los representantes comerciales deben estar preparados en general para hacer frente a posibles acontecimientos negativos en su país de origen, en caso de que se produzcan.

## Redes sociales

Las redes sociales son cada vez más importantes como una herramienta de marketing en línea y de creación de redes para los representantes comerciales. La clave es inmediata compartir contenidos de los que los usuarios puedan aprender y que, a su vez, puedan compartir con sus redes sociales. El uso efectivo de estas herramientas mejora la exposición del cliente y lo hace más cercano.

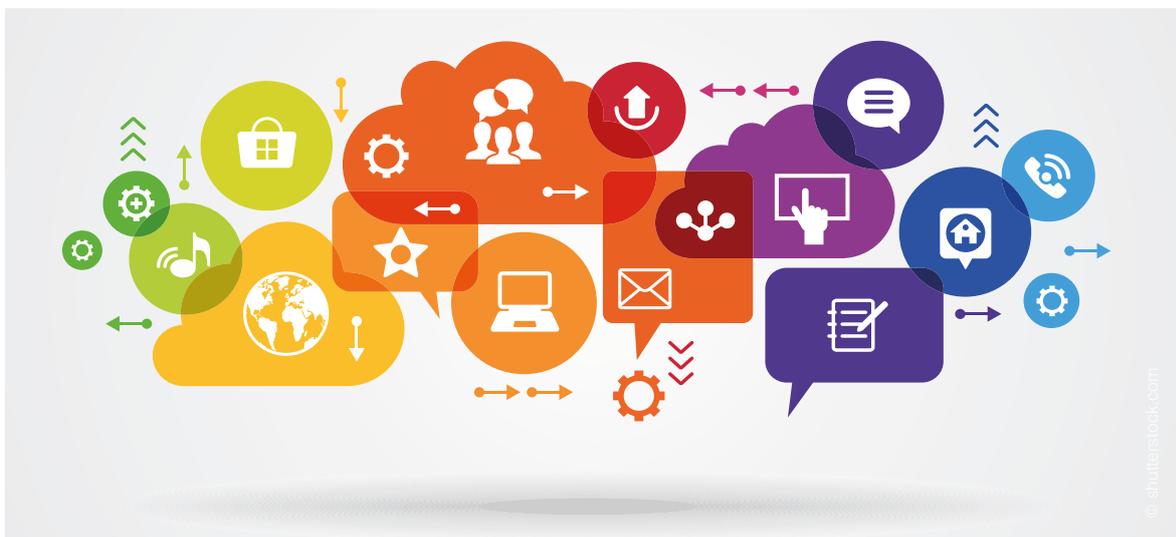
Siempre que un grupo de clientes, socios o expertos tengan intereses comunes, existe la posibilidad de hacer que las redes sociales sean útiles para la comunicación, la creación de redes y el marketing.

Conviene procurar que el contenido sea lo más atractivo posible, utilizando fotos, vídeos, infografías, citas, encuestas y gifs (cuando sea apropiado). Se debe escribir de forma sencilla y en tono conversacional, alejándose de acrónimos, jerga y términos técnicos. Lo ideal es utilizar varios idiomas y publicar en diferentes zonas horarias para dirigirse a diferentes audiencias, siempre y cuando sea pertinente.

El enfoque debe ser crear y compartir contenido que añada valor proporcionando noticias e información actualizadas; análisis de las implicaciones de tales noticias e información, incluidas las tendencias a largo plazo; consejos prácticos, tales como cómo organizar eventos; y entretenimiento, cuando esté relacionado con los temas que se están cubriendo.

Además de las plataformas de redes sociales mencionadas anteriormente, los representantes comerciales pueden mantener un blog (o vlog, si contiene vídeos) para mantener a los contactos al día sobre las actividades que se organizan, recordarles los próximos eventos y compartir información educativa. Para crear lazos de confianza con la audiencia, es importante publicar regularmente y responder a preguntas, comentarios y mensajes.

Un último consejo: Utilizar Twitter o WhatsApp es útil para comunicarse rápida y eficazmente con los clientes en los eventos. Por ejemplo, puede enviar un mensaje de WhatsApp para invitar a los compradores a visitar el stand nacional en una feria comercial a una hora determinada.



© shutterstock.com

**Tabla 11: Principales plataformas de redes sociales y sus puntos fuertes**

Nombre	Útil para	¿Difundir o atraer?
Facebook	Se considera como una «base de operaciones» para que la gente intercambie consejos prácticos/recursos, fotos/videos y próximos eventos, así como para formar grupos en torno a intereses similares. Facebook es la red social líder del mundo con 2,230 millones de usuarios mensuales (junio de 2018).	Es eficaz para atraer a nuevas personas a su red. Los usuarios buscan noticias rápidas y actividades de ocio de actualidad, los próximos eventos y lo último sobre familia/amigos. Consejos: Publicar al menos una vez al día y responder regularmente a los comentarios y mensajes.
Twitter	Una manera rápida de llegar a periodistas, líderes de gobierno y miembros de la comunidad diplomática. Los periodistas representan el 25% de las cuentas verificadas, y el 83% de los líderes mundiales están en Twitter. Cuenta con 335 millones de usuarios mensuales (junio de 2018).	Es eficaz para difundir las últimas noticias y actualizaciones a una gran audiencia y de forma rápida. Consejos: Adjuntar siempre una foto, etiquetar las cuentas relevantes y utilizar hashtags para aparecer en las búsquedas. Crear «listas» personalizadas de contactos para llegar al público meta de forma fácil.
LinkedIn	Se utiliza para conectar y establecer contactos con gente de negocios. A veces se habla de esta red como el Facebook de los profesionales. Los grupos funcionan sólo con invitación. LinkedIn tiene 500 millones de usuarios (enero de 2018).	Es eficaz para atraer a la gente a su red. Consejos: Conectarse con personas que ya están conectadas a sus contactos. Los videos son particularmente buenos en LinkedIn, en comparación con otros tipos de contenido.
Instagram	Es eficaz para llegar a los grupos demográficos más jóvenes con fotos/videos de alta calidad, y compartir «historias» reales y sencillas que desaparecen después de 24 horas. Los usuarios buscan contenido inspirador de marcas emergentes, personas influyentes y líderes de opinión. Tiene mil millones de usuarios mensuales (junio de 2018), la mayoría en el rango de edad de 18 a 34 años.	Es útil para difundir contenido visual, aspiracional y estéticamente agradable en el muro, y para compartir contenido más informal en las historias. Puede transmitir video en directo. Consejos: Conviene darle a «Me gusta» y comentar en los posts de cuentas con grandes seguidores para impulsar el compromiso.
YouTube	Una plataforma gratuita para publicar videos. Es el segundo motor de búsqueda más grande después de Google. Tiene 1,600 millones de usuarios mensuales (enero de 2018).	Es eficaz para difundir contenido que permite a las empresas mostrar sus productos en acción. Es particularmente útil para empresas con canales de distribución físicos limitados, incluidas aquellas que venden principalmente a través de Internet. Consejos: Procurar que los videos sean producidos por un profesional. Añadir subtítulos. Enfocarse en mostrar el impacto concreto y/o testimonios de los clientes.
WhatsApp	Servicio de mensajería móvil y basado en la web que se ha convertido en una plataforma social donde las noticias/videos/fotos se comparten de forma individual o en grupos. WhatsApp tiene 1,500 millones de usuarios y recibe 60,000 millones de mensajes al día (diciembre de 2017).	Es útil para difundir o recibir contenido de individuos o grupos muy específicos. Se necesitan tener números de teléfono móvil para utilizar WhatsApp. Consejos: Involucrar a individuos o grupos de una manera personal con mensajes/historias/contenido multimedia adaptados.
Wechat	Se trata de una aplicación china «multiusos» de mensajería, redes sociales medios sociales y pago móvil desarrollada por Tencent. Se lanzó en 2011. En 2018, era una de las aplicaciones móviles independientes más grandes del mundo.	Es útil tanto para difundir como para recibir contenido. Se la conoce como la «aplicación para todo» de China por su amplia gama de funciones y plataformas. Téngase en cuenta que Facebook, Twitter y muchas otras aplicaciones no están disponibles en China.

## ➔ Lista de control: Uso de redes sociales

- Debe tener algún valor. Preguntarse si la publicación es práctica, informativa o entretenida.
- Debe ser interesante. Añadir datos, hechos y cifras para enviar un mensaje concreto.
- Debe ser visual. Utilizar fotos y vídeos de alta calidad.
- Debe seguir un orden. La consistencia es importante. Planificar y programar las publicaciones con anticipación.
- Debe ser valiente. No tener miedo de usar el humor. Preguntarse qué quiere ver el público al que va destinada la publicación.

Antes de participar en actividades de redes sociales con fines profesionales, los representantes comerciales deben familiarizarse con las políticas en materia de redes sociales de la organización u organizaciones que representan, así como con las restricciones del país anfitrión.

# Gestionar los retos personales y profesionales



# Gestionar la oficina

### PUNTOS CLAVE

- Un plan para los primeros 90 días aporta grandes beneficios a la llegada.
- Organizar amplias reuniones informativas por adelantado y ocuparse de cuestiones familiares con antelación.
- Ser nuevo proporciona una oportunidad única para visitar a personas y organizaciones clave y desarrollar relaciones.
- Conviene ser claro con el personal acerca de las expectativas de ambas partes. Los planes estratégicos deben ser desarrollados con el personal en lugar de ser impuestos.
- Se necesitan políticas para seleccionar, contratar, gestionar, formar y despedir al personal local.
- Asegurar una transición formal con el predecesor.
- Una gestión financiera prudente es una parte clave del papel del representante comercial.
- Cumplir con las normas de contabilidad, información financiera y auditoría del organismo de financiación.
- Asumir la responsabilidad de los activos físicos de la oficina y mantener un registro de activos.
- Los sistemas informáticos son esenciales y deben incluir medidas de protección contra la piratería informática, el sabotaje o los desastres naturales.
- Contar con un plan de continuidad de las actividades, en el que se describan las medidas de contingencia en caso de un ataque terrorista u otro desastre.
- Guardar los registros de acuerdo con la clasificación de seguridad y los requisitos de su organización matriz.

Los representantes comerciales pueden enfrentarse a una variedad de escenarios al inicio de su misión. Se les podría asignar una oficina en la embajada, el alto comisionado o el consulado, con acceso a un equipo existente de personal de apoyo. Por otra parte, también pueden ser enviados a un mercado totalmente nuevo y necesitar establecer una oficina desde cero sin ningún tipo de apoyo local.

## Empezar bien preparado

Una buena preparación y un buen comienzo en el trabajo pueden ayudar a allanar el camino para el éxito futuro en el papel de un representante comercial. Como la mayoría de los representantes comerciales se trasladan a un nuevo país cuando asumen sus funciones, las semanas antes de comenzar a trabajar están muy ocupados y la lista de tareas es larga.

### ➔ Lista de control: Prepararse para un puesto en el extranjero

- Reuniones informativas previas al trabajo y planificación para los primeros tres meses.
- Pasaporte diplomático y acreditación en el país anfitrión.
- Formación en idiomas.
- Chequeos médicos y vacunas.
- Alojamiento en el país anfitrión.
- Escuelas para niños.
- Oportunidades de trabajo para el cónyuge.
- Cobertura social y seguros.
- Logística para el envío de equipaje.
- Ropa adecuada para el clima y la cultura del país anfitrión.

Los preparativos son fundamentales y darán sus frutos cuando los representantes comerciales lleguen a su puesto. Para aquellos que trabajan en otro idioma, es importante hablarlo con fluidez desde el principio. Además de la formación en idiomas antes de salir del país de origen, es bueno realizar un período de inmersión lingüística; por ejemplo, con una familia local, en el país anfitrión. Esto podría significar un mes de inmersión lingüística antes de empezar a trabajar.

Hay muchas cuestiones personales y familiares que se deben tratar antes de partir y que consumen mucho tiempo, pero que son esenciales. Buscar vivienda, escuelas y trabajos para los cónyuges, entre otros, hará que sea mucho más fácil concentrarse en el trabajo una vez que comience.

Los representantes comerciales deben asegurarse de que se les informe con la mayor antelación posible. Deben tener objetivos claramente acordados con la organización que les contrata estar al tanto de cualquier tema delicado que involucre a los países de origen y el país anfitrión. El conocimiento de las visitas o misiones ministeriales previstas permite que el representante comercial se reúna con los participantes antes de salir del país de origen. Además, los representantes comerciales deben tratar de reunirse con todos los asociados del país de origen, incluido el embajador o alto comisario del país anfitrión y su personal. La sesión informativa sobre seguridad es importante para que los representantes comerciales sean conscientes de cualquier riesgo antes de llegar, así como de cómo mitigarlo para protegerse a sí mismos y a sus familias.

Es una buena idea desarrollar un plan para los primeros 90 días en el puesto de trabajo. Como subraya el profesor de negocios y autor Michael D. Watkins en su libro *The First 90 Days, Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter* (Los primeros 90 días, estrategias probadas para ponerse al día con mayor rapidez e inteligencia), el período de inicio en un nuevo puesto de trabajo marca el rumbo y determina el éxito futuro. Las acciones llevadas a cabo y el liderazgo del equipo en los primeros tres meses críticos son indicadores de lo que está por venir. Los representantes comerciales necesitan usar esos 90 días para construir relaciones, establecer credibilidad y aprender tanto como sea posible.

## La primera impresión es importante

Durante los primeros días en el puesto, los representantes comerciales tienen la oportunidad de visitar una amplia gama de organizaciones para presentarse. Deberían aprovechar al máximo esta oportunidad, ya que sólo ocurre una vez.

### ➔ Lista de control: Visitas introductorias

- Contactos de alto nivel en ministerios gubernamentales relacionados con el comercio.
- Otros contactos políticos útiles, como el gobernador y el alcalde.
- Representantes comerciales en otras embajadas o consulados.
- Empresas de asesoramiento jurídico y contabilidad.
- Principales instituciones financieras.
- Cámaras de comercio y asociaciones de industria.
- Medios de comunicación.
- Organizadores de ferias comerciales.
- Empresas clave del país de origen activas en el mercado.
- Inversores existentes o potenciales del país anfitrión con interés en el país de origen.

Los representantes comerciales deben ser sistemáticos en estas presentaciones, recogiendo tarjetas de visita de todos los contactos. Es útil consolidar una relación haciendo un seguimiento con las personas contactadas, quizás a través de una nota de agradecimiento, un enlace o información útil o una solicitud de LinkedIn. Cuando es posible, los representantes comerciales deben invitar a los contactos a una recepción o a un evento personal, como un café, una comida o una cena.

Es esencial que los representantes comerciales comiencen con buen pie en sus relaciones con el personal y los compañeros de trabajo, dejando claras las expectativas de todas las partes. Es una buena idea organizar algún tipo de reunión del personal desde el principio para hablar de estrategias. Si la dirección estratégica surge de un evento como éste, es mucho más probable que el personal se sienta identificado con ella que si el representante comercial llega e impone un nuevo enfoque sin consulta previa.

## La oficina

Cuando los representantes comerciales son los primeros de su país en ocupar tal puesto, es probable que tengan que establecer una nueva oficina. Esto implica encontrar el espacio de oficina adecuado, contratar personal, amueblar la oficina y establecer sistemas y cuentas bancarias; suele ser mucho más laborioso que tomar el relevo de un representante comercial anterior.

### ➔ Lista de control: Instalarse en la nueva oficina

- Ocuparse del alojamiento, si no hay alojamiento oficial.<sup>54</sup>
- Hacer del nuevo lugar su nuevo hogar, incluida la escolarización de los niños, si es necesario.
- Comprobar si se necesita comprar un vehículo. Es probable que ya exista un vehículo oficial. Se necesitará comprar o alquilar cualquier vehículo adicional para uso personal.

- Crear cuentas bancarias personales.
- Crear cuentas bancarias para el trabajo, si no existen ya.
- Encontrar un local de oficina, si no existe ya.
- Reclutar personal, si no existe ya.
- Amueblar la oficina y establecer sistemas, si no existen ya.
- Cree un sitio web si no se dispone del mismo.
- Elaborar informes nacionales y elaborar listas de especialistas en caso de que no existan (abogados, consultores de mercado, intérpretes, etc.).
- Crear redes con el gobierno y con los facilitadores del comercio (cámaras de comercio, bancos, agentes de compensación, empresas de transporte, asociaciones industriales, etc.). Comprobar si hay una transición en el puesto, y si se debe incluir introducciones a las redes existentes para las que se necesitará hacer un seguimiento.
- Establecer vínculos con importadores, agentes, asociados, expatriados del país de origen y con la comunidad empresarial. Comprobar si hay una transición en el puesto, y si se debe incluir introducciones a las redes existentes para las que se necesitará hacer un seguimiento.
- Comprobar los programas en curso, como las ferias comerciales y las misiones.

## Recursos humanos y gestión del personal local

En ocasiones, los representantes comerciales necesitan contratar personal local. Este personal tiende a ser menos costoso para el país de origen y proporciona acceso a las redes y conexiones locales, además de ofrecer conocimientos especializados sobre las costumbres y tradiciones del país anfitrión. Por estas razones, a veces los propios representantes comerciales pueden ser contratados localmente.

Si se contrata localmente, el representante comercial necesita políticas para seleccionar, contratar, gestionar y despedir al personal local (véase el Anexo I para el modelo de carta de nombramiento). Cuando los representantes comerciales se encuentran dentro de una embajada o alto comisionado, pueden utilizar las políticas existentes en materia de estos temas. Si operan de forma independiente, deben garantizar el cumplimiento del marco jurídico local que rige la contratación y el empleo.

Las necesidades de personal de las oficinas comerciales varían de un país a otro, dependiendo del presupuesto y de las necesidades de puestos.

### ➔ Lista de control: Contratación de personal local

- Dominio de los idiomas del país anfitrión y del país de origen: debido a la importancia de la lengua local, es preferible emplear a nacionales locales o a expatriados del país de origen que estén establecidos en el país anfitrión y que hayan estado allí el tiempo suficiente para dominar el idioma. Es necesario verificar la fluidez tanto en la escritura como en el habla, lo que probablemente implique alguna forma de prueba escrita además de una entrevista.
- Experiencia empresarial o comercial previa: entender los negocios de la economía local y tener una red de conexiones en el mundo de los negocios locales puede ser valioso.
- Sentido de la responsabilidad y de la iniciativa: la mayoría del personal local trabaja sin supervisión durante largos períodos de tiempo. El profesionalismo es fundamental, sobre todo porque el personal local está en contacto con muchas empresas de ambos países y discute acuerdos comerciales que implican sumas considerables de dinero.

- ☑ Bajo riesgo de cualquier conflicto de intereses: los miembros del personal con intereses en una empresa del país anfitrión que sea un competidor potencial de una empresa del país de origen se enfrentarán a difíciles desafíos éticos.
- ☑ Habilidades diplomáticas, así como fiabilidad.

Cuando se trata de garantizar que todo el personal de la oficina del representante comercial tenga las competencias necesarias para ofrecer un rendimiento de alto nivel, puede ser posible seguir un marco de competencias utilizado por el Ministerio del Interior o la organización de promoción del comercio. Cuando existen lagunas en las competencias dentro del equipo del representante, se debe impartir formación junto con especialistas en recursos humanos para subsanarlas. Dependiendo de las necesidades, esta formación puede ser impartida por formadores del país de origen o por profesionales locales. La medición del rendimiento también ayuda a mantener la motivación del personal y recompensa los esfuerzos realizados.

Al gestionar equipos combinados de personal expatriado y local, los representantes comerciales deben evitar cualquier forma de discriminación. Deben realizarse esfuerzos para desarrollar y alimentar una cultura de «un solo equipo», que respete a todos los miembros del personal por las competencias que aportan a la oficina del representante comercial, independientemente de su nacionalidad.

Asegurarse de que las evaluaciones del personal vayan en consonancia con los objetivos de rendimiento en toda la estructura administrativa. Podrían fijarse tres o cuatro objetivos de alto nivel y alinearlos con departamentos específicos. Los supervisores pueden entonces reducir los objetivos en cascada a equipos e individuos bajo la forma de un acuerdo de rendimiento, con metas y expectativas. A medida que avanza el año, los empleados pueden evaluar cada objetivo en función de indicadores de rendimiento específicos relacionados, por ejemplo, con la calidad, la cantidad, la puntualidad, la productividad y la rentabilidad.

Una vez que los empleados han evaluado el progreso en relación con el indicador, deben solicitar la opinión y feedback de los supervisores, colegas y clientes. Aunque dicho feedback puede presentarse de muchas formas, se recomienda optar por documentación escrita según el plan de rendimiento establecido, así como una conversación en persona para revisar dicho plan e identificar maneras de mejorar en el año siguiente.

Es una buena práctica que los representantes comerciales y sus gerentes o supervisores se reúnan al menos dos veces al año para mantener una conversación formal acerca del rendimiento. Si los supervisores son embajadores, deben consultar a sus colegas de mayor rango en el país de origen, como el ministro de comercio, sobre el rendimiento de los representantes. Los representantes comerciales deben hacer lo mismo con el personal que gestionan directamente e incluir el feedback de otros colegas cuando sea posible. Una vez más, la atención debe centrarse en saber, de todo lo realizado el año anterior, qué es lo que puede ayudar a mejorar el rendimiento del año siguiente. Esta guía proporciona un modelo de formulario de evaluación del personal (véase el Anexo IV).

Los representantes comerciales también son responsables de los activos de la oficina. Esto implica contar con un proceso para adquirir, mantener y disponer de activos físicos. Si tal proceso no es proporcionado por el organizador de la financiación, como suele ser el caso, el representante comercial debe ponerlo en marcha. Como el valor de estos activos se refleja en las cuentas, es necesario contar con políticas claras y aprobadas para la adquisición, valoración, depreciación, registro y eliminación de activos. Se necesita un registro de activos para identificar y los activos físicos que pertenecen o son administrados por la oficina del representante comercial, así como para hacer un seguimiento de los mismos.

## Intercambio de conocimientos y gestión de relaciones con los clientes

Los representantes comerciales deben compartir con sus colegas los contactos realizados y la información obtenida a través del trabajo en red. También es necesario mantenerlos actualizados. Para lograrlo, los representantes comerciales suelen necesitar algún tipo de sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM). Los sistemas de CRM utilizan tecnología para organizar y sincronizar todas las interacciones con los clientes, incluyendo solicitudes de información, participación en misiones y ferias comerciales, puesta en marcha de servicios de pago, etc.

Un sistema de CRM permite a una organización almacenar los datos de sus clientes en un solo lugar para que todos los que lo necesiten puedan acceder a ellos. De esta manera, los colegas de un representante comercial pueden comprobar la información existente acerca de los contactos antes de reunirse con ellos por primera vez. Además, un representante comercial en un mercado puede ver cómo un cliente interactuó con un representante comercial en otro mercado: qué servicios utilizaron, si lograron sus objetivos, si hubo dificultades específicas y muchas cosas más. También es útil para pasar la red de contactos a un sucesor.

Un reto importante es mantener el sistema de CRM actualizado. Un sistema de CRM eficiente y bien mantenido puede ayudar a un representante comercial a parecer bien informado sobre el cliente, organizado y profesional. No obstante, un sistema defectuoso puede implicar que cada entrada deba ser verificada para comprobar su exactitud y puede significar que el representante comercial está mal informado o desactualizado. En los países que cuentan con una organización de promoción del comercio, pero en los que los representantes comerciales trabajan para el Ministerio de Asuntos Exteriores, es necesario contar con protocolos de interoperabilidad y seguridad que cubran el acceso de los representantes comerciales al sistema de gestión de las relaciones con los clientes de la organización.

No siempre es posible, por razones tecnológicas o financieras, contar con un sistema formal de CRM. Lo más importante es que un representante comercial se tome en serio las responsabilidades de recogida de conocimientos e información y se tome el tiempo necesario para recopilar, archivar, actualizar y compartir los datos de contacto de forma profesional. Incluso un libro de tarjetas de visita, organizado por tipo de contacto, es mejor que nada.

## Sistemas informáticos

Una ventaja de estar ubicado dentro de una embajada o consulado es tener acceso a los sistemas informáticos de dicho lugar. Cuando los representantes comerciales no están asignados en misiones diplomáticas, pueden utilizar los sistemas de una organización matriz.

Todos los sistemas de información son vulnerables al sabotaje, la piratería, el robo y los desastres, como incendios o inundaciones. Por lo tanto, es necesario contar con sistemas de seguridad y firewalls de alta calidad. Debe haber una formación regular sobre las medidas de seguridad del personal, mantener copias de seguridad fuera del lugar de trabajo y asegurar que la oficina pueda volver a la normalidad rápidamente en caso de un desastre. Hay un costo continuo, especialmente en términos de tiempo, para aplicar las medidas de seguridad. Con todo, el costo de no tenerlas puede ser alto.

## → Lista de control: Instalaciones informáticas necesarias

- Un sistema informático en red en la oficina.
- Un sistema de correo electrónico.
- Un sistema de contabilidad y una dirección de correo electrónico oficial como parte de la informática en red.
- Acceso a Internet y conexiones Wi-Fi en la oficina.
- Capacidad para fotos e imágenes.
- Apoyo técnico para todos los sistemas electrónicos.
- Teléfonos móviles que se sincronizan con los ordenadores del trabajo, los sistemas de correo electrónico y el sistema de contactos.
- Portátiles sincronizados con los ordenadores del trabajo.
- Impresoras conectados por Wi-Fi a la red informática.
- Escáneres conectados a la red interna.
- Un sitio web.
- Acceso a plataformas de redes sociales como Facebook o LinkedIn.
- Un sistema de videoconferencia y una sala de reuniones.

Aparte de las medidas técnicas para garantizar la seguridad de los datos, se necesitan procedimientos locales para proteger los datos de quienes no deberían tener acceso a ellos. Los niveles de seguridad dentro de una misión diplomática están claramente definidos y se controlan rigurosamente. En la oficina del representante comercial, los secretos comerciales deben estar cuidadosamente protegidos.

Además, puede haber secretos o información del gobierno, como el itinerario de un ministro visitante, que debe mantenerse confidencial por razones de seguridad. Los procedimientos de investigación para el personal, las contraseñas seguras, las actualizaciones regulares de contraseñas, la educación del personal sobre los procedimientos de seguridad, el cifrado de los datos y los protocolos para llevar los ordenadores y los datos a casa, forman parte de un paquete de seguridad integral que debe ser implementado de manera rigurosa.

## Continuidad de actividades y planificación de emergencias

La planificación de la continuidad de las actividades implica la creación de sistemas para prevenir y recuperarse de situaciones de emergencia que puedan suponer una amenaza. Cuando el representante comercial se encuentre dentro de una embajada, la embajada deberá indicarlo.

Un plan de continuidad de las actividades describe una serie de escenarios de desastre, como un incendio, un terremoto o un ataque terrorista, y los pasos que la oficina del representante comercial debe tomar en cualquier escenario en particular para volver a desempeñar las actividades habituales. Estos planes se redactan con anticipación y también deben identificar las precauciones que se deben adoptar. Por lo general, un plan de continuidad de las actividades se crea con la contribución del personal clave, así como de las partes interesadas, y es un conjunto de contingencias para minimizar el daño a la actividad ejercida en caso de escenarios adversos.

## ➔ Lista de control: Planificación de la continuidad de actividades

- Sistemas de información en cascada para el personal.
- Datos de contacto de bomberos, equipos de rescate, policía y ambulancias.
- Detalles de la póliza de seguro.
- Sistemas para confirmar el bienestar del personal y de los visitantes.
- Informar a las autoridades del país de origen.
- Evaluación continua de los riesgos.
- Suministro eléctrico de reserva.
- Copia de seguridad de los sistemas informáticos.
- Canales de comunicación alternativos.
- Oficina alternativa.

Consultar y colaborar con la organización de financiación en la elaboración de dichos planes de continuidad de las actividades, a fin de garantizar la coherencia con las políticas existentes y el acceso a los recursos necesarios para su ejecución. Imprimir el plan en copia impresa para todo el personal, una copia del cual se guardará tanto en la oficina como en casa.

En algunos contextos también es aconsejable que cada miembro del personal mantenga una bolsa de repuesto en la oficina con calzado cómodo, linterna, agua y bocadillos que les permita regresar a casa o a un lugar seguro alternativo a pie si es necesario.

## Mantenimiento de registros

Los representantes comerciales deben cumplir con los requisitos del gobierno de origen o de la agencia con respecto al almacenamiento y la clasificación de los registros. Algunos registros son documentos legales que necesitan ser almacenados durante un tiempo específico. Otros son comercialmente delicados o confidenciales y deben ser tratados en consecuencia.

Conviene asegurarse de que los sistemas disponibles en la oficina incluyan procedimientos para mantener registros seguros.

## Presupuestos y gestión financiera

Una gestión financiera prudente es clave para los representantes comerciales. Las oficinas reciben fondos del Ministerio de Relaciones Exteriores, de una organización de promoción del comercio o la inversión o de otro organismo, de conformidad con un presupuesto anual. El presupuesto debe cubrir las partidas que se indican a continuación. Existen dos categorías principales de costes para los representantes comerciales: fijos y variables. Los costes fijos son independientes de la producción, se mantienen constantes y a menudo incluyen alquileres, salarios, etc. Los costes variables varían en función de la producción y actividades y pueden incluir recepciones, viajes, consultores, etc.

**Tabla 12: Elementos de un presupuesto, fijos y variables**

Presupuesto	Fijo / Variable
Alquiler e impuestos	Fijo
Salarios	Fijo
Equipo	Fijo
Mantenimiento y limpieza (reparaciones, renovaciones)	Fijo
Telecomunicaciones	Parcialmente fijo
Actividades de relaciones públicas y recepciones	Variable
Estudios de mercado (consultores, compra de información)	Variable
Servicios profesionales (recursos legales, financieros y humanos)	Variable
Viajes	Variable
Consultores comerciales ubicados en otros mercados	Variable
Asuntos públicos y difusión en los medios de comunicación	Variable
Biblioteca	Variable
Proyectos, con presupuesto separado	Variable

En muchos casos, el Ministerio de Asuntos Exteriores u otra rama del gobierno cubre los gastos básicos, pero esto puede variar. En algunos casos, la oficina del representante comercial se considera una sección de la embajada y trabaja dentro de la gobernanza financiera de la embajada, por lo que recibe orientación y apoyo del personal financiero de la embajada.

Se necesita disciplina en el establecimiento y la planificación de los presupuestos, así como en la asignación de fondos de acuerdo con las líneas presupuestarias. Por ejemplo, los fondos para el trabajo en proyectos no deben utilizarse para los sueldos del personal. Aunque no es posible presupuestar lo desconocido, el objetivo es que las estimaciones se acerquen lo más posible a los gastos reales.

Los fondos deben administrarse de acuerdo con las normas contables del organismo de financiación. A menudo se trata de sumas importantes que requieren procedimientos y comprobaciones cruzadas adecuados. Un principio básico es tener líneas de responsabilidad claras y límites de gasto claramente definidos para los diferentes individuos. Otro principio sensato es tener más de un signatario para cualquier gasto significativo. Esto actúa como un doble control de los importes y limita la posibilidad de fraude. Idealmente, la persona que gasta los fondos no debería aprobar el gasto.

La mayoría de los representantes comerciales operan con algún tipo de cuenta de anticipos en su banco local.

Los organismos de financiación suelen tener mecanismos para cubrir la presentación de informes financieros y la auditoría, lo que exige que los representantes comerciales presenten informes todos los meses. Al final de cada mes, los importes gastados o los ingresos obtenidos se suman a cada línea presupuestaria. Esto permite una comparación de los gastos reales con el importe presupuestado o la proporción del presupuesto hasta ese momento del año. Se realiza una auditoría formal anual, de acuerdo con los requisitos específicos del organismo de financiación. La auditoría también puede abarcar los activos, para asegurarse de que el equipo que figura en los libros sigue en la oficina. También es una oportunidad para amortizar, vender o deshacerse de equipos obsoletos.

**CUADRO 3: Cuentas de anticipos: un método de financiación práctico**

Una cuenta de anticipos es un fondo utilizado por una empresa para pequeñas partidas de gastos, que se restablece periódicamente a una cantidad fija.

El Ministerio de Asuntos Exteriores, la organización de promoción del comercio u otro organismo de financiación deposita una suma de dinero en la cuenta bancaria local del representante comercial. Normalmente se convierte a la moneda local para fines operativos. A continuación, el representante comercial utiliza los fondos de la cuenta de anticipos para pagar las facturas oficiales locales. Los recibos de todos estos gastos locales se guardan y codifican de acuerdo con las instrucciones y procedimientos de la organización de financiamiento.

Cuando los fondos de la cuenta de anticipos son escasos, la organización de financiación completa la cuenta hasta el nivel original.

Por ejemplo, la cuenta de anticipos puede tener un valor de \$100,000 y los gastos de un mes determinado pueden ascender a \$75,000. Los recibos de estos gastos se codifican según corresponda y se envían al Ministerio de Asuntos Exteriores u otro organismo de financiación. Esto probablemente se hace electrónicamente, ya que gran parte de los

gastos y los recibos están asociados a las tarjetas de crédito. Los recibos permiten a la agencia de financiación saber exactamente en qué se gastaron los fondos.

El organismo de financiación completa después la cuenta de anticipos con \$75,000 para que el saldo vuelva a ser de \$100,000. De esta manera, las cuentas operativas permiten un control bastante estricto de los gastos. Nadie en la oficina del representante comercial puede gastar más de \$100,000 a la vez. Los gastos se pueden conciliar regularmente, probablemente cada mes. Los fondos también pueden ser repuestos con más frecuencia si hay un período ocupado con numerosos gastos. La desventaja es que el puesto de un representante comercial puede quedarse sin fondos si no hay recarga automática.

La cantidad que se mantiene en la cuenta de anticipos variará en función del número de empleados que haya que pagar y del riesgo de que se retrasen las transferencias de fondos. Ante cualquier perturbación (política, tecnológica o una catástrofe natural), el representante comercial debe poder pagar gastos fijos (por ejemplo, alquileres, salarios) durante al menos un mes.

Como los representantes comerciales suelen operar en países con una moneda diferente a la del país de origen, puede haber complejidades debido a las alteraciones en los tipos de cambio. Por ejemplo, si el presupuesto anual se ha fijado en la moneda del país de origen en el equivalente a un millón de dólares, y el tipo de cambio con el país anfitrión cambia en un 8%, es necesario modificar el presupuesto. Esa fluctuación dejaría al representante comercial con un déficit de \$80,000 o proporcionaría un superávit de \$80,000, dependiendo de si la moneda del país anfitrión se fortaleció o se debilitó con respecto a la del país de origen.

Estos movimientos del tipo de cambio requieren una gestión cuidadosa. Muchos representantes comerciales tienen presupuestos que se fijan en divisas fuertes, como dólares estadounidenses y euros, por lo que las variaciones de los tipos de cambio sólo afectan a la oficina cuando hay una fluctuación significativa en la moneda del país anfitrión.

La inflación, tanto en el país de origen como en el país anfitrión, puede perturbar gravemente los presupuestos. Los problemas son similares a las fluctuaciones en el tipo de cambio. Por ejemplo, una inflación relativamente alta en el país anfitrión podría significar que los salarios de los representantes comerciales y su personal, determinados en la moneda del país de origen, ya no permiten adquirir la misma cantidad de bienes y servicios.

A menudo, los representantes comerciales deben realizar pagos con cargo a su presupuesto que pueden ser reclamados a otros. Un ejemplo de ello es el pago del alojamiento y las comidas de un ministro de comercio en un hotel, que puede solicitarse al departamento del ministro.

Si la representación de comercio exterior es una pequeña oficina de pocas personas, puede ser más eficiente subcontratar las tareas de contabilidad básica a una empresa de contabilidad especializada. Con una oficina más grande, puede tener sentido tener un contable interno para manejar las cuentas.

## Certificación ISO para garantizar la calidad

En algunos casos, los representantes comerciales trabajan en una organización con certificación según la norma internacional de control la calidad, de la Organización Internacional de Normalización, ISO 9001. Dicha organización cuenta con sistemas de gestión de la calidad que garantizan que sus servicios satisfagan de manera consistente los requisitos del cliente y que la calidad se mejore de manera consistente.

En general, los clientes ven favorablemente dicha certificación, aunque la aplicación de un proceso de certificación ISO implica tiempo y recursos considerables. Para los representantes comerciales, esta certificación significa que trabajan dentro de un marco de procesos de gestión documentados que pueden mejorar la calidad del servicio y enviar un mensaje positivo al personal y a los clientes sobre su compromiso con la calidad.

# Visitas al país de origen

### PUNTOS CLAVE

- Las visitas al país de origen ofrecen una gran oportunidad para que los representantes comerciales promuevan la demanda y los mercados específicos en el país anfitrión y profundicen su red de contactos en el país de origen.
- Es práctico y rentable combinar esas visitas con vacaciones anuales o conferencias. Algunos países organizan reuniones anuales de representantes comerciales que coinciden con las vacaciones anuales. Esto ofrece excelentes oportunidades para establecer contactos.
- Los debates pueden centrarse en propuestas de misiones comerciales, ferias y exposiciones comerciales, visitas ministeriales y visitas de empresas y asociaciones a los mercados.
- Conviene planificar la visita cuidadosamente para cubrir diferentes partes del país de origen, no sólo la capital.
- Escoger el momento oportuno es importante para evitar que se pierdan eventos clave del país anfitrión.

Las visitas al país de origen de los representantes comerciales ofrecen una gran oportunidad para promocionar al país anfitrión, realizar presentaciones y conocer a posibles exportadores. Dado que tal vez no se disponga de recursos para visitas frecuentes, es práctico vincular esas visitas con las vacaciones anuales o la asistencia a conferencias anuales.

## Mantener la red del país de origen

Los representantes comerciales deben trabajar con una serie de asociados en su país de origen.

## ➔ Lista de control: Asociados en el país de origen

- El ministerio de comercio y otros departamentos gubernamentales con un interés en la internacionalización.
- La organización de promoción del comercio (si existe).
- Instituciones de apoyo al comercio y las inversiones, como cámaras de comercio, asociaciones comerciales, agencias de desarrollo económico y otras.
- Exportadores existentes y potenciales.
- Asociados de apoyo empresarial, como aceleradores o centros tecnológicos.
- Bancos, consultores y otros facilitadores.
- La embajada nacional del país anfitrión.

Un viaje al país de origen es ideal para mantener la red doméstica a través de visitas a estos asociados. El representante comercial puede informarles de primera mano sobre los acontecimientos en el país anfitrión. Estarán interesados en conocer los indicadores económicos, la evolución política, oportunidades de negocio específicas, las próximas licitaciones, y las ferias y exposiciones comerciales.

¿La organización de promoción del comercio o los departamentos gubernamentales estarían interesados en enviar a su ministro a visitar el mercado, posiblemente acompañado de una delegación comercial? ¿Estarían interesadas las cámaras de comercio, las asociaciones comerciales u otras instituciones en enviar una misión comercial u organizar un pabellón nacional en una próxima feria comercial?

## Estimular los negocios

Las reuniones en persona son una buena manera de explorar la forma en que los asociados podrían perseguir sus intereses en el país anfitrión.

Los exportadores se centran en perspectivas empresariales específicas, aunque es probable que también estén interesados en una actualización del mercado. Aprecian la oportunidad de explorar oportunidades de mercado y debatir sobre estrategias de entrada al mercado. La gran ventaja de ir a sus instalaciones es que el representante comercial aprende más sobre las empresas y sus productos al ver las operaciones de primera mano, y conoce a un grupo de personas más amplio que uno o dos individuos que generalmente viajan al mercado de exportación. De esta manera, un representante comercial puede obtener un respaldo más amplio para las iniciativas de exportación que pueden contar con el apoyo del gerente de ventas de exportación, pero con menos apoyo en otras partes de la empresa.

Diversas agencias, junto con facilitadores como bancos y consultoras, pueden organizar eventos para el representante comercial con grupos de empresas. A veces se trata de una comida o cena en la que el representante comercial es el orador principal y presenta una visión general de las oportunidades de negocio en el país anfitrión. Los medios de comunicación suelen estar interesados en perfilar la visita y compartir las perspectivas que el representante comercial puede aportar.



## Planificación

A menudo, los representantes comerciales son muy solicitados durante sus visitas al país de origen, especialmente si el país anfitrión ofrece buenas oportunidades. Por lo tanto, el tour debe ser planeado cuidadosamente para que encaje el mayor número de actividades en el menor tiempo posible. El representante comercial debe evitar la tentación de permanecer sólo en la capital, ya que es probable que haya organizaciones y empresas con las que merezcan la pena reunirse en otras partes del país. La visita de Asha, la representante comercial ficticia de esta guía, a su país natal es un buen ejemplo de cómo aprovechar estos viajes.



## Asha visita su país de origen

Asha subió al avión de regreso a Europa después de tres semanas en su país. Las primeras dos semanas fueron vacaciones para visitar a sus padres, hermanos y hermanas. Se había alegrado de encontrarlos a todos en buen estado de salud y de saber que les interesaba su vida como diplomática africana en Europa. Mostraron sentirse orgullosos de conocer más acerca de su trabajo como representante comercial de su país.

Durante última semana en su país de origen había tenido varias reuniones de negocios. Mientras esperaba el despegue del avión, reflexionó sobre lo que había logrado. El punto culminante fue su reunión con el Ministro de Comercio. Quien aceptó su invitación para dirigir una delegación empresarial a la feria europea de productos básicos a finales de año y estaba deseosa de ultimar los preparativos. Le preguntó sobre las oportunidades en el mercado europeo de aceite vegetal, que quería impulsar. El lobby de los agricultores, explicó, era importante políticamente y él quería hacer todo lo posible para ayudarlos.

Afortunadamente, Asha ya había hecho algunas investigaciones sobre la asociación del sector de aceites vegetales y pudo decirle al ministro que el mercado europeo estaba creciendo y que los consumidores querían aceites que tuvieran buenas propiedades para la salud. Ya había llevado acabo algunos acercamientos iniciales con algunas cadenas de supermercados europeas y prometió hacer un seguimiento en nombre del ministro. Estaba entusiasmado, pero quería un acuerdo listo para para ser firmado durante su visita.

Asha también había sido invitada a visitar la Asociación de la Industria Textil para hablar de un informe que había preparado para ellos sobre el mercado europeo. Les habló de lo que había descubierto y se acordó la fecha para una visita al mercado el año siguiente. Habían escuchado buenos comentarios de otras misiones comerciales que Asha había organizado y estaban entusiasmados con las oportunidades que podía ofrecer a sus miembros. La asociación había identificado a Europa como la principal prioridad de su plan de negocios.

En cuanto a la inversión extranjera, Asha asistió a la inauguración de la nueva oficina africana de la empresa europea de tecnología digital con la que había trabajado hacía unos meses. El Director General estaba muy impresionado con la propuesta que había recibido de la agencia de inversiones de Asha y había establecido una buena relación de trabajo con ella. Después de dos visitas exploratorias a África, había decidido abrir una pequeña oficina regional, en la que inicialmente trabajarían seis graduados locales. Sus planes de expansión eran ambiciosos y Asha estaba muy satisfecha de haber podido contribuir a ello.

En su último día, Asha había tomado un vuelo interno de dos horas a la segunda ciudad de su país. Afortunadamente, el alcalde había abandonado sus planes de un acuerdo de ciudades gemelas, sin embargo, y estaba encantado de encabezar una delegación puramente comercial a Europa. Asha había podido finalizar las citas con la oficina del alcalde, y su visita se centró en hablar de las oportunidades comerciales con la cámara de comercio local, que se encargaría de reclutar a la delegación.

Asha se alegró de haber podido conocer a toda esta gente en persona. Era mucho más fácil llegar a un acuerdo. Sintió que había aprovechado muy bien el tiempo. Tenía que prepararse para algunos eventos importantes al volver a la oficina, incluida la visita del ministro y varias misiones comerciales.

## ➔ Lista de control: Visitas al país de origen

- Reunirse con tantos asociados como sea posible.
- Participar en toda conferencia mundial de representantes comerciales del país de origen.
- Reunirse con los exportadores, en particular con aquellos que tienen un interés específico en el país anfitrión.
- Aprovechar el proceso de planificación empresarial y asignación de recursos. ¿Es posible programar la visita para esbozar personalmente los puntos a favor de más recursos en el país anfitrión detallando cómo éstos permitirían obtener un rendimiento aún mayor en materia de comercio e inversión?
- Coincidir con una reunión de reclutamiento de una misión o feria comercial para hablar sobre las oportunidades en el mercado y persuadir a las empresas para que participen en la misión.
- Conocer a cualquier representante de alto nivel que vaya a visitar el país próximamente. Se trata de una gran oportunidad para construir una relación, ofrecer una sesión informativa introductoria sobre el mercado y prepararlo para la visita.
- Reunirse con cualquier nuevo miembro del personal que vaya a trabajar en el país anfitrión.
- Visitar la embajada del país anfitrión en el país de origen; intercambiar notas sobre las próximas visitas de personas de alto nivel en ambos países; buscar oportunidades para iniciativas conjuntas.

Es evidente que hay muchos elementos que abordar, además de los cuales están todos los asuntos familiares y personales que deben ser atendidos en una visita al país de origen.

# Misión cumplida



Una transición formal al sucesor es importante para garantizar la continuidad. Conviene reservar un tiempo con el sucesor para hablar de objetivos estratégicos, proyectos y campañas importantes, así como redes y personas clave en el país anfitrión.

Las consideraciones operativas también son fundamentales. Entre ellas se incluyen la aprobación de asuntos tales como finanzas, planes de negocios, equipo, contratos, el sistema de CRM, actividades en curso y personal.

El representante extranjera debe asegurarse de recibir todas las claves y contraseñas pertinentes, así como saber dónde están almacenados los archivos y cómo acceder a ellos. Este también es un momento apropiado para cambiar contraseñas, cerraduras y llaves.

Por último, es esencial informar al sucesor sobre las necesidades personales y familiares para que la transición se lleve a cabo sin contratiempos.

## → Lista de control: Transición

- Validar las finanzas.
- Validar activos y equipos (y entregar llaves y contraseñas).
- Reunión informativa sobre las actividades en curso.
- Presentaciones de contactos clave en el país anfitrión.
- Reunión informativa sobre quién es importante en el país anfitrión.
- Reunión informativa sobre cuestiones de personal y administración.
- Asesoramiento en necesidades personales y familiares.
- Reunión informativa sobre las relaciones entre la oficina y la embajada y otras organizaciones.
- Reunión informativa sobre los proyectos en curso y seguimiento de determinados temas.



### **Asha mira hacia atrás**

*Después de terminar su puesto como representante comercial en Europa, era el momento de volver a casa. Asha pasó unas horas revisando los archivos y preparando notas para su sucesor, mientras reflexionaba sobre los desafíos y los logros de sus pasados cuatro años.*

*Recordó sus primeros 90 días, trabajando largas horas tratando de mejorar su conocimiento del idioma, construir relaciones, cumplir con sus responsabilidades de gestión y organizar su vida personal en un país tan diferente. Recordó lo estimulante que era responder a estos desafíos y comprometerse con una nueva cultura, al tiempo que apoyaba a su país y a sus empresas. Entre los aspectos más destacados, recordó un pabellón nacional en una feria comercial que tuvo mucho éxito y que ayudó a recaudar más de \$10 millones en contratos de negocios.*

*A pesar del arduo trabajo, también disfrutó organizando una misión comercial dirigida por el ministro de comercio, que incluyó una recepción formal en la residencia del embajador. Esto le permitió mostrar su agradecimiento a los contactos clave de su mercado que la habían ayudado de muchas maneras desde que llegó a su puesto.*

*Asha no estaba segura de lo que le deparaba el futuro. Otros representantes comerciales que regresaban habían tenido algunas dificultades para encontrar un nuevo papel en su país, y Asha era consciente de que quizás se enfrentaría a esa incertidumbre durante unos meses. Había hecho todo lo posible para mantener su red de contactos en cada uno de sus viajes a casa, y confiaba en que con su nuevo nivel de experiencia en gestión y conocimientos lingüísticos tendría mucho que ofrecer a las empresas que deseaban expandirse a Europa. Pasase lo que pasase, habían sido unos años emocionantes, que le abrieron nuevos horizontes y le ayudaron a crear grandes amistades. Estaba lista para un nuevo capítulo en su vida y quizás ser enviada a otro país próximamente.*

1. Berridge, G.R. and James, A. (2003). *A dictionary of diplomacy*, Palgrave Macmillan
2. Rana, S.K. (2007). *Economic diplomacy: the experience of developing states*, En: Bayne, N. and Woolcock, S, (eds). (2007). *The new economic diplomacy*, Ashgate Publishing, Hampshire, Inglaterra
3. Chisholm, Hugh, ed. (1911). «*Consul (commercial)*». *Encyclopædia Britannica*. 7 (11ª ed.). Cambridge University Press. pp. 20–22
4. El término industria 4.0, o fabricación avanzada, se asocia a menudo con la cuarta revolución industrial y se refiere a las últimas tendencias en digitalización, automatización, robotización y uso del análisis de datos en los procesos de fabricación.
5. Esta es una historia ficticia basada en hechos reales.
6. En el Capítulo 4 se ofrece más información sobre cómo trabajar con el embajador y el equipo de la embajada.
7. Para un contexto histórico más detallado, véase *The American Consul*, de Charles Stuart Kennedy. Kennedy es un historiador oral de la diplomacia americana. Es el fundador y actual director del Programa de Historia Oral de Asuntos Exteriores de la Association for Diplomatic Studies and Training (Asociación para los Estudios y la Formación en Diplomacia).
8. BIS Analysis Paper number 2 (documento de análisis 2 del BIS). *SMEs: the Key Enablers of Business Success and the Economic Rationale for Government Intervention*. Diciembre, 2013.
9. 'Investing in trade promotion demonstrates revenue' (Invertir en la promoción del comercio genera beneficios), Centro de Comercio Internacional, en colaboración con la Universidad de Ginebra (2016). Ver también el documento sobre investigaciones relativas a políticas núm. 4125 del Banco Mundial.
10. Una publicación del FMI afirma que «el PIB mide el valor monetario de los bienes y servicios finales (que son comprados por el usuario final) producidos en un país en un período de tiempo determinado (por ejemplo, un trimestre o un año)». Callen, Tim. 'Gross Domestic Product: An Economy's All'. FMI. Consulta: 3 de junio de 2016.
11. Véase Capítulo 1
12. El Centro de Comercio Internacional puede prestar asistencia a los países asociados en la elaboración de estrategias comerciales.
13. «Strategy for Export Promotion and Economic Diplomacy» (Estrategia para la promoción de las exportaciones y la diplomacia económica), Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca, 2017. En este contexto, el término 'diplomacia económica' se utiliza en un sentido más amplio que en el caso del término 'diplomacia comercial', y abarca no solo la promoción del comercio y de las inversiones (extranjeras y salientes), sino todas las formas de intercambios económicos entre países. Véase la sección Definiciones.
14. <http://www.tradezimbabwe.com/exporting-from-zimbabwe-2/are-you-an-exporter-2/building-export-readiness/>
15. *Entering New Markets*, Centro de Comercio Internacional, 2013.
16. <http://www.tradezimbabwe.com/privileged-partners/>
17. <https://www.cbi.eu/>
18. <http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/EN/Your-business-in-germany/Contacts-and-networks/import-promotion-desk.html>
19. <https://www.swisscontact.org/en/projects-and-countries/search-projects/project-finder/project/-/show/swiss-import-promotion-programme-sippo-1.html>
20. En algunos PMA y países en desarrollo, esto podría estar relacionado con las fábricas textiles o con las plantas de ensamblaje cercanas a las fronteras. Por ejemplo, las «maquiladoras» en México son fábricas creadas por empresas estadounidenses para sacar provecho de una mano de obra más barata y un entorno regulatorio menos estricto en México.
21. <https://www.youtube.com/watch?v=mJbyJNkEPY&t=66s>
22. Halal significa permitido o legal. Por lo tanto, cuando se habla de alimentos halal, se hace referencia a alimentos que se pueden comer de acuerdo con la ley islámica de la Sharía. Para que un alimento sea considerado halal, deben cumplirse con el ritual religioso y el cumplimiento de la ley de la Sharía.

23. Consúltese la guía ZimTrade para los exportadores de Zimbabwe para una visión general del proceso de exportación – <http://www.tradezimbabwe.com/exporting-from-zimbabwe-2/guide-to-export/#1465424026449-7c600196-cf78>
24. Véase la referencia en el capítulo anterior al estudio de caso en materia de TIC sobre cómo la OPC española ICEX se ha asociado con Amazon para proporcionar un canal en línea para la venta de vino y comida española a nivel internacional.  
<https://www.youtube.com/watch?v=mJbyJNjKjEPY&t=66s>
25. <http://www.intracen.org/itc/exporters/model-contracts/>
26. Véase la herramienta Market Access Map del Centro de Comercio Internacional y su tutorial en YouTube: <https://www.youtube.com/user/MarketAnalysisTools>
27. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/tools/market-finder/>
28. «Changing lifestyles and consumption patterns in developing countries: A scenario analysis for China and India», por Klaus Hubacek, Dabo Guan y Anamika Barua, publicado en *Futures*, Volumen 39, Número 9, Noviembre 2007, pp. 1084-1096.
29. Un nicho de mercado es «un segmento pequeño pero rentable de un mercado adecuado para una atención más especializada por parte de un comercializador. Los nichos de mercado no existen por sí mismos, sino que se crean identificando necesidades o deseos que no están siendo atendidos por los competidores, y ofreciendo productos que los satisfagan». (WebFinance Inc., 2017)
30. <https://procurementmap.intracen.org/>
31. Véase: <http://www.doingbusiness.org>
32. <http://www.dnb.com/>
33. <http://www.equifax.com/>
34. <http://www.experian.com/>
35. <https://www.creditsafe.com>
36. [www.worldbusinessculture.com](http://www.worldbusinessculture.com)
37. *Cross-border trade in services: Barriers and opportunities in EU services markets for ACP exporters*, Centro de Comercio Internacional y Desarrollo Sostenible: <https://www.ictsd.org/bridges-news/trade-negotiations-insights/news/cross-border-trade-in-services-barriers-and>
38. [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/serv\\_e/serv\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/serv_e.htm)
39. Hay varios sitios que ofrecen consejos sobre cómo planificar y llevar a cabo seminarios web. Véase, por ejemplo: <https://blog.gotomeeting.com/gotowebinar/>
40. El Procurement Map del Centro de Comercio Internacional (<http://procurementmap.intracen.org/>) proporciona información sobre licitaciones para procesos de contratación pública en más de 100 países, con información sobre más de 150.000 oportunidades de contratación disponibles. Se trata de una de las bases de datos más grandes y actualizadas del mundo sobre oportunidades de contratación pública, y está disponible gratuitamente en su sitio web. También contiene información acerca de regulaciones y otros requisitos.
41. Véase: <http://www.intracen.org/itc/trade-support/impacting-trade-policy/> (disponible solo en inglés)
42. Véanse las reglas de conciliación acordadas por la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI)  
[http://www.uncitral.org/uncitral/es/uncitral\\_texts/arbitration/1980Conciliation\\_rules.html](http://www.uncitral.org/uncitral/es/uncitral_texts/arbitration/1980Conciliation_rules.html)
43. *Una nota verbal* es una comunicación diplomática preparada en tercera persona y sin firmar. Es menos formal que una *nota*, pero más formal que un *aide-mémoire*.
44. El umbral para una inversión extranjera directa que establece una participación de control, según las directrices establecidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), es una participación mínima del 10% en la propiedad de una empresa con sede en el extranjero. Sin embargo, esta definición es flexible, ya que hay casos en los que puede establecerse una participación de control efectiva en una empresa con menos del 10% de las acciones con derecho a voto de la empresa.
45. Uno de los factores que afectan a la decisión de invertir por parte de los inversores potenciales es el entorno general para hacer negocios, así como cualquier política o medida que afecte al sector específico de interés u operación de las empresas de propiedad extranjera. Los siguientes enlaces ofrecen algunas investigaciones interesantes sobre estos criterios en la toma de decisiones.
  - Fondo Monetario Internacional, «Foreign direct investment in emerging market countries»: <https://www.imf.org/external/np/cm/cg/2003/eng/091803.pdf>
  - Banco Mundial, «A Multiple Criteria Decision Analysis for Foreign Direct Investment in Latin America»: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.169.1341&rep=rep1&type=pdf>
46. Véase <http://www.tisibenchmarking.org/BMLayouts/GoodPracticeLibrary.aspx>
47. <https://www.kornferry.com/solutions/products>
48. Ver la biblioteca de referencia del Centro de Comercio Internacional para las campañas sobre Perú y Costa Rica: <http://www.tisibenchmarking.org/BMLayouts/GoodPracticeLibrary.aspx>

49. Para un análisis de las cuestiones relativas a la promoción de las exportaciones y la creación de marcas nacionales, véase el análisis publicado en el *Forum de Comercio Internacional*, número 1/2003:
50. <https://www.nzstory.govt.nz/>
51. <https://www.amazon.co.uk/l/13299378031>;  
<http://www.foodswinesfromspain.com/spanishfoodwine/index.html>;  
<http://www.audiovisualfromspain.com/audiovisual/en/index.html>;  
<http://www.interiorsfromspain.com/interiors/es/index.html>
52. <https://peru.info/en-us/superfoods/super-fruits>
53. <https://www.prochile.gob.cl/int/landing/marcas-sectoriales/?lang=es>
54. Véase la lista de control «Prepararse para viajar al extranjero para el Departamento de Estado de los Estados Unidos. / Diplomacia en Acción».

# ANEXOS



## Anexo I

# Modelo de carta de nombramiento

<Imprimir en papel con membrete de su empresa>

<Fecha>

Privado y confidencial

<Insertar el nombre completo del empleado>

<Insertar la dirección de residencia del empleado>

Estimado/a <insertar nombre>.

Carta de nombramiento

Me complace ofrecerle un puesto de trabajo como <insertar título de puesto> con nosotros en <insertar el nombre de la oficina del RC> en los términos y condiciones establecidos en esta carta.

1. Puesto <insertar título del puesto>
  - 1.1 Su fecha de inicio será <insertar fecha de inicio>.
  - 1.2 Su empleo será <a tiempo completo/tiempo parcial>.
  - 1.3 Las obligaciones de este puesto se establecen en la descripción del cargo adjunta. Se le pedirá que realice estas tareas, así como cualquier otra tarea que se le asigne de acuerdo con su experiencia.
  - 1.4 Se le exigirá que realice sus tareas en <ubicación>, o en cualquier otro lugar donde se le indique.
2. Periodo de prueba
  - Esta cláusula es opcional. Suprimir toda esta cláusula si no se aplica ningún período de prueba.
  - 2.1 Se aplicará un período de prueba durante los primeros <insertar el número> meses de su trabajo. Durante este tiempo evaluaremos su progreso y rendimiento en el cargo.
    - La duración del periodo de prueba dependerá de cuestiones tales como la práctica local y las circunstancias individuales.
  - 2.2 Durante el período de prueba, usted o el <RC> pueden poner fin a su empleo mediante notificación de conformidad con la tabla de la cláusula 8.1.
3. Términos y condiciones de empleo
  - 3.1 Los términos y condiciones de empleo serán los establecidos en <esta carta o en otro documento adjunto>.
    - Si tiene un conjunto de reglas más detalladas sobre cuándo se pueden tomar las vacaciones, los días festivos, las normas de rendimiento, etc., puede incluirlas en un anexo.
4. Horario de trabajo
  - 4.1 Su horario de trabajo será de <insertar el número de horas> por semana, más las horas extra que sean necesarias, dentro de un marco razonable, para cumplir con sus obligaciones, o según lo requerido por el <RC>.
  - 4.2 Se puede calcular el promedio de las horas de trabajo, teniendo en cuenta <insertar un número de semanas si decide adoptar esta cláusula> semanas.
5. Remuneración
  - 5.1 Recibirá un salario <semanal/quincenal/mensual> de <indicar moneda y cantidad> por <hora/semana/mes/año>.
  - 5.2 También recibirá <insertar bonificación/cobertura social/cualquier otro pago especial> por un valor de <indicar moneda y cantidad> por año <puede estar sujeto a condiciones; como por ejemplo, el logro de las metas establecidas>.
  - 5.3 Su salario se revisará anualmente y podrá recibir un aumento, a discreción del <RC>.
6. Días libres
  - 6.1 Tiene derecho a <insertar número de días> días libres por año <(vacaciones, días por enfermedad, días personales, días para el cuidado de familiares, servicio a la comunidad, baja de maternidad o paternidad, excedencia)>.

7. Sus obligaciones para con el <RC>
- 7.1 Se le pedirá lo siguiente:
- Realizar todas las tareas de la mejor manera posible en todo momento.
  - Hacer todo lo posible por promover y proteger los intereses del <RC>.
  - Seguir todas las órdenes que le dé el <RC>, siempre que sean razonables y legítimas, incluido el cumplimiento de las políticas y procedimientos. Estas políticas y procedimientos no están incluidos en su contrato de trabajo.
8. Cese del contrato de trabajo
- 8.1 El <RC> puede rescindir su contrato de trabajo en cualquier momento mediante notificación por escrito de conformidad con la información incluida en esta tabla:

Duración de los servicios continuos prestados al <RC>	Plazo de preaviso
No más de 1 año	1 semana
Más de 1 año pero menos de 3 años	2 semanas
Más de 3 años pero menos de 5 años	3 semanas
Más de 5 años	4 semanas

Debe modificar esta tabla para que se ajuste a las políticas de su propia organización.

- 8.2 Si desea poner fin a su contrato de trabajo, deberá notificar previamente al <FTR> de acuerdo con la tabla anterior.
9. Confidencialidad
- Dependiendo de las políticas de su organización, puede que desee buscar asesoramiento jurídico independiente sobre la protección de la propiedad intelectual.
- 9.1 Al aceptar esta carta de nombramiento, usted reconoce y acepta que, durante el curso de su trabajo o en lo sucesivo, excepto con el consentimiento del <RC>, según lo requiera la ley o en el desempeño de sus funciones, no utilizará ni divulgará información confidencial relacionada con la actividad comercial del <RC>, incluidas, entre otras cosas, las listas de clientes, los secretos comerciales, los detalles de los clientes y las estructuras de tarificación.
10. Integridad del contrato
- 10.1 Los términos y condiciones a los que se hace referencia en esta carta constituyen todos los términos y condiciones de su empleo y sustituyen cualquier acuerdo o entendimiento previo entre usted y el <RC>.
- 10.2 Los términos y condiciones a los que se hace referencia en la presente carta sólo podrán modificarse mediante un acuerdo escrito firmado por usted y el <RC>.

Si tiene alguna pregunta sobre los términos y condiciones de trabajo, no dude en ponerse en contacto con <insertar persona de contacto> en el <insertar número de teléfono>.

---

Para aceptar esta oferta de empleo, por favor envíe una copia firmada y fechada de esta carta antes del <insertar fecha>.

Atentamente,

<Insertar nombre>

<Insertar puesto>

Yo, <insertar nombre del empleado>, he leído y comprendido la presente carta y acepto la oferta de empleo por parte del <RC> en los términos y condiciones establecidos en la carta.

Firmado:

Fecha:     /     /

Nombre en mayúsculas:

**POR FAVOR GUARDE UNA COPIA DE ESTA CARTA PARA SUS ARCHIVOS**

## Anexo II

# Modelo de formulario para solicitar servicios de representación comercial

<b>Número de solicitud:</b> (la oficina rellena estos datos)			
		<b>Fecha:</b>	<b>Hora</b>
<b>La solicitud llegó vía:</b> <input type="checkbox"/> Correo electrónico <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> Por escrito <input type="checkbox"/> En persona <input type="checkbox"/> Otro			
<b>Solicitante:</b> (información sobre el solicitante)			
Nombre de la empresa/organización/individuo:			
Números de referencia del gobierno (si se utilizan):			
Nombre y cargo de la persona de contacto:			
Dirección postal:			
Dirección postal (línea adicional):			
Teléfono:			
Teléfono móvil:			
Dirección de correo electrónico:			
Sitio web:			
<b>¿Cuál es su actividad?</b>			
<b>Descripción detallada.</b> Incluir enlaces a sitios web, si procede. Para los productos, incluir el código del Sistema Armonizado, si se conoce. En caso de inversión, incluir los sectores de interés.			
<input type="checkbox"/> Productos <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Inversión			
<b>¿Qué espera de la oficina del representante comercial?</b>			
<input type="checkbox"/> Consultoría a medida en el mercado		<input type="checkbox"/> Identificación de proveedores (para importadores)	<input type="checkbox"/> Compradores o contactos
		<input type="checkbox"/> Ayuda con la promoción del mercado	<input type="checkbox"/> Estudio de mercado
<input type="checkbox"/> Otro servicio Por favor, utilice este espacio para proporcionar más detalles.			
<input type="checkbox"/> Preparar un programa de negocios			
<input type="checkbox"/> Asesoramiento en disputas comerciales			
<input type="checkbox"/> Traducción o interpretación			
<input type="checkbox"/> Otro servicio Por favor, utilice este espacio para proporcionar más detalles.			
<b>Solicitud recibida por:</b> (la oficina del representante comercial rellena estos datos)			
<b>Solicitud introducida en la base de datos por:</b> (la oficina del representante comercial rellena estos datos)			
			<b>Fecha:</b>

## Anexo III

# Ferias comerciales, exposiciones, eventos

## Formulario de evaluación

<b>Nombre de la empresa y país</b>		<b>Nombre y cargo del representante</b>	
<b>Número de reuniones a las que se ha asistido:</b>		<b>Negocios llevados a cabo durante la feria (confidencial)</b>	
<b>¿Obtuvo nuevos contactos de negocios?</b>  Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		Importe (en dólares estadounidenses) de las transacciones realizadas:	
<b>Esos contactos le han permitido:</b> Desarrollar su empresa <input type="checkbox"/> Identificar mejor las necesidades y prácticas del sector <input type="checkbox"/> Comprender mejor las necesidades de los mercados internacionales <input type="checkbox"/> Identificar proveedores de insumos y equipo <input type="checkbox"/> Mejorar su capacidad para comprender el comercio internacional <input type="checkbox"/>		Importe (en dólares estadounidenses) de los pedidos en curso o en negociación:	
		Otras asociaciones establecidas o en proceso de negociación:	
<b>Si no ha logrado establecer o negociar relaciones comerciales durante este evento, ¿podría explicar brevemente las razones por las que cree que no lo ha conseguido?</b>			
1.			
2.			
3.			
<b>Según su opinión, ¿qué se debe hacer para facilitar las relaciones comerciales y económicas entre su empresa y las empresas internacionales que importan productos similares a los que usted ofrece?</b>			
<b>Su compañía podría:</b>	<b>Los organizadores de la feria podrían:</b>	<b>Las instituciones públicas y privadas de apoyo al comercio podrían:</b>	
<b>¿Cómo ha encontrado este evento?</b>  Muy útil <input type="checkbox"/> Útil <input type="checkbox"/> Nada útil <input type="checkbox"/>		<b>¿Participaría otros eventos similares por su propia cuenta?</b>  Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
<b>¿Qué sugeriría usted para mejorar los resultados de tal evento y para ampliar su alcance? (marque sólo una propuesta)</b>			
Aumentar el número de empresas participantes <input type="checkbox"/>		Ofrecer visitas de negocios <input type="checkbox"/>	
Ampliar o acortar la duración del evento <input type="checkbox"/>		Otro (por favor, especifique): <input type="checkbox"/>	
<b>Al final de su participación en esta feria comercial, ¿cree que ha logrado sus objetivos?</b> Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
<b>Si la respuesta es afirmativa, por favor especifique:</b>			
<b>Otras observaciones y sugerencias para mejorar misiones futuras (preparación, logística, etc.):</b>			

## Anexo IV

# Formulario de evaluación del personal

Evaluación anual del personal para: <Insertar Año>

Nombre: <Insertar el nombre del empleado>

Fecha de la evaluación: <Insertar fecha>

	Objetivos	Realización	Objetivos	Realización	Comentarios personales	Nota del supervisor (1-10)*
Actividad	Número de participantes	Número de participantes	Ventas (\$, miles)	Ventas (\$, miles)		
Feria comercial A	20	26	500	1.200		
Misión comercial C	15	14	500	200		
Consultas comerciales	50	65	50	100		

\* Las notas basan en:

1 = La cifra alcanzada fue sustancialmente inferior al objetivo. 10 = El objetivo fue superado por un margen sustancial.

Otras categorías	Métodos de evaluación	Nota (1-10) donde 1=insatisfactorio, 10=excepcional	Comentarios personales
Apoyo al resto del equipo	Nota por parte de los compañeros de trabajo		
Calidad de servicio al cliente	Nota por parte de compañeros de trabajo y clientes, con seguimiento		
Mejora de las competencias	Ha emostrado nuevas competencias (autoevaluación)		
Otras contribuciones	Ningún método de evaluación, simplemente constatado		

Comentario y firma del supervisor:

Comentario y firma del empleado:

## Anexo V

# Herramientas del ITC sobre diplomacia comercial

El ITC dispone de numerosas herramientas y servicios gratuitos que pueden ayudar a los responsables de la diplomacia comercial; cubren aspectos como la investigación de mercados, el asesoramiento jurídico, las normas y muchas otras cuestiones.

### **Análisis de mercado**

[www.intracen.org/itc/market-info-tools/overview/](http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/overview/)

### **Trade Map**

[www.trademap.org/Index.aspx](http://www.trademap.org/Index.aspx)

### **Investment Map**

[www.investmentmap.org/](http://www.investmentmap.org/)

### **Market Access Map**

[www.macmap.org/](http://www.macmap.org/)

### **Tutorial sobre la herramienta Access Map**

[www.youtube.com/user/MarketAnalysisTools](http://www.youtube.com/user/MarketAnalysisTools)

### **Standards Map**

[www.standardormap.org/Index.aspx](http://www.standardormap.org/Index.aspx)

### **Estrategias comerciales**

[www.intracen.org/itc/trade-strategy/](http://www.intracen.org/itc/trade-strategy/)

### **Trade Competitiveness Map**

<https://tradecompetitivenessmap.intracen.org/>

### **Export Potential Map**

<https://exportpotential.intracen.org/#/home>

### **Procurement Map**

<https://procurementmap.intracen.org/>

### **Contratos Modelo del ITC**

[www.intracen.org/itc/exporters/model-contracts/](http://www.intracen.org/itc/exporters/model-contracts/)

### **Benchmarking – Prácticas óptimas de las instituciones de apoyo al comercio y la inversión**

[www.tisibenchmarking.org/BMLayouts/GoodPracticeLibrary.aspx](http://www.tisibenchmarking.org/BMLayouts/GoodPracticeLibrary.aspx)

### **Cómo impactar a la política comercial**

[www.intracen.org/itc/trade-support/impacting-trade-policy/](http://www.intracen.org/itc/trade-support/impacting-trade-policy/)

### **Herramienta Reglas de origen**

<https://findrulesoforigin.org/>

### **Medidas no arancelarias – Encuesta nacional y regional de empresas**

<https://ntmsurvey.intracen.org/publications/itc-series-on-ntms/>

### **ITC At Hand – Aplicación móvil sobre noticias, publicaciones, eventos e historias de impacto**

<https://itunes.apple.com/us/app/itc-at-hand/id1376530583?mt=8>

### **Promoción de las exportaciones y marca nacional**

<http://www.tradeforum.org/Is-There-a-Case-for-National-Branding/>

### **SME Trade Academy – Curso de formación en línea**

<https://learning.intracen.org/course/info.php?id=143>

### **Publicaciones del ITC – Estudios de mercado y guías de negocios que cubren muchos temas comerciales**

[www.intracen.org/publications](http://www.intracen.org/publications)

## Anexo VI

# Sitios web de interés

### Asesoramiento en desarrollo empresarial

**Cómo desarrollar un plan de marketing para la exportación**

<https://www.thebalancesmb.com/how-to-develop-an-export-marketing-plan-1953410>

**Buscador de mercados de Google**

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/tools/market-finder/>

**Market Access Map del ITC y su tutorial**

<https://www.youtube.com/user/MarketAnalysisTools>

**Sustainability Map del ITC**

<https://www.sustainabilitymap.org/home>

**Ferias comerciales y conferencias – Lista de eventos internacionales**

<https://10times.com/>

**Etiqueta en ferias**

<https://www.cliseetiquette.com/tradeshows-booth-etiquette-practices/>

**Estrategias de éxito para ferias comerciales**

<https://www.trade-show-advisor.com/>

### Asesoramiento financiero

**Dun & Bradstreet – Información comercial y verificación de crédito**

<http://www.dnb.com/>

**Equifax – Agencia de informes de crédito**

<http://www.equifax.com/>

**Experian – Agencia de informes de crédito**

<http://www.experian.com/>

## Asesoramiento legal

### **Simply Docs – Acuerdos comerciales**

<https://simply-docs.co.uk/Business-Documents/Legal-and-Commercial-Agreements>

### **Contratos modelo de ITC**

<http://www.intracen.org/contratos-modelo-para-la-pequena-empresa/>

### **Acuerdos de distribución**

[https://www.expertlaw.com/library/marketing/distributor\\_mistakes.html](https://www.expertlaw.com/library/marketing/distributor_mistakes.html)

### **Contratos internacionales y otros documentos**

<https://globalnegotiator.com/en/>

### **Reglamento de arbitraje de la CNUDMI**

<https://www.uncitral.org/pdf/english/texts/arbitration/arb-rules-revised/arb-rules-revised-2010-e.pdf>

### **Reglamento de conciliación de la CNUDMI**

[http://www.uncitral.org/uncitral/es/uncitral\\_texts/arbitration/1980Conciliation\\_rules.html](http://www.uncitral.org/uncitral/es/uncitral_texts/arbitration/1980Conciliation_rules.html)

## Acuerdos comerciales

### **Listas de acuerdos comerciales**

[https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_free-trade\\_agreements](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_free-trade_agreements)

### **AGCS – Acuerdo sobre el Comercio de Servicios de la Organización Mundial del Comercio**

[https://www.wto.org/english/tratop\\_e/serv\\_e/serv\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/serv_e.htm)

## Asesoramiento en materia de inversión

### **Fondo Monetario Internacional, «Foreign direct investment in emerging market countries»**

[www.imf.org/external/np/cm/cg/2003/eng/091803.pdf](http://www.imf.org/external/np/cm/cg/2003/eng/091803.pdf)

### **ITC, «Integrating Trade and Investment Promotion» (disponible solamente en inglés)**

[www.tisibenchmarking.org/BMLayouts/GoodPracticeLibrary.aspx](http://www.tisibenchmarking.org/BMLayouts/GoodPracticeLibrary.aspx)

### **Banco Mundial, «Doing Business Report», informe anual sobre regulaciones empresariales que abarca 190 economías y ciudades**

<http://www.doingbusiness.org/>

### **Modelo de Korn Ferry Leadership Architect – Competencias necesarias para la inversión extranjera**

<https://www.kornferry.com/solutions/products>

## Cultura empresarial

### Por país

<https://www.worldbusinessculture.com/>

### Relaciones públicas – Consejos para los diplomáticos de los Estados Unidos

<http://www.ediplomat.com/nd/protocol/entertaining.htm>

### Transparency International – Lucha contra la corrupción

<https://www.transparency.org/>

### Business Social Compliance Initiative, iniciativa europea impulsada por empresas comprometidas con la mejora de las condiciones de trabajo en la cadena de suministro global

<http://www.saasaccreditation.org/bsci>

## Herramientas de gestión

### Formación para diplomáticos

<https://forum.diplomacy.edu/>

### Reforzamiento Institucional / Ejemplos de buenas practicas

(disponible solamente en inglés)

<http://www.tisibenchmarking.org/BMLayouts/GoodPracticeLibrary.aspx>

<http://www.intracen.org/publication/Investing-in-Trade-Promotion-Generates-Revenue/>

### Lista de verificación para diplomáticos de los Estados Unidos

<https://www.state.gov/m/fsi/tc/c49333.htm>

### Oficinas con servicios – Ejemplos

<https://www.regus.com/>

<http://www.servcorp.com/en/>

### Ejemplos de renta de espacio de oficina (disponible solamente en inglés)

<https://www.regus.com/>

<http://www.servcorp.com/en/>

### Plantillas de análisis SWOT

[https://www.aha.io/templates/swot?utm\\_campaign=Europe\\_-\\_English\\_-\\_Paid\\_Search\\_-\\_Bing\\_-\\_Downloads&utm\\_content=Downloads\\_-\\_SWOT\\_-\\_SWOT\\_Analysis\\_Template&utm\\_source=bing&utm\\_medium=paid\\_search&utm\\_term=swot\\_analysis\\_template](https://www.aha.io/templates/swot?utm_campaign=Europe_-_English_-_Paid_Search_-_Bing_-_Downloads&utm_content=Downloads_-_SWOT_-_SWOT_Analysis_Template&utm_source=bing&utm_medium=paid_search&utm_term=swot_analysis_template)

### Sistemas de CRM

<https://dynamics.microsoft.com/en-us/crm/what-is-crm/>



