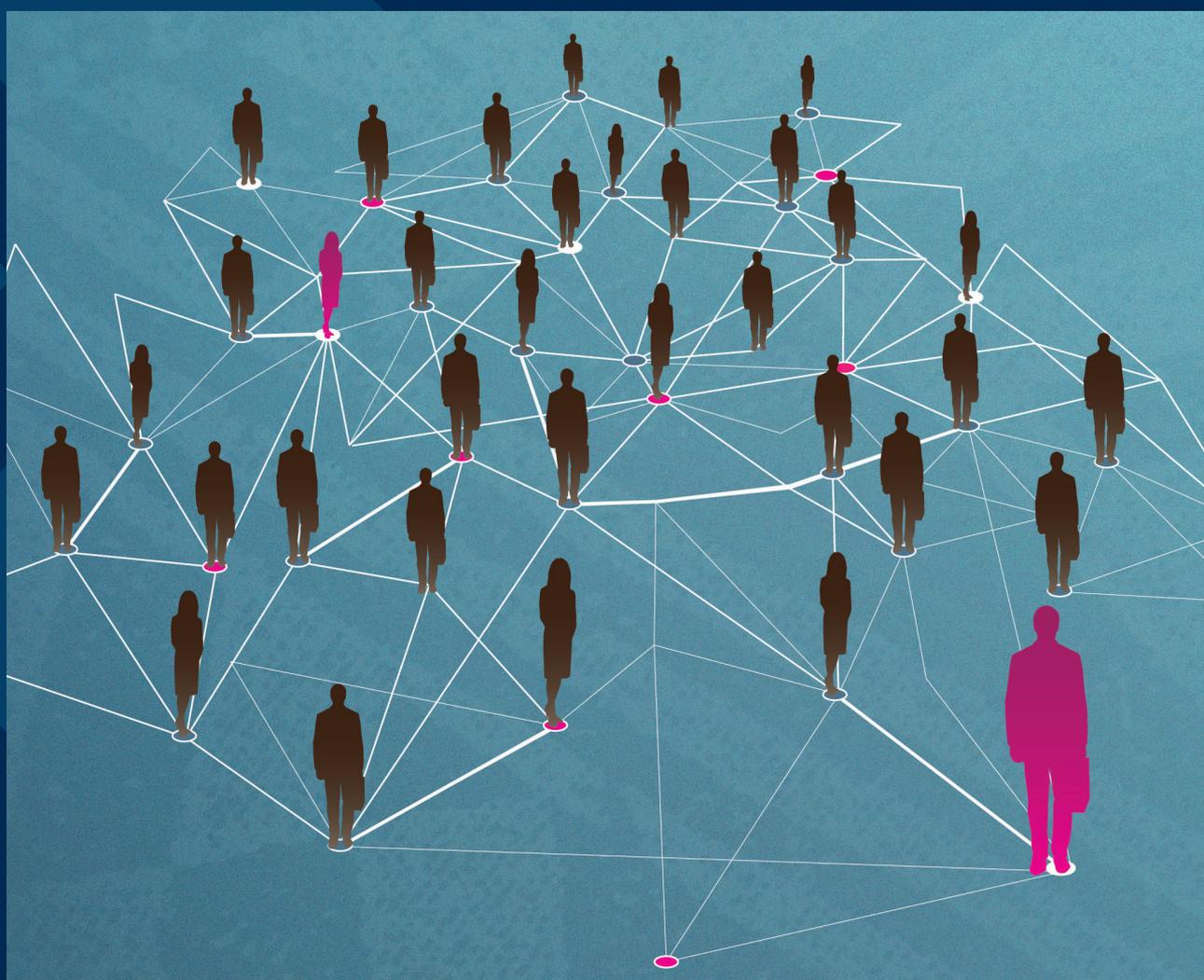


Acceso a Nuevos Mercados

GUÍA PARA REPRESENTANTES COMERCIALES



Centro de
Comercio
Internacional

EXPORTACIONES PARA UN
DESARROLLO SOSTENIBLE

© Centro de Comercio Internacional 2013

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

Dirección sede: 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

E-mail: itcreg@intracen.org

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

ACCESO A NUEVOS MERCADOS

GUÍA PARA REPRESENTANTES COMERCIALES

RESUMEN PARA SERVICIOS DE INFORMACIÓN COMERCIAL

ID=43059

2013

F-08.03.02 ENT Is

Centro de Comercio Internacional (ITC)

Acceso a Nuevos Mercados: Guía para Representantes Comerciales.

Ginebra: ITC, 2013. xv, 219 págs.

La presente guía ha sido concebida para ayudar a los representantes comerciales en el exterior (RCE) en el desempeño de sus funciones. Está basada en la experiencia práctica acumulada en el marco del programa del ITC sobre Representación Comercial en el Exterior y en su metodología específica para reforzar las redes de instituciones de apoyo al comercio (IAC) de las economías en desarrollo y en transición. En su elaboración se ha tenido en cuenta la globalización y sus efectos en el comercio y el empleo, los cambios en el sistema multilateral de comercio, así como el aumento de acuerdos bilaterales y regionales, el creciente uso de Internet y de la comunicación instantánea. Trata sobre aspectos como la formación de los RCE y su asesoramiento, y presenta una serie de herramientas, métodos y posibilidades para desarrollar las capacidades de las IAC, que son las encargadas de supervisar las redes de RCE. Servirá como manual de referencia para las IAC, y les ayudará a conocer mejor los problemas que deben superar sus redes de RCE.

Descriptores: **Representación comercial, Instituciones de apoyo al comercio, Promoción de las exportaciones, Capacitación.**

Inglés, francés, español (ediciones separadas)

ITC, Palais des Nations, 1211 Ginebra 10, Suiza (www.intracen.org)

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte del Centro de Comercio Internacional, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Imagen digital en la portada: © Centro de Comercio Internacional, Kristina Golubic

© Centro de Comercio Internacional 2013

Quedan reservados todos los derechos. 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.

P251.S/DBIS/TS/13-X

ISBN 978-92-9137-414-4

No. de venta de las Naciones Unidas S.14.III.T.1

PREFACIO

Los representantes comerciales que trabajan en países extranjeros necesitan apoyo y orientación en estos tiempos complejos; tiempos en los que la competitividad de un país se ha convertido en la esencia del desarrollo económico y social. Las instituciones de apoyo al comercio han reiterado su deseo de disponer de una versión actualizada de la publicación del Centro de Comercio Internacional. Estamos seguros de que esta nueva edición suplirá una carencia esencial y creciente.

El tema sobre el que aquí se trata ha superado la prueba del tiempo. Las dos primeras ediciones, publicadas en 1973 y 1993 respectivamente, no tardaron en convertirse en el manual de referencia de una generación de representantes comerciales y de sus organizaciones. Veinte años más tarde, en 2013, ve la luz esta tercera edición, en la que se aborda la combinación especial de diplomacia económica y aptitudes comerciales que necesita el representante comercial para hacer una contribución mensurable al desarrollo de las exportaciones de su país.

El mundo ha cambiado drásticamente desde la anterior edición. Situada en el contexto de la actual realidad económica global, la presente guía responde a las prioridades de las instituciones de apoyo al comercio. Tiene en cuenta nuevos elementos, como el impacto de la globalización sobre el comercio y el empleo; los cambios que se han sucedido en el sistema multilateral de comercio, incluido el aumento de acuerdos bilaterales y regionales; el crecimiento de las cadenas de valor, el avance de las comunicaciones gracias a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, y la repercusión de la gestión basada en los resultados. Todos estos cambios de ámbito mundial han transformado profundamente el día a día del entorno laboral de los representantes comerciales que trabajan lejos de sus países de origen.

Estos profesionales del comercio sienten a veces la tentación de tomar decisiones en solitario. En este sentido, la guía intenta suplir esa carencia y explora distintas opciones para trabajar en equipo y crear redes que superen las barreras geográficas y mejoren los procesos de toma de decisiones.

La temática abarca desde la planificación nacional del desarrollo, hasta la gestión de eventos para promover el comercio, la seguridad en la oficina o qué hacer cuando el representante es enviado a un nuevo destino. El libro, en definitiva, ofrece una sinopsis estratégica, sirve como manual práctico y pone de relieve la prioridad de alcanzar resultados comerciales tangibles.

La guía se enmarca en el contexto de una definición clara de los objetivos, un trabajo en red eficiente, normas éticas firmes, el establecimiento de prioridades para hacer el mejor uso posible del tiempo y los recursos, y una buena gestión del desempeño. Es un valioso manual de referencia para las instituciones de apoyo al comercio porque profundiza en los requisitos para que el representante comercial consiga reforzar la competitividad nacional e internacional en un entorno económico en constante transformación.

Esperamos que la presente guía sirva para algo más que la consulta diaria de los representantes comerciales sobre el terreno. Su contenido puede enriquecer los programas de formación, mejorar la gobernanza y delimitar funciones entre representantes de las instituciones de apoyo al comercio, ya sean estas nacionales o sectoriales, públicas o privadas.

Por último, la publicación cumple un cometido fundamental del Centro de Comercio Internacional: fortalecer la competitividad internacional de las empresas, en particular aquellas de los países en desarrollo.



Arancha González
Directora Ejecutiva
Centro de Comercio Internacional

AGRADECIMIENTOS

Autor

Lloyd Downey, el autor principal, tiene amplia experiencia como delegado comercial de Australia. Para elaborar la guía se ha basado en el trabajo de investigación y orientación del ITC, así como en su experiencia acumulada mientras ejerció como delegado comercial y en la sede de Austrade, el organismo nacional de promoción del comercio de Australia.

Investigación

Todo proyecto, como el que nos ocupa, está basado en la colaboración y los conocimientos expertos de numerosas personas. Las anteriores ediciones de la presente guía y las lecciones extraídas de los documentos, informes y talleres sobre los proyectos ejecutados han sido una rica fuente de investigación para la publicación.

El proyecto para la elaboración de esta nueva edición estuvo encabezado por Bertrand J. Monrozier, que dirigió el Programa de Representación Comercial en el Exterior del ITC entre 2008 y 2012.

La obra refleja las necesidades expresadas por los países en desarrollo durante las sesiones de formación organizadas por el Sr. Monrozier y con motivo de la presentación de su estudio sobre Metodología en la Representación Comercial en el Exterior. Tuvo ocasión de conocer dichas necesidades en talleres organizados en Argelia, Bangladesh, Belice, Benin, Côte d'Ivoire, Egipto, Guatemala, Indonesia, México y Uruguay, en reuniones regionales de supervisores de las redes de representación comercial en el exterior celebradas en el Ecuador y Santo Domingo, donde se dieron cita representantes de 14 países de América Central y el Caribe, así como en las misiones de asesoramiento en Indonesia y el Paraguay.

Carlos Ceceña, colaborador de Bertrand J. Monrozier, elaboró el primer esquema detallado del manual. En los trabajos de investigación preliminar colaboraron Peter Bennett y Richard Francis.

Saskia Marx, Wendy Paratian y Zaneera Thajudeen gestionaron el proyecto y dieron apoyo administrativo en la sede del ITC.

Natalie Domeisen orientó al grupo de colaboradores sobre el procedimiento de edición, la redacción y la estructura de la guía.

Sebastián Rodas contribuyó al acabado de la edición de 2013.

Revisión por homólogos

Los días 21 y 22 de noviembre de 2012 se celebró en la sede del ITC en Ginebra una reunión de revisión por homólogos, a la que asistieron expertos recién incorporados a la profesión así como otros con amplia experiencia, procedentes de diversos países. Expresamos desde aquí nuestro agradecimiento especial a los participantes Ramy Ali (Egipto), Carlos Ceceña (México), Gabriela Ruíz Mavros (Perú) y Loucas Symenoides (Chipre).

La reunión de revisión por homólogos estuvo presidida por Natalie Domeisen, con la estrecha colaboración de Bertrand Monrozier y Lloyd Downey. Expresamos nuestro agradecimiento al personal del ITC y a los consultores que colaboraron y proporcionaron información de gran utilidad, entre los que cabe destacar a: Stephane Blanc, John Gillies, Wei Fong Hsu, Friedrich von Kirchbach, Helen Lassen, Saskia Marx, Olivier Naray, Nicolas Orgeira, Wendy Paratian, Christian Planchette, Aicha Pouye, Dianna Rienstra, Sebastián Rodas y Andrea Santoni.

También agradecemos a Terence Goss y Tony Zhang su colaboración a distancia en la revisión.

Edición, diseño, maquetación y comercialización

Natalie Domeisen dirigió el proceso de producción.

El original inglés de esta publicación fue corregido por Dianna Rienstra de Phoenix Ink Communications y Natalie Domeisen. Carmelita Endaya se ha encargado de la revisión de la edición impresa. La traducción al español fue realizada por José Yáñez. Isabel Droste hizo la maquetación y Kristina Golubic es la autora de la ilustración de la portada y del diseño.

Los numerosos cuadros, figuras y gráficos, basados en conceptos iniciales facilitados por el autor, fueron objeto de especial atención en esta obra. Isabel Droste diseñó todas las figuras y cuadros, con el asesoramiento de Kristina Golubic, Natalie Domeisen y Sebastián Rodas.

El equipo de comercialización de esta publicación está integrado por Sebastián Rodas, José Prunello, Natalie Domeisen, Sarah McCue y Marina Ditesheim.

ÍNDICE

Prefacio	iii
Agradecimientos	iv
Abreviaturas	xv

INTRODUCCIÓN	1
¿POR QUÉ ESTA GUÍA?	2
ITC – ATENDER LAS NECESIDADES DE LOS REPRESENTANTES COMERCIALES EN EL EXTERIOR	3
DEFINICIONES	4
Instituciones y lugares	4
Exportaciones	5
Exportadores e importadores	6
Clientes y aliados	6
Relaciones complejas	7
Eventos y misiones comerciales	8

CAPÍTULO 1	
REPRESENTACIÓN COMERCIAL EN EL EXTERIOR EN UN MUNDO EN EVOLUCIÓN	11
COMBINACIÓN DE NEGOCIOS Y DIPLOMACIA	12
Amplia gama de representación	12
Parte de una red más amplia	13
RETOS COMUNES	14
RELACIONES JERÁRQUICAS DIVERSAS	14
Fortalezas y debilidades	16
Tendencias recientes	18
Aprender de otros	18
Oficinas comerciales en el exterior – una misión clara	18
¿Están las redes de RCE debidamente supervisadas?	18
El día a día	19
FUNCIONES INTERSECTORIALES	20

CAPÍTULO 2	
DE LA VISIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN	25
PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	26
ESTRATEGIA NACIONAL DE EXPORTACIÓN	27
Creación de un plan de acción	28
Análisis SWOT: Manteniendo una perspectiva industrial	28
Estrategias de exportación: más que comercialización	29
SELECCIÓN DE INDUSTRIAS PRIORITARIAS PARA EL COMERCIO NACIONAL	32
ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES ENTRE MERCADOS	33

ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES ENTRE PRODUCTOS Y SERVICIOS	35
PRIORIDADES ENTRE CLIENTES	36
ESTRATEGIAS PARA FUTUROS EXPORTADORES	38
ESTRATEGIA PARA EL MERCADO DE TURISMO	40
ESTRATEGIA PARA LA PROMOCIÓN DE INVERSIONES	40
DE LA ESTRATEGIA A LA ACCIÓN	41
ACCESO AL MERCADO	42
Vías de acceso al mercado	43
Empleo de un agente	47
Utilización de distribuidores	48
Sucursales de ventas	52
Venta directa	52
Adquisición	52
Franquicia	53
Empresa conjunta	53
Venta en línea	53
CAPÍTULO 3	
REDES – LA COLUMNA VERTEBRAL DEL COMERCIO	57
ASOCIADOS INSTITUCIONALES	58
Instituciones de apoyo al comercio	59
Organizaciones de promoción del comercio	60
Apoyo mutuo	61
Cómo minimizar conflictos	61
Comunicaciones	62
Promoción de la oficina de RCE	62
REDES EN EL PAÍS ANFITRIÓN	62
EMPRESAS PRIVADAS	63
ASOCIACIONES COMERCIALES	64
IDENTIFICACIÓN DE REDES EMPRESARIALES	65
IDENTIFICACIÓN DE FACILITADORES	65
OTRAS REDES PROFESIONALES	66
Contactos personales	66
Asociaciones de rce	66
Clubes profesionales y sociales	67
Redes virtuales	67
PRIORIDADES DEL TRABAJO EN RED	67
TRASPASO DE LA RED A UN SUCESOR	69
CAPÍTULO 4	
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	71
ESPECIALIZACIÓN	72
Evite la duplicación	73
Delimitación de responsabilidades	75

SERVICIOS DE INTELIGENCIA COMERCIAL	76
Comunicación de nuevas oportunidades	77
Identificación de importadores y asociados extranjeros	77
El valor de la inteligencia competitiva	78
Información sobre ferias comerciales	78
Características del mercado	78
Sobornos y corrupción	80
Identificación de las tendencias del mercado	80
Identificación de mercados y evaluación de su potencial	80
Solvencia y calificación de empresas	81
Oportunidades y contactos comerciales	82
Licitaciones y su funcionamiento	82
Directrices para estudios de mercado	85
DESARROLLO DE CAPACIDAD EXPORTADORA	88
Plan empresarial de comercialización internacional	90
Embalaje y etiquetado para la exportación	91
Colaboración en la estrategia de exportación de la empresa	91
Consideraciones sobre la responsabilidad social de las empresas	91
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE PROMOCIÓN COMERCIAL	92
Asesoramiento personalizado	93
Agenda de trabajo	94
Ejemplo de un programa para una visita empresarial	95
VENTAJAS DE LA PROMOCIÓN COMERCIAL COLECTIVA	96
¿Por qué la promoción comercial colectiva?	96
Ferias comerciales y stands nacionales	103
Prioridad de las actividades	103
Medición de resultados y seguimiento	103
Participación en ferias y exposiciones comerciales	104
Misiones comerciales	109
Acompañar a compradores al país de origen	111
Otros eventos de promoción comercial	115
Gestión de eventos colectivos a través de internet	117
Relaciones con los medios de comunicación extranjeros	118
Creación de una marca país	118
Creación de una marca para un sector	119
Campañas de comercialización	120
Promoción o atracción de inversión	122
SERVICIOS DE FACILITACIÓN	124
Negociaciones comerciales	124
Grupos de presión en el mercado	126
Controversias comerciales	127
Seguimiento de acuerdos comerciales	131
Traducción e interpretación	132
COBRO POR SERVICIOS	133

CAPÍTULO 5

GESTIÓN Y FUNCIONES DEL PUESTO DE DESTINO

137

TIPOS DE OFICINAS DE RCE	138
Personal de la IAC en la embajada	138
Personal de la IAC en una oficina autónoma	138
Consultor local	138
Consultor con base en el país de origen, con viajes	139
Personal de la embajada	139
PREPARATIVOS	139
Información sobre políticas y objetivos	139
Acreditación	139
Reunión en la embajada del país de destino	139
Contrato de trabajo	140
Relaciones jerárquicas	140
Información financiera y presupuestaria	140
Intercambio de información con actores clave	140
Formación sobre los procedimientos de la IAC	140
Acumule conocimientos	141
Formación lingüística	141
Información sobre seguridad	141
Asuntos personales	141
Información relativa al cónyuge y preparativos	141
Logística de la mudanza	142
LOS PRIMEROS SEIS MESES	142
Consiga un buen asesoramiento	143
Dese a conocer	143
Traspaso de funciones	144
Gestión de actividades durante la instalación	144
Conocimiento de las finanzas	145
Registro de la oficina	145
Descubra cómo se hacen las cosas	145
Personal local	145
Estilo de la oficina	146
Sistemas de oficina	146
Colaboración con la embajada	146
Prioridades y metas	146
Promoción personal y de la oficina	146
Nuevos empleados	147
GESTIÓN DEL TIEMPO	147
Mantener el equilibrio	148
Técnicas para maximizar el tiempo	148
Trabajo en asociación	149
Consejos sobre el establecimiento de prioridades	149
Diferencia horaria	151
Programación de tareas diversas	151
Calendarios nacionales	152

PRESUPUESTO	153
Administración de los fondos	153
Cuenta de anticipos	154
Presentación de informes y auditoría	154
Registros financieros	154
Números del libro mayor	155
Centros de costos	156
Tipos de cambio	156
Inflación	157
Recuperación de los costos	157
Subcontratación de la contabilidad	158
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	158
Necesidades básicas	158
Plataformas y software	158
Recurra a expertos para ayuda y formación	159
Separe trabajo y vida privada	159
Sitio web de la oficina	159
Intranet de la oficina	160
Seguridad y equipo de reserva	160
UTILIZACIÓN DE LAS REDES SOCIALES	160
Utilidad de las redes sociales	161
¿Debe el RCE utilizar las redes sociales?	162
Cuestiones prácticas	164
Publicación de un blog	165
Gestión de riesgos	165
Políticas sobre redes sociales	166
SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES	167
¿Quiénes son los "clientes"?	167
Implementación de un sistema eficaz de CRM	169
Alternativas a los sistemas de CRM	169
Seguridad	170
CERTIFICACIÓN ISO DE LA OFICINA DEL RCE	170
¿Qué es una norma?	170
¿Qué es la certificación ISO?	170
Beneficios	171
Inconvenientes	171
Cómo obtener la certificación	172
FORMACIÓN	172
Diplomáticos	173
Representantes comerciales en el exterior	173
Personal local	174
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE OFICINA	176
TENEDURÍA DE LIBROS	178
Cómo llevar los registros	179
Destrucción de documentos obsoletos	180
Clasificación y acceso a los registros	180
INFORMES MENSUALES Y ANUALES	181
GESTIÓN DE LAS CONSULTAS COMERCIALES	182

RECEPCIONES	184
Cómo recibir a los invitados	185
Rendición de cuentas y medición del valor	186
CAPÍTULO 6	
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	189
INDICADORES CLAVE DEL DESEMPEÑO	190
SUPERVISIÓN DE TRABAJOS Y RESULTADOS	191
OBTENCIÓN DE DATOS	191
UTILIZACIÓN DE INFORMES	192
MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	193
¿Por qué medimos el desempeño?	193
Principios básicos	193
Medición del desempeño del RCE	194
Mediciones adecuadas de la oficina	194
Problemas relacionados con la recopilación de datos	198
Evaluación del personal	199
APÉNDICES	203
Apéndice I Carta de nombramiento	204
Apéndice II Hoja de cálculo para datos de clientes y resultados	207
Apéndice III Formulario tipo para solicitud de servicios del RCE	209
Apéndice IV Informe mensual	210
Apéndice V Formulario para la evaluación del personal	212
Apéndice VI Sitios web de utilidad	213

CUADROS

Cuadro 1:	Relaciones jerárquicas de la representación comercial en el exterior	15
Cuadro 2:	Redes de RCE: fortalezas y debilidades	16
Cuadro 3:	Proceso de la estrategia de exportación	31
Cuadro 4:	Vías de acceso al mercado – perspectiva del exportador	44
Cuadro 5:	Características de las vías de acceso al mercado	47
Cuadro 6:	Posibles socios y redes	58
Cuadro 7:	Trabajo en red – resultados del esfuerzo	68
Cuadro 8:	Posible duplicación de servicios	73
Cuadro 9:	Menú de servicios	76
Cuadro 10:	Prestación de servicios de inteligencia comercial	77
Cuadro 11:	Ejemplo de un esquema de perfil del mercado	86
Cuadro 12:	Los RCE y los servicios de desarrollo de capacidad exportadora	89
Cuadro 13:	Los RCE y los servicios de promoción comercial	93
Cuadro 14:	Ejemplo de un programa para una visita empresarial	96
Cuadro 15:	Clasificación de eventos comerciales colectivos	97
Cuadro 16:	Ejemplo de lista de lineamientos para gestionar un proyecto de feria comercial	108
Cuadro 17:	El RCE y los servicios de facilitación	124
Cuadro 18:	¿Oficina nueva o ya existente?	142
Cuadro 19:	Plan de cuentas – visión de alto nivel	155
Cuadro 20:	Ejemplo de plan de cuentas	155
Cuadro 21:	Ejemplo de números del libro mayor, para ferias comerciales	156
Cuadro 22:	Principales aplicaciones de redes sociales y sus fortalezas	161
Cuadro 23:	Actividades del RCE y redes sociales	163
Cuadro 24:	Herramientas para la búsqueda de información en redes sociales	164
Cuadro 25:	Posibles categorías para un sistema de CRM	168
Cuadro 26:	Temas de formación para el RCE y el personal	174
Cuadro 27:	Registros que deben llevarse y por cuánto tiempo	179
Cuadro 28:	Clasificación de documentos y registros	181
Cuadro 29:	Tiempo necesario para completar tareas, y posibles resultados	184
Cuadro 30:	Tipos de invitación, y sus pros y sus contras	185
Cuadro 31:	Medición del desempeño del RCE	195
Cuadro 32:	Preguntas sobre los resultados	199

FIGURAS

Figura 1:	Tipos de instituciones de apoyo al comercio	4
Figura 2:	Las relaciones con clientes y aliados son complejas	8
Figura 3:	Posibles relaciones jerárquicas de los RCE	16
Figura 4:	Del plan nacional de desarrollo al plan de acción del RCE	26
Figura 5:	Cómo establecer prioridades entre sectores de productos	30
Figura 6:	Establecimiento de prioridades entre mercados	34
Figura 7:	Modos de suministro del comercio de servicios	35
Figura 8:	Agrupación de sectores que trabajan para la industria cinematográfica	36
Figura 9:	Servicios del RCE para exportadores que se encuentran en diferentes fases	38
Figura 10:	Establecimiento de prioridades para el Destino del RCE	42
Figura 11:	Utilice los recursos donde logre el máximo impacto	75
Figura 12:	Ejemplos de redes de distribución de la mercancía	79
Figura 13:	Eventos de la industria – una manera eficaz de establecer contactos comerciales	102
Figura 14:	Posibles resultados de las actividades de un RCE	150
Figura 15:	¿Qué resultados importan realmente?	197

RECUADROS

Recuadro 1: ¿Qué necesitan los representantes comerciales en el exterior de las instituciones de apoyo al comercio?	21
Recuadro 2: ¿Qué necesitan las instituciones de apoyo al comercio de los representantes comerciales en el exterior?	22
Recuadro 3: ¿Qué ocurre cuando no existe un plan nacional de desarrollo?	28
Recuadro 4: Converse con las personas del mercado	30
Recuadro 5: Simplifique los modelos de estrategia	31
Recuadro 6: ¿Tira el comprador o empuja el proveedor?	34
Recuadro 7: No pase por alto ninguna empresa que tenga un gran potencial	38
Recuadro 8: Distribuidores grandes frente a distribuidores pequeños	50
Recuadro 9: Estrategias de acceso al mercado –función del RCE	55
Recuadro 10: Ciudades hermanas	60
Recuadro 11: Imponga reuniones de asistencia obligatoria	61
Recuadro 12: ¿Quién hace todo el trabajo?	61
Recuadro 13: Cómo atender demandas de entidades competidoras	64
Recuadro 14: Boletín informativo, para ahorrar tiempo	88
Recuadro 15: Participe en eventos organizados por profesionales	102
Recuadro 16: Cálculo de los costos reales de las ferias comerciales	109
Recuadro 17: Ruedas de negocios	112
Recuadro 18: Gestión de las invitaciones	115
Recuadro 19: Cobro por servicios – resultados de las instituciones de apoyo al comercio	135
Recuadro 20: Cobro por los servicios – consideraciones importantes	135
Recuadro 21: Qué preguntar	143
Recuadro 22: Lista de lineamientos para el traspaso de funciones	144
Recuadro 23: Principios relativos a las consultas comerciales	183

ABREVIATURAS

Salvo que se indique lo contrario, por dólares (\$EE.UU.) se entiende dólares de los Estados Unidos, y por toneladas, toneladas métricas.

Se han utilizado las siguientes abreviaturas:

CNUDMI	Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional
CRM	Gestión de las relaciones con los clientes
GATT	Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio
IAC	Instituciones de apoyo al comercio
ISO	Organización Internacional de Normalización
ITC	Centro de Comercio Internacional
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONG	Organizaciones no gubernamentales
OPC	Organizaciones de promoción del comercio
PYME	Pequeñas y medianas empresas
RCE	Representantes comerciales en el exterior/representación comercial en el exterior
SWOT	Fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo



INTRODUCCIÓN

¿POR QUÉ ESTA GUÍA?	2
ITC - ATENDER LAS NECESIDADES DE LOS REPRESENTANTES COMERCIALES EN EL EXTERIOR.....	3
DEFINICIONES.....	4

INTRODUCCIÓN

¿POR QUÉ ESTA GUÍA?

La presente guía ha sido concebida para ayudar a los representantes comerciales en el exterior (RCE) y a sus órganos supervisores. En ella se reconoce la función excepcional que desempeñan estos representantes, así como la continua evolución de dicha función en el complejo panorama actual del comercio, en constante transformación.

Enmarcada en el contexto de las actuales circunstancias por las que atraviesa la economía mundial, la guía presenta las razones por las que los servicios de representación comercial en el exterior son una contribución inestimable a la competitividad de los países. Se han tenido en cuenta los nuevos parámetros, como la globalización y sus efectos sobre el empleo; los cambios en el sistema multilateral de comercio; la proliferación de acuerdos bilaterales y regionales; el creciente uso de Internet y de la comunicación instantánea, y la necesidad, cada vez mayor, de evaluar y poner en práctica la gestión basada en los resultados, tal como exigen las instituciones de apoyo al comercio (IAC).

La guía va destinada especialmente a los RCE de países en desarrollo y economías de mercado emergentes, si bien su contenido tiene aplicaciones mucho más amplias. Servirá también a las IAC como manual de referencia muy útil y les ayudará a ampliar sus conocimientos sobre los problemas que deben hacer frente las redes de RCE. Los temas han sido elaborados pensando en los siguientes destinatarios:

- Los **RCE**, a modo de guía, para su formación y como manual de referencia para consultas cuando deban planificar, elaborar informes, gestionar proyectos, establecer objetivos y prioridades, y negociar con la sede central;
- Las **IAC**, en la sede central, para que conozcan mejor el potencial de la representación comercial en el exterior como complemento necesario de su labor de promoción del comercio;
- Los **capacitadores**, como manual de referencia y fuente de material de apoyo, para impartir cursos de formación relacionados con la representación comercial en el exterior. Al ir dirigida también a los capacitadores, la presente guía tiene mayor alcance que las ediciones anteriores ya que los RCE constituyen un colectivo muy amplio, aunque específico.

La guía se centra en las necesidades y actividades de los RCE, pero estos no están solos en su esfuerzo; dependen en buena medida de una red de apoyo en el país de origen, formada por la institución de apoyo al comercio. Las IAC tienen una ventaja comparativa en el país de origen cuando negocian con las empresas, coordinan las misiones comerciales y organizan programas de visitas de compradores. Son numerosas las situaciones en las que la IAC necesita asumir el papel principal, mientras que el RCE se convierte en actor secundario o contribuyente menor. No es objetivo de la guía profundizar en actividades en las que las IAC tienen una clara ventaja comparativa en la esfera de la prestación de servicios.

Muchas actividades del RCE dependen de que haya una IAC eficiente y capaz de asumir las tareas de supervisión en el país de origen. La guía da por descontado que el personal de las IAC cumple con su deber, y adopta la perspectiva del RCE. ¿Qué debe saber un RCE? ¿Qué necesita un RCE para cumplir su función? La guía además trata sobre los aspectos operacionales del puesto de destino, y donde el RCE trabaja fuera del país de origen.

La guía aspira a servir de orientación y referencia y, en este sentido, no puede considerarse un recetario porque no detalla, punto por punto, los pasos que hay que seguir para, por ejemplo, organizar una misión comercial porque no hay dos misiones idénticas. Es un manual de referencia en el sentido de que si un RCE consulta un tema, como las misiones comerciales, encontrará útiles consejos sobre todo lo que hay que hacer.

Asimismo se da por descontado que los RCE saben utilizar las listas de verificación y las listas de consideraciones a tener en cuenta en la planificación o implementación de sus actividades o su calendario de trabajo; utilizándolas como recordatorios. Los RCE pueden preguntarse: ¿hemos considerado esto o

aquello? Para lo cual pueden tomar en cuenta su situación particular, sus propios reglamentos internos y las necesidades de sus exportadores. La guía no ha sido concebida para que se siga estrictamente, ni contempla todas las eventualidades. Sin embargo, si evita que el RCE pase por alto algo importante en el desempeño de su labor, habrá conseguido su objetivo.

En el transcurso de la redacción y publicación de la presente guía se han sucedido cambios en todo el mundo, y las redes sociales brindan nuevas vías de comunicación. Cada día aparecen nuevas aplicaciones para teléfonos inteligentes (smartphones), y el almacenamiento en nube (cloud) abre nuevas posibilidades y oportunidades.

Cuando un RCE es destinado a un país extranjero por primera o por enésima vez necesita un apoyo considerable. Los autores esperan que los usuarios de la guía adquieran nuevos conocimientos que les ayuden en el desempeño de su labor diaria. Las cuestiones y opciones que presenta deberían incentivar a los responsables de la toma de decisiones en las distintas IAC a atender las necesidades de los RCE. Y lo que es aún más importante, los autores confían en que la presente guía permita estrechar lazos de colaboración entre las sedes centrales y las representaciones comerciales en el exterior, una vez que todas las partes conozcan mejor sus respectivas funciones.

Por otra parte, la guía ayudará a los usuarios a detectar los puntos débiles de sus redes y las áreas que hay que corregir para tomar las medidas oportunas. No es posible mencionar detalladamente todas las variaciones o modos de actuación posibles que encontramos en los diferentes países. En este sentido, los autores animan a los países a elaborar versiones nacionales de este manual a la medida de sus necesidades, para lo que podrán contar con el apoyo de los programas de cooperación técnica del ITC.

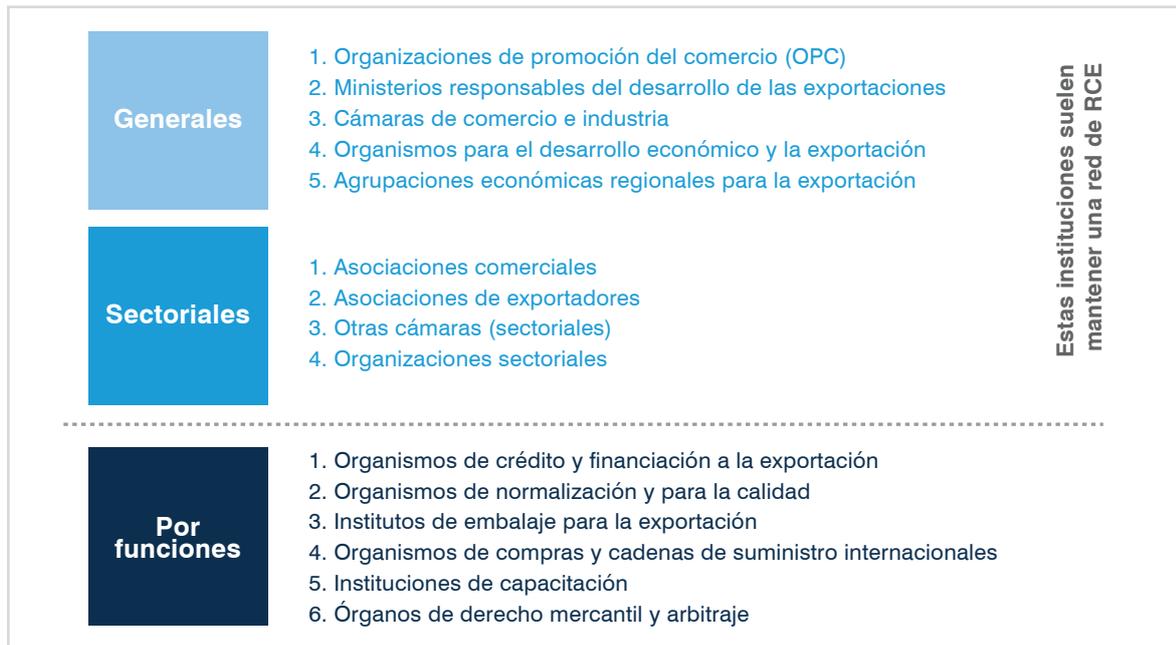
ITC – ATENDER LAS NECESIDADES DE LOS REPRESENTANTES COMERCIALES EN EL EXTERIOR

El ITC es el único organismo del sistema de las Naciones Unidas que ofrece un programa a los RCE. Su labor está arraigada en una vieja tradición. En esta nueva versión se ha aprovechado su experiencia y su red. La primera edición, *Representación Comercial Oficial en el Extranjero: Manual para Funcionarios de Países en Desarrollo*, data de 1973 y sirvió de guía a numerosos agentes de países en desarrollo y países desarrollados. En 1993, 20 años más tarde, apareció la siguiente edición, *Representación Comercial: Manual para Representantes Comerciales Oficiales*, que aún utilizan los RCE como guía.

En algunos países desarrollados se utilizan manuales de operaciones para formar al personal diplomático, en los que se trata sobre representación económica y comercial, reglas de protocolo, canales de comunicación y aspectos administrativos; que suelen ser específicos al país en cuestión.

El ITC ha analizado los manuales de Australia, el Canadá, Finlandia e Irlanda, e incluye en esta nueva edición las lecciones aprendidas. La guía hace uso de la experiencia práctica acumulada en el marco del Programa de Representación Comercial en el Exterior del ITC, destinado a los países en desarrollo y economías emergentes.

Figura 1: Tipos de instituciones de apoyo al comercio



DEFINICIONES

Para empezar, es importante comprender el significado de los términos que se utilizan en la guía que, por otra parte, constituyen el léxico de la representación comercial en el exterior.

INSTITUCIONES Y LUGARES

Institución de apoyo al comercio (IAC) es cualquier entidad pública o privada reconocida que ofrece servicios relacionados con el comercio y su desarrollo. Los destinatarios de estos servicios pueden ser los responsables de la formulación de políticas y estrategias, así como entidades y empresas, con el objetivo de facilitar y promover exportaciones sostenibles. La figura 1 ilustra la variedad de organizaciones que operan como IAC. Muchas de estas instituciones crean y mantienen redes de RCE. Sin embargo, algunos facilitadores, como un “instituto de embalaje”, no suelen disponer de una red internacional propia.

Organización de promoción del comercio (OPC). Una OPC es un organismo público u oficial cuya función es promover el comercio. También es un tipo de IAC. Las OPC suelen disponer de una red propia de oficinas de RCE, generalmente agregadas a embajadas o consulados. También hay IAC que trabajan para organizaciones privadas, como las cámaras de comercio.

País de origen es el país al que representa el RCE. Habitualmente, la IAC tiene su sede en el país de origen.

País anfitrión es el país de destino del RCE. Si el representante comercial está acreditado en más de un país, su labor abarcará todos estos países.

Puesto de destino. A efectos de la presente guía, se entiende por puesto de destino la oficina de representación comercial situada fuera del país de origen en la que trabaja el RCE. El puesto de destino es la asignación en un país extranjero por un plazo determinado.

Tercer país es un país distinto de aquellos en los que opera el RCE y del país de origen. Por ejemplo, algunas ferias comerciales internacionales de gran importancia son organizadas en Fráncfort, Alemania, el cual será un tercer país para un RCE cuyo país de origen es Colombia y cuyo país anfitrión es México. La feria comercial en Fráncfort podrá tener compradores que vienen de México o vendedores procedentes de Colombia, lo que será de interés para el RCE ubicado en México.

EXPORTACIONES

¿Cuándo hablamos de exportación? Una exportación tiene lugar cuando un residente de un determinado país (el comprador) compra algo de un residente de otro país (el exportador).

Exportación de servicios. La exportación de servicios es la venta de servicios a no residentes. El comprador puede cruzar la frontera y comprar servicios (turísticos, por ejemplo) en el país de origen del RCE. O los servicios pueden adquirirse en un país tercero (un bufete de abogados australiano presta servicios jurídicos a una empresa china en un proceso judicial ante un tribunal de Nueva York. Será, por consiguiente, una exportación de una empresa australiana a China – suponiendo que el pago se efectúe en última instancia desde China).

Se puede definir “servicios” de muchas maneras, una de ellas lo define como “productos tangibles”. Sin embargo, esta definición no aplica en términos comerciales, ya que muchos servicios pueden ser tangibilizados y comercializados. Por ejemplo, la música es considerada como un “servicio” típicamente, aunque puede ser comercializada como un producto en la forma de CD. Los servicios aéreos son considerados como “servicios” aunque dependan de un avión para proporcionarlos. En tal sentido, es aconsejable guiarse de las definiciones de las agencias nacionales de estadística para definir lo que es un “servicio”.

Exportación de cultura de un país. A menudo existe cierta confusión entre los organismos estatales sobre el término “exportación”. Por ejemplo, los organismos relacionados con la cultura y las artes consideran que “exportan” cultura del país cuando organizan un evento cultural o una exposición en un país extranjero. En muchos casos, este tipo de eventos y exposiciones no tienen un efecto comercial evidente, y el costo en su totalidad puede correr a cargo del país de origen, a veces mediante subvenciones directas, y otras mediante patrocinios comerciales. Los institutos de estadísticas, sin embargo, consideran que estas actividades constituyen una “exportación” y le atribuyen cierto valor nominal como exportación, a pesar de que el saldo de la operación para el país de origen será negativo.

La promoción de las exportaciones culturales puede formar parte o no de las funciones de un RCE. Estas actividades pueden ser importantes para el gobierno del país o ser una manera de fomentar el turismo. Una IAC debe saber, sin embargo, que las exportaciones de este tipo no se ajustan realmente a las definiciones de “exportación” antes mencionado, en las que debe existir un “comprador” real que pague por los bienes o servicios. El plan de actividades del representante comercial debe reflejar esta distinción.

Exportaciones de inversiones extranjeras (offshore). La actividad económica internacional se vuelve más compleja cada día. Existen casos en los que una empresa de capital 100% extranjero exporta desde el país de origen. Esto se sigue considerando exportación y tiene un efecto económico positivo para el país exportador debido al valor añadido. Cuando una empresa del país de origen invierte en el país anfitrión pueden darse situaciones complicadas. Si más tarde esta entidad exporta a un país tercero, ¿qué función desempeñará el RCE en su labor de apoyo? La respuesta no es fácil, pero una buena base para tomar decisiones es averiguar qué beneficios económicos de esta actividad revierten en el país de origen.

Inversión extranjera directa se refiere a los flujos de inversión procedentes del país del puesto de destino (o que estén controlados por el mercado de dicho país) y vayan destinados al país de origen.

Inversión en el extranjero se refiere a las inversiones que tienen su origen (o están controladas) en el país de origen y van dirigidas al país del puesto de destino.

Inversión offshore y función del RCE. A medida que las empresas expanden sus exportaciones, llega un momento en que quieren establecerse en el país destinatario de las exportaciones. Esta operación involucra inversión offshore en locales comerciales, oficinas, redes, etc. En estos casos cabe preguntarse si el representante comercial debe intervenir en este proceso. Los autores de la presente guía se abstienen de emitir una opinión al respecto pero si existe un beneficio neto que fluye hacia el país de origen, entonces el apoyo que brinde el RCE podría ser una actividad legítima.

EXPORTADORES E IMPORTADORES

¿Quién es un exportador? Un exportador es una persona física, una empresa o cualquier entidad (por ejemplo, una universidad o un organismo público) que vende algo a un residente de otro país.

El volumen de la transacción es un factor importante para los RCE, ya que pueden dedicar todo su tiempo a prestar asistencia a personas físicas o microempresas con escasa repercusión en la balanza comercial. En el extremo opuesto, podrían dedicarse enteramente a un cliente significativo y tener una fuerte repercusión en la balanza de pagos, pero escasa en otros ámbitos como la diversidad o el desarrollo tecnológico. Es probable que las exportaciones de volúmenes grandes, pero de poco valor, adquieran una creciente relevancia en el comercio mundial, habida cuenta del espectacular auge de las ventas por Internet.

Otro factor que complica las cosas es que, a menudo, los productores de bienes (y a veces de servicios) del país de origen no son los exportadores reales. Es habitual, por ejemplo, que los productores de frutas y hortalizas vendan su producción a un acopiador, que luego las exportará bajo su propio nombre. Si un acopiador es el propietario de los bienes que exporta, será con él con quien deban trabajar el exportador y el RCE (y no con el productor original). Este punto se presta a confusión porque los productores saben que su producción se exporta y, en consecuencia, se consideran exportadores. (Se les puede considerar exportadores indirectos.)

En la presente guía el término “vendedor” se utiliza a menudo en el sentido de “exportador”.

¿Quién es un importador? A efectos prácticos para un RCE, un importador es una entidad que compra algo a un no residente. Los importadores compran bienes (mercancías) o servicios. En la presente guía, el término “comprador” se utiliza a menudo en el sentido de “importador”.

Empresas y entidades. Las entidades exportadoras suelen ser empresas que se rigen por el derecho de sociedades de su país de origen, pero también por la legislación del país al que exportan. No obstante, no todos los exportadores están constituidos como empresas. También exportan muchas otras entidades, como pueden ser personas físicas, empresas unipersonales, asociaciones, organizaciones no constituidas como empresa (esta categoría incluye a las cooperativas, entre otras organizaciones), universidades y centros de estudio, órganos oficiales (incluidas las Administraciones nacionales, provinciales o estatales, o las Administraciones locales), organizaciones de comercialización y asociaciones empresariales, además de organizaciones sin fines de lucro orientadas hacia la investigación, la cultura y la religión. La referencia en la presente guía a los exportadores como “empresas” o “entidades”, incluye normalmente a todas las organizaciones antes mencionadas. Asimismo, los importadores son normalmente empresas, y pueden tener cualquiera de las formas de organización mencionadas. El RCE no debe limitarse a disponer de una base de datos de “empresas”; su lista de contactos debe ser mucho más extensa.

CLIENTES Y ALIADOS

El término “cliente” tiene en el idioma inglés dos traducciones posibles, a saber: client y customer. Client se utiliza más comúnmente para el suministro de servicios profesionales. Los RCE trabajan con una gran variedad de personas y entidades, algunas de las cuales comprarán sus servicios. Su clientela comprende:

- **Exportadores** (vendedores) y posibles exportadores;
- Posibles **inversores** en el mercado del puesto de destino, e inversores en el mercado de origen.

Por lo general, el RCE intentará persuadirlos para que inviertan en el país de origen. Sin embargo, se dan casos en los que un inversor local solicita los servicios y el asesoramiento de un RCE.

En todos los casos se tratará de clientes. (Si el RCE cobra por los servicios prestados, desaparece el elemento terminológico y será evidente que los interesados son compradores de servicios.)

Tanto en el país de origen como en el país anfitrión operan numerosos facilitadores del comercio que ayudan a que el comercio se lleve a cabo.

- **Facilitadores privados**, entre los que se incluyen bancos, compañías de seguros, cámaras de comercio, asociaciones empresariales, empresas de transporte marítimo, compañías aéreas, medios de comunicación y editores de directorios comerciales;

- **Facilitadores públicos**, entre los que se incluyen las IAC, los organismos de regulación, diversos ministerios como el de Desarrollo Industrial y Turismo, la Hacienda pública, las autoridades aduaneras y la educación.

Estas organizaciones podrían encargar al RCE alguna función, como organizar una misión, lo que las convierte en clientes. En la mayoría de los casos, sin embargo, resulta más útil considerarlas “asociadas” que comparten un objetivo común con los RCE: expandir y diversificar el comercio internacional. A veces existe un acuerdo de asociación entre estas organizaciones asociadas y la red de IAC y RCE, en virtud del cual ambas partes se comprometen a prestar algún servicio.

Por último, están los:

- **Importadores** (compradores);
- Los **beneficiarios de los flujos de inversión**, tanto de los entrantes como de los salientes, desde la perspectiva del país de origen.

El cliente final pertenecerá a una de estas dos categorías, y toda la actividad girará en torno a:

- Realizar una venta a este grupo de compradores;
- Asegurar una inversión offshore importante.

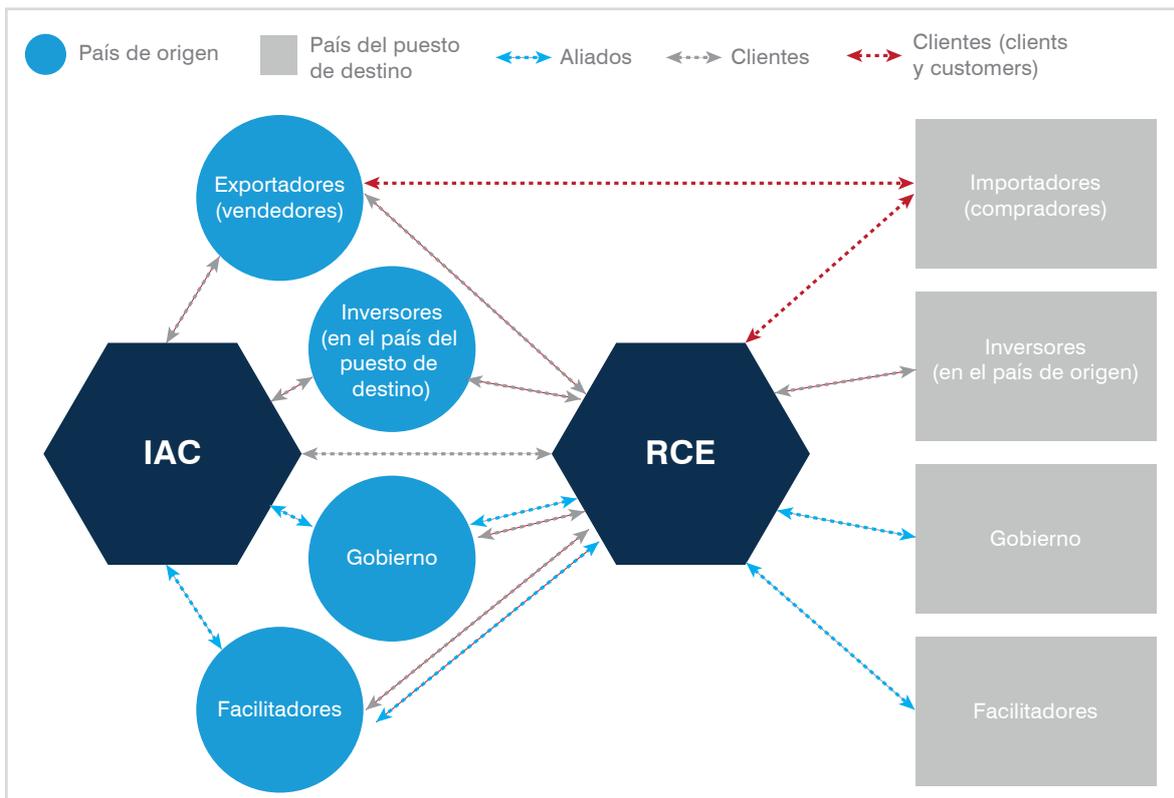
RELACIONES COMPLEJAS

Las relaciones pueden ser muy complejas, como se ilustra en la figura 2.

A menos que exista una convención clara sobre terminología, en una red de IAC puede surgir confusión sobre estos términos. Es una cuestión muy importante porque el plan de operaciones y las metas y objetivos se fijan normalmente en función de si se trata de “clients” o “customers”. Por ejemplo, cuando creamos una base de datos de clientes, ¿incluimos también a los aliados, los importadores y los contactos en el gobierno?

Al menos una IAC (Austrade) suele referirse a los exportadores, posibles exportadores e inversores que operan en el país de origen como “clients”, y a los compradores o posibles inversores que operan en el país anfitrión como “customers” [en español no existe esta distinción, y en ambos casos se utilizará “cliente”]. Aun así resulta confuso para las personas ajenas a la organización. A todos los facilitadores se les denomina “aliados”.

Figura 2: Las relaciones con clientes y aliados son complejas



No existe una solución sencilla. Muchas organizaciones conviven con la ambigüedad, pero en la presente guía el término "cliente" se utiliza generalmente para exportadores o vendedores de bienes, así como de servicios. Los términos "importador" y "comprador" se utilizan indistintamente con el mismo significado. A los aliados se les llama "aliados" o por su nombre.

La relación con las IAC es especial. En ambos extremos de la cadena existen los elementos "client" y "customer". Cuando el departamento de comercialización de la IAC crea una nueva página web para un puesto de destino del RCE, este será considerado cliente del RCE. Cuando el RCE investiga una cuestión para la IAC, la IAC se considerará cliente. En algunos casos, la IAC trata directamente con entidades del país anfitrión, por ejemplo, con inversores entrantes, y considera este grupo como "cliente" de la IAC.

EVENTOS Y MISIONES COMERCIALES

Los términos **ferias comerciales, exhibiciones comerciales, exposiciones comerciales** y **salones** se utilizan indistintamente con el mismo significado. No obstante, los grandes eventos internacionales y nacionales se promocionan como ferias comerciales, en torno a las cuales se celebran normalmente numerosas actividades afines, como seminarios, conferencias, recepciones, demostraciones en vivo y cenas. Los salones tienen la connotación de ser un evento menor, aunque no siempre es así. En los Estados Unidos, incluso grandes eventos se denominan a veces salones (trade shows). Cualquier evento en el que se exponga o exhiba algo se denomina "exhibición comercial" o "exposición comercial". En la presente guía, feria comercial se refiere a un gran evento; y exhibición o exposición comercial, a un evento de menor envergadura.

Misiones comerciales en el exterior son las que proceden del país de origen y van destinadas al país del puesto de destino (anfitrión).

Misiones comerciales al interior son las que proceden del país anfitrión y van destinadas al país de origen.



Su

Busi
Innovat
Brandin
Solution
Market
Analysis
Ideas
Success
Manage

Innovat
Brandin
Solution
Market
Analysis
Ideas
Success
Manage

SOC



Apr May Jun Jul Aug Sep Oct Nov Dec

CAPÍTULO 1

REPRESENTACIÓN COMERCIAL EN EL EXTERIOR EN UN MUNDO EN EVOLUCIÓN

COMBINACIÓN DE NEGOCIOS Y DIPLOMACIA	12
RETOS COMUNES.....	14
RELACIONES JERÁRQUICAS DIVERSAS	14
FUNCIONES INTERSECTORIALES.....	20

REPRESENTACIÓN COMERCIAL EN EL EXTERIOR EN UN MUNDO EN EVOLUCIÓN

COMBINACIÓN DE NEGOCIOS Y DIPLOMACIA

Los RCE pertenecen a una categoría propia. En el desempeño de su labor mezclan lo mejor de la actividad económica y la diplomacia. Esta posición les brinda la oportunidad y el privilegio de ayudar a sus países a prosperar en el mercado mundial mediante el impulso del comercio. Lo ideal es que esta función recaiga en especialistas en comercio, dedicados plenamente a la promoción comercial. En la práctica, sin embargo, la realidad es otra en la mayoría de las redes de RCE de los países en desarrollo y mercados emergentes.

La representación comercial en el exterior es un servicio de divulgación esencial para los gobiernos, asociaciones empresariales y otras IAC del país de origen. Para triunfar, los RCE deben integrarse de lleno en las principales instituciones que promueven el comercio. Esto implica compartir estrategias, servicios, redes y herramientas de gestión. Debido al elevado costo de este servicio, la cooperación debe ser eficiente y eficaz.

La presente guía considera a los RCE como representantes oficiales de su país de origen en un segundo país. Existe una gran variedad entre las normativas y relaciones jerárquicas de estos representantes. Algunos, probablemente la mayoría, son designados por los gobiernos de sus respectivos países como agregados a embajadas o consulados en un país extranjero. Otros son nombrados por organismos industriales, como las cámaras de comercio, o por administraciones provinciales o estatales. La mayoría se establecen en los países donde están acreditados (país del puesto de destino), pero no siempre es así. Los hay que están acreditados para ejercer en varios países, y otros son representantes diplomáticos. Algunos carecen de acreditación, y otros operan de manera itinerante.

Para este mismo cargo se utilizan distintos títulos, a saber: asesor comercial, comisario de comercio, agregado comercial, asesor económico, agregado económico o director de la oficina de promoción del comercio. No obstante, en la presente guía se utiliza la denominación “representante comercial en el exterior” o RCE, que abarca todos estos cargos.

AMPLIA GAMA DE REPRESENTACIÓN

El personal que desempeña la representación comercial en el exterior pertenece a diferentes categorías, a saber:

- Diplomáticos de carrera y personal de la embajada (incluido el embajador);
- Representantes comerciales especializados, agregados a asociaciones empresariales u organismos públicos;
- Personal contratado en embajadas y oficinas comerciales;
- Especialistas en comercio expatriados que trabajan para una IAC;
- Especialistas en comercio expatriados que trabajan en representación de un ministerio, una IAC, una cámara de comercio, una asociación de comercio, etc.;
- Gerentes, entre otros –incluidos contratistas– que trabajan en oficinas de comercio extranjeras;
- Supervisores de redes de representación comercial en el exterior que trabajan en la capital.

Las responsabilidades comprenden desde la promoción de las exportaciones y la inversión extranjera directa, hasta la realización de compras para el país de origen. A medida que las empresas expanden su comercio, llega un momento en que han de plantearse invertir para seguir creciendo, y buscan los servicios de un RCE. Algunos de estos representantes tienen responsabilidades consulares adicionales. A veces

la promoción del turismo hacia el país de origen (exportación de servicios) recae en una entidad distinta, pero en muchos casos es responsabilidad del RCE. Algunas funciones especializadas, como inversiones y compras, requieren una serie de contactos en el país del puesto de destino así como en el país de origen. Es una actividad distinta de la típica promoción comercial.

Ante tal variedad de estructuras organizacionales y roles, una guía como esta no puede pormenorizar todas las distintas modalidades que existen. No obstante, todas tienen algo en común, por ejemplo, la gestión de una exposición comercial, que convierte el presente manual en una herramienta útil para todos los RCE, cualquiera que sea la organización a la que pertenecen.

PARTE DE UNA RED MÁS AMPLIA

Los RCE no pueden trabajar aislados. Estos forman parte de una amplia red de apoyo al comercio y deben de colaborar estrechamente con las IAC pertenecientes a dicha red, la cual está integrada principalmente por la OPC, las cámaras de comercio y las asociaciones comerciales sectoriales del país en cuestión. Los representantes comerciales tratan con numerosas organizaciones y contactos en el transcurso de una jornada normal.

En ausencia de integración y de una comunicación fluida con las IAC, los RCE se encuentran incapaces de evaluar la seriedad y capacidad de exportación real de las empresas del país de origen que solicitan sus servicios. Esto supone el riesgo de invertir valiosos recursos y no conseguir nada a cambio. Las IAC son las más idóneas para averiguar si las empresas están preparadas para exportar. Asimismo, se puede ahorrar tiempo valioso si el RCE dispone de información previamente recopilada por la IAC, como de inteligencia comercial obtenida en el país de origen a través de investigación.

Una IAC sirve de nexo vital de las empresas del país de origen de muchas otras maneras, por ejemplo, organizando grupos para misiones comerciales o llevando a varias empresas para crear un pabellón nacional en una feria comercial internacional. La IAC está más cerca de las empresas del país y en mejor situación para averiguar qué mercados pueden interesarles. Un RCE depende generalmente de la IAC para desempeñar esta función.

En el comercio internacional intervienen muchos otros agentes, y el RCE deberá relacionarse con todos. Esta categoría incluye a los aliados, que pueden ser:

- Organismos de promoción de las exportaciones, como los financiados por los gobiernos centrales o provinciales o por asociaciones sectoriales;
- Instituciones financieras, como bancos, compañías de seguros y corredores;
- Asociaciones empresariales y cámaras de comercio;
- Organismos públicos afines al comercio, como aduanas, cuarentena, sanidad, desarrollo industrial, turismo, manufactura, educación, finanzas, agricultura y comunicaciones;
- Medios de comunicación – de ámbito general y especializados en comercio;
- Empresas de transportes – marítimo, aéreo, por carretera y por ferrocarril;
- Consultores de comercio y capacitadores;
- Productores de directorios de comercio;
- Organizadores de ferias comerciales y promotores de eventos;
- Organismos educativos que imparten formación a exportadores y comerciantes;
- Otros proveedores, como diseñadores y contratistas de construcción para las exposiciones comerciales.

Todos ellos existen en el país de origen y también en el país del puesto de destino. El RCE debe trabajar con ellos, como aliados, para obtener los mejores resultados posibles y trabajar eficientemente.

RETOS COMUNES

Los RCE dependen de una red de apoyo en el país de origen. Las relaciones entre los RCE y las IAC son fundamentales para cosechar logros. Las sesiones de formación organizadas por el ITC para representantes comerciales en el exterior revelan las siguientes carencias, que suelen ser comunes a numerosos países:

- Los representantes comerciales trabajan sin un mandato claro;
- No se definen, ni conocen las metas y resultados previstos;
- Se desconocen las prioridades en lo que respecta a los usuarios finales, los productos y servicios para exportar, y los servicios que hay que prestar a los exportadores;
- La supervisión desde la sede central es mínima (excepto en asuntos administrativos);
- Conocimiento muy limitado de las buenas prácticas en otros países;
- Escaso o nulo entrenamiento provisto al personal joven.

OBJETIVOS DE ALTO NIVEL

No está de más insistir en la importancia del éxito del comercio para un país y su población. En la mayoría de países en desarrollo, el crecimiento económico está estrechamente ligado al aumento de las exportaciones; ya que crea empleo y eleva los niveles de vida. Asimismo, los exportadores son expuestos a la competencia internacional, lo que contribuye a impulsar la innovación interna y las mejoras.

Normalmente, el crecimiento estimula el aumento de las importaciones, que tendrá que financiarse con las divisas procedentes de las exportaciones y la inversión offshore. Sin una expansión dinámica de las exportaciones, el crecimiento de la economía del país será débil.

Los objetivos de alto nivel de los RCE se centran en el aumento y la diversificación de las exportaciones y el aumento de la inversión extranjera directa (en el país de origen). Cabe incluir también la creación de empleo, la expansión de exportaciones de bienes y servicios con tecnología más sofisticada, y una mayor estabilidad económica y política.

La descripción del cargo puede ser más abstracta, algo así como “representa los intereses comerciales del país” o “promueve y facilita el desarrollo de las exportaciones”.

Como se mencionó anteriormente, la promoción del turismo hacia el país de origen a veces forma parte del mandato, lo que viene a reconocer que el turismo entrante equivale a exportar un servicio. En este caso, los compradores se desplazan hasta el país de origen para comprar servicios.

RELACIONES JERÁRQUICAS DIVERSAS

La representación comercial en el exterior es una actividad que desarrollan organizaciones y tipos de personas diferentes. Un país puede tener redes de representación comercial en el exterior que operan simultáneamente en una misma ciudad. En consecuencia, los RCE están sujetos a relaciones jerárquicas diversas.

El cuadro 1 muestra los diversos organismos que podrían supervisar la actividad de los RCE, para el caso de los promotores comerciales de primera línea. Los diplomáticos que desempeñan funciones comerciales suelen estar bajo la supervisión del ministerio de asuntos exteriores, mientras que los agentes comerciales pueden estar sujetos a la supervisión técnica de otros ministerios afines al comercio o la industria. En la mayoría de los casos, la relación jerárquica conduce directamente hasta el embajador, lo que significa que el representante comercial en el exterior tiene dos superiores.

Cuadro 1: Relaciones jerárquicas de la representación comercial en el exterior

Ejemplos	D	T	O	R	Supervisión
Argelia	X				Ministerio de Asuntos Exteriores (D)
Australia	X	X	X	X	Ministerio de Asuntos Exteriores (D), Austrade (T, O), administraciones locales (R)
Benin	X	X			Ministerio de Asuntos Exteriores (D) y Ministerio de Comercio (T)
Colombia	X		X		Ministerio de Asuntos Exteriores (D), Proexport (O)
Egipto	X		X		Ministerio de Asuntos Exteriores (D) y Ministerio de Industria y Comercio (ECS) (O)
Guatemala	X		X		Ministerio de Asuntos Exteriores (D) y PACIT (O)
Indonesia	X	X	X		Ministerio de Asuntos Exteriores (D) y DG-desarrollo de las exportaciones (O)
México	X	X	X	X	Secretaría de Asuntos Exteriores (D y T), ProMéxico (O)
Uruguay	X				Ministerio de Asuntos Exteriores

Fuente: Strengthening Foreign Trade Representation: Methodology. Documento inédito, ITC, noviembre de 2011.

D = Diplomáticos agregados a embajadas y consulados.

T = Representantes comerciales en embajadas y consulados.

O = Oficinas comerciales en el exterior de las OPC y asociaciones sectoriales, por lo general con sedes independientes.

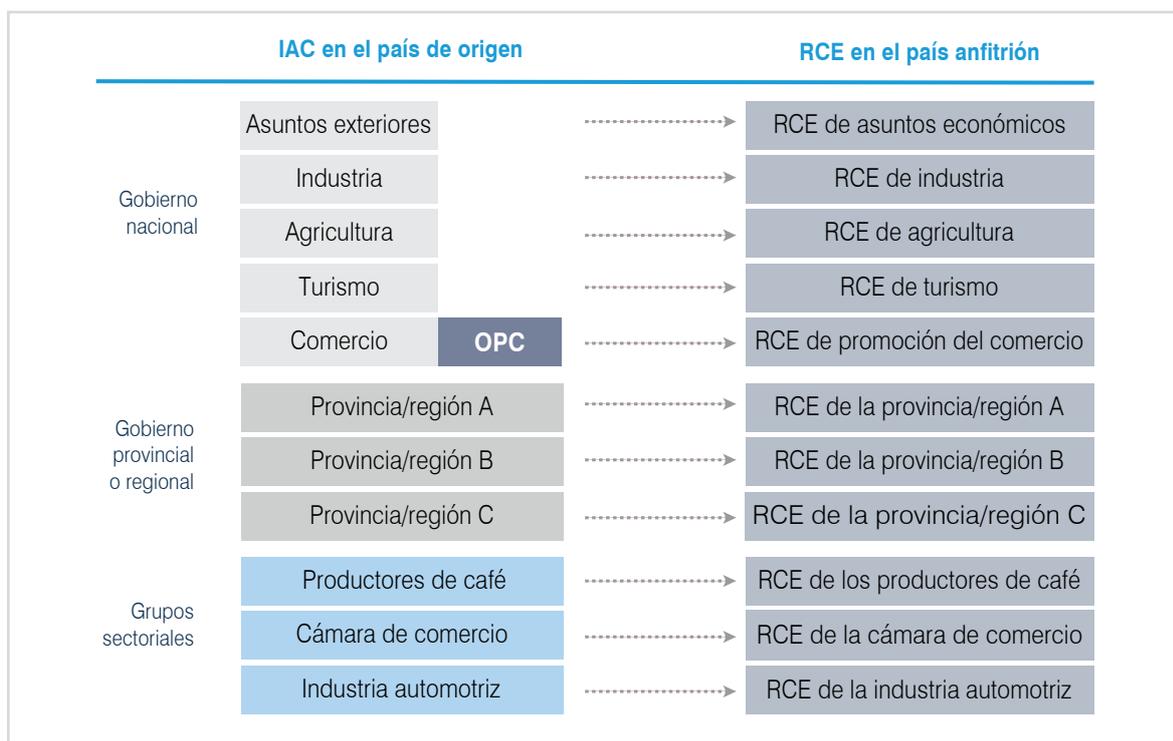
R = Representantes en el exterior de regiones o ciudades de sus países de origen, por lo general con sedes independientes.

Las oficinas comerciales en el exterior suelen estar bajo la supervisión del Ministerio de Comercio o la OPC nacional. A veces están dirigidas por organismos industriales, como las cámaras de comercio. Los RCE de regiones, provincias, estados o ciudades del país de origen suelen rendir cuentas a sus sedes respectivas en el país de origen.

Existen numerosos tipos de RCE. Algunos trabajan de forma paralela en una misma ciudad – a veces en armonía y otras no. La figura 3 ilustra los tipos de RCE y las diferentes relaciones jerárquicas que mantienen, de las que existen numerosas variantes. Por ejemplo, todos los especialistas gubernamentales, como los RCE de agricultura, podrían tener que rendir cuentas a la OPC. Podría haber también un RCE especialista en inversión que dependa del Departamento de Tesorería. Muchos grupos sectoriales tienen sus propios representantes.

Las IAC pueden ser de distintos tipos. Esta particularidad tiene la ventaja de que pueden prestar especial atención a determinados sectores o regiones, pero también tiene desventajas, como la fragmentación, la competencia y la falta de uniformidad de los mensajes que llegan al mercado de destino. Los RCE que representan a múltiples IAC pueden maximizar su cooperación si trabajan en el mismo edificio.

Figura 3: Posibles relaciones jerárquicas de los RCE



Las numerosas relaciones jerárquicas posibles reflejan la variedad de RCE.

Nota: El cuadro no es exhaustivo; existen numerosas variaciones y combinaciones posibles.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las diferentes estructuras que forman las redes de RCE tienen sus fortalezas y debilidades, como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2: Redes de RCE: fortalezas y debilidades

Estructura del RCE	Fortalezas	Debilidades
(D) Diplomáticos agregados a embajadas y consulados	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estrechos lazos entre las políticas comerciales y las actividades de promoción ■ Estrecha coordinación con las metas nacionales (con la creación de marcas, por ejemplo) ■ Más fácil acceso al gobierno y otras instituciones, gracias a su estatus diplomático ■ Relaciones jerárquicas claras (normalmente con el embajador) ■ Suelen tener cobertura diplomática 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suelen estar ubicadas lejos de la zona comercial ■ Conflicto de prioridades entre la promoción del comercio y otros compromisos ■ Falta de relación directa con el mundo de los negocios ■ Falta de relación directa con las IAC u OPC ■ Los funcionarios no suelen ser elegidos por sus conocimientos comerciales, sino por otras características

Estructura del RCE	Fortalezas	Debilidades
(T) Representantes comerciales en embajadas y consulados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrechos lazos entre las políticas comerciales y las actividades de promoción ▪ Estrecha coordinación con las metas nacionales (con la creación de marcas, por ejemplo) ▪ Más fácil acceso al gobierno y otras instituciones, gracias al estatus diplomático ▪ Los funcionarios son seleccionados por sus conocimientos de comercio ▪ Relación estrecha con la OPC y IAC ▪ Cobertura diplomática 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difícil de saber cuál es la relación jerárquica (embajador o IAC) y suele haber superposiciones ▪ Suelen estar ubicados lejos de la zona comercial ▪ Puede haber conflicto de prioridades entre la promoción del comercio y otras funciones de la embajada
(O) Oficinas comerciales en el exterior: suelen rendir cuentas al ministerio de comercio o las OPC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situadas en zonas comerciales ▪ Conexión estrecha con las prioridades nacionales (como la creación de marcas) ▪ El personal tiene experiencia comercial ▪ Relaciones estrechas con la IAC del país de origen ▪ Totalmente centradas en temas comerciales ▪ A veces tienen cobertura diplomática 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difícil de saber cuál es la relación jerárquica (embajador o IAC) y suele haber superposiciones ▪ Conflicto de prioridades entre la promoción del comercio y otras funciones de la embajada ▪ Dificultad para organizar eventos, como misiones comerciales encabezadas por ministros
(O) Oficinas comerciales en el exterior de asociaciones sectoriales; suelen tener sedes independientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suelen estar situadas en zonas comerciales ▪ El personal tiene experiencia comercial ▪ Relación estrecha con la industria del país anfitrión ▪ Totalmente centradas en temas comerciales ▪ Pueden estrechar lazos con otras organizaciones sectoriales equivalentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lejos de las cuestiones de las políticas comerciales ▪ Falta de cohesión con las prioridades del gobierno nacional (como la creación de marcas) ▪ Sin conexión directa con la OPC, solo con su propia IAC ▪ Puede adoptar un enfoque sectorial muy estrecho e ignorar otros sectores ▪ Puede ir en contra de las prioridades de otras organizaciones ▪ No les resulta especialmente fácil acceder al gobierno ▪ Pueden subvencionar actividades de modo diferente a otras organizaciones
(R) Representantes en el exterior de regiones o ciudades del país de origen A veces los países aúnan recursos para crear una oficina de promoción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suelen estar en zonas comerciales ▪ Pueden prestar buenos servicios a su reducido grupo de clientes, e ignorar a todos los demás ▪ Relaciones jerárquicas claras con la organización en el país de origen ▪ Son buenos para promover la inversión en su región debido a sus estrechos vínculos regionales y sistemas de apoyo en el país de origen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No suelen ser leales a las prioridades nacionales – enfoque estrecho ▪ Pueden competir con otros RCE en la misma zona ▪ Los exportadores pueden elegir entre diferentes RCE y sus servicios, e incrementar el trabajo total ▪ Puede haber duplicación de esfuerzos ▪ Pueden crear confusión en el gobierno anfitrión y las organizaciones empresariales respecto a las funciones de los RCE ▪ Pueden distorsionar las prioridades nacionales (promoción de su región a expensas de otras regiones) ▪ No tienen cobertura diplomática, podría ser difícil obtener permisos de trabajo ▪ Pueden necesitar ayuda de la embajada para concertar reuniones de alto nivel para personalidades públicas que visitan el país ▪ No mantienen relaciones directas con la OPC

TENDENCIAS RECIENTES

Las siguientes tendencias están en alza, especialmente en el mundo desarrollado:

- Los trabajos de consultoría, por ejemplo, en Finlandia y Suecia;
- Cobrar por los servicios prestados, como en Francia;
- Suscribir contratos formales entre la IAC, el RCE y la empresa, como en Colombia;
- Esfuerzos para medir el impacto de las intervenciones del RCE sobre las exportaciones;
- Establecer indicadores y metas formales de desempeño;
- Análisis de costos-beneficios;
- Contratación de más personal local y menos del país de origen.

Véase un análisis de numerosas organizaciones de promoción del comercio y su impacto sobre las exportaciones en el Documento de investigación sobre políticas nº 5125 del Banco Mundial. La conclusión general es que a medida que las OPC se focalizan mejor y disponen de más recursos, su éxito en el fomento de las exportaciones es mayor.

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/4315/WPS5125.pdf?sequence=1>

APRENDER DE OTROS

Se puede aprender de la experiencia de otras redes de RCE examinando sus sitios web para ver cómo funcionan, cómo establecen sus prioridades y si cobran por sus servicios. Algunos sitios web son de libre acceso, mientras que otros solo pueden visitarlos empresas domiciliadas en el país. El ITC ha estudiado el enfoque que adoptan los diferentes países, incluidas las políticas de cobro de las distintas redes de RCE.

Otra manera de aprender de otros es contactar con otros representantes comerciales que operen en la misma ciudad o país o en otros países. Todos los RCE se enfrentan a problemas similares, cualquiera que sea su país de origen, y suelen estar dispuestos a compartir experiencias con un colega. Casi nunca suelen competir por el mismo contrato. La información que comparte un representante comercial es probablemente más importante que las zonas donde compiten. Para facilitar este tipo de trabajo en red, el ITC organiza talleres y foros para el intercambio de buenas prácticas entre profesionales del ramo. En la mayoría de las grandes ciudades comerciales existirá una red de RCE que se reúnen regularmente para intercambiar experiencias y comer juntos. Este puede ser un valioso medio para desarrollar redes. Algunas experiencias exitosas son las asociaciones de RCE creadas en ciudades como Miami (INTRADE), Buenos Aires (ACACE) y Madrid (ACELA).

OFICINAS COMERCIALES EN EL EXTERIOR – UNA MISIÓN CLARA

La opinión general es que las oficinas comerciales en el exterior suelen obtener mejores resultados que otras formas de representación comercial en el exterior. Las principales razones para ello se recogen en el cuadro 2. Las oficinas comerciales en el exterior tienen una misión clara: la de promover las exportaciones y, quizás, la inversión. Las responsabilidades están bien definidas y suelen tener su base en un centro comercial, atendido por personas con experiencia en la materia. Otras estructuras de RCE tienen múltiples objetivos además del comercio, tienen menos relación directa con el mundo comercial y a veces no disponen de personal con experiencia en comercio; en cuyo caso hay que buscar un servicio especializado.

¿ESTÁN LAS REDES DE RCE DEBIDAMENTE SUPERVISADAS?

Cuando una red de RCE informa directamente a una organización especializada como la IAC, es posible tener normativas más claras, establecer prioridades bien definidas y pedir cuentas a los RCE por su actuación. Cuando las relaciones jerárquicas son confusas o hay que reportar a varios superiores, es más difícil fijar prioridades claras y, por consiguiente, medir los resultados pertinentes. Esta situación demuestra la necesidad de modelos operacionales para los especialistas comerciales que rindan cuentas directamente a la IAC.

EL DÍA A DÍA

Las tareas que suelen conformar una jornada típica pueden incluir las siguientes actividades.

Política comercial

- Servir de enlace con el gobierno de país del puesto de destino para cuestiones de política comercial;
- Buscar oportunidades que surjan de los cambios en las políticas;
- Investigar e informar sobre obstáculos al comercio;
- Representar al país en reuniones de alto nivel con la industria o el gobierno;
- Actuar como observador oficial en reuniones de alto nivel, en las que el país de origen podría no ser miembro del grupo;
- Estrechar relaciones con los distintos ministerios relacionados con el comercio.

Representante en la embajada

- Preparar informes económicos sobre el país del puesto de destino;
- Proporcionar asesoramiento económico y comercial al embajador;
- Aportar información comercial a otros organismos públicos del país de origen en áreas como tecnología, educación y turismo;
- Organizar eventos para otros organismos públicos, que estén relacionados con comercio o industria;
- Representar al país en las fiestas nacionales o celebraciones.

Representante en una IAC

- Facilitar información comercial;
- Asesorar a la IAC sobre estrategias comerciales;
- Presentar la estrategia de la IAC en el país del puesto de destino;
- Proveer de historias positivas y estudios de caso para la IAC;
- Aportar sugerencias a los sistemas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) o las listas de clientes nacionales;
- Participar como orador en eventos de la IAC en el país de origen;
- Contribuir a los planes nacionales de exportación.

Facilitador de los exportadores

- Responder a las consultas comerciales del país de origen;
- Responder a las consultas de posibles importadores;
- Detectar nuevas oportunidades para los exportadores;
- Realizar investigaciones de mercado para los exportadores;
- Organizar programas de visitas de negocios para los exportadores;
- Organizar misiones comerciales;
- Organizar la participación en ferias comerciales;
- Organizar visitas de compradores al país de origen;
- Organizar seminarios y reuniones de negocios para los exportadores;
- Organizar seminarios para los importadores y posibles inversores;
- Organizar programas de visitas en materia de negocio para personalidades (por ejemplo, presidentes o autoridades provinciales);
- Buscar posibles asociados locales para los exportadores;
- Presentar a los exportadores las personalidades locales, incluidas las autoridades.

Representante de relaciones públicas

- Tratar con los medios de comunicación;
- Promover una imagen positiva del país de origen;
- Desempeñar un papel de representación en reuniones e intervenciones en público;
- Organizar programas para que periodistas especializados visiten el país de origen;
- Ejercer como miembro de un consejo o una cámara de comercio;
- Participar en actividades para los RCE locales originarios de distintos países;
- Organizar actividades con representantes locales de empresas con sede en el país de origen.

Director de oficina

- Gestionar bienes inmuebles, personal, recursos y sistemas de información;
- Administrar las finanzas y controlar el presupuesto;
- Elaborar informes mensuales y sobre las diferentes actividades que realiza la oficina;
- Coordinar capacitaciones para el personal.

Promotor de inversiones

- Buscar posibles inversores;
- Organizar visitas al país de origen para posibles inversores;
- Organizar eventos para promover el país de origen entre inversores.

Promotor del turismo

- Organizar campañas publicitarias y de promoción del turismo;
- Organizar la participación en ferias y exposiciones de viajes;
- Prestar asistencia a las misiones comerciales en materia de turismo;
- Investigar sobre temas de la marca país y percepciones.

Compras

- Un RCE puede participar también en los procesos de compras oficiales del país de origen, especialmente en el caso de grandes concursos públicos.

Actividades en países terceros

- Un RCE acreditado en varios países verá multiplicarse muchas de las tareas mencionadas.

FUNCIONES INTERSECTORIALES

Todas estas actividades diarias apoyan, en última instancia, objetivos de alto nivel. Por ejemplo, informar sobre obstáculos al comercio es una forma de ponerlo en la agenda de negociaciones comerciales. Estas negociaciones, a su vez, intentarán reducir estos obstáculos e impulsar el comercio y, con ello, las exportaciones del país de origen. Asimismo, elaborar estudios de caso exitosos para la IAC es una forma de estimular a otras empresas a que intenten exportar al mercado del puesto de destino, lo que equivale a incrementar y diversificar las exportaciones.

Además de gestionar todas estas difíciles tareas, un RCE ha de trabajar con todos los sectores de la industria, averiguar todo lo necesario sobre cada exportador para proporcionar algún valor añadido y que finalice en negociaciones comerciales.

Esto significa ser capaz de reunirse con personas de diferentes rangos, desde un ministro de comercio hasta una PYME. Significa asimismo ser capaz de satisfacer las exigencias de numerosos superiores, como pueden ser la IAC, el embajador, los exportadores, los importadores y otras personalidades que estén de visita en el país.

Un RCE está constantemente expuesto, por lo tanto ha de mantener en todo momento una integridad absoluta, y jamás compartir secretos comerciales. El representante comercial debe ser consciente de que tiene que forjarse una reputación de credibilidad y conducta intachable, y protegerla. Es una carrera desafiante pero muy enriquecedora.

Recuadro 1: ¿Qué necesitan los representantes comerciales en el exterior de las instituciones de apoyo al comercio?

- Un comunicado claro que especifique lo que se espera de él, incluida una lista de prioridades y principales indicadores de rendimiento.
- Relaciones jerárquicas claras, de manera que el RCE no tenga varios superiores.
- Un programa anual que informe con una antelación mínima de 12 meses sobre las principales exposiciones comerciales, y de cuatro meses, sobre las misiones comerciales. Además de contemplar tiempo suficiente para otros eventos.
- Una asignación presupuestaria suficiente para alcanzar los principales indicadores de desempeño.
- Apoyo y reconocimiento de las necesidades del RCE y de su familia.
- Un sitio web centralizado al que tenga acceso el RCE para publicar noticias, boletines y demás información.
- Información detallada y actualizada sobre los exportadores nacionales, ya sea de un directorio de exportadores, una base de datos o un sistema integral de gestión de las relaciones con los clientes, que sirva de enlace entre la IAC y sus usuarios.
- Apoyo en la organización de diferentes eventos al interior y en el exterior: misiones, exposiciones, otros eventos. Además de apoyo en la promoción del país del puesto de destino entre exportadores cualificados y cuidadosamente seleccionados.
- Un compendio de normativas bien definidas sobre cuestiones como la aceptación de regalos, el nivel de apoyo que debe prestar el RCE a los exportadores y una lista de los servicios que el RCE no prestará a los exportadores, como organizar viajes.
- Programas de formación para el RCE y su personal.
- Reducir al mínimo las exigencias de informes y simplificar procedimientos.
- Un contrato de trabajo claro, que establezca todas las condiciones: salario, bonificaciones, ajustes por inflación o movimientos cambiarios, viaje de regreso, vacaciones, responsabilidades para rendir cuenta y disposiciones presupuestarias.
- Filtrar las consultas de empresas que no estén preparadas para exportar, proteger al RCE de dichas consultas y facilitar información clara a los exportadores sobre qué funciones pueden esperar del representante comercial y cuáles no.
- Un programa de entrega del cargo, e indicaciones sobre la presentación del nuevo representante comercial a los contactos importantes.

Recuadro 2: ¿Qué necesitan las instituciones de apoyo al comercio de los representantes comerciales en el exterior?

- Buena gobernanza y administración de las finanzas, del personal y de los recursos en el puesto de destino;
- Publicar las prioridades que permitan alcanzar los principales indicadores del rendimiento acordados;
- Insumos precisos que reflejen el atractivo del mercado para diferentes productos y servicios;
- Entre tres y seis historias verdaderas de éxito al año;
- Cooperación cuando la IAC deba realizar tareas imprevistas;
- Remitir los informes a tiempo;
- Apoyo en actividades de importancia política, que puedan tener escasos resultados;
- Actualización de los materiales publicados en la web sobre el puesto de destino, que sean relevantes y de interés;
- Mantener informada a la IAC sobre cualquier crisis o éxito;
- Velar por la seguridad de los sistemas y del personal;
- Mantener una comunicación fluida con los medios y abstenerse de hacer comentarios sobre temas políticos sin consentimiento previo;
- Mantener informada a la IAC sobre cualquier problema en las relaciones comerciales, obstáculos y restricciones a las importaciones, y cualquier cambio al respecto;
- Avisar con adecuada anticipación sobre misiones comerciales previsibles o ruedas de negocios a realizarse en el mercado del país de origen;
- Mantener buenas relaciones con el resto del personal de la embajada, aliados y otros departamentos gubernamentales.



CAPÍTULO 2

DE LA VISIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	26
ESTRATEGIA NACIONAL DE EXPORTACIÓN	27
SELECCIÓN DE INDUSTRIAS PRIORITARIAS PARA EL COMERCIO NACIONAL	32
ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES ENTRE MERCADOS	33
ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES ENTRE PRODUCTOS Y SERVICIOS	35
PRIORIDADES ENTRE CLIENTES	36
ESTRATEGIAS PARA FUTUROS EXPORTADORES	38
ESTRATEGIA PARA EL MERCADO DE TURISMO	40
ESTRATEGIA PARA LA PROMOCIÓN DE INVERSIONES	40
DE LA ESTRATEGIA A LA ACCIÓN	41
ACCESO AL MERCADO	42

DE LA VISIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

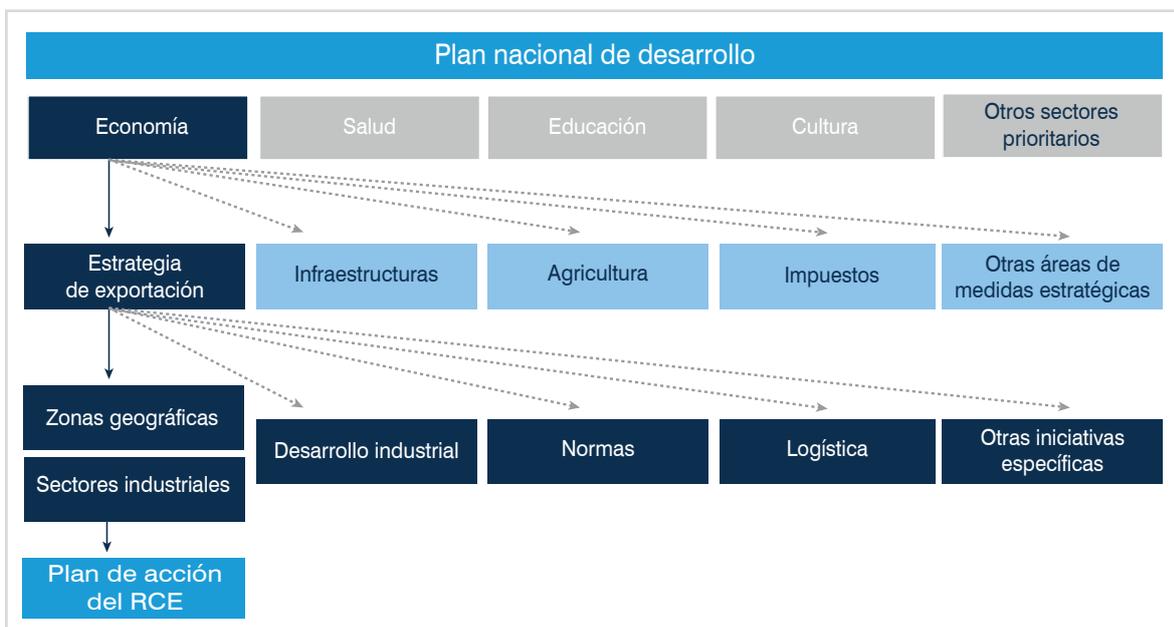
Una estrategia nacional para el desarrollo del comercio es un plan que encaja en otro mayor, que abarca el plan nacional para el desarrollo económico y social del país. La elaboración de este plan mayor suele recaer en una dependencia administrativa de alto nivel responsable de la política económica, como la Tesorería nacional. El componente de estrategia comercial puede abordar el tema de las importaciones y las exportaciones, y el objetivo final suele ser elevar el nivel de riqueza de la población del país. La riqueza, en este contexto, se mide normalmente en términos financieros, pero puede incluir también medidas sociales, como corregir las desigualdades en materia de ingresos y crear capital social. Puede comprender asimismo otras medidas, como la diversificación de la base de las exportaciones, para que estas no dependan de uno o dos productos básicos. Los dos niveles superiores de la figura 4 ilustran cómo una estrategia de exportación no es más que un componente de un plan nacional de desarrollo más amplio.

En el marco de una estrategia de exportación hay elementos de interés para la OPC y la IAC que solo afectan al RCE de una manera superficial o nada en absoluto. Por ejemplo, el RCE apenas participa en las campañas que se organizan para introducir normas de calidad en el mercado del país de origen.

El diagrama que aparece a continuación ilustra cómo un plan de acción para el puesto de destino del RCE debe ser resultado de un proceso que consta de diferentes fases y que se inicia en el plan nacional de desarrollo. Habitualmente, la OPC es la encargada de traducir los objetivos de la estrategia nacional de exportación en actividades enfocadas hacia países y/o sectores industriales. Este establecimiento de prioridades determina qué es lo más importante para el puesto de destino de un RCE en particular. Las prioridades pueden no ser sectoriales: pueden incluir elementos como la creación de una marca nacional, inversiones, la diversificación de las exportaciones, etcétera. Una vez que conozca estas prioridades, el RCE elaborará un plan de acción para conseguir los resultados adecuados, en colaboración con la OPC.

En el nivel inferior de la figura 4 vemos los elementos de la estrategia de exportación que interesan a la IAC, pero que solo afectan parcialmente al RCE. Por ejemplo, un representante comercial no suele participar en campañas para promover la adopción de normas de calidad en el mercado del país de origen.

Figura 4: Del plan nacional de desarrollo al plan de acción del RCE



La presente guía trata sobre las exportaciones como componente del plan económico, no las importaciones. Las exportaciones suelen ser el tema principal en el que intervienen el RCE y la IAC. Este capítulo trata sobre cómo establece sus prioridades un representante comercial. Los principales factores para establecer prioridades son las metas y objetivos ya decididos a un nivel superior, en el mejor de los casos, en un plan nacional de desarrollo.

La figura 4 ilustra cómo segmentar clientes para elaborar una estrategia de exportación manejable. Conviene seleccionar a los clientes por los sectores industriales a que pertenecen, por ejemplo, agricultura o servicios, y a continuación por mercados geográficos, como América del Norte o el Oriente Medio. Habrá que decidir sobre las prioridades, y de estas coordenadas surgirán el plan de acción y las actividades del RCE que tenga su base de operaciones en una de estas regiones.

Existen muchas maneras de segmentar y establecer prioridades, pero ninguna está exenta de dificultades.

ESTRATEGIA NACIONAL DE EXPORTACIÓN

Una estrategia nacional de exportación debe comenzar por fijar metas de alto nivel, extraídas del plan nacional de desarrollo. Estas metas incluyen objetivos como:

- Incrementar el valor total de las exportaciones;
- Diversificar las exportaciones y los mercados;
- Erradicar la pobreza en una región determinada;
- Aumentar el número de exportadores;
- Incrementar el componente de valor añadido de las exportaciones mediante un incremento del procesamiento de productos en el país;
- Incrementar las exportaciones de determinados sectores industriales, por ejemplo, empresas de alta tecnología;
- Mejorar la calidad de las exportaciones;
- Mejorar las infraestructuras para facilitar la exportación, por ejemplo, el transporte, las instalaciones portuarias y el almacenamiento refrigerado;
- Mejorar la eficiencia en la exportación;
- Instruir a los exportadores;
- Potenciar la creación de empleo;
- Adquirir tecnología o nuevos conocimientos;
- Elevar el nivel de vida de un grupo desfavorecido;
- Mejorar la comercialización.

Estas metas de alto nivel no están aisladas, sino interconectadas a otros elementos de la estrategia nacional de desarrollo. Una estrategia nacional de educación podría coincidir con programas de estandarización o de formación de exportadores encaminados a mejorar la calidad de las exportaciones. Los objetivos de desarrollo industrial podrían compaginarse con el deseo del gobierno de expandir un sector en particular, en parte, mediante un aumento de las exportaciones. Generalmente también existirán vínculos que unen los planes de desarrollo de infraestructura doméstica con la mejora de la logística para exportar.

Para que una estrategia de exportación tenga éxito debe existir amplio consenso y apoyo. Rara vez encontramos este tipo de consenso, y no es fácil garantizar un apoyo universal. En consecuencia, las OPC y las IAC a menudo se ven obligadas a implementar una estrategia nacional de exportación con escaso apoyo de otros organismos públicos. A veces tienen incluso que competir con dichos organismos u otros niveles de gobierno, como los gobiernos estatales o provinciales.

El ITC ofrece una serie de herramientas y asesoramiento para la elaboración de estrategias nacionales de exportación, véase: <http://www.intracen.org/trade-support/national-export-strategy-design/overview/>.

Recuadro 3: ¿Qué ocurre cuando no existe un plan nacional de desarrollo?

Algunos países disponen de organismos de planificación que elaboran el plan nacional de desarrollo. Cuando no existe un plan nacional de desarrollo, una OPC o IAC puede actuar a partir de su misión. Sus planes deberían contemplar las mismas metas de alto nivel que cabe esperar de un plan nacional de desarrollo, pero su enfoque será más comercial que social. Por ejemplo, una OPC o una IAC se encargará de promover las exportaciones desde el país y, quizás, fijarse otros objetivos relacionados, como la diversificación de las exportaciones y la creación de empleo.

Si es este el caso, la estrategia de exportación partirá de este punto, y su misión se convertirá en su meta de alto nivel. El desempeño de toda la organización, incluido el RCE, se medirá entonces con respecto a dichas metas que provienen de su misión.

A nivel nacional, resulta más fácil conseguir consenso en torno a amplios objetivos, como “incrementar el valor de las exportaciones”, pero no lo es tanto cuando se trata de objetivos más específicos, como “incrementar las exportaciones de motores eléctricos”. En este sentido, a veces se esboza la estrategia nacional de exportación en términos muy generales, y luego una OPC o IAC se encarga de completar todos los pormenores del plan. Es difícil transformar amplios objetivos en metas tangibles y presentar resultados respecto a dichas metas.

La elaboración de estrategias nacionales de exportación forma parte de las funciones de las OPC e IAC. Si bien la presente guía es para los RCE, puede resultarles útil conocer las distintas metodologías en la medida que eventualmente, repercutirán en sus planes de acción.

CREACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN

En esta sección trazaremos un ejemplo hipotético, que será analizado a través de los distintos procesos que resultarán en el plan de acción del RCE. Partiendo de un objetivo de alto nivel como “reducir la pobreza en la provincia pakistani de Lalbur”, y de la evidencia de que un aumento de las exportaciones desde esta región contribuirá a reducir la pobreza, la OPC deberá:

- Conocer la actividad industrial o económica de la región;
- Determinar qué sectores tienen potencial para exportar;
- Elaborar estrategias adecuadas para fomentar las exportaciones.

Cada una de estas metas exige un esfuerzo considerable. Por ejemplo, para determinar qué sectores tienen potencial para exportar, la OPC debe:

- Determinar los que ya exportan y averiguar por qué son competitivos y exitosos;
- Determinar los posibles exportadores y averiguar por qué no exportan;
- Averiguar qué medidas son necesarias para eliminar obstáculos e impulsar la exportación.

A continuación, la OPC podría, por ejemplo, identificar que hay exportadores exitosos de arroz orgánico cultivado sin pesticidas y que podría incrementarse drásticamente. De manera de que éste se podría convertir en el principal grupo destinatario, y se elaboraría una estrategia de exportación específica para el sector.

ANÁLISIS SWOT: MANTENIENDO UNA PERSPECTIVA INDUSTRIAL

Para determinar los grupos destinatarios y elaborar una estrategia es aconsejable realizar un análisis SWOT (fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas) del sector. Pero es fácil que surja confusión sobre a quién corresponden las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, y obtener una imagen poco clara al final. ¿Se trata realmente de las fuerzas de la misma industria? ¿Es que son las oportunidades de la OPC? ¿Es acaso de la asociación sectorial? ¿O será de todo el país? Para evitar confusión, lo mejor es probablemente realizar un análisis SWOT desde la perspectiva de los integrantes del sector.

En el mejor de los casos, un análisis SWOT ayudará a detectar las combinaciones en las que existen fuerzas y oportunidades. A continuación habrá que preguntarse: “¿Qué hacemos ahora?” El análisis SWOT no es un fin en sí mismo, sino que ayuda a detectar las medidas necesarias. No obstante, puede ser muy útil para formular una estrategia para el grupo destinatario. Véanse más detalles sobre el análisis SWOT en: <http://articles.bplans.com/business/how-to-perform-swot-analysis/116>

ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN: MÁS QUE COMERCIALIZACIÓN

Las estrategias de exportación son polifacéticas. Aparecerán requisitos como los siguientes:

- Conseguir financiación;
- Mejorar la calidad, estándares y la investigación;
- Mejorar la logística;
- Elevar el nivel de formación;
- Mejorar la gobernanza de la industria;
- Mejorar la comercialización – envasado, creación de marcas, búsqueda de mercados, acceso al mercado y promoción.

Importante es que una estrategia para el desarrollo de las exportaciones es mucho más que simple comercialización. Un RCE se involucra principalmente con las actividades de comercialización, pero si no adopta medidas respecto a otros elementos del plan, es muy probable que fracase.

En nuestro ejemplo, el siguiente paso para una OPC o IAC podría ser realizar una investigación secundaria para seleccionar los mejores mercados. El ITC ofrece varias bases de datos en línea, como Trade Map, Investment Map, Market Access Map, Trade Competitiveness Map y Standards Map, para facilitar este análisis. Véase: <http://legacy.intracen.org/marketanalysis/default.aspx>. Desde el 1 de enero de 2008, todos los usuarios de los países en desarrollo y menos adelantados tienen acceso gratuito a las herramientas de análisis de mercado del ITC. Si existe una red de RCE, lo más rápido y eficaz es probablemente pedir a los representantes comerciales que hagan un estudio rápido de su mercado para arroz orgánico cultivado sin pesticidas. Las estadísticas oficiales pueden indicar el camino a seguir, pero nada reemplaza la observación de campo y las conversaciones con importadores de un producto o servicio en particular. Una forma de realizar un estudio de mercado en poco tiempo es combinando dos parámetros básicos en una matriz de análisis de mercado:

- Atractivo del mercado;
- Competitividad de los proveedores del mercado interno.

El resultado podría ser similar al que presenta la figura 5, donde los mercados más atractivos aparecen en el ángulo superior derecho.

Para una OPC o IAC, la gran incógnita es “¿Qué mercado?”, una cuestión sobre la que se puede indagar exhaustivamente. En publicaciones especializadas encontramos numerosas metodologías complejas con técnicas de ponderación. No obstante, si aplicamos la técnica descrita en la figura 5 obtenemos una visión rápida, donde se elimina lo evidente y se enfocan los sectores con un potencial entre alto y moderado. Los RCE no deberían emprender estudios complicados para determinar esta información; el proceso debe ser rápido, observacional y cualitativo.

Figura 5: Cómo establecer prioridades entre sectores de productos



A la hora de examinar el “atractivo del mercado”, el RCE tendrá en cuenta probablemente los siguientes factores:

- Tamaño del mercado total;
- El volumen y la proporción de las importaciones;
- La tasa de crecimiento de las importaciones;
- Obstáculos a las importaciones y regulación;
- Competencia;
- Aspectos como calidad y envasado;
- Tendencias del mercado.

Cuando examine la “competitividad de los proveedores”, el RCE necesitará informes de los estudios realizados por la OPC y la IAC. Deberá saber:

- Todo lo relativo a las exportaciones actuales;
- Cómo se fijan los precios relativos;
- El tipo de oferta, por ejemplo, alto volumen precios bajos, o alta calidad precios altos;
- Tendencias en la producción.

Recuadro 4: Converse con las personas del mercado

El RCE debe conversar con las personas del mercado y con los posibles interesados en importar. Es la información más valiosa para cuestiones como tendencias y demanda. Los posibles importadores sintetizan todos los factores que conforman el “atractivo del mercado”.

Una vez que la OPC obtenga las respuestas de su red de RCE y las haya combinado en un diagrama, deberá hacer algunos ajustes. Un representante comercial difícilmente podrá tener una perspectiva mundial por sí solo. Las importaciones a un determinado país pueden parecerle grandes, pero desde la perspectiva de otro representante comercial, podrán ser pequeñas. La OPC debe hacer algún tipo de cálculo.

En esta fase, el sector destinatario (arroz sin pesticidas) se sumará a los sectores prioritarios de algunos representantes comerciales que, a continuación, se encargarán de elaborar programas adecuados que pueden incluir una misión comercial o un estudio especializado.

En el cuadro 3 se presenta un resumen de los pasos que hay que seguir en el proceso de elaboración de una estrategia.

Cuadro 3: Proceso de la estrategia de exportación

Proceso de la estrategia de exportación	Ejemplo
1. Fijar metas de alto nivel	Eliminar la pobreza en la provincia de Lalbur
2. Conocer los sectores interesados	Agricultura de subsistencia principalmente; algunos venden arroz
3. Determinar los grupos destinatarios	Arroz orgánico sin pesticidas
4. Elaborar estrategias de exportación para el grupo destinatario	Estrategia polifacética de desarrollo y exportación
5. Determinar qué significa esto para los programas del RCE	Si el puesto de destino del RCE es prioritario, se inicia un programa

Hemos trazado un ejemplo de un objetivo de alto nivel – erradicar la pobreza en una provincia – con un simple ejemplo de cómo el proceso puede transformarse en una serie de objetivos para un RCE. Otras metas de alto nivel deberían seguir el mismo procedimiento, aunque puede ser mucho más complejo.

Cada meta de alto nivel debe examinarse por separado. Pueden surgir conflictos si se intenta cumplir todas las metas fijadas al más alto nivel, y podría ser necesario revisar algunas o establecer nuevas prioridades.

Por ejemplo, la mejor manera de alcanzar una meta de alto nivel, como el aumento de las exportaciones totales, podría ser trabajar con los 10 exportadores principales, y ayudarles a incrementar sus exportaciones en un 10%. Su impacto podría ser mayor que si miles de pequeñas y medianas empresas (PYME) aumentan sus exportaciones en un porcentaje similar. No obstante, si otra de las metas de alto nivel es mejorar los resultados de las exportaciones de las PYME, ambas metas podrían estar en conflicto.

Recuadro 5: Simplifique los modelos de estrategia

Suele ser tentador recargar las estrategias para sectores, mercados o exportaciones. Los datos disponibles suelen ser abundantes, y surge la tentación de utilizar muchas variables en modelos cuasi matemáticos, otorgándoles ponderaciones teóricas.

Se debe considerar que la data siempre tiene un rezago con respecto al mundo real. Rara vez se mide una variable con una precisión mayor de $\pm 10\%$. Para cuando la estrategia esté lista, el mundo habrá evolucionado o el entorno se habrá transformado. Otro factor es que puede haber un cambio de gobierno y de prioridades.

Todas ellas son buenas razones para intentar que los modelos de estrategia sean simples, y aunque estos no son demasiado precisos, tampoco lo son los modelos complejos. Además los modelos simples tienen la ventaja de ser rápidos de usar, fáciles de entender y pueden ser modificados con facilidad.

SELECCIÓN DE INDUSTRIAS PRIORITARIAS PARA EL COMERCIO NACIONAL

Para seleccionar un conjunto de industrias prioritarias, una OPC o IAC debe comenzar por las metas de alto nivel establecidas en el plan nacional de desarrollo; este dictará algunos sectores prioritarios. Si no existe un plan nacional de desarrollo, la OPC o IAC deberá trabajar a partir de su misión, que debería incluir metas de alto nivel, como incrementar y diversificar las exportaciones. Para alcanzar estas metas de alto nivel hará falta un método para establecer prioridades entre las industrias. El primer paso es segmentarlas en categorías, que es básicamente una de las funciones de las OPC o IAC.

Existen muchas maneras de segmentar clientes y mercados. La clave es agruparlos de manera coherente, de manera que permita economías de escala en la prestación de servicios. En un extremo, sin ninguna estrategia, los clientes pueden recibir atención personalizada; en el extremo opuesto, se puede crear una estrategia para un grupo de 50 clientes que constituyan un grupo sectorial. La estrategia tendrá probablemente numerosas facetas, desde la mejora de los niveles de calidad hasta la identificación de nuevos mercados de exportación y la creación de una marca nacional que favorezca la imagen.

Maneras habituales de segmentar clientes y mercados:

- Sector industrial;
- Productos similares;
- Grupos sectoriales;
- Mercados por zonas geográficas:
- Tamaño de la empresa;
- Valor de las exportaciones;
- Tasa de crecimiento de las exportaciones;
- Regiones del país de origen;
- Fase de exportación;
- Tipos de servicios que debe prestar la IAC;
- Proporción del valor añadido;
- Grado de innovación;
- Modo de exportación;
- Competitividad de los precios.

Cada parámetro puede dividirse en subcategorías, grandes o pequeños, no exportador, exportador experimentado, etcétera. No es fácil obtener un resultado coherente de las distintas combinaciones.

Se puede empezar con las primeras divisiones básicas consultando los resultados actuales de las exportaciones y la historia reciente. Para ello pueden ser de utilidad las herramientas de análisis de mercado del ITC. Véase: <http://legacy.intracen.org/marketanalysis/default.aspx>

Descubriremos así las áreas relativamente fuertes. Pero las cifras solo cuentan parte de la historia. Las exportaciones en un determinado sector pueden ser grandes y crecer con rapidez como consecuencia de la actividad de una multinacional. O las exportaciones podrían estar disminuyendo, pero este dato queda oculto dentro de una clasificación más amplia. Las importaciones del producto en cuestión podrían crecer a buen ritmo, pero si los datos no se han desglosado lo suficiente, no lo sabremos. Debe existir un conocimiento profundo del significado de las cifras en bruto.

El modo más utilizado para segmentar clientes es probablemente por sectores, seguido de mercados de interés. Las instituciones de apoyo al comercio se organizan normalmente siguiendo pautas similares, bien por regiones geográficas o sectores industriales.

LA EXPORTACIÓN LA REALIZAN EMPRESAS INDIVIDUALES

Existe una suposición que sustenta esta planificación estratégica, que es que se puede priorizar y trabajar con un grupo de empresas o un sector, como el automovilístico. Se piensa que si se trabaja con un grupo de empresas se obtendrán mejores resultados que con varias empresas a nivel individual, pero no siempre

es así. Son las distintas empresas, a nivel individual, las que firman los contratos de exportación, y no el sector industrial. Pueden alcanzarse resultados equivalentes con menos esfuerzo si se trabaja con una o dos empresas de una manera más enfocada.

No obstante, son numerosas las historias de logros en las que un grupo sectorial adopta conjuntamente una estrategia de exportación y una campaña de comercialización con enorme éxito. En el siguiente enlace encontrará una campaña de promoción de mangos del Senegal. Véase: <http://www.intracen.org/projects/ntf-ii/senegal/>.

Los cambios por los que ha atravesado la industria del kiwi a nivel mundial y nacional han obligado a los productores neozelandeses a adaptarse a la nueva situación. El estudio de caso sobre Nueva Zelanda revela algunos factores que determinaron el éxito del sector, a saber:

- Liderazgo del sector y conducta de la dirección;
- Innovación;
- Estructura de la industria;
- Economías de escala y poder del mercado;
- Creación de marcas, diferenciación y estrategia;
- Mejoras de la cadena de valor;
- Estudios de mercado, capacidad de respuesta y difusión de la información.

Es evidente que el éxito del sector se debió a una amplia gama de factores que influyeron en la producción, la logística y los distintos elementos de comercialización. Pero ciertamente no fue solo la comercialización. Véase: http://dspace.lincoln.ac.nz/dspace/bitstream/10182/862/1/aeru_rr_311.pdf.

ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES ENTRE MERCADOS

Seleccionar un sector y, a continuación, decidir qué mercados son los idóneos puede ser desgastante. A menudo se espera que sean las OPC las que se encarguen de esta tarea, que puede ser muy compleja, entonces lo mejor es simplificar todo lo posible.

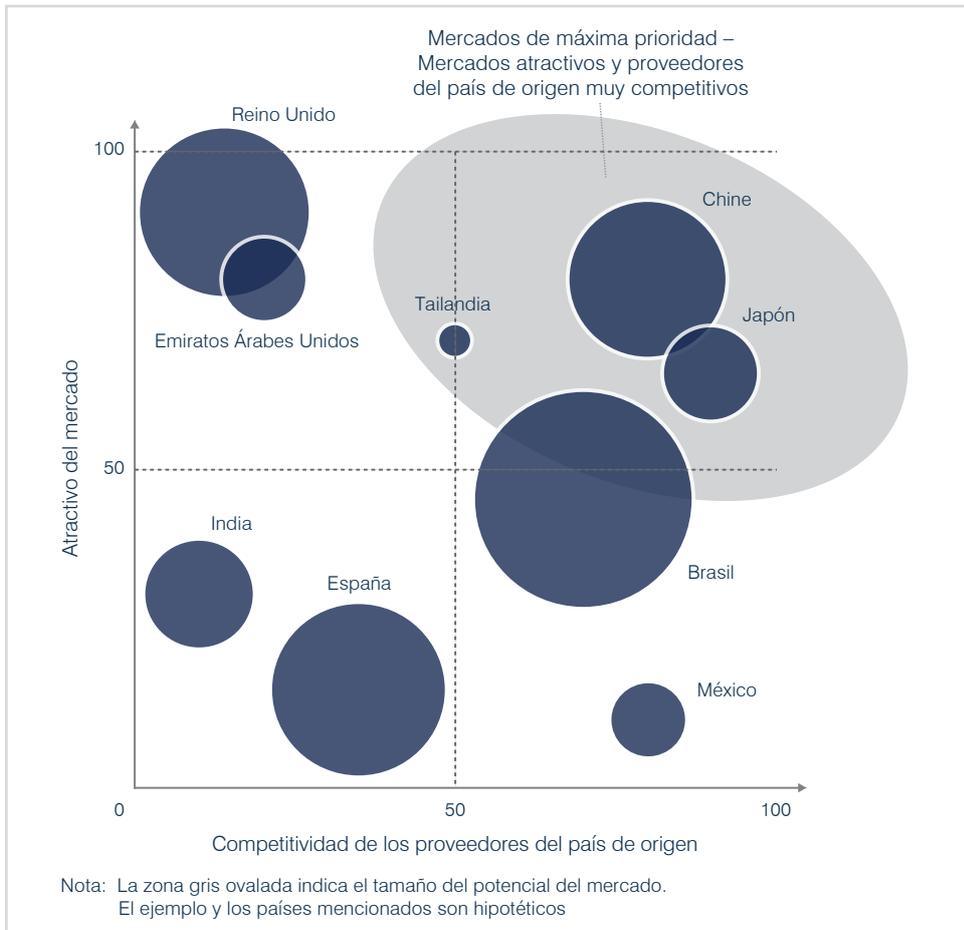
El modelo que se propone a continuación – atractivo del mercado frente a la competitividad de los proveedores del país de origen – es un modelo relativamente sencillo y aplicable a la mayoría de las situaciones.

Por ejemplo, si la OPC ha seleccionado 50 productos o áreas de servicio prioritarios y desea determinar cuáles son los mercados más propicios, puede utilizar el mismo modelo. Supone un esfuerzo considerable, pero es posible. Aunque también se puede pedir a cada RCE que someta el modelo atractivo/competitividad a las 50 áreas prioritarias, y compile los resultados obtenidos. El representante comercial no debe convertir esta tarea en 50 grandes proyectos de estudio. Hay que simplificar procesos y minimizar esfuerzos. No es un ejercicio que haya que repetir cada año. Las prioridades deberían mantenerse bastante estables durante unos tres años aproximadamente, y puede que incluso entonces solo necesiten ligeros ajustes.

Tras un poco de normalización de los datos para reducir los inevitables sesgos locales, la IAC podrá elaborar un diagrama para cada producto y área de servicio prioritarios. (Véase la figura 6. Nota: es un ejemplo hipotético.)

También es posible comparar los 50 productos y categorías de servicios prioritarios y seleccionar aquellos con el mayor potencial en determinados mercados. El resultado final será un grupo de productos ordenados del 1 al 50 por orden de prioridad, y un conjunto de mercados prioritarios para dichos productos. Es posible que algunos de los 50 productos y categorías de servicios obtengan calificaciones muy bajas, pero aun así el RCE podría verse obligado a trabajar con ellos en cumplimiento de normativas. La metodología descrita más arriba determina qué mercado presenta las mejores perspectivas, aun cuando estas no sean excelentes.

Figura 6: Establecimiento de prioridades entre mercados



La metodología de la figura 6 puede ser utilizada para productos o servicios. Los resultados pueden trazarse en el mismo diagrama y compararse directamente en términos de atractivo del mercado y competitividad de los proveedores. Se puede incorporar al diagrama una estimación del volumen de negocio de las posibles exportaciones, lo que nos dará una idea visual de las prioridades relativas de los sectores.

Recuadro 6: ¿Tira el comprador o empuja el proveedor?

Cuando se establecen prioridades entre mercados y productos es difícil saber si debemos comenzar por los mercados (su atractivo) y determinar las demandas, o por el país de origen (su competitividad) y averiguar las fortalezas de los proveedores. No hay una solución fácil; hay que hacer ambas cosas. Empezamos por eliminar las áreas más evidentes y luego refinamos los detalles de los sectores más atractivos. Esta operación exige una comunicación constante entre el RCE y la OPC o la IAC.

Podríamos comenzar por la parte de la oferta porque nos permite eliminar rápidamente sectores enteros. Por ejemplo, si el país de origen no tiene industria petroquímica, no tiene sentido buscar demandas en ese sector. La experiencia y los conocimientos sobre las fortalezas y deficiencias del sector de exportación del país de origen tienen una gran importancia.

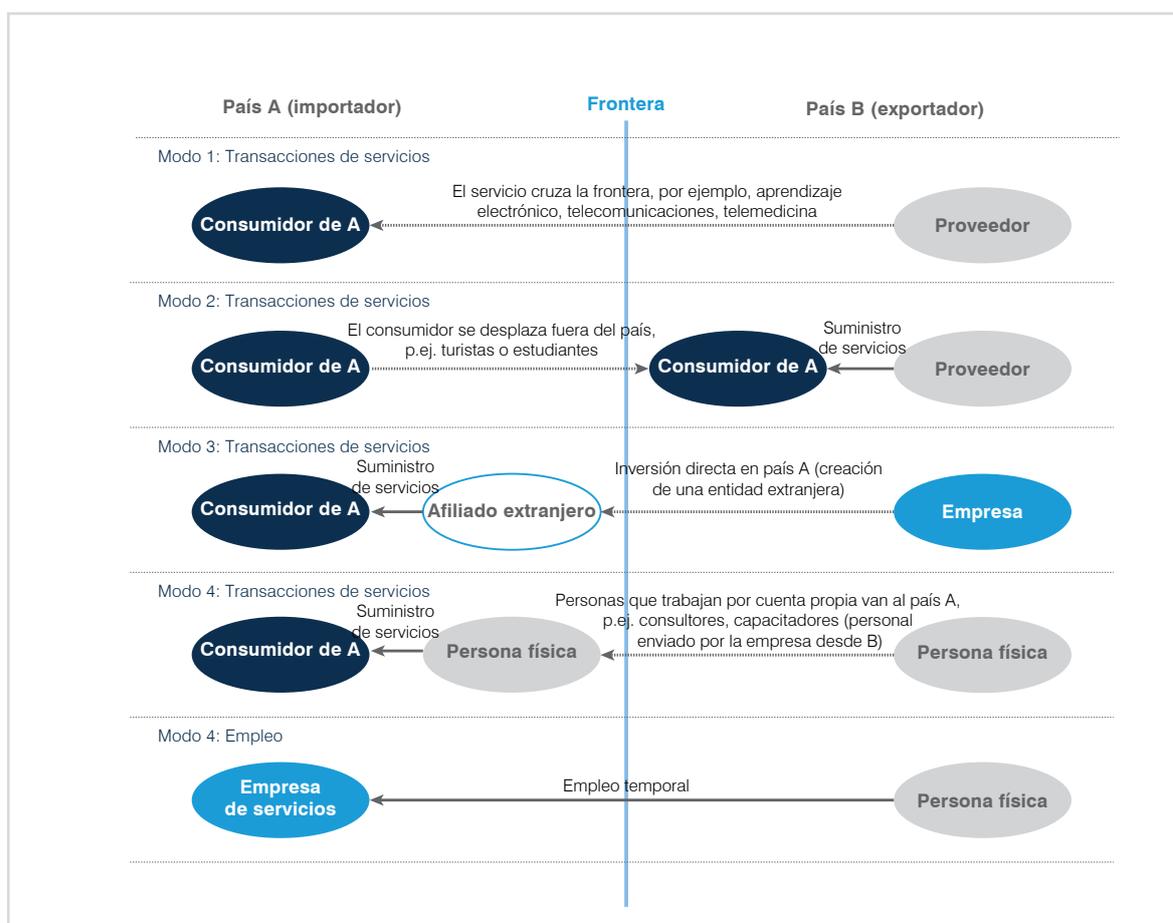
ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES ENTRE PRODUCTOS Y SERVICIOS

A menudo se piensa que puesto que los productos y servicios parecen tan diferentes, el modo de establecer prioridades también debe ser diferente, pero los principios básicos son los mismos. No existe ninguna razón para hacer una distinción entre ellos a la hora de priorizar industrias o sectores. Los RCE y las IAC deben proponerse obtener los máximos resultados con un determinado esfuerzo. Los resultados se miden en base a su misión, como puede ser aumentar el valor de las exportaciones. El esfuerzo se mide en términos del gasto o días-persona, que es el equivalente a gasto.

Es importante que un RCE comprenda que generalmente solo existe un modo de entregar **productos** de exportación, aparte de la manufactura y el ensamblaje locales. Esto sucede cuando la mercancía cruza la frontera y se consume o utiliza en otro país. Hay quien piensa que los servicios no son exportaciones. El turismo es un ejemplo, ya que en este caso los turistas visitan el mercado de origen. No obstante, cuando a un turista le vendemos servicios por valor de \$EE.UU. 1.000, su repercusión en la balanza de pagos es la misma que una venta de café en grano por el mismo valor.

El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) reconoce cuatro modos diferentes de exportación de servicios.

Figura 7: Modos de suministro del comercio de servicios



Fuente: Manual de Estadísticas del Comercio Internacional de Servicios, 2010. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Estadística de las Naciones Unidas. Informes estadísticos serie M, n° 86. Páginas 25 y 26.

En el Modo 3 resulta más difícil distinguir los beneficios de las exportaciones. Es decir, cuando se hace una inversión offshore en el país importador y se crea una empresa para abastecer a los consumidores locales. Dicho más claramente, algunas empresas de servicios tienen que estar sobre en el territorio para

prestar sus servicios, como las empresas de alquiler de automóviles, las franquicias de comida rápida y las operaciones de distribución. Los beneficios que fluyen hacia el país de origen lo hacen en la forma de beneficios o dividendos. Luego está también el efecto positivo para la imagen del país, difícil de medir, pero real y digno de mención.

PRIORIDADES ENTRE CLIENTES

Todos los sectores industriales abarcan un grupo de empresas dispares. La industria del cine utiliza insumos y servicios de una gran variedad de sectores, pero muchos se consideran pertenecientes a la industria cinematográfica. Por ejemplo, la empresa de contabilidad que trabaja exclusivamente para la industria cinematográfica se identifica mucho más con esta industria que con el sector contable.

Figura 8: Agrupación de sectores que trabajan para la industria cinematográfica



Esta agrupación es característica de cualquier tipo de industria. Cuando se trata de exportar, pueden existir grandes oportunidades para una empresa especializada en organizar escenas de acción con automóviles, mientras que podría no existir ninguna oportunidad para la categoría de "industria cinematográfica". En consecuencia, la selección por industrias funcionará en determinados casos, es decir, cuando el sector industrial sea relativamente homogéneo. No será un grupo destinatario claro para los programas de los RCE en cada situación. Los RCE tendrán que trabajar a menudo con empresas a nivel individual.

Para fines de representación comercial en el exterior puede ser útil segmentar las necesidades de los clientes por la fase de exportación en que se encuentren.

Posibles exportadores al territorio del puesto de destino del RCE	Exportadores que ya exportan al territorio del puesto de destino del RCE
--	---

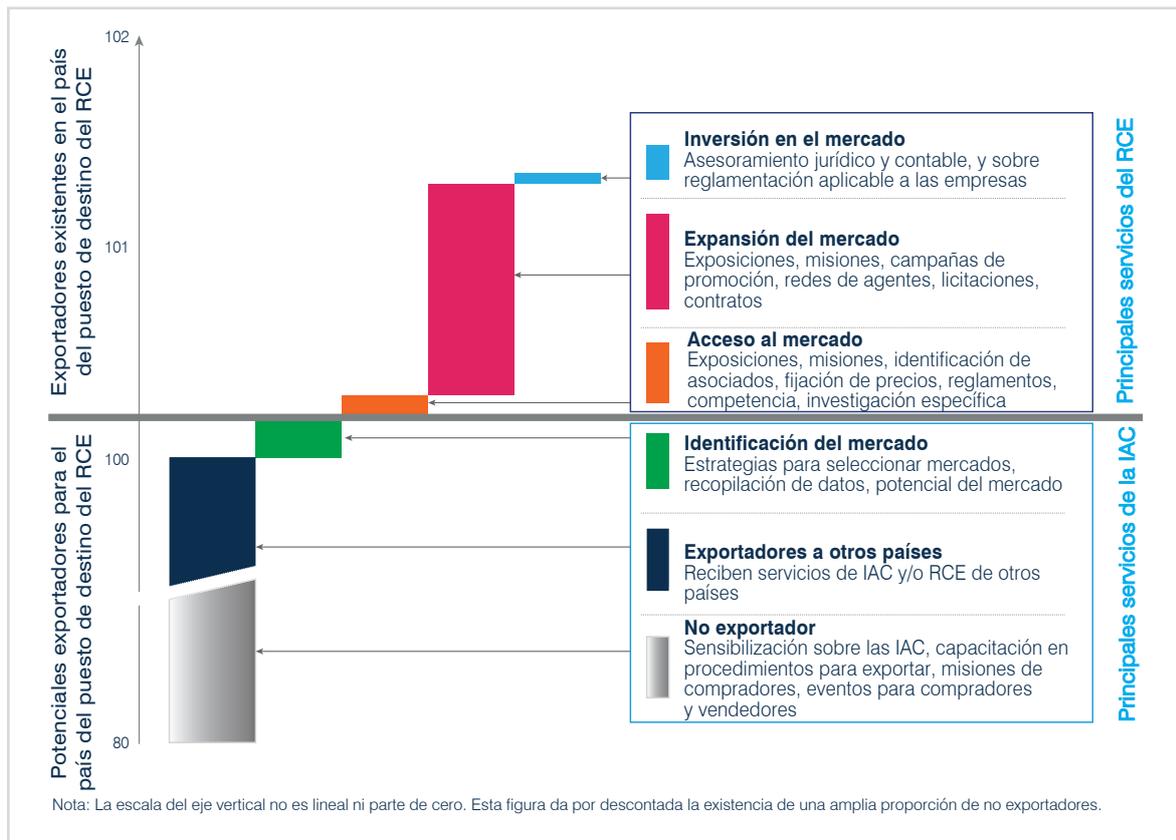
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ No exportador ■ Exportan a otros países ■ Exportador novel – necesidades de identificación de mercados | <ul style="list-style-type: none"> ■ Necesidades de entrar en el mercado ■ Necesidades de expandir el mercado ■ Necesidades de invertir en el mercado |
|--|--|

A través de esta clasificación, el RCE puede ofrecer la misma combinación de servicios a un grupo de clientes pertenecientes a diferentes industrias, cuyas exportaciones se encuentren en la misma fase de desarrollo. La figura 9 muestra la proporción relativa de clientes de los RCE que, en un año determinado, encajarían en las distintas categorías de un país exportador de tamaño mediano. Asimismo, se muestran los servicios más pertinentes que ofrecen las IAC y los RCE en cada fase.

Podemos verlo en la figura 9, donde se ilustra que:

- La proporción de empresas que exportan suele ser bastante pequeña, dependiendo de la situación geográfica y, hasta cierto punto, del sector. Por tanto, en la economía suelen predominar los no exportadores.
- La IAC tiene una ventaja comparativa a la hora de ayudar a una empresa a prepararse para exportar. Un RCE no debería enfocar sus recursos en esa dirección.
- En un año cualquiera, el número de empresas que muestran interés en expandir su mercado (verde y naranja) será un pequeño porcentaje de las que ya exportan a ese mercado. Los estudios sitúan esta proporción entre el 6% y 8%, aunque el índice varía según los mercados y circunstancias económicas. Por ejemplo, podría aumentar tras la firma de un nuevo acuerdo de libre comercio.
- Las empresas que ya venden en ese mercado (rosa) constituirán probablemente el principal grupo con el que trabaje el RCE, a menos que exista una normativa que desaliente asistir a las empresas que ya están en el mercado. Estas seguirán siendo clientes para actividades de promoción, como las exposiciones comerciales, y probablemente apoyarán las misiones comerciales. Por otro lado, no necesitarán información sobre acceso al mercado o divulgación sobre las exportaciones.
- Cada año, un pequeño número de empresas pasarán de exportar productos o servicios, a invertir en operaciones más permanentes en el propio país. Este cambio se indica en color azul. Algunas empresas, como las de alquiler de automóviles, tienen que invertir desde el inicio para operar en el territorio. Generalmente, las empresas que se pasan a la inversión representan el 1% o 2% anual del total de las que exportan a dicho mercado. Estas pueden necesitar referencias sobre empresas jurídicas y contables.
- La figura muestra asimismo que el RCE y la IAC deben prestar diferentes servicios en cada una de estas fases de exportación.

Figura 9: Servicios del RCE para exportadores que se encuentran en diferentes fases



Recuadro 7: No pase por alto ninguna empresa que tenga un gran potencial

En el proceso de implementar una estrategia de exportación no se debe pasar por alto ninguna empresa que tenga un alto potencial. Aun cuando un sector no sea competitivo en su conjunto, puede haber empresas pertenecientes a dicho sector que sean muy competitivas en precios, calidad o innovación.

A veces se da prioridad a sectores porque hay varias empresas que fabrican el mismo producto o prestan el mismo servicio. Pero también pueden existir nichos en los que solo producen empresas individuales. Las estrategias diseñadas para sectores industriales podrían pasar por alto estas empresas con gran potencial.

Se podría descartar un mercado por la existencia de un obstáculo, pero con algo de imaginación puede encontrarse el modo de sortearlo. Por ejemplo, puede que las importaciones de arroz estén limitadas por cuotas estrictas, pero puede ser que las galletas de arroz no. Son productos diferentes, pero para una estrategia que abarque todo el sector puede ser una solución. En este sentido, un organismo oficial de comercialización puede estimular a fabricantes de galletas de arroz del mercado destinatario a que establezcan la producción en el país de origen para garantizar la aceptación del producto.

Como otro ejemplo, las piezas para automóviles pueden estar sujetas a altos aranceles, pero se puede crear una empresa conjunta en el país de destino y fabricarlas allí con moldes de fundición importados.

ESTRATEGIAS PARA FUTUROS EXPORTADORES

Los RCE tienen que atender las consultas de futuros exportadores. Esta categoría abarca una gran variedad de empresas, personas y entidades que quieren exportar. Algunas cumplen con los atributos de un exportador exitoso, y otras no. Estar preparado para exportar significa que:

- Tiene algo que vender – un producto o servicio que haya superado la fase de “una buena idea”.
- Ya produce como empresa en el país de origen. Hay excepciones, especialmente entre las empresas de tecnología y software, pero, en general, la empresa que logra exportar ya ha triunfado en casa.
- Probablemente vende en otras ciudades del país de origen desde la sede central en otra ciudad. Si ha resuelto este problema de operar a distancia, habrá demostrado que reúne la mayoría de los requisitos del exportador exitoso.
- Tiene una estrategia en mente. Ya habrá pensado en cómo piensa exportar, a través de agentes o mediante comercialización directa desde casa, o bien creando una franquicia, una empresa local o una empresa conjunta.
- Sabe cómo van a financiar las exportaciones.
- Tiene la capacidad y el personal necesarios para servir los pedidos de exportación.
- La dirección y el personal disponen del tiempo necesario para llevar a cabo la exportación.
- Su producto cumple las normas ISO o cualquier otra que exija el mercado destinatario.
- Tiene una idea clara de su estructura de costos y del precio que desea para sus productos.

Muchas IAC elaboran mecanismos para determinar si una empresa está preparada para exportar o no. Generalmente, son cuestionarios que la empresa rellena, ya sea por sí misma o con la ayuda de un experto. Es un ejercicio muy útil porque enseña a los que quieren exportar que hay mucho por hacer antes de poder exportar.

En un mundo ideal, una empresa que no está preparada para exportar no se dirige al RCE; esperará a estar lista, y luego le encargará algún estudio pertinente. En la práctica, sin embargo, los RCE reciben muchas solicitudes de servicios de empresas que no están preparadas. Es una pérdida de recursos. La IAC debe educar a los futuros exportadores y ayudarles a prepararse.

Pero hay excepciones a la regla, como en los siguientes casos:

- Cuando el RCE encuentra una oportunidad de venta y se dirige a una empresa acreditada en el país de origen para proponerle que considere la posibilidad de exportar por primera vez.
- O una variante de la situación de más arriba, cuando un RCE o una IAC organiza una visita para el comprador. En este caso, el comprador acude directamente al vendedor, lo que simplifica la comercialización, pero puede no haber resuelto la cuestión de disponer del mecanismo adecuado para gestionar las exportaciones de una manera ordenada.
- Cuando la empresa “nace global”, como las de informática que explotan el mercado internacional desde la fase de inicio. Otras pueden necesitar exportar desde un primer momento porque el mercado interno no es el idóneo o es demasiado pequeño.

Una empresa que pasa de la fase de no preparada para exportar a la de preparada para exportar tiene que ocuparse generalmente de múltiples requisitos. Los servicios que ofrece un RCE en esta fase incluyen oportunidades de negocio, estudios generales del producto y el mercado y estudios de caso sobre logros de otras empresas.

Una vez que la empresa está lista para exportar y comienza a buscar mercados, pasará a la siguiente fase, la del acceso al mercado, que aparece en color naranja en la figura 9.

Los buenos productores suelen ser contactados directamente en el país de origen por agentes de importación o distribuidores. Los RCE y las IAC harán bien en recomendarles cautela en estas circunstancias. Puede parecer una vía fácil a la exportación, pero comenzar a exportar de una manera casual y no planificada puede crear problemas más tarde. Por ejemplo, el agente puede no ser muy eficiente o no gozar de buena reputación en su mercado, y el vendedor se verá atrapado en un acuerdo legalmente vinculante y de difícil disolución.

El paso de “no preparado para exportar” a “exportador experimentado” se ilustra a menudo como un proceso continuo, pero la realidad es otra. Recuerde que cuando una empresa exporta por primera vez, deja atrás la fase “preparada para exportar” y se convierte en “exportadora” – puede que no una exportadora con mucha experiencia, pero exportadora a fin de cuentas.

ESTRATEGIA PARA EL MERCADO DE TURISMO

Una estrategia para el mercado de turismo es diferente porque los compradores han de visitar el país de origen. Por lo demás, el tema de las prioridades no varía. Si la promoción del turismo no es una de las metas de alto nivel, se puede considerar como cualquier otro sector y se trazará en el gráfico de prioridades, igual que en las figuras 5 y 10.

Una estrategia de turismo puede incluir:

- Organizar campañas publicitarias;
- Participar en ferias de turismo;
- Organizar misiones de agentes de turismo en el país de origen;
- Organizar misiones de agentes mayoristas de turismo establecidos en el país de origen;
- Patrocinar a escritores especializados en viajes o visitas de centros de investigación;
- Apoyar eventos que tengan repercusión mediática o visitas de personalidades;
- Programas de gobernanza y de calidad, normalmente bajo la dirección de una organización establecida en el país de origen;
- Servir de enlace entre actividades de inversión en proyectos como hoteles o cadenas hoteleras.

El principal problema para el RCE es encontrar tiempo para todas estas actividades cuando recibe solicitudes de los diversos sectores. Asimismo, es fundamental contar con el firme apoyo de la Dirección de Turismo del país de origen, que se encargará de organizar programas para los visitantes, así como de elaborar y financiar las campañas.

ESTRATEGIA PARA LA PROMOCIÓN DE INVERSIONES

Si promover la inversión en el país de origen forma parte de su tarea, el RCE deberá adoptar un enfoque muy diferente. Los países acogen de buen grado la inversión offshore en la mayoría de sus modalidades, pero el gobierno y el organismo responsable de la inversión offshore deberán haber establecido sus prioridades. Por ejemplo, puede que busquen inversiones en la industria de la tecnología de la información. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) es la responsable de la inversión y de formular políticas afines.

Las IAC pueden consultar a la UNCTAD cuando elaboren sus políticas de inversión. Véase: <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf>. La UNCTAD ha formulado un exhaustivo marco político de inversión para el desarrollo sostenible, que consta de:

- Principios fundamentales para el diseño de políticas de inversión;
- Directrices detalladas sobre políticas de inversión nacionales;
- Opciones de diseño y utilización de los acuerdos internacionales sobre inversión.

Las políticas de inversión de nueva generación que promueve la UNCTAD sitúan el crecimiento inclusivo y el desarrollo sostenible en la base de los esfuerzos para atraer la inversión y beneficiarse de ella. A nivel nacional, pretende integrar políticas de inversión en la estrategia de desarrollo, incorporar objetivos de desarrollo sostenible en las políticas y velar por su pertinencia y eficacia.

Habitualmente, las IAC son las responsables de establecer las áreas prioritarias para las inversiones de entrada, para lo que suelen basarse en las recomendaciones de la UNCTAD. El RCE debe encauzar la inversión hacia estas áreas prioritarias, evitar sectores prohibidos y seguir las directrices nacionales para la inversión.

El Banco Mundial es una de las principales fuentes de financiación de proyectos de inversión. Véase: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,,contentMDK:20120732~menuPK:268725~pagePK:41367~piPK:51533~theSitePK:40941,00.html>. Generalmente, el RCE apenas interviene en inversiones de este tipo, a menos que sea para ayudar a empresas del país de origen a preparar licitaciones para proyectos en el país.

No es fácil encontrar posibles inversores, pero una forma de hacerlo es promover y organizar seminarios sobre inversión. Con este fin se pueden aprovechar las visitas de personalidades destacadas como empresarios o políticos, e invitarlos a estos eventos en calidad de oradores principales. Los seminarios son una buena oportunidad para despertar interés, alejar cualquier imagen desfavorable del país o enseñar su mejor cara.

La proporción de inversores serios respecto al número de asistentes a estos eventos suele ser del 1% o 2%. A veces el principal objetivo es encontrar a un importador importante que busque una integración más vertical en la cadena de suministro. Los RCE deben incluir a estos clientes principales en sus eventos.

Un apoyo firme del organismo de promoción de la inversión del país de origen es imprescindible, porque puede organizar visitas y programas, detectar posibles interesados en invertir y suministrar material de comercialización al RCE. Sin este apoyo es prácticamente imposible que un representante comercial tenga repercusión en los posibles inversores. También es muy importante contar con el apoyo de bancos y entidades financieras (véase en el capítulo 4 más información sobre promoción de la inversión).

DE LA ESTRATEGIA A LA ACCIÓN

Cuando todas las prioridades nacionales se reducen a las prioridades del puesto de destino, el RCE está obligado a emprender actividades, programas y medidas que den resultados.

Habrán más prioridades – y prioridades conflictivas – de las que el RCE pueda asumir. Es probable que al representante comercial se le encargue cumplir con los objetivos tangibles que demuestren el impacto en las exportaciones y que se le evalúe en función de estos. En este sentido, el representante comercial tiene la difícil tarea de decidir sobre las prioridades del puesto de destino y diseñar un programa de trabajo.

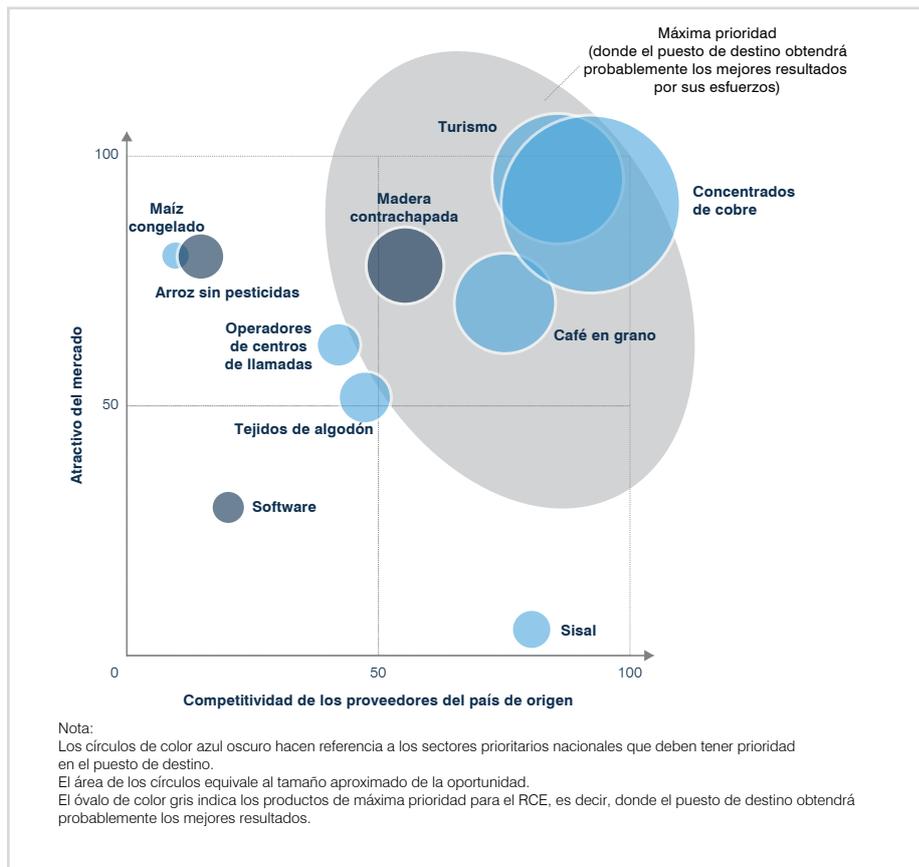
Algunos objetivos de alto nivel, como el ejemplo hipotético del arroz sin pesticidas, pueden fracasar en diversos frentes. El suministro podría ser discontinuo o defectuoso por tratarse de una iniciativa nueva. O puede que apenas exista demanda. Aun así, al RCE se le encomendará alcanzar determinadas metas.

El enfoque del gráfico de burbujas resulta muy útil para establecer las prioridades del puesto de destino. El RCE puede utilizar el mismo enfoque de la Matriz de Boston, con un resultado similar al de la figura 6, para establecer prioridades entre los mercados. En lugar de mercados, las burbujas representarán diferentes industrias o sectores del mercado. Véase la ilustración en la figura 10, que es un caso hipotético y no representa las prioridades de un puesto de destino real.

Los RCE podrán ver dónde tienen más probabilidades de obtener los máximos beneficios por sus esfuerzos (la zona gris ovalada) y dónde los resultados serán probablemente escasos. Los representantes comerciales deben dirigir sus esfuerzos a algunas de las áreas que sean prioridades nacionales (azul oscuro), pero a veces será difícil obtener resultados. He aquí algunas sugerencias para establecer prioridades:

- **Buscar sinergias.** ¿Puede una misión comercial tener varias finalidades, por ejemplo, fomentar las relaciones comerciales y, al mismo tiempo, promover la inversión, entre un grupo de visitantes empresariales de un sector prioritario?
- **Apoyar un evento colectivo.** ¿Puede una exposición comercial para un sector prioritario incluir a numerosos clientes prioritarios y tener una buena repercusión en las exportaciones?
- ¿Se puede ofrecer estudios de mercado a empresas individuales en áreas declaradas prioridades nacionales, aun cuando las perspectivas en el mercado actual sean escasas? En este caso, el RCE buscará oportunidades y proveedores para sectores nicho, pero sus prestaciones irán en contra de las prioridades nacionales.
- ¿Es que las oportunidades se encuentran limitadas por restricciones comerciales? ¿Se puede hacer algo respecto a dichas restricciones mediante negociaciones comerciales?
- ¿Es posible trabajar con aliados, como asociaciones empresariales o gobiernos provinciales para organizar una misión de compradores en un sector prioritario? Los aliados hacen la mayor parte del trabajo.

Figura 10: Establecimiento de prioridades para el Destino del RCE



- Determinar qué tareas deben cumplirse, aun cuando su prioridad parezca menor según todos los criterios racionales. Por ejemplo, la visita de una personalidad ajena al comercio podría absorber muchos recursos, pero ¿conseguirá dicha personalidad atraer a una audiencia de inversores?

Elaborar un programa de trabajo para los RCE es una tarea difícil de equilibrar. Tienen que obtener resultados, cumplir con prioridades establecidas por otros y tener suficiente capacidad para manejar situaciones imprevistas. No existe una solución mágica – solo una mezcla de pragmatismo (hacer lo esencial), conocer las prioridades y los probables resultados, e intentar trabajar con la máxima eficacia (véase en el capítulo 5 cómo organizar el trabajo).

ACCESO AL MERCADO

Cuando una empresa está explorando su potencial de exportación y ha seleccionado un mercado, necesita una estrategia para entrar en el mercado. En última instancia, el exportador es el responsable de su estrategia de acceso al mercado, pero el RCE debe estar en condiciones de ofrecerle asesoramiento experto. El representante comercial tiene que conocer las distintas estrategias de acceso al mercado que puede adoptar una empresa, e informar al cliente que quiere exportar sobre los beneficios y problemas de los diferentes enfoques.

Conviene pensar más allá de la cuestión inmediata de acceso al mercado. Hay que incentivar a la empresa a que piense a largo plazo y desarrolle ideas sobre su estrategia comercial de cara al futuro. En las fases iniciales, las empresas están deseosas de empezar. Pero una mala estrategia, como encontrarse irrevocablemente atado a un acuerdo con un agente o distribuidor poco satisfactorio, puede dejar a la empresa sin futuro.

Un cliente que quiera exportar ha de hacerse las siguientes preguntas antes de acceder al mercado por primera vez:

- ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo para este mercado?
- ¿Cómo crecerá la empresa en este mercado?
- ¿Debo asignar zonas del mercado a agentes o distribuidores y concederles la exclusividad, o ponerles límites en función de sus resultados?
- ¿Cómo protegerá la empresa su propiedad intelectual?
- ¿Qué apoyo recibirán los agentes y distribuidores en materia de comercialización?
- ¿Se podrá modificar la organización a medida que crece el mercado?
- ¿Cómo cobrará la empresa?
- ¿Cómo se resolverán los conflictos? (Se sugiere la mediación)
- ¿Qué disposiciones sobre servicios son necesarias? ¿Quién prestará los servicios?
- ¿Qué personal de la empresa se encargará del proceso? ¿Es necesario contratar?
- ¿Qué metas se fijarán para los agentes y distribuidores, por un lado, y la empresa, por otro?
- ¿Qué se considerará éxito?
- ¿Cuándo cabe esperar flujos de caja positivos?
- ¿Existe una estrategia de salida, por si fuera necesaria?
- ¿Qué forma de persona jurídica debe adoptar la empresa?
- ¿Qué tipo de contrato o acuerdo de representación necesita?
- ¿Podrá la empresa en un futuro invertir en operaciones en el territorio?

Los RCE deben asesorar a sus clientes en esta materia e incentivarlos a considerarlos seriamente.

VÍAS DE ACCESO AL MERCADO

Una vez elaboradas la visión global y la estrategia, los exportadores deben examinar cuáles serán las repercusiones prácticas. Hay múltiples vías de acceso al mercado, y las sugerencias de los RCE deben basarse en un conocimiento profundo de los pros y los contras de estas múltiples vías para un cliente y un mercado en particular. El cuadro 4 presenta un resumen de las vías de acceso al mercado más usuales.

Cuadro 4: Vías de acceso al mercado – perspectiva del exportador

Tipo de acuerdo	Cómo funciona	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Designar a un agente	El agente es su representante y no toma posesión de los bienes, sino que recibe una comisión por las ventas.	Bastante flexibilidad. Los pagos no se realizan hasta que se efectúa la venta. Un agente puede trabajar en la exportación de servicios.	El agente siempre teme que se prescindiera de él cuando el negocio comience a ser rentable. El agente puede tener intereses encontrados. A veces no es fácil disolver un acuerdo con un organismo.
Designar a un distribuidor	El distribuidor importa bienes que, en ese momento, pasan a ser de su propiedad. Se encarga de la distribución y la comercialización.	El pago se efectúa contra entrega de los bienes. El distribuidor suele disponer de un sistema de distribución, clientes, agentes de venta, almacenes, publicidad, mantenimiento, etc.	Se pierde el control de los bienes. El distribuidor puede tener productos de la competencia y no promover debidamente los del exportador. El distribuidor puede no tener cobertura nacional. ¿Se puede restringir la distribución a regiones? Es difícil controlar la propiedad intelectual.
Crear una empresa local para que fabrique o actúe como filial de ventas	La entidad puede ser de propiedad exclusiva o una empresa conjunta. Una vez registrada la empresa local, se invierte en ella y se controla.	Cuando se tiene el control mayoritario, el exportador toma todas las decisiones y vela por los intereses de sus productos o servicios. Se puede conservar la marca, la propiedad intelectual, la calidad, el mantenimiento, etc. Es un buen arreglo si ya se tiene compradores.	Algunos países no permiten operaciones de propiedad total o restringen la inversión. Es caro establecerse, y los beneficios pueden tardar en llegar. No hay redes establecidas ni distribución. El desconocimiento de los procedimientos y normas locales es un obstáculo.
Venta directa a los clientes principales	El cliente final importa directamente por su cuenta. La venta en línea es una variante de esta modalidad. Los grandes distribuidores también importan directamente bajo "marca propia".	Funciona bien con mercancías a granel y un número limitado de usuarios finales principales. No existe prácticamente ninguna restricción para la expansión del negocio a partir de aquí, y elimina los costos de intermediarios. No hay problemas legales graves.	No se tiene a nadie que defienda al exportador en los conflictos o que vele por sus intereses en el seguimiento de los pagos. No existe compromiso a largo plazo para seguir comprando. No se dispone de personal de servicio para que se ocupe de los problemas locales.
Adquisición de una empresa local	Se puede comprar una entidad local en su totalidad o en parte. Es un atajo para establecer un negocio a nivel local.	Con la adquisición adecuada, se dispone de sistemas de distribución ya establecidos, personal con experiencia, almacén, marca y control de la propiedad intelectual (y posiblemente adquirir alguna más). Esto puede funcionar con empresas de servicios de turismo o distribución.	No siempre se puede conservar la misma cultura, y las redes podrían estar ligadas a las personas. Se heredan los problemas comerciales y de personal que tenga la empresa. Será necesaria mucha diligencia razonable, y será necesario saber exactamente qué se asume.
Licencias	La tecnología o los conocimientos técnicos se venden a cambio de honorarios o una comisión sobre las ventas.	La inversión necesaria es pequeña, y si funciona, los beneficios fluirán a un ritmo constante.	Se puede perder el control de la propiedad intelectual. Hará falta un buen sistema de auditoría para asegurarse de que los pagos estén de acuerdo, lo cual podría no ser fácil de conseguir, y el exportador podría estar expuesto a la piratería por parte del nuevo concesionario. El sistema de concesión de licencias puede exigir una fuerte inversión para el buen funcionamiento de la tecnología.

Tipo de acuerdo	Cómo funciona	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Franquicia	Para cada procedimiento se elabora un paquete completo con manuales e instrucciones. Incluye la creación de marca, metodología, equipo, procedimientos, personal, mantenimiento, control de calidad, etc. El paquete se cede como concesión o se vende al franquiciado o a un franquiciado principal, que controlará la red nacional o local. A cambio se pagan honorarios; algunos como capital inicial y otros como porcentaje de las ventas.	Puede funcionar bien para empresas de servicios que venden conocimientos técnicos. Los franquiciados pueden ser propietarios de su negocio y tener intereses creados en su buen funcionamiento, lo cual es bueno para el exportador. Puede exigir asimismo la aportación de insumos, material publicitario, etc. Se puede tener economías de escala de franquicias que operan en otros países, y beneficiarnos de la comercialización de la gran distribución.	Siempre hay que adaptarse a los diferentes mercados, lenguas, normas, etc. Son frecuentes las diferencias entre franquiciadores y franquiciados, y se necesitarán mecanismos para la solución de diferencias. Puede resultar difícil conseguir cobrar las comisiones y garantizar que todos los operadores respetan las reglas. Es importante continuar para añadir valor a través de la innovación; de lo contrario se puede perder al franquiciado, que podría irse a la competencia.
Creación de una empresa conjunta	Se firma un acuerdo por el que se establece una nueva empresa con insumos del exportador y de la entidad local. Las contribuciones pueden ser en efectivo, conocimientos técnicos, instalaciones comerciales, redes de distribución, personal, etc. La propiedad y los beneficios se reparten según fórmulas concertadas, que suelen basarse en una contribución porcentual a la empresa conjunta.	Puede ser una vía de acceso al mercado con un desembolso relativamente bajo, en la que se aporta conocimientos expertos o el producto, y el socio pone las instalaciones y redes locales. Se puede dividir la propiedad de manera que la mayoría sea propiedad local, pero ningún accionista (aparte del exportador) posea más del 25%. Se tiene acceso a las redes y contactos locales que existan, y se puede ejercer cierto control sobre el negocio, la calidad, la marca, el mantenimiento, la propiedad intelectual, el capital, etc. Se tienen asegurados los pagos y el mejor conocimiento de lo que ocurre en el mercado. Es bastante fácil utilizar esta vía para expandir el mercado o ampliar la inversión.	Una empresa conjunta puede no ser muy buena en comercialización o en la obtención de resultados de sus redes, etc. Se hereda su imagen comercial local, que resulta positivo si la imagen es buena, pero si es mala, traerá dificultades. Se tendrá bastante asegurado el cobro y el mejor conocimiento de lo que ocurra en el mercado.
Venta en línea a los consumidores	Los productos o servicios se anuncian en línea, al igual que los pedidos, y para el envío del producto físico se utiliza el correo o almacenaje local. Y en algunos casos, como los servicios de traducción, la entrega del producto se hace también en línea. Los paquetes de turismo, viajes, alojamiento y expedición de entradas funcionan para este tipo de comercialización.	La venta en línea suele funcionar para productos de un valor relativamente bajo, como libros, electrónica, ropa, juguetes, etc. Este sistema se encuentra en fuerte expansión. Permite vender directamente al usuario final (consumidor) sin necesidad de intermediarios que se queden con parte de los beneficios a lo largo de la cadena de distribución. Los pagos se pueden garantizar con sistemas como PayPal.	La venta en línea suele incluir un gran número de pequeñas transacciones, y cada envío, mucha manipulación. El servicio posventa puede ser complicado. Para vender en línea hay que disponer de buena tecnología y buenas comunicaciones. Se tiene que atender personalmente todos los conflictos que surjan – quizás en una lengua extranjera. Los productos perecederos no se prestan para la venta en línea en la mayoría de países por problemas de distribución. (No obstante, el Japón y varios países europeos cuentan con sistemas eficaces y eficientes para la distribución de productos perecederos.)

En el siguiente enlace encontrará algunas sugerencias de Austrade sobre estrategias de acceso al mercado: <http://www.austrade.gov.au/Market-entry-strategies/default.aspx>

En muchos mercados, los distribuidores están amparados por el derecho mercantil local. Los RCE deben informarse sobre la legislación local aplicable a los distribuidores y los contratos de representación, así como a la inversión local y la creación de empresas conjuntas. Deberán estar familiarizados con las condiciones estipuladas en dichos acuerdos, y determinar las normas aplicables en ese mercado. Asimismo deben conocer la legislación en materia de prácticas comerciales restrictivas, establecimiento de precios, monopolios, transferencias de efectivo, abuso de posición dominante en el mercado y cuestiones similares. También los factores culturales tendrán cierta influencia.

En el mejor de los casos, esta información se facilitará a los clientes en la forma de folletos. El RCE debe disponer asimismo de una lista de empresas jurídicas, contables y especializadas en temas comerciales para recomendárselas a los clientes que necesiten asesoramiento experto y especializado sobre la creación de empresas.

Cuando asesore a vendedores sobre una estrategia de acceso al mercado, el RCE presentará al cliente todos los datos y basará sus recomendaciones en el conocimiento del vendedor y el mercado local. Los participantes en la transacción tomarán la decisión final. Si, por cualquier motivo, se deteriora el acuerdo comercial, el RCE no adoptará ninguna posición que entrañe responsabilidad legal.

Las opciones a disposición de un exportador se rigen por una combinación de factores, y el RCE deberá tenerlas en cuenta cuando asesore sobre las estrategias de acceso.

Características del mercado

- Legislación local;
- La necesidad de prestar un servicio de posventa local;
- Plazos de entrega de 24 horas;
- La necesidad de mantener existencias a nivel local;
- Normas y prácticas reglamentarias;
- Actitudes nacionalistas;
- Disponibilidad de distribuidores o agentes adecuados.

Recursos a disposición del exportador

¿Cuánto está dispuesto a invertir el exportador? Un exportador con recursos en efectivo podría plantearse crear una sucursal de ventas, designar a un agente de ventas residente o hacer una adquisición. Estas opciones no existen para la gran mayoría de pequeños exportadores porque sus recursos son limitados. El exportador debe estudiar también cuánto apoyo necesitará la empresa importadora y cuál será el costo de esta prestación.

Conocimientos especializados locales

Puede ser difícil encontrar, a nivel local, conocimientos especializados sobre una actividad comercial determinada. Los distribuidores más competentes podrían estar ya al servicio de la competencia, y el exportador se verá obligado a abrir una oficina de venta local o nombrar a un distribuidor sin experiencia, e invertir en su formación.

El cuadro 5 indica cuál de las diferentes vías de acceso al mercado sería la idónea para los distintos exportadores. El RCE puede utilizar el cuadro a modo de orientación.

Si el exportador no dispone de efectivo suficiente, le resultará difícil invertir en una empresa en el territorio, y dependerá de un agente o recurrirá a la venta directa a los usuarios finales. La utilización de agentes o distribuidores, sin embargo, entraña el riesgo de perder el control sobre la evolución y la marcha del negocio. También puede sufrir pérdidas de propiedad intelectual. Son decisiones difíciles que el exportador debe sopesar.

Cuadro 5: Características de las vías de acceso al mercado

	Inversión de capital del exportador	Capital necesario para la empresa local	Nivel de apoyo necesario (1-10*)	Conserva el control de la propiedad intelectual	¿Es necesario un acuerdo jurídico?	Conserva el control de los procesos	Puede ampliar el negocio cuando desee	Apto para pequeños exportadores	Apto para empresas de servicios
Agente	Sí	No	5	No	Sí	No	No	Sí	Sí
Distribuidor	No	Sí	4	No	Sí	No	No	Sí	No
Crear empresa local	Sí	No	10	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Venta directa	No	No	4	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Comprar empresa local	Sí	No	8	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Licencia	No	Sí	3	No	Sí	No	No	Sí	Sí
Franquicia	No	Sí	7	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Empresa conjunta	Sí	Sí	8	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

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

EMPLEO DE UN AGENTE

Un agente no adquiere el derecho sobre los bienes; actúa a modo de “vinculador” entre compradores y vendedores, y se lleva una comisión por las ventas realizadas. En algunos casos reciben un salario o una cuota fija. Desde la perspectiva del RCE, es fácil encontrar un agente; suele dirigirse a la oficina de representación comercial en el exterior para ofrecer sus servicios.

No es fácil, en cambio, saber si un agente será un buen representante. Los principales requisitos para el éxito parecen ser dinamismo y tenacidad. Otras características son: buena trayectoria financiera, referencias, especialmente de compradores; la representación de otros productos; el volumen de operaciones, y si vende productos de la competencia. ¿Lleva el agente demasiados productos como para poder asumir otro más?

Los agentes no suponen una gran inversión para el exportador, pero generalmente tampoco ofrecen servicios posventa ni otros servicios que buscan los compradores.

Como siempre, la decisión final es del exportador, que debe sentirse cómodo con el agente.

Se ha de aconsejar a los clientes que negocien un buen contrato de representación. Recuerde que en muchos países los agentes están amparados por la ley contra el despido o la rescisión del contrato. Los exportadores que se precipitan en la firma del contrato pueden tener dificultades para rescindirlos, en el supuesto de que quieran llevar sus negocios de otra manera, como mediante una empresa conjunta, por ejemplo. En el siguiente enlace encontrará un modelo de contrato de representación, que habrá que adaptar a las condiciones jurídicas del país en cuestión: <http://www.lawlive.com.au/exclusive-agency-agreement-template/>

La mayoría de los agentes exigirán derechos exclusivos de venta en todo el país, además de una comisión por las ventas, tanto si intervienen en ellas como si no. Esto puede crear tensiones y conviene sopesarlo antes de firmar el contrato. Los clientes han de ser muy cautelosos a la hora de conceder derechos exclusivos de mercado para todo el país; puede ser una práctica muy restrictiva para el exportador. Los agentes no suelen disponer de redes para cubrir debidamente amplias zonas. Con diferentes agentes para diferentes territorios, el exportador puede medir su nivel relativo de eficiencia.

UTILIZACIÓN DE DISTRIBUIDORES

Servirse de un distribuidor a modo de asociado comercial es probablemente la estrategia más habitual de acceso al mercado, en particular para exportadores de bienes. Los distribuidores conocen el mercado local y saben cómo vender en dicho mercado. Además proporcionan una cobertura del mercado a bajo costo y con pocos riesgos. Si encuentra al distribuidor idóneo, el exportador tendrá una fuerte presencia en el mercado de exportación.

El grueso del trabajo consistirá en determinar qué distribuidores son aptos para los exportadores. La búsqueda de posibles distribuidores y asociados comerciales, seguida de un itinerario para que el exportador se reúna con ellos, es posiblemente el más valioso de los servicios que presta un RCE. Una visita personal al mercado para conocer a los distribuidores es el método más utilizado por exportadores exitosos.

A diferencia de un agente, el distribuidor compra y toma posesión de los bienes. Los distribuidores venden productos y prestan servicios, como almacenaje, entrega, créditos, gestión de pedidos, servicios técnicos, posventa, de reparación y recambios. Obtienen sus beneficios de la venta a terceros con un recargo adicional, que dependerá del producto y de las condiciones del mercado.

Unas buenas relaciones entre distribuidor y exportador se caracterizan por:

- El nivel de confianza entre ambas partes;
- Unos parámetros comerciales bien definidos, por ejemplo, un volumen de ventas concertado;
- La frecuencia de las visitas al mercado, en particular para apoyar los esfuerzos de venta del distribuidor;
- La frecuencia de otras formas de contacto;
- Un esfuerzo serio para entender los problemas del distribuidor;
- El nivel de toma de decisiones conjuntas.

Desventajas

Un distribuidor priva al exportador de la experiencia directa del mercado. El exportador tiene poco o ningún contacto con los clientes del distribuidor, no tiene una presencia permanente en el mercado y muy poco control sobre la estrategia de mercado del distribuidor, lo que puede ser una desventaja para el suministro de un producto de marca. Aun cuando el contrato haga referencia a una estrategia de comercialización, en la práctica, el control será muy limitado. Entre otras desventajas cabe destacar las siguientes:

- La lealtad de los distribuidores radica siempre en los clientes;
- Pueden estar menos implicados en el crecimiento que el exportador;
- Los distribuidores sirven a múltiples proveedores; el exportador será uno más y tendrá que competir por la atención y los recursos;
- Pueden estar faltos de financiación;
- Pueden carecer de aptitudes para la comercialización y la gestión, y necesitar formación y asistencia del exportador.

¿Qué preocupa al distribuidor?

A los distribuidores les preocupa que el exportador prescinda de ellos cuando las ventas alcancen cierto nivel. También les preocupa que el exportador suministre directamente a los clientes, sin su intervención y reduciendo sus beneficios. Les preocupa la falta de compromiso a largo plazo por parte del exportador. Estas inquietudes llevan al distribuidor a asignar el mínimo de recursos al producto del exportador. Ambas partes, exportador y distribuidor, han de obtener beneficios de la relación.

El exportador, por otro lado, debe asegurarse de que el distribuidor asigna el máximo de recursos al desarrollo del mercado, y ha de estimular al distribuidor para que destine fondos al fomento del producto del exportador.

Entre estos objetivos existe una tensión evidente. Puede que estas preocupaciones no lleguen a articularse, pero siempre estarán en la mente del distribuidor.

La causa principal del deterioro de las relaciones entre ambas partes es la falta de comunicación. El exportador puede resolver este problema implementando un programa de apoyo al distribuidor (como el que se describe a continuación), por el que se comprometa a propiciar el éxito del distribuidor.

Cómo encontrar un distribuidor

Las relaciones entre el distribuidor y el exportador llevan su tiempo para establecerse y estrecharse. El RCE podría asesorar a los exportadores sobre la implementación de un programa de apoyo al distribuidor, diseñado para estrechar relaciones.

Encontrar buenos distribuidores no es tarea fácil. En muchos casos, trabajan para la competencia. ¿De dónde saca el tiempo un RCE muy ocupado? La respuesta no es fácil. En términos de prioridades, cuando un exportador se dispone a designar a un distribuidor, el servicio más valioso que le puede prestar un representante comercial es la elaboración de una breve lista de posibles distribuidores bien versados y de otros posibles asociados, para una empresa conjunta.

El RCE recibe numerosas ofertas no solicitadas de personas y empresas que ofrecen sus servicios como distribuidor o agente. En su mayoría carecen de interés, pero algunas merecen un seguimiento. Una respuesta automática a estas consultas facilita la gestión de tareas.

Si puede elegir entre destinar cuatro días a seleccionar a posibles distribuidores o redactar un informe general sobre el mercado de la alimentación, opte por buscar un distribuidor – su utilidad es más inmediata. Los métodos que siguen a continuación le ayudarán en su búsqueda:

- Observe cómo opera la competencia en el mercado, y diríjase a algunos distribuidores;
- Hable en el mercado con los principales clientes o posibles clientes, compradores y personal de compra, y pregúnteles qué le recomiendan. Tras varias visitas de este tipo, oirá los mismos nombres de distribuidores;
- Reúnase con posibles candidatos en una feria comercial, por ejemplo;
- Consulte Internet haciendo uso del buscador más utilizado en el territorio del mercado en cuestión;
- Consulte los directorios de comercio, pero no dependa exclusivamente de esta fuente, porque muchas de las entradas de los directorios son contratadas. Un directorio de comercio ofrece una visión distorsionada;
- Ojee los catálogos de ferias comerciales – son una rica fuente de información;
- Consulte a las cámaras de comercio y asociaciones comerciales especializadas;
- Lea la prensa especializada – otra rica fuente de información.

Este proceso lleva tiempo. El RCE necesitará un plazo mínimo de cuatro semanas para buscar un grupo de distribuidores adecuados, entrevistarlos y elaborar un itinerario para el exportador. Sea metódico; acelerar el proceso provoca errores, como pasar por alto información de vital importancia. Recuerde que las cámaras de comercio o las asociaciones comerciales solo recomiendan candidatos que figuran entre sus miembros. En algunos países, todas las empresas están obligadas a afiliarse a la cámara de comercio.

Selección del distribuidor

Un exportador nunca debe ser presentado a un distribuidor o importador hasta que el RCE haya visto la empresa. El exportador siempre debe visitar las oficinas y el lugar de trabajo del posible distribuidor. Un rápido recorrido por la oficina, la fábrica o el almacén le bastará al exportador para hacerse una idea. Es posible completar el proceso de nombrar a un distribuidor en unas horas, pero subsanar un error puede llevar años. Los RCE han de tener en cuenta lo siguiente cuando asesoren a un cliente exportador:

- Las empresas de distribución muy grandes no siempre son la mejor elección. Considere pequeñas y medianas empresas porque tal vez se esfuercen más.
- ¿Dedicará el distribuidor atención suficiente al producto del exportador? Es una buena razón para elegir a un distribuidor que trabaje con pocos productos.
- Evite empresas que trabajen con productos de la competencia, a menos que el exportador intente sustituir al competidor.
- El principal objetivo es un distribuidor que lleve dos o tres grandes cuentas que interesen al exportador.
- Los distribuidores que trabajan con productos o servicios complementarios son buenos candidatos.
- Las referencias y recomendaciones de compradores y distribuidores de productos que no son de la competencia son buenos indicadores de la reputación y el prestigio del distribuidor.
- Valore mucho los conocimientos del mercado, la capacidad técnica (en el caso de productos técnicos e industrias mecánicas), el entusiasmo, el sincero compromiso y las ganas de triunfar.

Recuadro 8: Distribuidores grandes frente a distribuidores pequeños

Existen ventajas y desventajas en lo que respecta al tamaño del distribuidor. El gran distribuidor no debe ser la opción inmediata. Se trata de encontrar una empresa local que sea compatible con el exportador en términos de tamaño, línea de productos, personalidad y expectativas. La decisión no es siempre evidente, y es prácticamente imposible que alguien reúna todos los requisitos.

Las grandes empresas de distribución reciben constantemente consultas de empresas; el exportador será uno más entre numerosos proveedores. En las negociaciones, el distribuidor está en posición dominante y querrá imponer sus condiciones. El gran distribuidor no siempre es la mejor opción para el exportador.

En cambio, el negocio del exportador podría ser muy importante para una pequeña empresa distribuidora. El exportador será uno entre pocos proveedores. En la negociación, el exportador está en posición dominante. Si un pequeño distribuidor puede probar su asociación con algún cliente importante o un sector del mercado, será una ventaja adicional.

Proporcionar información de referencia

Los RCE deben proporcionar al exportador una breve descripción del distribuidor antes de hacer las presentaciones. Si se lleva a cabo un estudio específico y remunerado, dedique más tiempo a la información de referencia. Es una tarea que lleva tiempo, pero sumamente valiosa para el cliente.

Siempre habrá lagunas en la información disponible. A veces, la información es libre y gratuita, pero en la mayoría de los casos es muy difícil o imposible de conseguir, dependiendo del mercado, los aspectos culturales y la naturaleza del negocio. Muchas empresas privadas son reacias a revelar información financiera. Las referencias y recomendaciones de los principales usuarios finales y posibles usuarios finales de un producto son muy valiosas. Por ejemplo, si el RCE busca un distribuidor acreditado de componentes de las industrias mecánicas, y varios compradores de grandes empresas del ramo le recomiendan el mismo distribuidor, recomiende al cliente dicho distribuidor sin temor a equivocarse.

La información de referencia incluye:

- Zona geográfica y sectores del mercado del distribuidor. Por ejemplo, en un gran mercado como el alemán, tanto el RCE como los exportadores deben desconfiar si el distribuidor afirma que representa en todo el país; cada región es diferente.
- ¿Qué productos y cuentas maneja el distribuidor?
- ¿Quiénes son los principales clientes o puestos de venta? ¿Causan impresión sus contactos comerciales?
- Las referencias o recomendaciones de usuarios finales o clientes forman parte de la información más valiosa sobre el mercado.
- ¿Cuál es el tamaño del distribuidor en términos de facturación? Obtenga información sobre su trayectoria y crecimiento. El distribuidor de una nueva gama de productos suele estar dispuesto a compartir estos datos.
- ¿Cuántos agentes de venta tiene contratados y cuánta experiencia tienen? ¿Deberán recibir formación del exportador?
- ¿De qué instalaciones de almacenaje o exposición dispone el distribuidor? Visítelas y asegúrese.
- Es responsabilidad del exportador explorar el plan de financiación, las formas de pago, las comisiones y la duración del cargo. Con el tiempo, el RCE irá adquiriendo experiencia sobre las normas vigentes en el mercado, y debería estar preparado para orientar al exportador.
- ¿Cómo medirá el exportador la actuación del distribuidor?
- ¿Qué espera el exportador del distribuidor? ¿Qué volumen de negocio y en qué plazos?
- El exportador debe tener una clara estrategia de salida por si no se alcanzan los objetivos de venta y las relaciones se tuercen. Esto no siempre es fácil. La legislación local podría dificultar la disolución de las relaciones comerciales. En caso de duda, busque asesoramiento jurídico local.
- Muchos países tienen directorios con información sobre volumen de negocios, tamaño de la empresa, productos con los que trabaja y empresas representadas. No haga una recomendación basada

exclusivamente en este tipo de información, porque podría ser incorrecta o engañosa. Busque pruebas que se puedan corroborar. Las Oficinas de Empresas, en las que las empresas están legalmente obligadas a registrarse, facilitan información financiera.

- Visite el sitio web del distribuidor, si lo tuviera. Busque en Internet referencias al distribuidor utilizando para ello buscadores locales.

Si se le puede facilitar la mayor parte de la información antes mencionada, el exportador estará en condiciones de tomar una decisión con información suficiente.

El exportador deberá suscribir un acuerdo formal vinculante con el distribuidor. En los siguientes enlaces encontrará algunos modelos:

- <http://www.internationalbusinesslawadvisor.com/2010/05/articles/international-investments/how-to-structure-an-international-distribution-agreement/>
- http://www.expertlaw.com/library/marketing/distribuidor_mistakes.html

El ITC ofrece una publicación gratuita sobre contratos modelo que cubre los requisitos de los distribuidores. Véase *Contratos Modelo para la Pequeña Empresa: Guía Legal para Hacer Negocios Internacionales*, 2010.

Programas de apoyo a los distribuidores

Un programa de apoyo a los distribuidores, organizado por un exportador, apoya los esfuerzos del distribuidor en el mercado. Las actividades han sido pensadas para motivar al distribuidor y sentar las bases para unas buenas relaciones basadas en el respeto mutuo. Estos programas ayudan a los distribuidores a crecer, pero exigen tiempo, esfuerzo, atención al detalle y cuidar las relaciones; un apoyo que a menudo se pasa por alto. Un programa de apoyo a los distribuidores contiene, en su totalidad o en parte, los siguientes elementos.

- **Participación en los costos.** El compromiso con un programa de actividades por el que el exportador acepta pagar parte de los costos de promoción es una excelente forma de fomentar la cooperación y asegurarse de que el producto recibe la debida atención.
- **Comunicación.** El compromiso de responder a las consultas con celeridad. El exportador puede comprometerse a dar una respuesta en un plazo de 24 horas. Si los mercados de exportación se encuentran en el Oriente Medio o zonas de África donde los fines de semana caen en jueves por la tarde y viernes, el exportador podría acceder a ofrecer sus servicios también en fines de semana. En Asia, los exportadores podrían considerar tiempos de respuesta más cortos.
- **Mantener informado al distribuidor.** Informe al distribuidor sobre nuevos productos, cambios en los productos, modos de envío o personal en la empresa del exportador. Esto fomentará la idea de equipo.
- **Infundir confianza.** Una de las principales causas de descontento del distribuidor es que el exportador prescinda de él y trate directamente con sus clientes y en su territorio. El exportador puede acordar con el distribuidor reservarse uno o dos de los principales clientes para el contacto directo. No obstante, esta solución rara vez da resultado y suele debilitar las relaciones.
- **Publicaciones especializadas y folletos.** Apoye los esfuerzos de venta del distribuidor facilitándole catálogos, folletos de venta y material publicitario. Intente proporcionar películas, fotografías y maquetas para folletos y catálogos para imprimir material en el idioma local. Muchos folletos y publicaciones sobre ventas se pueden descargar de Internet.
- **Sitio web.** El sitio web del exportador debe contener información sobre el distribuidor. Las consultas deben dirigirse al sitio web del distribuidor.
- **Visitas al mercado.** Hay que visitar al distribuidor al menos una vez al año. Conviene aprovechar la ocasión para hablar de las tendencias del mercado, las actividades de la competencia, los requisitos de los clientes, la aparición de nuevos productos, etc. El exportador debe aprovechar la oportunidad para acompañar a los agentes de venta del distribuidor en sus visitas a clientes clave.
- **Establecimiento de precios.** Si el distribuidor gana dinero, estará motivado. El precio del producto debe servir de auténtico incentivo financiero.
- **Busque asesoramiento.** No escatime esfuerzos para averiguar qué opina el distribuidor sobre temas como tendencias del mercado, preferencias entre productos y cambios de diseño.
- **Reconocimiento.** Muestre reconocimiento por un trabajo bien hecho. Por ejemplo, organice una conferencia de ventas en un lugar atractivo e invite al distribuidor y a su personal de venta.

- **Formación.** Proporcione formación al personal del distribuidor, como agentes de venta e ingenieros del servicio técnico.
- **Visitas del distribuidor.** El exportador debe animar activamente al distribuidor a que visite su fábrica, y agasajarlo durante estas visitas.

SUCURSALES DE VENTAS

Una sucursal de ventas puede ser una opción para algunos exportadores en las siguientes circunstancias:

- El exportador no encuentra un distribuidor adecuado. Suele pasar en el caso de industrias especializadas. No hay otra opción que crear una sucursal de ventas;
- El volumen de ventas, o su potencial, alcanza en el mercado un nivel lo suficientemente alto como para permitir al exportador cubrir gastos y obtener beneficios, una sucursal de ventas sería la mejor opción.

VENTA DIRECTA

En la venta directa no hay intermediarios ni corredores en la cadena de suministro. Las compras en Internet es una forma de venta directa, de la empresa al consumidor, actualmente en gran expansión.

La venta directa es habitual en industrias como la mecánica, eléctrica, electrónica, y con la mayoría de los productos básicos. Suele utilizarse cuando el exportador tiene un número reducido de clientes en un mercado con grandes compradores. El RCE debe saber cuándo es posible la venta directa y cuándo debe recomendarla.

Las grandes cadenas de distribución de los países desarrollados no compran sus productos a través de terceros. Los márgenes son a veces tan pequeños, que una comisión restaría competitividad al producto o reduciría el margen de beneficios de la cadena. No obstante, algunas empresas estadounidenses siguen trabajando con intermediarios.

Las grandes empresas de la industria mecánica, los fabricantes de equipos originales y las grandes cadenas de distribución podrían insistir en visitar las instalaciones del exportador para verificar, entre otras cosas, los controles de calidad. Esta inspección del proveedor puede incluir la visita de una persona o un grupo de personas integrado por especialistas técnicos, financieros y de transportes. Probablemente querrán inspeccionar los sistemas de compra, los procedimientos para el control de calidad, la trazabilidad de la materia prima, la logística, la seguridad de la información de dominio privado del comprador (por ejemplo dibujos y diseños), e instalaciones para la fabricación en casos imprevistos. Algunas empresas multinacionales de la industria mecánica publican sus expectativas pormenorizadas de la inspección de un nuevo proveedor. Esta información se encuentra en los sitios web y vale la pena consultarla.

Los agentes y corredores de productos básicos tratan directamente con los exportadores y proveedores; suelen recurrir a su propio personal para el control de calidad e inspeccionar los productos antes de su expedición.

ADQUISICIÓN

Los grandes exportadores se plantean a menudo la adquisición. Los RCE no suelen intervenir en este proceso, aunque en determinadas circunstancias es una vía de acceso al mercado. La compra de una empresa lleva consigo el acceso instantáneo a las redes y personal especializado. La empresa no tiene por qué ser grande; puede ser de tamaño pequeño o mediano. La colaboración con personas pertenecientes a otras culturas puede ser difícil, y probablemente ambas partes deberán invertir en formación y aprendizaje.

Asesorar a los exportadores en materia de adquisiciones no entra entre las funciones habituales de un RCE. Si le solicitan este servicio, busque asesoramiento profesional en una empresa seria de contabilidad o un bufete de abogados.

FRANQUICIA

La franquicia es una forma de comercialización y distribución, en la que el franquiciador (el exportador) concede la franquicia a una persona, una empresa o un grupo de personas (el franquiciado). La franquicia es el derecho a dirigir una empresa, vender un producto o prestar un servicio en consonancia con la imagen comercial del franquiciador. La empresa se identifica con la marca del franquiciador.

Los procedimientos empresariales están documentados, patentados y, en la medida de lo posible, protegidos por los derechos de autor. Se suscribe un acuerdo de derecho comercial, y el franquiciado paga una suma inicial y un porcentaje de los beneficios. Los acuerdos tienen carácter formal y son detallados según la naturaleza del modelo empresarial. En el siguiente enlace encontrará (en inglés) acuerdos de franquicia internacionales: <http://agreements.realdealdocs.com/Franchise-Agreement/INTERNATIONAL-FRANCHISE-AGREEMENT-960746/>

El acceso al mercado mediante la concesión de tecnología a un concesionario o mediante una franquicia es una opción a disposición de muchas empresas. Es un modelo interesante para empresas de servicios que operan a distancia. La franquicia más conocida es probablemente la del sector de comida rápida, pero hay también otros modelos exitosos de actividades de ocio, organizaciones educativas y servicios de peluquería para perros.

Los franquiciadores pueden optar por varias vías para acceder al mercado: vender a un franquiciado principal, que se encargará de controlar toda la red a nivel nacional, o bien desempeñar esa función ellos mismos. Básicamente, los franquiciadores quieren aprovechar el empuje del propietario que trabaja por cuenta propia para asegurar el éxito y la rentabilidad de la franquicia.

Desde la perspectiva de un RCE, no es fácil encontrar posibles franquiciados. Puede asistir a eventos de franquicia (exposiciones comerciales) y seminarios, y aprovechar los contactos comerciales en general.

EMPRESA CONJUNTA

Una empresa conjunta es un régimen cooperativo entre dos o más personas o empresas en la que cada integrante se compromete a compartir el control, los beneficios y las pérdidas de una actividad económica específica. En cuanto a su constitución, existen numerosas variantes, pero en la mayoría de los casos es una entidad comercial que está separada de otras posibles actividades económicas de sus socios.

En el comercio internacional es una opción muy utilizada, en la que la parte local aporta los conocimientos, los contactos y, quizás, las instalaciones y el personal, y la otra parte (el vendedor) proporciona la propiedad intelectual o los conocimientos.

Desde la perspectiva de un RCE, encontrar una empresa con la que establecer una empresa conjunta es un proceso similar a encontrar un distribuidor. En algunos casos, la empresa conjunta se establece con empresas que podrían haber sido distribuidoras, salvo que el vendedor quiera tener más control sobre los distintos procesos.

Antes de comenzar a buscar un socio adecuado para una empresa conjunta, el RCE debe recibir instrucciones sobre lo que desea el exportador. Es el mismo proceso que se aplica para identificar a distribuidores, es decir, se elabora una lista de posibles candidatos que reúnan las condiciones, y se hacen las presentaciones.

El cliente necesitará asesoramiento profesional sobre los temas jurídicos y contables para crear el marco jurídico de la empresa conjunta.

VENTA EN LÍNEA

La venta en línea está en pleno auge. Inició su auge cuando Amazon comenzó a vender libros desde su sitio web, pero esta modalidad de venta se ha extendido a todos los ámbitos comerciales. El comercio de productos básicos en línea también ha avanzado mucho, y se complementa con pruebas de calidad y procedimientos de inspección.

Las tiendas en línea son especialmente idóneas para pequeñas empresas que operan en un nicho de mercado o que ofrecen productos y servicios muy concretos que se pueden exponer en un catálogo. Una tienda en línea consta de tres componentes principales:

- Una lista de productos o un catálogo con información, ilustraciones y precios.
- Un sistema para seleccionar productos, denominado habitualmente “carrito de compra”.
- Un mecanismo para realizar pedidos y efectuar pagos. Los pedidos se envían al comerciante por correo electrónico, y el pago puede efectuarse, principalmente, mediante tarjeta de crédito o PayPal. Algunos vendedores aceptan pedidos por correo electrónico y formas de pago tradicionales, como giro postal o cheque. El negocio en línea deberá estar protegido contra riesgos como la piratería informática o los virus. Asimismo tiene que facilitar al usuario información clara sobre los procesos: pedidos, pagos, devoluciones, reembolsos, garantías, privacidad y seguridad.

Entre las ventajas que ofrece una tienda en línea caben destacar las siguientes:

- Se pueden promocionar productos, servicios, una organización, eventos, ideas o aptitudes profesionales.
- La tienda está abierta 24 horas al día, 7 días a la semana.
- El número de personas que pueden comprar simultáneamente es ilimitado.
- No es necesario disponer de mucho personal.
- Se puede captar el mercado local y el internacional sin necesidad de instalaciones en el extranjero.
- Se puede expandir el catálogo de productos y servicios a medida que crece el mercado.
- No hay que pagar alquiler ni mobiliario, solo almacenamiento web y mantenimiento del sitio.
- Para la venta de artículos descargables, como libros electrónicos, música, documentos y videos, no hay gastos de envío.

Entre las desventajas de una tienda en línea caben destacar las siguientes:

- Nadie sabe que existe la tienda electrónica, por lo que será necesaria una comercialización dentro y fuera de Internet. La comercialización fuera de Internet puede incluir anuncios en la prensa y otros canales publicitarios tradicionales. La comercialización en línea incluye anuncios en los sitios de los medios de comunicación social o a través de empresas de buscadores.
- Algunas personas tienen miedo a comprar en línea y son reacias a facilitar los datos de su tarjeta de crédito.
- Los clientes locales e internacionales suelen ser exigentes en lo que respecta a las consultas sobre los productos. Algunos operadores de tiendas en línea responden a las consultas incluso de madrugada, ante el temor de perder la confianza del cliente o la credibilidad.
- Las autoridades aduaneras a veces rechazan algunos artículos, lo que originará problemas para el comprador y el vendedor.
- La competencia de otros vendedores en línea puede ser fuerte.
- Una tienda en línea exige actualizaciones constantes, desarrollo tecnológico y mejoras, además de investigar otros sitios de la competencia, entre muchas otras cosas.

La mayoría de las ventas en línea no figuran en las estadísticas oficiales del comercio porque no existe un sistema que capte las transacciones relativamente pequeñas, por lo que un RCE no interviene en la operación. No obstante, si orienta a compradores del país anfitrión hacia sitios web del país de origen, conseguirá economías de escala. Pero el representante comercial desconocerá por completo el volumen de estas transacciones, que no figuran en las estadísticas de exportación del país de origen.

Cualquier cosa que haga el RCE para difundir sitios web del país de origen favorecerá a los vendedores en línea. Si el volumen aumenta, se puede crear un sistema de distribución desde un almacén local a partir del cual un representante comercial en el exterior podría ser consultado.

En un futuro se incrementarán los esfuerzos de regulación con fines jurídicos y financieros. El RCE podría intervenir entonces en las negociaciones comerciales oficiales. En la actualidad, el comercio en línea no está sujeto prácticamente a ninguna regulación, y en este tráfico se suele prescindir de los servicios del representante comercial.

Mercados electrónicos

Otra forma de comprar y vender en línea es a través del mercado electrónico. Véase: <http://www.emarketservices.com//start/Free-Handbook/index.html-from Banner>.

Estas comunidades comerciales en línea ofrecen a los vendedores mayor acceso a proveedores y compradores, un entorno comercial más abierto y el potencial de expandir su negocio de una manera más controlada que a través de las redes abiertas. Es poco probable que el RCE intervenga en este tipo de comercio a menos que surjan problemas de logística o despacho de aduanas.

Recuadro 9: Estrategias de acceso al mercado –función del RCE

- Conocer todas las posibles estrategias y vías de acceso;
- Saber qué quiere y necesita el exportador;
- Conocer la cultura del mercado local; qué funciona y qué no;
- Explicar a los exportadores los pros y los contras de las distintas estrategias de acceso. Sugerir alternativas;
- Identificar a posibles asociados de alta calidad para que se conviertan en clientes, y ofrecer al exportador información detallada sobre los mismos;
- Organizar reuniones comerciales y presentaciones para captar clientes, que incluyan a posibles socios, representantes del gobierno, asociaciones empresariales, bufetes de abogado, empresas de contabilidad y entidades financieras, además de otros contactos pertinentes;
- Sugerir posibles instalaciones de oficina con carácter temporal;
- Hacer un seguimiento de los contactos y los exportadores tras las presentaciones iniciales.



CAPÍTULO 3

REDES – LA COLUMNA VERTEBRAL DEL COMERCIO

ASOCIADOS INSTITUCIONALES	58
REDES EN EL PAÍS ANFITRIÓN	62
EMPRESAS PRIVADAS	63
ASOCIACIONES COMERCIALES	64
IDENTIFICACIÓN DE REDES EMPRESARIALES	65
IDENTIFICACIÓN DE FACILITADORES	65
OTRAS REDES PROFESIONALES	66
PRIORIDADES DEL TRABAJO EN RED	67
TRASPASO DE LA RED A UN SUCESOR	69

REDES – LA COLUMNA VERTEBRAL DEL COMERCIO

ASOCIADOS INSTITUCIONALES

Son numerosas las personas y organizaciones con las que el RCE puede y debe establecer contactos y crear redes. El cuadro 6 presenta algunas de estas organizaciones. El RCE debe crear una buena red de contactos en organizaciones paralelas de ambos países, por ejemplo, con empresas de transportes del país de origen y colectivos similares del país anfitrión.

Los posibles grupos de contacto pueden ser reflejo unos de otros. Por ejemplo, exportadores del país de origen que deseen establecer relaciones comerciales con importadores del país anfitrión, y viceversa. En este sentido, el RCE debe crear redes con ambos colectivos.

En el presente capítulo encontrará, en el cuadro 6, un compendio de los distintos tipos de redes que un RCE debe cultivar.

Cuadro 6: Posibles socios y redes

Entidad	País de origen	País anfitrión
Sector público		
Ministerios	Departamento del Primer Ministro Comercio Asuntos exteriores Economía Agricultura Obras públicas Tesorería Aduanas	Departamento del Primer Ministro Comercio Asuntos exteriores Economía Agricultura Obras públicas Tesorería Aduanas
Organismos de promoción	Organización de promoción del comercio Inversión Turismo PYME Financiación de las exportaciones	Organización de promoción del comercio Inversión Turismo PYME Financiación de las exportaciones
Otros organismos públicos	Organismo nacional de normalización – oficina de patentes Organizaciones de investigación - aduanas Puertos Embalaje Derecho mercantil y arbitraje Instituciones de formación Banco central – administración estatal o provincial (a veces tienen sus propios ministerios de comercio, industria, agricultura, etc.) Agencias de desarrollo regional – entidades de comercialización	Organismo nacional de normalización – oficina de patentes Organizaciones de investigación - aduanas Puertos Embalaje Derecho mercantil y arbitraje Instituciones de formación Banco central – administración estatal o provincial (a veces tienen sus propios ministerios de comercio, industria, agricultura, etc.) Agencias de desarrollo regional – entidades de comercialización
Sector privado		
Cámaras	Comercio Industria Agricultura Servicios Turismo Cámara mixtas o bilaterales	Comercio Industria Agricultura Servicios Turismo Cámara mixtas o bilaterales
Otros	Asociaciones comerciales ONG – entidades de comercialización	Asociaciones comerciales ONG – entidades de comercialización

Entidad	País de origen	País anfitrión
Redes extranjeras establecidas en el país	Embajadas y consulados Oficinas comerciales Bibliotecas empresariales de embajadas extranjeras Entidades de promoción de las importaciones	Embajadas y consulados Oficinas comerciales Bibliotecas empresariales de embajadas extranjeras Entidades de promoción de las importaciones
Instituciones internacionales	Banco Mundial OMC Véase lista de agencias de desarrollo: www.devdir.org	Banco Mundial OMC Véase lista de agencias de desarrollo: www.devdir.org
Organizaciones regionales	Véase lista de acuerdos de libre comercio y organizaciones: http://www.WTO.org/spanish/tratop_s/region_s/region_s.htm	Véase lista de acuerdos de libre comercio y organizaciones: http://www.WTO.org/spanish/tratop_s/region_s/region_s.htm
Empresas	En busca de exportar En busca de importar Buscan socios para empresas conjuntas Inversores En busca de invertir Buscan tecnología Ofrecen tecnología	En busca de exportar En busca de importar Buscan socios para empresas conjuntas Inversores En busca de invertir Buscan tecnología Ofrecen tecnología
Facilitadores	Transportes Finanzas Almacenaje Jurídicos Embalaje Medios de comunicación Consultores	Transportes Finanzas Almacenaje Jurídicos Contables Embalaje Publicidad Promoción Medios de comunicación Traductores e intérpretes Consultores Organizadores de exposiciones Hoteles Operadores de eventos Contratistas para la construcción de exposiciones Agentes de aduana y servicios de inspección
Clubes y sociedades Sociales y de negocios	Deportes Negocios – Rotary – Lions – asociaciones profesionales	Deportes Negocios – Rotary – Lions – asociaciones profesionales
Sociedades nacionales	Alliance française British Institute Goethe Institute Otros grupos nacionales	Alliance française British Institute Goethe Institute Otros grupos nacionales
Redes virtuales	Facebook LinkedIn Twitter YouTube Variantes regionales Búsqueda en Internet: redes sociales para profesionales de los negocios	Facebook LinkedIn Twitter YouTube Búsqueda en Internet: redes sociales para profesionales de los negocios

INSTITUCIONES DE APOYO AL COMERCIO

La industrias reciben el apoyo de una gran variedad de grupos de interés, que pueden ser regionales o sectoriales, como la agrupación que promueve las exportaciones de algodón. Cada uno de estos grupos de interés es una IAC y probablemente buscará un RCE que le apoye en programas y actividades de interés especial. Algunas instituciones disponen de su propia red de RCE.

Véase el cuadro 8 del capítulo 4 que trata sobre organizaciones que ofrecen servicios equivalentes a los del RCE. Habida cuenta de que no todos los organismos canalizan sus actividades a través del RCE, este debe aprender a trabajar con otras redes de IAC. Lo mejor es considerar estas instituciones como aliadas, y no duplicar sus esfuerzos. Una estrategia eficaz es cooperar con ellas para obtener resultados beneficiosos mutuamente de forma que el RCE y la IAC se repartan el mérito.

El RCE debe mantenerse en estrecho contacto con determinadas agrupaciones del país de origen, entre las que cabe destacar:

- La OPC principal.
- La organización responsable de la inversión, cuando esta figure entre las tareas del RCE y la organización esté separada de la OPC.
- La organización responsable del turismo de entrada, cuando este figure entre las tareas del RCE y la organización esté separada de la OPC.
- La principal cámara de comercio y, especialmente, cualquier otra especializada en el país de origen. Estas cámaras llevan el nombre del país anfitrión y del país de origen, e invierten el orden según el país en que se encuentren. Estas cámaras son útiles, pero también pueden ser presa de grupos de interés partidistas. El RCE ejerce a veces una influencia persuasiva y útil.
- Agrupaciones regionales, incluidas las administraciones estatales o provinciales interesadas en el país anfitrión.
- Organizaciones de normalización u organismos de inspección centrados en la exportación, por ejemplo, que certifican que determinados productos reúnen las condiciones mínimas para exportar.

ORGANIZACIONES DE PROMOCIÓN DEL COMERCIO

Cuando varios RCE operan en el mismo territorio existe la posibilidad de que se dupliquen esfuerzos y se compita por conseguir los mejores clientes, lo que puede generar conflictos. En este sentido es aconsejable que un organismo en el país de origen centralice las operaciones y establezca las prioridades. La pregunta es: “¿Qué organismo?”

Recuadro 10: Ciudades hermanas

Algunos alcaldes firman acuerdos de hermanamiento con ciudades extranjeras de tamaño similar. Hay quien piensa que la principal ventaja de estos acuerdos es la visita anual que realizan los respectivos alcaldes a la ciudad extranjera. Los resultados comerciales no son frecuentes, pero puede producirse un intercambio cultural. El RCE hará bien si evita verse envuelto en estos acuerdos de los que no cabe esperar resultados comerciales. La IAC debe dejar claro que los RCE no intervienen en los programas de hermanamiento de ciudades a menos que estos tengan un objetivo comercial claro.

El organismo central de coordinación debe ser la OPC, que por lo general – aunque no siempre – depende del Ministerio de Comercio, de manera que todos la consideren el máximo organismo responsable de la coordinación. Asimismo, las agrupaciones sectoriales especializadas que tienen sus propios RCE deberían mostrarse dispuestas a renunciar al acceso directo y sin restricciones de sus representantes por el bien nacional. No es fácil asegurar una cooperación de este tipo. Lo mejor que podemos hacer es esperar que surja algún tipo de comunicación y cooperación, especialmente sobre el terreno.

Cuando sea posible asegurar un compromiso político de cooperación, una OPC central y firme es la organización idónea para establecer las prioridades del comercio nacional y supervisarlas. Una variante de esto es la transferencia temporal de especialistas de las distintas entidades y colocarlos bajo la dirección de un único RCE en el puesto de destino. Si esto no fuera viable, intente que los diferentes representantes comerciales se instalen en el mismo edificio, mejorarán así las perspectivas de comunicación y cooperación.

Recuadro 11: Imponga reuniones de asistencia obligatoria

Imponga a los diferentes RCE en activo (misma ciudad, diferentes organizaciones) la obligación de reunirse al menos una vez cada dos o tres semanas para intercambiar información. Puede ser también una llamada telefónica o una reunión a través de Skype, pero lo mejor son los encuentros cara a cara. Es sorprendente cómo se reducen las sorpresas y cómo los interesados se mantienen informados. El simple hecho de conversar reduce conflictos y fomenta la cooperación.

APOYO MUTUO

Los RCE son la primera línea de las IAC; los vectores de los servicios que cuentan para los exportadores. Esto no significa que puedan operar solos; los representantes comerciales necesitan el firme apoyo de las IAC y su ayuda para organizar misiones de compradores al país de origen, misiones comerciales y el desplazamiento de los participantes en las ferias comerciales. La IAC debe además desempeñar dos otras funciones importantes, a saber:

- Impartir formación a los que se preparan para exportar por primera vez;
- Disuadir a los que quieren exportar pero que aún no están preparados, y evitar que abrumen al RCE con consultas que previsiblemente no derivarán en contratos de exportación.

Los recuadros 1 y 2 del capítulo 1 recogen una lista de lo que los RCE necesitan de las IAC, y viceversa.

CÓMO MINIMIZAR CONFLICTOS

Entre la oficina central y el representante comercial pueden surgir tensiones cuando se confunden las respectivas funciones y no se valoran como es debido.

¿Cómo minimizar los conflictos? La respuesta es: mejorando la comunicación, es decir, con llamadas telefónicas, videoconferencias o visitas personales. El correo electrónico puede dar lugar a malentendidos. Otros medios permiten conocer la respuesta al instante, y animan a las partes a iniciar la búsqueda de soluciones y frenar la escalada de conflictos. También facilita las cosas conceder a la otra parte el beneficio de la duda, tratarla con respeto, apoyarla y no denigrala jamás delante de terceros.

Recuadro 12: ¿Quién hace todo el trabajo?

El autor de la presente guía llevaba trabajando como RCE durante la mayor parte de su carrera profesional, y se disponía a organizar otra exposición comercial. Realmente pensaba entonces, al igual que sus colegas del puesto de destino, que ellos asumían el 90% del trabajo necesario para las exposiciones comerciales, que incluía organizar la construcción del stand, tratar con las empresas durante la exposición, preparar las recepciones y crear contenidos para el catálogo. Cuando más tarde regresó a su país y acudió a la IAC, le asignaron el programa mundial de exposiciones. Se quedó atónito al oír al personal de la institución quejarse de que ellos tuvieran que realizar el 90% del trabajo de las exposiciones, como organizar a los participantes, el diseño, el transporte, etcétera.

Es evidente que ambas partes están en un error; las dos desempeñaban funciones importantes pero no mostraban el debido reconocimiento a la parte contraria por su labor. Es muy difícil, si no imposible, cambiar estas actitudes.

Como se muestra en los recuadros 1 y 2 del capítulo 1, es importante negociar y concertar mutuamente los objetivos y prioridades. La realización de las 14 expectativas enumeradas en cada recuadro debería eliminar la mayor parte de los roces entre la IAC y el RCE.

COMUNICACIONES

Como se sugiere posteriormente, los RCE trabajan con más eficiencia si son expertos en comercio y dan cuenta directamente a la OPC del país de origen. Cuando existen más niveles de mando y varios jefes, las funciones se complican y la eficiencia disminuye.

En el mejor de los casos habrá alguien en la sede de la IAC a quien se le haya hecho responsable del RCE y del territorio del puesto de destino. Esta persona será el principal punto de contacto para las comunicaciones, y se le mantendrá informada de todas las comunicaciones o intercambios relevantes del representante comercial con agencias o empresas del país de origen. En la IAC debe haber una persona o entidad supervisora que sea responsable asimismo de mantener informado al RCE sobre los eventos en el país de origen que puedan ser de interés para el puesto de destino; es decir, misiones comerciales u operaciones que requieran su intervención.

El medio de comunicación habitual suele ser el correo electrónico, pero se puede incluir también el teléfono o la comunicación escrita. También se utiliza cada vez más Skype o aplicaciones similares para videoconferencias. Las redes sociales son otra vía de comunicación de uso muy extendido. Cuando la información comercial es de carácter confidencial, la embajada puede facilitar un servicio codificado. También crece el uso de Intranet, donde la información está a disposición de toda la organización.

PROMOCIÓN DE LA OFICINA DE RCE

Uno de los inconvenientes de estar lejos del país de origen es que el RCE puede distanciarse de la IAC. A veces los representantes comerciales están tan ocupados con sus quehaceres diarios que se olvidan de informar a los demás sobre la buena marcha de su gestión. Esto puede ser un riesgo. En la IAC pueden pensar que si no hay noticias del RCE es porque no sucede nada. Lo más probable es que ocurra justo lo contrario, pero hay que insistir en la necesidad de no descuidar las relaciones públicas para asegurarnos el favor de los demás.

Un boletín con artículos normales y fotografías del personal es un medio eficaz para mantener el puesto de destino en la memoria de todos. Esto mismo es válido para la publicación de artículos en el sitio web de la IAC, pero hay que producir artículos regularmente, lo que requiere tiempo y esfuerzo.

La publicación de un informe mensual es otra buena manera de atraer la atención sobre el puesto de destino y su elaboración no requiere demasiado tiempo. Para elaborar estos informes mensuales hay que facilitar al responsable del puesto de destino en la IAC una serie ininterrumpida de historias de logros. Esto ayudará a la institución a atender las peticiones de demostrar el valor del RCE.

La IAC supervisora debe convertirse asimismo en la defensora del puesto de destino, e informar al resto de la organización sobre sus actividades.

Una llamada telefónica frecuente y programada ayuda a superar los inconvenientes de la distancia y las diferencias horarias.

REDES EN EL PAÍS ANFITRIÓN

El país anfitrión tendrá probablemente su propia red de IAC establecidas en la misma ciudad donde trabaja el RCE. A veces sus intereses se solapan con aquellos de las IAC. Estas instituciones suelen estar interesadas en exportar al mercado del país de origen del RCE, en promover la inversión en el mercado del país anfitrión y puede que incluso tengan departamentos interesados en comprar en el mercado del país de origen del RCE.

Un RCE debe disponer de una lista de todas las IAC que operan en el país anfitrión, con los datos de contacto, las actividades y esferas de competencia. Con algunas entidades, como las de normalización, puede participar en tareas de inspección y clasificación de bienes importados y de sus exportaciones. El RCE necesita recurrir ocasionalmente a estas instituciones.

MANTENER CONTACTO CON LA IAC DEL PAÍS ANFITRIÓN

Los RCE y las IAC locales comparten la misma actividad, pero el solapamiento de intereses no es excesivo. La OPC local no suele estar bien informada sobre los importadores, y es improbable que los RCE se conviertan en clientes regulares de la IAC del país anfitrión.

Pero el RCE también puede prestar asistencia a una IAC del país anfitrión, por ejemplo, cuando esta organiza una misión comercial al país de origen del representante comercial. En este caso, la IAC agradecerá toda la información que el RCE pueda facilitarle. También puede enviar a las IAC enlaces a las publicaciones del sitio web para que estén informadas y se mantengan en contacto. Es muy probable que miembros del personal de la IAC hayan ejercido como RCE, esto significa que son aliados naturales, y vale la pena cultivar las relaciones invitándoles a eventos, por ejemplo. Los acuerdos comerciales vigentes o futuros pueden ser otra pretexto para la colaboración.

Para obtener información, el RCE puede ser cliente regular de agrupaciones como las cámaras de comercio, que incluyen entre sus miembros a exportadores, importadores y distribuidores. Pero el RCE, por su parte, no suele estar preparado para informar sobre importadores y distribuidores de su país.

EMPRESAS PRIVADAS

¿A qué empresas nacionales deben ayudar los RCE? ¿Deben prestar asistencia a cada organización que la solicite, o solo a una selección de clientes? La respuesta a estas preguntas no es fácil, motivo por el que el RCE necesita un plan de actividades bien definido y directrices claras de la IAC. Las IAC deben establecer la política de los puestos de destino de los RCE, y difundirlas a todas las organizaciones del país de origen. Estará justificado prestar asistencia a:

- Los exportadores del país de origen y los importadores del país anfitrión;
- Los inversores de entrada y de salida;
- Los operadores del turismo de entrada del país de origen y los operadores del turismo de salida del país anfitrión;
- Los vendedores de servicios del país de origen y los compradores de servicios del país anfitrión;
- Las pequeñas y medianas empresas;
- Los vendedores de propiedad intelectual y licencias del país de origen, y los compradores de propiedad intelectual del país anfitrión.

Para cada transacción existe una entidad recíproca en el otro país, y ambas son posibles clientes del RCE. Pero ¿a cuántas de ellas puede prestar asistencia real la oficina del RCE, habida cuenta de sus limitados recursos? ¿Qué beneficios económicos fluirán hacia el país como resultado? Es cuestión de establecer prioridades. Lo ideal es que estas decisiones las tomen la IAC y otras entidades nacionales, y no el RCE.

En el capítulo 2 se trata sobre el establecimiento de prioridades. En un mundo perfecto, las prioridades se derivan del plan de desarrollo nacional. Si este no existe, la OPC y la IAC se encargarán de formular directrices y establecer prioridades.

No es fácil establecer prioridades que excluyan a categorías de empresa. Se suele excluir a los importadores del país de origen y a los exportadores del país anfitrión porque son responsabilidad de la IAC del país anfitrión y de su red de RCE. Es aún más difícil fijar los límites en función del tamaño de la empresa, por ejemplo, excluir a todas las microempresas o las muy grandes. Junto con la introducción de criterios, hay que introducir también el nuevo nivel de mando que se encargará de la supervisión.

El mejor sistema de selección es el cobro de servicios. La fórmula es sencilla y tiene su lógica económica. Además se puede adaptar a la capacidad de la oficina del RCE. (En el capítulo 4 se amplía la información sobre esta modalidad.)

A menos que existan exclusiones, la demanda saturará la oficina del RCE. Una vez que la IAC haya decidido qué política aplicar, debe difundirla a todas las entidades que puedan necesitar la asistencia del RCE. La publicidad debe ser similar a la del Servicio Exterior del Canadá, es decir, “servicios que se prestan” y “servicios que no se prestan”. Véase: http://www.voyage.gc.ca/about_a-propos/role-eng.asp.

Por ejemplo, los RCE no deben perder tiempo ayudando a alguien en la mudanza de sus efectos personales de un país a otro. Tampoco deben perderlo, como norma general, haciendo un seguimiento en Internet de vendedores que no hayan realizado sus entregas. Las OPC deben describir con claridad qué servicios ofrecen los RCE, y protegerlos contra la pérdida de tiempo que supone el trabajo no prioritario.

ASOCIACIONES COMERCIALES

El número de asociaciones crece cada día. Hay asociaciones comerciales para todo tipo de productos, para cada región y para cualquier asunto, como el transporte, la cuarentena o las normas. No todas las asociaciones comerciales son útiles para el RCE; las que lo son tienen las siguientes características:

- Una asociación que cuente con numerosos miembros esparcidos por la región o el país.
- Una asociación que esté seriamente interesada en exportar al mercado del puesto de destino.
- El mercado del país anfitrión, cuando exista una demanda real para los productos o servicios que se ofrecen.
- Una asociación que ofrezca al RCE algo útil: organizar un programa para una misión de compradores al país de origen, organizar una misión comercial al país anfitrión o proporcionar información de calidad sobre empresas exportadoras o que estén preparadas para exportar.
- Una asociación interesada en participar en algún proyecto con el RCE.

Si las asociaciones no reúnen estos requisitos, será una buena razón para abstenerse. Y lo más importante, si no hay alguien realmente interesado en trabajar con el RCE, no habrá resultados y será una pérdida de tiempo y de recursos.

Recuadro 13: Cómo atender demandas de entidades competidoras

En algunas federaciones, las administraciones estatales o provinciales desempeñan funciones de promoción de sus industrias, que a veces son una réplica de las de los ministerios nacionales. Por ejemplo, hay entidades que promueven el turismo o la agricultura de un estado o provincia. Esta situación puede dar lugar a problemas serios cuando la entidad estatal o provincial solicita al RCE que solo promueva empresas de su estado o provincia.

Por ejemplo, en un país con 10 estados, el RCE podría tener que duplicar sus esfuerzos para cada uno de los 10 estados, además de la entidad nacional, lo cual será una pérdida de tiempo y recursos.

Las IAC deben procurar que las entidades de ámbito estatal o provincial aúnen recursos y promuevan, en primer lugar, los intereses nacionales, y después sus estados o provincias. Este tipo de cooperación incrementa la eficacia de la comercialización colectiva, y es lo que quieren los compradores: no tener que tratar con una sucesión de organizaciones del mismo país, todas ellas compitiendo por ser la “mejor”.

ASOCIACIONES COMERCIALES DEL MERCADO DEL PAÍS ANFITRIÓN

A las asociaciones comerciales del mercado del país anfitrión se aplicarán los siguientes criterios:

- Representan a compradores de productos o servicios en los que el país de origen del RCE es competitivo;
- Son representativas de los compradores del país;
- Cooperan con el RCE en misiones comerciales de entrada y la búsqueda de posibles distribuidores y compradores.

En el caso de otras asociaciones comerciales, como las entidades de normalización y logística, los RCE deben sopesar si vale la pena participar. Generalmente, la elección depende de los distribuidores y compradores locales interesados.

Las cámaras de comercio pueden ser de ayuda; disponen de información útil sobre sus miembros y posibles importadores o distribuidores interesados. También organizan reuniones o recepciones para las visitas de misiones comerciales.

Cuando los RCE se desplazan desde el puesto de destino a otras ciudades o estados, las cámaras de comercio locales pueden ayudarle a organizar reuniones con empresarios locales.

IDENTIFICACIÓN DE REDES EMPRESARIALES

Algunos países tienen directorios de las principales redes empresariales. Por ejemplo, en Bangladesh se puede obtener una lista en el sitio web de la OPC. Véase: <http://www.epb.gov.bd/bodytext.php?page=65>. En otros casos basta con una búsqueda en Internet. Pero para entender realmente la relevancia de las diferentes asociaciones y organizaciones debemos conocer la situación local. A menudo los funcionarios de ministerios y los distribuidores pueden aclararnos qué ámbitos son relevantes.

El RCE debe determinar qué asociaciones son las más pertinentes para los productos y servicios prioritarios del puesto de destino. Más tarde, cuando sea necesario podrá buscar otras.

IDENTIFICACIÓN DE FACILITADORES

Son numerosas las empresas del país anfitrión que facilitan el proceso de importar o invertir. Si el RCE conoce algunas y establece contactos personales, su función le resultará mucho más fácil. Entre estos facilitadores cabe destacar a los siguientes:

- Organizadores de ferias comerciales;
- Contratistas de stands para exposiciones;
- Agentes de publicidad;
- Operadores de recintos para eventos;
- Administradores de hoteles;
- Organizadores de viajes;
- Bufetes de abogados;
- Empresas de contabilidad;
- Bancos;
- Empresas de despacho de aduanas y transporte;
- Oficinas de compañías aéreas;
- Agentes de aduanas y agencias de inspección;
- Asesores de empresa e inversión;
- Intérpretes y traductores.

Los RCE deben dar prioridad a estos contactos personales y reunirse con ellos, porque los necesitarán a menudo. Estos contactos deberán figurar en folletos para clientes que necesiten asistencia práctica. Para el RCE es fácil relacionarse con facilitadores de las importaciones porque les une una relación simbiótica; ambos se ayudan mutuamente en su labor.

OTRAS REDES PROFESIONALES

CONTACTOS PERSONALES

Los RCE rara vez saben de dónde llegará su próxima solicitud, que podría ser sobre finanzas, normativas o competencia. Es difícil crear una red de personas basándonos en posibles solicitudes especializadas. He aquí algunas sugerencias para crear redes de manera sistemática:

- Amplíe las redes establecidas por antiguos RCE. Ofrecer una recepción es una manera muy útil de establecer contactos, aunque para estrechar lazos será necesario un almuerzo o una cena. Debe existir buena voluntad por parte del RCE saliente y el apoyo activo de la IAC para que el traspaso sea fructífero. La IAC debe reconocer la importancia del trabajo en red, y para el nuevo RCE, la mejor inversión es que le presenten a un centenar de contactos prometedores.
- Durante las primeras semanas en el puesto de destino visite personalmente numerosas organizaciones y preséntese como el “nuevo RCE”.

Preste especial atención a:

- Los contactos de alto nivel en los ministerios afines al comercio;
- Los colegas (otros RCE) que trabajen en otras embajadas o consulados;
- Los bufetes de abogados y empresas de contabilidad;
- Las principales instituciones financieras;
- Las cámaras de comercio y asociaciones empresariales;
- Los transportistas y los agentes de despacho de aduanas;
- Los medios de comunicación especializados en comercio;
- Los organizadores de ferias comerciales y constructores;
- Los académicos que trabajan en ámbitos relacionados con el comercio;
- Las organizaciones de normalización;
- Las empresas de transporte y otras personas del ramo.

Sea sistemático. Reúna tarjetas de visita de todos los contactos. Si es posible, pídale que le envíen un correo electrónico o un mensaje con sus datos de contacto para la captación instantánea, sin necesidad de tener que teclearlos.

Utilice un escáner para agilizar la introducción de datos en una agenda de contactos, pero asegúrese de que el sistema reconoce todos los signos correctamente, especialmente los números de teléfono.

Es muy útil consolidar la relación con un mensaje de seguimiento, por ejemplo “gracias”, algún dato de interés, una solicitud de conexión a través de LinkedIn o el enlace a alguna información útil.

Siempre que sea posible, invite a sus contactos a una recepción o un encuentro personal, como un café, un almuerzo o una cena. Esto ayudará a estrechar la relación. Descuelgue el teléfono y llame a los nuevos conocidos, pero asegúrese de que tiene algo que decir o que ofrecer.

No se olvide del personal joven; a veces nos esmeramos en el trato con los directores generales de las organizaciones e ignoramos al personal subordinado, algo nada sensato. Establezca relaciones sólidas a todos los niveles de la organización. Trate con respeto a todo el mundo. Memorice los nombres de los asistentes personales – suelen ser la vía de acceso a los ejecutivos, y pueden facilitar o impedir dicho acceso.

ASOCIACIONES DE RCE

Los RCE pueden establecer contactos con sus homólogos de otros países en reuniones locales. A menudo basta con que uno de ellos tome la iniciativa de reunir a un grupo de colegas. En las grandes ciudades suelen celebrarse reuniones de este tipo. Algunos ejemplos son ACELA en Madrid, INTRADE en Miami y ACACE en la Argentina. El trabajo en red da frutos cuando hay que tratar con organizadores locales de ferias comerciales o surgen problemas que afecten a todos los importadores.

También se puede conectar con otros RCE a través de agrupaciones regionales o internacionales. El ITC promueve reuniones entre representantes comerciales en el exterior y les brinda la oportunidad de conocerse y mantenerse en contacto a través del correo electrónico, LinkedIn, Facebook u otras redes de Internet. Estos contactos pueden estar vinculados a la misma IAC o ser RCE de otros países destinados a la misma ciudad. Estas redes no ayudarán a los representantes comerciales a encontrar distribuidores, pero pueden ser de utilidad para saber cómo se organizan otros, cómo gestionan los cobros o establecen prioridades. Hay que invertir tiempo y esfuerzos en estas redes, y los que quieran ser un miembro destacado, deberán contribuir con contenidos de utilidad.

CLUBES PROFESIONALES Y SOCIALES

Puede ser útil pertenecer a clubes sociales locales. Algunos incluyen actividades de ocio, como un club de campo o de golf, para el recreo de los RCE y sus familias. Los contactos no surgen de manera espontánea, sino que hay que participar en competiciones deportivas o torneos, o bien colaborar con el comité organizador. Si se presenta esta oportunidad, será una excelente forma de establecer contactos duraderos.

Otras organizaciones, como los clubes Rotario o de Leones, muy populares entre expatriados, tiene actividades muy diversas, no siempre vinculadas al comercio. Los clubes pueden suponer también una carga porque hay que dedicarles tiempo y participar en las actividades.

Otros clubes de especial interés, como los de antiguos alumnos de universidades, compatriotas expatriados o grupos que comparten un hobby, como la fotografía o la naturaleza, también pueden ser útiles para crear redes. Al RCE le podría interesar unirse a una asociación profesional. Por ejemplo, puede que lo acepten como miembro en asociaciones locales de ingenieros o economistas, donde tendrá acceso a múltiples contactos muy valiosos.

REDES VIRTUALES

Un factor a tener en cuenta cuando se trabaja con redes sociales es que, a menos que ayuden realmente al RCE en la prestación de un servicio solicitado o contratado por el cliente, no aportan nada al resultado.

Las redes no son un fin en sí mismas; pueden proporcionar respuestas o conducirnos hasta personas que nos faciliten información crucial, pero no son un resultado en sí mismas. Crear y mantener una red virtual de más de 500 contactos es un logro admirable, pero puede apartar al RCE de su auténtica ocupación; tiene que encontrar un equilibrio. El mayor logro de un representante comercial en el desempeño de su labor no es una presencia virtual, sino la presencia real en el mercado.

Véase más información sobre las redes sociales en el capítulo 5.

PRIORIDADES DEL TRABAJO EN RED

El RCE debe plantearse, desde una perspectiva crítica y estratégica, si vale la pena invertir tiempo y recursos en la creación de redes, que no es una actividad ad hoc. Economizará tiempo y recursos si tiene una buena conexión con:

- **Asociaciones empresariales en el mercado del país anfitrión.** Estas asociaciones pueden conducir al RCE directamente hasta el importador. A veces dirigen una misión comercial u organizan una misión de compradores al país de origen, conocen bien las relaciones comerciales y pueden presionar a sus respectivos gobiernos en nombre de los importadores.
- **IAC y OPC.** No espere muchos resultados en forma de contratos de exportación de su trabajo en red con las IAC y OPC del país anfitrión, por la sencilla razón de que estas instituciones y organizaciones tienen objetivos opuestos de los del RCE. Pero pueden ser una buena fuente de referencia para empresas que quieran invertir en el país de origen, y pueden desviar las consultas de las empresas que no están preparadas para exportar. También pueden prestar un apoyo muy valioso en eventos como misiones y exposiciones. Una buena red de IAC y OPC le ayudará también a resolver trámites administrativos.

El tiempo que invierte en crear una red (quizás en un acto social nocturno) puede dar frutos más tarde, por ejemplo, cuando esté ocupado y deba concertar, sin mucha antelación, una reunión de un ministro de visita en el país con un alto cargo del ministerio de industria. Conocer a gente en el ministerio será una baza importante. Los resultados no se medirán en contratos de exportación (al menos de momento), sino en la capacidad de organizar una reunión con poca antelación.

Trabajo en red: dónde invertir

En opinión del autor, basándose en experiencia propia, los mejores resultados del trabajo en red son como sigue:

- Mejores resultados del esfuerzo: → el trabajo en red con empresas del país anfitrión
- Mayor ahorro de recursos para el mismo esfuerzo: → el trabajo en red con asociaciones industriales del país anfitrión
- el trabajo en red con las sedes de las IAC y OPC en el país de origen

El trabajo en red es costoso en términos de tiempo. No obstante, las redes que el RCE cree en ratos de poca actividad darán frutos cuando el tiempo apremia. En lo que respecta a la eficacia, las principales variables son:

- El tiempo (y dinero) necesarios para crear y mantener la red;
- El tiempo que se ahorra en su trabajo porque tiene una red;
- Posibles beneficios de operaciones comerciales porque tiene una red.

Vale la pena hacer este ejercicio para uno mismo; le permitirá descubrir dónde enfocar sus esfuerzos.

En el cuadro 7 se amplía la información sobre ventajas y desventajas del trabajo en red con distintas agrupaciones.

Cuadro 7: Trabajo en red – resultados del esfuerzo

Tipo de red	¿Por qué?
PAÍS DE ORIGEN	
IAC y OPC	La IAC le facilita los trámites administrativos, organiza programas para los compradores del país de origen, organiza misiones comerciales, localiza a vendedores, mantiene un sitio web, le mantiene informado, pero no genera directamente ventas de exportación. Mantener esta red exige un esfuerzo considerable.
Otros departamentos gubernamentales	Departamentos gubernamentales, como los ministerios de Agricultura y de Industria facilitan la comunicación para asuntos puntuales como misiones comerciales o inspecciones fitosanitarias, pero no generan directamente ventas de exportación.
Asociaciones empresariales	Asociaciones empresariales del país de origen organizan programas para los compradores que les envíe. También organizan misiones comerciales en el país de origen y determinan qué miembros están interesados en exportar. No contribuyen directamente a la exportación.
Empresas del país de origen	Las empresas del país de origen son útiles para localizar a un posible exportador para una nueva oportunidad, pero tendrá que persuadir a las empresas. No es fácil mantener una red de este tipo desde la distancia, y la IAC está en mejor posición para desempeñar esta función. Esta red tal vez no le sirva para la siguiente ocasión. Puede generar ventas con este sistema, pero no es fácil convencer a empresas reacias para que se aventuren en el mercado donde usted opera.
Facilitadores	Los facilitadores del país de origen, como bancos, empresas de transporte y representantes de empresas especializadas en ferias comerciales internacionales pueden ser una fuente de información sobre oportunidades de inversión y posibles exportadores. Pero es difícil mantener la red desde la distancia. Los resultados son relativamente escasos en materia de contratos de exportación o de inversión.

Tipo de red	¿Por qué?
PAÍS ANFITRIÓN	
IAC y OPC	Generalmente, la IAC local centra su actividad en ayudar a empresas nacionales a exportar al país de origen del RCE, pero también busca empresas del país del RCE que quieran invertir en el país anfitrión. A menudo tendrá la posibilidad de reenviar a estos posibles inversores de su país de origen a la IAC del país anfitrión, y la IAC, a su vez, le devolverá el favor dando su nombre a empresas locales interesadas en su país de origen. En definitiva, puede haber resultados concretos, especialmente en materia de inversión.
Otros departamentos gubernamentales	Otros departamentos gubernamentales, como los ministerios de Obras Públicas o Agricultura, pueden ser muy útiles para acceder a nuevas oportunidades o para solución de problemas y bloqueos comerciales. Las ventas de exportación crecerán ligeramente gracias a estos contactos.
Asociaciones empresariales	Las asociaciones empresariales locales, como las cámaras de comercio, pueden ser de gran utilidad para encontrar importadores, distribuidores y crear información sobre la demanda local. Estas asociaciones son socios útiles para celebrar eventos y misiones comerciales. Esta red puede dar un fuerte impulso a las exportaciones.
Empresas/importadores	Una red de importadores exige invertir mucho trabajo en su creación y mantenimiento, y los cambios son constantes. Pero le será de gran utilidad en el desempeño de sus funciones, y es muy probable que le aporte los mejores resultados en lo que respecta a un aumento de las ventas de exportaciones.
Facilitadores	Una red de facilitadores de exportación, como contables, bancos, transportistas y organizadores de exposiciones puede ser muy útil en el desempeño de sus funciones. Los bancos son una fuente de información sobre posibles inversores o importadores. Requiere algo de tiempo, pero en definitiva, el esfuerzo para mantener la red puede ser modesto. Y también será modesto el resultado en ventas de exportación.
Redes virtuales	Las redes virtuales son relativamente fáciles de crear, pero para obtener algo de ellas, hay que dedicarles mucho tiempo. Pueden ser una valiosa fuente de asesoramiento. Puede utilizar las redes virtuales para atraer al público con poca antelación. Pero rara vez le ayudarán en la prestación de un servicio. La red virtual puede remitirle a posibles importadores, pero es poco probable que provoque un alud de exportaciones.

Supuestos:

- Se recuerda que las cifras de este cuadro son estimaciones del autor, basadas en su experiencia. Cada RCE tendrá su propia experiencia.
- Sobre la base de una oficina con tres personas y un máximo de 250 días-persona que se dediquen a la red.
- El principal objetivo de la oficina es incrementar las ventas de exportación y la inversión de entrada. (Son resultados críticos.)
- Por utilidad se entiende días economizados en la realización de una tarea gracias a la existencia de la red. El reenvío de clientes no previstos se cuenta en función del tiempo que se habría destinado a la búsqueda de clientes por otros medios.
- Aumento de las ventas de exportación significa el número probable de contratos de exportación que cabría derivar de la inversión en esta red. Se supone que las exportaciones serán de un valor mediano.
- Resultados se refiere al número de ventas de exportación y número de nuevas inversiones en el país de origen. El número de estas ventas e inversiones es solo una de las mediciones posibles de resultados. El valor se considera aún más importante. Hay muchos otros resultados del trabajo en red, como la rápida solución de problemas (incluidos los administrativos) o el reenvío de nuevos clientes, factores que aquí no se contemplan.

TRASPASO DE LA RED A UN SUCESOR

Las redes que se crean en el puesto de destino en el transcurso del mandato (tres o cuatro años, generalmente) constituyen un activo muy valioso. No es fácil traspasar una red a un sucesor porque muchos de los contactos son personales, pero se puede buscar la forma de no romper estos vínculos.

El traspaso debe tener un carácter formal. El RCE saliente debe organizar una o varias recepciones para presentar a su sucesor. Es algo más que un evento social; es el esfuerzo por preservar una valiosa obra de propiedad intelectual. La IAC debe dar su apoyo incondicional y exigir esfuerzos para preservar las redes. Vale la pena invertir en el traspaso porque, de lo contrario, habrá que crear una nueva red a partir de cero.

Las redes que se mantienen a través de LinkedIn u otras redes sociales son útiles para transferir los contactos al RCE entrante. Si esto no es viable, debe existir una base de datos de contactos que pueda transferirse. Pero la entrega de fotocopias de tarjetas de visita o contactos en las redes sociales nunca sustituirá las presentaciones personales.



CAPÍTULO 4

PRESTACIÓN DE SERVICIOS

ESPECIALIZACIÓN	72
SERVICIOS DE INTELIGENCIA COMERCIAL	76
DESARROLLO DE CAPACIDAD EXPORTADORA	88
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE PROMOCIÓN COMERCIAL	92
VENTAJAS DE LA PROMOCIÓN COMERCIAL COLECTIVA	96
SERVICIOS DE FACILITACIÓN	124
COBRO POR SERVICIOS	133

PRESTACIÓN DE SERVICIOS

ESPECIALIZACIÓN

Las IAC y sus redes internacionales de RCE operan en un mundo de mercados imperfectos, y su función consiste en contribuir al enriquecimiento de sus países a través del comercio, acercando para ello a compradores y vendedores, facilitando el flujo de información, afianzando la confianza y eliminando obstáculos al comercio. Las IAC y los RCE operan a varios niveles, a saber:

- Reducen el número de obstáculos al comercio;
- Mejoran la imagen de su país y de los exportadores;
- Buscan a posibles exportadores y desarrollan sus capacidades para exportar;
- Se convierten en vínculos entre compradores y vendedores;
- Facilitan las corrientes de inversión de entrada y de salida.

Una IAC eficaz y su red internacional de RCE propician el enriquecimiento del país por diversos medios: prestan apoyo básico a empresas que venden o compran productos y servicios en los mercados internacionales. También ayudan al país a crear “riqueza” intangible a través del comercio, como conocimientos, capital social o estabilidad política.

El comercio beneficia a los países importadores así como a los exportadores. El país exportador recibe divisas con las que paga las importaciones de bienes y servicios. El país importador, a su vez, obtiene bienes y servicios menos costosos o de mejor calidad que los nacionales. Según datos de la OMC, el 40% de media del valor de las exportaciones mundiales lo conforman las importaciones, lo que demuestra la fuerte interrelación de las importaciones y las exportaciones en las economías globalizadas.

Los mercados internacionales son imperfectos; a menudo no existe ninguna conexión entre compradores y vendedores, que pueden desconocer la calidad o la cantidad de los productos y servicios. Puede haber falta de confianza sin una trayectoria comercial, y pueden existir obstáculos ideados para proteger a los productores locales y excluir a los extranjeros.

Los gobiernos prefieren que sus IAC se ocupen de los grandes asuntos como los que se enumeran arriba, y las actividades de sus RCE reflejan estas prioridades. Sin embargo, la mayoría de las IAC prestan especial atención a las pequeñas y medianas empresas, al tiempo que proporcionan servicios a empresas internacionales más grandes. Esto ilustra la ambigüedad del entorno en el que trabajan los RCE.

Pero en definitiva, lo que realmente importa es que los RCE presten servicios pertinentes y útiles. Su red proporciona servicios a usuarios finales que, a su vez, los utilizan como punto de partida para otras actividades. Los servicios que prestan los RCE son el resultado tangible de sus redes y, generalmente, justifican su existencia.

Los RCE no son los únicos que ofrecen servicios a los exportadores; muchas otras organizaciones prestan servicios similares. También hay múltiples RCE que trabajan para diferentes organizaciones del mismo país de origen. En el cuadro 8 se explica la posible duplicación de los servicios del RCE por parte de otras organizaciones.

Cuadro 8: Posible duplicación de servicios

Entidad	Esfera de posible duplicación
Cámaras de comercio e industria o asociaciones empresariales	Reunir a compradores y vendedores
	Misiones comerciales
	Estudio de mercado
	Ferias comerciales y exposiciones comerciales
	Algunos elementos de las negociaciones comerciales
	Solución de diferencias
Bancos	Reunir a compradores y vendedores
	Informes financieros
Agencias de inversión de entrada del país anfitrión	Determinar qué exportadores del país de origen del RCE pueden convertirse en inversores en el país anfitrión, y facilitar el proceso
Agrupaciones para el desarrollo regional en el país anfitrión	Determinar qué exportadores del país de origen del RCE pueden convertirse en inversores en el país anfitrión, y facilitar el proceso
Otros departamentos del gobierno de país de origen, como los ministerios de agricultura, industria o asuntos exteriores, etc.	Puede haber especialistas de otros organismos estatales del país de origen destinados en el mismo país anfitrión para promover un sector industrial específico. La promoción del turismo suele recaer en una agencia especializada. Puede haber también un especialista en productos básicos con responsabilidades especiales en un determinado sector, y también un especialista en inversiones, que rinda cuentas a otro ministerio. También es habitual que la embajada tenga agregados especializados en política comercial, cuya función principal sea ocuparse de asuntos de política comercial, aunque a veces se solapan las esferas de la política y la comercialización
Contables (y, a veces, bufetes de abogados)	A veces intervienen en el apareamiento de compradores con vendedores
Consultores privados, p.ej., en comercialización, comercio, estrategia empresarial y publicidad	Los consultores ofrecen, por una tarifa, una gran variedad de servicios, como estudios de mercado, identificación de socios, relaciones públicas, cobertura en los medios, organización de exposiciones y otros eventos y comercialización
Directorios de Internet y editores de directorios comerciales	Publican estudios de mercado, emparejamiento de empresas (identificación de socios) y descripción del perfil de empresas individuales
Organizadores de ferias comerciales y exposiciones comerciales	Organizan ferias comerciales y exposiciones, y se encargan de invitar a participantes del país de origen
Agencias de viajes	Organizan programas comerciales para visitantes o para misiones
Representantes de administraciones estatales o provinciales del país de origen	Estos representantes a veces duplican la mayoría de las funciones del RCE, pero solo trabajan para el estado o la provincia que representan
Otros RCE del mismo país de origen, pero que operan en otras ciudades del país anfitrión	En esta situación pueden surgir duplicaciones en ámbitos como exposiciones, misiones, estudios de mercado e identificación de compradores y vendedores
La IAC de apoyo	También es posible que la IAC de apoyo y el RCE dupliquen algunas funciones en esferas como las listas de vendedores o la gestión de misiones comerciales. Véase la sección Evite la duplicación, a continuación

EVITE LA DUPLICACIÓN

Mantener a los RCE en un país extranjero es costoso, por lo que estos representantes comerciales deben acometer tareas que produzcan el máximo beneficio al menor costo posible. Un plan empresarial, con un conjunto de objetivos claros, debe reflejar también los insumos de la sede central. Sin objetivos claros, es prácticamente imposible atender las demandas. La clave es sencilla: realice las tareas importantes, evite las que no lo son, y no duplique el esfuerzo de otras organizaciones. La rivalidad es destructiva; la cooperación es productiva.

Servicios exclusivos

Puede resultar difícil evitar la duplicación. Céntrese en los servicios exclusivos que ofrece un RCE y en las áreas donde tenga una ventaja comparativa. Como representante oficial del gobierno, estas ventajas comparativas incluyen:

- Apoyo estatal y acceso directo a la embajada;
- El respaldo de la IAC, junto con todos los servicios que proporciona en el país de origen;
- La reputación de ser imparcial y poder representar a vendedores rivales del país de origen o reunir a grupos de compradores, que también compiten entre sí;
- El carácter oficial del cargo y la capacidad de abrir puertas en la administración pública, así como en el sector privado, que el vendedor individual no puede franquear por sí mismo.

Cuando se precisan servicios de este tipo, el RCE tiene una ventaja excepcional, aunque en áreas difusas intervienen también representantes de la embajada o de administraciones estatales o provinciales.

No compita; coopere

Maximice su presupuesto buscando la colaboración con otros en la ejecución de los programas. Considere asociados, y no competidores, a todas las entidades que ofrecen los mismos servicios. Todos comparten numerosos objetivos. No compita; coopere. Participe en actividades conjuntas, comparta méritos por los resultados obtenidos (negocie este punto previamente) y brinde su apoyo en actividades complementarias: envíe invitaciones con su membrete, intervenga como orador en sesiones de información, facilite listas de posibles vendedores, realice estudios de mercado o publique sus actividades en el sitio web de la representación comercial en el exterior o en su boletín.

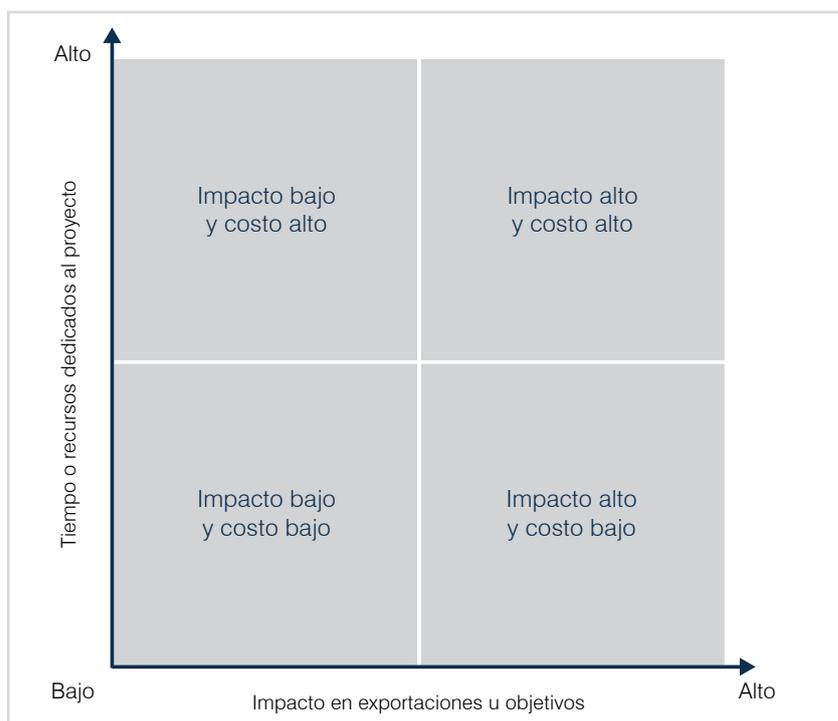
Sea generoso a la hora de reconocer los méritos de otros representantes que operan en la misma zona; ellos informarán de sus logros a sus superiores, y el apoyo que reciban puede beneficiar a todos. Cuando varios RCE cooperan en las mismas actividades, ambos podrán informar sobre los mismos logros a sus superiores en el país de origen. Los RCE deben ser generosos en el reconocimiento de méritos ajenos, aun cuando sean ellos quienes hayan realizado la mayor parte del trabajo. Esta generosidad suele devolverse algún día. Céntrese en los resultados.

Evite verse obligado, sin pretenderlo, a respaldar a empresas u organizaciones de dudosa reputación. El respaldo del RCE es valioso y no debe darse a la ligera.

Sea cauteloso y no se exceda en su apoyo a un exportador de calidad, porque podría haber otra empresa rival de calidad semejante o superior que busque también su respaldo para el mismo contrato. Sea equitativo y todo lo neutral que sea posible para evitar parecer partidista.

Dedique la mayoría de los esfuerzos a actividades que ayuden a alcanzar los objetivos del puesto de destino en ámbitos en los que nadie ofrezca ese servicio. Minimice el tiempo que destina a otras actividades. La figura 11 indica dónde han de destinarse los recursos. En ella vemos también que hay actividades que exigen mucho tiempo y recursos, pero su impacto es escaso. Otras actividades, en cambio, dan buenos resultados pero son muy costosas en términos de tiempo y presupuesto.

Figura 11: Utilice los recursos donde logre el máximo impacto



Cómo decidir sobre la participación

La función del RCE tiene una dimensión intrínseca; todas las actividades pasan por el filtro de la política de participación. Por ejemplo, a veces otro departamento gubernamental, una administración provincial, una cámara de comercio o una personalidad influyente en círculos comerciales le encarga al representante comercial que desarrolle un proyecto específico, aun cuando los resultados previstos sean escasos. Puede resultar difícil negarse a participar en el proyecto.

Los RCE se pueden crear la reputación de ser muy serviciales o poco serviciales. Lo mejor es ser serviciales con todos los clientes y, al mismo tiempo, centrar la atención en proyectos de impacto alto y costos bajos. Contrate siempre que pueda los servicios de un consultor o contratista para que se encargue de las tareas de bajo impacto.

DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES

El costoso mantenimiento de representantes comerciales en un país extranjero no tiene ningún sentido si estos no prestan los mismos servicios que proporcionan las IAC en el país de origen. La red de apoyo comercial de todo el país debe especializarse en servicios claros y lógicos para que sea eficiente.

Las IAC y sus redes de RCE prestan una gran variedad de servicios, como podemos ver en el cuadro 9. En la elaboración de esta lista, el ITC se basó en la práctica observada en todo el mundo. El ITC llegó a la conclusión de que, generalmente, los servicios se dividen en cuatro funciones principales.

Cuadro 9: Menú de servicios

Funciones principales	Subcategorías	Funciones principales	Subcategorías
Inteligencia comercial	Divulgación Contactos comerciales Información comercial Análisis de mercados	Promoción empresarial	Creación de empresas Comercialización y creación de marcas Fomento de la inversión
Desarrollo de las capacidades para exportar	Preparación para exportar Asesoramiento sobre exportación Condiciones externas para exportar	Facilitación	Procedimientos para exportar Empresas y política comercial Grupos de presión y defensa y representación de los intereses de la empresa Infraestructura Recursos humanos

Fuentes: Talleres del ITC sobre ventaja comparativa.

En las secciones a continuación se examina cada una de las cuatro funciones principales, y se hace especial hincapié en aquellas en las que el RCE parece tener una clara ventaja comparativa.

Las ventajas comparativas de los RCE están relacionadas principalmente con su proximidad al mercado. Los RCE pueden desempeñar tareas y prestar servicios que resultarían más difíciles o incluso imposible de proporcionar desde el país de origen.

Desde la perspectiva de la IAC, todas las actividades y los servicios bajo el encabezamiento “desarrollo de las capacidades para exportar” tienen más sentido si los acometen instituciones y departamentos del país de origen, porque se encuentran más cerca de los exportadores. La función de la IAC incluye ayudar a las empresas que se preparan para exportar, y asesorarlas sobre aspectos como: incentivos para exportar, financiación de las exportaciones, calidad, embalaje, etiquetado, aspectos jurídicos, fijación de precios, determinación de los costos, propiedad intelectual o logística de la exportación. La proximidad a los clientes y sus conocimientos especializados y competencias en materia de exportación convierten a las IAC en asociados indispensables de los exportadores para desarrollar las capacidades y otras funciones.

SERVICIOS DE INTELIGENCIA COMERCIAL

El cuadro 10 enumera las categorías en las que el RCE suele tener una clara ventaja comparativa sobre la IAC del país de origen en lo que respecta a los servicios de inteligencia comercial. Un 5 en la clasificación indica que el RCE está en mejor situación para prestar el servicio en cuestión. Un 1 significa que el RCE no tiene ninguna ventaja estratégica sobre la IAC, que estará en una situación más favorable para prestar el servicio de que se trate.

El cuadro 10 presenta asimismo evaluaciones cualitativas de la probabilidad de concretar una operación de exportación con estas actividades.

Cuando al RCE se le encarga directamente que busque posibles asociados y proporcione inteligencia competitiva de un determinado producto o servicio, está contribuyendo probablemente a una transacción comercial. Es una labor que requiere mucho tiempo, pero puede ser muy fructífera.

Si el trabajo no lo encarga directamente un vendedor interesado, es posible que no dé resultados porque el vendedor podría no aprovechar inmediatamente dicho trabajo por varias razones. Por ejemplo, puede tener la producción comprometida, puede tener su mirada puesta en otro mercado de exportación o no estar en condiciones de exportar por cuestiones internas de la empresa. El RCE tendrá menos éxito si no elige bien sus oportunidades y contactos. A veces se presenta una oportunidad y se desarrolla, pero el índice de resultados en estos casos suele ser bajo.

Cuadro 10: Prestación de servicios de inteligencia comercial

Servicios de inteligencia	Ventaja comparativa del RCE en la prestación: 5 = gran ventaja 1 = poca ventaja	Probabilidad de que el servicio del RCE genere transacciones de exportación
Alertas y divulgación selectiva	5	Baja
Importadores y asociados extranjeros	5	Alta
Inteligencia competitiva	5	Baja
Información sobre ferias comerciales	5	Mediana
Características del mercado	5	Baja
Tendencias del mercado	5	Baja
Identificación de mercados y de su potencial	5	Baja
Informes sobre solvencia y calificación crediticia		Útil, pero se suele utilizar una agencia
Oportunidades y contactos comerciales	4	Baja
Información sobre licitaciones y proyectos	4	Mediana
Estudios sectoriales y perfil de mercados de productos específicos	4	Alta
Informes sobre mercados por zonas geográficas (país o región)	4	Baja

Fuentes: La lista de servicios y ventaja comparativa del RCE en la prestación del servicio se ha extraído de: Strengthening Foreign Trade Representation. Methodology. Documento inédito del ITC, noviembre de 2011. La columna 3: "Probabilidad de que el servicio del RCE genere operaciones de exportación" está basada en la propia experiencia del autor sobre obtención de resultados.

COMUNICACIÓN DE NUEVAS OPORTUNIDADES

Los RCE pueden descubrir una nueva oportunidad comercial en la prensa o a través de la red, pero no es fácil determinar qué empresas del país de origen estarán interesadas y tienen la capacidad necesaria para aprovechar dicha oportunidad. A menos que el RCE sepa de una empresa específica que está interesada en un tipo determinado de oportunidades, el modo más rentable de difundir la información es un boletín electrónico u otro sistema de comunicación de que disponga la IAC. Requisitos para llegar hasta el vendedor idóneo:

- Una IAC receptiva que haga un seguimiento en el país de origen de la oportunidad que se presenta;
- Un directorio o una base de datos comerciales que indique la capacidad exacta de sus vendedores;
- Conocer personalmente a un vendedor interesado;
- Boletines, sitios web u otros medios de difusión de "oportunidades comerciales" del puesto de destino o de la IAC, que publiquen información que los interesados puedan encontrar.

IDENTIFICACIÓN DE IMPORTADORES Y ASOCIADOS EXTRANJEROS

La identificación de importadores y posibles asociados extranjeros es un elemento fundamental de la labor del RCE. Es una tarea compleja que requiere tiempo, pero tómesese el tiempo necesario para obtener un perfil claro de la clientela del vendedor y descubrir el tipo y tamaño de empresa que buscan, y en qué sector. Esta información le ayudará a enfocar la búsqueda en la dirección adecuada.

En la búsqueda de posibles asociados utilice todos los medios a su alcance: Internet, el teléfono, recomendaciones de bancos o los directorios de la cámara de comercio e industria; le permitirá concretar la lista de seleccionados. En Internet encontrará toda una serie de mercados especializados que ofrecen abundante información bien clasificada y fácil de encontrar. Véase: <http://export.gov/mrktresearch/index.asp>. Véase también en el capítulo 2 el examen de estrategias para acceder al mercado.

Si puede, visite empresas que tenga potencial para asociarse con el cliente y entrevístese con el director general o el gerente. Una visita personal revelará mucho más que una llamada telefónica o un mensaje electrónico, por ejemplo, sobre el tipo de negocios que realiza, el estado de las instalaciones y el nivel de actividad. Tome notas y haga grabaciones. Aun cuando el posible asociado no sea el idóneo para el cliente actual, podría serlo para otro cliente.

Por último, haga una lista de tres o cuatro recomendaciones para el cliente con un resumen de los pros y los contras respectivos. El cliente ahorrará así mucho tiempo cuando deba elegir a un asociado, y puede evitar incluso que elija al socio equivocado.

EL VALOR DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA

En la era de los blogs, tweets, sitios web, boletines electrónicos y otros medios de comunicación, recopilar inteligencia competitiva se ha convertido en un proceso mucho más complejo y lento que cuando la prensa era la principal fuente de información. Por otro lado, los RCE pueden hablar con directores generales y altos ejecutivos, y muchas veces se enteran de futuros proyectos de las empresas. Esta inteligencia comercial puede llegarle al RCE sin más, pero casi siempre es fruto de reiteradas visitas a los empresarios locales. La inteligencia comercial no suele ser un secreto, pero tampoco se publica.

Comunique la inteligencia comercial a los vendedores del país de origen para los que trabaja, y ellos proseguirán las negociaciones con los compradores en el país anfitrión. La IAC tal vez disponga de un sistema para transmitir la información, y el RCE contactará a sus propios clientes o a vendedores que puedan estar interesados.

Es difícil saber qué información se considera inteligencia clave en el país de origen. Dada la profusión de fuentes de información, el RCE no debe dedicar demasiados recursos a esta búsqueda. Los dividendos de la inteligencia comercial en la forma de contratos de exportación firmados son bajos.

INFORMACIÓN SOBRE FERIAS COMERCIALES

Algunas asociaciones cuelgan en Internet bases de datos sobre ferias comerciales internacionales. Este debe ser el primer paso en la búsqueda (véase: www.biztradeshows.com). Los organizadores de ferias comerciales se dirigen habitualmente a la oficina del puesto de destino para solicitar su apoyo. Es bastante fácil preparar hojas informativas sobre las ferias comerciales que se celebran en el territorio del puesto de destino, y estas hojas pueden publicarse en folletos o el sitio web. La información está en el sitio web del gobierno u otras fuentes comerciales. Acostúmbrese a visitar algunas ferias comerciales importantes y tome notas sobre la magnitud del evento, el número de asistentes, el tipo de público que atrae, el perfil de los expositores y la calidad de los stands. Esta fácil tarea puede serle muy útil.

Aun cuando el número de empresas participantes no permita crear un stand nacional, un informe sobre el evento puede ser muy valioso para una o dos empresas del país de origen que estén interesadas. La evaluación imparcial del RCE tiene más valor para las empresas interesadas que los datos de autopromoción en el sitio web del organizador de la feria.

CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Todos los mercados tienen características en común: compradores interesados necesitan conectar con vendedores interesados. Es importante facilitar el encuentro de posibles socios, pero no olvide que todos los mercados reflejan su propia geografía, cultura, política, religión, historia y economía. Hay lugares donde las grandes cadenas de distribución importan directamente; en otros existe una compleja red de distribución en la que intervienen importadores mayoristas, almacenes, distribuidores autorizados y minoristas. El valor añadido del RCE radica en estar atento a las diferencias entre el mercado del puesto de destino y el mercado del país de origen.

Puede enviar por correo electrónico a los representantes de las empresas, antes de su llegada al país anfitrión, un breve resumen de las normas por las que se rige el mercado local. También puede indicarles que visiten el sitio web del puesto de destino, si ya se ha colgado la información pertinente.

Figura 12: Ejemplos de redes de distribución de la mercancía



Los RCE deben averiguar enseguida cuáles son los sistemas locales de distribución, y averiguar cómo aumenta el precio a lo largo de la cadena de distribución. Parece obvio que los vendedores suministren a los consumidores productos a menor precio si se saltan intermediarios en la cadena de distribución, pero sea cauteloso a la hora de recomendar este enfoque, porque pueden existir complejos lazos culturales e históricos que consolidan el sistema local, y las empresas del país de origen que intenten modificar el sistema, quedar descartadas.

Algunos factores que influyen en el mercado local están amparados por la ley, como la normativa laboral, los requisitos de etiquetado, el establecimiento de los precios de venta, las comisiones de los agentes, la regulación de la inversión offshore, los permisos de trabajo y los visados. No escatime esfuerzos e infórmese sobre estas leyes, en primer lugar, hablando con profesionales y empresarios locales. Las grandes empresas internacionales de contabilidad, las cámaras de comercio y los bancos locales facilitan esta información y podrían proporcionarle una copia. Ofrezca la información al cliente en la forma de un folleto, página web o enlace en su sitio web. Una buena fuente de información (en inglés) son las guías comerciales del Servicio Nacional de Comercio de los Estados Unidos. Véase: <http://export.gov/mrktresearch/index.asp>. No pierda tiempo redactando información que ya existe en alguna parte.

Hay otras diferencias más sutiles entre la práctica mercantil en el país de origen y el país del puesto de destino, como la puntualidad, por ejemplo. Hay países donde los empresarios son muy estrictos en lo que respecta a llegar puntualmente a las citas o reuniones; cuando dicen 08:12h, quieren decir exactamente a las 8 y 12 minutos, y no cinco minutos antes o después. Si el empresario proviene de una cultura donde la puntualidad no es tan importante, prevenga a su cliente al respecto. En algunas sociedades es normal entrar directamente en materia al comienzo de la reunión. En otras, en cambio, lo cortés es dedicar unos minutos de conversación a conocerse un poco, antes de entrar en materia. Ofrecer té, café o un refresco se considera un gesto normal de cortesía.

Existe abundante información sobre cómo superar las diferencias culturales en los negocios. Un RCE debe conocer estas diferencias y asesorar a sus clientes al respecto. Lo mejor es informarse sobre el terreno, pero también hay sitios web muy útiles. En www.worldbusinessculture.com encontrará perfiles de países con datos clave sobre cultura empresarial, y el sitio www.cyborlink.com asesora sobre etiqueta en las transacciones internacionales, buenos modales y comunicación intercultural. Si busca un enfoque más científico sobre diferencias culturales, consulte el índice Geert Hofstede en: <http://geert-hofstede.com/countries.html>.

SOBORNOS Y CORRUPCIÓN

Las actitudes respecto al soborno y la corrupción varían según las distintas culturas y países. Es muy difícil asesorar a otros sobre este tema tan delicado. El RCE quizás oiga que es imposible hacer negocios sin pagar sobornos, y que se pagan dádivas o comisiones incluso a personas en los cargos más altos. No crea todo lo que oye. Los clientes descubren que no hay que pagar sobornos cuando consiguen el contrato que querían sin haber sobornado a nadie.

En el plano internacional aumenta el número de países que declaran ilegal el soborno y la corrupción (véase <http://www.hg.org/bribery.html>). Los 34 miembros de la OCDE y cinco países no miembros – Argentina, Brasil, Bulgaria, Federación de Rusia y Sudáfrica – han adoptado la Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales (www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm). Transparencia Internacional publica índices del nivel de corrupción en países de todo el mundo (véase <http://transparency.org/whoweare>). Al parecer son muy pocos los países, si es que hay alguno, donde no existe el soborno para conseguir un contrato. Hay países más eficaces que otros en la lucha contra la corrupción.

Los RCE tienen que ser firmes en su lucha contra la corrupción. No recomiende en ningún caso el pago de sobornos para conseguir un contrato. También hay que ser cautelosos a la hora de aceptar regalos y muestras de hospitalidad demasiado generosas, porque pueden considerarse soborno. Lo mejor es que la IAC aplique una directiva clara en materia de regalos e invitaciones.

IDENTIFICACIÓN DE LAS TENDENCIAS DEL MERCADO

Los mercados cambian lentamente, pero cambian, especialmente cuando los ingresos suben o bajan. Las pautas de compra de los consumidores cambian cuando aumentan los ingresos de la clase media: crece la demanda de productos de consumo –alimentos, vestido y actividades de ocio– así como de servicios de mayor calidad en áreas como la educación, la salud, el turismo y la atención social. El RCE debe estar atento a estas tendencias y hacer un seguimiento de los datos económicos y la vida diaria.

Algunas tendencias tienen su origen en cambios legislativos, como la reducción de aranceles o derechos de importación o la relajación del trámite de licencias de importación. Un nuevo acuerdo de libre comercio puede desviar las importaciones hacia otro país. La moda también marca tendencias, como los vaqueros gastados, el café espresso o un libro recomendado por una estrella de cine. Otras son el resultado de medidas de salud pública, como una alimentación más sana. Entender las fuerzas que impulsan estos cambios en el mercado es una buena manera de adelantarse a ellos.

Cuando una tendencia afecte a las exportaciones del país de origen, el RCE tomará las medidas oportunas para informar de los cambios a los posibles afectados, a través de la IAC o el boletín del puesto de destino y su sitio web. A veces los cambios son de tal magnitud que justifican la visita del comprador o la organización de un seminario.

IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS Y EVALUACIÓN DE SU POTENCIAL

La identificación de mercados puede ser sumamente difícil. A menudo se da por descontado que existe un mercado para todo un sector industrial o, al menos, para un elevado número de empresas del sector. La realidad es que normalmente existen nichos de mercado. Para detectar oportunidades, el RCE necesita una combinación de conocimientos sobre:

- **Productos, servicios y capacidad de las empresas del país de origen.** Estos conocimientos los adquiere trabajando con las empresas y acumulando experiencia, en visitas a empresas del país de origen, averiguando qué hacen los vendedores en otros mercados de exportación o a través de la IAC.
- **Mercados en el país anfitrión.** Una necesidad aún no cubierta no salta a la vista de inmediato en un estudio de productos importados. Hable con compradores y distribuidores; a veces el vendedor da el primer paso.
- **Competitividad nacional.** Los vendedores del país de origen compiten en precios, calidad y servicio.
- **Tendencias del mercado.** La capacidad de intuir que una tendencia del mercado representa una oportunidad para los vendedores del país de origen y una posible transacción.

Una vez que los RCE descubren una oportunidad para los vendedores del país de origen, deben evaluar su potencial comercial. Esta labor lleva tiempo y probablemente lo mejor es seguir los siguientes pasos:

- Detecte los cambios en el mercado o la posible demanda de productos o servicios del país de origen.
- Averigüe si los vendedores del país de origen tienen capacidad para exportar y están interesados. En caso negativo, proceda con cautela, o retírese.
- Compruebe las estadísticas de importación para verificar tendencias. Hable con importadores y usuarios finales, y haga una evaluación aproximada de la probable tasa de crecimiento de las importaciones. Incluso los expertos del ramo suelen equivocarse en esta parte de la ecuación, o sea que no malgaste tiempo en intentar conseguir cifras perfectas. A modo de ejemplo, basta probablemente con decir: “En los últimos tres años, las importaciones de café en grano han crecido un 15% al año, impulsadas por la demanda de café recién hecho y centenares de nuevas cafeterías que han surgido por todas partes. Los importadores esperan que la tendencia se mantenga durante al menos otros cinco años, y que las importaciones crezcan de 50.000 a 300.000 toneladas durante el mismo período. La demanda es principalmente de la variedad arábica”.
- Pero para los vendedores del país de origen tiene aún más valor el material de información y la presentación de grandes entidades y posibles futuros compradores o agentes. Centre sus esfuerzos en esta parte de la evaluación del mercado.
- No derroche energía evaluando posibles mercados sobre la base de datos estáticos. Los resultados serán mejores si responde directamente a la solicitud de un vendedor interesado. Cobrar por estos servicios es una manera de asegurarse de que el vendedor tiene serias intenciones de entrar en el mercado en cuestión. Si no están dispuestos a pagar a la oficina del RCE los honorarios relativamente bajos por un estudio de mercado, posiblemente no estarán preparados para el duro trabajo que supone establecerse en el mercado.

SOLVENCIA Y CALIFICACIÓN DE EMPRESAS

Los RCE reciben muchas solicitudes de información sobre la solvencia de posibles asociados. Es difícil saber cuál es la situación financiera exacta de una empresa o una persona, especialmente si la entidad es una empresa privada o el gobierno tiene una participación. Pero existen medidas cautelares básicas.

Es una medida de precaución básica obtener siempre una calificación crediticia o un informe bancario de la empresa en cuestión. Hay empresas especializadas en este tipo de servicio, y los informes pueden comprarse a través de Internet. Dos empresas líder del ramo son:

- D&B (http://dnb.com.au/Credit_Reporting/index.aspx);
- COFACE (www.coface.com/CofacePortal/COM_en_EN/pages/home).

También puede consultar, entre otros, informes bancarios que son de dominio público. Familiarícese con los servicios disponibles localmente e indague sobre su reputación. Esta era una función tradicional del RCE, pero cada vez hay más clientes que encuentran esta información en línea. También aquí se puede reducir la carga de trabajo.

OPORTUNIDADES Y CONTACTOS COMERCIALES

La oficina del RCE suele evaluarse en función del número de contactos comerciales que envía a empresas del país de origen. A las IAC les gusta esta medición porque es fácil de cuantificar y les permite participar en la transmisión de estos datos al vendedor; les brinda la justificación perfecta para ponerse en contacto con el vendedor.

Cuando se pregunta a vendedores qué tipo de servicios esperan recibir del RCE, la respuesta suele ser: contactos comerciales. No obstante, el índice de contactos comerciales que derivan en transacciones es de apenas el 2% o el 3%. Esto significa que el 97% o 98% de los esfuerzos dedicados a estos contactos comerciales no produce dividendos.

A pesar del deseo de recibir contactos comerciales, reconocido por empresas y las IAC, a veces los contactos llegan de manera espontánea a los despachos de empresas que ya tienen comprometida toda su producción, lo que significa que no pueden asumir nuevos compromisos. Hay quien considera estos contactos una forma de inteligencia comercial muy útil, pero si la empresa no aprovecha la oportunidad, el RCE habrá perdido tiempo y recursos sin obtener nada a cambio.

Muchos países han establecido sistemas muy elaborados que incluyen el envío automático de contactos comerciales a vendedores que previamente hayan expresado interés (encontrará uno de estos sistemas en línea en: <http://export.gov/mrktresearch/index.asp>). La automatización mejora la eficiencia del envío, pero rara vez incrementa el índice de éxito.

Los índices de éxito son más altos cuando un vendedor interesado encarga al RCE que busque oportunidades comerciales para su empresa, y le facilita todos los detalles sobre los productos o servicios y sobre el proveedor. Los índices de éxito también son más altos cuando el RCE conoce a un vendedor interesado en ese mercado y esté preparado para responder rápidamente al contacto comercial idóneo.

Los índices de éxito suelen ser muy bajos cuando un importador-exportador se interesa por productos “en general” del país de origen. Estos comerciantes suelen actuar de intermediarios, y los vendedores son reacios a trabajar con ellos porque no son especialistas en los productos que solicitan o la consulta es tan vaga, que la búsqueda de un producto que realmente interese al comerciante puede eternizarse. Anime a los autores de estas consultas a utilizar los directorios del puesto de destino, si los tiene.

Los contactos comerciales se pueden gestionar de distintas formas:

- Utilice el sistema automático con el que suele operar la IAC; las consultas llegarán así a los contactos que ha sido preseleccionado.
- Publique una sencilla lista de ofertas de vendedores y demandas de compradores; puede hacerlo en el sitio web del puesto de destino o un boletín. El inconveniente de este sistema es que son muy pocos los que lo consultan; los posibles interesados suelen estar saturados de información. El índice de éxito de este sistema es probablemente más bajo que el del sistema automático, entre el 1% y el 3%.
- Remita a los clientes a los sistemas que ofrecen contactos comerciales en Internet (véase un ejemplo en: www.globaltrade.net). Estos sistemas adolecen de falta de inmediatez. Por lo general, un comprador no mantiene abierta su oferta durante mucho tiempo, lo que significa que para cuando un vendedor responde al contacto, es posible que otro se le haya adelantado.

En definitiva, el índice de éxito de los contactos comerciales es muy bajo, mientras que el trabajo necesario puede ser considerable. Para el RCE no es la mejor inversión de su tiempo de oficina. Por otra parte, el número de contactos comerciales no mide la eficacia. Si bien un RCE no puede eludir este tipo de servicio, sí puede reducir el número de contactos rutinarios, y subcontratar la mayor parte de las operaciones.

LICITACIONES Y SU FUNCIONAMIENTO

Las licitaciones u ofertas de suministro se convocan para grandes pedidos, como el suministro anual de artículos de papelería para un departamento gubernamental o la construcción de grandes proyectos de infraestructura, como carreteras, ferrocarriles, túneles, hospitales o puertos. La elaboración de ofertas para grandes proyectos requiere un enorme esfuerzo, y a veces las empresas deben superar una selección previa para participar.

La culminación de un gran proyecto puede durar 10 años o más. Puede incluir la compra de centrales generadoras, maquinaria y equipos complejos o construir embalses y centrales hidroeléctricas. Otros incluyen la explotación de una mina y la construcción de la infraestructura necesaria, como ciudades y ferrocarriles, o bien la construcción y el equipamiento de un hospital.

Los organismos de financiación determinan el procedimiento de licitación. A veces solo pueden participar licitadores de países miembros de estos organismos. La presentación de ofertas debe ajustarse al procedimiento establecido por el organismo de financiación.

Las licitaciones para proyectos pequeños convocadas por las autoridades o empresas locales solo están abiertas a las empresas locales, ya sea por normativa o por razones prácticas para asegurar el suministro dentro de los plazos estipulados.

Desglose de los proyectos

Los grandes proyectos comprenden varias fases, a saber:

- Estudio de viabilidad;
- Evaluación del proyecto y análisis de la relación costo-beneficio;
- Estudios del impacto ambiental y el impacto social;
- Apertura de concurso;
- Evaluación de las ofertas;
- Concesión del contrato.

Para superar estas fases puede ser necesario contratar los servicios de consultores especializados.

Subcontratación

Un proyecto importante suele confiarse a una gran constructora internacional especializada en la gestión de proyectos de gran magnitud. Acto seguido, la constructora convoca a subcontratistas para el suministro de componentes, lo que puede suponer, a su vez, un proyecto considerable, como en el caso del suministro para la construcción de una central eléctrica en una ciudad minera. La auténtica oportunidad para los proveedores del país de origen podría radicar en estas subcontratas, para lo que deberán ponerse en contacto con la oficina de compra de la constructora. Estas oficinas de compra suelen estar centralizadas, y los proveedores deben superar una selección previa. La preinscripción, de la que se encargarán las propias empresas, puede ser un trámite lento y costoso, pero ofrece buenas oportunidades de negocio.

Licitaciones

Las licitaciones se publican en boletines oficiales o Internet. El impulso detrás de los grandes proyectos suele tener su origen en los planes de desarrollo de un gobierno o una gran empresa. Los planes del gobierno se publican y es fácil conocerlos, pero la expansión de una empresa privada solo se menciona de pasada en la prensa local. Es aconsejable hacer un seguimiento de los planes del gobierno para detectar áreas en las que empresas del país de origen sean competitivas.

Hay una gran variedad de publicaciones especializadas y sitios web dedicados a esta actividad. Los vendedores deben ser lectores asiduos de la prensa especializada. A menudo las empresas vendedoras se enteran de los proyectos en su fase inicial y se dirigen al RCE por propia iniciativa.

Los RCE deben también visitar regularmente las grandes organizaciones para conocer sus planes y estar informados antes del anuncio oficial. La Dirección y otros ejecutivos suelen estar dispuestos a tratar, en términos generales, sobre sus planes.

Sea selectivo cuando informe a sus proveedores de su país sobre la oportunidad de participar en una licitación. De lo contrario, se verá envuelto en un interminable proceso de traducción y envío de documentos adjuntos que no llevarán a ninguna parte. He aquí algunos criterios para filtrar las participaciones:

- ¿Está el país de origen habilitado para participar en la licitación? Consulte el pliego de condiciones y el organismo de financiación.
- ¿Hay proveedores en el país de origen capaces de suministrar en las condiciones establecidas?

- ¿Hay proveedores con trayectoria en el suministro de este tipo de concurso internacional?
- ¿Hay tiempo suficiente para que los proveedores preparen la oferta?
- ¿Puede determinar, con ayuda de inteligencia comercial, si alguna organización en particular ocupa una posición privilegiada? Quizás una empresa local haya superado la primera fase y esté presentando ofertas para la segunda fase.
- ¿Está el licitador seguro de que el contrato se lo llevará una empresa local?
- ¿Hay algún proveedor del país de origen que ya haya expresado interés en este proyecto?
- ¿Hay proveedores que ya operen en el país anfitrión? Esto les dará una clara ventaja. La alternativa es llegar al mercado sin ninguna preparación y crear una empresa conjunta de cara a la licitación.

Si el licitador supera la mayoría de estos filtros, vale la pena dedicar al proyecto todo el esfuerzo necesario. Los que se queden cortos, especialmente en la financiación o los plazos, deben limitar su participación y publicar su oferta en un boletín o un sitio web.

Apoyo a los vendedores del país de origen

Los RCE deben buscar oportunidades en su fase inicial, de ser posible antes del anuncio oficial. Deben presentar a sus empresas de venta y respaldarlas como proveedoras fiables y solventes. Como se mencionó anteriormente, el respaldo debe darse con cautela. Evite los superlativos, como “la mejor” o “sin rival”. Cuando el RCE ofrece este tipo de respaldo pone en juego su reputación.

Es aconsejable limitarse a los hechos; un respaldo fáctico debe ajustarse a los siguientes términos:

“La empresa es muy conocida en nuestro país, donde ocupa el segundo puesto entre las empresas del sector. Ha construido la Central eléctrica Número Cinco y fue la constructora principal en el proyecto del Puente sobre el estuario. Tiene una plantilla de 3.000 personas y 52 años de trayectoria. Podemos recomendársela”.

Los RCE también ayudan a los vendedores de su país en la presentación de la documentación que acompaña a la oferta y la apertura oficial de las ofertas, si se trata de un procedimiento público.

Si el proveedor del país de origen figura entre los finalistas, intensifique los esfuerzos de presión, por ejemplo, ofreciendo una recepción para los vendedores, e invite a los responsables de la toma de decisiones en el proceso de licitación. Este evento puede abrir puertas, facilitar el flujo de información y respaldar la credibilidad de los proveedores del país de origen.

Divulgación de la información

Lo ideal es que la IAC disponga de un sistema para determinar qué empresas están interesadas en la licitación y capacitadas para participar. Los vendedores manifiestan a la IAC su interés y le facilitan todos los datos para que les avise de las oportunidades que se presenten. Si la IAC no dispone de este sistema, el RCE recurrirá a sus propios medios, que pueden ser una búsqueda en Internet, directorios, su círculo de conocidos, una manifestación de interés del proveedor, su sitio web y boletines.

Si el proyecto es grande, se dispone de poco tiempo y sabemos que un proveedor está seriamente interesado en concursar, lo más acertado es una llamada telefónica; estaremos seguros de que la información no se extravía y llega a la persona indicada. Todas las oportunidades de este tipo suelen llegar al despacho del director general, que ya tiene un plan empresarial en marcha y la producción comprometida por algún tiempo. Los índices de éxito son bajos, a menos que los proveedores reciban el aviso con mucha antelación. Si hay tiempo suficiente, pueden presentar una primera oferta e incluir el procedimiento de licitación en su plan de operaciones.

Evaluación

Es importante disponer de un mecanismo para hacer un seguimiento del índice de éxito o de respuestas a su información sobre la licitación. Puede formar parte de una evaluación general del índice de éxito de múltiples oportunidades divulgadas por distintos medios. A medida que crece la base de datos será más fácil determinar las áreas con escasa respuesta y aquellas otras más exitosas. Sabrá así dónde reducir esfuerzos y dónde incrementarlos.

DIRECTRICES PARA ESTUDIOS DE MERCADO

Estudios sectoriales

Cuando los RCE participan en actividades como misiones comerciales o exposiciones, se les suele encargar un estudio sobre un determinado sector o subsector industrial, por ejemplo, el mercado de frutas y hortalizas de Singapur. Estos estudios no tienen mucho valor para los vendedores en general porque la mayoría están especializados en un sector específico. Un sector industrial puede parecer una perspectiva poco prometedora, pero dentro del sector puede haber excelentes oportunidades para determinados productos y mercados, como fresas frescas para el sector de la restauración, por ejemplo. En cualquier caso, el RCE se verá obligado a veces a elaborar estos estudios, para los que sugerimos el siguiente formato:

- Introducción del sector y resumen de los antecedentes;
- Datos estadísticos básicos sobre producción, consumo y crecimiento;
- Desglose por subsectores;
- Tendencias del consumo y de los gustos locales. Incluya inteligencia comercial que pueda cambiar tendencias;
- Estadísticas de las importaciones y exportaciones, y tendencias;
- Composición del sector. Por ejemplo, ¿hay una empresa que genere el 80% de la producción?
- Marco regulador. Trate sobre la legislación, requisitos de etiquetado y aranceles;
- Situación en países competidores;
- Logística. Ponga ejemplos, como el transporte marítimo;
- Redes de distribución. Trate sobre importadores, mayoristas y minoristas;
- Promoción y publicidad;
- Proponga material de referencia, con enlaces a sitios web;
- Una lista de los días festivos y fiestas nacionales;
- Un resumen del potencial de mercado para los exportadores del país de origen;
- Costo aproximado del establecimiento de una oficina local.

Este nivel de pormenores es suficiente para presentar a grandes rasgos las tendencias del mercado y para que la IAC pueda publicar las oportunidades que brinda el mercado del país anfitrión.

También podemos contratar los servicios de profesionales locales para que elaboren estos estudios, y si están especializados en el sector, ahorraremos mucho tiempo. Pero habrá que darles instrucciones precisas y supervisar el trabajo para evitar que nos entreguen estudios antiguos que no responden a nuestras necesidades.

Para que su utilidad sea mayor, un estudio sectorial debe ir acompañado de un perfil del mercado específico para el producto en cuestión. Una vez más, se puede subcontratar el servicio, pero puede ser costoso, y el RCE no aprenderá mucho sobre su elaboración.

Perfil del mercado específico para un producto

Las empresas seriamente interesadas en el mercado del país de origen del RCE necesitan información específica para su producto. Es una labor ardua que lleva tiempo, pero tiene un alto potencial de derivar en transacciones de exportación, especialmente cuando el cliente paga por el estudio.

El ITC ha elaborado directrices para la elaboración de este tipo de estudios (véase <http://legacy.intracen.org/mas/MB/english/guide/gmaine.htm>).

Cuadro 11: Ejemplo de un esquema de perfil del mercado

1. Resumen
2. Descripción del producto o servicio
3. Producción, consumo, estadísticas de comercio exterior Importaciones Exportaciones Existencias Consumo aparente
4. Características del mercado (diferencias demográficas regionales, tendencias, etc.)
5. Acceso al mercado (aranceles, impuestos, régimen de licencias, legislación laboral)
6. Precios
7. Canales de distribución
8. Prácticas comerciales
9. Competencia
10. Embalaje y etiquetado
11. Promoción de ventas (ferias comerciales, medios de comunicación, etc.)
12. Perspectivas del mercado
13. Posibles importadores o distribuidores o asociados para una empresa conjunta
14. Lista de otras direcciones de utilidad
15. Enumeración de las fuentes

Principios importantes que el RCE y su equipo deben observar:

- Elabore una descripción minuciosa de lo que producen y suministran los clientes. Si el cliente exporta patatas (papas) fritas, necesitará una descripción detallada, por ejemplo: "Patatas onduladas, fritas en aceite de oliva, envasadas en bolsas de papel de aluminio de 175 gramos netos, con bajo contenido de sodio." Obtenga toda la información antes de acudir al mercado a investigar.
- Indique de manera clara y realista los servicios que puede ofrecer al cliente y los que no. Mantenga al cliente informado sobre la marcha del proceso; los clientes detestan no estar al corriente –especialmente si se produce un retraso.
- Investigue en la oficina y explore el terreno; hable directamente con personas del gremio.
- Gánese la confianza del cliente, y no la pierda. No divulgue información sobre la empresa sin su consentimiento. Si el cliente ha pagado por la información, tiene derecho de exclusividad. Considere la posibilidad de adoptar una política de confidencialidad, que estipule que la información estará protegida durante seis meses, y a partir de esa fecha se pondrá a disposición de terceros.

Es probable que el cliente que encarga un estudio específico para un producto quiera conocer la siguiente información:

- Nombres y datos de contacto de compradores interesados o posibles asociados;
- Volumen total del mercado y tendencias;
- Tendencias de las importaciones y gustos de los consumidores;
- Competidores;
- Desglose de precios y, si es posible, con el margen comercial;
- Aranceles, impuestos y otros gastos;
- Reglamentación, seguridad, cuarentena, etiquetado y embalaje;
- Cadenas de distribución y su funcionamiento.

La información más importante para un vendedor que esté explorando un mercado es una breve lista de compradores interesados o posibles asociados. Se recomienda hacer una preselección general de los asociados, por ejemplo, indagando sobre su reputación. Sugiera al cliente que consulte informes de entidades de crédito y se ocupe de la diligencia debida antes de comprometerse. Una vez que el vendedor haya iniciado el diálogo con los compradores, sus conocimientos del mercado aumentarán rápidamente

y podrá valerse por sí mismo. Para entonces, el trabajo estará casi hecho, a menos que el cliente vuelva y solicite información adicional sobre la práctica comercial o busque asesoramiento jurídico o contable, y quizás información sobre cómo abrir una oficina comercial.

Es un trabajo que requiere tiempo y esfuerzo, pero tiene las mejores perspectivas de producir resultados positivos, especialmente cuando el RCE ha recibido el encargo de un vendedor interesado. Es una actividad onerosa y de alto impacto, y debe ser la principal prioridad del programa de trabajo del puesto de destino.

Estudios de mercado por país o región

Ocasionalmente, el RCE recibe el encargo de un estudio empresarial o económico del país de acogida. Suele consistir en información recopilada al más alto nivel y poco detallada. La oficina comercial de la embajada produce este tipo de informes para misiones comerciales o grupos que participan en exposiciones comerciales, y la IAC los elabora para presentarlos en el país de origen.

Las solicitudes llegan a menudo con poca antelación, por lo que es aconsejable que alguien en la oficina del RCE guarde un perfil del mercado en formato electrónico y lo actualice una vez al mes para garantizar su fiabilidad como fuente de datos. Este perfil del mercado se puede utilizar para fines oficiales, por ejemplo para informar al gobierno del país de origen, o puede adaptarse para intervenciones y artículos. Este tipo de estudio puede incluir anotaciones como “Las principales importaciones del país X son petróleo refinado, carbón, azúcar, automóviles y otras manufacturas”.

Un informe en términos tan abstractos no tiene utilidad para el exportador. Lo que realmente necesitan los exportadores son estudios específicos para productos. Pero los informes de conjunto son útiles para ministros y altos cargos del gobierno porque les permiten corregir opiniones distorsionadas u obsoletas que prevalecen en el país de origen sobre el país anfitrión.

Si la IAC no ha determinado el formato del estudio, las siguientes descripciones pueden ser de utilidad. Utilice páginas separadas para cada encabezamiento; será más fácil incluirlos en otros estudios.

- Introducción, consistente en una breve exposición de la demografía del país: población, desglose por edad, composición étnica y forma de gobierno;
- Estadísticas de la renta nacional y tendencias: PIB, renta per cápita y paridad de poder adquisitivo;
- Estadísticas comerciales y tendencias macroeconómicas: totales de importaciones y exportaciones, y principales categorías;
- Posicionamiento del país en el panorama internacional, por ejemplo, 15º mayor importador;
- Intercambio comercial entre el país de origen y el país anfitrión, incluidas las tendencias;
- Principales exportaciones e importaciones entre ambos países;
- Nombres de las principales empresas comerciales participantes del país de origen;*
- Nombres de las empresas con las que ha trabajado la oficina de representación comercial en el exterior durante el año anterior;*
- Mencione tres ejemplos de cómo las actividades del RCE han contribuido a operaciones de exportación;
- Domicilio actual y dotación de personal de la oficina del RCE;
- Visión general de las principales oportunidades para los exportadores;
- Principales proyectos de desarrollo o de infraestructura;
- Tendencias macroeconómicas de relevancia para el país de origen;
- Problemas en las relaciones comerciales;
- Anexo con datos estadísticos sobre las importaciones y exportaciones;
- Anexo con indicadores económicos, como tipos de cambio y estadísticas de empleo.

* Esta información puede ser confidencial, para uso exclusivo en círculos del gobierno del país de origen.

Un informe regional (sobre California, por ejemplo) es similar al informe nacional. Suele hacerse a nivel macroeconómico, pero los datos estadísticos corresponden a la región. También es útil situar la región en el contexto nacional. Por ejemplo, la proporción de las exportaciones nacionales correspondiente a la región

Recuadro 14: Boletín informativo, para ahorrar tiempo

Es muy útil disponer de un boletín informativo con datos que no suelen incluirse en el resumen informativo del país, pero que diversas organizaciones solicitan a menudo. Cada mercado tiene sus propias características, pero la lista que sigue a continuación puede ser un buen comienzo:

- Dirección de la oficina del RCE y de la embajada, nombres y datos de contacto, dirección de correo electrónico y horario de atención al público;
- Principales departamentos del gobierno, dirección y datos de contacto;
- Principales exposiciones comerciales, fechas y datos de contacto de los organizadores;
- Lista de visitantes y eventos destacados, por ejemplo, ministros del gobierno y misiones comerciales;
- Entre cinco y 10 abogados prestigiosos, con datos de contacto y una orientación sobre sus honorarios;
- Entre cinco y 10 empresas de contabilidad, con datos de contacto;
- Entre tres y cinco empresas de relaciones públicas;
- Cinco consultores sobre comercialización de reconocido prestigio;
- Cinco intérpretes y traductores, y sus datos de contacto;
- Lista de sitios web útiles, con una breve descripción de sus contenidos;
- Listado del Banco Mundial sobre marco regulatorio empresarial (<http://www.doingbusiness.org>);
- Tarifas de oficinas de servicios compartidos, donde los visitantes disponen de servicios administrativos y comunicaciones;
- Costo aproximado del establecimiento de una oficina local;
- Modelo de acuerdo para entidades de importación;
- Nombres de periodistas destacados que escriban sobre temas comerciales;
- Entre cinco y 10 hoteles acreditados, con datos de contacto y posibilidades de negociar tarifas para los clientes;
- Información sobre los medios de transporte locales y posibilidades de negociar tarifas para los clientes;
- Médicos, dentistas, hospitales y farmacias;
- Tiendas de ropa, planos, libros y prensa internacional;
- Días festivos y principales eventos y fiestas.

Asigne a alguien de la oficina del RCE la tarea de comprobar una vez al mes la validez de los datos de contacto. Este boletín puede utilizarse como anexo a estudios de mercado o para responder a las consultas de los clientes. Debe estar disponible asimismo en el sistema informático de la oficina y en el sitio web, para reducir el número de solicitudes de información que recibe el personal de la oficina.

es del 11%. Un informe regional se elabora, por ejemplo, para una misión comercial que visite únicamente la región en cuestión. También puede centrarse en un sector determinado, en cuyo caso habrá que modificar las estadísticas según corresponda para poner el foco en dicho comercio en particular.

En el estudio de mercado regional se pueden utilizar muchos de los encabezados del informe nacional. Para situar las cifras regionales en su contexto, podría presentarlas junto a los totales nacionales.

En Internet abundan los estudios de mercado (véase: www.globaltrade.net). La mayoría de los clientes no necesitan ayuda para encontrarlos, por lo que esperan recibir algo más del RCE.

DESARROLLO DE CAPACIDAD EXPORTADORA

Los servicios de desarrollo de las capacidades para exportar consisten en preparación, asesoramiento y gestión de las situaciones externas para exportar. Estos servicios son más solicitados que los de inteligencia comercial, que vimos en la sección anterior. El cuadro 12 muestra los servicios de desarrollo de las capacidades para exportar en los que el RCE parece tener una clara ventaja competitiva respecto a la IAC.

Cuadro 12: Los RCE y los servicios de desarrollo de capacidad exportadora

Servicios de desarrollo de capacidad exportadora	Ventaja comparativa del RCE en la prestación: 5 = gran ventaja 1 = poca ventaja	Probabilidad de que el servicio del RCE genere transacciones de exportación
Cumplimiento de requisitos de acceso al mercado	4	Mediana
Preparación de planes de comercialización	3	Mediana-alta
Embalaje y etiquetado para exportar	3	Mediana
Contribución al diseño de estrategias de exportación	3	Mediana-alta
Aspectos de la responsabilidad social de las empresas	3	Baja

Fuentes: La lista de servicios y ventaja comparativa del RCE en la prestación del servicio se ha extraído de: Strengthening Foreign Trade Representation. Methodology. Documento inédito del ITC, noviembre de 2011. La columna 3: "Probabilidad de que el servicio del RCE genere operaciones de exportación" está basada en la propia experiencia del autor sobre obtención de resultados.

La última columna es una evaluación cualitativa de las probabilidades de que esta actividad produzca resultados económicos, como la firma de un contrato, una empresa conjunta o una asociación. Es difícil prever si un servicio en particular propiciará el éxito en la exportación, pero cuanto más se involucra el cliente en el mercado, más pertinente parece ser la labor del RCE.

Las probabilidades de que estas actividades de desarrollo de las capacidades para exportar generen transacciones de exportación son generalmente mayores que las de los servicios de inteligencia comercial que hemos visto anteriormente. Enfoque los escasos recursos en actividades con más probabilidades de producir resultados en materia de exportación.

El RCE solo tiene una ligera ventaja en la prestación de estos servicios al cliente, con un "3" de puntuación. La IAC puede manejar mejor algunos aspectos de la prestación, lo que permite economizar tiempo y recursos.

Requisitos de acceso al mercado

Habida cuenta de que los mercados se rigen por diferentes normativas y reglamentos, los RCE deben conocer los más importantes. Expertos e importadores locales son una valiosa fuente de información actualizada sobre las diferencias que afectan a los vendedores.

El cumplimiento de la legislación sobre etiquetado es un requisito obvio para muchos productos, especialmente los alimenticios. Los clientes exportadores deben cumplir también la normativa sobre materiales peligrosos. Conviene tener a mano una copia de la legislación vigente sobre etiquetado para facilitársela al cliente a modo de folleto o por correo electrónico. El cumplimiento de la legislación vigente en materia de sustancias peligrosas también es fundamental para los clientes que quieran exportar. En este sentido, tal vez necesiten asesoramiento especializado sobre la materia y obtener los certificados de las autoridades competentes.

Muchos productos están sujetos a cuarentena, y es importante averiguar cómo la cuarentena u otras normas sanitarias afectan a los productos del país de origen del RCE. Elabore fichas detalladas de los requisitos de tratamiento previo o certificación que deben acompañar a los productos del país de origen. La aduana local o el servicio de cuarentena es la fuente más fiable para esta información.

Si se tiene fácil acceso a información sobre los temas que siguen a continuación, se ahorrará tiempo cuando se reciban consultas puntuales. Buena parte de esta información puede adjuntarse a otros datos de asesoramiento o estudios de mercado ya existentes.

- Documentos de transporte;
- Licencias de exportación;
- Artículos peligrosos o prohibidos;
- Declaración de aduanas;
- Despacho previo de mercancía;
- Certificados de origen;
- Certificados fitosanitarios;

- Certificados de control de calidad;
- Facturas comerciales;
- Listas de embalaje;
- Facturas aduaneras;
- Facturas consulares;
- Certificados de seguros;
- Normas sobre inversión;
- Visados de negocios;
- Visados de trabajo;
- Visados de turismo;
- Legislación sobre participación nacional;
- Legislación sobre asociaciones;
- Legislación sobre la práctica de diversas profesiones.

Las empresas locales que deseen exportar al país de origen del RCE solicitarán información sobre cuestiones de acceso al mercado. Tenga las respuestas preparadas en un folleto, anexo para el correo electrónico o referencia al sitio web. Los clientes pueden solicitar esta información a su embajada, pero si el RCE la tiene disponible, mejorará su reputación de eficiencia a nivel local. También es importante saber informar sobre visados de turismo o de estudiante, así como sobre la legislación que regula la inversión en el país de origen.

PLAN EMPRESARIAL DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

Una de las funciones del RCE es ayudar a los vendedores a preparar sus planes de comercialización internacional. Estos planes, sin embargo, suponen una fuerte inversión de tiempo y recursos. Partes del plan podría facilitarlos la IAC, y a veces es necesario contratar los servicios de un consultor especializado en comercialización. Asimismo es imprescindible la implicación del cliente para garantizar el éxito. En Internet hay buenos ejemplos de planes de comercialización de las exportaciones; véanse, por ejemplo: www.austrade.gov.au/Export-strategy/default.aspx y www.publishyourarticles.org/knowledge-hub/export-management/what-is-export-marketing-plan.html.

También hay programas informáticos que facilitan la elaboración y publicación de planes de comercialización de las exportaciones (véase: www.mplans.com/sample_marketing_plans.php).

Colabore en la elaboración de estos planes, pero no se comprometa a proporcionar un plan muy detallado. Si decide participar, acepte la tarea a modo de asesoría a la medida, como se describe más adelante.

Requisitos para garantizar la eficacia del plan de comercialización internacional:

- Conocer a fondo la empresa y sus posibles ventajas excepcionales para vender;
- Analizar y conocer el mercado de exportación, incluidos los competidores, la competitividad de la empresa y los sistemas locales de distribución;
- Realizar un análisis objetivo de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa (SWOT); Combinar las fuerzas, oportunidades y acciones necesarias para el éxito. Hay programas informáticos que le ayudarán en este análisis (véase: www.smartdraw.com/specials/ppc/swotanalysis.htm?id=139821&gclid=CKzW3pH70rACFSRKpgoduhAX3A);
- Modificar los productos o servicios para el mercado de exportación, incluidos el etiquetado, el idioma en la etiqueta, la documentación y el material publicitario;
- Determinar qué necesita la empresa para mejorar y exportar. Este análisis incluye: presupuesto, dotación de personal, asignación de un agente y servicio de ventas;
- Elaborar una estrategia de acceso al mercado (véase cuadro 5).

La principal contribución que puede hacer un RCE a este tipo de comercialización internacional es analizar y conocer el mercado de exportación. Es importante comprender que este es solo un elemento del plan de exportación. También se puede aconsejar a los clientes que visiten el sitio web del ITC, donde tienen acceso a una amplia variedad de información para fines de investigación. Un ejemplo del servicio que ofrece el ITC es la herramienta de análisis de mercados (véase: www.intracen.org/trade-support/market-analysis-tools/).

EMBALAJE Y ETIQUETADO PARA LA EXPORTACIÓN

El RCE debe preparar información sobre los requisitos de etiquetado para ponerla a disposición de los clientes. Esta información forma parte de cualquier estudio de mercado en el que la normativa sobre etiquetado sea pertinente.

La cuestión del embalaje para la exportación es más compleja; varía según los artículos de las partidas: alimentos, medicamentos, productos peligrosos o maquinaria, con un tratamiento diferente en cada caso. Aun así, los agentes e importadores pueden orientar sobre lo que se considera un embalaje de calidad, lo que es aceptable y lo que no lo es. Anime a los vendedores a emular al mejor, en lugar de conformarse con ser aceptable. Un embalaje defectuoso ocasionará roturas, hurtos, contaminación, problemas con la compañía de seguros, problemas en el cobro de la factura y, en definitiva, clientes descontentos. De ser posible, envíe al cliente por correo electrónico muestras de buen embalaje en el mercado local y un compendio de las normas que exigen los importadores.

Puede resultar difícil mantenerse al corriente de todos los cambios que se suceden en las directivas y reglamentos sobre conservación y embalaje, pero es importante poder remitir al cliente a la autoridad competente o a un asesor. A veces se exigen medidas contra falsificaciones o cierres de seguridad a prueba de niños. Asimismo, los órganos normativos exigen cada vez la trazabilidad de los productos, desde el campo hasta la mesa del consumidor, para lo que puede ser necesario el marcado electrónico o el código de barras. El reglamento sobre inocuidad alimentaria regula el uso de materiales, como plásticos y polietileno. Todos los pedidos de suministro deben estipular el tipo de embalaje necesario.

COLABORACIÓN EN LA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE LA EMPRESA

Una estrategia de exportación es una variante de un plan de exportación; la estrategia tiene un alcance más amplio: identifica los países hacia los que se quiere exportar y determina cómo encajar las exportaciones en el plan general de desarrollo empresarial. El plan de exportación se centra en el acceso a un mercado determinado, pero el enfoque global es similar.

En una estrategia de exportación, la función del RCE se limita probablemente a proporcionar información general sobre las perspectivas de mercado. En cierto modo, el RCE compite con sus colegas de otros países por conseguir que el vendedor elija su país. En tales circunstancias es difícil permanecer imparcial. Pero eso es exactamente lo que RCE debe hacer. Si otro mercado es más idóneo para la empresa, es poco ético que el RCE intente persuadir a los responsables para que elijan su mercado.

Los RCE reciben solicitudes de información sobre los requisitos del mercado, pero la estrategia es elaborada por la propia empresa. La IAC también interviene en la coordinación de los datos procedentes de diferentes puestos de destino de la representación comercial en el exterior para realizar una evaluación comparativa de los mercados.

CONSIDERACIONES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

La reputación del país de origen es importante. Crear una buena imagen es una tarea que lleva tiempo, pero se puede dañar fácilmente. El RCE puede fomentar la cultura de responsabilidad social de las empresas adoptando una posición firme y positiva en los siguientes términos:

- Respete las normativas y reglamentos en materia de sobornos y corrupción. Nunca recomiende a sus clientes que paguen sobornos, y nunca pague ni acepte un soborno;
- Respete la legislación en materia de falsificaciones;
- Respete los controles de calidad. Asegúrese de que todos conocen las normas, y haga uso de su influencia para que estas se cumplan en el país de origen;
- Respete las normas éticas y los códigos de conducta adoptados por los gobiernos o las asociaciones industriales (véase un ejemplo de código de conducta del Servicio Exterior Islandés en: http://www.mfa.is/media/PDF/Code_of_Conduct_of_the_Employees_of_the_Foreign_Servicio.PDF);

- Respete la legislación laboral y las medidas de apoyo, como la iniciativa Business Social Compliance Initiative (véase: www.bsci-intl.org);
- Mantenga un comportamiento personal impecable, dentro y fuera de la oficina. El RCE es una persona pública. Si representa a su país de origen, estará siempre en el punto de mira;
- Represente a su país de origen en eventos públicos, y recuerde que los clubes comerciales locales brindan buenas oportunidades de hacer contactos y ampliarlos;
- Muéstrese dispuesto a hablar para las distintas agrupaciones industriales y de exportadores, así como las asociaciones sectoriales cuando se encuentre de visita en su país;
- Sea justo e imparcial, especialmente en las controversias comerciales. Esto puede no ser fácil. En toda controversia hay siempre dos partes. Lo mejor es dejar la solución a los facilitadores y profesionales;
- Trate correctamente a su personal y respete las mejores prácticas locales;
- No infrinja la ley, aun cuando goce de inmunidad diplomática.

En general, el RCE debe servir de ejemplo y dejar el listón muy alto para los vendedores del país de origen. Con un buen comportamiento se ganará el respeto de los círculos empresariales locales y mejorará las actitudes hacia el país de origen.

PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE PROMOCIÓN COMERCIAL

Los servicios de promoción comercial son actividades prácticas de importancia fundamental para el puesto. El cuadro 13 muestra los servicios de promoción comercial en los que el RCE parece tener una clara ventaja competitiva sobre la IAC.

En la última columna se evalúa la probabilidad de que esta actividad tenga resultados comerciales, como la firma de un contrato de exportación, la creación de una empresa conjunta o una asociación. Destine sus limitados recursos a actividades que ofrezcan las mayores probabilidades de producir resultados en términos de exportaciones.

Muchas actividades entran en la categoría de “evento de promoción comercial colectivo”. Es más eficaz trabajar en eventos colectivos que solo con un exportador a título individual.

Cuadro 13: Los RCE y los servicios de promoción comercial

Servicios de promoción comercial	Ventaja comparativa del RCE en la prestación: 5 = gran ventaja 1 = poca ventaja	Probabilidad de que los servicios del RCE generen transacciones de exportación
Asesoramiento individualizado sobre el mercado	5	Alta
Preparar la agenda de trabajo de los empresarios	5	Mediana
Misiones de exportadores	5	Mediana
Invitación a compradores	5	Alta
Participación en ferias comerciales	5	Alta
Otros eventos promocionales (p.ej. degustación gastronómica)	5	Alta
Ruedas de negocios, reuniones comerciales	5	Mediana-alta
Utilización de medios de comunicación extranjeros	5	Baja
Creación de marca del país	5	Baja
Visitas a posibles inversores	4	Mediana
Invitación a posibles inversores	4	Mediana
Campañas de comercialización	4	Baja
Organización de eventos colectivos a través de Internet	3	Mediana

Fuentes: La lista de servicios y ventaja comparativa del RCE en la prestación del servicio se ha extraído de: Strengthening Foreign Trade Representation. Methodology. Documento inédito del ITC, noviembre de 2011. La columna 3: "Probabilidad de que el servicio del RCE genere operaciones de exportación" está basada en la propia experiencia del autor sobre obtención de resultados.

ASESORAMIENTO PERSONALIZADO

El asesoramiento personalizado se estructura de manera que satisfaga las necesidades específicas de un determinado cliente; es diferente del servicio correspondiente a una categoría fija, como las oportunidades comerciales ad hoc. Los clientes de asesoramiento personalizado suelen ser empresas exportadoras del país de origen, pero esta categoría puede incluir también a asociaciones sectoriales o departamentos gubernamentales. Estos clientes valoran este tipo de servicio por encima de otros porque les proporciona lo que realmente necesitan.

Los resultados del asesoramiento personalizado tienen una calificación alta porque está enfocado hacia exportadores reales que están seriamente interesados en el mercado. Este tipo de actividad debe tener máxima prioridad para el RCE. Los resultados son elevados con respecto al esfuerzo; sus índices de éxito superan el 80%.

Los trabajos que el cliente solicita al RCE en un asesoramiento personalizado pueden ser de muy distinta naturaleza, a saber:

- Entrevistar a 10 posibles agentes y entregar una lista priorizada;
- Elaborar un programa completo para una misión comercial de una asociación sectorial;
- Coordinar y supervisar la traducción de un contrato;
- Planificar un programa de visitas comerciales;
- Organizar una recepción y elaborar la lista de invitados;
- Organizar una degustación gastronómica en un gran supermercado;
- Preparar una evaluación del mercado y redactar el informe correspondiente;
- Visitar un lugar apartado y presentar un informe sobre posibles contactos y perspectivas;
- Asociarse con un agente local para organizar la participación de un cliente en una feria comercial.

La lista podría continuar porque las solicitudes de los clientes están abiertas a múltiples posibilidades. Muchos de ellos desearán que el RCE trabaje exclusivamente para ellos. ¿Cuál es la mejor forma de administrar el tiempo que dedicamos a tareas con altas probabilidades de causar un impacto real en las exportaciones? Hay tres formas principales de hacerlo:

- **Cobrar por los servicios.** El precio que cobre por su tiempo es un sistema eficaz para establecer prioridades, y los clientes solo pagarán por los servicios que realmente necesiten;
- **Limitar el tiempo.** Determine el número de horas o días que dedicará a una tarea en particular;
- **Descartar servicios que exijan demasiado tiempo.** Remita al cliente a un asesor de comercialización o a especialistas, como contables y abogados.

Se debe también prestar mucha atención a la actuación durante el asesoramiento personalizado:

- **Asegúrese de que sabe exactamente lo que el cliente desea.** Es necesario saber escuchar y estar dispuesto a tratar en profundidad sobre los distintos temas para estar seguros de que hay entendimiento mutuo.
- **Redacte un sencillo contrato,** que firmarán ambas partes, para especificar las expectativas. Hágalo tanto si cobra por los servicios como si no. Un documento escrito evita posibles reclamaciones.
- **Acuerde un plazo realista.** Tenga en cuenta sus otros compromisos, como las ferias comerciales, por ejemplo. Dese un margen de tiempo disponible para imprevistos. Puede ser difícil predecir con exactitud el tiempo necesario para cada tarea, pero con la experiencia mejorarán las estimaciones de la oficina del puesto de destino.
- **Deje perfectamente claro los servicios que no proporcionará.** Por ejemplo, organizar una reunión con un ministro puede ser algo difícil de conseguir.
- **Mantenga al cliente informado.** Los clientes son más complacientes cuando saben que se les mantiene informados. También pueden ser intransigentes si se retrasa la entrega de un proyecto, aunque haya buenas razones para ello, y no han sido informados al respecto.
- **Seguimiento.** Vea que otra cosa necesita el cliente para añadirla al asesoramiento o asignar un seguimiento.
- Si los servicios se prestan contra el pago de honorarios, envíe la factura sin demora.

AGENDA DE TRABAJO

Los empresarios viajan constantemente. Si bien ahora es más fácil establecer contactos a través de Internet, los exportadores valoran mucho la ayuda del RCE a la hora de preparar su agenda de trabajo.

El RCE aporta a esta tarea excepcionales activos:

- Imparcialidad. Puesto que el RCE no obtiene beneficios personales de una transacción de exportación, es muy probable que represente los mejores intereses para su cliente;
- El “sello” oficial del Gobierno o una organización comercial abre puertas e impone respeto, y no es comparable a la situación de un empresario recién llegado al país;
- El conocimiento de los idiomas, culturas y hábitos comerciales de ambos países;
- Los contactos locales, encontrarse en la misma zona horaria que el cliente y poder hacer llamadas telefónicas locales;
- El conocimiento del lugar y los servicios de especialistas que trabajan en la oficina del RCE, en particular el personal local que lleva años de servicio.

Configuración del programa

Lo ideal es que el exportador solicite el programa con suficiente antelación, porque configurar un programa empresarial lleva tiempo y siempre surgen cambios. Cerciórese de los objetivos del cliente y prepare el programa como corresponda.

Cobrar por los servicios es una manera excelente para que se valoren. Es menos probable que un cliente cancele un programa sin previo aviso si ya ha pagado por él. Esta decisión no debe tomarla el RCE en solitario; por su importancia le corresponde tomarla a la IAC.

Prevea siempre algo de tiempo para reunirse personalmente con el cliente, aun cuando el encuentro sea muy breve y el cliente sea atendido por el personal de comercialización, que es quien prepara el programa. A los clientes les gusta reunirse y hablar con el RCE.

El resto del programa variará en función de las necesidades del visitante, pero probablemente querrá reunirse con:

- Importadores;
- La cámara de comercio;
- Representantes gubernamentales;
- Minoristas;
- Posibles agentes o asociados;
- Organizadores de exposiciones o agentes publicitarios;
- Abogados o contables locales;
- Cualquier otra persona que esté relacionada con las necesidades del cliente.

Cuando elabore un programa, deje margen para posibles cambios o la cancelación de encuentros. Agrupe los encuentros, en la medida de lo posible, por zonas geográficas para ahorrar tiempo en desplazamientos. Asegúrese de que la agenda presenta un aspecto profesional. La entrega puede hacerla por correo electrónico. Asesore al cliente sobre cómo desplazarse por la ciudad y pregúntele si necesita un intérprete.

¿Debe el RCE o su personal acompañar al visitante? Es una inversión de tiempo, pero en estos contactos se aprende mucho, y los clientes agradecen el toque de formalidad que infunde la presencia de alguien de la embajada. Como norma general, es mejor destinar el tiempo a otras actividades, pero habrá ocasiones en que valga la pena acompañar al visitante.

¿Debe el RCE o su personal encargarse de reservar el alojamiento? Probablemente no. De esta tarea puede encargarse el cliente o su personal y hacer las reservas a través de Internet, o recurrir a un agente de viajes especializado. Es una tarea que lleva tiempo y no ofrece ninguna compensación, además el cliente suele hacer cambios.

EJEMPLO DE UN PROGRAMA PARA UNA VISITA EMPRESARIAL

El empresario visitante del país de origen ha expresado su deseo de reunirse con constructores navales que utilicen tubería de acero inoxidable. El personal del RCE ha preparado un programa de visitas; se han concertado 10 citas con constructores navales y dos con empresas de arquitectura naval. Las empresas de arquitectura han especificado los accesorios y el equipo que utilizan en el diseño de sus barcos.

El RCE o su personal debe informar al visitante de que en el país del puesto de destino existe un interés considerable en fuentes alternativas de tubería de acero, especialmente si ofrece los tamaños que necesita el cliente.

Conviene informar al visitante sobre cada cita de una manera práctica. A continuación se muestra, a modo de ejemplo, el programa de una visita empresarial a un posible cliente.

El RCE o su personal recomendará al visitante que nombre a un agente para que se encargue de las relaciones con todos los constructores navales. Si el visitante está de acuerdo, ofrézcase a organizar reuniones con agentes especializados, una vez concluidas las visitas a los astilleros y los arquitectos.

Cuadro 14: Ejemplo de un programa para una visita empresarial

Programa para la visita empresarial de	Victor Moreno
Procedente de	Third Heavy Engineering Ltd, 27 Ocean Road, Pacific City
Otros detalles	
Autor del programa	Shari Ibaan, Oficial Superior de Comercialización Celular: +44 (03) 444 555 666
Fecha de la cita	10 de agosto de 2014
Hora	9.30 horas
Ejecutivo	Tim Smith, Jefe del Departamento de Compras
Empresa	ABC Shipyards
Dirección de la reunión	División del Jefe de Compras 1 Railway Road, Las Rosas Federal Capital
Tel: fijo	+44 (03) 1234 4563
Tel: celular	+44 (03) 5677 89123
Tel: línea directa del ejecutivo	+44 (03) 1234 4567
Fax:	+44 (03) 1234 4564
E-mail de Tim Smith	tim.smith@abcshipyards.com
Sitio web	www.abcshipyards.com.fc
Lugar de la reunión e indicaciones para llegar	Esta reunión tendrá lugar en las oficinas de Tim Smith, situadas en 1 Railway Road. (Tenga en cuenta que hay dos calles con el mismo nombre. A la que usted se dirige se encuentra en el barrio de Las Rosas.) Tome un taxi desde su hotel a las 8.30 horas de la mañana. El tráfico será intenso. Calcule 45 minutos para el trayecto. Pídale al taxista que le espere. (El costo por hora rondará los \$EE.UU. 25, pero es difícil conseguir un taxi en esta zona.) Saldrá de la reunión, a más tardar, a las 10.45 horas para no llegar tarde a su próxima cita.
Sinopsis de la empresa	ABC Shipyards es uno de los mayores importadores y distribuidores de tubería de acero. Se estableció hace 10 años y tiene una plantilla de 20 personas. También representa a Atlas Steel (Estados Unidos) y a Vista Fastenings (Turquía).
Asuntos varios	Tim Smith le presentará a Yvonne Ivanova, Interventora Financiera

VENTAJAS DE LA PROMOCIÓN COMERCIAL COLECTIVA

¿POR QUÉ LA PROMOCIÓN COMERCIAL COLECTIVA?

Un evento de comercialización colectiva es donde se reúne un grupo de compradores y otro de vendedores. El evento de comercialización colectiva tiene su origen en el mercado del lugar, que con el paso de los años ha evolucionado y alcanzado una gran magnitud. Por ejemplo, el origen de la Feria del Libro de Fráncfort se remonta al siglo XV. Poco después de que Johannes Gutenberg inventara la imprenta a pocos kilómetros de allí, un grupo de librerías del lugar celebraron la primera feria del libro. Allí vendió Johannes Kepler en 1609 su obra maestra sobre las leyes del movimiento de los planetas.

Existen diversas opciones para reunir a compradores y vendedores, pero los eventos que gozan de mayor aceptación en la comercialización internacional son las ferias comerciales internacionales, las exposiciones comerciales, y las misiones comerciales. A veces, los RCE participan en la organización de misiones de compra, cuando apoyan a un grupo de posibles compradores que visitan el país de origen.

El cuadro 15 muestra una clasificación de los diferentes tipos de eventos colectivos en los que intervienen los RCE, e incluye comentarios sobre las funciones que desempeñan la IAC y el RCE.

Cuadro 15: Clasificación de eventos comerciales colectivos

Categoría	Tipo	¿Dónde se celebra?	Grupo destinatario	¿Cómo se organiza?	Función de la IAC	Función del RCE	Comentarios
Ferias y exposiciones especializadas	Ferias comerciales o exposiciones especializadas (centrada en un sector industrial determinado, p.ej., el de las telecomunicaciones).	En un país tercero; generalmente, un país desarrollado.	Compradores, vendedores, responsables políticos y académicos de todo el mundo pertenecientes al sector industrial en cuestión.	Organizadores, públicos o privados, de exposiciones de dedicación exclusiva.	Coordina el stand nacional en colaboración con un RCE del país tercero.	Ninguna, o invitar a compradores del territorio del Puesto de destino para que visiten algunos stands, salvo si el evento es en territorio del RCE, en cuyo caso, su participación será intensiva. El organizador de la feria puede presionar para que acepte ser "país invitado", lo que supone mucho trabajo y altos costos, sin apenas recompensa comercial.	Son eventos grandes e importantes, pero muy difíciles de capitalizar para un RCE que opere en otro país. Los compradores y vendedores asistirán de todas maneras, sin la intervención del RCE.
		En el país donde está destinado el RCE.	Compradores locales y responsables de la toma de decisiones.	Organizadores profesionales de ferias; puede incluir encuentros de asociados y seminarios.	Coordina la participación del grupo de exportadores en el país de origen. Dirige la logística para que las personas y los productos lleguen al evento, además del seguimiento.	Coordina el stand nacional o presta apoyo ocasional, incluida la identificación e invitación de compradores, apoyo logístico en el país y seguimiento. También aquí es aplicable el comentario sobre "país invitado".	Es probablemente el más eficaz de los eventos de exposición de cuantos puede apoyar el RCE. El organizador se encarga de llevar a los compradores al evento.
	Feria comercial de carácter general.	En el país del Puesto de destino del RCE.	Compradores locales y, posiblemente, el público en general.	Habitualmente, organizadores profesionales. La feria puede estar relacionada con un festival o festividad local. Exposición de productos e industrias múltiples.	Coordina la participación del grupo de exportadores en el país de origen. Dirige la logística para el transporte de personas y productos hasta el lugar del evento, y se encarga del seguimiento.	Coordina el stand nacional o presta apoyo ocasional, como la identificación e invitación de compradores, apoyo logístico en el país y seguimiento.	Puede ser un modo de fomentar una marca o de realizar ventas directas a los consumidores, pero no es muy eficaz para elegir a mayoristas o agentes. No es muy rentable para el RCE.

Categoría	Tipo	¿Dónde se celebra?	Grupo destinatario	¿Cómo se organiza?	Función de la IAC	Función del RCE	Comentarios
	Exposición nacional (un solo país).	En el país donde el RCE tiene su Puesto de destino.	Compradores locales y responsables de la toma de decisiones.	Organizada por la IAC y el RCE.	Coordina todos los aspectos desde el país de origen, incluidas las tareas de identificar a los participantes y darles instrucciones, marcar objetivos, etc.	Es responsable de todas las actividades en el país anfitrión, como conseguir el local, construir el stand, organizar la publicidad, conseguir asistentes, hacer un seguimiento, etc.	Una exposición en solitario tiene la ventaja de que todo está bajo el control del RCE y la IAC. Se expone una industria o productos y servicios de varias industrias. Tiene la desventaja de que el RCE tiene que conseguir asistentes. Puede ser difícil atraer a compradores a un evento nacional.
	Exposiciones mundiales.	En un país tercero (no el país del Puesto de destino del RCE).	El público en general y turistas extranjeros.	Las organiza el gobierno del país anfitrión.	La IAC puede verse involucrada en la coordinación de una exposición comercial en el marco del evento.	El RCE no suele participar, a menos que la exposición tenga lugar en su país de destino. En tal caso tendrá una fuerte participación en la coordinación, las visitas de autoridades y las misiones.	Las exposiciones mundiales son buenas para la marca y la imagen del país, pero en estos eventos es muy difícil llegar hasta compradores serios (agentes, mayoristas), y no es rentable para esta finalidad. La presión política para asistir puede ser irresistible.
Ferias comerciales	Salón de exposición.	En el país anfitrión del RCE, en un lugar pequeño, como puede ser un hotel o centro comercial.	Compradores profesionales o autoridades.	El RCE organiza o subcontrata el trabajo a un organizador local. La exposición puede organizarla una sola empresa. Una asociación industrial podría subcontratar esta función.	La IAC puede participar en la coordinación de los exportadores en el país de origen, incluida la logística y el seguimiento.	La función del RCE puede abarcar desde la gestión de todo el proyecto hasta un asesoramiento y apoyo ocasionales. Es habitual solicitar al RCE que busque e invite a compradores interesados.	Es difícil conseguir que compradores acudan a un pequeño evento especializado como este. Supone mucho trabajo para una empresa o un puñado de empresas. La participación del RCE puede no ser rentable.

Categoría	Tipo	¿Dónde se celebra?	Grupo destinatario	¿Cómo se organiza?	Función de la IAC	Función del RCE	Comentarios
Ferias profesionales (ferias comerciales)	Muestra del catálogo –se trata en realidad de una variante del tipo de exposición conocido como salón.	En el país anfitrión del RCE, en un lugar pequeño, como un hotel, centro comercial o dentro de una feria especializada mayor.	Compradores profesionales o autoridades.	El RCE organiza o subcontrata el trabajo a un organizador local. La exposición puede organizarla una sola empresa. Una asociación industrial podría subcontratar esta función.	La IAC puede participar en la coordinación de los exportadores y sus catálogos en el país de origen, incluida la logística y el seguimiento. La IAC debe también instruir al RCE sobre los productos y servicios.	El RCE suele asumir la responsabilidad de gestionar el proyecto en su totalidad.	Es una manera poco costosa de exponer productos a los compradores, pero el RCE y su personal no tendrán conocimientos detallados de los productos. Asimismo es difícil atraer a un grupo de compradores serios a un evento así, para lo que Internet resultaría más eficaz.
	Demostraciones o degustación de productos, etc.	En el territorio del Puesto de destino del RCE, en un centro comercial o un supermercado.	Habitualmente, consumidores y usuarios finales.	El importador o agente local suele tener la función principal, junto con la dirección del lugar donde se celebra el evento.	La IAC no suele participar.	El RCE suele tener un papel menor, pero puede apoyar y dar prestigio al evento. El RCE puede encontrar oportunidades para este tipo de promoción.	Es útil para fomentar una marca y penetrar en el mercado, pero no se presta para localizar a agentes o mayoristas.
Exposiciones en barcos, trenes, etc.	Es una exposición itinerante (en barco, avión, tren, autobús, etc.) que visita varias localidades y puede albergar muestras separadas de breve duración.	Suelen celebrarse a bordo de un barco o vehículo, pero también se utilizan instalaciones locales.	Nominalmente a compradores, agentes y mayoristas comerciales, pero al final suelen acudir consumidores.	El RCE suele tener un papel destacado, a menos que se contraten los servicios de un organizador local o una cámara de comercio.	La IAC desempeña una función principal en la organización de la exposición y en la coordinación con los vendedores.	El RCE suele tener un papel destacado en la organización del evento.	No es rentable. Exige mucho tiempo y es muy difícil conseguir que los compradores acudan a distintos lugares. Además, los puertos pueden no ser un lugar atractivo para exponer. Los políticos y las IAC, en cambio, suelen encontrar estos eventos muy atractivos. Evite verse involucrado.

Categoría	Tipo	¿Dónde se celebra?	Grupo destinatario	¿Cómo se organiza?	Función de la IAC	Función del RCE	Comentarios
Misiones comerciales	Misiones de vendedores o misiones de salida desde el país de origen del RCE.	En el país anfitrión del RCE, aunque la misión puede visitar varios países.	Puede ir dirigida al gobierno y a las autoridades, o a compradores.	La IAC o la cámara de comercio del país de origen organiza la composición de la misión. El RCE organiza el programa de actividades sobre el terreno.	La IAC debe nombrar al director de la misión que coordinará los enlaces con todos sus miembros. Este papel puede desempeñarlo un representante del organismo industrial para una misión de dicho organismo.	El RCE suele encargarse del programa en el país: reuniones, transporte, y a veces alojamiento, cenas, seminarios, etc. Suele variar si la misión la encabeza un ministro o una personalidad.	Las misiones comerciales pueden ser útiles para cambiar políticas o actitudes. Pueden dar lugar a ventas directas o empresas conjuntas, aunque estos proyectos suelen tardar mucho más en consolidarse.
	Misiones de compradores o misiones de entrada desde el país anfitrión del RCE hacia su país de origen.	La misión de compradores visita el país de origen del RCE y a veces se desplaza a distintas zonas del país.	Compradores y, tal vez, autoridades del país anfitrión del RCE.	El RCE organiza la misión, y el programa en el país de origen lo organiza la IAC.	La IAC se encarga del programa en el país de origen: reuniones, transporte, actividades de ocio y, en muchos casos, alojamiento.	El RCE se encarga de la selección de compradores y funcionarios, y del envío de invitaciones. También hace el seguimiento.	Las misiones de compradores son útiles cuando el transporte de los productos o servicios es difícil o hay pocos compradores. Puede ser útil para cambiar actitudes negativas de los compradores.
Seminarios	Seminario sobre un sector industrial o un país específico. Puede adoptar la forma de una conferencia para un sector industrial.	Suele celebrarse en el país anfitrión del RCE, pero cuando se trata de una conferencia, habitualmente tiene lugar en el país de origen.	Compradores y responsables políticos del país anfitrión del RCE.	Los organiza la IAC o la asociación industrial.	La IAC o la asociación industrial organiza las funciones o reuniones especiales para los visitantes extranjeros, que pueden provenir de diversos países.	El RCE se encarga de la selección de compradores y funcionarios, y del envío de invitaciones. También hace el seguimiento.	Los seminarios son idóneos para crear vínculos entre los sectores industriales de ambos países. Pueden ser un foro muy útil para buscar soluciones políticas a los impedimentos. Su finalidad inmediata no suele ser la firma de acuerdos comerciales.

Categoría	Tipo	¿Dónde se celebra?	Grupo destinatario	¿Cómo se organiza?	Función de la IAC	Función del RCE	Comentarios
Seminarios web	Es una conferencia que se celebra a través de Internet, en la que generalmente participa un experto en un determinado sector, como principal atractivo.	Un seminario web se celebra a través de Internet. Los participantes pueden intervenir desde cualquier lugar que tenga acceso a Internet. Pero reunir en la oficina de la IAC y/o del RCE a grupos de interesados puede tener ventajas de tipo social.	Compradores del país anfitrión del RCE.	Los organiza la IAC, un grupo industrial o una empresa individual.	La IAC organiza la reunión, planifica el orden del día y coordina su desarrollo con el RCE.	El RCE debe buscar en el país del Puesto de destino compradores u otros participantes interesados.	Los seminarios web son relativamente baratos, pero su preparación y coordinación son laboriosas. Son buenos para entablar contacto y crear marcas. No exigen mucho tiempo y no hay que viajar, lo cual es importante para los ejecutivos ocupados. No parecen tener el mismo impacto que las reuniones personales.
Vídeo conferencia	La videoconferencia se realiza a través de Internet. Se utiliza a menudo para resolver problemas o tratar asuntos en los que intervienen muchas partes.	Los participantes pueden intervenir desde cualquier lugar que tenga acceso a Internet. Pero reunir en la oficina de la IAC y/o del RCE a grupos de interesados puede tener ventajas de tipo social.	Compradores del país anfitrión del RCE, representantes gubernamentales o de asociaciones industriales.	Dependiendo de los temas que se deban tratar, puede organizarla la IAC o un grupo industrial. En ocasiones es entre gobiernos.	La IAC organiza la reunión, planifica el orden del día y coordina su desarrollo con el RCE.	El RCE debe buscar participantes apropiados desde sus puestos de destino e intentar convencerles para que participen.	Este sistema tiene la ventaja de que resulta económico y no exige viajar al extranjero. Es útil para negociar, planificar y revisar asuntos. Puede servir también para vender o impartir formación y resolver problemas, pero no suele ser un medio importante de comercialización.
Ruedas de negocios	Los compradores se reúnen con los vendedores en un evento que puede contener elementos de una exposición, una conferencia y un seminario.	Suele tener lugar en el país de origen, en un lugar próximo a donde se encuentran los vendedores.	Compradores, agentes importadores, agentes y mayoristas.	Los organizan la IAC, organizaciones de productores o promotores individuales.	La IAC suele prestar un apoyo importante, y sirve como punto de enlace para los compradores extranjeros. La IAC suele trabajar en colaboración con el RCE y las organizaciones de productores.	El RCE desempeña una función importante para que selecciona a posibles compradores y debe persuadirlos para que acudan a la rueda de negocios. Es probable que el RCE intervenga también en el seguimiento.	Estos eventos pueden ser una táctica eficaz, pero no es fácil llevar a los vendedores o sus productos o servicios hasta el país anfitrión. Pueden ser costosos si hay que subvencionar las visitas de los compradores, y difícil atraer a los "mejores" compradores.

¿Por qué debe intervenir un RCE en una actividad de promoción colectiva si hay organizadores de ferias comerciales y asesores de comercialización profesionales que ofrecen sus servicios a los vendedores? Considere la posibilidad de participar solo si cree que el país de origen obtendrá un beneficio colectivo gracias a su participación. La ventaja de los eventos colectivos es que en ellos se dan cita grandes sectores del mundo empresarial; además de compradores y vendedores, atraen a agentes, investigadores, académicos, usuarios finales, mayoristas, minoristas, autoridades, financieros e inversores, algo impensable en las visitas individuales o las llamadas telefónicas. Es el modo más eficaz de acceder a numerosas personas y contactos en un breve espacio de tiempo.

Recuadro 15: Participe en eventos organizados por profesionales

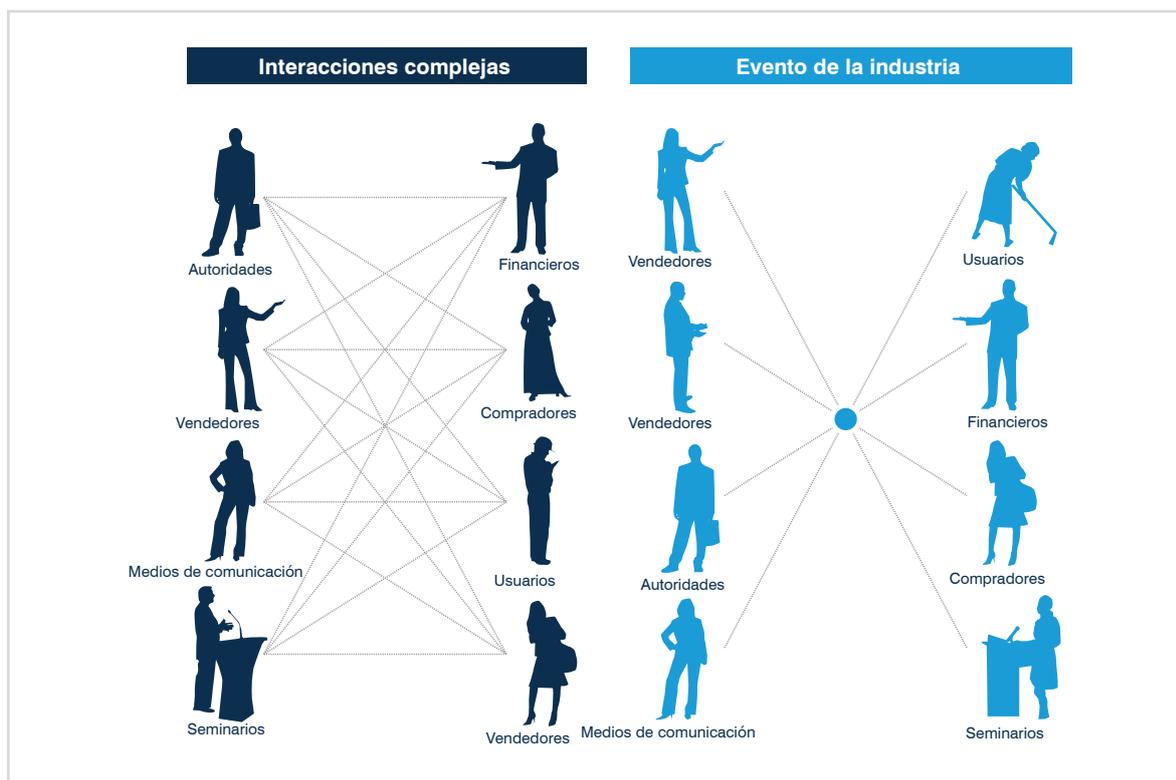
Los RCE y su personal pueden verse arrastrados por la emoción de organizar un gran evento, como una feria comercial, y compartir méritos. En la mayoría de los casos ya existe un evento gestionado por profesionales. El organizador de la feria suele estar dispuesto a hacer concesiones para adaptarse a las necesidades del puesto de destino. La gran ventaja es que el organizador atrae a los visitantes y se encarga de la logística. El RCE y su personal, por su parte, invitarán a compradores prometedores. Encargarse de todo sería sencillamente un derroche de recursos.

Si el evento como tal no existe, considere la posibilidad de encargarlo (o incluso venderlo) a un organizador profesional, pero no sin antes verificar su viabilidad comercial. Su función no es organizar ferias comerciales.

Otra ventaja es la posibilidad de ver, tocar, probar y/o degustar los productos. Asimismo se puede tratar sobre asuntos como normativas sectoriales, y de ser el caso los especialistas dirigirán seminarios sobre sus productos.

Las misiones comerciales ofrecen algunas de las ventajas de las ferias comerciales, pero en una escala menor y más específica. Un grupo de vendedores se reúne con un grupo de compradores y, tal vez, algún representante del gobierno, de círculos académicos y medios de comunicación. La diferencia es que el RCE puede elegir a qué compradores desea apoyar y, en caso necesario, reunirlos en un seminario. El organizador profesional hace esto mismo para ferias comerciales, y los compradores marcan las fechas en sus calendarios.

Figura 13: Eventos de la industria – una manera eficaz de establecer contactos comerciales



FERIAS COMERCIALES Y STANDS NACIONALES

Las ferias comerciales son una excelente opción para llegar hasta un gran número de compradores y exponer una serie de productos que el público pueda examinar (los servicios son más difíciles de vender en las ferias). El comercio de productos básicos, donde el número de posibles compradores es reducido, se gestiona mejor mediante visitas individuales o en una misión comercial, o bien invitando al comprador al país de origen. Examine qué productos y servicios el país de origen intenta vender encajan en el mercado de su puesto de destino, y elija los eventos que ofrezcan las mayores posibilidades comerciales.

Para que un RCE decida dedicar su tiempo a coordinar un evento colectivo debe haber un grupo de empresas dispuestas a participar. Se conseguirá así un impacto colectivo nacional que no conseguirían las empresas de forma individual si deciden exponer por su cuenta. En el caso de una feria comercial, debe haber unas 10 empresas para crear un impacto colectivo en el stand nacional. Si son menos de 10, las empresas deben participar de forma individual.

PRIORIDAD DE LAS ACTIVIDADES

Cada año se celebran decenas de miles de ferias y exposiciones comerciales en todo el mundo (véase: www.biztradeshows.com), algunas de las cuales tienen prestigio internacional como mayor evento del año para el sector. Alemania acoge varios de estos eventos, pero para los RCE que no residan allí puede ser difícil asistir a empresas que deseen exponer, aun cuando acudan compradores del país anfitrión.

Si el país anfitrión tiene una economía desarrollada, el RCE recibirá cientos de solicitudes para misiones comerciales del país de origen. Todo tipo de asociaciones industriales, gobiernos regionales y la Administración central del país de origen querrán encabezar misiones comerciales para demostrar su eficacia. Las ruedas de negocios son, en realidad, ferias comerciales en miniatura, en las que el RCE atrae a compradores; una tarea nada trivial.

A continuación se ofrecen sugerencias sobre cómo establecer prioridades entre las distintas actividades. Busque eventos que reúnan las siguientes condiciones:

- Hay un grupo de entre cinco y 10 vendedores del país de origen interesados en el evento.
- Existe correspondencia entre los objetivos de la IAC y los del puesto de destino.
- El evento tiene una buena trayectoria en el número de compradores y expositores que atrae.
- El RCE dispone del personal y los recursos necesarios para prestar apoyo.
- El RCE puede añadir valor respaldando la presencia nacional, en lugar de que los vendedores expongan de forma individual. No es una decisión fácil porque habrá vendedores que piensen que les irá mejor si exponen con otros vendedores similares en un pabellón especializado.
- Hay tiempo suficiente para dirigir el proyecto debidamente.
- No entorpece otras tareas ni coincide con festividades locales.

MEDICIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO

En un mundo ideal habrá un proceso en el que los vendedores de su país de origen definan los objetivos que esperan alcanzar mediante su participación en la feria comercial, misión comercial, etc., y una vez finalizado el evento, el RCE medirá los resultados obtenidos y hará las comparaciones pertinentes. ¿Han conseguido los participantes lo que deseaban? ¿Tuvo el evento, en su conjunto, resultados tangibles (o intangibles)? ¿Qué nuevas lecciones ha extraído el representante comercial, y qué haría diferente la próxima vez?

En la práctica es difícil que los resultados iguallen a los objetivos. A veces, los vendedores no definen bien sus objetivos, y los resultados al final de la muestra son decepcionantes. Todo el mundo se apresura a atender todo el trabajo acumulado mientras ha estado fuera y no hay tiempo para pararse a reflexionar.

Es muy aconsejable plantear todo el proceso de manera que los vendedores se fijen objetivos realistas; pueden conseguir pedidos por valor de \$EE.UU. 1 millón o solo conocer la reacción de los compradores. Estos procesos comienzan a crear una cultura de profesionalidad. También es aconsejable disponer de

sistemas de apoyo para alentar a los vendedores a que hagan un seguimiento de cada promesa y cada contacto comercial. Los grandes resultados en eventos colectivos se obtienen haciendo un seguimiento de todos los contactos.

PARTICIPACIÓN EN FERIAS Y EXPOSICIONES COMERCIALES

Existe una gran variedad de ferias y exposiciones comerciales, desde la degustación gastronómica en un supermercado local, hasta una gran feria como la Hannover Messe de Tecnología, que atrae cada año a más de 5.000 expositores y 228.000 visitantes (véase: www.hannovermesse.de/home).

Si puede, visite las ferias antes de participar en ellas. Hable con los agentes y organizadores, y examine sus datos sobre el número de asistentes. Si no hay cifras exactas, piénselo bien antes de participar. Tome nota del estilo de los expositores. ¿Son los stands lujosos o solo contienen una mesa y unas sillas? Los stands deben reunir una serie de requisitos mínimos.

La mayoría de las grandes ciudades celebran ferias industriales especializadas que atraen a numerosos compradores. No se fije únicamente en el número de asistentes; es probable que la mayoría de los vendedores busquen a agentes o mayoristas. En estas ferias no se vende directamente al gran público, lo que cuenta es el número de agentes, distribuidores y mayoristas que asisten.

Una exposición especializada en un sector industrial suele producir mejores resultados. Hay ferias comerciales de carácter general que exponen equipos de deporte junto a productos alimenticios o artículos de limpieza. Los compradores no se molestarán en visitarla si solo hay una o dos empresas, pero asistirán a las ferias especializadas en sus respectivos sectores. Busque exposiciones especializadas que puedan interesar a vendedores del país de origen.



Las ferias comerciales pueden ser lujosas.



En las ferias comerciales también hay stands modestos.

Cómo potenciar el impacto y reducir la carga de trabajo

Organizar la participación de un grupo de empresas en una feria comercial no es algo que deba tomarse a la ligera. En el territorio del puesto de destino puede haber numerosos eventos pertinentes, y un reducido número de empresas del país de origen que deseen participar en cada uno de ellos. Todas las empresas buscarán la ayuda del RCE, pero es imposible dirigir todas las muestras y nadie garantiza su plena participación.

Hay muchas formas de añadir valor a las exposiciones sin comprometer demasiados recursos de la oficina. Por ejemplo, negocie con el organizador las condiciones de participación de un grupo de empresas del país de origen en torno a un tema común. Luego dedíquese a funciones más productivas, como intentar que los compradores adecuados visiten los stands del país de origen.

Otra posibilidad es ofrecer un paquete de servicios a empresas individuales del país de origen, y dejarles que monten su propio stand con ayuda de los organizadores. No hay datos que demuestren que los stands más elaborados generen los mejores resultados. Pero sí existen numerosas pruebas de que prestar atención a cuestiones como la comercialización previa y el seguimiento posterior dan buenos resultados.

Organizar una recepción para compradores clave y personalidades dará prestigio a la feria comercial. También puede invitar a clientes exportadores para que asistan en calidad de visitantes profesionales. Tendrán ocasión de reunirse con posibles clientes, asistir a seminarios y, tal vez, encontrar la ocasión, al margen de la muestra, para hablar de sus productos o servicios sin incurrir en gastos ni tener que gestionar un stand.

Cómo organizar la participación en una feria comercial

Hay libros enteros dedicados a cómo se organiza la participación en las ferias comerciales, y también en Internet hay buen material. En los siguientes sitios web encontrará ejemplos de cómo prepararse para dirigir uno de estos eventos:

- Asesoramiento sobre planificación de exposiciones comerciales, con calendarios, estrategias y otros detalles, como el alumbrado: www.trade-show-advisor.com/;
- Consejos para obtener los mejores resultados de la participación en exposiciones comerciales, centrados principalmente en los Estados Unidos: <http://blog.asmartbear.com/tradeshows-tips-checklist.html>;
- Lista de verificación para la participación de clientes en ferias comerciales: www.welkam.co.jp/en/downloads/welkam_tradeshows_exhibition_checklist_en.pdf.

Las siguientes cuestiones son fundamentales:

- Planifique con mucha antelación. En las ferias comerciales importantes se reservan los espacios con un año de antelación, como mínimo. En este sitio web encontrará información sobre la elaboración de calendarios detallados: www.trade-show-advisor.com/trade-show-planning-timeline.html;
- Márquese objetivos claros, y escríbalos, junto con los resultados previstos;
- Cree un equipo para el proyecto. Alguien de la IAC debe colaborar en el evento desde el país de origen;
- Invite a posibles compradores, y envíe las invitaciones con suficiente antelación;
- Ayude a los participantes a hacer un seguimiento de los contactos comerciales establecidos en el evento.

Listas de lineamientos para la participación

Consulte los sitios web citados en el apartado anterior, donde encontrará ejemplos de listas de lineamientos. Las listas son instrumentos necesarios para asegurarnos de que no olvidamos ningún requisito. Son especialmente útiles cuando se delega la gestión del evento a personal nuevo o sin experiencia. Las listas de lineamientos deben ser muy detalladas. Por ejemplo, bajo el encabezado general “Reglamentación” se enumerarán todos los temas siguientes:

- Despacho de aduanas y aranceles;
- Cuarentena;
- Censura;
- Derechos de autor;
- Seguros;
- Legislación laboral local;
- Normas técnicas;
- Reglamento de construcción;
- Requisitos de etiquetado;
- Mano de obra;
- Autoridad responsable de la exposición;
- Cuestiones de seguridad;
- Veracidad en la publicidad;
- Salud y seguridad;
- Derechos por el uso de material con derecho de autor, como la música para amenizar el evento.

Harán falta varias listas de lineamientos para cubrir todos los aspectos de la exposición. Algunos organizadores proporcionan listas de este tipo ya preparadas.

Los expositores desarrollarán un sistema eficaz que capte, para su seguimiento, los datos de las consultas serias. Pueden utilizar técnicas como el código parar respuestas rápidas. Véase: <http://searchengineland.com/what-is-a-qr-code-and-why-do-you-need-one-27588>

Listas de lineamientos para el seguimiento

Sin un buen seguimiento se perderán muchos de los beneficios y contactos comerciales conseguidos en la exposición. Si los expositores no cumplen lo prometido, los posibles compradores los considerarán poco fiables, y tendrá una repercusión negativa para el país de origen. La lista de lineamiento para el seguimiento debe contener, entre otros, los siguientes puntos:

- Enviar notas de agradecimiento al personal, los contratistas, los invitados y las personalidades;
- Enviar la documentación o los datos técnicos prometidos;
- Enviar las listas de precios solicitadas;
- Informar al personal sobre su rendimiento;
- Recopilar los comentarios y críticas de los visitantes, y transmitirlos al personal o los organizadores;
- Cuadrar las cuentas;
- Servir los pedidos;

- Contactar a todos los visitantes que pasaron por el stand y dejaron sus datos de contacto; incorpórelos a su base de datos;
- Informar al equipo del país de origen sobre los resultados obtenidos;
- Entregar fotografías y material de prensa al equipo del país de origen, los participantes y las asociaciones industriales, para su publicación en sitios web y boletines.

A su regreso, los participantes encontrarán un montón de asuntos pendientes que requieren su atención, y a veces se olvidan de hacer el seguimiento hasta la programación de la próxima feria comercial. Es aconsejable, sin embargo, que los participantes consideren su primer día de regreso a la oficina como su último día en la exposición. De este modo es más probable que se tomen el tiempo necesario para hacer el seguimiento y obtener así el máximo beneficio del evento.

La medición del impacto de una exposición es un proceso complejo. Cada expositor debe disponer de un sistema que capte sus objetivos y resultados. He aquí algunos objetivos típicos que los expositores deben compilar con suficiente antelación:

- Nombrar a representantes locales;
- Conseguir un acuerdo de licencias;
- Identificar a posibles asociados para empresas conjuntas;*
- Identificar a nuevos compradores;*
- Reunirse con usuarios finales;*
- Determinar nuevos puntos de venta;*
- Realizar ventas directas;*
- Obtener inversión;*
- Apoyar a un agente que esté en activo;
- Reforzar la imagen de la empresa;
- Mantenerse por delante de los competidores;
- Incrementar la cuota de mercado;*
- Mantener contactos;*
- Motivar al personal;
- Fomentar la concienciación;
- Acceder a nuevos grupos destinatarios.

Los objetivos marcados con un * deben contener un número específico.

Al final de la exposición visite a otros expositores para preguntarles cómo les ha ido respecto a sus objetivos. Asigne una clasificación del 1 al 10 a cada objetivo o utilice números absolutos para objetivos como las ventas. Los resultados a nivel individual pueden parecer triviales, pero en conjunto para todo el evento pueden haber sido muy considerables.

No olvide preguntar a los expositores cuál ha sido su impresión sobre el rendimiento del grupo de colaboradores, y hágasela llegar a los interesados. Reconozca cualquier deficiencia y tome medidas para corregirlas en el futuro.

Compare estos resultados con los objetivos que se fijó cuando organizaba la participación en la exposición. Algunas personas sobrestiman sus posibilidades y luego se sienten decepcionadas con los resultados. Pero hay beneficios de estos eventos que se materializan mucho después del regreso de los visitantes. Los datos indican que muchos pedidos de compra que se realizan o apalabran en una exposición no llegan a ejecutarse en el primer año. Pero también hay pruebas de que en años sucesivos, los resultados de la exposición superan las previsiones al final del evento. Estos resultados deben orientarnos para futuras participaciones.

Cuadro 16: Ejemplo de lista de lineamientos para gestionar un proyecto de feria comercial

Planificación y preparación (con una antelación aproximada de entre 8 y 14 meses)	Reclutar a participantes (con una antelación aproximada de entre 6 y 8 meses)	Organización del evento para la coordinación de clientes (con una antelación aproximada de entre 1 y 3 meses)	Celebración del evento (1 semana antes y 1 semana después)	Seguimiento y revisión (Último día del evento y 1 mes más tarde)
<p>Idea inicial – ¿averiguar si hay espacio disponible?</p> <p>Redactar un resumen del proyecto</p> <p>Planificar el proyecto</p> <p>Preparar un presupuesto</p> <p>Crear un equipo para el proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ En el puesto de destino ■ En la IAC ■ Proveedores y contratistas <p>Difundir la planificación del proyecto</p> <p>Contactar al organizador del evento</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Reservar el recinto y el espacio ■ Confirmar los acuerdos/contactos ■ Fijar y negociar plazos principales <p>Buscar y contratar proveedores</p> <p>Organizadores del evento</p> <p>Diseñadores de stands</p> <p>Constructores</p> <p>Publicidad, medios de comunicación, relaciones públicas</p> <p>Comercialización</p> <p>Transporte de mercancías</p>	<p>Elaborar material de comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Razones para asistir a la exposición ■ Formulario de solicitud para los clientes ■ Material de comercialización del evento (folletos, sitio web, etc.) <p>Reclutar a los participantes</p> <p>Llamadas directas</p> <p>Promoción en Internet</p> <p>Asociaciones industriales</p> <p>Blogs</p> <p>Manual del expositor</p> <p>Carpeta de documentación</p> <p>Formularios para que los participantes faciliten información y expongan sus requisitos</p>	<p>Participantes interesados</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre exacto de la empresa ■ Lugar y horario de atención al público ■ Plano de planta y ubicación ■ Información sobre el promotor ■ Requisitos de diseño del stand ■ Transporte de mercancía ■ Reservas de alojamiento ■ Transporte para personas ■ Publicidad y relaciones públicas ■ Entradas en el catálogo ■ Invitaciones para la inauguración <p>Información para los participantes</p> <p>Seguimiento de los participantes (asegurarse de que respetan los plazos para el transporte)</p> <p>Finalizar la información para los participantes</p> <p>Revisar el presupuesto para el proyecto</p> <p>Confirmar el diseño del stand</p> <p>Finalizar la información para los participantes</p> <p>Finalizar el material de comercialización</p> <p>Publicidad de la inauguración en el puesto de destino</p> <p>Enlace con compradores en el puesto de destino</p> <p>Comprobar requisitos adicionales</p>	<p>Reconfirmar la planificación del proyecto</p> <p>Requisitos de los expositores</p> <p>Requisitos del stand o quiosco</p> <p>Información para los expositores</p> <p>Entrada en el catálogo</p> <p>Datos de contacto</p> <p>Calendario del proyecto <i>in situ</i></p> <p>Construcción y logística del stand</p> <p>Reunión con los principales responsables de servicios <i>in situ</i></p> <p>Supervisar la construcción</p> <p>Ayudar a los expositores en la inauguración y la decoración del stand</p> <p>Recepción y salón para ejecutivos</p> <p>Instrucciones para el personal de recepción</p> <p>Coordinar con el personal del RCE</p> <p>Encargados del personal</p> <p>Comprobar los acuerdos para la limpieza</p> <p>Comprobar las existencias de suministros</p> <p>Comprobar el equipo para grabar a los visitantes</p>	<p>Documentar las evaluaciones</p> <p>Formularios rellenados antes de abandonar la exposición</p> <p>O evaluación electrónica y documentación de los resultados</p> <p>Devolución de material fotográfico</p> <p>Informe sobre el evento</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Para los expositores y aliados ■ Para el equipo y la dirección de la IAC

MISIONES COMERCIALES

Las misiones comerciales facilitan el acceso al gobierno, algo que puede ser difícil de conseguir en otras circunstancias. Su utilidad es posiblemente mayor en mercados emergentes que en los desarrollados, a menos que tengan un objetivo político específico. Las misiones pueden ser de dos tipos, y se gestionan de manera diferente:

- Una misión diplomática comercial encabezada por una personalidad, de alto rango como puede ser el gobernador, un ministro, el primer ministro o un miembro de la familia real;
- Una misión comercial encabezada por un miembro destacado de los círculos empresariales.

Recuadro 16: Cálculo de los costos reales de las ferias comerciales

El costo total de la organización de un evento no es sencillamente la suma de todas las partidas presupuestarias, como el alquiler de instalaciones, la publicidad y las recepciones; hay que contabilizar también el tiempo del personal. Añada gastos generales, como el costo de explotación de la oficina del RCE, una parte de la nómina del personal de la IAC y de las personas que mantienen los sistemas informáticos. Este cálculo nos dará una idea más exacta del costo real de la organización del evento. Estos eventos no son baratos por ello conviene analizar la relación costo-beneficio de las diferentes líneas presupuestarias.

Cuando interviene un ministro u otra personalidad, la delegación local de protocolo del Ministerio de Asuntos Exteriores se ocupa de su programa. El RCE adaptará su programa al itinerario del ministro.

La presente Guía se centra en misiones comerciales desde el país de origen (misiones de salida), pero el RCE puede participar también en misiones comerciales en sentido inverso (misiones comerciales de entrada), procedentes del país anfitrión con destino al país de origen. En este caso, lo habitual es que la IAC asuma la mayor parte del trabajo, y el RCE se limite a hacer de enlace.

Concertación de objetivos

Las misiones comerciales se crean a menudo para apoyar a una personalidad que desea viajar, o por iniciativa del director general de una asociación sectorial que se siente obligado a “hacer algo” para los miembros. En consecuencia, no siempre es fácil formular objetivos claros para la misión, pero sin unos objetivos claros y bien formulados es difícil organizarla. El personal del puesto de destino se mostrará reacio a involucrarse y habrá muchos participantes insatisfechos. Insista en que le entreguen una lista de objetivos antes de organizar la misión. Entre los objetivos generales cabe destacar:

- Participar en reuniones mixtas con los responsables de formular la política industrial;
- Reunirse con fabricantes del país que importen productos como los de la oferta;
- Asistir a una feria comercial importante donde se expongan productos equiparables a los de la oferta;
- Visitar el organismo de normalización local para conocer sus normas;
- Reunirse con el ministro responsable de comercio e inversión;
- Organizar un seminario sobre la tecnología o los productos de la oferta;
- Reunirse con importadores, agentes y compradores.

Intente establecer, en la medida de lo posible, objetivos específicos adicionales como:

- Identificar al menos tres nuevas oportunidades de empresa conjunta;
- Conseguir que la entidad de normalización local acepte las normas de su país;
- Conseguir pedidos por valor de \$EE.UU. 10 millones de nuevas empresas durante el siguiente año;
- Establecer vínculos formales entre las cámaras de comercio de ambos países;
- Cambiar la actitud de empresas locales respecto al desarrollo tecnológico de los productos o servicios del país de origen.

Gestión de la misión

La organización de la misión se lleva a cabo principalmente en el país de origen. Es fundamental establecer una buena colaboración con el director del proyecto, la asociación sectorial, con su propia IAC y cualquier otro departamento gubernamental implicado. Se deben fijar normas básicas sobre lo que se puede alcanzar. Por ejemplo, la misión puede desear reunirse con el Jefe del Estado, algo que no suele ser posible a menos que una personalidad del mismo rango encabece la misión.

Elabore un presupuesto e indique quién pagará por cada cosa, desde los billetes de avión, el transporte por tierra, los gastos de recepción o comercialización, hasta las invitaciones. A menudo se pasa por alto el costo real de muchos de estos elementos, pero puede ser considerable. Si interviene un ministro o una personalidad destacada, el gobierno asumirá posiblemente parte de los gastos, pero hay que dejar este punto perfectamente claro al comienzo de la planificación. He aquí un ejemplo de invitación a una misión comercial en la que se especifica exactamente lo que se ofrece. Haga clic en el enlace "Trade Mission to Qatar, United Arab Emirates and Saudi Arabia": <http://www.austarab.com.au/trade-missions>.

Decida si elabora un folleto para la misión. Son útiles, pero costosos, y lleva tiempo reunir toda la información necesaria. En el siguiente enlace encontrará un ejemplo de folleto elaborado para una misión de servicios de seguros: http://michaelfugler.com/uploads/Trade_Mission_Agenda___Event_Info.pdf.

Despeje cualquier duda sobre quién pagará el folleto, especialmente si hay que traducirlo al idioma local, lo que conviene hacer desde el puesto de destino. La elaboración de folletos de este tipo nunca es fácil. Hay quien se demora en el envío de sus datos biográficos, otros se retiran de la misión y alguien se inscribirá en el último momento. Establezca plazos firmes, y explique claramente que solo aparecerán en el folleto los que envíe sus fotografías y datos a tiempo.

Evite organizar el viaje de los participantes. Cada uno tiene su compañía aérea favorita y querrá elegir la clase en que desea volar. Elija una hora y un lugar en el punto de destino para reunir a todos.

Cuando un tercero, que suele ser alguien del departamento de Asuntos Exteriores, organiza el programa del ministro u otra personalidad destacada, surgen complicaciones. Hay que insistir en que una sola persona sea responsable último del programa de la misión, y se encargue de informar a diario por teléfono o Skype a todos los interesados sobre los preparativos. Cualquier cambio en el programa del ministro repercutirá en el resto de actividades de la misión.

Dirigir una misión entraña problemas de logística. Invite a unas 10 personas; las reuniones comerciales con más de 20 asistentes son impracticables, y con menos de cinco pierden el impacto. Para transportar a 10 personas, más otras tres o cuatro de la embajada y los intérpretes, se necesitarán varios automóviles o un pequeño autobús. Las delegaciones comerciales suelen preferir viajar en automóvil, pero pueden quedar rezagadas en el tráfico y llegar después del saludo de las personalidades y su entrada en el edificio. Un autobús mantendrá unida a la delegación, pero si hay un grupo "A" que viaja delante con el embajador en un automóvil y un grupo "B" que viaja detrás en el autobús, pueden surgir roces. La solución para salvar este escollo es que toda la delegación viaje en autobús, pero no siempre es posible por razones protocolarias.

Consideraciones de orden práctico para dirigir la misión:

- Es importante nombrar a un jefe de grupo para que hable en nombre de todos.
- Imponga normas básicas desde el comienzo. Por ejemplo, si un miembro no asiste a una reunión, no podrá ser sustituido.
- Explique que, a partir de una fecha determinada, no habrá reembolsos.
- Comunique a los miembros que se espera un comportamiento personal impecable durante el programa, así como en el tiempo libre.
- Defina los códigos de un vestuario profesional.
- Exija a todos puntualidad. Por ejemplo, reunión en el vestíbulo del hotel 15 minutos antes de la salida.
- Convoque una reunión de información al final de cada jornada para tratar sobre la marcha de la misión y tomar nota de las sugerencias de la dirección.
- Pida a todos los participantes que se comprometan a cumplir el programa oficial, en lugar de asistir solo a las reuniones que les interesen.
- Decida sobre cuál será la participación de los cónyuges. Habitualmente es necesario organizar todo un programa aparte e integrarlo en el programa oficial. Si puede influir en este asunto, caso poco probable si viaja también la esposa del ministro, evite que los cónyuges viajen con la misión.

Medición de resultados y seguimiento

Antes de que nadie abandone el país, convoque una reunión oficial para recabar resultados. Habrá datos confidenciales, como las cifras de venta, pero los miembros no se negarán posiblemente a compartirlos a condición de mantener el anonimato. Otros son fáciles de documentar, como las reuniones de las cámaras de comercio u homólogos del gobierno, aunque es posible que los resultados de estas reuniones tarden en materializarse.

Es sumamente importante dar un seguimiento rápido a todas las promesas de ampliar la información o de intercambiar invitaciones al final de la misión. Quizás haya que enviar también fotografías a la IAC del país de origen o a los medios de comunicación. Los participantes en la misión querrán fotografías para sus sitios web y boletines. Conviene encargar las fotografías a un profesional.

Redacte un informe para presentar los resultados al público en general, y que sirva para desarrollar el comercio.

ACOMPañAR A COMPRADORES AL PAÍS DE ORIGEN

La función tradicional de un RCE consiste en relacionarse con compradores y vendedores en el país anfitrión. El vendedor puede visitar el mercado o mantener correspondencia con el comprador. Gracias al avance de las comunicaciones por Internet y las videoconferencias, el contacto es ahora mucho más fácil. Y está la opción de llevar al comprador hasta el mercado del país de origen, una medida que puede ser muy útil en las siguientes condiciones:

- No se pueden enviar los productos o servicios al extranjero. Por ejemplo: una mina de carbón, una escuela especializada, servicios para el turismo de entrada o instalaciones para rodar películas.
- Se desconoce la capacidad del país proveedor o la calidad de sus bienes y servicios, o el país en cuestión tiene una imagen negativa que no se ajusta a la realidad.
- Los vendedores tienen un buen producto o servicio, pero no se plantean exportar.
- Se va a celebrar un evento en el que se expondrán productos de interés. Por ejemplo: una feria comercial, una exhibición de maquinaria agrícola, la semana de la moda o la presentación de software.
- Hay pocos compradores en el país anfitrión. Esto es aplicable cuando solo existe un puñado de grandes compradores de productos básicos o proyectos de infraestructura, especialmente si el comprador quiere ver la infraestructura en funcionamiento.
- Existe falta de confianza por parte del comprador respecto a la capacidad del proveedor de ofrecer calidad y suministrar en cantidades y condiciones adecuadas.
- Cuando los vendedores son reacios a visitar el mercado del país anfitrión por motivos de reputación o falta de conocimientos, la visita de los compradores puede despejar dudas entre los vendedores sobre el potencial del mercado.
- Los posibles inversores, aunque no sean compradores, también constituyen un importante grupo para llevar al país de origen.
- Invitar a periodistas y equipos de televisión especializados en viajes y negocios al país de origen producirá material favorable e influyente para la audiencia de sus países. Sobre este tema se trata más adelante, en este mismo capítulo, en la sección sobre Creación de una marca nacional.

Eventos de compradores

Existen distintas formas de llevar a compradores hasta los vendedores, pero no en todas interviene el RCE. A veces toma la iniciativa una asociación sectorial; otras, una empresa individual que desea invitar a un posible comprador o alguien con capacidad de influir en una decisión. Las situaciones en las que se invita a un comprador o se le lleva hasta el país de origen incluyen las siguientes variantes:

- La visita de un solo comprador y un programa de reuniones;
- La misión de un grupo de compradores y un programa de reuniones;
- Eventos como una feria comercial o una demostración especial en el país de origen;
- Una conferencia o un seminario técnico, habitualmente con un programa de actividades comerciales;
- Un acontecimiento especial, como los Juegos Olímpicos o una exposición universal, para combinarlo con reuniones comerciales.

También pueden organizarse visitas similares para personas influyentes, como periodistas, economistas, creadores de tendencias o académicos, e intentar aprovechar su influencia para proyectar una imagen positiva del país.

Recuadro 17: Ruedas de negocios

Cualquier evento comercial es un encuentro entre compradores y vendedores. El ITC utiliza este término para describir sus actividades en este ámbito, y hace especial hincapié en la promoción del comercio entre países en desarrollo, el apoyo a mujeres empresarias y otros objetivos prioritarios. Se han organizado ruedas de negocios y reuniones de este tipo para productos alimenticios, medicamentos y artículos de joyería por dar algunos ejemplos. Suelen tener un enfoque regional, como América Latina, por ejemplo. El formato de estas reuniones varía, pero suele incluir los elementos de una feria comercial, combinados con seminarios técnicos (véase www.intracen.org/trade-support/promoting-regional-trade/).

La iniciativa para celebrar una de estas ruedas de negocios suele partir de una IAC o una OPC, con la colaboración del ITC. El RCE apenas participa en las fases iniciales, pero al igual que en la mayoría de los eventos colectivos de comercialización, el RCE y la IAC deben asegurarse de que la actividad propuesta se ajusta al plan de actividades del puesto de destino. El papel del RCE consistirá en identificar e invitar a los compradores adecuados.

Función del RCE

Los compradores de productos o servicios eligen a proveedores que les suministren lo que quieren a precios atractivos, y se desplazan o utilizan Internet sin necesidad de que intervenga el RCE. En tales circunstancias, el RCE ofrece servicios que van desde proporcionar información sobre los proveedores, hasta coordinar desde el país anfitrión las misiones de compra y todas las permutaciones que tengan lugar. Si en el país de origen se celebra una feria comercial de renombre, puede ser muy eficaz acompañar a un grupo seleccionado de compradores al evento o animarles a que acudan.

El RCE necesita una estrategia, como puede ser concentrarse en sectores industriales en los que su país de origen sea fuerte o tenga una ventaja competitiva. En el país anfitrión debe existir demanda o una demanda latente para que las visitas de compradores sean económica y estratégicamente rentables. Por otro lado, se necesitará apoyo desde el país de origen, ya sea de la IAC o de un grupo de productores o una asociación sectorial. No suele ser difícil conseguirlo, si el RCE se ofrece a llevar a un grupo de compradores serios hasta su misma puerta.

La función del RCE puede incluir, en su totalidad o en parte, las actividades siguientes:

- Buscar oportunidades.
- Buscar y seleccionar a compradores adecuados. No olvide que no les está organizando unas vacaciones.
- Planificar el programa para los compradores en colaboración con la organización del país de origen.
- Dirigirse a los compradores con una invitación formal.
- Negociar el programa con el comprador y la organización de apoyo en el país de origen.
- Dar instrucciones los compradores antes de la salida sobre lo que pueden esperar y lo que se espera de ellos. Por ejemplo, si la visita la patrocina la Cooperativa de Cafeteros del Oeste, esta no verá con buenos ojos que un comprador se ausente un día para visitar la Cooperativa de Cafeteros del Este, si esta última no ha sufragado la visita.
- Acompañar al comprador en la visita puede tener repercusiones positivas, pero para el RCE supone una inversión de tiempo considerable. Averigüe si el personal de la sede en el país de origen puede encargarse de las actividades.
- Hacer un seguimiento con el comprador al término de la visita para evitar que el impulso se pierda.

A menudo basta con presentar un programa de actividades sobre el terreno, pero a veces la invitación incluye vuelo, alojamiento y comidas. Cuanto mayor sea la oferta, más complejo será todo el proceso. Un viaje con todos los gastos pagados puede considerarse un soborno, sobre todo si los participantes son funcionarios públicos. Es un tema delicado y no hay una división clara entre lo aceptable y lo que no lo es.

Puede ser necesario contactar a los compradores varias veces para saber si están dispuestos a aceptar solo el programa de actividades. Cuanto más atractivo sea, mayores serán las probabilidades de que acepten la invitación, aun sin incentivos adicionales como billetes de avión u otras ventajas. Si se trata de la visita de un experto o un orador en un seminario, lo correcto es pagar el vuelo y gastos. Indague si el comprador acepta este tipo de acuerdo. Considere la posibilidad de invitar al comprador como ponente en un seminario o una reunión sectorial.

Cuando se trabaja con un grupo o una misión de compradores pueden surgir problemas de rivalidad y confidencialidad entre los participantes (los compradores, por un lado, y los vendedores del país de origen, por otro). En estos casos hay que proceder con cautela; por ejemplo, reserve tiempo para una reunión a solas entre un comprador y un vendedor.

Hay compradores con exigencias poco razonables que pueden hacer la vida muy difícil a los organizadores del programa. Sopesese si los posibles beneficios que le aportaría este tipo de visitante compensan el costo que supone sobrecargar al personal y a las personas de apoyo. Los compradores de la gama alta no siempre compran mucho. Se consiguen mejores resultados con compradores de la gama baja, que compran en mayores cantidades.

Establecimiento de prioridades

Para establecer prioridades es imprescindible disponer de un plan estratégico previamente concertado con la IAC. Dedique su tiempo y sus energías a actividades que ofrezcan el máximo beneficio y requieran el menor esfuerzo. Mida los beneficios con respecto a los objetivos del plan estratégico. Las siguientes preguntas le ayudarán a decidir si les da su apoyo o no a los compradores que visiten el país de origen:

- ¿Existen coincidencias con el plan estratégico del puesto de destino? ¿Es uno de los sectores prioritarios?
- ¿Cuál será el costo probable del ejercicio, en términos de tiempo de oficina y recursos?
- ¿Qué resultados cabe esperar?
- ¿Pueden obtenerse mejores resultados con menos esfuerzos organizando, por ejemplo, una feria comercial?
- ¿Producirá el evento de compradores beneficios a largo plazo?
- ¿Puede reducir su carga de trabajo delegando la organización de actividades, en su totalidad o en parte, a la cámara de comercio, la IAC, una agencia de viajes o a los propios compradores?

Gestión de una rueda de negocios

Cuando se organiza una rueda de negocios en el país de origen, la IAC debe encargarse de organizar el programa de actividades sobre el terreno. El programa puede incluir:

- Establecer objetivos y planificar el evento;
- Administrar el presupuesto;
- Servir como punto de enlace entre el RCE y los compradores;
- Organizar el viaje y alojamiento de los compradores;
- Elaborar un perfil de cada posible vendedor del país, que incluya información sobre sus productos o servicios, el tamaño de la empresa, su ubicación y capacidad;
- Preparar un recinto para acoger la rueda de negocios o exponer los productos o servicios;
- Elaborar y aplicar un programa de reuniones entre los posibles socios comerciales; lo habitual es que las reuniones sean individuales (uno a uno);
- Organizar visitas a los productores para determinar cómo cultivan o elaboran sus productos;
- Impartir seminarios para presentar a la industria en cuestión y exponer su producción;
- Generar publicidad para que los políticos conozcan las actividades de la IAC y el RCE, y atraer a los vendedores interesados.

La función del RCE consiste en identificar y formar un grupo de compradores idóneos e invitarlos a la rueda de negocios, para lo que cabría hacerse las siguientes reflexiones:

- ¿Compra actualmente el importador este tipo de productos o servicios, o está seriamente interesado?
- ¿Se trata de un comprador exitoso comercialmente?

- ¿Existe algún acuerdo que una al comprador a un proveedor de la competencia?
- ¿Es positiva la trayectoria de solvencia del comprador?
- ¿Goza el comprador de buena reputación en los círculos comerciales de la comunidad?
- ¿Está el comprador dispuesto a viajar en la fecha prevista para la rueda de negocios?

Es importante trabajar directamente con el responsable de la toma de decisiones de la organización. Si hemos recibido una respuesta positiva de un grupo de compradores clave y descubrimos que el director general o el jefe de compras ha delegado el viaje en un subalterno, es un mal augurio. Decida exactamente qué puede ofrecer antes de iniciar los contactos. Explique lo que incluye la oferta y lo que no. Por ejemplo, ¿incluye vuelo en primera clase, business o clase turista, o está incluido el vuelo en el paquete de servicios? Despeje cualquier duda sobre la oferta consultando a la IAC con suficiente antelación.

Quizás le interese conocer la personalidad del comprador antes de enviarle una invitación. El RCE se ve obligado a veces a trabajar con personas difíciles, pero intente relacionarse con personas positivas y de trato agradable.

Soluciones alternativas al apoyo de eventos de compradores/importadores

Si el evento va a tener lugar con o sin la participación del RCE, lo mejor es no intervenir. Esta situación se presenta cuando una asociación sectorial o un empresario privado quiere organizar un evento y ya cuenta con los contactos y compradores que desea invitar. Es probable que recurra al RCE para que este asuma todo el trabajo y todos los gastos posibles. El RCE, por su parte, debe dejar perfectamente claro desde un comienzo qué puede y qué no puede hacer. Una ayuda casual puede consistir en:

- Enviar invitaciones a los compradores con el membrete del puesto de destino;
- Organizar una sesión de información sobre lo que pueden esperar los compradores;
- Proporcionar una sala de reuniones en la embajada o las oficinas del RCE para la sesión de información;
- Elaborar un perfil de cada posible comprador para enviarlos a los vendedores del país de origen;
- Organizar reuniones de vendedores, habitualmente con la ayuda de la IAC, a la medida de los intereses de cada comprador;
- Despedir al grupo de compradores en el aeropuerto.

Cuando la organizadora es la IAC, el RCE estará obligado a participar de lleno en el proceso, aunque quizás pueda pasarle de vuelta a la IAC parte del trabajo.

Medición de los resultados

Escriba objetivos claros para el evento. Si no especifica objetivos claros, es fácil que vuelva pensando que fue un éxito porque todo marchó bien, sin dificultades ni problemas de logística. Pero si no hubo ventas ni se firmaron contratos de representación o se apalabraron acuerdos sobre futuros negocios, el evento habrá sido un fracaso.

Todos los eventos colectivos suelen ser tan buenos como sea su seguimiento. La responsabilidad del seguimiento recae principalmente en los propios vendedores, pero el RCE puede facilitar el contacto con los compradores a su regreso, durante la sesión de información. La información debe enviarse a los organizadores del país de origen y, en algunos casos, a los vendedores. El seguimiento es un proceso que puede durar años; es el tiempo que tardan algunos acuerdos en materializarse.

Sume los resultados obtenidos y compárelos con los objetivos originales. Si no se han cumplido las expectativas, recuerde que a menudo sobrestimamos los posibles resultados a corto plazo, pero que también los subestimamos a más largo plazo.

Un buen sistema para establecer prioridades entre los diferentes servicios, incluidas las misiones de compradores, puede ser medir los resultados de actividades similares en años anteriores. Si sus esfuerzos tuvieron un alto impacto, probablemente vale la pena repetir. Hacer un seguimiento tras el regreso de los compradores es fundamental para determinar si la misión consiguió su propósito y si hubo deficiencias. También la IAC debe convocar una sesión de información similar.

Recuadro 18: Gestión de las invitaciones

Es fundamental hacerse una idea de lo que incluirá el programa, principal gancho para concluir una venta, antes de dirigirse al posible comprador. Una vez hecha la invitación, es difícil retirarla. Pero las personas no querrán comprometerse hasta que reciban la invitación y vean el programa. Haga su labor y no se olvide de nada antes de enviar la invitación. Hable con los compradores para saber si están interesados, y cuáles son sus expectativas. Pueden ser necesarias más de una visita y un encuentro personal con el RCE.

También se puede delegar en la asociación sectorial para que se encargue de la configuración del grupo de compradores. Pero nadie garantiza que los participantes elegidos reunirán los requisitos. Pueden ser amigos del director general o personas a las que este les deba un favor.

Una invitación oficial con el membrete de la embajada da prestigio y animará al interesado a responder afirmativamente. Es importante establecer un plazo. Por ejemplo: "Se ruega una respuesta antes del 12 de julio. La invitación quedará sin efecto a partir de esa fecha por motivos de logística."

Por último, asegúrese de que ha recibido todas las cuentas y se han pagado todas las facturas – ojalá que con el presupuesto previsto.

OTROS EVENTOS DE PROMOCIÓN COMERCIAL

El cuadro 15, en este mismo capítulo, describe eventos de promoción comercial, entre los que cabe destacar los salones de muestra, las muestras de catálogos, las demostraciones de productos y los seminarios. El RCE puede valerse de estos eventos para promover bienes o servicios. Los seminarios, por ejemplo, permiten promover productos o explicarlos para su posterior venta directa a los consumidores o entre empresas, generalmente como insumos. Los seminarios son también un medio muy útil para los exportadores de servicios.

La gestión de estos eventos es muy parecida a la de las ferias comerciales. Es habitual, sin embargo, que el RCE y su personal colaboren con los agentes locales y actúen como un solo representante de los exportadores.

Al igual que ocurre con las ferias comerciales, es importante atraer al público adecuado. Si lo que busca es un distribuidor, no tiene mucho sentido organizar una exposición en una tienda. Una exposición en una tienda o una degustación gastronómica está enfocada al consumidor final. El RCE se ocupa de la logística y, según el caso, de hacer una evaluación y un seguimiento.

Piense en cómo repercute la función del RCE en la expansión del mercado; es decir, cómo su ayuda (posiblemente para elegir a un agente o distribuidor) amplía la presencia en el mercado del exportador acreditado. Es una estrategia legítima, pero le quitará tiempo para ocuparse de otros asuntos, como puede ser el lanzamiento al mercado de nuevos exportadores.

Gestión de la promoción en una tienda o una degustación gastronómica

Las promociones en tiendas abarcan una gran variedad de eventos, desde las campañas de grandes almacenes, hasta una sencilla exposición en una tienda o una degustación gastronómica en un supermercado. Con las promociones en las tiendas se intenta:

- Convencer a los responsable para que aumenten sus existencias o las ventas de un producto en particular;
- Lanzar nuevos productos al mercado;
- Informar a los consumidores sobre un producto;
- Promover productos relacionados con una tienda acreditada.

La promoción en una tienda puede limitarse a una sección o extenderse a todo el establecimiento o, incluso, a toda la cadena. La tienda lo ve como una manera de atraer a clientes, mientras que para el RCE puede ser un valioso medio de promoción. Aun cuando se alcancen todos estos fines, no es muy rentable para los nuevos agentes.

Las tiendas se sirven de estos eventos para atraer a clientes e incrementar su volumen de ventas, no solo del producto en cuestión. La promoción en una tienda produce escasas ganancias con respecto a su elevado costo. Los responsables de la promoción venden el concepto al RCE como un favor especial, pero la tienda obtiene probablemente los mayores beneficios. Las campañas de promoción en tiendas pueden durar semanas, e incluir:

- Una exposición especial de la mercancía;
- Una elaborada decoración del establecimiento;
- Apoyo publicitario en los medios de comunicación;
- Celebraciones especiales;
- Recepciones;
- La visita de personalidades destacadas;
- Demostraciones;
- Amenidades;
- Concursos;
- Actos culturales.

Las degustaciones gastronómicas son eventos de tamaño mucho más reducido; suelen ocupar una pequeña sección del establecimiento. Con ellas se intenta conocer la reacción de los consumidores, más que agasajar a los clientes o aumentar las ventas.

Muestras de catálogos y salones de muestra

Las muestras de catálogos son un medio económico que permite a los exportadores descubrir el interés que despiertan sus productos. El inconveniente es que el exportador depende del personal del RCE para enseñar los catálogos. Si el RCE no es un experto en los productos, no podrá responder a muchas de las preguntas que le hagan. También aquí, el RCE tiene que atraer al público, y puede ser difícil conseguir que los ocupados ejecutivos acudan a ver catálogos que están en Internet. Atraer a un público de calidad es difícil y lleva mucho tiempo. Es poco costoso para el cliente, pero los resultados suelen ser escasos.

Los salones de muestra son ferias comerciales en miniatura, y de su gestión se encarga generalmente la oficina del RCE. Los requisitos para organizar un salón de muestra son los mismos que para una feria comercial. Habida cuenta de que no hay un promotor externo, el RCE ha de encargarse de atraer al público y a los participantes. Los salones resultan costosos, su preparación requiere mucho tiempo y no es fácil atraer a un público de calidad. Es menos rentable que participar en una feria comercial local especializada y conocida.

Seminarios

Los seminarios suelen celebrarse en una sala grande o un auditorio. Algunas de sus finalidades son:

- Informar a la audiencia sobre nuevos productos;
- Exhibir la capacidad del país de origen en un determinado sector industrial;
- Inspirar confianza;
- Servirse de un orador destacado como atracción principal para establecer contactos.

Un seminario tiene un valor educativo que puede resultar atractivo a personas a las que les resulta difícil justificar su asistencia a eventos como una feria comercial. También en este caso hay que atraer a un público, lo cual nunca es fácil, y también puede resultar difícil conseguir oradores de prestigio. Asegúrese de que el material de presentación es de calidad y el equipo audiovisual funciona correctamente. Consiga un equipo de reserva.

Un seminario público organizado por una misión comercial puede ser un buen medio para llegar a una audiencia mayor y más interesada. El seminario puede resultar relativamente económico y fácil de organizar, salvo lo de conseguir público. Intente combinarlo con algún otro evento, como una feria comercial.

Al RCE se le brindará a menudo la posibilidad de participar como orador en seminarios organizados por agrupaciones del país de origen, como asociaciones del textil y el vestido o cadenas de supermercados, por ejemplo. Es un sistema muy eficaz para promover el país de origen, en general, y sectores específicos, en particular. Además es muy rentable, porque el promotor habrá hecho la mayor parte del trabajo de organización y se encargará de atraer a una audiencia especializada.

Muchos de los beneficios que ofrece un seminario pueden alcanzarse actualmente con una conferencia a través de Internet.

GESTIÓN DE EVENTOS COLECTIVOS A TRAVÉS DE INTERNET

Internet ofrece numerosas posibilidades para celebrar eventos colectivos, y el RCE tiene acceso a la mayoría de ellos. Un ejemplo es el "seminario web" o webinar (en inglés). Esta modalidad permite al RCE o a los vendedores hacer una presentación a través de Internet (véase: www.ehow.com/how_2073536_run-webinar.html).

Los participantes pueden ver diagramas, gráficos y fotografías, desde cualquier parte del mundo. Si tienen acceso a Internet, tendrán acceso a la reunión.

Otro programa para conferencias en línea es la videoconferencia, que permite a los usuarios:

- Celebrar una reunión de hasta 2.500 personas;
- Integrar la señal de audio y la videoconferencia;
- Marcar un número de teléfono para invitar a colegas a que asistan a la reunión en directo;
- Programar reuniones desde Microsoft Outlook o desde el programa informático;
- Conocer las reacciones al instante, con votaciones en tiempo real, y turno de preguntas y respuestas en vivo para captar las reacciones de los participantes;
- Preparar folletos para su distribución antes o después de la reunión;
- Captar contactos comerciales con ayuda del software;
- Hacer un seguimiento de estos contactos de una manera semiautomática.

Las reuniones virtuales pueden servir para las sesiones de información para exportadores, consultar a la sede central, planificar reuniones, impartir formación e intercambiar ideas (véase: <http://thenextweb.com/lifehacks/2012/06/04/how-to-moderate-a-brainstorming-session/>). También se celebran reuniones virtuales entre compradores y vendedores o una feria comercial virtual.

La gran variedad de software disponible le ayudará a moderar un seminario web. Véanse: www.gotomeeting.com/fec/webinar y www.btconferencing.com/products-and-services/web-conferencing/.

La ventaja de las conferencias virtuales es que evitan costosos y largos viajes al extranjero, y agrupan a participantes de distintos ámbitos. La desventaja es que a pesar de que la tecnología para las conferencias es excelente, no siempre es fácil que todos permanezcan conectados. Además, se pierde la intimidad de la reunión cara a cara.

Las conferencias virtuales pueden ser de acceso restringido, previa invitación, o abiertas. Es habitual pedir a los participantes que se registren para obtener sus datos. Algunos programas para conferencias en línea incluyen sistemas de seguimiento y evaluación. Los participantes reciben automáticamente un formulario de evaluación para rellenar en línea. Del registro de los participantes se captan también datos sobre las empresas.

Si la oficina del RCE no dispone de la tecnología necesaria para celebrar conferencias a través de Internet, es fácil encontrar servicios de apoyo técnico en las grandes ciudades. Numerosos sitios web ayudan a los usuarios a mejorar la calidad de sus conferencias en línea (véase: www.ehow.com/video-conferencing/). Un buen consejo, haga un ensayo antes de celebrar una conferencia con clientes.

The screenshot displays a web seminar interface. At the top, there are two video feeds showing participants. Below the feeds, the main content area is divided into several sections. On the left, there is a sidebar with navigation options. The central part features an 'INVESTMENT MAP' section with text and data tables. On the right, there is a diagram titled 'FDI - Foreign Direct Investment' illustrating the flow of investment from an 'Investor' in 'Country A' to an 'Enterprise' in 'Country B', with a '10% ownership (minimum)' requirement.

Un seminario web es un seminario en línea. Este ejemplo es una conexión entre el ITC y el Centro de Inversiones de Namibia.

RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXTRANJEROS

Los medios de comunicación extranjeros pueden ser de gran utilidad para un RCE, pero no es fácil que las agencias de noticias se interesen en transacciones comerciales salvo, naturalmente, la prensa especializada, que siempre busca material interesante. Es aconsejable facilitar un artículo y fotografías ya listos para su publicación.

Si existe mala prensa sobre el país de origen o sus productos hay que proceder con cautela. Puede ser muy útil recurrir a especialistas en relaciones públicas. Dependiendo de la gravedad de la noticia negativa y el tema, puede que el embajador o un funcionario de la embajada desee intervenir.

Intentar que los medios publiquen noticias positivas requiere un gran esfuerzo y apenas da frutos. Pero los medios sí pueden dar relieve a una misión comercial, especialmente si esta tiene otros fines además de la firma de contratos de exportación. Un ejemplo sería el cambio de la política comercial del país.

La prensa local estará más interesada en lo que el país vende al país de origen del RCE que viceversa. Prepárese para este tipo de preguntas si le hacen una entrevista.

Existen otras formas de relacionarse con la prensa local que pueden ser de utilidad. Por ejemplo, diríjase a un centro de estudio que esté interesado en el país de origen o en algún tema específico. Los fotógrafos de moda podrían encontrar interesante el país de origen y crear un catálogo. Los escritores gastronómicos quizás quieran escribir sobre productos alimenticios típicos del país. También se puede invitar a escritores especializados a las ferias comerciales; aunque los escritores no escriban el relato que desea el RCE, podrían generar publicidad.

CREACIÓN DE UNA MARCA PAÍS

Es más probable que los extranjeros compren e inviertan en países que gozan de una buena imagen. La creación de la marca nacional o marca del país es una estrategia para medir y gestionar la reputación de los países. El índice de marcas nacionales de Anholt permite conocer la opinión que se tiene del país en todo el mundo, e incluye aspectos como la cultura, la gobernanza, la población, las exportaciones, el turismo y la inmigración (véase: www.simonanholt.com/Research/research-introduction.aspx). Existen otros

índices similares. Si le interesan los temas relacionados con la promoción de las exportaciones y las marcas nacionales, consulte la publicación del ITC *Forum de Comercio Internacional*: www.intracen.org/Is-There-a-Case-for-National-Branding/.

Cómo crear una imagen positiva

El RCE puede contribuir a la creación de una imagen positiva del país de origen. Es un ejercicio a largo plazo y puede verse obstaculizado por acontecimientos internacionales. Quizás sea mejor recurrir a otras estrategias para acceder al mercado. Por ejemplo, llevar parte de la producción al país de destino y pasar así por una empresa local y evitar los problemas derivados de una imagen nacional poco favorable. Por otra parte, cuando se negocia con productos básicos, como el azúcar, es posible que en el país anfitrión solo haya uno o dos compradores importantes, y para ellos lo que realmente cuenta es su opinión y su propia experiencia acumulada durante el trato con los exportadores. El consumidor suele desconocer el origen del azúcar que consume.

Un programa de televisión bien producido, que presente lo mejor que ofrece el país, es muy útil para un cambio de actitud, porque lo ve mucha gente. Pero no es fácil persuadir a las cadenas de televisión para que emitan algo que pueden considerar propaganda. A veces se invita a periodistas especializados en viajes para que publiquen un artículo positivo. Es un medio muy rentable para mejorar la marca nacional.

Cómo dar la vuelta a una imagen negativa

Cambiar la marca país es muy difícil. Para invertir una imagen negativa del país no basta con controlar las publicaciones en los medios. Como señala Simon Anholt en su índice de marcas nacionales, el propio país tiene que cambiar. Aun cuando se destinen grandes sumas a la publicidad, un pequeño percance puede echar por tierra la imagen nacional en un instante.

Las estrategias relacionadas con la marca país las dirigen organizaciones desde el país de origen, que no suelen ser las IAC porque estas estrategias sobrepasan la esfera del comercio. La participación del RCE se limita a buscar una entidad adecuada que se encargue de la campaña publicitaria o las relaciones públicas. Si el RCE interviene en actividades normales de promoción, con discursos o presentaciones, puede hacer hincapié en lo positivo y, con ayuda de datos, rebatir conceptos negativos infundados.

CREACIÓN DE UNA MARCA PARA UN SECTOR

A veces se elabora una estrategia de creación de marca para un determinado sector en el que el país se considera fuerte. Por ejemplo, el ITC ayudó a Sri Lanka a elaborar una estrategia de creación de marca y comercialización de zafiros (véase: www.intracen.org/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=52045). Estas estrategias las elabora en su práctica totalidad la asociación sectorial del país de origen, con la ayuda de una OPC o una IAC especializada. La estrategia se completa con un trabajo de seguimiento en los países de los puestos de destino.

El RCE apoya estas estrategias cuando coinciden con las actividades del puesto de destino, como la participación en ferias comerciales, las campañas publicitarias, los seminarios u otras actividades de promoción. La estrategia para el zafiro de Sri Lanka incluyó la creación de un consorcio de las principales joyerías del país, que reunió una colección de piezas para exponerlas. La colección se promovió mediante:

- Eventos especiales en mercados específicos para compradores del ramo y medios de comunicación;
- La exposición del Pabellón del Zafiro de Ceilán en ferias celebradas en Alemania, los Estados Unidos, el Japón, Suiza;
- Un catálogo y un sitio web sobre la Colección de Zafiros de Ceilán;
- La cobertura en publicaciones especializadas y de consumo;
- La elaboración de material de promoción para los puntos de venta minorista.

La participación del RCE en este tipo de estrategias sectoriales suele limitarse a los eventos que se celebran en su país de destino, generalmente los dos primeros y el último. Para que sean eficaces, estas campañas deben durar varios años, y no ser un ejercicio aislado. Para el sector y el gobierno no es fácil mantener el impulso de la estrategia durante años, en los que se suceden cambios económicos y políticos.

Las estrategias de creación de marca para un sector sirven para poner de relieve y potenciar las fortalezas locales, como pueden ser:

- Prendas de vestir producidas sin utilizar trabajo infantil;
- Productores de calidad certificada, especialmente para alimentos orgánicos y medicamentos;
- Materiales ecológicos;
- Un origen geográfico o regional que se valore en el mercado;
- Productos elaborados por mujeres empresarias.

Las estrategias sectoriales aumentan el reconocimiento de una marca y de un país, además de crear una buena reputación. Esto, a su vez, incrementa las ventas y hace subir los precios para un gran número de posibles exportadores. El puesto de destino hará bien en invertir sus recursos en estos proyectos, aunque es difícil prever exactamente los resultados, para los que posiblemente habrá que esperar años, una vez que puedan identificarse las tendencias.

CAMPAÑAS DE COMERCIALIZACIÓN

Las campañas de comercialización combinan diferentes técnicas para intentar que los consumidores cambien su percepción respecto a un país, compren más de un producto o prueben un nuevo producto. El RCE puede intervenir en campañas de comercialización a:

- Nivel nacional, lo que supone crear una marca nacional o mejorar la imagen del país;
- Nivel comercial, es decir intentar cambiar la percepción respecto a los productos de su país;
- Nivel de productos, lo que implica vender un producto determinado.

Campaña nacional de imagen

Cuando la campaña nacional se coordina desde la embajada, sus objetivos sobrepasan los resultados comerciales. Su finalidad puede ser mejorar la aceptación popular de pactos de defensa o cambiar actitudes respecto al arte. La mayoría de las campañas de creación de marca nacional (véase más arriba en este mismo capítulo) tienen una fuerte dimensión comercial, y es habitual la intervención del RCE.

Es difícil medir los beneficios de estas campañas, por lo que no suele hacerse, pero sí se hacen evaluaciones cualitativas a alto nivel. Por ejemplo: “El país ha sido objeto de una publicidad positiva inestimable.” Desde la perspectiva del RCE, las campañas nacionales de comercialización son caras en términos de tiempo y recursos, y apenas generan transacciones comerciales. Si no se realizan encuestas antes y después entre los grupos destinatarios, el reconocimiento de logros carece de sentido.

La oficina del RCE puede participar en una campaña nacional de comercialización organizando:

- Días nacionales, en los que se expongan productos alimenticios y amenidades del país de origen;
- Promociones en grandes almacenes, con venta especial de artículos del país de origen durante un mes, como país asociado;
- La participación como país invitado en ferias comerciales;
- La participación como país invitado en festivales de arte;
- Campañas en los medios de comunicación, que incluyan la televisión, la radio, la prensa, Internet y, tal vez, un programa para periodistas visitantes;
- Visitas de misiones comerciales encabezadas por un ministro, primer ministro o una personalidad;
- Campañas para promover el turismo en la televisión, anuncios publicitarios, concursos o paquetes de viaje;
- Programas de intercambio entre ciudades hermanas (véase recuadro 10);
- Entrega de galardones del país de origen a personalidades destacadas del país anfitrión;
- Intercambio de programas para estudiantes y personal técnico;
- Eventos en los que participen empresas del país de origen con representación en el país anfitrión. Esto podría incluir una cena, una recepción, una exposición o un evento deportivo.

Campaña de promoción de productos nacionales

Una campaña de comercialización nacional incluye muchos de los elementos de la campaña nacional, aunque sus objetivos son probablemente más específicos. El RCE puede verse involucrado en una campaña nacional para corregir actitudes desfasadas respecto a la inocuidad de los alimentos del país de origen como, por ejemplo, la erradicación de la fiebre aftosa o el mal de las vacas locas. O puede que el RCE deba estar involucrado en demostrar a las autoridades y los compradores del país anfitrión que el país de origen tiene una industria de software muy avanzada.

Es probable que la oficina del RCE asuma una parte importante de las grandes campañas para intentar cambiar actitudes. Son costosas y exigen mucho tiempo, por lo que la mejor solución es contratar los servicios de un experto que dirija toda la campaña. El RCE deberá probablemente recurrir a un experto local en relaciones públicas y publicidad para que le ayude a elaborar el programa. Una gran campaña de comercialización enfocada hacia el comercio incluirá:

- La visita de una misión comercial especializada;
- Seminarios de contenido técnico;
- Una fuerte presencia en una feria comercial del país;
- Una campaña en los medios de comunicación;
- Invitaciones a periodistas para que visiten el país de origen e informen sobre su visita;
- Apoyo a una misión de compradores del país anfitrión;
- Debates sobre un acuerdo de libre comercio o la reducción de obstáculos comerciales;
- Becas para recibir formación técnica.

En algunos casos se pueden incluir actividades ya previstas como parte de la campaña general, por ejemplo, la participación en una feria comercial. O se puede dar un nuevo enfoque a eventos como una misión comercial para adaptarla a la campaña nacional de comercialización. El RCE podrá así atender la demanda de participar en la campaña y, al mismo tiempo, cumplir los objetivos comerciales de la oficina.

Estas campañas pueden cambiar actitudes en ambos países y crear fuertes lazos comerciales y asociaciones que resistan y crezcan. A veces transforman el entorno comercial de tal manera que los consumidores que antes eran reacios a comprar productos del país de origen, ahora los prefiera.

Este cambio de actitud se puede medir supervisando el comportamiento de empresarios, consumidores, estudiantes o funcionarios públicos antes de la campaña, una semana después de finalizada y, de nuevo, un año más tarde. También puede ser útil dirigir las encuestas a determinados grupos de edad, por ejemplo, mujeres de edades comprendidas entre 25 y 45 años o varones mayores de 40 años. Esta información facilitará el diseño de campañas posteriores. Es además un resultado tangible.

Campaña de comercialización de un producto específico

El RCE puede recibir el encargo de ayudar a elaborar y dirigir una campaña para un determinado producto o mejorar las ventas. Aunque la oficina del RCE puede hacerlo, es mejor confiar esta tarea a profesionales locales. Un RCE puede invertir mucho tiempo en una campaña de comercialización para una sola empresa y conseguir muy poco a cambio.

Si la empresa ya está establecida en el mercado y tiene un agente, es él quien debe dirigir la campaña. Si la empresa no está establecida en el país, una campaña de comercialización no es la mejor opción para encontrar distribuidores, agentes o asociados. Lo mejor en este caso es encargar un asesoramiento a la medida.

No obstante, es probable que el RCE se vea involucrado en campañas como estas, y puede intervenir de distintas formas, a saber:

- Asumir la dirección de toda la campaña, para lo que necesitará abundantes recursos;
- Contratar, en nombre del cliente, a una empresa profesional y encargarse de la supervisión general;
- Prestar apoyo ocasional ayudando con listas de direcciones o inaugurando la campaña de promoción de una tienda, por ejemplo.

La recompensa por el esfuerzo invertido en estas campañas de comercialización es escasa. Si el trabajo es para una empresa, será la empresa la que se lleve todos los beneficios. Se obtienen mejores resultados apoyando a un grupo de clientes y aunando esfuerzos para una promoción conjunta. Pero la campaña de comercialización en grupo no tarda en parecerse a una campaña de comercialización de ámbito nacional, aunque los objetivos son más específicos.

Es relativamente fácil medir los resultados de estos eventos observando el cambio de actitud entre los principales grupos, la firma o negociación de nuevos contratos y la cobertura en los medios.

PROMOCIÓN O ATRACCIÓN DE INVERSIÓN

Cuando se promueve la atracción de inversión en el país de origen, buena parte del tiempo se destinará a buscar posibles inversores. Lo ideal es que los sectores prioritarios o las regiones localicen a organizaciones con representación en el país de origen que les ayuden a enfocar sus esfuerzos, y se orienten por los principios establecidos por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (véase: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaepcb2012d6_en.pdf). Sin esta orientación, el RCE deberá establecer parámetros basados en sus conocimientos de sectores en los que poder invertir o las propuestas de personas o empresas que buscan inversión. Vaya descartando candidatos hasta llegar a una selección de posibles inversores.

Si un posible inversor no encaja en el grupo de seleccionados, sírvase de su experiencia y sus conocimientos para determinar si la inversión es factible y deseable en el país de origen.

Puede seguir varios pasos para encontrar inversores entre los seleccionados, a saber:

- Emprenda una búsqueda documental. Busque empresas que ya invierten en el exterior o están dirigidas por extranjeros; puede que estén más abiertas a las oportunidades de inversión.
- Examine los sitios web de las empresas.
- Asista a conferencias y seminarios, como presentador o participante, para conocer a posibles candidatos.
- Recorra a personas conocidas o acreditadas del país de origen o a inversores destacados del país anfitrión, y anímeles a que asistan al seminario.
- Relaciónese con entidades de contabilidad y bancos de inversión para que le recomienden a posibles clientes. Tendrá que ganarse su confianza, porque no querrán perder al posible inversor como cliente.
- Trabaje con agencias del país anfitrión. A menudo estas agencias quieren atraer inversión offshore desde el país de origen. Si se muestra solícito, le devolverán el favor. Demuestre que la confidencialidad de la información sobre las intenciones de los inversores está garantizada.
- Concierte visitas de altos funcionarios para que se reúnan con altos ejecutivos en sus empresas y traten sobre inversiones.
- Utilice su sitio web como herramienta para atraer a inversores. El sitio web debe poner de relieve que la oficina del RCE puede añadir valor a los planes del posible inversor. También debe contener datos económicos que interesen a los inversores. No exagere, pero presente los datos económicos de una manera atractiva.
- Haga un examen básico de la solvencia de la organización.

Reunión con posibles inversores

Cuando haya seleccionado a posibles inversores, concierte una cita. A veces los inversores acuden a la oficina del puesto de destino, pero la competencia por conseguir inversiones es feroz. Su voz debe ser más clara y tranquilizadora que las de los demás.

Conseguir una reunión con la persona adecuada puede ser difícil. Investigue sobre los posibles inversores, sus empresas y su potencial en el mercado del país de origen. Una buena preparación es fundamental – hay que vender el mercado del país de origen como una inversión atractiva. Solo se invierte si hay buenas perspectivas.

Haga los deberes. Debe conocer la legislación del país de origen en materia de inversiones y familiarizarse con el entorno empresarial antes de concertar la visita. Presente oportunidades viables. Recopile estudios

de caso sobre inversiones exitosas. Prepárese para hablar de las tasas de crecimiento, el PIB per cápita y las últimas tendencias de la industrial seleccionada. Para que le tomen en serio debe tener algo que ofrecer y conocer la empresa a fondo.

Las personas que disponen de fondos para invertir están muy ocupadas y solicitadas. Algunas podrían tener negocios en el país de origen, y la inversión sería una progresión natural. Esto facilita las cosas. En la mayoría de los países, la reunión se solicita por carta con membrete oficial o por correo electrónico. La carta debe describir por qué la empresa podría estar interesada en la propuesta de inversión. Si el trato durante la visita es distante, resultará más difícil y tendrá menos posibilidades de éxito, pero si eso es lo que hay, no se extienda y entre en materia sin perder el tiempo. No se marche sin haber averiguado si existe interés en invertir y visitar el país de origen.

Otra manera de conseguir una cita es por mediación de un organismo público, un banco de inversión o una empresa de contabilidad.

Aproveche la reunión para hacer preguntas: ¿Cuál es la estrategia de la empresa? ¿Qué tipo de oportunidades busca? ¿Qué sectores le interesan? ¿Estarían dispuestos a invertir hasta \$EE.UU. 50 millones?

Lleve consigo abundante documentación, como fichas informativas y otros datos de utilidad sobre las industrias seleccionadas. Un libro ilustrado de gran formato puede causar una impresión favorable, pero la decisión dependerá de los datos fácticos. No tema añadir valor a cualquier investigación sobre inversiones, y presente el país de origen como un lugar muy atractivo para invertir. Todos los países tienen deficiencias. No desespere si su país de origen parece tener más deficiencias que la mayoría. Busque sectores u oportunidades que resulten atractivos, a pesar de las dificultades, y haga hincapié en los factores favorables para invertir, como pueden ser una mano de obra barata, altas tasas de crecimiento, impuestos bajos, el respaldo del gobierno y abundantes recursos naturales.

Tras la primera reunión, vuelva con nuevas oportunidades que se ajusten a los criterios de la empresa. Es la ocasión para averiguar si van en serio. La falta de respuesta tras una semana será señal de que no hay interés.

¿Cuándo es adecuada una invitación?

Si el posible inversor se muestra realmente interesado, organícele una visita al país de origen, pero no sin antes asegurarse de que se trata de un inversor serio y no de un turista aprovechado. Muchos países facilitan o suscriben visitas de posibles inversores seleccionados. Estas visitas deben regirse por las normas del puesto de destino, pero tras la llegada del interesado al país de origen, la IAC o el organismo de promoción de la inversión se encargará de organizar las actividades.

La visita puede incluir una reunión con el organismo público responsable de la inversión offshore y, dependiendo de la importancia del visitante y el proyecto, con ministros del Gobierno, pero no siempre es fácil conseguir apoyo de la Administración central. Su proyecto competirá con otros. Siempre ayuda disponer de abundantes datos bien organizados y presentados.

Invitaciones

En muchos casos, cuando interviene el sector privado, el organismo del país de origen que busca inversión emite las invitaciones y organiza el programa. Puede bastar con ofrecer un programa al visitante, en cuyo caso, el RCE se libraría de organizar complicados planes de viaje. Cuando invite a posibles inversores a visitar el país de origen, tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

- Averigüe que tipo de inversiones le interesan al visitante. Pueden ser necesarias varias conversaciones para concretar objetivos.
- Mantenga un nivel elevado en las conversaciones, pero deberá informar sobre la legislación en materia de inversión offshore vigente en el país de origen.
- Póngase en contacto con la IAC para averiguar si existen oportunidades factibles de inversión.
- Informe detalladamente a la IAC sobre los intereses y la capacidad del posible inversor.
- Informe a la IAC sobre cualquier necesidad dietética o interés especial, como visitas turísticas.

- La invitación deberá especificar todo lo que incluye para evitar malentendidos: si el vuelo será en primera clase, business o clase turista, si se utilizará una compañía aérea en particular y si incluye el transporte dentro del país y el alojamiento. Describa, en su caso, la categoría del hotel e indique qué comidas no están incluidas.
- Evite las invitaciones con todo pagado. Algunos visitantes piden comidas costosas y regalos caros, y hacen llamadas telefónicas costosas. Recuerde que es el inversor quien se beneficiará si encuentra una buena oportunidad para invertir.

Seguimiento

Programa una reunión con los inversores cuando regresen del país de origen. Asegúrese de que se han cumplido todas las promesas hechas por ambas partes. Este contacto estrechará las relaciones con el posible inversor. Puede ser necesario más tiempo o más datos de los que el RCE puede ofrecer.

Si la empresa está interesada en invertir, necesitará financiación; es una buena oportunidad para presentar la empresa a los bancos del país de origen, y ayudar a conseguir los visados de trabajo. La empresa puede necesitar también ayuda jurídica.

Mantenga informados a los funcionarios del país de origen sobre su participación y los resultados.

SERVICIOS DE FACILITACIÓN

Los servicios de facilitación del comercio hacen posible las transacciones internacionales. La facilitación del comercio es la simplificación y armonización de los procedimientos del comercio internacional, incluidos los trámites necesarios para importar y exportar. En esta sección se trata sobre los servicios de facilitación que el RCE puede proporcionar con una clara ventaja comparativa.

El cuadro muestra las evaluaciones de la probabilidad de que estas actividades produzcan una transacción de exportación real a medio plazo (entre uno y tres años). Todos estos servicios forman parte de la facilitación: agilizan la transacción o crean el entorno propicio para que esta tenga lugar, pero no generan directamente transacciones, motivo por el que las clasificaciones que aparecen en la tercera columna son bastante bajas. Sin embargo, estos servicios pueden propiciar grandes beneficios a largo plazo.

Cuadro 17: El RCE y los servicios de facilitación

Servicios de facilitación	Ventaja comparativa del RCE en la prestación: 5 = gran ventaja 1 = poca ventaja	Probabilidad de que el servicio del RCE genere transacciones de exportación
Participación en negociaciones comerciales	4	Baja
Grupo de presión en el mercado (RCE)	5	Mediana
Solución de controversias comerciales	5	Mediana
Seguimiento de acuerdos comerciales	4	Mediana
Traducción – interpretación	4	Baja
Servicios administrativos	4	Baja

Fuentes: La lista de servicios y ventaja comparativa del RCE en la prestación del servicio se ha extraído de: Strengthening Foreign Trade Representation. Methodology. Documento inédito del ITC, noviembre de 2011. La columna 3: "Probabilidad de que el servicio del RCE genere operaciones de exportación" está basada en la propia experiencia del autor sobre obtención de resultados.

NEGOCIACIONES COMERCIALES

Una negociación comercial, en su sentido más amplio, es cualquier negociación entre un comprador y un vendedor. Hay tres tipos principales de negociaciones en las que puede intervenir un RCE, a saber:

- Negociaciones entre empresas sobre cuestiones comerciales, como pueden ser el precio, la calidad, las normas, el embalaje, las condiciones de entrega, las devoluciones de remesas y los pagos;
- Negociaciones comerciales multilaterales entre varios países;
- Negociaciones comerciales bilaterales, probablemente entre el país de origen y el país anfitrión.

Negociaciones entre empresas

El RCE puede verse involucrado en negociaciones privadas entre compradores y vendedores, especialmente cuando los vendedores quieren saber qué esperan los compradores locales, o necesitan información sobre las normas vigentes en el mercado. Evite involucrarse en negociaciones privadas para no tener que cargar con las culpas si al final algo sale mal. Ofrezca asesoramiento e información, pero no se implique directamente como negociador. Son los vendedores quienes deben tomar las decisiones y asumir las responsabilidades correspondientes.

Hay numerosos sitios en Internet donde los empresarios encontrarán ayuda para las negociaciones (véase el apéndice VI para más detalles):

- www.globalnegotiator.com
- <http://leadershipcrossroads.com/negintbiz.htm>
- www.colorado.edu/conflict/pea
- www.pon.harvard.edu/tag/international-business-negotiation/

Negociaciones comerciales multilaterales

Actualmente se utiliza el término “negociaciones comerciales” para designar las negociaciones entre varios gobiernos sobre las leyes que rigen el comercio, e incluyen temas como:

- Aranceles;
- Obstáculos no arancelarios;
- Impuestos especiales;
- Subvenciones a la exportación;
- Acuerdos preferenciales de comercio;
- Otros impuestos aplicables a las importaciones;
- Cuarentena y normas fitosanitarias;
- Contingentes de importación;
- Licencias de importación;
- Licencias de exportación;
- Reglamento sobre seguridad y salud.

Las negociaciones comerciales multilaterales de ámbito mundial que se celebran bajo los auspicios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y el anterior Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) tienen la finalidad de reducir los obstáculos al comercio, formales e informales. Estas negociaciones las llevan a cabo equipos y representantes ante la OMC y tienen un carácter centralizado. Las negociaciones del Programa de Doha para el Desarrollo, iniciadas en noviembre de 2001, es la última gran ronda de negociaciones y aún no ha concluido.

El programa del ITC de Aspectos Empresariales y Política Comercial tiene por objeto asegurar que, cuando los gobiernos formulan las políticas comerciales, tienen en cuenta los intereses e ideas del sector privado, pero aquí no suele intervenir el RCE (véase: www.intracen.org/trade-support/impacting-trade-policy/).

Los RCE agregados a la embajada participarán probablemente en las negociaciones del gobierno. Si el RCE representa asociaciones de industrias privadas, su papel será menor. Su participación será superficial y consistirá en proporcionar información sobre los obstáculos comerciales en el país anfitrión, hablar con expertos en política comercial y negociadores locales sobre las posiciones y los temas de las negociaciones y, quizás, por expreso deseo de la Administración central, indagar si una oferta del país de origen podría interesar al país anfitrión.

Las negociaciones multilaterales en el marco de la OMC tienen una larga trayectoria y un lenguaje propio. Es un ámbito para especialistas, más que para los RCE, que se ocupan de temas de comercialización y no dominan las complejidades de la OMC. También existen negociaciones multilaterales sobre acuerdos locales de libre comercio.

Si la oficina central le asigna al RCE la tarea de ensayar una propuesta en el país anfitrión, deberá tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Incluir en el informe completo para la oficina central toda la trayectoria de las negociaciones entre ambos países;
- Conocer perfectamente las expectativas;
- No sobrepasar jamás los límites que marquen las instrucciones recibidas;
- Cerciorarse de que conoce la posición del país de origen, si ha recibido permiso para explorar las posibilidades de alguna medida en particular.

El RCE tiene una ventaja en lo que respecta a los conocimientos locales. En las negociaciones comerciales habrá empresas que al final se beneficien, pero también habrá otras perdedoras que se opondrán. El gobierno local debe ser sensible a los posibles cambios de política comercial. Con sus conocimientos locales, el RCE puede dar una nueva perspectiva al equipo negociador del país de origen, y puede que sepa además qué espera conseguir el país anfitrión con respecto al país de origen. Esta puede ser la base de las negociaciones.

Abundantes publicaciones sostienen que la reducción de los obstáculos comerciales siempre es beneficiosa, sea o no correspondida por otros países. Pero en todas las negociaciones comerciales, los países quieren mantener un equilibrio entre lo que esperan ganar con una mayor presencia en el mercado, por un lado, y lo que perderán facilitando el acceso a su mercado a sus socios comerciales. Los negociadores siempre buscan la fórmula de hacer concesiones a otros países sin sufrir daños políticos y comerciales. El RCE puede estar en una situación privilegiada para sugerir cuál es la fórmula más indicada para un determinado país.

Negociaciones comerciales bilaterales

El RCE intervendrá, casi con toda seguridad, en las negociaciones comerciales bilaterales. Estas negociaciones entre el país de origen y el país anfitrión pueden incluir temas como controversias por productos alimenticios contaminados, con la consiguiente prohibición de venta de productos del país de origen. Otras tratarán sobre licencias de importación, que limitan el mercado para los productos del país de origen. Para los Miembros de la OMC, toda liberalización del comercio se hará sobre la base de nación más favorecida. Es decir, todos los Miembros de la OMC reciben el mismo trato, lo cual no debería ser ningún problema si el país de origen es un proveedor competitivo.

Un RCE puede recibir el encargo de negociar con funcionarios del ministerio local sobre la calidad de los productos del país de origen o las normas aplicables. Tendrá que presentar pruebas que demuestren que se cumplen las normas vigentes y las medidas fitosanitarias, o que los criterios son equiparables a los locales, por lo que no es necesario someter los productos a nuevos controles. Para muchas cuestiones será necesario un acuerdo entre ambos gobiernos.

Acuerdos de libre comercio

Los acuerdos de libre comercio se negocian a nivel multilateral y bilateral. El RCE suele participar en las negociaciones bilaterales. La mayor parte del trabajo recae en la IAC o el ministerio competente para el acuerdo de libre comercio, y los detalles se pulen en reuniones entre funcionarios y representantes de la asociación de industrias. La participación del RCE consistirá en explicar las sensibilidades locales y proponer posibles compensaciones. El trabajo minucioso lo harán expertos en política comercial del país de origen.

GRUPOS DE PRESIÓN EN EL MERCADO

Los grupos de presión intentan apoyar o persuadir para influir en la decisión de los compradores o importadores. Sus actividades pueden adoptar distintas formas. Su versión más simple consiste en describir en una carta las cualidades positivas de un vendedor, por ejemplo, es muy conocido en el país de origen, tiene una trayectoria de 35 años, da trabajo a 10.000 personas, y cosas así. Cerciórese de la veracidad de los datos; la presentación de datos falsos tendrá consecuencias perjudiciales para el RCE y el país de origen.

Puede haber empresas sin escrúpulos del país de origen que solicitan de manera rutinaria el respaldo del RCE para dar realce a su oferta. No dé su apoyo de manera incondicional. Una vez perdida la confianza, es casi imposible recuperarla.

Para grandes proyectos se necesitarán grandes grupos de presión. Esto supone celebrar reuniones de alto nivel con ministros y otros funcionarios, o una misión comercial para que los vendedores expongan y expliquen sus productos, aptitudes y experiencia. Puede ser necesario también organizar cenas, recepciones y almuerzos para reunir a los protagonistas principales. La función del RCE consiste en acercar a las partes y facilitar el flujo de información hacia niveles más elevados. En este caso el prestigio de la oficina del RCE es muy importante.

Los grupos de interés pueden tener un efecto preventivo. Por ejemplo, un RCE supo que el país anfitrión planeaba la construcción de puertos para carbón y mineral de hierro con capacidad para buques de 95.000 toneladas. Pero por aquel entonces, el comercio internacional comenzaba a utilizar buques mucho mayores, con mayor capacidad y mayor economía de escala. Cuando el Ministro de Obras Públicas fue informado al respecto, tomó las medidas oportunas para facilitar el acceso a futuras importaciones procedentes del país de origen.

El objetivo último de los grupos de interés es dar la mejor imagen posible del país de origen y de sus exportadores. No se trata de distorsionar la realidad, sino de asegurar que los responsables de la toma de decisiones están bien informados sobre los productos y servicios.

A veces la oferta para un contrato de suministro o construcción va acompañada de una dotación financiera o un paquete de ayudas, lo cual complica el proceso de evaluación. Si otros países ofrecen incentivos, asegúrese de que la IAC y los vendedores del país de origen son informados al respecto.

CONTROVERSIAS COMERCIALES

Legislación nacional e internacional

Cada país tiene su propio ordenamiento jurídico, con dos componentes principales: derecho privado y derecho público o administrativo. El derecho privado constituye el marco en el que las personas y las sociedades de capital establecen sus relaciones y resuelven sus diferencias. El derecho público o administrativo es el que impone el Estado sobre las personas y las sociedades de capital para regular las relaciones entre ellas y entre ellas y el Estado.

En las transacciones comerciales entre exportadores e importadores, el derecho privado regula la firma y ejecución del contrato o acuerdo de exportación. El comercio exterior, a su vez, se rige por el derecho público o administrativo.

La Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) ha formulado una serie de convenios, convenciones y leyes modelo con la finalidad de armonizar las legislaciones nacionales aplicables al comercio internacional. La CNUDMI tiene la función de modernizar y armonizar las normas por las que se rigen las transacciones internacionales. Sus 60 Estados Miembros representan regiones geográficas y ordenamientos jurídicos diferentes (véase: www.uncitral.org/uncitral/en/index.html).

Un convenio o convención es, en virtud del derecho internacional, un instrumento vinculante para los Estados o entidades con capacidad para celebrar tratados que optan por convertirse en parte de dicho instrumento. En el marco de la CNUDMI se han negociado los siguientes convenios y convenciones:

- Convención sobre la Prescripción en materia de Compraventa Internacional de Mercancías (1974);
- Convenio de las Naciones Unidas sobre el Transporte Marítimo de Mercancías (1978);
- Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (1980);
- Convenio de las Naciones Unidas sobre Letras de Cambio Internacionales y Pagarés Internacionales (1988);
- Convenio de las Naciones Unidas sobre la Responsabilidad de los Empresarios de Terminales de Transporte en el Comercio Internacional (1991);

- Convención de las Naciones Unidas sobre Garantías Independientes y Cartas de Crédito Contingente (1995);
- Convención de las Naciones Unidas sobre la Cesión de Créditos en el Comercio Internacional (2001);
- Convención de las Naciones Unidas sobre la Utilización de las Comunicaciones Electrónicas en los Contratos Internacionales (2005);
- Convenio de las Naciones Unidas sobre el Contrato de Transporte Internacional de Mercancías Total o Parcialmente Marítimo (2008).

Asimismo, se han formulado ocho conjuntos de “leyes modelo” para que las adopten y apliquen los países a título individual. Las leyes modelo se crean a modo de sugerencias para que juristas del Estado consideren la posibilidad de integrarlas en la legislación nacional.

Normas internacionales sin fuerza de ley

En la esfera de las relaciones internacionales existe un cuerpo normativo que no tiene fuerza de ley, pero que no por ello carece de importancia. Algunas de estas normas se aplican y aceptan universalmente. Por ejemplo, las normas uniformes elaboradas bajo los auspicios de la Cámara de Comercio Internacional (ICC) de París no son de obligado cumplimiento, pero su aceptación es casi universal. También los Términos Comerciales Internacionales (INCOTERMS) y las Reglas y Usos Uniformes relativos a los Créditos Documentarios (RUU), que utilizan bancos de todo el mundo, se negociaron originalmente en el marco de la ICC (véase: <http://www.iccbooks.com/Product/ProductInfo.aspx?id=456>).

El derecho internacional que regula el comercio internacional es un ámbito complejo. Hay abogados especializados en esta rama del derecho o alguno de sus numerosos apartados. Siempre que sea posible, el RCE debe dejar los asuntos jurídicos en manos de profesionales.

Cuestiones jurídicas e Internet

La evolución de Internet supera ampliamente la capacidad de los juristas de controlarla y regularla. De hecho, muchas personas sostienen que su alcance escapa al control de los gobiernos. Algunas cuestiones son motivo de controversia entre usuarios y reguladores a nivel nacional, como:

- El acceso de menores a los contenidos de Internet;
- El comercio electrónico;
- La piratería informática;
- La ciberdelincuencia y el ciberterrorismo;
- La firma electrónica;
- La piratería de música y libros;
- El cifrado;
- El correo basura;
- La verificación;
- La privacidad de la información personal;
- La protección de marcas de fábrica, patentes y derechos de autor;
- La protección de bases de datos;
- La tributación, jurisdicción y conformidad en el ámbito internacional;
- Las cláusulas abusivas de los contratos y la protección del consumidor;
- El cumplimiento de los derechos legales.

Estas cuestiones afectan a todos los países y traspasan fronteras, por lo que es necesario internacionalizar la ley (véase: www.hcch.net/upload/wop/e-comm_craig.pdf). Gobiernos y organizaciones internacionales debaten sobre cómo hacer frente a estos problemas, pero dada la rapidez con que evolucionan Internet y sus servicios, la batalla durará aún algún tiempo.

El RCE ha de ocuparse a veces de problemas relacionados con Internet que afectan a empresas del país de origen o provienen del país de origen. Hay remedios locales para problemas como la piratería, pero muchos otros no tienen fácil solución.

Es importante informar a la IAC sobre cualquier problema. A veces se puede incluir en los acuerdos comerciales bilaterales algún tipo de recurso. Puede ser aconsejable asimismo informar al Ministerio de Comercio local para evitar que sus exportadores tengan problemas en el país de origen. A veces se puede negociar una solución pragmática provisional hasta que los acuerdos multilaterales se pongan al día con la situación en el mundo real.

Controversias comerciales

La controversia surge de muchas maneras. Por mucho cuidado que pongan las partes de una transacción comercial internacional en cumplir lo pactado en sus compromisos, es habitual que surjan controversias comerciales, desacuerdos, reclamaciones y reconvencciones.

Muchas controversias son el resultado de un simple malentendido, y otras tienen su origen en un cambio de las fuerzas del mercado –por ejemplo, una fuerte caída de los precios en todo el mundo tras la firma del contrato. Otras se deben a prácticas deshonestas o fraude.

Las reclamaciones pueden adoptar distintas formas:

- Un importador local contra un exportador del país de origen;
- Un exportador local contra un importador del país de origen;
- Un exportador del país de origen contra un importador local;
- Un importador del país de origen contra un exportador local;
- Una entidad privada o pública de cualquiera de ambos países, por una infracción industrial o una violación de los derechos de autor;
- Un organismo de uno de los dos países, por asuntos como pueden ser: la inspección, ensayo o supervisión de los bienes; la falsificación de productos; el cobro de deudas morosas; la venta de bienes embargados; una posible acción judicial; la inacción respecto a los acuerdos, o problemas relacionados con Internet.

La mejor solución de controversias es ayudar a las empresas a evitar que se produzcan. En cualquier caso, aconseje a las empresas que, antes de comprometerse en transacciones comerciales, acuerden el procedimiento de solución de controversias que se aplicará. De esta manera, si surge una controversia, habrá una vía clara a seguir, acordada por las partes, sin necesidad de que intervenga el RCE. Es una lección importante que la IAC debe impartir a los exportadores.

Las controversias comerciales son contraproducentes; son un derroche de tiempo y energía para las partes implicadas, y pueden ser costosas y perjudiciales. Todo lo que se haga para minimizar las controversias será una buena inversión. En este sentido, la IAC y el RCE pueden adoptar una serie de medidas relativas, en su mayoría, a las reclamaciones de importadores locales contra exportadores del país de origen, que suelen ser las más habituales.

Las campañas que emprenda la IAC o el RCE para informar o enseñar al exportador deben hacer hincapié en los siguientes puntos:

- Mantenga siempre informado al importador. Si un envío no se efectúa según lo pactado, el exportador debe informar inmediatamente al importador y buscar juntos una solución.
- Los productos exportados serán conformes a las muestras facilitadas y las condiciones estipuladas. Si la calidad de las muestras es superior a la calidad del producto enviado surgirán controversias con casi total seguridad.
- Embale bien la mercancía. Consulte las mejores prácticas en embalaje e imítelas. Muchas controversias tienen su origen en daños atribuibles a un embalaje defectuoso. Esto es fácil de evitar.
- Crea en la buena fe del importador y conceda a la empresa el beneficio de la duda. Muchas controversias surgen por malentendidos o desconocimiento de las diferentes culturas.
- Cuando un exportador realice una venta, debe pensar en establecer una relación comercial sólida con el importador. A fin de cuentas, ambas partes desean hacer negocios.
- Si se produce un cambio en el mercado que afecte a la solvencia del importador o a su capacidad de seguir importando, busque soluciones creativas para preservar la relación comercial y el contacto; por ejemplo, amplíe los plazos del crédito. Cuando la situación mejore, el exportador del país de origen tendrá un asociado agradecido.

- Cuando nombre a agentes o representantes, tómesese el tiempo necesario. Si su importador es una persona recta de elevados principios éticos, el número de controversias será mucho menor.

Arbitraje

De la solución de controversias que surgen de los contratos comerciales internacionales se encargan instituciones y organismos normativos internacionales, entre los que cabe destacar los siguientes:

- Cámara de Comercio Internacional (ICC);
- Centro Internacional de Arreglo de Diferencias (ICDR);
- Asociación de Arbitraje de los Estados Unidos (AAA);
- Corte de Arbitraje Internacional de Londres (LCIA);
- Centro Australiano para el Arbitraje Comercial Internacional (ACIA);
- Centro de Arbitraje Internacional de Hong Kong (HKIAC);
- Centro de Arbitraje Internacional de Singapur (SIAC).

Existen también organizaciones privadas, como JAMS International, y organismos alternativos, como la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), que tiene un Centro de Arbitraje y Mediación y un grupo internacional de árbitros neutrales especializados en propiedad intelectual y tecnología (véase: www.wipo.int/amc/en/).

Los países que han adoptado la Convención de Nueva York (1958) se comprometen a reconocer y ejecutar los laudos del arbitraje internacional. Esto significa en la práctica que, en virtud de las disposiciones de dicha convención, los laudos del arbitraje son más fáciles de ejecutar en otros países que las sentencias judiciales. Un laudo internacional emitido en un país que sea parte de la Convención de Nueva York se ejecutará en otro país que también sea signatario como si lo hubiera emitido un tribunal del segundo país.

Crece la tendencia de utilizar el arbitraje para solucionar controversias, en lugar de recurrir a los sistemas judiciales de los dos países en cuestión. Uno de los problemas de estas sentencias es conseguir que se ejecuten en el país donde está domiciliada la empresa "culpable".

Conciliación

La conciliación goza de una creciente popularidad como medio para solucionar controversias. De conformidad con las normas modelo que propone la CNUDMI, las partes nombran hasta tres conciliadores que escuchan a ambas partes e intentan alcanzar un acuerdo, que luego suscriben las partes.

Algunas de las ventajas de la conciliación son la rapidez, unos costos más bajos y la notable imparcialidad. Los procedimientos judiciales nacionales e internacionales son largos y costosos, y parten de la base de que una de las partes es culpable, con lo que habrá un ganador y perdedor. En el caso de la conciliación, ambas partes tienen que ceder en algo.

Procedimientos judiciales

Cuando todo lo demás falla, las partes recurren al sistema judicial. Lo habitual es que en el contrato hayan estipulado qué legislación será aplicable en el caso de que surja una controversia. Podría ser, por ejemplo, la ley de Nueva York, en cuyo caso, las partes y los testigos del caso se desplazarán a Nueva York.

Una vez emitido el laudo, debe ejecutarse, lo cual puede ser difícil de conseguir. Por ejemplo, las partes podrían ser de la Argentina y el Japón. Si el dictamen emitido en Nueva York es favorable a la empresa argentina, esta podría tener que recurrir al sistema judicial japonés para que se ejecute el laudo. Es un recurso costoso y complejo, motivo por el que crece la popularidad del arbitraje y la conciliación.

Otra desventaja del procedimiento judicial es el gran malestar que causa en ambas partes, y que puede significar el final de la relación comercial, aunque no siempre ocurre.

Evite verse envuelto en controversias comerciales

El RCE debe evitar verse envuelto en cualquier tipo de contencioso jurídico. La solución de la controversia estará probablemente estipulada en el contrato, y la oficina del puesto de destino no intervendrá. Los contenciosos jurídicos exigen buenos conocimientos del derecho internacional y hay que dedicarles mucho tiempo –un tiempo que no podrá destinarse a mediar en nuevos contratos de exportación.

Hay ocasiones, sin embargo, en las que el RCE se verá involucrado en la controversia. En cualquier caso, su función será la de un intermediario neutral. Limite la ayuda a esfuerzos conciliatorios informales y a aclarar malentendidos. Si la participación es inevitable, pueden serle de ayuda los siguientes consejos:

- Antes incluso de tomar posesión del puesto de destino, indague si hay un tratado vigente entre su país de origen y el país anfitrión que establezca cómo se solucionarán las controversias comerciales.
- Averigüe si el país anfitrión es signatario de alguna convención, especialmente la Convención de Nueva York (1958) por la que se rige el arbitraje, y si el país de origen ha ratificado dicha convención.
- Si recibe una reclamación, comunique los pormenores a la otra parte con imparcialidad, y transmita la respuesta de vuelta al autor de la reclamación.
- Si una aclaración no soluciona la reclamación y esta se convierte en controversia, sugiera a las partes que recurran a la conciliación.
- Si la conciliación es inaceptable para una de las partes, averigüe si el contrato estipula recurrir al arbitraje. En caso negativo, proponga a las partes el procedimiento de arbitraje más adecuado.
- No recomiende emprender acción judicial en un tribunal nacional salvo como último recurso.

Controversias que afectan a los gobiernos

Ocasionalmente, los exportadores pueden ser objeto de un supuesto tratamiento desleal por parte de funcionarios públicos del país anfitrión, en la forma de control de las importaciones, normas de cuarentena o retrasos desmesurados en los trámites, entre otras muchas. Estas dificultades pueden resolverse mediante el arbitraje o por el sistema judicial. En estos casos, la función del RCE es importante porque es el mejor situado para buscar una solución.

Al igual que en la mayoría de las reclamaciones, esclarezca los hechos todo lo posible. Si la reclamación parece legítima y se están vulnerando las condiciones del acuerdo comercial o hay indicios de un presunto tratamiento desleal, eleve el asunto a una instancia superior. Es aconsejable consultar a los RCE de otros países para saber si el problema está extendido y qué hacen o piensan hacer los gobiernos al respecto. Este sería un caso de inteligencia comercial útil.

Hay varias maneras de proceder. Una cuestión que afecte al gobierno debe plantearse inicialmente por la vía diplomática, previa aprobación del embajador y la IAC. Esto suele hacerse mediante una visita al ministro competente, en la que se dejará un memorando o una nota verbal. (Una nota verbal es un comunicado diplomático redactado en tercera persona y sin firma. Parece menos formal que una notificación, pero más formal que un memorando.) El ministro deberá dar una respuesta. La acción que se emprenda a partir de aquí dependerá de la naturaleza de la respuesta; si esta se considera insatisfactoria, se puede elevar la controversia hasta la OMC.

En muchos casos, los problemas menores se resuelven sencillamente planteando el asunto de manera informal a los funcionarios competentes. Si la OMC acepta el caso, la función del RCE se limitará a la de informador –confirmar los hechos y mantenerse en contacto con los oficiales responsables. Nunca se involucre emocionalmente en controversias de esta naturaleza. Su única solución posible pasa por la lógica y un compromiso creativo.

SEGUIMIENTO DE ACUERDOS COMERCIALES

Además de participar en las negociaciones de los acuerdos de libre comercio, el RCE desempeña una importante función de seguimiento tras la firma del acuerdo. Es posible que el libre acceso se limite a sectores en los que los exportadores del país de origen no son competitivos o no existe producción. Céntrese en las cuestiones que más interesan a los exportadores del país de origen.

Promover y aprovechar el nuevo acceso al mercado

Presumiblemente, en el transcurso de las negociaciones comerciales, los negociadores responsables del país de origen se asegurarán de salvar apartados que beneficien a los exportadores de su país. La función del RCE se centrará en dichos sectores. No malgaste tiempo en productos cuyo potencial sea escaso o nulo.

Es el momento de realizar un estudio de mercado sobre un producto específico y evaluar el impacto beneficioso que puede tener el acuerdo de libre comercio sobre el sector. Quizás sea el momento también de participar en una campaña de comercialización. Para ello puede ser necesario organizar una misión comercial, participar en ferias comerciales, realizar investigación comercial a la medida de determinadas empresas o buscar importadores y asociados idóneos. En un comienzo, céntrese en todo el sector y, a continuación, en un puñado de empresas con potencial real, y trabaje con ellas individualmente.

El ITC tiene una sección dedicada a dar voz a las empresas en las negociaciones comerciales en las que se formulan las políticas (véase: www.intracen.org/policy/business-voice-in-policy-making/). A los clientes exportadores que deseen influir en el proceso de formulación de las políticas puede interesarles la información en este sitio.

Seguimiento de los progresos realizados

Otra función posible del RCE es hacer un seguimiento de los progresos en la aplicación del acuerdo de libre comercio. Podría ser necesario formular y aprobar nueva legislación, y los funcionarios responsables deban quizás recibir formación sobre la nueva normativa que beneficia a las empresas del país de origen. En su calidad de representante local del país de origen, está en la situación ideal para observar los progresos realizados y los que aún deben realizarse. Es probable que se organicen conferencias para tratar sobre los progresos, y la IAC querrá recibir información del RCE al respecto.

TRADUCCIÓN E INTERPRETACIÓN

La traducción consiste en pasar los documentos de una lengua a otra, y la interpretación en traducir las intervenciones orales y, en cierta medida, opinar sobre el contexto para asegurarse de que el significado y el tono han quedado perfectamente claros.

Parte del trabajo de la oficina del puesto de destino consiste en traducir documentos al idioma del país de origen. Otra ocupación es organizar los servicios de interpretación para los visitantes del país de origen. La oficina debe tener una lista de traductores e intérpretes disponibles que puedan atender a los clientes.

En ocasiones, el RCE querrá recurrir a sus propios conocimientos o a los de su personal para traducir o interpretar, pero cualquier ocupación que aparte al personal de la oficina durante largos períodos supone un derroche de recursos para el puesto de destino. Lo habitual es contratar estos servicios a especialistas locales, y que los exportadores del país de origen corran con los gastos.

Control de calidad

Evite trabajar con traductores e intérpretes de bajo costo y baja calidad. Los profesionales mejor cualificados estarán especializados en diferentes industrias y dominarán la terminología. Algunos están preparados para trabajar en conferencias, lo que requiere aptitudes especiales de interpretación simultánea. Si existe una agencia local de acreditación, preste especial atención a sus procedimientos y su calificación de la calidad. Si no existe este servicio, someta a los intérpretes y traductores a una prueba con ayuda del personal. Sea cauteloso a la hora de recomendar a traductores e intérpretes.

Preste especial atención a la selección de los intérpretes para eventos oficiales, como seminarios o visitas de ministros. Los intérpretes pueden necesitar información sobre la terminología que se utilizará en la reunión, las abreviaturas de uso común en el sector u otros tipos de negociaciones.

Tómese el tiempo necesario para aconsejar a los interesados sobre la mejor manera de aprovechar los servicios del intérprete: utilizar frases cortas que expresen un pensamiento completo, para que el intérprete pueda expresarlo lo mejor posible. Algunos asuntos delicados necesitarán una interpretación exacta, sin añadidos del intérprete para mejorar la frase. En la interpretación suelen perderse los matices.

COBRO POR SERVICIOS

Los RCE reciben un aluvión de solicitudes que llegan sin previo aviso en momentos de máxima actividad. Es difícil determinar dónde centrar los esfuerzos. ¿Es más importante salir de la oficina a buscar contactos comerciales por centenares para enviárselos a múltiples vendedores o consagrar la totalidad del tiempo a un posible inversor que parece muy interesado en invertir \$EE.UU. 1.000 millones en el país de origen? Sin directrices claras o mecanismos para racionar el tiempo, el RCE se encontrará en un dilema.

Algunas agencias han comenzado a cobrar por los servicios que prestan, por una parte, para incrementar su capacidad y reducir su dependencia del presupuesto nacional. Por otra parte, ha quedado probado que es un medio muy eficaz para establecer prioridades entre los servicios que se prestan.

Cobrar por los servicios es una excelente manera de racionar el trabajo. Cuando se anuncian servicios gratuitos, la demanda puede ser interminable, pero si hay que pagar un precio que refleje el costo real del trabajo realizado, los clientes lo pensarán mejor.

El cobro de los servicios incrementa la presión sobre el RCE para proporcionar servicios de calidad. Es un tipo de control de calidad autorregulador. Si los clientes no están satisfechos con el producto, protestarán. Es también un indicador de cómo se valoran los servicios; si nadie está dispuesto a pagar por ellos, hay que preguntarse si vale la pena prestarlos.

Otra ventaja de cobrar por los servicios es que permite aumentar la capacidad. Por lo general, la actuación de los RCE está condicionada por el presupuesto, pero si cobran por sus servicios, podrán hacer más cosas. Algunas actividades, como acoger una misión comercial o coordinar una feria comercial, resultan muy costosas, y una forma de reducir estos costos es transferirlos a los beneficiarios.

Cobrar por los servicios es una decisión muy importante que afecta a la política de las IAC y que el RCE no puede decidir sobre la marcha. Podría ser necesario incluso modificar la legislación nacional. Asimismo, deberá introducirse simultáneamente en todos los puestos de representación comercial, con los consiguientes problemas de coordinación. Por ejemplo, ¿serán los servicios más caros en un mercado de costo elevado? También habrá que adoptar lentos y costosos procedimientos contables para administrar los pagos.

Hay quien sostiene que las pequeñas empresas que no pueden permitirse este desembolso deben seguir recibiendo apoyo para exportar. Es un argumento que debe examinarse detenidamente. Para emprender cualquier actividad comercial hacen falta recursos, y es poco probable que las empresas con escasos recursos se conviertan en grandes exportadoras. ¿Estaría alguien dispuesto a subvencionar a esta empresa en el mercado interno para que venda sus productos en otra ciudad del país? Si la respuesta es negativa, ¿por qué subvencionarla entonces ofreciéndole asistencia gratuita para exportar? El mercado de exportación es más complejo y difícil que el mercado interno, y exige más recursos.

Una empresa con posibilidades de prosperar en el mercado de exportación debe poder pagar al RCE por los servicios recibidos. No hay necesidad de disculparse por cobrar.

La Convención de Viena de 1961 sobre las Relaciones Diplomáticas establece en su Artículo 42 que “El agente diplomático no ejercerá en el Estado receptor ninguna actividad profesional o comercial en provecho propio”. Esto significa que los RCE deben ser cautelosos si aplican la modalidad de pago. La cuestión clave es si el cobro se considerará un lucro en provecho propio. Las organizaciones de RCE que cobran por sus servicios se aseguran de que la facturación se realice en el país de origen, evitando así posibles reclamaciones de que el RCE esté realizando actividades de lucro.

Mantener una buena comunicación con la IAC supervisora es un requisito imprescindible. Establezca un sistema que haya sido bien probado y aplique los cobros en toda la organización de una manera coherente. Si existen incoherencias, el RCE deberá dedicar parte de su tiempo a justificar por qué otros puestos de destino prestan el mismo servicio a título gratuito o por la mitad del precio. Habrá que publicar los costos e informar a los clientes sobre los cambios desde el primer momento. Lo mejor es preparar un sencillo contrato de prestación de servicios en el que se indiquen los precios. El cobro se puede adaptar a diferentes variantes:

- Intentar recuperar el costo total de los servicios, incluidos todos los gastos generales.
- Recuperar todos los costos de una selección de actividades, como la recepción de una misión comercial, la construcción del quisco durante ferias comerciales o la organización de recepciones a petición de una empresa u otra entidad.
- Buscar la forma de obtener beneficios para financiar otras actividades.
- Recuperar los costos directos derivados de la organización de servicios para clientes, como los servicios de traducción.
- Ofrecer a título gratuito servicios que sean relativamente fáciles de prestar o de los que razonablemente quepa esperar que son gratuitos. Esta categoría comprendería las sesiones de información a cargo del RCE, un estudio de mercado ya disponible en el puesto de destino o el envío de oportunidades comerciales sin que hayan sido solicitadas.

Algunas agencias de RCE han adoptado un sistema de tres categorías de honorarios:

- Los que están subvencionados en su totalidad: no se cobra por algo que ya está disponible o por una breve sesión de información con el RCE;
- Los que están parcialmente subvencionados: se recupera una parte de los gastos incurridos;
- Los no subvencionados: se recupera el gasto total, incluido el alquiler de la oficina, los servicios de traducción o los desplazamientos por deseo expreso de la empresa. Habitualmente, las empresas están dispuestas a pagar el precio real de lo que solicitan expresamente.

Las empresas del país de origen podrían resistirse a pagar por los servicios. Argumentarán que la RCE trabaja para el gobierno y se financia con los impuestos que pagan las empresas en el país de origen, y que no deben pagar dos veces. Este argumento se presta a equívocos. Si bien los contribuyentes sufragan los gastos de explotación de la representación comercial, solo una pequeña parte de la comunidad se beneficia. Los RCE que reciben financiación de grupos de industrias también puede encontrar resistencia al pago, porque el cliente ya ha pagado su cuota de miembro.

RECAUDACIÓN DE HONORARIOS

La IAC formulará los principios para cobrar por los servicios y adoptará las medidas oportunas para darlos a conocer a las organizaciones de clientes y las empresas. También se encargará de recaudar los honorarios. La falta de coherencia entre los planteamientos de los diferentes puestos de destino dará lugar a reclamaciones de clientes. La recaudación puede efectuarse también directamente desde el puesto de destino, que tiene la ventaja de estar en contacto directo con el proveedor y el consumidor del servicio. Esta inmediatez permitirá conocer al instante si el cliente no queda satisfecho con la calidad del servicio.

La recaudación de los honorarios puede tener un costo elevado. A los gastos de personal y gastos generales hay que sumar también los gastos derivados de los litigios por impago. También habrá deudas incobrables, si los clientes se niegan a pagar. A menos que exista un sistema que garantice la recaudación, la oficina del RCE puede ganarse la reputación de que no exige el pago. Por último, está el costo de oportunidad. Si el personal no dedica su tiempo a recaudar honorarios y perseguir a morosos, lo empleará en algo más productivo.

Si la IAC es la responsable de recaudar el pago, necesitará un acuerdo contractual para que ambas partes sepan exactamente qué prestaciones pueden esperar, los plazos de entrega y los honorarios. No es fácil establecer un sistema semejante, ni tampoco calcular el tiempo necesario para obtener los resultados previstos. Por ejemplo, podría ser imposible encontrar a compradores o importador idóneo de calidad porque el mercado esté saturado o controlado por un monopolio.

Suponiendo que se puede implantar un contrato tipo, hará falta un buen sistema de comunicaciones con la sede central. Una vez completado el trabajo, se informará a la dependencia responsable de los cobros para que emita la factura correspondiente, reciba los pagos y lleve la contabilidad.

Por último, la oficina del RCE debe disponer de una línea de crédito para financiarse. La IAC supervisora suele preferir retener estos fondos para sufragar gastos generales de explotación.

Recuadro 19: Cobro por servicios – resultados de las instituciones de apoyo al comercio

Un estudio llevado a cabo en ocho IAC diferentes que cobran por algunos de los servicios que prestan permitió extraer las siguientes conclusiones:

- El cobro ha tenido un impacto positivo sobre la calidad de los servicios prestados. Es fundamental que los servicios se presten de forma eficaz; la falta de profesionalidad no es una opción.
- Las IAC así como los clientes deberán cambiar sus hábitos.
- La organización debe desarrollar las capacidades para proporcionar servicios de gran calidad, con puntualidad y ajustados al presupuesto.
- Los clientes deberán decidir qué servicios necesitan realmente, y estar dispuestos a pagar por ellos.
- No debe subestimarse la necesidad de una amplia campaña de consulta y formación en todas las redes de IAC y RCE.
- Los clientes exigen cada vez más servicios a la medida, con previsiones de costos específicos.
- La coherencia entre el precio y la calidad es primordial.
- Una buena comercialización es crucial para generar demanda de servicios, pero también para informar a los clientes sobre los precios y evitar reclamaciones.

Recuadro 20: Cobro por los servicios – consideraciones importantes

- Para cobrar por los servicios habrá que modificar la legislación por la que se rige el RCE.
- Es difícil cobrar una tarifa estándar cuando los costos reales varían entre un mercado y otro.
- ¿Quién recibe los ingresos? Si no reinvierten en el puesto de destino, su personal no estará motivado para realizar el trabajo, a menos que una de sus metas sea generar ingresos.
- Algunas actividades se realizan también en el país de origen, por ejemplo, las misiones comerciales o las ruedas de negocios. ¿Quién recibirá el dinero? Un sistema justo sería devolver una parte proporcional de los ingresos a los grupos que contribuyan al servicio. Pero sigue siendo complicado porque la contabilidad, los recursos humanos y las operaciones informáticas en la IAC forman parte de los gastos generales y, en consecuencia, también contribuyen indirectamente a los resultados.
- ¿Debe incluirse en el cálculo de los gastos generales partidas como el alquiler de las instalaciones? Es un gasto real.
- Hay que buscar el equilibrio entre un cálculo exacto y detallado de los costos y la simplicidad. Un sistema sencillo sería establecer una tarifa por hora para servicios profesionales, y cobrar por el número de horas dedicadas a la tarea; es sencillo y no deja lugar a dudas. Un cálculo más complejo resultará difícil de entender a los clientes y el personal.
- Los clientes pueden utilizar Internet exactamente igual que el personal del puesto de destino, salvo que haya problemas lingüísticos, por lo que el RCE debe proporcionar algo más que una simple búsqueda en Internet.
- La experiencia indica que para un RCE es muy difícil ser económicamente autosuficiente con lo que cobra por sus servicios. En algunas actividades será imposible recuperar los gastos, a saber:
 - Los servicios prestados a la IAC supervisora;
 - Los servicios prestados a organismos públicos del país de origen;
 - La elaboración de informes económicos de interés general, a diferencia de los que se preparan para el beneficio de una empresa;
 - Los servicios para una misión comercial encabezada por un ministro o una personalidad de renombre, a la que la delegación acompañante acuda por invitación del ministro o la personalidad en cuestión;
 - Las recepciones organizadas por el RCE para ampliar contactos que no sean atribuibles a ninguna empresa.



Vision

Inspire

Teach

SUCCESS

**Lead by
example**

Teamwork

Motivation

Advise

CAPÍTULO 5

GESTIÓN Y FUNCIONES DEL PUESTO DE DESTINO

TIPOS DE OFICINAS DE RCE	138
PREPARATIVOS	139
LOS PRIMEROS SEIS MESES	142
GESTIÓN DEL TIEMPO	147
PRESUPUESTO	153
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	158
UTILIZACIÓN DE LAS REDES SOCIALES	160
SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES	167
CERTIFICACIÓN ISO DE LA OFICINA DEL RCE.....	170
FORMACIÓN	172
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE OFICINA	176
TENEDURÍA DE LIBROS	178
INFORMES MENSUALES Y ANUALES	181
GESTIÓN DE LAS CONSULTAS COMERCIALES	182
RECEPCIONES	184

GESTIÓN Y FUNCIONES DEL PUESTO DE DESTINO

El presente capítulo trata sobre la gestión y funciones del puesto de destino, desde los preparativos preliminares a la salida del país de origen para tomar posesión del cargo en el extranjero, hasta el establecimiento y gestión de la oficina y la contratación del personal. Incluye asimismo consejos prácticos sobre la divulgación de información comercial, la utilización de las redes sociales, la teneduría de libros y la organización de recepciones.

TIPOS DE OFICINAS DE RCE

Las principales variantes de una oficina de representación comercial en el exterior son:

- En la embajada;
- Oficina autónoma;
- Consultor local;
- Una sola persona;
- Utilización de los servicios de la embajada.

PERSONAL DE LA IAC EN LA EMBAJADA

Cuando la IAC no depende del ministerio de asuntos exteriores, el RCE puede ser un agregado comercial de la embajada. Es un caso muy común. La relación entre el representante comercial y el embajador estará claramente definida para evitar cualquier confusión sobre funciones y responsabilidades. Desde la perspectiva de la promoción comercial, un representante comercial que tenga su base de operaciones en la embajada tendrá una relación jerárquica directa y perfectamente clara con la sede central de la IAC.

En la práctica, sin embargo, esto nunca es fácil. Siempre hay una dualidad en las relaciones jerárquicas: con la IAC, por un lado, y el embajador, por otro. El entorno laboral en el que opera el RCE es siempre algo ambiguo.

Lo ideal es que la IAC determine el programa de trabajo del RCE y tenga prioridad sobre otras misiones. El RCE no podrá realizar todos los objetivos estratégicos que establezca la IAC si el embajador u otros funcionarios le encargan otras tareas.

PERSONAL DE LA IAC EN UNA OFICINA AUTÓNOMA

En esta situación, la IAC arrienda una oficina con capacidad para acoger al RCE y su personal. La oficina es una dependencia autónoma con presupuesto propio, y puede estar ubicada en la zona de negocios o no.

Una oficina comercial autónoma suele tener, como mínimo, dos empleados, pero pueden ser muchos más, dependiendo de la actividad, la importancia del mercado y las demandas que reciba de los exportadores.

CONSULTOR LOCAL

Las limitaciones presupuestarias impiden a las IAC establecer oficinas en todos los mercados de interés para sus exportadores. Los mercados periféricos no prioritarios, que solo interesan a un número reducido de exportadores, pueden ser atendidos por un consultor local, que asumirá determinados proyectos y tareas. El presupuesto suele administrarlo la sede central o un representante comercial regional. El costo del consultor es apenas una fracción de lo que cuesta abrir una oficina.

CONSULTOR CON BASE EN EL PAÍS DE ORIGEN, CON VIAJES

Un agente comercial experto que tengan un programa de trabajo bien definido puede trabajar solo. El RCE puede trabajar desde el país de origen y realizar frecuentes visitas al mercado objetivo. Otra alternativa es que el consultor se instale en el mercado durante una temporada, y trabaje desde un apartamento u hotel durante un tiempo determinado. En este caso no habrá una oficina comercial. El representante comercial dependerá de Internet para contactar con la sede central y los exportadores. Por ejemplo, una persona destinada en Londres puede encargarse de fomentar el comercio en uno o varios países de Europa Oriental.

PERSONAL DE LA EMBAJADA

En este caso, la función comercial la asume el personal diplomático de la embajada, que rendirá cuentas directamente al ministro de asuntos exteriores. No obstante, en la mayoría de los casos la IAC orientará al personal diplomático sobre la función comercial y le asignará un programa de trabajo.

PREPARATIVOS

INFORMACIÓN SOBRE POLÍTICAS Y OBJETIVOS

Muchos RCE competentes no consiguen alcanzar los resultados que espera la sede central porque la IAC no les ha informado debidamente sobre sus objetivos.

La mejor práctica aconseja que antes de asignar al RCE un nuevo puesto de destino, la IAC debe informarle exhaustivamente sobre las políticas, los planes y los objetivos para los próximos años, sobre el funcionamiento del puesto de destino, los temas más delicados en ese momento y cualquier caso reciente que sea pertinente. ¿Se está planificando la visita de algún ministro? ¿Hay misiones comerciales previstas? ¿Ha determinado la IAC los objetivos para el RCE? En un mundo perfecto se harían todas estas cosas, pero en la práctica, puede que no suceda de este modo.

Cabe esperar que el RCE participe o asuma un papel destacado en las negociaciones comerciales que se celebren con el país anfitrión, y en este sentido tendrá un valor inestimable conocer anteriores negociaciones comerciales y las posiciones defendidas en negociaciones comerciales.

ACREDITACIÓN

Para ejercer como RCE necesitará un pasaporte, un visado y una acreditación para que el país anfitrión le reconozca como representante comercial en el exterior. En algunos casos puede necesitar un pasaporte diplomático y, en otros, un permiso de trabajo.

Los miembros de su familia que le acompañen también necesitarán documentación. Solicite estos documentos con suficiente antelación a la embajada local del país del puesto de destino. Si tiene previsto establecerse en un país determinado y asumir responsabilidades en terceros países, averigüe si necesita acreditación en dichos terceros países.

REUNIÓN EN LA EMBAJADA DEL PAÍS DE DESTINO

Visite la embajada del país del puesto de destino y presente sus credenciales. El embajador y el representante comercial pueden ser una valiosa fuente de información, de contactos y temas de actualidad. Pueden incluso convertirse en sus contactos locales si regresan a su país.

CONTRATO DE TRABAJO

Es importante tener un contrato formal y detallado que estipule las funciones y responsabilidades. El contrato establecerá asimismo las condiciones de trabajo, los asuntos relacionados con los miembros de su familia y lo que ocurrirá si cae enfermo o dimite mientras se encuentra en el país extranjero. Si la IAC no ha preparado el contrato, tome la iniciativa y redacte uno usted mismo.

Habida cuenta de que los tipos de cambio pueden fluctuar, es aconsejable determinar la moneda en que desea recibir sus honorarios, y qué ocurrirá con los pagos en situaciones de alta inflación o inestabilidad cambiaria.

RELACIONES JERÁRQUICAS

Como vimos en el capítulo 3, a veces los RCE tienen varios “superiores”. Dentro de la embajada, rendirá cuentas al embajador. Asimismo, puede que deba rendir cuentas a la IAC u otros ministerios, incluido el de Asuntos Exteriores, o ministerios especializados, como el de Inversión o Turismo. Si el empleador es una cámara de comercio o una asociación de industrias, el RCE dará cuentas a la organización. Si las instrucciones son incompatibles, es más fácil acordar el procedimiento a seguir antes de que surja el conflicto que durante el mismo.

INFORMACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA

Un gerente que ignora lo que hace el equipo de contabilidad será vulnerable al fraude. Consulte a los responsables de la contabilidad y el presupuesto de la IAC, e infórmese bien sobre el plan de financiación y los gastos corrientes. Puede ser terrible llegar a mitad del ejercicio y descubrir que no quedan fondos. De la contabilidad se encargarán con toda probabilidad profesionales, pero aun así es aconsejable llevar a cabo auditorías de los procedimientos y gastos.

INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN CON ACTORES CLAVE

Varias organizaciones y personas del país de origen estarán interesadas en sus anuncios. Las oficinas de inversión, turismo, educación, manufacturas, innovación e inmigración pueden tener intereses superpuestos. Todas ellas tendrán conocimientos y asuntos que querrán transmitir. Las sesiones de información a cargo de organismos especializados en inversión y turismo son importantes. Si hay otras IAC que operan en el mismo país anfitrión, intente obtener información de estas instituciones y busque la forma de cooperar y colaborar con ellas de una manera eficaz.

Los empresarios que tienen negocios de importación y exportación con el país anfitrión y las asociaciones empresariales ya mantienen probablemente relaciones con el país anfitrión, o querrán establecerlas. Reserve tiempo para reunirse con ellos y pregúnteles por sus necesidades y expectativas. Ellos comentarán su desempeño a sus “superiores” en el país de origen. La mejor práctica aconseja celebrar unas cinco reuniones al día, o un número mayor si los empresarios se encuentran unos cerca de otros.

Naturalmente deberá comunicarse con el actual RCE en el país anfitrión (si lo hubiera) y tratar sobre todas las cuestiones enumeradas en los recuadros 21 y 22.

FORMACIÓN SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA IAC

Si nunca ha trabajado en la IAC o la organización que le haya contratado, debe recibir formación intensiva sobre cómo actuar, normas, metodologías y estilos de comunicación. Deberá instruirse en esferas como principios éticos, actitud ante el soborno y la corrupción, la salud y seguridad en el trabajo, normas y costumbres laborales locales, procedimientos para aprobar gastos y rendición de cuentas. Necesitará autorización para disponer de las cuentas bancarias, y saber qué puesto ocupará en las delegaciones. ¿Tiene competencia para comprometer todo el presupuesto o necesita aprobación para cantidades superiores a una suma determinada? ¿Puede aprobar subidas salariales para el personal local, o decidir sobre el número de empleados?

ACUMULE CONOCIMIENTOS

Del RCE se espera que sea un experto en el país del puesto de destino. Aprenda todo lo posible sobre el país: su historia, tipo de gobierno, economía, comercio, industria, principales empresas, población, idiomas y ciudades principales. Gran parte de esta información la encontrará en Internet. La embajada local podrá facilitarle material informativo, y su embajada dispondrá posiblemente de informes que le pueden interesar. También necesitará buenos conocimientos sobre su país de origen, porque no faltarán preguntas como: ¿Cuántos automóviles per cápita hay en su país? o ¿Qué porcentaje de las exportaciones de su país son manufacturas?

FORMACIÓN LINGÜÍSTICA

Muchos RCE se las arreglan con el inglés para comunicarse en el país del puesto de destino, pero no cabe duda de que si domina el idioma local, su gestión será más eficaz. Todo el tiempo que dedique a aprender el idioma antes de asumir el cargo será un tiempo bien invertido. Una vez en el puesto de destino, será difícil encontrar tiempo para clases. Intente hablar y después leer y escribir, en ese orden.

Una alternativa sería que la IAC contrate a un RCE que ya domine los idiomas que vaya a necesitar. La experiencia ha demostrado que los principales requisitos de un RCE son: conocimientos, criterio personal, don de gentes, capacidad de organización, aptitudes analíticas y visión para los negocios. No basta con dominar el idioma o los idiomas locales.

INFORMACIÓN SOBRE SEGURIDAD

Infórmese bien sobre el tema de la seguridad; es decir, la seguridad de las comunicaciones y sistemas de datos, bienes inmuebles y la seguridad personal. También es importante saber cuándo es adecuado, y cuándo no, recurrir a la “valija diplomática” para proteger comunicaciones con la sede del país de origen.

ASUNTOS PERSONALES

Cuando trasladamos nuestra residencia a otro país debemos ocuparnos de un sinfín de asuntos personales: qué hacer con la casa, las mascotas, el automóvil y los muebles. Hay que pagar facturas, cancelar cuentas bancarias, dar de baja los servicios domésticos y encargar el reenvío de la correspondencia. Solicite un permiso de conducir internacional para poder conducir en el país del puesto de destino hasta que obtenga un permiso local. Otras cuestiones de orden práctico son: hacer el equipaje, vacunarse, pasar un chequeo médico y preparar el expediente escolar.

El sitio web del Departamento de Estado de los Estados Unidos contiene listas de verificación para preparar el traslado al extranjero. Buena parte del contenido es aplicable a la persona que ocupe el puesto de destino: <http://www.state.gov/m/fsi/tc/c49333.htm>.

Si viaja con niños, busque escuelas antes de llegar. En algunos casos a través de Skype puede incluso mantener una entrevista con los responsables del centro elegido. El cambio de país de residencia puede ser bastante traumático para los menores; todo lo que haga para suavizar el cambio redundará en una vida laboral más fácil para usted. Puede, por ejemplo, elegir el momento del traslado para que coincida con el comienzo del nuevo año escolar.

INFORMACIÓN RELATIVA AL CÓNYUGE Y PREPARATIVOS

Un cónyuge tiene que sacrificar su carrera, forma de vida, amigos y familiares sin la compensación de un ascenso en su carrera profesional. Infórmese sobre el permiso de trabajo para cónyuges en el país anfitrión. Si está estudiando el idioma del nuevo puesto de destino, su esposa e hijos también necesitarán aprender el idioma.

LOGÍSTICA DE LA MUDANZA

Por último, está todo lo relacionado con la logística de la mudanza: empaquetar, asegurar los enseres domésticos, almacenar los muebles y bultos grandes, organizar el transporte, vender los vehículos y disponer sobre los bienes inmuebles.

LOS PRIMEROS SEIS MESES

Cuando llegue a su nuevo puesto de destino, puede ser el primer RCE de su país y tener que ocuparse de instalar la oficina. O bien, quizás sustituya a otro RCE. En ambos casos no faltarán las dificultades. Tener que abrir una oficina, encontrar un local adecuado, contratar al personal, amueblar la oficina, establecer sistemas y abrir cuentas bancarias supone una pesada carga adicional, si la comparamos con la sencilla situación de sustituir a un predecesor.

El cuadro 18 recoge las principales diferencias. Abrir un nuevo puesto de destino es toda una empresa. Es probable que la sede central en el país de origen quiera inaugurar la nueva oficina del RCE con un evento importante, como una misión comercial. Prevea tiempo suficiente para acondicionar la oficina y asegurarse de que el evento se celebra sin sobresaltos. Calcule unos seis meses como mínimo para instalarse y comenzar a funcionar.

Cuadro 18: ¿Oficina nueva o ya existente?

Proyecto	Si ya existe una oficina, muchos proyectos serán innecesarios
Conseguir una vivienda	X
Desempaquetar los enseres	X
Instalar la vivienda	X
Escolarizar a los niños	X
Comprar un vehículo	X
Abrir una cuenta bancaria personal	X
Abrir cuentas bancarias para la oficina	✓
Acondicionar la oficina	✓
Contratar al personal	✓
Amueblar la oficina	✓
Establecer los sistemas	✓
Crear un sitio web	✓
Establecer relaciones con el país de destino	✓
Elaborar listas de expertos: abogados, consultores de mercado, intérpretes, etc.	✓
Establecer redes de comunicación con el gobierno	X
Crear redes con facilitadores del comercio: cámaras de comercio, bancos, agentes de aduana, empresas de transportes, asociaciones de industrias, etc.	X
Establecer vínculos con importadores, agentes, asociados	X
Establecer vínculos con expatriados originarios de su país	X
Establecer vínculos con la comunidad: escuelas, clubes, ocio	X
Programas en curso: ferias comerciales, misiones comerciales	✓

Fuente: Talleres del ITC sobre ventajas comparativas, y estimaciones del autor de la probabilidad de que el servicio genere operaciones comerciales.

✓ = Sí: tarea completada.

X = No: deberá hacerlo el recién llegado.

Por otro lado, en el caso de un buen traspaso, es decir, un traspaso coincidente, el RCE saliente le presentará a sus múltiples contactos. Esto facilitará la buena marcha del puesto de destino, porque aunque las relaciones son personales, estas se mantendrán si hacen las presentaciones como es debido.

CONSIGA UN BUEN ASESORAMIENTO

Busque un buen asesoramiento local. Sus compañeros de profesión son una fuente excelente; aunque rivales, todos comparten experiencias comunes y suelen estar dispuestos a echar una mano. Durante las primeras semanas en el nuevo país, dedique todo el tiempo posible a un programa de visitas a otros RCE, cámaras de comercio locales, bancos, empresas de contabilidad y bufetes de abogados. Solicite una reunión formal en los ministerios pertinentes. Visite las empresas que ya negocian con su país de origen y a los grupos de inversión. Estas reuniones se pueden programar antes de llegar al país, a través de sus homólogos en el país de origen. El hecho de ser recién llegado le abrirá muchas puertas, pero al cabo de tres meses ya no le servirá como excusa.

Recuadro 21: Qué preguntar

- ¿Qué zona es la más adecuada para ubicar la oficina? ¿Qué zonas conviene evitar?
- ¿Qué lugar es bueno para vivir?
- ¿Puede recomendar escuelas?
- ¿Puede recomendar un médico, dentista, fontanero, electricista, agente inmobiliario, hospital, concesionario de automóviles, personal de mantenimiento, empresa de contabilidad, bufete de abogados, empresa de publicidad, técnicos informáticos u oficinas de servicios?
- ¿Conoce una buena empresa que construya y gestione ferias comerciales?
- ¿Qué ferias comerciales recurrentes conviene visitar?
- ¿Quiénes son los funcionarios clave y cuáles son las asociaciones industriales más importantes? (Consiga nombres y número de teléfono, si es posible.)
- ¿Hay reuniones de RCE locales? ¿Quién es la persona de contacto? (No se olvide de llamarle.)
- ¿Qué dificultades ha encontrado en este puesto de destino?
- ¿Hay reuniones de cónyuges de RCE?
- ¿Pueden trabajar los cónyuges en el nuevo país?
- ¿Cuál es el mejor sistema para contratar a personal local?
- ¿Existe una regulación laboral local que deba conocer?
- ¿Cuál es la situación local en materia de seguridad personal y general?
- Indague sobre otras ciudades y su importancia relativa en términos comerciales.
- Averigüe cómo se organizan las recepciones oficiales. ¿Pueden recomendar una buena empresa de catering?
- Pregunte sobre las opciones de ocio, turismo nacional y clubes para su familia.
- Pida que le recomienden buenos restaurantes: caros y otros más asequibles.
- Averigüe cuáles son los hoteles más adecuados. Qué instalaciones ofrecen para pequeñas exposiciones o reuniones, y si organizan actividades para visitantes en viaje de negocios.

DESE A CONOCER

Un programa de llamadas ofrece múltiples beneficios: podrá presentarse en muy poco tiempo a numerosas personas y aprovechar la abundante experiencia local, sin necesidad de aprender de sus propios errores. Algunas personas le incluirán en sus listas de invitados para asistir a eventos, donde no tardará en ampliar su lista de contactos.

Ser conocido en su localidad y estar bien relacionado aumentan sus posibilidades de alcanzar objetivos y tomar las decisiones correctas. Si bien es cierto que Internet y las redes en línea, como LinkedIn, ofrecen

un fácil acceso a infinidad de datos, el trato personal durante una visita o un almuerzo es mucho más eficaz. Conocer a la persona adecuada ayuda a superar obstáculos en las transacciones comerciales. Preste mucha atención a la creación y el mantenimiento de su red de contactos. Algunos surgirán por sí solos durante el desempeño de las actividades diarias, pero para crear una buena red de contactos debe seguir un programa fijo de llamadas personales bien estructuradas (véase el Capítulo 3).

TRASPASO DE FUNCIONES

Si va a sustituir a otro RCE que le precedió en el cargo, es importante que el traspaso de funciones tenga un carácter formal y se prolongue durante una semana o más. En el mejor de los casos, su predecesor le presentará a sus contactos comerciales y será su principal asesor. En la práctica, sin embargo, estará ocupado con su mudanza a otro país y no podrá dedicarle mucho tiempo. Pero el traspaso formal tendrá lugar y habrá que aprobar las cuentas, el plan de actividades, el equipo, los contratos, las operaciones en curso y la dotación de personal del puesto de destino. Asegúrese de que le entregan todas las llaves y las contraseñas necesarias. Infórmese de dónde se almacenan los archivos y cómo se accede a ellos. Es el momento idóneo para cambiar contraseñas, cerraduras y llaves.

Recuadro 22: Lista de lineamientos para el traspaso de funciones

- Aprobación de las cuentas.
- Aprobación de los activos y equipos (y entrega de llaves y contraseñas).
- Información sobre las actividades en curso.
- Presentación de los principales contactos en el país anfitrión.
- Lista de contactos clave en el país de origen (antes de viajar al puesto de destino).
- Información sobre las personalidades pertinentes en el país anfitrión.
- Información sobre las relaciones entre la oficina del RCE y la embajada u otras organizaciones.
- Información sobre asuntos de personal y administración.
- Consejos sobre asuntos personales y familiares.
- Consejos sobre usos culturales y prácticas comerciales.

GESTIÓN DE ACTIVIDADES DURANTE LA INSTALACIÓN

Una buena manera de comenzar es dar prioridad a los asuntos domésticos, como alojamiento, transporte y escolarización. Si la situación en casa es caótica, no se podrá concentrar en su trabajo.

A veces no es posible elegir la ubicación de la oficina; puede verse obligado a compartir un lugar cerrado con el personal de la embajada, y las embajadas no suelen estar cerca de la zona de negocios. Lo ideal es que su oficina comercial se encuentre en una zona próxima a la zona de negocios de la ciudad, que tenga hoteles y buenas comunicaciones con su lugar de residencia y el centro de enseñanza de sus hijos. Pero deberá hacer concesiones porque es difícil encontrar una oficina con la ubicación perfecta que reúna todos estos requisitos. Por otra parte, la proximidad a la embajada o el consulado será útil para el acceso y las consultas.

Si tiene que partir de cero, busque ayuda profesional para montar la oficina. Consulte a agentes inmobiliarios, bufetes de abogados, contables, bancos y a la cámara de comercio local.

Mientras se instala, puede recurrir a una oficina con servicios compartidos que alquile espacio por días o incluso horas. Allí encontrará salas de juntas y servicios administrativos.

La principal prioridad para la mayoría de los RCE es encontrar una buena secretaria o un buen secretario local. Un asistente personal que sea eficiente, eficaz y bilingüe significa disponer de asesoramiento y de dos manos adicionales para desempeñar el trabajo diario. Con la ayuda de un buen asistente personal en la fase inicial duplicará ampliamente los resultados.

Si trabaja en una oficina pequeña con menos de tres empleados, le puede interesar subcontratar algunas funciones administrativas, como:

- La contabilidad, recurriendo a un contable que emita las facturas, pague los recibos y lleve los libros.
- Los recursos humanos, alguien que se ocupe de entrevistar y contratar al personal, administrar los contratos de trabajo y los despidos, y organizar las reuniones de personal. Un profesional conoce la legislación laboral y las costumbres locales, y le evitará que cometa errores. Si se ocupa personalmente de seleccionar y contratar al personal, necesitará mucho tiempo y dinero.
- Considere la posibilidad del leasing en lugar de comprar un vehículo; le resultará más fácil deshacerse de él cuando ya no lo necesite, y la empresa de leasing se encarga de la mayor parte del papeleo.

CONOCIMIENTO DE LAS FINANZAS

Tanto si monta la oficina a partir de cero como si se instala en una que esté ya en funcionamiento, debe conocer perfectamente el plan de financiación. Pida los últimos informes financieros, examínelos detenidamente y pregunte todo lo que no entienda. Si puede, contraste los datos con otras fuentes para ver si todo coincide.

¿Hay fondos suficientes para lo que hay que hacer? ¿Se han aprobado debidamente los gastos? ¿Dispone de sistemas adecuados para administrar los fondos y prevenir el fraude? No apruebe con su firma los libros sin antes cerciorarse de que todo está en orden; cualquier descuido tendrá repercusiones.

Si crea una oficina nueva, establezca desde el comienzo un plan de financiación acorde a las mejores prácticas, y aprenda todo lo relacionado con el flujo de caja y la rendición de cuentas.

REGISTRO DE LA OFICINA

Para abrir una nueva oficina necesitará varios permisos de la Administración local, especialmente si la oficina es una sucursal del gobierno extranjero. Los trámites de registro suelen ser lentos y complejos, y puede verse obligado a solicitar ayuda profesional y recurrir a expertos en asuntos jurídicos para que se encarguen de los trámites.

DESCUBRA CÓMO SE HACEN LAS COSAS

Prepárese para posibles choques culturales cuando descubra que, en el nuevo país, el modo de pensar y las prioridades pudieran ser diferentes. La adaptación es fundamental. Quizás piense que la manera local de hacer las cosas es poco eficaz o extraña, pero aprenda a relacionarse con delicadeza y elegancia en su nuevo entorno, porque forma parte esencial de la función del RCE.

El mismo tipo de diferencias culturales aparecerá en su entorno familiar. Su cónyuge e hijos también deberán adaptarse a las nuevas costumbres. El lado positivo es que esta experiencia le será muy útil cuando asesore a los empresarios de su país.

PERSONAL LOCAL

Cabe esperar que dispondrá de los recursos necesarios para contratar a personal local. Algunos empleados se ocuparán de los asuntos administrativos, y otros le ayudarán en la comercialización y el desarrollo económico. En un mundo perfecto, los objetivos de su IAC coincidirán con el perfil de su personal. Por ejemplo, si el objetivo es la expansión del sector textil, será de gran ayuda que un miembro del personal conozca bien el sector.

Si hereda la plantilla, concédale el beneficio de la duda. A menudo el nuevo jefe lo cambia nada más llegar: despide a gran parte de la plantilla, y luego se encuentra con el problema de tener que contratar personal y formarlo, con lo que perderá varios meses de productividad. No subestime el valor de los conocimientos de sistemas y empresas que tiene el personal antiguo.

Cuando contrate a nuevos empleados locales, preste especial atención a sus cualidades personales, es decir: ¿tienen un trato sociable con los compañeros, están dispuestos a esforzarse, aprenden con facilidad y pueden tomar iniciativas? El conocimiento de industrias especializadas puede ser muy útil, pero no si la persona tiene una personalidad subversiva o inflexible.

ESTILO DE LA OFICINA

El tema del “estilo” de la oficina es importante. Es cómo interactúa el personal entre sí y con los clientes, la puntualidad, el vestuario, el aspecto de la oficina, la calidad del trabajo y las aptitudes para la comunicación. En este sentido, los requisitos fundamentales son tener dotes de mando y dar ejemplo, pero además debe tomarse el tiempo necesario para informar al personal sobre el comportamiento y los principios éticos que espera de ellos en el trabajo. Enumere sus expectativas en un código de conducta y discútalos con el personal para que este se sienta identificado.

SISTEMAS DE OFICINA

Si la oficina es nueva, deberá crear sistemas para el registro, la gestión del personal y la supervisión de las finanzas. Introduzca mejores prácticas y normas estrictas desde el primer día. Es difícil cambiar los sistemas una vez arraigados y en funcionamiento. Si la oficina ya existe, revise los sistemas y evite los cambios, a menos que su disfunción sea evidente. Cambiar los sistemas tiene un costo en términos de confusión y pérdida de productividad. Los cambios pueden dar la impresión de progreso, pero lo que importa son los resultados comerciales, que es por lo que le juzgarán.

COLABORACIÓN CON LA EMBAJADA

Probablemente se verá empujado a estrechar relaciones con colegas de la embajada del país de origen. A menudo colaborará en proyectos, y puede verse obligado a solicitar ayuda a funcionarios especializados. Es imprescindible que conozca al personal de la embajada. Solicite una visita durante las primeras semanas para presentarse y conocer a las personas que allí trabajan, incluido el personal local, los conductores y el personal administrativo. Además de ampliar su círculo de conocidos, obtendrá información muy útil sobre el país de su puesto de destino. Una visita personal es un medio eficaz para eliminar obstáculos internos que dificultan la comunicación.

PRIORIDADES Y METAS

Lo ideal sería que elabore un plan estratégico, con objetivos y metas, antes de asumir la dirección del nuevo puesto de destino. El plan puede incluir asimismo cuestiones prácticas, como firmar un nuevo leasing, contratar a personal, equipar la oficina o adquirir y configurar un sistema informático. Puede establecer también indicadores de las realizaciones previstas, por ejemplo, participar en la gestión de una exposición de gastronomía nacional. Un plan estratégico flexible le mantendrá atento y le ayudará a alcanzar sus metas.

PROMOCIÓN PERSONAL Y DE LA OFICINA

Cuando la oficina, nueva o antigua, esté funcionando sin contratiempos, habrá llegado el momento de darse a conocer a la oficina. Organice un evento para celebrar su llegada o la inauguración, si la oficina es nueva. Invite a todas las personas que haya visitado durante las primeras semanas. Invite también a los medios de comunicación, pero no olvide preparar alguna noticia para ellos, por ejemplo, sus planes para un acuerdo de comercio bilateral o su apoyo a un acuerdo de libre comercio. El catering para este tipo de eventos no necesita ser ostentoso.

Es el momento, asimismo, de que su IAC lance una misión comercial o la participación en una feria comercial destacada. Esto despertará interés en el país de origen; no conseguirá resultados si en el país de origen no hay empresarios interesados en su nuevo mercado.

NUEVOS EMPLEADOS

Utilice una carta oficial de nombramiento para la contratación de nuevos empleados. El personal a tiempo parcial o tiempo completo conocerá así las condiciones, a saber:

- Fecha de inicio
- Remuneración y otros derechos
- Horas de trabajo
- Puesto asignado

A continuación se sugiere una serie de pasos a seguir para la carta oficial de nombramiento.

Paso 1: Redacte la carta

Averigüe los derechos locales aplicables al puesto para rellenar los apartados correspondientes de la carta, como:

- Remuneración
- Primas y otros derechos, seguro médico (¿cuál es la práctica local habitual?)
- Horas de trabajo
- Suplemento por horas extraordinarias
- Vacaciones
- Plazo de aviso de terminación de contrato

Pregunte a las autoridades locales o en un bufete de abogados sobre la legislación laboral. Consulte a otros colegas para hacerse una idea de los honorarios que se están pagando. Si hay una embajada, tal vez deba igualar los salarios a los del personal de la embajada.

Paso 2: Decida si necesita asesoramiento jurídico

En algunos países es aconsejable buscar asesoramiento jurídico. Por ejemplo, un despido puede ser difícil y costoso. Puede ser necesario o recomendable que el empleado firme un contrato de trabajo detallado, además de la carta de nombramiento.

Paso 3: Reúnase con el candidato y preséntele la carta de nombramiento

Encontrarse cara a cara con su futuro empleado para presentarle la carta y hablar de su contenido es una buena oportunidad para explicar las condiciones del puesto, y para que el candidato haga preguntas. Es también un buen momento para detallar sus expectativas.

Paso 4: Dé tiempo al candidato para que examine la carta de nombramiento

Dé tiempo al candidato para que estudie el contenido de la carta de nombramiento, y fije un plazo para aceptar la oferta. Facilítele sus datos de contacto por si tuviera alguna pregunta.

Paso 5: Conserve una copia de la carta de nombramiento firmada, y entregue otra copia al empleado

Cuando reciba la carta de nombramiento firmada, entregue una copia al nuevo empleado; ambos tendrán por escrito todo lo acordado.

Véase un ejemplo de carta de nombramiento en el apéndice I.

GESTIÓN DEL TIEMPO

Lo más difícil para el RCE es probablemente administrar su tiempo. Recibirá numerosas solicitudes de una gran variedad de organizaciones, personas y empresas que desean algún servicio, a menudo con poca o ninguna antelación. Como decíamos en este capítulo y otras partes de la Guía, el RCE tiene varios superiores.

MANTENER EL EQUILIBRIO

Es importante mantener el equilibrio en la vida. Reconozca que el día solo tiene 24 horas y que aunque trabajara 36 horas diarias no podría atender todas las solicitudes, algunas contrapuestas. Es importante que ponga límites a su tiempo para proteger su salud y bienestar y los de su familia. Dedique tiempo a la familia, al ocio y el ejercicio.

Es probable que pase entre 10 y 12 horas diarias desempeñando funciones relacionadas con su trabajo, más algunas horas los fines de semana. Una meta razonable sería dedicar un máximo de 8 horas diarias al trabajo normal de oficina, una media de 2 horas a actividades de representación y, quizás, una hora al correo electrónico y a las llamadas del país de origen. Intente no trabajar en fines de semana, aunque las visitas y los actos de representación pueden dificultar este propósito.

Trabajar 16 horas diarias, 7 días a la semana es peligroso para su salud y para el bienestar de su familia.

La jornada del RCE incluye numerosas actividades que no están directamente relacionadas con la prestación de servicios a los exportadores de su país. Como RCE y como responsable de la oficina, debe reservar tiempo durante la semana para ocuparse de los siguientes asuntos:

- Elaborar informes y llevar el registro;
- Desarrollar y mantener sistemas;
- Administración: presupuesto, personal, pagos, compras, bienes inmobiliarios, sistemas informáticos y de telecomunicaciones;
- Atender las llamadas de embajadores, visitantes e inspectores;
- Formación para usted y el personal;
- Planificar estrategias que mejoren el rendimiento;
- Crear redes de contactos y acumular conocimientos.

El 50% de su jornada laboral lo pasará atendiendo directamente a exportadores y clientes. El personal de comercialización destinará casi el 80% de su tiempo a actividades relacionadas con los clientes.

Hay maneras de limitar el número de horas que trabaja; la principal tarea es intentar suprimir tareas y establecer prioridades.

TÉCNICAS PARA MAXIMIZAR EL TIEMPO

Aparte de establecer prioridades entre las distintas tareas, pruebe a gestionar mejor su carga de trabajo reduciendo y eliminando su participación personal. El personal de IBM podía leer desde sus escritorios el lema: "Piense, quizás exista la manera de evitar ese esfuerzo". Se retaba así al personal a realizar su trabajo de una manera innovadora e inteligente. Recuerde este concepto. Las técnicas a continuación también le permitirán ahorrar tiempo:

- Prepare respuestas a las consultas habituales. Téngalas listas y a disposición del personal de la oficina para que atienda estas consultas rutinarias sin perder el tiempo.
- Dedique tiempo a crear un sitio web que facilite los datos más solicitados. Remita a los interesados al sitio web y divulgue su existencia para dejar de recibir este tipo de consultas.
- Establezca y aplique políticas como, "No organizamos viajes ni alojamiento". A cambio, facilite a los interesados una lista con abundante información sobre agentes de viajes y hoteles acreditados. Esta medida le ahorrará gran cantidad de trabajo frustrante e improductivo.
- La sugerencia de más arriba pertenece a la categoría de tareas que pueden y deben subcontratarse. Otros servicios que entran en esta categoría son: informes de solvencia comercial; traducción; interpretación; construcción y logística de ferias comerciales (quizás desee reservar para sí la función de coordinador y supervisor); asuntos jurídicos, contabilidad y relaciones públicas, así como el asesoramiento para crear una empresa en el país. Por su parte, encárguese de buscar a personas u organizaciones serias que realicen estas tareas. La subcontratación le permitirá ahorrar mucho tiempo, a usted y a su personal.
- No acepte todas las invitaciones de representación en eventos (comerciales-festivos) o días nacionales en la embajada. Elija y acepte únicamente actos que le permitan ampliar su lista de contactos comerciales.

- Establezca un sistema para el tratamiento automático o semiautomático de “ofertas” (de exportadores) y “demandas” (de importadores) comerciales.
- Prepare y tenga disponible un informe básico sobre el país; debe tener varias páginas, formato electrónico y actualizaciones periódicas para que sirva también de respuesta actualizada a las solicitudes de información sobre el mercado.
- ¿Puede cobrar por los servicios que presta, por horas o aplicando una tarifa fija para determinadas tareas? Este simple método cambiará su manera de trabajar. Los clientes valorarán su tiempo y estarán dispuestos a pagar más por actividades más valiosas y útiles.
- ¿Puede emplear a becarios, trabajadores a tiempo parcial o contratistas?
- ¿Puede emplear a consultores? (Incluya a algunos en sus listas de contactos.)
- ¿Puede trabajar con grandes empresas de contabilidad?
- ¿Puede devolver parte del trabajo a la IAC, especialmente el relacionado con la organización de misiones comerciales y ferias comerciales? ¿Puede la IAC enviar a personal para que le ayude en el desempeño de determinadas actividades?
- ¿Puede influir en las políticas y promesas de la IAC para que los clientes no lleguen con expectativas poco realistas?
- ¿Puede emplear a personal de refuerzo para atender necesidades puntuales o a más largo plazo?

TRABAJO EN ASOCIACIÓN

Asociarse con otros para alcanzar metas comunes es una situación en la que todos ganan. Los posibles socios pueden ser: cámaras de comercio, grupos industriales, la Administración central, otras embajadas o entidades públicas, universidades, escuelas de negocios, organismos de turismo y promotores de ferias comerciales. Muchos creen que compartir información equivale a regalar un bien preciado, porque nadie reconocerá nuestros méritos y nuestros rivales serán los beneficiados.

Lo cierto es que con la cooperación podemos ganar mucho más; nos permite acceder a otros datos y repartir el trabajo entre más personas. Y todos los asociados comparten el mérito. Trabajar en asociación puede ser una manera muy útil de ampliar el alcance de su investigación, multiplicar los contactos y mejorar la reputación de la oficina. Centre sus esfuerzos en aumentar el tamaño del “pastel”; igual da si le corresponde una octava o una cuarta parte.

CONSEJOS SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES

Como ya hemos visto, recibirá innumerables demandas que exigen tiempo y recursos, pero no olvide que sus recursos –presupuestarios y de personal– son limitados. Si ha conseguido desviar parte de las solicitudes y tareas, y solo puede dedicar realmente entre 10 y 12 horas diarias a la actividad laboral, habrá llegado el momento de establecer prioridades.

Análisis de costos-beneficios

Haga un análisis aproximado de costos-beneficios. ¿Cuáles son los costos y los beneficios probables en términos de realización de los objetivos estratégicos del puesto de destino? Dé prioridad a las tareas que produzcan altos beneficios, es decir, resultados. Elija tareas que sean de bajo costo. Un RCE debe buscar siempre soluciones de bajo costo y conseguir resultados elevados.

Utilice el filtro político

El mundo del RCE no siempre se rige por la lógica económica. Es importante considerar las tareas también desde la perspectiva política. Hágase la pregunta: “¿Qué es lo peor que puede ocurrir si no hago esto?” La respuesta puede abarcar desde: “nada importante” hasta “perder mi trabajo”. A estas alturas ya habrá pasado todas sus tareas por dos importantes filtros mentales.

El primero es el filtro de los costos-beneficios y el segundo, el filtro político. El filtro político da peso a las solicitudes procedentes de ministros, asociaciones de industrias, la IAC o a cuestiones que despierten el

interés de los medios de comunicación. Si no responde a estas solicitudes le considerarán “poco servicial” y la reputación de su puesto de destino se resentirá. Poco importa que el impacto positivo directo sobre los exportadores sea mínimo o nulo.

Habrán tareas que no podrá rechazar, aun cuando requieran abundantes recursos y apenas produzcan resultados como, por ejemplo, presentar un informe mensual a la sede central. Otras, las hará porque dan buenos resultados, aunque también necesiten muchos recursos. (Alto costo, altos resultados.)

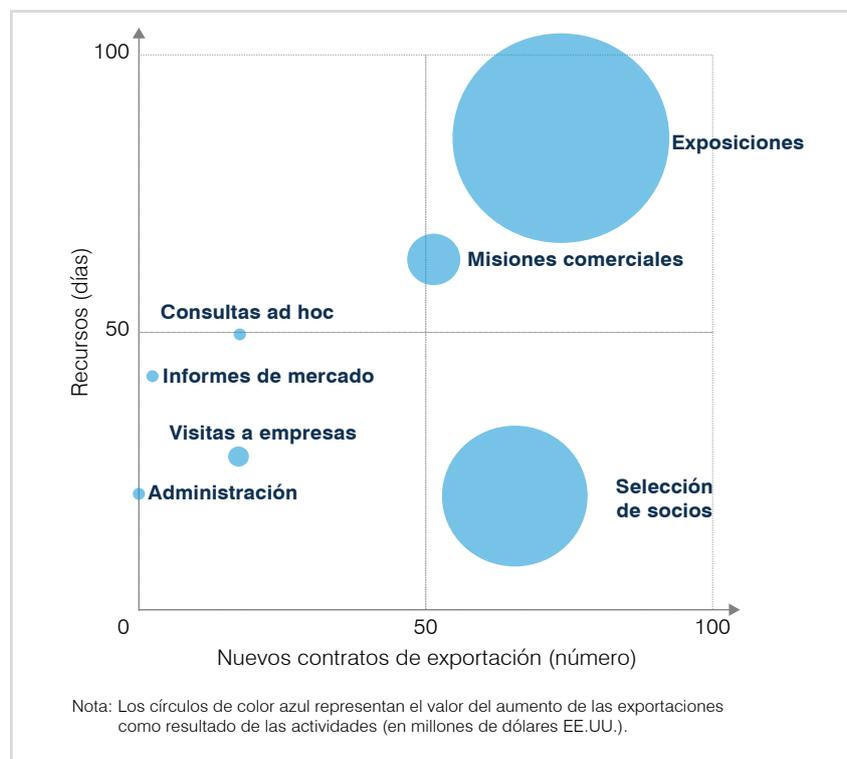
También hay tareas fácilmente reconocibles como de costo elevado y posiblemente bajos resultados, y que no pasará nada si no las lleva a cabo. Por ejemplo, un estudio de mercado para un sector industrial sin que se sepa si hay realmente vendedores interesados. Evite este tipo de tareas.

La figura 14 indica los tipos de resultados en términos del valor añadido que determinadas actividades proporcionan al posible aumento de las exportaciones. La figura compara los resultados con el esfuerzo, medido en número de días, que invierte en la operación una oficina de dos personas. Los números son hipotéticos, pero haga el ejercicio aplicando sus circunstancias. Por ejemplo, una feria comercial exige abundantes recursos, pero puede generar buenos resultados. La elección de un socio también suele dar buenos resultados a cambio de pocos recursos.

A la inversa tenemos la elaboración de estudios de mercado que llevan mucho tiempo y apenas ofrecen resultados, porque terminan en el despacho de un proveedor que probablemente ya tiene comprometida toda su producción. El trabajo administrativo tampoco produce resultados positivos directos, y sin embargo absorbe gran parte del tiempo disponible.

Las distintas tareas de las que se ocupa un RCE suelen tener una duración indefinida y pueden absorber un volumen de trabajo ilimitado. Es habitual que un ejecutivo se ocupe de hasta seis cuestiones distintas a la hora. Con las técnicas descritas más arriba, debería poder despachar todo el trabajo “imprescindible” y gestionar la mayoría de las solicitudes que recibe. Dispondrá así de tiempo para ocuparse de otras tareas importantes como dirigir la oficina, que aunque no tengan un impacto directo sobre los exportadores, sí tendrán una gran repercusión sobre la buena marcha del puesto de destino.

Figura 14: Posibles resultados de las actividades de un RCE



DIFERENCIA HORARIA

Siempre es medianoche en algún lugar del mundo. Las comunicaciones con la sede central o los exportadores del país de origen pueden suponer el complejo ejercicio de estar pendiente de la hora. La IAC debe tomar la iniciativa y promover protocolos para su personal y los exportadores. No es razonable que el RCE reciba llamadas telefónicas a las 2 horas, aunque en el país de origen sean horas de oficina. Hay que buscar un arreglo aceptable. Declárese dispuesto a recibir llamadas por la mañana temprano o hasta las 22 horas, si son importantes.

Otra solución es tener un contestador con mensajes bilingües en el teléfono de la oficina, que informe sobre el horario de atención al público y la diferencia horaria a los que llaman desde el país de origen. Es importante que alguien de la oficina escuche los mensajes y haga un seguimiento. Si durante la noche conecta el contestador o el desvío de llamadas a su teléfono móvil (celular), el RCE deberá responder más tarde a las llamadas. No suele ser un problema si son llamadas importantes, pero las preguntas triviales suponen una carga adicional.

En los países islámicos surge una complejidad añadida porque allí el fin de semana cae en jueves y viernes o, más frecuentemente, en viernes y sábado. Si el país de origen tiene la semana laboral de lunes a viernes, puede que solo compartan tres días laborables a la semana, y el RCE se verá obligado a trabajar sábados y domingos en jornada completa, además de contestar llamadas y mensajes del país de origen en viernes y sábado, lo que significa que no tendrá ningún día libre.

En este caso, la IAC debe tomar la iniciativa e instruir a los interesados del país de origen sobre el horario adecuado para comunicarse con el puesto de destino y visitarlo. Publique en el sitio web el horario de atención al público y los días festivos, e instale un sistema de mensajería en el teléfono de la oficina.

Si trabaja en una zona horaria diferente o durante días de la semana distintos del país de origen recibirá llamadas a horas inoportunas. Si recibe una llamada a pesar de haber adoptado todas las medidas posibles para evitarlas, atiéndala con cortesía, explique las circunstancias e indique al interesado cuándo puede esperar una respuesta. Estar disponible las 24 horas del día fomenta malos hábitos entre los autores de las llamadas.

PROGRAMACIÓN DE TAREAS DIVERSAS

En el calendario anual hay que programar también otras tareas. A menos que figuren en su programa y las vaya marcando a medida que las completa, se olvidará de ellas, lo que puede traerle complicaciones si sobreviene una crisis en la oficina. Las actividades siguientes entran en la categoría de “imprescindibles”, quizás una vez al año:

- Simulacros de incendio;
- Simulacros de desastres naturales, como terremoto, tsunami y otras catástrofes;
- Almacenamiento externo de los registros y la correspondencia;
- Formación y prácticas de seguridad;
- Formación sobre primeros auxilios;
- Auditoría de las cuentas y bienes inmuebles;
- Auditoría de la información y seguridad personal;
- Controles de salud y seguridad en el trabajo;
- Formación del personal y del RCE;
- Evaluación y examen del puesto de destino;
- Condiciones personales, normas, códigos de conducta y ajustes salariales;
- Evaluación del personal, y notificación del resultado;
- Gestión de riesgos para evaluar eventualidades como fraude, pérdida de personal clave, etc.;
- Seguros para la oficina y el personal;
- Plan estratégico anual.

Algunas de estas actividades no deberán ser muy meticulosas, dependiendo del tamaño y el número de empleados de la oficina de RCE. Prevea en el plan anual de actividades el equivalente a 14 días laborales para estas actividades. Este tiempo será menor una vez que los procedimientos estén bien arraigados.

CALENDARIOS NACIONALES

Resulta embarazoso llegar acompañado del Ministro de Comercio a una visita oficial al Gobierno del país anfitrión y descubrir que otro ministro del país de origen pasó por allí el día anterior. Parecerá muy extraño que no sepa de la visita de otro ministro a la ciudad, y su Ministro de Comercio no estará nada contento.

La mejor manera de evitar esta situación es tener un calendario de eventos nacionales. Puede ser un simple calendario de días festivos y eventos en el país de origen, completado con actividades previstas de su propio programa de trabajo, como ferias comerciales, misiones, seminarios y visitas de personalidades destacadas. El siguiente nivel de complejidad sería coordinar un calendario de eventos a través de la oficina del embajador, en la que figuren todas las actividades de todos los grupos asociados a la embajada.

Cada vez son más frecuentes los enlaces entre ministerios homólogos de diferentes países y el flujo continuo de visitas, reuniones e intercambios. Estas visitas tienen implicaciones comerciales, por ejemplo, en los ministerios de Economía, Agricultura o Turismo. Tenga en cuenta estas actividades, e informe a los funcionarios competentes sobre las reuniones, o acompañelos.

Si hay otros RCE en el país anfitrión (por ejemplo, representantes sectoriales o gubernamentales) tenga en cuenta también sus programas de actividades, para evitar duplicación de esfuerzos y buscar oportunidades para cooperar.

La dificultad con los calendarios de eventos es que sus recursos suelen ser insuficientes. Se piensa comúnmente que los calendarios se guardan en la computadora y las partes interesadas los actualizan. En la práctica, una o dos personas han de ocuparse de llevar y actualizar estos registros, y del seguimiento de las entidades que proporcionan la información. Los datos necesitan múltiples niveles de codificación, a saber:

- El organizador, por ejemplo un gobierno.
- El sector industrial.
- La actividad, con detalles importantes, como si la misión comercial recibirá ayuda financiera de la IAC del país de origen, el número de participantes, las cuestiones clave, etc.
- Las fechas y el programa de la visita. Puede incluir varias ciudades, y las fechas no suelen confirmarse. Pida fechas indicativas con 12 meses de antelación y otras más precisas cuando se ultime el programa.
- El líder, especialmente si es un ministro o una personalidad. Puede haber problemas de seguridad, y la información sobre el programa podría estar restringida a un puñado de personas.
- Nombre, dirección, correo electrónico, teléfono de la oficina y móvil (celular) del coordinador del país de origen. En el transcurso del proyecto suelen cambiar los coordinadores, lo que significa que hay que actualizar constantemente los datos de contacto.
- Nombre, dirección, correo electrónico, teléfono de la oficina y móvil (celular) del coordinador del país anfitrión.
- Participación de otras organizaciones. Por ejemplo, las organizaciones internacionales pueden tener una representación en el país anfitrión.

Si no es posible acceder a todos estos datos o si estos no se actualizan regularmente, el calendario no incluirá la información necesaria y no tardará en quedar obsoleto. La coordinación de semejante calendario entre múltiples organismos no es tarea trivial. Serán necesarios el compromiso constante al más alto nivel y recursos considerables de personal. No es una función del RCE, pero las IAC podrían asumirla.

Probablemente habrá que alcanzar un compromiso y conformarse con un calendario menos perfecto. Alguien del puesto de destino debe encargarse de mantener el calendario de la oficina, y todo el mundo debe poder consultarlo en línea. Contendrá toda la información relativa a futuros programas y actividades con distintas marcas, p.ej., misión comercial o seminario, para facilitar la búsqueda. Se puede compartir el calendario con otros RCE del país anfitrión y secciones de la embajada.

PRESUPUESTO

Las oficinas de los RCE no pueden financiar todas sus actividades con lo que recaudan por sus servicios. Aquellas que cobran, necesitan fondos complementarios de otras fuentes. Sobre este tema se trata en profundidad en el capítulo 4.

Mantener una oficina internacional viable es costoso. La oficina suele recibir una asignación con arreglo a un presupuesto anual, que cubre:

- Salarios y dietas del RCE y su familia;
- Salarios y dietas del personal de asistencia del país de origen;
- Salarios y dietas del personal local, con bonificaciones y seguro médico;
- Horas extraordinarias y gastos de personal de apoyo;
- Alquiler de la oficina y otros inmuebles, por ejemplo, la vivienda;
- Equipamiento, como mobiliario, vehículos y equipos informáticos;
- Gastos de explotación, como electricidad, agua, gas, material de oficina, vehículos, tasas e impuestos, limpieza, protección contra incendios y consultores;
- Gastos de mantenimiento, por ejemplo, suscripciones, computadoras, oficina y hogar;
- Viajes y presupuesto de subsistencia para visitar a exportadores y viajar a otras ciudades y al país de origen;
- Gastos derivados de los proyectos, como misiones comerciales, exposiciones, misiones de compradores, publicidad, consultores y publicaciones;
- Gastos extras, por ejemplo, contratación de personal, almacenaje, eliminación de residuos, formación y pequeños adelantos de efectivo;
- Reserva para sufragar tareas imprevistas.

Si la representación comercial en el exterior se realiza de alguna otra forma, por ejemplo, mediante el desplazamiento aéreo del representante que actúa desde una habitación de hotel o una oficina con servicios administrativos compartidos alquilada por el tiempo que permanece en el país, la estructura de gastos será diferente. En cambio, si el RCE tiene una oficina *in situ*, necesitará dotación presupuestaria para todas las funciones descritas más arriba. Mediante transferencia bancaria se depositan los fondos en una cuenta a nombre del RCE.

El presupuesto está sujeto a una serie de normas. Por ejemplo, los fondos destinados al pago de salarios y alquileres no pueden destinarse a actividades relacionadas con los proyectos. La asignación de fondos conforme a las líneas presupuestarias es una importante medida de control. La planificación y elaboración del presupuesto es una disciplina importante. No es posible presupuestar lo que se desconoce, pero intente que sus estimaciones se acerquen lo más posible al gasto real.

ADMINISTRACIÓN DE LOS FONDOS

La administración de los fondos debe ajustarse a las normas contables de la IAC. Las sumas que se manejan suelen ser abultadas, y sin los debidos procedimientos y controles puede aparecer el fraude. Es conveniente que el RCE contrate los servicios de auditores profesionales para asegurarse de que el gasto interno y el flujo de ingresos son medidos y reportados correctamente.

Un principio básico consiste en definir claramente las responsabilidades de cada uno y sus límites de gasto. Otro principio sensato es exigir más de una firma para gastos elevados. La medida sirve como un doble control del importe y limita la posibilidad de fraude en situaciones en las que el responsable del gasto y de la presentación de informes es la misma persona. Lo mejor es que quien utiliza los fondos no apruebe también el gasto; hay que separar estas dos funciones.

Cada desembolso debe registrarse junto a la línea presupuestaria correspondiente. En caso necesario se hará un desglose detallado de los gastos, pero probablemente no sea necesario si se conocen las líneas generales del gasto. También es útil hacer un seguimiento de las líneas presupuestarias porque facilitará la elaboración del presupuesto para el ejercicio siguiente.

Un buen principio a seguir es asignar a los responsables de los proyectos los fondos presupuestados para que lleven a cabo el proyecto con dichos fondos. Otra alternativa sería “cargar a cuenta” todo lo que consideren necesario, pero de este modo es fácil salirse del presupuesto.

CUENTA DE ANTICIPOS

La mayoría de los RCE disponen en el banco local de una cuenta de anticipos para gastos menores. Estas cuentas funcionan como sigue:

- La IAC, o la organización que financie al RCE, deposita una suma en la cuenta a nombre del RCE en un banco local. Estos fondos se convierten a la moneda local para sufragar las operaciones, y el RCE paga las facturas locales con cargo a la cuenta de anticipos. Los recibos de todos estos gastos se guardan y codifican en el libro mayor (véase a continuación).
- Antes de que se agoten los fondos de la cuenta de anticipos, la IAC hará un nuevo ingreso para reponer el saldo original. La IAC conoce la cuantía del ingreso porque tendrá en su poder todos los recibos codificados que justifican debidamente los gastos incurridos.

Por ejemplo, el saldo de la cuenta de anticipos puede ser de \$EE.UU. 100.000. Los gastos del mes ascienden a un total de \$EE.UU. 75.000. Los recibos correspondientes se codifican en el libro mayor y se envían a la IAC. El envío se hará por vía electrónica, y buena parte del gasto y de los recibos se cargarán a las tarjetas de crédito. La IAC tendrá en su poder recibos por valor de \$EE.UU. 75.000 de gastos y sabrá exactamente en qué se han utilizado. La IAC ingresará entonces \$EE.UU. 75.000 en la cuenta de anticipos para restituir el saldo de \$EE.UU. 100.000.

Esta administración de las cuentas permite llevar un control bastante preciso de los fondos. Nadie en la oficina del RCE puede utilizar más de \$EE.UU. 100.000 en una operación. El gasto se puede contrastar regularmente, quizás una vez al mes. También se pueden reponer los fondos con mayor frecuencia en épocas de mucha actividad y cuantiosos gastos. El inconveniente es que sin un pago a tanto alzado, el puesto de destino puede quedarse sin liquidez.

PRESENTACIÓN DE INFORMES Y AUDITORÍA

Establezca la norma de presentar informes financieros mensuales. Al final de cada mes se suman los gastos y los ingresos, y se contrastan con la línea presupuestaria. Se podrá comparar así el gasto efectivo y el importe presupuestado o la parte del presupuesto utilizada hasta ese momento del ejercicio.

El informe mensual puede formar parte de la responsabilidad más amplia de la oficina de rendir cuentas, que puede incluir todas las actividades de comercialización. Asimismo permite al RCE y a la IAC ver con un simple vistazo la marcha del puesto de destino con respecto al presupuesto. ¿Va por el buen camino o da la impresión de que agotará los fondos?

Con ayuda de computadoras y programas informáticos adecuados debería ser posible hacer un seguimiento de la situación financiera en tiempo real, lo que permitirá a la dirección estar al corriente de la situación real de las finanzas en todo momento, y no solo al final de cada mes.

Al menos una vez al año se encargará una auditoría externa a una empresa auditora para que examine los libros y confirme la veracidad de los gastos e ingresos registrados y la observancia del reglamento.

Este puede ser también un buen momento para revisar todo el equipo y asegurarse de que el inventario que figura en los libros sigue en la oficina. Aproveche la oportunidad para dar por perdidos, vender o eliminar equipos obsoletos.

REGISTROS FINANCIEROS

Presumiblemente la IAC tendrá su propio sistema contable establecido, con un plan de cuentas que el RCE estará obligado a seguir. Su aspecto será posiblemente como se muestra a continuación:

Cuadro 19: Plan de cuentas – visión de alto nivel

Balance de situación	Cuenta de resultados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activo ▪ Pasivo ▪ Activo neto (o saldo de fondos) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresos de explotación ▪ Gastos de explotación ▪ Ingresos y beneficios ajenos a la explotación ▪ Gastos y pérdidas ajenos a la explotación

Bajo estas líneas presupuestarias de alto nivel habrá un plan de cuentas, que es un listado de las cuentas que la IAC ha identificado y puesto a disposición para su registro en el libro mayor. Un plan de cuentas puede ser bastante amplio y complejo. Una IAC que tenga varios puestos de destino podría tener más de mil cuentas.

A cada una de las cuentas del plan de cuentas se le asigna un nombre y un número exclusivo para su identificación. Los números de cuentas suelen tener cinco o más dígitos, cada uno de los cuales representa una partida.

El espacio entre números de cuentas permite añadir cuentas nuevas más adelante. A continuación se expone, a modo de ejemplo, un listado parcial de un plan de cuentas.

Cuadro 20: Ejemplo de plan de cuentas

Números de cuenta 10000 – 16999	Activo corriente
10100	Caja – verificación regular
10200	Caja – verificación de nóminas
10600	Caja chica (efectivos disponibles para gastos menores)
12100	Cuentas por cobrar
12500	Provisión para cuentas dudosas
13100	Existencias
14100	Suministros
15300	Seguros pagados por anticipado
Números de cuenta 17000 – 18999	Inmuebles, instalaciones y equipo
17000	Terrenos
17100	Edificios
17300	Equipo
17800	Vehículos
18100	Amortización acumulada – edificios
18300	Amortización acumulada – equipo

NÚMEROS DEL LIBRO MAYOR

La utilización de números en el libro mayor o de un sistema de codificación de las cuentas, como el que se muestra en el cuadro 21, permite al RCE o a la IAC agrupar los pagos por tipo de gastos.

Este sistema de codificación tiene cuatro finalidades principales, a saber:

- El conocimiento de los costos reales nos ayudará a elaborar el presupuesto para los ejercicios siguientes;
- La comparación de los costos reales entre un año y otro o entre una exposición y otra, o la comparación con otros puestos de destinos de RCE nos indicará las partidas donde los gastos son excesivamente altos o sospechosamente bajos;
- También es útil para hacer un cálculo aproximado de la rentabilidad del gasto en términos de resultado;
- La codificación puede ser obligatoria para fines fiscales; hay gastos sujetos a impuestos, mientras que otros están exentos.

El cuadro a continuación es solo un ejemplo. Los códigos reales que se utilicen se ajustarán a las necesidades de la IAC y del gerente. Al final de año bastará con sumar todos los gastos codificados con los números del 6000 al 6200 para obtener una buena estimación de lo que ha costado organizar cuatro ferias comerciales. También se puede ver a simple vista cuánto ha costado la contratación temporal de personal (número de código 6010).

El seguimiento y la codificación de todos los gastos tienen un costo; limite la codificación al nivel mínimo de detalles. Exija únicamente codificación detallada si va a utilizarla. Por ejemplo, puede ser útil saber que la contratación temporal de personal para cuatro ferias comerciales costó \$EE.UU. 50.000 en un año. Pero no es de mucha utilidad saber que se gastaron \$EE.UU. 40.000 en personal femenino y \$EE.UU. 10.000 en personal masculino.

Cuadro 21: Ejemplo de números del libro mayor, para ferias comerciales

Códigos del libro mayor para el puesto de destino del RCE (sección ferias comerciales)	Descripción
6000	Alquiler de espacio en ferias comerciales
6008	Alquiler de plantas decorativas en ferias comerciales
6009	Alquiler de equipo para ferias comerciales (generadores, pantallas de TV, etc.)
6010	Contratación temporal de personal para ferias comerciales
6020	Gastos de transporte asociados con ferias comerciales
6030	Diseño del quiosco
6040	Fotografías y material gráfico para ferias comerciales
6041	Mobiliario y accesorios para ferias comerciales
6042	Electricidad, agua y gas para ferias comerciales
6045	Gastos de las comunicaciones para ferias comerciales (Internet, teléfono, fax, TV)
6050	Gastos en publicidad relacionados con ferias comerciales
6070	Gastos de recepción relacionados con ferias comerciales
6080	Otros gastos relacionados con ferias comerciales
6081-6200	Reserva para futuros gastos relacionados con ferias comerciales

CENTROS DE COSTOS

Una IAC puede querer examinar sus datos financieros de muchas maneras. Quizás desee comparar los tipos de gastos entre varios puestos de destino de RCE. Para ello necesitará superponer algún otro sistema de codificación, como el número del centro de costos para cada puesto de destino.

TIPOS DE CAMBIO

La moneda del país donde opera el RCE suele ser diferente de la del país de origen, circunstancia que se agrava con las fluctuaciones de los tipos de cambio. Por ejemplo, si se ha elaborado un presupuesto en la moneda del país de origen por valor de \$EE.UU. 1 millón para el ejercicio, y el tipo de cambio respecto a la moneda del país anfitrión varía en un 8%, habrá que modificar el presupuesto. Una fluctuación del 8% significa que el RCE tendrá \$EE.UU. 80.000 menos para sufragar los gastos del puesto de destino si la fluctuación es positiva con respecto a la moneda del país de origen. En el caso contrario, si el tipo de cambio fluctúa en el sentido opuesto, producirá un superávit de \$EE.UU. 80.000 sobre el valor presupuestado.

Estas variaciones de los tipos de cambio deben gestionarse con cautela:

- Registre el tipo de cambio en el momento de efectuar el pago para saber cuántas unidades de la moneda del país de origen se utilizaron entonces;

- Establezca una política de ajustes del presupuesto y de los fondos asignados al RCE. La política puede estipular ajustes cada seis meses o cuando los tipos de cambio varíen en más del 2% con respecto al ajuste anterior.

En términos de salarios, un RCE y su personal pueden sufrir una pérdida o beneficiarse de una subida adicional, dependiendo del movimiento de los tipos de cambio. El establecimiento de los salarios en la moneda local eliminará estas variaciones. El principio básico debe ser la corrección. El RCE y su personal no deben ser penalizados ni tampoco beneficiarse indebidamente de las fluctuaciones cambiarias.

Conviene adoptar políticas que compensen cuando los tipos de cambio fluctúan por encima de un nivel acordado. No es factible hacer ajustes cada vez que cambian los tipos –pueden cambiar cientos de veces en un solo día. La política a seguir debe formularse y acordarse como el resto de las condiciones laborales del RCE y el personal.

INFLACIÓN

La inflación, ya sea en el país de origen o el país anfitrión, causa estragos en el presupuesto y echa por tierra el principio de corrección. En la práctica, los problemas son similares a los de las fluctuaciones cambiarias. Por ejemplo, una inflación relativamente alta en el país de origen puede propiciar una subida salarial para el RCE y el personal. Estas subidas salariales suponen un beneficio adicional porque no irán acompañadas del correspondiente aumento de los precios en el país anfitrión.

El personal de la oficina del RCE rara vez se quejará en esta situación, pero sí reclamará si las altas tasas de inflación en el país anfitrión encarecen el costo de la vida. Si los salarios se han establecido en la moneda del país de origen, perderán poder adquisitivo en el país anfitrión.

Lo más correcto en situaciones de inflación relativamente alta en uno de los países es adoptar una política, como la que hemos visto más arriba para las variaciones de los tipos de cambio. En el nombramiento del RCE se acordará un límite mínimo, que figurará en su contrato de trabajo.

RECUPERACIÓN DE LOS COSTOS

En numerosas situaciones el RCE se verá obligado a efectuar pagos fuera del presupuesto, pero podrá reclamar el reembolso a otros que hayan resultado beneficiados del pago o lo hayan solicitado. Recuerde que esto no es lo mismo que cobrar por los servicios. He aquí algunos ejemplos:

- Pago de alojamiento y comidas de un ministro de Comercio en un hotel. Quizás se pueda reclamar el reembolso al departamento del ministro o a la IAC;
- Pagos efectuados por la compra, a petición de una empresa, de los documentos que acompañan a la oferta;
- Pagos efectuados por la traducción de documentos o material de promoción solicitados por una empresa;
- Pagos por la compra y el transporte de muestras minoristas.

Hay muchas otras situaciones en las que el RCE puede verse obligado a realizar pagos. Estos desembolsos deben ser objeto de un seguimiento especial y ser compensados en las cuentas cuando los beneficiarios reembolsen los gastos, lo que puede tardar meses desde que se efectúa el pago.

Intente que la IAC se encargue de hacer el seguimiento de estas deudas. El cobro puede tardar y no está exento de gastos, especialmente con clientes morosos o reacios a pagar. Habrá clientes que sencillamente se nieguen a pagar. La IAC decidirá entonces qué hacer. Debe implantarse un mecanismo en toda la organización que permita hacer un seguimiento de los clientes fallidos para evitar que engrosen sus deudas originando nuevos gastos en los puestos de destino de otros RCE. Solicite asesoramiento jurídico, porque mantener a una empresa en la lista de morosos puede tener consecuencias legales.

SUBCONTRATACIÓN DE LA CONTABILIDAD

Si la representación comercial en el exterior consiste en una pequeña oficina con poco personal, puede ser rentable subcontratar la contabilidad a una empresa especializada. Si la oficina es mayor, tal vez sea conveniente tener a un contable interno para que administre las cuentas.

También hay que recurrir a ayuda profesional para elaborar el plan de cuentas, establecer los códigos del libro mayor y configurar los sistemas. En la mayoría de los casos encontrará todas estas aptitudes en la IAC, que se encarga de establecer una codificación uniforme en toda la organización.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

NECESIDADES BÁSICAS

La tecnología evoluciona rápidamente y el RCE debe adaptarse a los avances tecnológicos que se suceden en el mundo de los negocios. La oficina de un RCE necesita:

- Un sistema informático conectado en red;
- Un sistema de correo electrónico conectado a todos los demás sistemas, y especialmente a la línea de contacto;
- Un sistema contable que forme parte del sistema informático conectado en red;
- Acceso a Internet y conexiones Wi-Fi;
- Equipo de reproducción de fotografías e imágenes;
- Copia de seguridad de todos los sistemas electrónicos;
- Teléfonos móviles (celulares) sincronizados con las computadoras, los sistemas de correo electrónico y los sistemas de contactos;
- Computadoras portátiles sincronizadas con las computadoras de trabajo;
- Impresoras y máquinas de fax conectadas por Wi-Fi a la red informática;
- Escáneres conectados a la red interna;
- Un sitio web y, tal vez, un blog para el puesto de destino;
- Quizás, acceso a sitios de redes sociales, como Facebook o LinkedIn, un equipo para videoconferencias y una sala preparada para este fin.

PLATAFORMAS Y SOFTWARE

Casi el 80% de las empresas de todo el mundo utiliza la plataforma Windows de Microsoft, pero existen otros sistemas como Apple, Linux o Google. Si utiliza una de estas plataformas, la oficina necesitará:

- Correo electrónico;
- Tratamiento de texto Word;
- Hoja de cálculo;
- Sistema de gráficos, como PowerPoint;
- Fotografías e imágenes;
- Quizás un programa de gestión de proyectos y un programa de contabilidad;
- Detectores de seguridad y de programas maliciosos (malware);
- Archivo y almacenamiento.

Las soluciones empresariales avanzan rápidamente hacia la computación en nube. Es probable que en los próximos años la mayoría de las aplicaciones y el almacenamiento se pasen a la nube. Esto significa que los datos y el software dejarán de guardarse en un disco de la computadora; lo harán en sistemas de almacenamiento de datos de gran capacidad que se están creando actualmente en todo el mundo, y que incorporan la función de duplicación para crear una copia de seguridad por si ocurre una catástrofe.

RECURRA A EXPERTOS PARA AYUDA Y FORMACIÓN

Probablemente necesitará la ayuda de expertos para diseñar, equipar y mantener la red de su oficina. Puede subcontratar este servicio (quizás en régimen contractual), emplear a un experto, o la IAC podría cederle a técnicos especializados para que configuren y mantengan los sistemas.

El personal también necesitará formación para hacer el mejor uso de la tecnología. Habida cuenta de la rapidez con que se suceden los cambios, es aconsejable prever sesiones de formación una vez al año. El personal debe familiarizarse también con las medidas de seguridad, como las contraseñas, y la necesidad de mantenerlas en secreto y cambiarlas a menudo.

SEPARE TRABAJO Y VIDA PRIVADA

El trabajo y la vida privada dificulta a menudo separar el correo electrónico y las llamadas personales de la actividad laboral. Es necesario establecer políticas firmes, pero una norma demasiado estricta como prohibir las llamadas personales desde la telefonía móvil de la oficina plantea problemas de definición. Por ejemplo, la llamada de un miembro del personal a su cónyuge para decirle que trabajará hasta tarde, ¿es personal o es una llamada de trabajo? La medida puede disuadir al personal de quedarse en la oficina fuera del horario normal. Por otro lado, sin ningún tipo de normas, existe el riesgo de que la oficina pague las llamadas telefónicas y las comunicaciones personales de todos los empleados.

Se puede llegar al compromiso de pagar una parte de las llamadas privadas o asumir el costo de los servicios Wi-Fi para conectar con casa. Básicamente, el principio es el equilibrio entre subvencionar los gastos de comunicación de los empleados de la oficina combinados con cierta generosidad, lo que podría animar a los empleados a continuar trabajando mientras están fuera de la oficina. Por ejemplo, podría ser que a causa de la diferencia horaria, el personal tenga que hablar con los clientes del país de origen por las noches.

Las computadoras portátiles son necesarias porque el personal viaja y quizás trabaje desde casa. La práctica habitual es proporcionar al personal el equipo y software necesarios. Por motivos de seguridad debe establecerse una política clara de obligado cumplimiento sobre los contenidos que pueden subirse a estas computadoras y su utilización por parte de otros miembros de la familia.

SITIO WEB DE LA OFICINA

Un sitio web bien diseñado es un requisito imprescindible para los puestos de destino de los RCE. Puede ser una importante fuente de información y responder directamente gran parte de las preguntas rutinarias. Puede servir también como medio de comunicación para informar a los clientes sobre los cambios que se produzcan en el mercado o las nuevas oportunidades.

Los sitios web suelen diseñarlos y mantenerlos las IAC, una indicación de la fuerte inversión de tiempo y dinero necesaria para mantener su funcionamiento. Luego está la cuestión de diseñar los sitios de manera que resulten útiles no solo para los exportadores del país de origen, sino también para los importadores de otros países. En este sentido, los sitios deben incorporar varias versiones lingüísticas; un requisito que multiplica los costos de mantenimiento.

Si la IAC no se encarga de crear y mantener el sitio web, el RCE debe considerar seriamente su contenido. El sitio web tiene varias funciones, a saber:

- Evitar que el RCE pierda su tiempo respondiendo a preguntas fácilmente previsibles, como el horario de atención al público de la oficina, el domicilio social, una lista de días festivos, los datos de contacto del personal principal, los requisitos de visado para entrar en el país y dónde obtenerlo y distintos enlaces a datos económicos del país de origen y del país del puesto de destino.
- Es un poderoso mecanismo de contratación para eventos de promoción, con la simple publicación de un listado de todos los eventos que tengan lugar durante los próximos 18 meses. También informa sobre el tipo de empresas que deben participar en estos eventos, y por qué. El sitio suele incluir también una aplicación para que se registren las empresas que deseen recibir automáticamente información adicional.
- Debe incluir los anuncios para la información importante, y conectar con un sistema de “ofertas y demandas” para los exportadores e importadores que deseen vender o comprar.

Un sitio web solo se visita si ofrece algo útil y actual. Si se descuida su mantenimiento, caerá en picado y nadie lo visitará una segunda vez.

Si la IAC no ha creado un sitio web, el puesto de destino tendrá que asumir esta difícil tarea. Hay que intentar simplificar el sitio al máximo. El responsable de su mantenimiento debe dedicarle mucho tiempo, por lo que es conveniente asignar esta tarea a alguien en particular, y estipularlo en su contrato. He aquí algunos elementos básicos del sitio web:

- Un conjunto de estudios de mercado e informes actualizados (véase el Capítulo 4);
- El programa de eventos que apoyará el puesto de destino durante los próximos dos años;
- Datos de contacto de la oficina, y cómo localizarla;
- Una lista de los servicios que presta la oficina y de los que no presta;
- Un boletín o blog;
- Un listado de “ofertas y demandas” recientes de productos o servicios.

INTRANET DE LA OFICINA

Intranet es la versión interna de Internet y suele limitarse a las comunicaciones y el intercambio de información dentro de una organización. Lo más probable es que la IAC diseñe la Intranet y la ponga a disposición de todos los interesados porque querrá difundir a través de la red internacional información sobre los cambios en las condiciones del servicio, anuncios internos de puestos vacantes, manuales e instrucciones sobre políticas.

Incluso para una oficina pequeña puede ser rentable disponer de alguna forma de Intranet, pero si existe una centralizada no es sensato duplicar esfuerzos. Hay sistemas sencillos que solo funcionan dentro de la oficina. Habida cuenta de que el RCE debe desplazarse a menudo y viajar a su país de origen, debe asegurarse de que la Intranet puede consultarse a distancia.

SEGURIDAD Y EQUIPO DE RESERVA

Todos los sistemas de información son vulnerables al sabotaje, la piratería informática, el robo y las catástrofes, como incendios o inundaciones. Todos los sistemas del RCE deben estar equipados con dispositivos de seguridad y cortafuegos de alta calidad. El personal debe recibir regularmente instrucciones sobre medidas de protección y hacer copias de seguridad en soportes externos, para que la oficina reanude rápidamente su actividad si sobreviene una catástrofe. Aplicar estas medidas de seguridad tiene un costo continuo, sobre todo de tiempo. Pero el precio que hay que pagar si no se dispone de estas medidas es muy elevado.

Aparte de las medidas técnicas de protección de datos, hay que implantar procedimientos locales que garanticen distintos niveles de seguridad y protejan los datos contra los intentos de acceso no autorizado. Los dispositivos técnicos en la sede de la embajada tienen varios niveles de seguridad y permisos de acceso.

Una oficina comercial debe poner sus secretos comerciales a buen recaudo. Por otra parte, puede haber secretos o información del gobierno, como el itinerario de la visita de un ministro, cuya confidencialidad deberá estar garantizada. Los procedimientos básicos de selección de personal, las contraseñas seguras, la estricta observancia de la inviolabilidad de las contraseñas individuales, el cambio regular de contraseñas, la formación del personal sobre los procedimientos de seguridad, el cifrado de datos y los protocolos que regulan la utilización en casa de computadoras y datos, forman parte de un paquete exhaustivo de medidas de seguridad que deberá aplicarse.

UTILIZACIÓN DE LAS REDES SOCIALES

Hay muchas definiciones de red social, pero todas comparten el elemento de interconectividad e intercambio de ideas entre personas o la formación de grupos con intereses comunes. Una sola idea se multiplica de manera exponencial mediante los reenvíos. Por otra parte, en lugar de ser consumidoras pasivas de información o ideas, las personas pueden contribuir a generar contenidos para los usuarios. Las redes sociales se sirven de Internet como infraestructura básica. Las distintas aplicaciones de software permiten una comunicación rápida e interactiva a través de Internet. El número de usuarios crece de manera exponencial.

La presente sección explora la utilización que puede hacer un RCE de las redes sociales; su potencial y sus limitaciones.

El uso masivo de las redes sociales se hizo popular en 2009. El enlace a continuación le llevará hasta un mapa animado que ilustra cómo ha evolucionado la popularidad de las distintas redes. El mapa data de diciembre de 2012 y muestra la rápida expansión de estas redes en todo el mundo. Véase: <http://vincos.it/world-map-of-social-networks/>

Entre los tipos de redes sociales que pueden ser pertinentes para el RCE cabe destacar:

- Los blogs;
- Los proyectos en colaboración, como Wikipedia y otros wikis;
- Los microblogs, como Twitter;
- Las comunidades de contenidos, como YouTube;
- Los sitios de redes sociales, como Facebook, LinkedIn, Google+;
- Los sitios para compartir fotografías, como Flickr, Picasa;
- Los sitios de eventos, como Eventful.

UTILIDAD DE LAS REDES SOCIALES

Las redes sociales permiten a sus usuarios:

- Contactar con un gran número de personas en muy poco tiempo;
- Difundir un mensaje entre los seguidores o las personas interesadas en un tema en particular;
- Despertar interés y luego canalizar a los interesados hacia el sitio web de una empresa;
- Crear grupos con intereses comunes para intercambiar puntos de vista, información, fotografías, vídeos y otros contenidos;
- Hacer un seguimiento de una palabra y medir su uso para averiguar la popularidad de un tema.

Las redes sociales utilizan estrategias de comercialización catalogadas como de “impulso” (push) y de “atracción” (pull). La comercialización por impulso consiste en aprovechar distintas actividades para transmitir un mensaje al cliente ideal. El responsable de comercialización controla el mensaje: su contenido, quién lo ve, cuándo y dónde.

La comercialización por atracción consiste en actividades que animan a los posibles interesados a buscar y averiguar si tenemos algo de valor que ofrecerle. Esta modalidad permite crear relaciones e incluye la participación en blogs y la distribución de archivos para la comercialización de un artículo (dentro y fuera de la red). La comercialización por atracción utiliza la ley de la atracción; incorpora todos los componentes de su marca personal para atraer a usuarios y retenerlos.

A continuación se ofrece un resumen simplificado de las tres aplicaciones principales, en términos de su valor para la comercialización por impulso y por atracción.

Cuadro 22: Principales aplicaciones de redes sociales y sus fortalezas

Nombre	Útil para	¿Impulso o atracción?
Facebook	Permite el intercambio de información y fotografías, y crear grupos de personas con intereses comunes.	Bueno para atraer a personas hacia nuestra red.
Twitter	Twitter es una red de divulgación instantánea de información, muy utilizado en periodismo	Bueno para impulsar información y hacerla llegar a mucha gente. Rápido.
LinkedIn	De uso extendido en círculos económicos. Permite crear grupos, pero solo previa invitación.	Bueno para atraer a personas hacia nuestra red.

El concepto de “comercialización por impulso o por atracción” aparece aquí de manera muy simplificada, porque Twitter, por ejemplo, nos demuestra que pueden existir ambas estrategias de forma simultánea. Muchas marcas conocidas utilizan ambas estrategia para atraer a sus seguidores y, al mismo tiempo, llegar hasta grupos de personas reducidos y específicos. Las líneas de las redes sociales se confunden porque siempre contienen ventas e información personal.

La comercialización por atracción consiste en establecer relaciones que atraigan al cliente “ideal”. Muestra cómo valoramos a los posibles interesados para que se sientan naturalmente atraídos hacia nuestra oferta.

¿DEBE EL RCE UTILIZAR LAS REDES SOCIALES?

Antes de recomendar la utilización de las redes sociales conviene examinar el mundo en que se mueven los representantes comerciales. Aproximadamente el 80% de los RCE se establecen en países desarrollados porque es allí donde están los mercados. La comunicación con los compradores tiene lugar principalmente en mercados equipados con una infraestructura de comunicaciones avanzada.

El tipo de actividad que realmente da resultados en la forma de contratos de exportación suele consistir en trabajar con un pequeño grupo de compradores y vendedores cuidadosamente seleccionados –suele estar formado por un vendedor y unos seis posibles distribuidores. El RCE rara vez se comunica con el mercado de masas del país de origen. Esta función la asume la IAC o la OPC, y el RCE trabaja con un grupo de interés mucho más pequeño, es decir, las empresas interesadas en vender en el país anfitrión del RCE.

El RCE suele desempeñar múltiples papeles, lo que significa que hay diferencias en la utilidad de las redes sociales. Por ejemplo, una red social puede ser muy útil para la creación de una marca nacional, pero no para solucionar controversias comerciales. El RCE no dispone de tiempo para rastrear las redes sociales y generar contenidos.

El cuadro 23 enumera las actividades en las que el RCE puede tener una ventaja estratégica en la prestación. La clasificación incluye el número relativo de clientes o contactos que pueden intervenir en una operación determinada, ya sea en el país de origen o el país anfitrión. Los números indican la magnitud; no son números absolutos. También se indica la estrategia de impulso o atracción apropiada para las distintas actividades.

El cuadro 23 viene a demostrar que:

- En la mayoría de las actividades del RCE interviene un número relativamente reducido de personas o entidades. Algunas actividades se repiten durante el año, pero con diferentes clientes y destinatarios.
- Existe una línea divisoria entre el mercado del país anfitrión y el mercado del país de origen, y a menudo el RCE desea llegar hasta un mayor número de personas en un país, pero no necesariamente en el otro.
- Existen unas nueve actividades diferentes en las que el número de destinatarios puede superar el millar, seis de las cuales van dirigidas principalmente a personas del país anfitrión.
- Estas nueve actividades pueden resultar beneficiadas de la utilización de las redes sociales.

Las redes sociales pueden utilizarse para cualquier actividad. La principal limitación es la imaginación y, en el caso del RCE, la falta de tiempo. En teoría, es posible reunir a grupos de exportadores y grupos de importadores, y aplicar filtros para que cada parte solo vea las comunicaciones pertinentes.

El RCE debería ser capaz de mantener un blog para mantener al corriente a todos los contactos sobre las actividades de la oficina del RCE, recordarles los próximos eventos y también para dar instrucciones.

Twitter o Google+ también puede utilizarse para comunicarse con los clientes que participen en una feria comercial o una misión, y para invitar a compradores seleccionados a visitar el stand del RCE en una exposición. Siempre que exista la posibilidad de formar un grupo de clientes o asociados que compartan los mismos intereses puede ser útil recurrir a las redes sociales. Por ejemplo, un grupo de profesionales de Nueva York que participan en una feria internacional utilizan Meetup para organizar reuniones y mantenerse en contacto unos con otros. Véase: <http://www.meetup.com/ImportExport/events/48666142/>.

Otra utilidad evidente de las redes sociales puede ser la de informar a círculos económicos integrados por expatriados o la cámara de comercio sobre la labor de la oficina del RCE. Si el representante comercial desempeña además algún cargo consular, las redes sociales le servirán para informar a la comunidad de expatriados sobre eventos importantes, cambios legislativos en el país de origen y otros asuntos de interés. Asimismo permiten conocer al instante las reacciones y los datos sobre los eventos organizados por el RCE; la mayoría de las redes sociales garantizan una rápida respuesta.

Tal vez pueda sustituirse un informe económico periódico por un blog del RCE. La información sobre los resultados y logros podría pasarse a un blog o a Facebook. Es poco probable que la utilización de las redes

sociales se convierta en una actividad aparte; posiblemente se integrará en otras actividades del RCE y la IAC, y se enlace con los sistemas de comunicaciones ordinarias, de gestión de las relaciones con los clientes.

Cuadro 23: Actividades del RCE y redes sociales

Actividades del RCE	Número de destinatarios en el país anfitrión por actividad	Número de destinatarios en el país de origen por actividad	Tipo de red social necesaria
Invitación de posibles inversores	1	0	Atracción
Servicios de oficina	1	10	Atracción
Solución de controversias comerciales	1	1	Atracción
Visitas a posibles inversores	1	3	Atracción
Informes de solvencia / calificación crediticia	2	1	Atracción
Aspectos de la responsabilidad social de las empresas	5	1 000	Atracción-impulso
Envasado y etiquetado para la exportación	5	20	Atracción-impulso
Características del mercado	5	500	Impulso
Estudios de mercado por país o región	5	200	Impulso
Traducción – interpretación	5	1	Atracción
Ruedas de negocios; rondas de negociaciones comerciales	10	50	Impulso
Cumplimiento de los requisitos de acceso al mercado	10	10	Impulso
Contribución al diseño de estrategias de exportación	10	1	Atracción-impulso
Seguimiento de los acuerdos comerciales	10	10	Impulso
Invitación de compradores	10	50	Impulso
Grupos de presión en el mercado (RCE)	10	1	Impulso
Tendencias del mercado	10	500	Impulso
Participación en negociaciones comerciales	10	10	Atracción
Preparación de planes de comercialización	10	1	Atracción-impulso
Sesiones de información sobre el mercado para productos específicos; estudios sectoriales	10	1	Atracción
Consultoría personalizada del mercado	10	1	Atracción
Importadores y asociados extranjeros	20	1	Atracción
Identificación de mercado / potencial del mercado	20	100	Impulso
Preparación de programas empresariales	25	1	Atracción
Alertas y difusión selectiva	50	1 000	Impulso
Oportunidades de negocio y contactos comerciales	100	1 000	Atracción-impulso
Inteligencia competitiva	100	500	Atracción-impulso
Misiones de exportadores	100	20	Atracción
Información sobre licitaciones y proyectos	100	100	Atracción-impulso
Gestión de eventos colectivos a través de Internet	100	100	Atracción
Otros eventos de promoción (p.ej., degustación gastronómica)	1 000	1	Impulso
Información sobre ferias comerciales	1 000	100	Atracción-impulso
Participación en ferias comerciales	1 000	50	Impulso
Utilización de medios de comunicación extranjeros	10 000	0	Impulso
Campañas de comercialización	100 000	1	Impulso
Creación de marca nacional	1 000 000	1	Impulso

Las redes sociales se utilizan también como mecanismo de búsqueda mediante técnicas de “escucha”. Existen numerosas herramientas para contar el número de veces que se pronuncia una palabra clave o una frase. El cuadro 24 indica la captación de determinadas ideas o pedazos de información y el nivel de interés de los usuarios.

Hay muchas herramientas de uso gratuito que ayudan a hacer un seguimiento de la actividad en las redes sociales para estar seguros de que llegamos hasta nuestros destinatarios. Estas herramientas proporcionan estadísticas, incluido el número de visitantes de un sitio web y el número de reenvíos. Si se suscribe y se convierte en “oyente” de distintas aplicaciones, el RCE descubrirá que puede recoger mucha información de utilidad. Véase: <http://thenextweb.com/socialmedia/2011/02/18/social-media-tools/>.

Cuadro 24: Herramientas para la búsqueda de información en redes sociales

LinkedIn, Facebook, Twitter y YouTube, entre otras	http://socialmention.com/
Todas las redes sociales y páginas web (no específicas)	http://topsy.com/
Facebook y Twitter	http://www.kurrently.com/
Todas las redes sociales y páginas web; el usuario crea su propio perfil	http://pipes.yahoo.com/pipes/
Todas las redes sociales y páginas web (no específicas)	http://www.howsociable.com/
Busca blogs, páginas web y Twitter	http://www.icerocket.com
Busca foros	http://boardreader.com/
Todas las redes sociales y páginas web (no específicas); el usuario crea su propio perfil	http://www.google.com/alerts

CUESTIONES PRÁCTICAS

Para suministrar contenidos y hacer llegar el mensaje, es importante encontrar o formar un grupo de destinatarios apropiados. Los miembros del grupo destinatario comparten intereses que los distinguen como grupo, lo que permite al RCE elaborar contenidos pertinentes.

El contenido debe ser información novedosa e interesante. Si los seguidores visitan un blog y descubren material de hace dos semanas, es posible que no vuelvan a visitarlo, y una vez perdido el grupo de seguidores, es muy difícil recuperarlo. Si el flujo de novedades interesantes para un determinado grupo es escaso, una lista para envíos por correo electrónico puede ser igual de eficaz que la red social, y es más probable que lean el contenido.

Elaborar contenidos de calidad consume mucho tiempo de oficina. Mantener la presencia en una red social supone un costo real y exige muchos recursos. Asegúrese de que el material que se publica en el blog no es confidencial ni susceptible de comprometer al puesto de destino o a su gobierno. Las redes sociales no son seguras y pueden ser objeto de ataques de piratas informáticos.

El siguiente cliente o exportador puede ser un franquiciado, un consultor, un inversor o una empresa que busca un distribuidor. Esta variedad impide al RCE cultivar un tipo adecuado de compradores –especialmente a través de las redes sociales. Suele ocurrir que los mejores compradores potenciales no se molestan en buscar un producto, y quizás no descubran su potencial hasta que alguien les presente el servicio o producto en bandeja. Es muy improbable que estos compradores se unan al grupo de la red social conectada al RCE, a la espera de que surja una oportunidad interesante cada 10 años.

Cuando el RCE recibe una consulta directa de un comprador, no suele ser para un producto o servicio previsible. El RCE y la IAC deberán entonces rastrear sus bases de datos y buscar empresas que exporten dicho producto o servicio. Si hay numerosas empresas exportadoras en todos los sectores, puede ser fácil encontrarlo. Pero a veces no hay ningún exportador en activo, y la IAC no tiene otra opción que intentar persuadir a un productor nacional para que comience a exportar, con la única promesa de la consulta recibida. No es posible prever este tipo de consultas y, en consecuencia, tampoco lo es crear un grupo de vendedores pertinentes para una red social.

Dada la dificultad que supone tener que trabajar con todos los sectores industriales, es improbable que las redes sociales den resultados con compradores o vendedores de una manera regular. No obstante, si el RCE tiene una estrategia para un sector, por ejemplo, el turismo, y conoce a 30 organizadores de paquetes turísticos al exterior, las redes sociales pueden ser muy eficaces y rentables.

También se pueden formar grupos con un nivel de interés más amplio, como los asociados y las cámaras de comercio. Estos contactos hacen las veces de intérpretes inteligentes de la información publicada en el blog del RCE, YouTube u otras redes sociales. Pueden reenviar, de manera selectiva, asuntos de interés a sus propios miembros especializados. Las redes sociales dependen para su supervivencia de que exista un grupo de destinatarios y contenidos interesantes para los seguidores.

Un uso más eficaz de las redes sociales consiste en remitir directamente a los interesados a los sitios institucionales de la IAC, incluido su sitio web, YouTube y cualquier otra fuente de información colectiva. El RCE puede publicar todos sus contenidos en estos sitios, que tienen la ventaja de que profesionales especializados se encargan del mantenimiento de los sistemas, cambiar los contenidos y actualizar constantemente la información. Buena parte del material de interés para los clientes del RCE lo elaborará probablemente la IAC. El representante comercial puede también publicar material sobre su puesto de destino en el sitio web institucional, que funciona como un sitio particular y localizado al servicio del puesto de destino.

Aun cuando los contenidos se elaboren en lenguas extranjeras, se pueden mantener en el sitio institucional o, al menos, utilizar el mismo administrador de contenidos para toda la red de la IAC. El RCE deberá asumir una cantidad de trabajo considerable para traducir el material institucional y cualquier otro contenido que el puesto de destino desee publicar.

Un aspecto importante del diseño de un sitio web es la ubicación de los posibles destinatarios. No en todos los países hay servicios de conexión rápida a Internet y redes de telecomunicaciones fiables. Algunos países han adoptado directamente la telefonía móvil como soporte preferido para trabajar en red. Las páginas web deberán tener un formato adecuado para la telefonía móvil. Encontrará herramientas para crear estas páginas en: <http://support.google.com/webmasters/bin/answer.py?hl=en&answer=72462>.

Consejos básicos para trabajar con una aplicación web para móviles (celulares):

- Elabore páginas web que no sean muy pesadas;
- La navegación debe ser clara y concisa;
- Evite gráficos que no mejoren la navegación o la legibilidad;
- Haga pruebas para ver cómo se descargan en los teléfonos inteligentes y las tabletas.

PUBLICACIÓN DE UN BLOG

Si decide que un blog puede ser una manera útil para establecer contactos y conseguir seguidores, hay cuestiones que debe tener en cuenta. Los blogs pueden tener contenidos muy personales. Busque un sitio de blogs que se adapte a sus necesidades. Puede examinar las distintas ofertas de estos servicios en: <http://blog-services-review.toptenreviews.com>.

Si busca un servicio de blogs, elija uno que ofrezca la publicidad que busca y complemente su nivel de pericia. Estas herramientas suelen estar enlazadas a páginas personales, mientras que otras están integradas en las redes sociales. Algunos servicios de blogs están pensados para que los utilicen profesionales, e incluyen aplicaciones para personalizar plantillas, hacer un seguimiento de visitantes y rastrear reenvíos.

La publicación de un blog no está exenta de gastos y puede absorber mucho tiempo. Tal vez le interese más destinar su tiempo a otras actividades, como la investigación a la carta.

GESTIÓN DE RIESGOS

Hay una serie de riesgos asociados a las redes sociales. Por ejemplo, los piratas informáticos pueden acceder a sus sistemas. Pero aún es más grave el riesgo de publicar accidentalmente información de carácter confidencial, por ejemplo, sobre una empresa.

Desde la perspectiva de la organización, existe el riesgo de que alguien, inadvertidamente, publique material incorrecto, contrario a la política del gobierno, ofensivo para el gobierno del país anfitrión o embarazoso para el gobierno del país de origen. Los RCE, como representantes de su país, no pueden manifestar su opinión personal sobre cuestiones importantes o delicadas. Es imprescindible acatar las normas sobre la utilización de las redes sociales e instruir al personal al respecto.

También es arriesgado para la seguridad personal revelar demasiada información personal. Por ejemplo, el anuncio a través de una red social de su próxima visita a un lugar apartado del país durante dos semanas es una información valiosa para alguien que quiera robar en su domicilio.

En algunas situaciones, la publicación de fotografías de miembros de la familia, eventos familiares y demás información personal puede comprometer su seguridad personal. Para evitarlo, es aconsejable desactivar aplicaciones como 4Square, que permiten rastrear una ubicación.

POLÍTICAS SOBRE REDES SOCIALES

Un RCE representa al país de origen. Cualquier información de la oficina del RCE se considerará que proviene de un representante de alto nivel del país de origen, por lo que el RCE debe ser muy cauteloso con lo que comunica, ya sea a través de una red social o en cualquier otro espacio público.

El RCE y el personal con acceso a las redes sociales que sean contribuidores deberán completar un estricto programa de formación y estar familiarizados con todas las políticas. Es aconsejable centralizar todas las publicaciones sobre las políticas del gobierno y reenviar todas las consultas a un servicio central.

Un principio básico importante es mantener todas las cuentas personales separadas del correo de trabajo. Por ejemplo, si un miembro del personal se suscribe a Facebook y utiliza su dirección de correo electrónico de la oficina, recibirá los mensajes de Facebook en su correo del trabajo. El resultado puede ser que las comunicaciones personales y las fotografías se almacenen en las computadoras de la oficina. He aquí algunos ejemplos de políticas en materia de redes sociales que la oficina del RCE debería tener en cuenta:

- Quién está autorizado a añadir contenidos o publicar declaraciones;
- Los asuntos relacionados con la seguridad nacional y la filtración de información;
- La seguridad de la información comercial facilitada al RCE de manera confidencial;
- Evitar publicar información personal que pueda comprometer la seguridad personal de alguien;
- Fijar los límites entre la utilización interna y externa de las redes sociales;
- La necesidad de moderar el lenguaje, evitar los estereotipos raciales y asegurar la igualdad de género;
- La exactitud de las traducciones, si se utilizan lenguas locales;
- ¿Se permitirá a otros añadir comentarios y material de cosecha propia?
- Gestión de los contenidos que hayan publicado otros, incluido el material inexacto u ofensivo;
- La necesidad de supervisar la eficacia de las redes sociales;
- La necesidad de que las personas que utilizan las redes sociales reciban formación;
- Buenos conocimientos de la situación actual;
- Conocimiento de lo que se puede y lo que no se puede publicar en las redes sociales;
- La necesidad de cambiar las contraseñas y otras medidas de seguridad del trabajo en red;
- Una política sobre la renovación de contenidos y la eliminación de información anticuada;
- Separación de la utilización personal y laboral de las redes sociales, lo cual no es fácil cuando los amigos son también compañeros de trabajo;
- Un comportamiento respetuoso y cortés;
- Política de tolerancia cero en materia de acoso;
- Adoptar las medidas oportunas para evitar los conflictos de interés.

En el siguiente enlace encontrará una buena base de datos sobre políticas que regulan el uso de las redes sociales en más de 200 organizaciones diferentes, véase: <http://socialmediagovernance.com/policies.php>. Quizás pueda adaptar algunas políticas para la oficina del RCE siguiendo las mejores prácticas.

Una cosa es tener normativas, y otra muy diferente que se entiendan y cumplan. Para entenderlas hay que impartir formación, y para que se cumplan hará falta supervisión, o bien otras medidas, como prohibir el acceso a quienes no respeten las normas.

Medición de los resultados reales

Al igual que todas las actividades del RCE, no basta con realizar la actividad. El uso de redes sociales debe ser un paso en el proceso de alcanzar resultados que formen parte de las metas y objetivos del puesto de destino. Hay que medir la relación entre el uso de una red social y los indicadores clave del rendimiento del puesto de destino. Es útil saber que el RCE tiene un gran número de seguidores en la red social y que muchos de ellos reenvían algunos contenidos a terceros. Pero su importancia es secundaria respecto a la consecución de un aumento del número de contratos de exportación firmados. Si el esfuerzo a través de la red social no se traduce en un aumento de las exportaciones, habrá que examinar detenidamente su relación costos-beneficios.

Cuando mida la relación costos-beneficios, tenga en cuenta el valor del tiempo que se habría ahorrado en comunicaciones utilizando las redes sociales. Estaríamos hablando de un ahorro real. Existen muchas herramientas muy útiles para rastrear datos estadísticos básicos en las redes sociales, véase, por ejemplo: <http://thenextweb.com/socialmedia/2011/02/18/social-media-tools/>. Estas herramientas no son más que el punto de partida en una evaluación de la eficacia. Nos facilitan cifras como el número de visitas y de reenvíos, pero no es fácil vincular estas estadísticas a los contratos de exportación firmados.

Un manera de evaluar la eficacia consiste en preguntar a las empresas que han firmado contratos de exportación durante un período razonable de tiempo, quizás un año, si la red social influyó en la venta. Pero las personas a quienes preguntemos podrían no ser las mismas que iniciaron la venta y es probable que desconozcan los hábitos de sus antecesores.

Hay mucha introspección entre los RCE cuando intentan conocer la vinculación entre la inversión en redes sociales y la firma de contratos de exportación.

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

La mayoría de las IAC aplican algún sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM). Estos sistemas utilizan tecnología para organizar y sincronizar todas las interacciones entre los clientes, incluidas las solicitudes de información, las misiones comerciales, las exposiciones, las ruedas de negocios de productos y servicios específicos, los facilitadores del comercio, como bancos y agentes de aduanas, y el cobro a los clientes por los servicios prestados.

La CRM suele considerarse una estrategia empresarial que abarca a toda la organización y permite medir y evaluar las relaciones con los clientes.

Si la IAC aplica un sistema de CRM esperará del representante comercial que lo utilice y mantenga. Pero si no dispone de ningún sistema, la siguiente información puede serle de utilidad.

¿QUIÉNES SON LOS "CLIENTES"?

El mundo en que se mueve un RCE es diferente del de las empresas exportadoras, que generalmente trabajan con un sector industrial y diseñan un sistema de CRM específico para el sector. El RCE, por otro lado, debe gestionar distintos sectores industriales, incluidas los cientos de categorías de servicios, así como las distintas ramas de la Administración y una amplia variedad de facilitadores de la exportación. El cuadro 25 ilustra las múltiples categorías de clientes y aliados.

El cuadro 25 agrupa una selección de encabezados al más alto nivel. Dentro de una categoría, como agricultura, por ejemplo, debe haber un nivel más detallado de clasificación de empresas. He aquí un ejemplo del Arancel Armonizado de los Estados Unidos.

Clasificación de diez dígitos: 0801190040

Nuez de coco pelada, no desecada

Pueden ser necesarias miles de clasificaciones de productos y servicios para proporcionar una descripción que tenga sentido para el comprador o vendedor. Algunos sistemas de las IAC incorporan este tipo de detalles. Sin un nivel de detalles considerable, la información carecerá de valor. Por ejemplo, en la clasificación de más arriba, si debe localizar a un vendedor de nuez de coco desecada y su sistema de CRM describe a un cliente como “vendedor de productos de coco”, su búsqueda será inútil si lo que vende son muebles fabricados con madera de coco. Como ilustra el cuadro 25, el RCE puede operar en más de un país, lo que multiplica las entradas. La principal conclusión que podemos sacar del cuadro es que la elaboración de un sistema de CRM para el puesto de destino de un RCE puede ser una ardua tarea.

Cuadro 25: Posibles categorías para un sistema de CRM

Categoría principal	Subcategorías	Sub-subcategorías	País de origen	País del puesto de destino 1	País del puesto de destino 2
Exportadores	Mercancías	Agricultura	✓	x	x
		Minerales	✓	x	x
		Productos manufacturados	✓	x	x
	Servicios	De turismo	✓	x	x
		Financieros	✓	x	x
		Tecnológicos	✓	x	x
Importadores	Mercancías	Agricultura	x	✓	✓
		Minerales	x	✓	✓
		Productos manufacturados	x	✓	✓
	Servicios	De turismo	x	✓	✓
		Financieros	x	✓	✓
		Tecnológicos	x	✓	✓
Facilitadores	Gubernamentales	IAC	✓	✓	✓
		Comercio	✓	✓	✓
		Salud	✓	✓	✓
	Financieros	Bancos	✓	✓	✓
		Seguros	✓	✓	✓
		Jubilación	✓	✓	✓
	Logística	Agentes de transportes	✓	✓	✓
		Transporte	✓	✓	✓
	Asociaciones de industrias	Sectores varios	✓	✓	✓
	Capacitadores en materia de exportación	Públicos	✓	x	x
Privados		✓	x	x	
No comerciales	Embajadas	Embajada propia	x	✓	✓
		Otras embajadas	x	✓	✓
	Inversión	Promotores de inversión	✓	✓	✓
		Posibles inversores	✓	✓	✓
	Medios de comunicación	Prensa	✓	✓	✓
		TV	✓	✓	✓

Notas: Una ✓ indica que hacen falta datos sobre este sector. Una x indica que no hacen falta datos sobre este sector.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA EFICAZ DE CRM

El primer paso para implementar un sistema eficaz es determinar y aclarar cuáles son las metas comerciales. Para elegir el sistema de CRM idóneo es imprescindible conocer perfectamente las metas, las necesidades y los problemas de las empresas, lo cual no siempre es fácil para un RCE con varias agendas de trabajo. El segundo paso consiste en enlazar el sistema de CRM a los sistemas de contabilidad y de comunicaciones, como teléfonos, correos electrónicos y el sitio web.

Otro paso importante es enseñar a los empleados a utilizar el sistema. Una de las principales causas del fracaso de algunos sistemas de CRM es el desconocimiento de las capacidades y necesidades reales del personal.

El costo derivado de la creación del sistema y la introducción inicial de datos es muy elevado, y también son considerables los gastos de mantenimiento del sistema y de los registros, y para mantenerse al día de los avances tecnológicos. Estos gastos son recurrentes cada año.

Si desea ampliar la información sobre sistemas de CRM como estrategia empresarial, véase: <http://www.crm-systems.org.uk/index.php>.

Antes de elaborar un sistema de CRM asegúrese de que cuenta con los recursos para su mantenimiento; un requisito que a menudo se pasa por alto hasta que los datos quedan obsoletos e inservibles, algo que puede ocurrir en el plazo de dos años. Hay que controlar y medir la calidad y eliminar los datos antiguos, porque de lo contrario el personal dejará de utilizar el sistema si sabe que los datos no son fiables.

Una dificultad añadida es el cambio constante de la clientela. Es posible que para los nuevos clientes interesados en productos o servicios diferentes no nos sirva la información recopilada para otros clientes. Esto significa que habrá que buscar un nuevo grupo de clientes. Los datos de los facilitadores y contactos de la Administración son más estables, pero también en estas esferas se suceden cambios de personal y de los cargos que desempeñan, así como de sus números de teléfono y direcciones de correo electrónico.

ALTERNATIVAS A LOS SISTEMAS DE CRM

Habida cuenta de lo complejo que resulta establecer y mantener un sistema de CRM, es importante examinar su relación costos-beneficios. Un sistema de CRM eficaz y con el mantenimiento adecuado produce listados de empresas y contactos de una manera rápida y precisa. Pero si el mantenimiento es defectuoso, habrá que verificar la exactitud de cada dato. Hay soluciones alternativas disponibles en línea, por ejemplo:

- <http://my.kompass.com/>
- http://dir.yahoo.com/Business_and_Economy/Directories/Companies/?skw=Company+trade+directories

Estos directorios se actualizan una vez al año, lo que significa que algunos registros no estarán actualizados, pero encontrará las empresas y sus sitios.

Hay numerosos sistemas de CRM diseñados para pequeñas empresas. La aplicación C5insight incluye un sistema de CRM e integra Outlook de Microsoft y su sistema de contactos, véase: <http://blogs.c5insight.com/Home/tabid/40/entryid/218/CRM-and-Outlook-6-Reasons-to-Use-CRM-for-Outlook.aspx>. Con esta aplicación, el sistema básico de contactos de la oficina del RCE se convierte en la columna vertebral del sistema de CRM y lo podrá adaptar a sus necesidades. Permite, por ejemplo, generar correo electrónico para un grupo de clientes.

Una premisa básica de los sistemas de CRM es que la organización conserve todos los datos de clientes en un mismo sitio, al que tenga acceso quienquiera que los necesite. Todos los datos podrán actualizarse en un sitio. Un sistema integrado, como el sistema de contactos de Outlook con una aplicación de CRM, ofrece numerosas ventajas.

Hay muchos otros pequeños sistemas disponibles, incluidas las hojas de cálculo. Pero una hoja de cálculo no es un sistema de base de datos.

Si diseña un sistema de CRM siga los siguientes pasos:

- Piense bien en lo que quiere que hagan los sistemas;
- Consulte a expertos sobre el diseño;
- Evalúe los costos y el posible beneficio de la inversión.

SEGURIDAD

El sistema de CRM es un depósito de información sobre empresas y sus actividades económicas, por lo que es importantísimo proteger la seguridad y confidencialidad de la información. Puede haber leyes que garanticen el derecho a la privacidad en el país anfitrión o en el país de origen. Lo habitual es que el país de origen estipule sobre el destino de los registros. En cualquier caso, la reputación del puesto de destino dependerá de que esté garantizada la confidencialidad absoluta de estos registros.

Cabe esperar que si la IAC es la fuerza impulsora del sistema de CRM, recurrirá a ayuda profesional para garantizar la seguridad de los datos. No obstante, el puesto de destino necesitará sistemas de protección propios contra los ataques de piratas informáticos y los virus. Hay que revisar la seguridad con bastante regularidad –como mínimo una vez al año.

CERTIFICACIÓN ISO DE LA OFICINA DEL RCE

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una red integrada por las entidades nacionales de normalización de 164 países, que constituyen sus miembros y la representan en sus respectivos países. La Secretaría Central de la ISO tiene su sede en Ginebra y se encarga de coordinar el sistema global. Véase: <http://www.iso.org/iso/home.htm>.

La ISO elabora normas internacionales. Desde su fundación en 1947, la Organización ha publicado más de 19.000 normas que abarcan casi todos los aspectos de la tecnología y la actividad económica. Asimismo publica normas de gestión para organizaciones de servicios, como las IAC o RCE.

¿QUÉ ES UNA NORMA?

Una norma es un documento que establece los requisitos, especificaciones, directrices o características que utilizados coherentemente garantizan que los materiales, productos, procesos y servicios son los más adecuados para sus fines.

Las normas internacionales se elaboraron inicialmente para las industrias electromecánica y de construcción, y especifican los últimos avances en productos, servicios y buena práctica que ayudan a la industria a ser más eficiente y eficaz. Las normas se elaboran por consenso general, un factor que contribuye a eliminar obstáculos al comercio internacional.

¿QUÉ ES LA CERTIFICACIÓN ISO?

Una empresa u organización puede desear la certificación por muchas razones. Por ejemplo, a veces la certificación es un requisito contractual o normativo o una necesidad para satisfacer las preferencias de los consumidores. Puede formar parte del programa de gestión de riesgos, y ayuda a motivar al personal porque establece metas claras para el sistema de gestión.

Para la oficina del RCE, la certificación ISO puede ser una manera de garantizar que se han elaborado y documentado todos los procesos de gestión. Se puede certificar el funcionamiento de una sucursal aun cuando la sede central, por ejemplo la IAC, no haya obtenido aún la certificación.

Si se desea la certificación ISO, la IAC suele encargarse de obtenerla para la red internacional. Es evidente que si comprende toda la organización, la economía de escala estará garantizada. Es poco probable que la oficina del RCE disponga por sí sola de los recursos necesarios para sufragar el proceso de certificación ISO o reciba autorización para iniciarlo.

La serie de normas ISO 9000 es la que más interesa al RCE porque está dedicada a los sistemas de gestión de la calidad. Hay otras series, por ejemplo la ISO 31000 que es relativa a la gestión de riesgos, y la ISO 22000, que trata sobre los sistemas de gestión de la inocuidad alimentaria. La norma ISO 9001 se aplica para establecer un sistema de gestión de la calidad que infunda confianza en la capacidad de la organización para proporcionar productos acordes a las necesidades y expectativas de los clientes. (Recuerde que “productos” se refiere aquí a servicios y software además de productos elaborados.) Es la norma respecto a la cual un organismo externo puede certificar un sistema de gestión de la calidad.

La norma contiene cinco secciones que especifican las actividades que deberán tomarse en consideración cuando se implemente el sistema. Todas estas secciones son aplicables a los sistemas y productos de la oficina del RCE:

- Requisitos globales del sistema de gestión de la calidad y documentación;
- Responsabilidad de la dirección;
- Gestión de los recursos;
- Realización del producto;
- Medición, análisis y mejora.

La ISO elabora las normas internacionales, pero no interviene en su certificación. De la certificación se encargan entidades externas, en su mayoría privadas. Cuando una empresa u organización obtiene la certificación respecto a una norma ISO, recibe un certificado del organismo de certificación.

Aunque la ISO no realiza la certificación, su Comité de Evaluación de la Conformidad (CASCO) ha publicado una serie de normas relacionadas con el proceso de certificación. Los criterios de cumplimiento voluntario contenidos en estas publicaciones son el resultado de un consenso internacional sobre la buena práctica en materia de certificación. Las empresas y organizaciones suelen desarrollar sus actividades de certificación conforme a estas normas internacionales. Los interesados encontrarán más información en el siguiente enlace, incluida la lista completa de Normas CASCO. Véase: http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_tc_browse.htm?commid=54998&published=on&includesc=true.

BENEFICIOS

La ISO lanzó en 2010 una amplia encuesta entre usuarios, reales y posibles, de las normas ISO 9001 e ISO 9004 de 122 países. El objetivo era conocer mejor las necesidades de los usuarios, determinar qué aspectos eran susceptibles de mejoras y marcar el rumbo estratégico a largo plazo de la gestión de la calidad. Según las conclusiones extraídas, aumentar la satisfacción del cliente fue la principal motivación para obtener la certificación de la norma ISO 9001 y el principal beneficio de su aplicación.

De un total de 11.722 encuestados, 4.222 se refirieron a la satisfacción del cliente como el factor que más influyó en la decisión de obtener la certificación, por delante de los 3.689 que indicaron exigencias del mercado. En términos de beneficios, 5.886 consideraron que la satisfacción del cliente fue el mayor beneficio, seguido del valor de procedimientos empresariales normalizados.

Una encuesta realizada entre organizaciones asiáticas también reveló resultados satisfactorios, véase: http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1580

Los clientes consideran que la certificación ISO es un factor positivo. Para un RCE que intente convencer a los exportadores del país de origen de los beneficios de la certificación ISO, será sin duda una ventaja haber pasado por ese proceso. Además de dar ejemplo, habrá extraído lecciones de su experiencia.

INCONVENIENTES

Implementar un proceso de certificación ISO exige una cantidad considerable de tiempo y recursos, y dependiendo de lo avanzado que sea el sistema actual, puede llevar entre tres meses y tres años. Es probable que se produzca un retraso adicional de tres meses tras la puesta en funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, porque el auditor esperará hasta ver cómo funciona el sistema en la práctica. El

tiempo necesario para obtener la certificación depende también del nivel de recursos disponibles para el proceso. En el siguiente enlace encontrará las preguntas más frecuentes sobre la implementación. Véase: <http://www.praxiom.com/faq1.htm>.

Una encuesta australiana entre más de 300 organizaciones reveló que la mayor dificultad para implementar la norma ISO 9001 fue encontrar un equilibrio entre otras prioridades y las exigencias de la implementación.

El tiempo que destinamos al proceso de certificación no lo pasamos con los exportadores o generando resultados. Pero si gracias a la certificación ISO la oficina mejora sus sistemas y la calidad de los servicios que presta, su rentabilidad también será mayor. La necesidad de documentación depende del tamaño de la oficina. Una oficina con una o dos personas funcionará probablemente mejor con menos procedimientos documentados. Pero a medida que la oficina se expande y asume tareas más variadas, su necesidad de documentar los procedimientos y controlar la calidad será mayor. La certificación ISO se ha implementado incluso en oficinas con una sola persona.

No está garantizado que la certificación ISO de la oficina impresione a los clientes del RCE o les inspire mayor confianza, pero sí les impresionará una mayor calidad del servicio gracias a la certificación.

La obtención de la certificación no pone fin al proceso, hay que seguir supervisando la observancia de los sistemas. Al cabo de unos años se iniciará otro proceso de renovación o de nueva certificación.

Un aspecto a tener en cuenta es la elección del idioma de la certificación. Si el idioma del país donde trabaja el RCE no es el mismo que el del país de origen, probablemente lo mejor será que la certificación se haga en el idioma local para que el personal pueda cumplir la norma, pero pueden surgir problemas de compatibilidad con la IAC.

No todos piensan que la certificación ISO 9001 compensa el esfuerzo que supone obtenerla. La legión de consultores y otras entidades que viven de las certificaciones ISO están claramente a favor, pero hay otras opiniones. Véase: <http://www.calidigest.com/inside/twitter-ed/where-have-all-certifications-gone.html>.

CÓMO OBTENER LA CERTIFICACIÓN

Elija una entidad registradora o auditora de ISO conocida. Es importante que la entidad esté debidamente acreditada por un organismo de acreditación reconocido. También debe asegurarse de que los auditores de la entidad registradora están capacitados y certificados. El proceso comprende numerosos pasos.

Encontrará un resumen de todo lo necesario para elaborar un sistema de gestión de la calidad y conseguir su certificación ISO en la página 4 del informe (en inglés) accesible mediante el siguiente enlace. Parte del pleno compromiso de la dirección ejecutiva, y describe los siete pasos principales del proceso: http://www.iso.org/iso/iso_9000_selection_and_use-2009.pdf.

FORMACIÓN

La presente guía enfatiza el puesto de destino del RCE y sus necesidades, por ello supone que la IAC coordinará las actividades de formación reglamentaria que se llevarán a cabo en el país de origen. En esta sección se expone de manera resumida la formación que necesita un RCE, que adquirirá principalmente en el ejercicio de sus funciones y con la experiencia práctica.

Los RCE trabajan por todo el mundo y sus necesidades varían de un país a otro. En este sentido, las IAC y el Servicio Exterior aplican sistemas de aprendizaje electrónico para llegar hasta los interesados. Cabe esperar que, cuando son elegidos como candidatos, los RCE tengan ya una buena preparación, a saber:

- Un nivel elevado de enseñanza básica;
- Conocimientos de informática: hojas de cálculo, tratamiento de texto, PowerPoint, correo electrónico y redes sociales;
- Conocimientos de idiomas, a ser posible un buen dominio del idioma del país anfitrión;

- Experiencia en la dirección de personal;
- Facilidad para relacionarse socialmente;
- Aptitudes para la comunicación;
- El compromiso de seguir aprendiendo constantemente.

Los requisitos en materia de formación varían considerablemente. Por ejemplo, algunos países contratan a universitarios recién graduados, lo que significa que no tienen experiencia en dirección de personal.

El International Forum on Diplomatic Training (Foro internacional sobre el aprendizaje de la diplomacia) se reúne una vez al año y es punto de encuentro de decanos y directores de academias de diplomacia e institutos de relaciones internacionales. Las actas de las reuniones, en las que se trata sobre técnicas didácticas, pueden consultarse en su sitio web: <http://forum.diplomacy.edu/>. Es una fuente de consulta muy útil para alguien que diseñe un programa de formación. El Foro reconoce que el aprendizaje de la diplomacia dura toda la vida; no es algo que se imparta en un programa de 12 meses.

Lo ideal es que los RCE tengan experiencia en el mundo de los negocios antes de su contratación. Además deberán seguir un programa intensivo de formación, aunque muchos apenas reciben formación antes de ser enviados al extranjero.

DIPLOMÁTICOS

También hay RCE que desempeñan funciones consulares, además de ejercer como facilitador del comercio. En estos casos, deben dominar la función diplomática de Asuntos Exteriores porque representan a su país. A veces expiden visados y prestan otros servicios a los visitantes del país de origen o a los nacionales que desean visitar el país de origen en viaje de negocios.

La columna bajo el encabezado “diplomáticos de Asuntos Exteriores” del cuadro 26 asume que las necesidades de formación son aplicables a todo el personal que desempeñe alguna función de Asuntos Exteriores, diplomática o consular. Pueden tener otras funciones adicionales; si ejercen como RCE, deben también tener las aptitudes y conocimientos descritos como esenciales en la columna bajo el encabezamiento “RCE”.

REPRESENTANTES COMERCIALES EN EL EXTERIOR

Un RCE que tenga responsabilidades adicionales de Asuntos Exteriores, diplomáticas o consulares, debe poseer todas las aptitudes esenciales resaltadas en azul en la columna bajo el encabezamiento “RCE” del cuadro 26, además de conocimientos en los temas resaltados en verde. Esta formación la impartirá principalmente la IAC en el país de origen, antes de que el RCE salga hacia el puesto de destino.

El coordinador de las redes de RCE necesita aptitudes especiales porque es la persona de enlace de los exportadores que desean participar en ferias comerciales, misiones comerciales o reunirse con compradores que visitan el país. Es además el primero al que acude el RCE que busca un proveedor de un determinado producto. Deberá estar familiarizado con las políticas y sistemas de la IAC, y es probable que colabore en la planificación de las exportaciones y asesoramiento.

Los coordinadores se benefician de la experiencia que adquieren sobre el terreno, ya sea en la gestión de su propio puesto de destino como RCE o como enviado temporal. Nada sustituye a la experiencia.

El coordinador supervisa el presupuesto y la gestión de la red de RCE por lo que necesitará conocimientos financieros, entre otros, y todas las aptitudes esenciales resaltadas en azul en la columna bajo el encabezado “Coordinadores de RCE” del cuadro 26.

Los coordinadores se encargarán probablemente también de coordinar los programas de formación para el personal del RCE. Esta formación se imparte a veces en línea, a través del aprendizaje electrónico. Otras, mediante conferencias a cargo de profesionales, gente de negocios u otros expertos de la IAC.

PERSONAL LOCAL

Existe la tendencia a pasar por alto la necesidad de formar al personal local, pero cuanto más preparado y especializado esté, más productivo resultará el trabajo. El personal debe conocer las políticas y el régimen de cobros de la IAC; la formación les facilitará tareas como redactar informes, gestionar proyectos y, a veces, dirigir eventos como ferias comerciales y misiones comerciales.

En el cuadro 26, el personal local debe recibir formación en las secciones resaltadas en azul oscuro. También es muy deseable que tengan conocimientos en los temas resaltados en verde.

El personal local aprende principalmente en su puesto de trabajo, Esta experiencia se va acumulando a lo largo de los años porque a menudo permanecen en el puesto más tiempo que un RCE que trabaje en casa. Es importante implantar un programa de formación y desarrollo de las capacidades del personal local. En este sentido, es muy útil que visiten el país de origen del RCE; conocerán el país y a las personas para las que trabajan y a las que intentan promocionar.

La formación del personal local suele ser la principal actividad en materia de formación que se lleva a cabo en el puesto de destino bajo la responsabilidad del RCE. Busque ayuda profesional del sector educativo de la IAC o de expertos o consultores locales. Las técnicas para el aprendizaje en grupo, como los pequeños talleres, también pueden ser útiles. Aproveche todo el material de aprendizaje electrónico de la IAC.

El RCE necesita conocer a fondo la práctica totalidad de los temas enumerados en el cuadro 26.

Cuadro 26: Temas de formación para el RCE y el personal

Temas de aprendizaje para el RCE y su personal				
Tema	Diplomáticos de asuntos exteriores	RCE	Coordinador de RCE	Personal local
Marco normativo				
Convenios y Convenciones de Viena de 1961 y 1963	■	■	■	■
Convenios y Convenciones de Ginebra relativas a la guerra y el trato de las personas	■	■	■	■
Diplomacia bilateral	■	■	■	■
Diplomacia multilateral	■	■	■	■
Privilegios e inmunidades	■	■	■	■
Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción	■	■	■	■
Operaciones de las Naciones Unidas	■	■	■	■
OMC	■	■	■	■
Ronda de Doha	■	■	■	■
Derecho internacional	■	■	■	■
Conocimientos sobre países				
Corrientes comerciales del país de origen	■	■	■	■
Corrientes comerciales del país anfitrión	■	■	■	■
Políticas y posiciones comerciales del país de origen	■	■	■	■
Estrategia nacional de exportación o estrategias comerciales de la IAC	■	■	■	■
Políticas y posiciones comerciales del país anfitrión	■	■	■	■
Creación de la marca nacional	■	■	■	■

Temas de aprendizaje para el RCE y su personal				
Tema	Diplomáticos de asuntos exteriores	RCE	Coordinador de RCE	Personal local
Obstáculos al comercio (técnicos, fitosanitarios, arancelarios, burocráticos, etc.)	■	■	■	■
Economía del país anfitrión	■	■	■	■
Empresas importantes del país anfitrión	■	■	■	■
Historia del país anfitrión	■	■	■	■
Cultura del país anfitrión	■	■	■	■
Literatura del país anfitrión	■	■	■	■
Vida política del país anfitrión	■	■	■	■
Geografía del país anfitrión	■	■	■	■
Conocimientos especializados sobre algunos departamentos gubernamentales (Educación, Defensa, Hacienda, Inmigración, etc.)	■	■	■	■
Conocimientos prácticos				
Visados, funciones consulares, inmigración	■	■	■	■
Documentación para importar y exportar	■	■	■	■
Financiación de las exportaciones	■	■	■	■
Garantía de la calidad	■	■	■	■
Gestión de eventos (incluidas las exposiciones y misiones)	■	■	■	■
Gestión de proyectos	■	■	■	■
Conocimiento e interpretación de aranceles	■	■	■	■
Embarcación y flete entre el país de origen y el país anfitrión	■	■	■	■
Incoterms	■	■	■	■
Legislación y práctica en materia de contratos de representación	■	■	■	■
Protección de la propiedad intelectual	■	■	■	■
Franquicia	■	■	■	■
Facilitación y mediación				
Comercialización internacional y estrategia	■	■	■	■
Técnicas de promoción comercial	■	■	■	■
Técnicas de atracción de la inversión	■	■	■	■
Transferencia de tecnología y promoción	■	■	■	■
Promoción de exportaciones de servicios	■	■	■	■
Promoción del turismo	■	■	■	■
Aptitudes para realizar entrevistas	■	■	■	■
Aprender a escuchar	■	■	■	■
Aptitudes para la venta	■	■	■	■
Aptitudes de oratoria y para hacer presentaciones	■	■	■	■
Relaciones con los medios de comunicación (prensa, TV, radio)	■	■	■	■

Temas de aprendizaje para el RCE y su personal				
Tema	Diplomáticos de asuntos exteriores	RCE	Coordinador de RCE	Personal local
Políticas de servicio al cliente (incluido el cobro por servicios y niveles de prestación)	■	■	■	■
Aptitudes para redactar informes	■	■	■	■
Planificación empresarial	■	■	■	■
Planificación de las exportaciones	■	■	■	■
Utilización de sistemas de CRM	■	■	■	■
Conocimientos informáticos, localización de averías	■	■	■	■
Prestar al cliente un servicio de calidad	■	■	■	■
Seguridad de la información	■	■	■	■
Relaciones interpersonales				
Aptitudes para dirigir al personal (especialmente de otras culturas)	■	■	■	■
Conocimiento de idiomas	■	■	■	■
Seguridad personal	■	■	■	■
Choque cultural	■	■	■	■
Formación del cónyuge	■	■	■	■
Etiqueta en el país anfitrión	■	■	■	■
Dirigir la representación y el catering	■	■	■	■
Gestión de la oficina				
Administración financiera y presupuesto	■	■	■	■
Gestión de inmuebles	■	■	■	■
Gestión de la oficina	■	■	■	■
Archivo de convenciones y sistemas	■	■	■	■
Políticas de la IAC en materia de recursos humanos (despido, asistencia, prestaciones, salarios, vivienda, viajes, bonificaciones, etc.)	■	■	■	■
Sistemas y políticas de la IAC relativas a los exportadores	■	■	■	■
Dirección del personal y examen del rendimiento	■	■	■	■

Clave de los códigos de colores: ■ Conocimientos imprescindibles
 ■ Conocimientos de utilidad
 ■ Probablemente no es necesaria la formación

PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE OFICINA

Los exportadores y otros visitantes procedentes del país de origen valoran mucho poder disponer de una oficina. Algunos RCE ofrecen servicio de oficina, a título gratuito o por tarifas muy subvencionadas, y sus locales se convierten en “hogar lejos del hogar” de exportadores, funcionarios públicos, representantes sectoriales y otros profesionales que visitan el país. Cualquier persona del país de origen que necesite un

lugar donde escribir, llamar por teléfono, enviar un correo electrónico, obtener alguna información local, leer la prensa del país de origen, hablar en su lengua materna o acceder a los directorios de comercio se alegrará de poder disponer de este servicio de oficina.

Cuando una delegación del gobierno o un grupo de trabajo visita el país, es muy posible que necesite un espacio de oficina, y esperará que la sección pertinente de la embajada se lo proporcione. Este servicio debe presupuestarse siempre que sea posible, pero las visitas no son previsibles y habrá que extraer los recursos necesarios de otras partidas.

Uno de los beneficios de proporcionar servicio de oficina a los exportadores es que permite al RCE colaborar estrechamente con ellos. Los exportadores buscarán y seguirán el consejo experto del RCE y de su personal, y suelen agradecer esta asistencia porque es evidente, inmediata y accesible.

Los exportadores suelen solicitar el servicio de oficina. Su razonamiento es que si la oficina del RCE se sufraga con el dinero de los contribuyentes y ellos lo son, tienen derecho a utilizarla. Desde la perspectiva del exportador, una oficina de libre acceso es un valioso activo; elimina muchas de las tensiones que soportan las personas que trabajan en un entorno desconocido. En la oficina tienen acceso inmediato al RCE y al personal para hacer preguntas y pedir consejos, y están rodeados de personas que hablan su idioma, además del idioma local.

Cuando el RCE ofrece servicio de oficina no siempre es fácil establecer los límites. El visitante necesitará naturalmente un escritorio y acceso a los lavabos, pero a efectos prácticos, hay que facilitarle también un teléfono y una conexión inalámbrica a Internet. Considere detenidamente las siguientes cuestiones:

- ¿Se permite el acceso a la cocina para el personal?
- ¿Se ofrece té o café a los visitantes? ¿Quién se encarga de recogerlo todo?
- ¿Actúa como oficina del puesto de destino y permite al exportador utilizar la dirección de correo del RCE?
- ¿Se le proporciona artículos de papelería y se le permite utilizar una computadora e impresora?
- ¿Tiene el visitante acceso ilimitado al RCE y a su personal de comercialización, o debe solicitarlo?
- ¿Puede pedir a la secretaria o secretario del RCE que escriba una carta y la envíe por correo?
- ¿Puede utilizar la oficina para reuniones? ¿Qué ocurre si estas reuniones son sociales, y no de negocios?
- ¿Cómo facturará el servicio de oficina? ¿Es todo gratuito? ¿Qué ocurre si le pide que envíe numerosas invitaciones a una recepción? ¿Quién paga el envío?

Es necesario informar claramente sobre el servicio que se ofrece, de lo contrario se pensará que el RCE es poco servicial. El problema se agrava cuando el visitante permanece en el país durante todo un mes. Cuanto más dure su visita y más se familiarice con la oficina y su personal, mayores serán las exigencias. Es difícil echar a alguien de la oficina, especialmente si se ha promocionado el servicio.

Si decide cobrar por utilizar la oficina, el precio debe reflejar todos los gastos generales, incluido el tiempo del personal. Para la mejor comparación, averigüe las tarifas de empresas que alquilan espacio de oficina con servicios compartidos; son especialistas en este tipo de servicio y conocen perfectamente el costo real.

Otra cuestión es cómo determinar quién cumple los requisitos para utilizar la oficina y quién no. Por ejemplo, ¿tiene derecho a utilizar la oficina un comprador del país de origen? ¿Qué ocurre con un profesor universitario del país de origen que organiza un programa de intercambio? (Un esfuerzo muy loable, pero ¿es comercio?) ¿Y qué hay del consejo de una empresa de capital extranjero que tiene una fábrica en el país de origen y quiere utilizar la oficina para una reunión transnacional del consejo?

Suele ser muy difícil saber dónde poner los límites a la utilización de la oficina, e incluso formular directivas o normas sobre quién tiene derecho y quién no, porque no es posible prever todos los escenarios. El alquiler en las grandes ciudades es caro, y cualquier espacio y servicio de oficina que se presten a título gratuito equivale a una subvención.

Si el RCE trabaja desde la embajada, la afluencia continua de gente de negocios puede suponer un reto para los sistemas de seguridad. Los riesgos de seguridad son de varios tipos. Puede que en la mayoría de los casos los actos de terrorismo o violencia no sean motivo de preocupación, pero habrá que reforzar los controles de seguridad en la embajada. La confidencialidad de la información comercial supone un riesgo mayor: exige medidas de seguridad adicionales para proteger toda la información comercial que se guarde

en la oficina y sensibilizar al personal al respecto. Si un visitante capta información sobre un rival del país de origen o de otro lugar, la reputación del RCE resultará seriamente dañada y la oficina puede ser objeto, además, de una acción judicial por daños.

ALTERNATIVAS A LA OFICINA

Habida cuenta de las alternativas disponibles y la complejidad de las consecuencias de ceder espacio de la oficina subvencionada, son numerosos los argumentos en contra de ofrecer servicios de oficina.

La mayoría de los hoteles disponen de un buen servicio telefónico y conexión inalámbrica a Internet, además de un centro de negocios desde el que enviar mensajes, contratar a traductores, imprimir texto, organizar tarjetas de visita y convocar reuniones. También suelen tener servicio de catering para los invitados.

Las negociaciones comerciales pueden realizarse en línea, o sea que con una conexión inalámbrica a Internet fiable y un teléfono inteligente, el exportador estará bien equipado. Muchos llevan consigo una pequeña impresora, una computadora portátil y una cámara o teléfono inteligente que sustituye al escáner; una pequeña oficina que les permite trabajar desde una habitación de hotel o un cibercafé.

Otra alternativa es la oficina virtual o con servicios compartidos, donde se alquila espacio por horas, días o semanas; algunas ofrecen paquetes. Una buena oficina de este tipo ofrece un número de teléfono individual al que responde en su nombre una recepcionista. Inmediatamente le pasan la llamada a su oficina o teléfono móvil (celular). El reenvío de llamadas es posible incluso después de regresar al país de origen, y el autor de la llamada no notará probablemente que está hablando con otro país.

La oficina de servicios compartidos proporciona servicios de interpretación, traducción, té, café, sala de juntas con instalación para videoconferencias y una zona para recibir a invitados. Recurrir a estos servicios es una propuesta comercial excelente. En el siguiente enlace encontrará un buen artículo sobre estas oficinas de servicios compartidos, véase: <http://www.thejakartapost.com/news/2012/07/17/redefining-office.html>.

TENEDURÍA DE LIBROS

La teneduría de libros sigue siendo un requisito de obligado cumplimiento en estos tiempos en que ha disminuido considerablemente el costo de almacenamiento de datos y se expande la modalidad de archivo y computación en nube. La oficina del RCE debe cumplir la legislación vigente en el país anfitrión y los requisitos del país de origen. La ley especifica qué libros hay que llevar, e incluso estipula durante cuánto tiempo.

Los registros aportan pruebas de los acuerdos, compromisos, actividades o pagos realizados. Si todo va bien, es posible que estos registros no se necesiten nunca, pero a veces hay que recurrir a ellos para demostrar o sencillamente aclarar algo, o para información. Los registros del alquiler y los contratos de trabajo son pruebas evidentes que hay que conservar, pero además la ley obliga a llevar un registro financiero, especialmente si la oficina está sujeta a la regulación fiscal del país anfitrión.

Es inevitable comparar el costo de almacenar y recuperar información, por un lado, y el valor de poder aportar pruebas, por otro. A veces, estas pruebas hay que presentarlas ante un tribunal, lo que significa que es de la máxima importancia disponer de la documentación en caso necesario. Los cambios tecnológicos pueden volver ilegibles antiguos documentos electrónicos. En este sentido, debería ser suficiente una actualización del formato electrónico de los registros cada cinco años.

Cada organización tiene sus propios requisitos, y es probable que la IAC o el gobierno del país de origen estipulen sobre la teneduría de libros. El cuadro 27 indica los registros que deben llevarse y por cuánto tiempo.

Cuadro 27: Registros que deben llevarse y por cuánto tiempo

Tipo de registros	Número de años que deben conservarse
Escrituras de inmuebles y alquileres	Indefinidamente
Contratos de trabajo y asuntos de personal	Hasta 20 años o indefinidamente. (Algunos contratos estipulan la pensión, que no tendrá efecto hasta que el interesado se jubile, y podría ser aplicable hasta su fallecimiento o el fallecimiento de sus herederos.)
Acuerdos entre gobiernos	Indefinidamente
Actas de negociaciones comerciales	Indefinidamente
Registros financieros diarios: pagos, compras, suministros, ventas, etc.	Hasta siete años dependiendo de si existe una ley que estipule la expiración de estos registros
Contratos oficiales para la prestación de servicios del RCE	Al menos siete años
Políticas e instrucciones de la IAC supervisora	Indefinidamente, pero deben actualizarse constantemente
Correspondencia (solicitudes y respuestas) relativas a las consultas comerciales	Hasta siete años. (Podrían acusarle de asesoramiento incorrecto.)
Servicios prestados a cambio de una retribución	Al menos siete años
Registros de ferias comerciales	Al menos cinco años
Registros de misiones comerciales	Al menos cinco años
Informes económicos y sobre el país	Dos o tres años. (Después quedan obsoletos.)
Base de datos de personas de contacto	Debe mantenerse indefinidamente, pero necesita una actualización constante. Nunca será un registro estático.
Informes mensuales y anuales	Hasta cinco años
Correspondencia administrativa rutinaria	Hasta cinco años
Informes de entidades crediticias	Uno o dos años. (Después quedan obsoletos.)
Catálogos e informes de empresas	Uno o dos años. (Después quedan obsoletos.)

CÓMO LLEVAR LOS REGISTROS

Ahora la correspondencia viaja principalmente a través de Internet, y resulta bastante fácil archivar registros del intercambio de mensajes que se remontan a años atrás. Los documentos de otro tipo pueden archivar en formato electrónico con ayuda de un escáner. Cuando el personal se despide o se marcha de vacaciones, los sustitutos deben seguir trabajando sin interrupción en todos los proyectos. El cliente no debe notar la diferencia. Todas las comunicaciones deben etiquetarse, identificarse y archivar de manera que otros puedan localizarlas y utilizarlas cuando las necesiten.

Todo almacenamiento electrónico está sujeto a las siguientes limitaciones:

- Los avances tecnológicos vuelven ilegibles versiones antiguas, a menos que se actualicen regularmente a formatos modernos.
- La protección de la información contra robos hace necesario su cifrado y almacenamiento en lugares seguros, incluida una estación exterior. El personal debe aprender metodología de seguridad, y tomar conciencia de sus responsabilidades.
- Las catástrofes, es decir, incendios, inundaciones, terremotos, robos, espionaje, ataques de piratas informáticos, virus informáticos, programas maliciosos y guerra electrónica, obligan a hacer copias de seguridad de los datos y almacenarlos en una estación exterior.
- Las contraseñas se cambian y se olvidan, lo que significa que hacen falta sistemas que permitan acceder a los archivos electrónicos mucho después de que el autor del material haya abandonado el puesto de destino. Es importante saber qué archivos se guardan y dónde.
- Se avecina un cambio importante en la digitalización y clasificación de documentos. Hasta ahora se invertía mucho esfuerzo en archivar documentos para poder recuperarlos fácilmente. Pero las modernas técnicas de búsqueda electrónica están volviendo obsoletos estos sistemas de clasificación. Cualquiera que sea la metodología, asegúrese de que los documentos o archivos se pueden localizar y recuperar sin pérdida de tiempo.

Algunos registros, como los contratos de inmuebles o acuerdos entre los gobiernos, son documentos en papel y necesitan protección física adecuada contra incendios y robos, pero también contra el moho y los roedores. Estos documentos se guardarán en una cámara blindada, una caja fuerte o un armario para archivos con cierre de seguridad. Es aconsejable hacer copias electrónicas con ayuda de un escáner, y guardarlas en una estación exterior.

En cuanto a los registros que deban conservarse indefinidamente, quizás sea preferible que los conserve la IAC o se guarden en un archivo público del Estado.

DESTRUCCIÓN DE DOCUMENTOS OBSOLETOS

La búsqueda y selección de antiguos ficheros y documentos para su destrucción es una ardua tarea, que se va dejando hasta que la acumulación de archivos se convierte en un problema inabordable. Suele ocurrir entonces que no se procede como es debido y se termina destruyendo todos los documentos antiguos, incluidos los que deben conservarse indefinidamente.

Este problema se evita separando claramente el número relativamente pequeño de documentos que hay que conservar durante mucho tiempo; así será más fácil extraerlos y destruir el resto.

La destrucción de documentos no es tarea fácil. No es aconsejable guardar la correspondencia junto a archivos basura. Hay empresas especializadas en destruir documentos clasificados, que convierten el papel en pasta, o puede hacerse también en la oficina con una trituradora, pero pase dos veces el material confidencial.

CLASIFICACIÓN Y ACCESO A LOS REGISTROS

Parte de la correspondencia es de carácter confidencial. Las empresas son reacias a compartir sus planes comerciales con el RCE, a menos que este les garantice que no divulgará la información a sus competidores o compradores. También la posición del gobierno en una negociación comercial debe mantenerse en secreto, al igual que los documentos personales.

Por estas razones, es útil asignar un grado de seguridad a toda la correspondencia que entra o sale de la oficina. Al igual que cualquier sistema, someter el flujo de información a medidas de restricción entraña un costo y otros inconvenientes. La filtración de información confidencial desde la oficina del RCE puede tener consecuencias muy graves. Considere la adopción de medidas en función del riesgo. A continuación se propone un sistema para establecer el nivel de clasificación:

- **No clasificado:** todo el personal tiene acceso al documento, y el acceso de personas no autorizadas no provocará daños de consideración.
- **Personal de confianza:** para registros personales que sean de carácter confidencial, a los que solo podrán acceder algunas personas y la dirección.
- **Clasificado 1:** todo el personal tiene acceso al documento, pero el acceso de personas no autorizadas puede tener consecuencias negativas.
- **Clasificado 2:** solo tiene acceso el personal que necesita conocer la información; una filtración tendrá probablemente consecuencias negativas.
- **Clasificado 3:** solo tiene acceso el personal habilitado; una filtración de la información dañará la reputación del puesto de destino o provocará otras pérdidas.
- **Clasificado 4:** máximo nivel de clasificación de la información, considerada secreto de Estado, como la posición oficial en negociaciones comerciales.

Cuanto más niveles de clasificación se utilicen, mayores serán los problemas de archivo y eficiencia operacional. Para que funcione, todo el personal debe aprender a aplicar los procedimientos. La mejor seguridad es la que proporciona un persona bien formado y leal. Surgirán problemas de tipo práctico, por ejemplo, cuando un documento esté altamente clasificado y el resto del proyecto no lo esté. ¿Debemos clasificar todo el fichero o extraemos parte de la correspondencia? Lo más eficaz es probablemente extraer la parte de la correspondencia en cuestión y sustituirla por una referencia al documento clasificado.

Hay que tomar medidas para que el personal mantenga sus mensajes personales separados del correo de la oficina. Cuando alguien deja el puesto de destino, se debe borrar todo su correo personal, pero conservar el correo de trabajo para que el sustituto disponga de toda la información. El cuadro 28 describe un sistema de clasificación de documentos y registros.

Mantener varios niveles de clasificación es costoso. La primera opción es clasificar, pero a menudo encontramos una clasificación excesiva. La clasificación de documentos está relacionada con la gestión de riesgos.

Cuadro 28: Clasificación de documentos y registros

Tipos de documentos	Clasificación de la seguridad
Escrituras de inmuebles y alquileres	No clasificado
Contratos de trabajo y asuntos personales	El personal de confianza
Acuerdos entre ambos gobiernos	No clasificado (a todos los efectos, porque los acuerdos suelen ser documentos públicos)
Actas de las negociaciones comerciales	Clasificado 4
Registros financieros diarios: pagos, compras, suministros, ventas	No clasificado o clasificado 1
Contratos oficiales para la prestación de servicios del RCE	Clasificado 1
Políticas e instrucciones de la IAC supervisora	No clasificado (o quizás clasificado 1 en determinadas circunstancias)
Correspondencia (solicitudes y respuestas) relativas a consultas comerciales	Clasificado 1
Servicios prestados a cambio de una retribución	Clasificado 1
Registros de ferias comerciales	Clasificado 1
Registros de misiones comerciales	Clasificado 1
Informes económicos y sobre el país	No clasificado
Base de datos de personas de contacto	Clasificado 1
Informes mensuales y anuales	Clasificado 1
Correspondencia administrativa rutinaria	No clasificado o clasificado 1
Informes de entidades crediticias	Clasificado 1
Catálogos e informes de empresas	Generalmente no clasificado, pero a veces clasificado 1

INFORMES MENSUALES Y ANUALES

Los principios para elaborar informes se tratan detalladamente en el Capítulo 6. En esta sección solo veremos la mecánica de estos informes.

Los RCE deben presentar, como mínimo, un informe mensual y otro anual. Si el representante comercial es agregado a la embajada, es muy posible que deba presentar informes mensuales y anuales adicionales.

Siempre que sea posible automatice el registro de resultados a través de hojas de cálculo y medios electrónicos. Transfiera directamente los datos de un informe a otro de nivel superior. Por ejemplo, un informe mensual de la oficina del RCE debe encajar directamente en otro del próximo nivel que agrupe las entradas de todas las oficinas de los RCE.

En el apéndice IV encontrará un ejemplo de cómo un simple informe mensual puede convertirse fácilmente en parte de un informe de un nivel superior. Las cifras incluidas en el cuadro son solo indicativas, y el cuadro deberá adaptarlo a sus necesidades.

Observe que solo se incluyan resultados reales, es decir, coherentes con los objetivos comerciales del puesto de destino. No se trata de un registro de actividades. Por ejemplo, aquí no se registra el hecho de que el personal del puesto de destino pasó las últimas seis semanas preparando una importante feria comercial; eso es una actividad.

Se puede utilizar la misma plantilla todos los meses y cambiar cada mes el total en la columna final. La IAC puede utilizar directamente las dos columnas finales del informe mensual y del informe a final de año para elaborar otro informe del siguiente nivel.

Reduzca al mínimo el número de actividades en la primera columna. Sume los resultados para este informe hasta un nivel relativamente alto. Por ejemplo, no registre los resultados de cada feria comercial individual. Sería demasiado detallado y no necesariamente un resumen.

Puede listar en un solo encabezamiento todas las otras actividades (como los estudios de mercado, las consultas comerciales ad-hoc y las oportunidades de mercado que envíe a los clientes). Si los resultados generados por una de estas actividades fueran considerables, enumérelos por separado.

En un informe como este bastará con que registre el gasto redondeado hasta el millar de dólares más próximo. Es una orientación para que el RCE evalúe los resultados con respecto a la asignación presupuestaria (e igual para la IAC). El gasto tiende a ser irregular, con grandes desembolsos algunos meses para eventos como las ferias comerciales. Puede prorratear las cifras para tener en cuenta compromisos presupuestarios conocidos hacia el final del ejercicio, pero en general, la simple división del presupuesto anual entre 12 es una orientación razonable.

En una sola página se puede dar una idea de cuál será la realización de la oficina del RCE a lo largo del año. Todos los datos importantes aparecen en las últimas columnas. La información descriptiva, como un recuento de los logros, se reproduce cada mes en la segunda página del informe.

GESTIÓN DE LAS CONSULTAS COMERCIALES

Las consultas comerciales de clientes se consideran el elemento vital de la oficina del RCE. Las consultas comerciales con probabilidades de derivar en una transacción duradera son las más importantes. De las numerosas funciones que desempeña un RCE, las que tienen más probabilidades de convertirse en transacciones comerciales son:

- Asesoramiento a la medida, especialmente sobre estudios de mercado y selección de compradores y/o importadores;
- Preparación de programas empresariales;
- Asesoramiento sobre la solución de controversias comerciales;
- Asistencia en traducción e interpretación.

Todas las otras tareas son iniciativas del propio RCE y de la IAC, y requieren comunicaciones complejas e interactivas con la IAC, los asociados o los clientes. Por ejemplo, actividades como misiones comerciales, ferias comerciales, negociaciones comerciales, difusión de oportunidades de negocio, informes sectoriales e informes económicos del país son iniciativas del RCE o la IAC, y no el resultado de una consulta comercial directa iniciada por el cliente. No obstante, también estas actividades pueden propiciar resultados comerciales.

Dependiendo de las circunstancias locales, el volumen de las consultas comerciales puede llegar a desbordar la oficina; por ello necesitarán sistemas para gestionar las solicitudes básicas.

En el apéndice II encontrará ejemplos de hojas de cálculo para registrar los datos del cliente y las solicitudes. El apéndice III propone un sencillo modelo de formulario de consulta comercial, que puede utilizar el personal de la oficina del RCE cuando acepta una solicitud por teléfono o correo electrónico. También puede utilizarse en el marco de una visita de compradores y vendedores o una exposición comercial para anotar las consultas. El formulario de muestra está diseñado en una hoja de cálculo de Excel y permite la manipulación automática de los datos y su incorporación directa en la base de datos del RCE. Este formulario puede grabarse también en un dispositivo electrónico portátil, como un iPad o una tableta. Con una conexión inalámbrica a Internet y a la nube se pueden subir los datos en un instante a la base de datos del RCE y quizás también a los sistemas de la IAC.

Recuadro 23: Principios relativos a las consultas comerciales

- Procure no introducir los mismos datos más de una vez. Los datos de contacto de los clientes se archivan una vez en la base de datos central. Reproduzca los datos electrónicamente o en una hoja de cálculo para su fácil incorporación a un formato electrónico.
- Absténgase de convertir su sistema de registro de consultas comerciales directamente en un sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) sin antes llevar a cabo la debida planificación.
- Evite cometer errores cuando introduzca por primera vez una consulta en la base de datos. Haga un seguimiento y despeje cualquier duda respecto a la solicitud inicial. Si no ha entendido perfectamente lo que el cliente desea, malgastará esfuerzos y el cliente no quedará satisfecho.
- Simplifique y codifique al máximo. Utilice, por ejemplo, el Sistema Armonizado de Designación de Mercancías para definir los productos. No acepte consultas vagas sin un plazo definido. Concrete la solicitud en algo tangible que la oficina del RCE pueda proporcionar, como una lista de tres importadores interesados.
- Registre solo la información de utilidad. Por ejemplo, puede ser interesante saber cuántas oficinas tiene el cliente, pero es una información que nunca va a utilizar.
- Evite múltiples sistemas y formularios. Es útil disponer de un formulario y un sistema que se adapte a las solicitudes de importadores y exportadores, y de los inversores, de entrada y de salida, en productos y servicios.
- Explore las posibilidades de utilizar un iPad o una tableta de computación para registrar datos en formato de hoja de cálculo cuando esté fuera de la oficina. Con ayuda de un escáner grabe los datos de las tarjetas de visita o utilice tarjetas de presentación electrónicas para transferir los datos de contacto; ahorrará tiempo y evitará errores.
- Calcule la cantidad de trabajo que será necesario para atender la solicitud y el beneficio comercial que puede obtener. Por ejemplo, ¿se trata de una pequeña venta aislada sin repercusión comercial en el futuro o es una entrada estratégica al mercado que puede convertirse en un negocio creciente a largo plazo? Es evidente que la segunda hipótesis es la mejor opción a la que puede dedicar su tiempo el RCE.

De este modo será muy fácil contar con las distintas estadísticas cuantitativas que suelen pedir las IAC, como el número de consultas sobre las exportaciones de servicios o el porcentaje de consultas recibidas por correo electrónico. Esta información debe introducirse sin pérdida de tiempo en la base de datos de la oficina, y cualquier actuación de la oficina relativa a la solicitud se irá agregando por vía electrónica, utilizando directamente el sistema informático de la oficina.

Un sencillo sistema de numeración de las consultas suele ser suficiente para su rastreo. Puede consistir en la fecha y el año de la consulta inicial, más un número consecutivo. Una numeración más compleja, que incluya, por ejemplo, el código del producto o el nombre del oficial responsable, creará dificultades y no suele facilitar el acceso a los datos. Cuando reciba una consulta, siga los pasos siguientes:

- Designe a alguien para que introduzca toda la información en la base de datos de la oficina.
- Nombre a un oficial responsable para que se ocupe de la consulta.
- La persona designada como “oficial responsable” comprobará de inmediato que la información facilitada en la consulta es suficiente y despejará cualquier posible duda.
- También es útil en esta fase que el oficial responsable haga una simple estimación del tiempo necesario para responder a la consulta, y puede ser instructivo hacer una estimación aproximada de los posibles resultados. Bastará con estimaciones sencillas, como las que se exponen en el cuadro 29.

Hará falta una estimación bastante precisa del tiempo necesario para completar las tareas y gestionar el flujo de trabajo, especialmente si se aplica una tarifa horaria para facturar los servicios prestados. Es un cálculo difícil porque el RCE deberá hacer frente a situaciones imprevistas.

Los posibles resultados son otra cuestión porque son muy subjetivos. Un cliente que tenga una sola máquina para vender tiene pocas expectativas de continuidad comercial. Por otro lado, un cliente con el claro objetivo estratégico de crear mercado tiene más probabilidades de que sus transacciones sean duraderas y exitosas. El volumen de la venta inicial no es tan importante como la posibilidad de continuar y expandir la actividad comercial.

Cuadro 29: Tiempo necesario para completar tareas, y posibles resultados

		Estimación de las horas de trabajo necesarias para completar la tarea			
		Baja, 1-3 horas	Mediana, 3-8 horas	Alta, 8-32 horas	Muy alta, >32 horas
Estimación de la probabilidad de que se mantengan los resultados comerciales en los próximos dos años	Baja				
	Mediana				
	Alta				
	Muy alta				

Es difícil calcular los resultados, pero se pueden clasificar. Desde la perspectiva del RCE, lo ideal es una solicitud que pueda ser atendida rápidamente y tenga un alto potencial de generar un negocio continuado. El RCE debe atender todas las solicitudes y no puede elegir. No obstante, examine atentamente las solicitudes que exigirán largas horas de trabajo y tienen escasas probabilidades de derivar en una actividad económica en un plazo previsible.

Aplique sistemas informáticos estándar para hacer un seguimiento de los procesos y gestionar las solicitudes de trabajo, y asegúrese de registrar el trabajo de seguimiento. También debe registrar los resultados.

Una medida evidente relativa al servicio al cliente es hacer un seguimiento después de completar la tarea y conocer su reacción: ¿está satisfecho con el servicio recibido, ha sido informado sobre la sucesión de los trabajos y cuáles han sido los resultados?

RECEPCIONES

Cabe esperar que en una recepción oficial se sirva comida o bebida con fines comerciales. Una invitación de esparcimiento puede incluir también la asistencia a eventos deportivos, actos culturales o una partida de golf. La utilización de fondos con cargo al presupuesto de la oficina para estas actividades está justificada siempre que tengan un claro fin comercial. El RCE agasaja a sus invitados para crear su red de contactos.

Existen otras razones para organizar una recepción oficial, por ejemplo, devolver una muestra de hospitalidad. Algunos actos, como la celebración de una recepción para una misión comercial, son sencillamente la manera más eficiente de presentar exportadores a posibles compradores y otras partes interesadas, como banqueros o funcionarios. El siguiente sitio web presenta el protocolo diplomático y orienta sobre estas recepciones. Véase: <http://www.state.gov/documents/organization/99260.pdf>.

Es importante crear una red de contactos. Compartir un almuerzo con alguien bien informado puede proporcionar abundante información de utilidad para un determinado cliente. O se puede influir en posibles compradores para que mejoren su opinión sobre el país de origen y sus exportadores, o sobre un cliente en particular, sencillamente porque el ambiente es relajado y propicio para la cooperación.

Una pequeña recepción puede ser una manera poco costosa de devolver las muestras de hospitalidad a un grupo de personas o establecer contactos con cierta facilidad.

Hay limitaciones en lo que cabe esperar de estas recepciones. Los RCE trabajan con un presupuesto limitado, pero algunos reciben una asignación para estos fines. Habrá quien espere que el RCE corra personalmente con los gastos, pero es una idea poco razonable, a menos que su salario le permita estos desembolsos. No es buena práctica incluir en el salario básico una asignación para gastos de representación, porque el RCE podría reducir estos eventos para engrosar sus ingresos. Lo mejor es mantener separados estos dos gastos.

Las recepciones pueden ser muy ostentosas o modestas. Las ostentosas son un derroche. En cuanto a las cenas de lujo, la línea que separa la hospitalidad del soborno es muy fina, y puede poner a su invitado en una situación comprometida. Lo mejor es evitar estas situaciones.

No olvide limitar el tiempo. La creación de redes y la celebración de recepciones no equivalen a resultados. Hay que buscar el equilibrio entre la creación de redes y el tiempo y el costo de la invitación.

CÓMO RECIBIR A LOS INVITADOS

Hay abundante literatura sobre la recepción de invitados. En el siguiente sitio web encontrará información útil. Véase: <http://www.ediplomat.com/nd/protocol/entertaining.htm>.

También se puede optar por soluciones estratégicas más sencillas para agasajar a los invitados.

La lista a continuación no es exhaustiva, pero nos permite hacernos una idea de la variedad de invitaciones posibles, así como de algunos beneficios e inconvenientes.

Cuadro 30: Tipos de invitación, y sus pros y sus contras

Tipo de invitación	Los pros y los contras
Desayuno en un restaurante	Informal, rápido, personal, el contacto directo puede ser eficaz, poco costoso.
Café matinal en una cafetería	Informal, rápido, personal, el contacto directo puede ser eficaz, poco costoso.
Almuerzo con un invitado en un restaurante	Más formal, no suele ser rápido, le resta tiempo de trabajo productivo, pero muy eficaz para establecer una relación, costo elevado por persona.
Almuerzo con un grupo de invitados en un restaurante	Más formal, no suele ser rápido, le resta tiempo de trabajo productivo, pero muy eficaz para relacionarse, costo elevado por persona.
Recepción en la oficina	Moderadamente formal, puede atender a muchas personas en relativamente poco tiempo, modestamente eficaz para relacionarse, pero tiempo insuficiente para tratar algo en profundidad o establecer una relación, requiere mucha logística de catering, bajo costo por persona.
Recepción en su casa	Moderadamente formal, puede atender a muchas personas en relativamente poco tiempo, modestamente eficaz para relacionarse, pero tiempo insuficiente para tratar algo en profundidad o establecer una relación, los invitados agradecerán su participación personal, requiere bastante esfuerzo por su parte y por parte de su familia, bajo costo por persona.
Recepción en la residencia del embajador	Formal, requiere la cooperación, la participación y el apoyo del embajador, funciona bien para dar la bienvenida a misiones comerciales o un ministro de visita en el país, suele atraer a personalidades locales, modestamente eficaz para establecer una relación, costo elevado –pero el embajador tendrá acceso a otros fondos para recibir invitados.
Recepción en un hotel o similar	Moderadamente formal, puede atender a numerosas personas en relativamente poco tiempo, modestamente eficaz para relacionarse, pero tiempo insuficiente para tratar algo en profundidad o establecer una relación, otras personas se encargan del catering, bajo costo por persona.
Recepción en un lugar especial, como un yate o una galería de arte (véase un ejemplo en el Ayuntamiento de París: http://www.paris.fr/english/business/organise-a-business-event-duplique/rub_9940_stand_98270_port_24815)	Informal, puede atender a numerosas personas, limitación de tiempo, eficaz para relacionarse y establecer relaciones, alguien suele encargarse del catering, suele atraer a personalidades cuando hay alguna novedad, costo por persona bajo hasta alto.
Cena en casa	Informal o formal, eficaz para establecer una relación, generalmente dispondrá de tiempo suficiente para tratar sobre cualquier asunto en profundidad, requiere mucho trabajo por su parte y por parte de su familia, cara en términos de costo por persona.
Cena en un restaurante	Informal o formal, eficaz para establecer una relación, generalmente dispondrá de tiempo suficiente para tratar sobre cualquier asunto en profundidad, no necesita ocuparse del catering, cara en términos de costo por persona.
Invitación a un evento especial (deportivo, una galería de arte o el teatro)	Formal o informal, muy eficaz para establecer una relación, generalmente dispondrá de tiempo suficiente para tratar sobre cualquier asunto en profundidad, normalmente incluye bebidas o una cena, por lo que alguien deberá encargarse del catering, cara en términos de costo por persona.

RENDICIÓN DE CUENTAS Y MEDICIÓN DEL VALOR

La mayoría de las IAC exigen algún tipo de rendición de cuentas por el gasto en invitaciones. Querrán saber a quién se ha invitado y por qué, así como el beneficio que ha generado la reunión. Suele ser algo bastante difícil porque la mayor parte del gasto en invitaciones se destina a crear una red de contactos, y sus ventajas no resultan evidentes hasta mucho más tarde.

El Gobierno de Queensland (Australia) exige una evaluación del alcance antes de aprobar un evento oficial. En el alcance se debe identificar claramente a los clientes, la finalidad de la función, los resultados deseados, el presupuesto y cualquier limitación en vigor o impuesta a la planificación, así como las necesidades y obligaciones relativas al personal. Esta información se registra por escrito, y tras recibir el respaldo formal del cliente, se conserva para que sirva de referencia durante la planificación del evento.

La explicación de los fines de la función está estrechamente vinculada a la determinación de los resultados deseados. Los resultados son los efectos positivos que se persiguen con la función. Por ejemplo, un resultado puede ser promover la inversión en el país, incrementar el turismo o difundir una nueva iniciativa. Estos resultados son consideraciones clave para desarrollar la función y determinar si ha sido un éxito o no. Véase la referencia completa y otras condiciones en: <http://www.qld.gov.au/about/events-awards-honours/honours/assets/protocol-handbook.pdf>.

Los gobiernos y otras organizaciones son estrictos respecto a las recepciones oficiales porque a menudo se hace un uso indebido de los fondos. Desde la perspectiva de la IAC, hay que exigir al RCE la máxima responsabilidad: presentar recibos y adoptar medidas que permitan hacer un seguimiento de los invitados.

En la práctica resulta muy difícil evaluar los resultados de las invitaciones. No dedique demasiados esfuerzos a este ejercicio. La eficacia de un RCE estará relacionada con la eficacia de sus redes. Estas redes descansan hasta cierto punto en muestras de cortesía recíprocas y mutuas.

Un RCE exitoso conseguirá resultados reales en la forma de nuevos contratos de exportación y nuevas inversiones, y estos resultados serán, hasta cierto punto, fruto de las invitaciones y recepciones. Lo mejor, probablemente, es observar si el RCE alcanza estos resultados reales, y dejarle que decida libremente sobre la asignación de fondos para recepciones. Algunos eventos, como las ferias comerciales o las misiones, necesitan un presupuesto propio para recepciones, almuerzos y otros gastos de representación.



Poor

Fair

Good

Excellent

CAPÍTULO 6

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

INDICADORES CLAVE DEL DESEMPEÑO	190
SUPERVISIÓN DE TRABAJOS Y RESULTADOS.....	191
OBTENCIÓN DE DATOS	191
UTILIZACIÓN DE INFORMES	192
MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	193

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Un RCE necesita un plan estratégico que sea la hoja de ruta de las actividades del puesto de destino y refleje los objetivos del plan nacional del país de origen en materia de desarrollo de las exportaciones e inversión. El plan estratégico del puesto de destino puede incluir:

- Sacar provecho del acuerdo de libre comercio y ampliar el número de categorías de productos que se exportan;
- Promover las exportaciones de legumbres y hortalizas frescas y congeladas, en lugar de enlatadas y secas;
- Incrementar en un 15% anual, durante los próximos cinco años, el número de turistas procedentes de un país seleccionado.

Para cumplir con el plan estratégico, se deberá crear un plan de acción anual o multianual que podría incluir los siguientes objetivos:

- Traer tres misiones comerciales al país durante el siguiente año que promuevan tres categorías de productos incluidos en el acuerdo de libre comercio; por ejemplo, textiles, centros de llamadas, y legumbres y hortalizas frescas;
- Brindar asistencia a 12 exportadores del país de origen para seleccionar agentes y firmar contratos de exportación en las categorías incluidas en el acuerdo de libre comercio;
- Participar en una feria comercial de productos alimenticios frescos, con el objetivo de seleccionar cinco nuevos agentes para la venta de legumbres y hortalizas frescas o congeladas;
- Enviar al país de origen una misión de agentes de turismo de salida para que participen en una exposición de turismo con el objetivo de doblar el número de paquetes turísticos hacia el país de origen.

Cada uno de estos objetivos busca cumplir las metas del plan estratégico. Cada uno tiene objetivos claros, lo cual facilita determinar si las metas fueron cumplidas o no.

INDICADORES CLAVE DEL DESEMPEÑO

Los indicadores clave del desempeño emergen naturalmente del plan estratégico y se convierten en el principal instrumento de seguimiento de los resultados del puesto de destino. Haciendo uso del ejemplo anterior, algunos resultados podrían incluir:

- El número de nuevos contratos firmados en las categorías comprendidas en el acuerdo de libre comercio;
- El número de nuevos contratos firmados para legumbres y hortalizas frescas y congeladas;
- El valor de los contratos de exportación firmados con la asistencia del puesto de destino para legumbres y hortalizas frescas y congeladas;
- El incremento del número de turistas del país anfitrión con destino al país de origen.

El plan puede incluir indicadores adicionales pero no se pierda en los detalles. Los indicadores clave del desempeño miden los cambios reales en las exportaciones del país de origen al país anfitrión. Estos indicadores no miden actividades como el número de consultas comerciales atendidas o el número de expositores que participan en las ferias comerciales. Y ciertamente, tampoco miden el número de invitados que asistieron a una cena o una recepción. Los indicadores de desempeño deben guardar una relación directa con el plan de acción, así como con el plan estratégico, el cual debe estar relacionados a su vez con el plan nacional.

SUPERVISIÓN DE TRABAJOS Y RESULTADOS

La mayoría de los esfuerzos destinados a la supervisión deben centrarse en los indicadores clave del desempeño. Todas las actividades restantes del puesto de destino se relacionarán con estas mediciones. En el mejor de los casos, se crearán sistemas que permitan capturar información relevante (data) para el proceso de supervisión, tales como los informes de las ferias comerciales y los contactos con miembros de las misiones comerciales y agentes locales.

En la práctica, la mayoría de los RCE cumplen con presentar informes a sus embajadores e IAC, y quizás también a los organismos promotores de la inversión. Estos informes pueden capturar información diferente a los indicadores claves de desempeño, con lo cual se deberán reorientar para precisamente mostrar estos indicadores. Si se alcanzan, el puesto de destino habrá cumplido su misión.

Otros indicadores clave que deben supervisarse son el presupuesto, el gasto y los ingresos. Estos necesitan ser observados para asegurar que el puesto de destino no se quede sin presupuesto y también para monitorear los costos asociados al logro de los indicadores claves de desempeño.

Además de supervisar los resultados de alto nivel, también es útil hacer un seguimiento del trabajo menos productivo, incluyendo las tareas impuestas al puesto de destino. Con algo de disciplina se pueden registrar en una hoja de cálculo o un calendario electrónico actividades como el número de consultas rutinarias atendidas, y contarlas y registrarlas a final de mes o a final de año.

La supervisión es una herramienta útil para evaluar cómo hace uso de los recursos el puesto de destino de. También es útil analizar el uso del tiempo. En el siguiente enlace se encontrarán sistemas de control de tiempo, véase: www.mindtools.com/pages/article/newTMM_24.htm.

El tiempo que se destina a la supervisión no es un ejercicio trivial. El método más eficaz es elegir al azar unos días al año y pedir al personal que registre sus actividades en intervalos de 15 minutos durante la jornada de trabajo. Este ejercicio podrá realizarse como máximo para 10 categorías, tales como administración, exposiciones, misiones, presentación de informes y contactos en el mercado. ¿Por qué cada 15 minutos? El personal del RCE suele realizar varias actividades durante una hora. En cuatro períodos por hora se tendrá una mejor perspectiva que si el ejercicio se realiza cada hora. Si el ejercicio no es frecuente, la cooperación será mejor y las cifras, más precisas. Se puede obtener el promedio de los resultados para tener una idea de cómo se están utilizando los recursos. Tratar de obtener informes más precisos requerirán mucho tiempo y el personal se podría oponer posiblemente.

Los abogados y muchos otros profesionales facturan su trabajo por horas, lo que les obliga a hacer seguimiento del tiempo que dedican a cada cliente. Este sistema es objeto de numerosas críticas y no es claro si funcionaría en la oficina del RCE, donde gran parte del tiempo se dedica a lo que se califica como “bien público”.

Existen varios sistemas informáticos para hacer seguimiento del tiempo. Véase:

- www.filepro.com.au/legal-software/features/time-management-recording/
- <http://coretime.ie/features-and-benefits>
- www.techsupportalert.com/best-free-project-time-keeping-utility.htm

OBTENCIÓN DE DATOS

Con los sistemas adecuados se pueden obtener datos sobre distintas actividades, tales como el número de eventos, de clientes y de informes redactados; así como los resultados obtenidos de los indicadores clave del desempeño. La mayoría de estos sistemas de obtención de datos están computarizados, y su estimación será probablemente mensual. Pero, ¿para qué medir la actividad? Aun cuando las IAC tienen las mejores intenciones, están acostumbradas a medir las actividades porque pueden ser cuantificadas, aun cuando no miden las actividades apropiadas.

Las mediciones cuantitativas simples, tales como el número de eventos, permiten conocer mejor las formas de conversión de determinadas actividades en indicadores clave del desempeño. Es probablemente más

útil cuando se hace en toda la organización, pero también es útil para el gerente del puesto de destino. Sin embargo, una gran feria comercial puede utilizar 20 veces más recursos que eventos más pequeños, por lo que hay que contemplar los promedios con la debida cautela.

Un informe mensual puede ayudar a asegurar que los resultados relevantes y la medición de las actividades sean capturadas; así como que los esfuerzos estén encaminados con el logro de los objetivos anuales.

UTILIZACIÓN DE INFORMES

Conviene examinar desde una perspectiva crítica por qué se elaboran informes y cómo se utilizan.

Para un gerente es fácil pedir más informes y asumir que su lectura equivale a “gestión”. A menos que los informes se utilicen realmente, los esfuerzos para recoger y recopilar datos serán una pérdida de tiempo. Y peor aún es el costo de oportunidad. ¿Qué estaría haciendo el RCE para los exportadores si no estuviera redactando informes? La IAC debe ser consciente de que elaborar informes tiene un costo.

CUÁNDO INFORMAR

Probablemente se exija un informe anual que justifique la existencia y el valor del puesto de destino, así como también sirve para comparar el gasto real con el gasto presupuestado. Estas dos mediciones (productos y gasto respecto al presupuesto) pueden ser usadas para evaluar la eficiencia de la gestión.

Preparar un informe mensual es una buena disciplina. Este debe centrarse en hechos, tales como contratos de exportación firmados en los que la intervención del puesto de destino haya sido decisiva, y prorrateo del gasto presupuestario. No es el mejor medio para un ensayo económico sobre el país, ni para difundir una política importante del gobierno. Estos asuntos deben tratarse en una página web o un boletín. Se debe minimizar los recursos que se destinan a comparar resultados y elaborar informes, y dedicar más tiempo a trabajar directamente con los exportadores.

Se debe examinar los resultados cada tres meses para saber si hay que adoptar alguna medida correctiva; por ejemplo, si el presupuesto parece agotarse, o en el caso que los resultados de una misión comercial no hayan sido buenos porque no se ha hecho un seguimiento. No se debe perder de vista la verdadera dimensión de las cosas. Los resultados y el gasto fluctúan dependiendo del momento en que se realizan las principales actividades. Si la planificación básica es correcta, una fluctuación de entre el 5% y el 10% en el prorrateo de las metas no debe ser motivo de preocupación, especialmente al comienzo del ejercicio.

Los resultados de las ferias comerciales y misiones comerciales no suelen aparecer hasta muchos meses más tarde. No es raro que las negociaciones se extiendan durante todo un año, antes de que se proceda a firmar el contrato, suministrar los bienes o servicios y efectuar los pagos. En consecuencia, el plazo de un mes para un informe es demasiado corto para presentar los resultados de las actividades.

Incluso los informes anuales no prueban los resultados de todas las actividades llevadas a cabo durante el ejercicio. Muchos resultados positivos que se miden en un año determinado corresponden a actividades y esfuerzos de años anteriores. Una medición equilibrada de los resultados debe comprender un período más largo – mostrando la tendencia de los resultados a lo largo de un periodo de años. Es deseable que la tendencia sea al alza, aunque los resultados de la facilitación comercial sean “irregulares”. Ocurre a menudo que el valor de un gran contrato de exportación supere el valor de la suma de todos los nuevos contratos suscritos durante el año o, incluso, en varios años.

Los ejecutivos necesitan una perspectiva que abarque toda la organización. En este sentido, se recopilan los informes de los puestos de destino individuales en informes regionales, y estos, a su vez, se consolidarán en informes de la IAC para presentarlos a los ejecutivos.

A los altos ejecutivos y políticos les gustan las anécdotas y las historias de éxito relacionadas a sus redes. Por lo tanto, en un informe del RCE no pueden faltar historias de éxito, que cuenten que “Un comprador y un vendedor se reunieron gracias a los esfuerzos de la oficina del RCE y ahora vienen haciendo negocios

exitosos juntos.” No se olvide de incluir cifras, como el volumen de negocio que vienen haciendo. Si hay alguna peculiaridad, tanto mejor. Es muy útil que el RCE tenga tres de estas historias de éxito para cuando los medios de comunicación, la IAC o los políticos le pregunten sobre la marcha de la oficina.

En resumen, un nivel razonable de informes incluirá:

- Uno mensual, para registrar los hechos básicos (resultados y gasto);
- Uno anual, para tener una perspectiva de los resultados en general;
- Una comparación entre dos o tres ejercicios, que mida el progreso global;
- Historias de éxito, sea que figuren o no en los informes mensuales.

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

¿POR QUÉ MEDIMOS EL DESEMPEÑO?

Una cuestión fundamental es cómo asignar los limitados recursos para alcanzar los máximos resultados deseables. Un dicho que se cita a menudo atribuido a William Edwards Deming, estadístico estadounidense, dice: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo.” Deming fue un gran defensor de las técnicas estadísticas de muestreo para medir sistemas empresariales. No obstante, sabía que la dirección de una organización puede emprender importantes acciones que son muy difícil o imposibles de medir. Si destinamos \$EE.UU. 20.000 para capacitación especial a 10 personas, ¿cuál es el beneficio? “Nunca lo sabremos”, respondió Deming. “Nunca podremos medirlo.” ¿Y por qué lo hacemos? Porque creemos que vale la pena.

Hay muchas otras cosas que sí pueden medirse. Un RCE debe medir y evaluar su rendimiento por tres razones principales:

- Determinar cómo mejorar la eficiencia de la oficina;
- Demostrar la eficacia del puesto de destino del RCE respecto a los puestos de destino de otros RCE, y
- Responder a la pregunta dirigida a las IAC: “¿Qué ha conseguido con el dinero que se le ha dado?” (demanda del gobierno o de una organización.)

PRINCIPIOS BÁSICOS

Antes de lanzarse a la descomunal tarea de medir y evaluar el desempeño, conviene tener en cuenta algunos principios básicos que a menudo se pasan por alto. El primer principio evidente es que con más personal se pueden hacer más cosas.

Si a la oficina se incorpora más personal, aumentará la administración. Pero la carga administrativa se puede repartir entre todos y algunas funciones, como la gestión financiera, pueden dejarse en manos de especialistas. Un solo operador u operadora dedicará el 30% de su tiempo a tareas administrativas, pero con cuatro personas en la oficina, el tiempo medio puede descender al 25%. Cabe esperar también que los resultados de una oficina más grande sean proporcionalmente mejores. Sin embargo, a medida que aumenta el número de empleados y la oficina crece, el rendimiento puede disminuir porque la administración se vuelve más compleja.

Es poco realista esperar que una oficina unipersonal haga “un poco de todo”. Por ejemplo, no se puede esperar que una persona mantenga un sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM). Pero si aumenta el personal, esta función puede asignarse a un especialista y aumentar la eficiencia de todos gracias a este servicio de apoyo. Una oficina con una plana reducida no puede compararse directamente con otra con mayor personal en términos de resultados.

Un segundo principio es que en el comercio internacional y la inversión los resultados son “irregulares”. Estos no se distribuyen siguiendo una función normal. Por ejemplo, cuando se trabaja con un grupo de 20 exportadores, uno de ellos puede firmar un contrato de exportación o inversión por valor de

\$EE.UU. 400 millones; otros quizás firmen contratos de \$EE.UU. 50.000, y habrá quien no firme ninguno. Dos consideraciones importantes: a menudo los promedios no tienen mucho sentido; y el éxito (o el fracaso) se mide a lo largo de un plazo más largo, de unos tres años, para obtener una visión más amplia.

Una razón de dicha “irregularidad” puede deberse a que un resultado sobresaliente en un año determinado puede ser fruto de la labor realizada en años anteriores, cuando otro RCE estaba trabajando en el puesto. Otro aspecto de esta “irregularidad” es que la cantidad de algunas operaciones de exportación o inversión pueden ser tan grandes que justifiquen el funcionamiento de la oficina durante años, en términos comparativos entre el valor del aumento de las exportaciones con respecto al costo de mantenimiento de la oficina.

Otro principio es el “efecto del observador”. El acto de medir algo, afecta el resultado. El personal intentará presentar resultados favorables cuando responda a los formularios de medición. Por ejemplo, si se mide el número de clientes que visitan la oficina del RCE, se puede contar a las tres personas del grupo de una empresa que visita la oficina para pedir una cita, volver a contarlas cuando acudan a la cita y, más tarde, contarlas de nuevo cuando vuelvan a recoger algún informe. Esto nos daría un total de nueve visitantes. En cuanto al servicio real, lo correcto sería probablemente contar solo como uno la empresa exportadora que recibió el servicio del RCE.

Cuanto más dependa de las mediciones la carrera de un empleado, mayor será la probabilidad de que distorsione los resultados.

Un principio relacionado con el efecto del observador es que cuanto más esfuerzos dedique el personal del RCE a la medición y a sus ajustes, menos tiempo podrá dedicar al trabajo real. La medición y la evaluación tienen un precio.

Por otro lado, sin medición, la oficina del RCE no podrá informar sobre los resultados. Si todas las mediciones son cuantitativas – como el número de clientes que visitan la oficina – surgirán problemas como los que hemos visto. Si todas las mediciones son cualitativas – como la opinión de los clientes – aparecerán otros problemas. Muchos clientes tienen expectativas poco realistas de la función de un RCE. Hay clientes que esperan que el representante comercial se comporte como un empleado o asesor personal, y sin considerar que tiene otros clientes y que su tiempo es limitado.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RCE

¿Cómo debe medirse el desempeño de la oficina del RCE? ¿Qué se espera de la oficina? No hay una respuesta definida porque las atribuciones no son precisas. No existe una opinión unánime sobre lo que debe hacer la oficina de un RCE. Puede ser algo tan general como “promover los intereses comerciales del país de origen” o “proporcionar asistencia a los exportadores de nuestro país”. Como hemos visto en secciones anteriores de la presente guía, la oficina de un RCE suele tener las siguientes tareas:

- Incrementar las exportaciones;
- Diversificar las exportaciones;
- Incrementar las inversiones entrantes en el país de origen;
- Fomentar el empleo;
- Expandir las exportaciones de productos y servicios de tecnología avanzada;
- Incrementar la estabilidad económica y política del país.

MEDICIONES ADECUADAS DE LA OFICINA

Los esfuerzos de medición deben centrarse en los resultados descritos en el punto anterior, pero es muy difícil medir factores como la creación de puestos de trabajo, y la estabilidad económica y política. Es mejor confiar estas tareas a los economistas e historiadores. A lo sumo, un RCE puede hacer referencia a estos beneficios; pero será difícil cuantificarlos.

Muchas agencias de representación comercial en el exterior han intentado seriamente cuantificar su impacto sobre resultados como el incremento y la diversificación de las exportaciones, el incremento de la inversión extranjera directa y la expansión de las exportaciones de productos y servicios de tecnología avanzada.

El cuadro 31 presenta de forma resumida algunas propuestas para medir los resultados del RCE. Generalmente, las opciones fáciles no suelen medir directamente los resultados deseados; constituyendo indicadores indirectos que el personal puede distorsionar fácilmente.

La medición del impacto de las exportaciones presenta varias dificultades. Primera, el crecimiento de las exportaciones puede deberse a la inflación, a las fluctuaciones de los tipos de cambio, a la inestabilidad de los precios o a acuerdos comerciales previos. Segunda, el aumento de las exportaciones puede ser consecuencia de la actividad de empresas o multinacionales, sin intervención del RCE. Tercera, las estadísticas nacionales pueden reflejar la situación mundial con un rezago de un año o más, y algunas cifras no son publicadas por razones de confidencialidad. En consecuencia, las estadísticas oficiales de comercio no son un buen parámetro para medir el rendimiento del RCE.

Cuadro 31: Medición del desempeño del RCE

Qué se mide	La medición es	Aplicada a	Mediante	Observaciones
Utilización	Cuantitativa	El número de consultas El número de eventos, como exposiciones, misiones y seminarios Los ingresos ganados El número de contratos comerciales firmados	Registros del personal del RCE o los datos registrados en el sistema de CRM	Fáciles de recopilar, pero no miden realmente los resultados deseados
Eficiencia	Cuantitativa	Ratios, como el número de eventos por persona	Registros, como los mencionados en el punto anterior, y cálculos	Fácil de hacer, pero no se basa en los resultados deseados realmente
Satisfacción del usuario	Subjetiva	La experiencia en general en el puesto de destino o con las personas que allí trabajan	Percepción de los usuarios (ad hoc) o a través de encuestas	Lleva mucho tiempo y no siempre responde la persona adecuada; subjetiva, puede distorsionar la conducta
Reconocimiento	Subjetiva	El reconocimiento en general del puesto de destino y de su actividad	Encuestas de la IAC a círculos económicos o asociaciones de industrias, medios de comunicación, etc.	No es difícil, subjetiva, los encuestados pueden no estar cualificados para responder; el mejor publicista podría no obtener los mejores resultados
Impacto en las exportaciones	Cuantitativa	Las ventas resultantes del apoyo prestado La inversión total generada	Mediciones como las estadísticas nacionales y encuestas aplicadas a <i>posteriori</i>	Muy difícil cuantificar la importancia del apoyo del RCE; las estadísticas nacionales no son una medición razonable de la contribución del RCE
Empleo u otros beneficios sociales (como la diversificación)	Inferida	Las estadísticas macroeconómicas	Investigación: vinculación del empleo a las exportaciones O número de sectores de exportación que han recibido asistencia	Muy difícil, y los resultados de una industria pueden no ser aplicables a otras

También se pueden evaluar los resultados preguntando a las propias empresas. Sin duda una opción mejor, pero no exenta de error. Por ejemplo, las personas que responden a los cuestionarios pueden no tener a la mano las cifras exactas. Si se les pide una estimación de las ventas para el próximo año como resultado de su participación en una feria comercial, es posible que no puedan responder. Pueden sobrestimar (un error común) o subestimar los resultados. Al menos una IAC descubrió que las empresas tienden a sobrestimar las ventas en los primeros 12 meses, pero subestiman el promedio de ventas durante los dos primeros años. Es frecuente que las empresas incluyan en sus previsiones para el ejercicio en curso las ventas que aún se encuentran en fase de negociación, a pesar de que las negociaciones pueden extenderse durante años.

Otro problema relacionado al solicitar a las empresas una estimación de la contribución hecha por el RCE, es que el gerente de ventas suele “inflar” su contribución en la generación de ventas cuando muestra

sus resultados a su gerencia general, minimizando la contribución de los otros, como el RCE. Asimismo, debido a la rotación de personal en la empresa, el nuevo personal de ventas puede desconocer el historial de las exportaciones y el papel decisivo que desempeñó el RCE en sus fases iniciales. Por último, algunas empresas son reacias a compartir sus resultados con el RCE.

Solicitar a las empresas sus estimaciones no es tarea fácil, ni está exenta de errores, pero puede hacerse. El tener un formulario firmado por el representante de una empresa que señale que el RCE contribuyó de manera positiva en las ventas de exportaciones es una herramienta importante para el representante comercial. El mismo tipo de estimaciones pueden realizarse para el caso de las inversiones.

Estos formularios pueden también ser usados para otras mediciones, como la diversificación de las exportaciones y la expansión de bienes y servicios de tecnología avanzada.



Haciendo negocios.

Un RCE tiene que reportar a los niveles más altos de su cadena jerárquica para justificar el puesto. Podría ser el ministro de comercio, quien tiene que convencer a sus electores de su buena gestión. Lo mismo se aplica cuando el RCE depende de un organismo empresarial; su director debe demostrar a sus asociados que el RCE está haciendo una diferencia.

Si el RCE dispone de datos estadísticos sólidos, respaldados por cifras de los propios exportadores e inversores, estará en buen camino para entregar la información que necesita el ministro, el director general de una industria o la IAC. Todos ellos tienen que demostrar que su gestión beneficia al país a través del comercio.

Existe una relación directa entre las necesidades del ministro o el director general, y las actividades diarias del RCE. Estas actividades deben alimentar los objetivos establecidos en esferas más altas, poniendo de manifiesto la importancia de recibir un mandato claro y disponer de un plan de actividades o plan de acción.

Figura 15: ¿Qué resultados importan realmente?



Haciendo hincapié en los argumentos relativos a la medición de los resultados, se recuerda que:

- Las mediciones no están libres de errores. Los números, cualquiera que sea la forma de recopilación, no son exactos. Hay que considerarlos como “indicativos”.
- Los resultados serán irregulares y los promedios no son muy significativos.
- Resultados durante un período más largo, como tres años, representan mejor la eficacia del RCE.
- No conviene destinar muchos recursos a mejorar la precisión de las mediciones. Cada medición tiene un costo, y la mejora de la precisión no compensará probablemente el mayor esfuerzo.
- Algunos beneficios no se miden, pero se pueden inferir, tales como el aumento del empleo, o la estabilización política y económica.

La principal medición del desempeño del RCE son sus **resultados** reales. Sin embargo, también se pueden medir las actividades. Las IAC recopilan cifras, como el número de ferias comerciales que han asistido, el número de misiones comerciales organizadas y el número de exportadores que se han beneficiado de estas actividades. Son números fáciles de registrar y relativamente inequívocos, y contribuyen a responder a la pregunta: “¿Qué hace con nuestros fondos?”

Se puede estar ocupado con ferias comerciales y misiones comerciales mal elegidas, que no han propiciado ningún nuevo contrato. Por lo tanto, actividades como una misión comercial no son resultados sino un medio para generar resultados.

Los datos estadísticos que suelen solicitarse incluyen el número de consultas comerciales atendidas y el número de oportunidades de negocio creadas. La importancia de esta información es mínima porque es fácil de manipular. Es fácil visitar a un comerciante y preguntarle si está interesado en recibir cotizaciones de los productos que importa. Debido a que no tiene nada que perder, el comerciante dirá “sí”. Entonces se crearán 50 “oportunidades de negocio” sin ningún análisis sobre competitividad o capacidad de suministro. A menudo no existe ninguna relación entre el número de consultas comerciales y el valor de las transacciones que generan.

Las IAC deberían abstenerse de solicitar estadísticas sobre el número de consultas u oportunidades comerciales. La solicitud de estos datos puede modificar la conducta de manera poco deseable. Sin embargo, si se solicitan estadísticas del número de consultas, se deberá minimizar los recursos que se destinan al ejercicio de su medición y contemplar los resultados con cautela.

Una medición más significativa será el aumento de ingresos derivados de la prestación de servicios a raíz de la consulta comercial. En este caso, son los propios exportadores quienes determinan el valor real de la asistencia. Pero esta medición solo es posible cuando la IAC tiene la política de cobrar por sus servicios entonces la pregunta ¿es que el exportador/cliente recibió valor por dinero? ¿ha sido una inversión rentable para el exportador o el cliente?

PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA RECOPIACIÓN DE DATOS

Los datos sobre los clientes deben registrarse para distintos fines. Algunos serán participaciones en eventos, como ferias comerciales, otros serán solo un nombre en una lista de direcciones. Se deberá recopilar información que realmente vaya a ser utilizada. Hay muchas preguntas que pueden formularse a los clientes y obtener información interesante, pero los costos asociados a la recolección y mantenimiento de cada información adicional puede ser alta. Minimice el registro de datos.

- Para determinar qué datos se utilizarán realmente, piense en los informes que debe presentar y los datos necesarios para las comunicaciones, como las direcciones de correo electrónico.
- No introduzca datos por duplicado. Pida a los clientes que introduzcan sus datos directamente en la base de datos de la oficina, quizás a través del sitio web.
- Evite múltiples bases de datos con la misma información del cliente. Puede necesitar ayuda especializada. El objetivo es tener todos los datos esenciales en un mismo sitio.

Será necesario enlazar la actividad financiera y los registros de empresas individuales. No es fácil conectar las cuentas con la actividad y las bases de datos de clientes, pero esta función puede incorporarse en el sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) que le proporcione su IAC. Si no dispone de este sistema, formule las preguntas arriba mencionadas y diseñe una hoja de cálculo que sea fácil de mantener y proporcione la información necesaria.

En el apéndice II se encontrarán ejemplos de hojas de cálculo, que se pueden ampliar y modificar. A menudo los investigadores se sienten tentados a acumular detalles cada vez más complejos. Aun cuando no exista esta presión, no tardará en descubrir la necesidad de obtener más y más datos. Algo tan fácil como el dato de la persona de contacto en una empresa puede convertirse en poco tiempo en entradas separadas, ya sea para el director general, el gerente, el director de comercialización, el director de exportaciones y el responsable de exportaciones a la región donde se encuentra el país del puesto de destino. Para todos ellos necesitará datos de contacto, como nombre, cargo, dirección de correo electrónico y número de teléfono.

Si hay que separar los datos por sectores industriales, utilice una clasificación de productos, como el Sistema Armonizado de Designación de Mercancías. Algo que comienza como una simple hoja de cálculo puede convertirse en poco tiempo en una base de datos, cuya actualización requerirá la dedicación a tiempo completo de un miembro del personal. El lado positivo es que podrá filtrar los datos y responder a preguntas sobre los resultados (véase el cuadro 32).

Las IAC no deben olvidar que, al igual que cualquier presentación de informes, el registro de datos no está exento de costos. En este sentido, procure que sea lo más simple posible para que el personal pueda hacer su trabajo, en lugar de informar al respecto.

A veces es inevitable la introducción manual de datos y, más tarde, la duplicación del registro en una hoja de cálculo o una base de datos. En el apéndice III encontrará un formulario tipo para las solicitudes de trabajo que, en opinión del ITC, puede ser de utilidad. Si puede crear una plantilla semejante en una tableta o dispositivo de computación similar, evitará la duplicación de datos y los errores que se cometen durante su introducción. En oficinas pequeñas debería ser posible conectar la agenda de contactos de su teléfono inteligente a hojas de cálculo o bases de datos simples.

Cuadro 32: Preguntas sobre los resultados

Pregunta	Datos necesarios	Registro de datos
¿Qué porcentaje de sus clientes son pequeñas y medianas empresas?	Información sobre el tamaño de la empresa	Datos de empresas
¿Cuántos clientes están domiciliados en un determinado estado o provincia?	Dirección; datos sobre las sedes	
¿Cuántos de sus clientes pertenecen al sector prioritario X (por ejemplo, tecnología de la información)?	Registro de sectores industriales específicos	
¿Cuántos de sus clientes pertenecen al sector industrial Y (por ejemplo, alimentación, industria manufacturera, servicios, automotriz, construcción, farmacéutico)?	Registro y clasificación de sectores industriales	
¿Cuántas consultas comerciales atendió durante el pasado año?	Registro de actividades y tipos de actividad	Registro de actividades
¿Cuántos clientes participaron en sus ferias comerciales?		
¿Cuántos clientes participaron en sus misiones comerciales?		
¿Con cuántos clientes trabajó durante el pasado año?	Registro de actividades	
¿Cuántos contratos de exportación fueron fruto de su trabajo?	Percepción de los clientes	Registro de encuestas a clientes
¿Qué valor total alcanzaron las ventas de exportación resultantes de su trabajo?		
¿Cuánta inversión nueva propiciaron sus esfuerzos?		
¿Cuánto gastó en ferias comerciales durante el pasado año?	Registro del gasto, por actividad	Registro financiero de la oficina
¿Cuánto ingreso recaudó de los clientes el mes pasado?	Registro de recaudación de ingresos, por cliente	

EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Es útil adoptar medidas para hacer un seguimiento del desempeño individual. Una de estas medidas puede ser formular una declaración de funciones o una descripción del puesto de trabajo que estipule lo que se espera de la persona en mención, y revisarla una o dos veces al año. La evaluación del personal tiene varias modalidades. He aquí algunas posibles:

- No hay evaluación del personal;
- Evaluación basada en los logros (aportación a los resultados del puesto de destino);
- Evaluación basada en la actividad (aportación a las actividades del puesto de destino);
- Evaluación basada en las características personales (trabajo en equipo, reacción de los clientes, etc.);
- Evaluación basada en las aptitudes (capacidad para dirigir una misión comercial, dominio de idiomas, etc.);
- Retroalimentación de sus compañeros de trabajo (las evaluaciones pueden ser de sus colegas o de sus superiores y subordinados);
- Distintas combinaciones de todas las modalidades anteriores.

La evaluación del desempeño del personal comprende dos consideraciones principales. Primera, si el sistema de evaluación se conoce de antemano, que es lo adecuado, influirá en la conducta y los resultados. Segunda, las personas responden mejor a los elogios y muestras de ánimo, que a los comentarios negativos.

Puede ser deseable que un empleado cambie de conducta para producir resultados favorables. Por otra parte, muchas tareas requieren de trabajo en equipo; y hay personas que desempeñan una función valiosa pero son prácticamente invisibles. Su contribución se la pueden adjudicar otros miembros del grupo más visibles si la evaluación se centra en los resultados.

¿Es mejor no hacer evaluaciones, y en su reemplazo dirigir al personal a través de la retroalimentación? Hay buenas razones para buscar un poco de tiempo dentro del horario de trabajo para hablar una vez al año con cada miembro del personal sobre sus aportaciones y aspiraciones. No obstante, si hay que evaluar al personal, habrá que entregarle al comienzo de cada año un acuerdo de desempeño que estipule las expectativas. Su contribución se evaluará con respecto a su declaración de funciones. No es justo introducir nuevos criterios en la fase de evaluación.

La evaluación es una oportunidad para tratar con el empleado sobre sus aspiraciones. ¿Dónde se ve a sí mismo dentro de cinco años? ¿Espera ascender? ¿Tiene previsto jubilarse? ¿Hay algún logro que no haya obtenido el debido reconocimiento? ¿Quiere encargarse del sistema de CRM? ¿Prefiere dirigir ferias comerciales, en lugar de responder a consultas comerciales? Algún miembro de su familia podría tener una discapacidad, circunstancia que condicionará su flexibilidad. Estas consideraciones no surgen normalmente en el trabajo diario. Las evaluaciones brindan la valiosa oportunidad de trabajar con el personal para ayudarlo a alcanzar sus metas.

Si un empleado tiene previsto cambiar de trabajo al cabo de unos años, el gerente debe darle su apoyo. Es poco realista esperar que todo el personal se quede en la oficina de por vida. Es bueno que entre personal nuevo con ideas frescas. Y también es bueno que antiguos colaboradores prosperen en los círculos económicos y ejerzan su influencia a favor de la oficina del RCE.

En el apéndice V encontrará un ejemplo de evaluación anual del desempeño del personal. Es una evaluación cualitativa de compañeros de trabajo y clientes, la cual probablemente no se utilizará si hay menos de cinco empleados. Si la plana es muy pequeña, será evidente quién hace los comentarios, y se tenderá a dar calificaciones altas con la esperanza de recibir un trato recíproco.

Se puede solicitar a los clientes una rápida evaluación, especialmente a través del correo electrónico. Pero los clientes pueden considerar la solicitud como una imposición y verse obligados a ofrecer una retroalimentación positiva porque quizás vuelvan a utilizar el servicio, aunque este haya sido mediocre. En consecuencia, sus evaluaciones podrían no ser realmente objetivas.

Si se utilizan números absolutos, un factor como “número de participantes en una exposición” será más fácil que “valor del aumento de las ventas resultantes de una feria comercial”. El personal no puede saberlo. A menos que se lleve un registro de exposiciones anteriores, es imposible hacer previsiones de ventas acertadas. Los resultados de las promociones comerciales suelen ser irregulares, con una venta importante ocasional y muchas ventas pequeñas.

El resultado, en definitiva, es que hay que contemplar todas las calificaciones con cautela y no darles demasiado peso. La excepción sería una evaluación claramente negativa. Si un colega y un cliente dan una calificación muy negativa a un miembro del personal, algo está mal y la dirección debe saberlo.

Dadas las imprecisiones relacionadas con el establecimiento de objetivos, la complejidad de medir el éxito con precisión y el hecho de que muchos resultados se obtienen al cabo de un año o más tarde, las revisiones anuales deben ser más un ejercicio de intercambio de puntos de vista que una ocasión para calificar a un miembro del personal como colaborador deficiente o excelente.

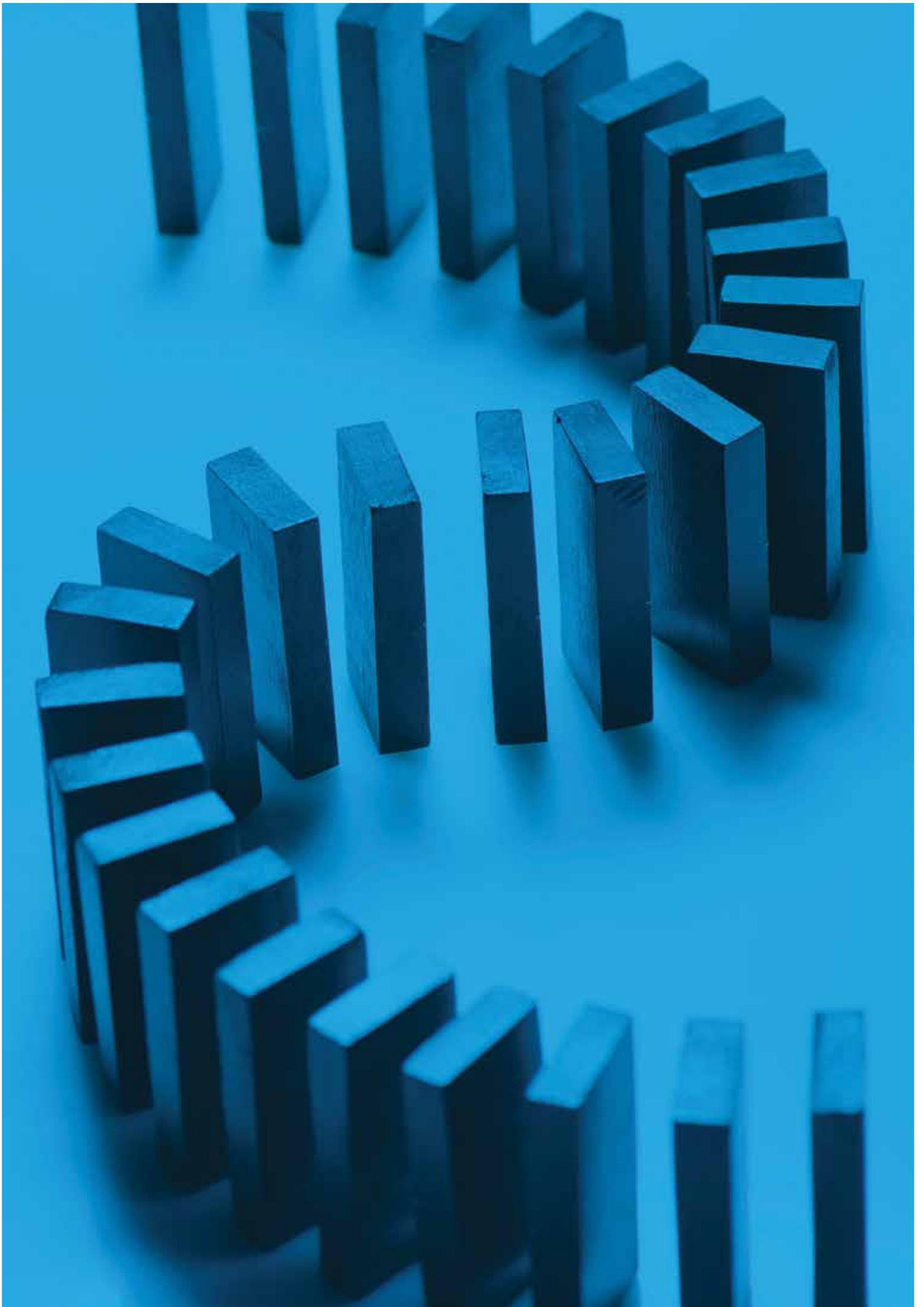
Las revisiones cuanto más simples, mejor.

He aquí un ejemplo de cómo medir el “desarrollo de aptitudes”. En el transcurso de una revisión, cabe esperar que alguien afirme que es experto en hojas de cálculo Excel si ha asistido a clases nocturnas durante un semestre. O que alguien se jacte de sus aptitudes para gestionar ferias comerciales si ha dirigido dos con éxito durante el pasado año. Estos serían avances positivos fácilmente reconocibles.

La clasificación “otras aportaciones” es una autoevaluación y puede incluir actividades como organizar un club social para la oficina, asumir el papel de oficial de primeros auxilios, o acudir a la oficina en fines de semana para mantener el sistema informático. Todas estas aportaciones contribuyen mucho a la buena marcha de la oficina, pero no se mencionan en una evaluación basada en los resultados.

En resumen, el apéndice V no pretende ser un modelo definitivo de formularios de evaluación. Utilice criterios propios. Evite la tentación de sobrecargar las evaluaciones. Una evaluación simple funciona mejor para todos. Lo más importante de la evaluación anual es encontrar tiempo para hablar a solas con cada miembro del personal.

Las personas responden mejor a los elogios y las muestras de ánimo que a las críticas; una teoría que parece ser cierta en todas las culturas. Averigüe qué hacen bien los empleados, y elógielos. Destaque todo lo bueno. Cuando hayan obvias deficiencias, como la incapacidad de escribir o hablar correctamente, hable discretamente con el interesado y explore maneras de cómo podría mejorar.



APÉNDICES

APÉNDICE I	CARTA DE NOMBRAMIENTO	204
APÉNDICE II	HOJA DE CÁLCULO PARA DATOS DE CLIENTES Y RESULTADOS.....	207
APÉNDICE III	FORMULARIO TIPO PARA SOLICITUD DE SERVICIOS DEL RCE.....	209
APÉNDICE IV	INFORME MENSUAL	210
APÉNDICE V	FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL.....	212
APÉNDICE VI	SITIOS WEB DE UTILIDAD	213

APÉNDICE I CARTA DE NOMBRAMIENTO

<Imprimir en papel de carta con membrete>

<Fecha>

Privado y confidencial

<Insertar nombre y apellidos del empleado>

<Insertar domicilio del empleado>

Estimado Sr. / Estimada Sra. <insertar apellidos>

Carta de nombramiento

Tengo el agrado de dirigirme a usted para ofrecerle el puesto de <insertar denominación del cargo o puesto> para que trabaje con nosotros <insertar nombre de la oficina del RCE> en las condiciones estipuladas en el presente documento.

1. Cargo <insertar cargo>
 - 1.1 Sus actividades laborales comenzarán en fecha <insertar fecha de inicio>.
 - 1.2 Su dedicación será <a tiempo completo / a tiempo parcial>.
 - 1.3 Las obligaciones inherentes al puesto se especifican en el documento adjunto al presente. El empleado desempeñará las funciones señaladas en dicho documento, además de cualquier otra que se le asigne en consonancia con su experiencia.
 - 1.4 Desempeñará sus funciones en <lugar>, o cualquier otro lugar razonable que se le indique.

2. Plazo de prueba

Esta cláusula es opcional. Elimínese si el plazo de prueba no es aplicable.

- 2.1 El plazo de prueba comprenderá los primeros <insertar número> meses a partir de la fecha de su contratación. Durante este tiempo se evaluará su progreso y rendimiento en el puesto de trabajo.

La duración del plazo de prueba dependerá de la práctica local y circunstancias individuales.

- 2.2 Durante el plazo de prueba se podrá poner fin al presente contrato, ya sea por decisión propia o del <RCE>, previo aviso de acuerdo a las condiciones establecidas en el cuadro de la cláusula 8.1, a continuación.

3. Condiciones del puesto de trabajo

- 3.1 Las condiciones del puesto de trabajo serán las establecidas en <el presente escrito o en el anexo>.

Los detalles adicionales, como el derecho a vacaciones pagadas, días festivos, nivel de rendimiento, etc. se incluirán en un anexo.

4. Horario de trabajo

- 4.1 El número de horas de trabajo será de <insertar número de horas> a la semana, más un número razonable de horas extraordinarias si son necesarias para el desempeño de sus obligaciones o si así lo exigiera el <RCE>.

- 4.2 Sus horas de trabajo ordinarias se podrán promediar durante un período de [<insertar número de semanas si decide adoptar esta disposición>](#) semanas.
5. Salario
- 5.1 Recibirá un salario [<semanal/quincenal/mensual>](#) a razón de [<XXX añadir moneda>](#) por [<hora/semana/mes/año>](#).
- 5.2 Recibirá asimismo [<insertar bonificación/seguro de enfermedad/cualquier otra prestación especial>](#) a razón de [<XX añadir moneda>](#) por año [<a condición de que alcance los objetivos establecidos>](#).
- 5.3 Su remuneración se someterá a revisión una vez al año, y puede incrementarse si el [<RCE>](#) lo considera oportuno.
6. Vacaciones
- 6.1 Tendrá derecho a [<XX>](#) días de permiso al año [<\(vacaciones, baja por enfermedad, asuntos personales, permisos por motivos familiares o humanitarios, baja parental, servicio comunitario y baja temporal\)>](#).
7. Sus obligaciones respecto al [<RCE>](#)
- 7.1 Por el presente escrito se compromete a:
- Cumplir siempre con todas sus obligaciones lo mejor posible;
 - Poner todo su empeño para promover y proteger los intereses del [<RCE>](#);
 - Seguir todas las indicaciones lícitas y razonables del [<RCE>](#), incluido el cumplimiento de las políticas y procedimientos, atendiendo a sus modificaciones ocasionales. Estas políticas y procedimientos no están incorporadas en su contrato de trabajo.

8. Terminación de contrato

- 8.1 El [<RCE>](#) podrá poner fin en cualquier momento al contrato de trabajo, previo aviso por escrito de acuerdo al siguiente cuadro:

Duración de la actividad al servicio del <RCE>	Plazo de aviso
No más de 1 año	1 semana
Más de 1 año y menos de 3 años	2 semanas
Más de 3 años y menos de 5 años	3 semanas
Más de 5 años	4 semanas

Modifique este cuadro de acuerdo con el reglamento de su organización.

- 8.2 Si desea dar fin a su contrato, deberá notificar al [<RCE>](#) con la antelación que se indica en el cuadro anterior.

9. Confidencialidad

Dependiendo del reglamento de su organización, podría necesitar asesoramiento jurídico especializado sobre protección de la propiedad intelectual.

- 9.1 Al firmar el presente documento acepta y se compromete a no hacer uso, durante su contratación o posteriormente salvo con consentimiento expreso del [<RCE>](#) y en cumplimiento de la legislación vigente o en desempeño de sus funciones, de la información confidencial relacionada con las actividades del [<RCE>](#), ni divulgar a terceros, en particular pero no exclusivamente, las listas de clientes, los secretos comerciales, los datos de clientes y las estructuras para la fijación de precios.

10. Acuerdo

10.1 Las condiciones estipuladas en el presente documento constituyen la totalidad de las condiciones de puesto de trabajo y sustituyen cualquier entendimiento o acuerdo previo entre el firmante y el <RCE>.

10.2 Las condiciones estipuladas en el presente documento solo podrán modificarse mediante acuerdo por escrito, que deberá ser firmado por ambas partes: por usted y el <RCE>.

En caso de duda sobre las condiciones del puesto de trabajo, sírvase dirigirse a <mí/insertar persona de contacto> a través del número <insertar número de teléfono>.

Si acepta la presente oferta de trabajo, sírvase reenviarme una copia firmada y fechada de este documento a más tardar el <insertar fecha>.

Muy atentamente.

<Insertar nombre y apellidos>

<Insertar cargo>

Yo, <insertar nombre y apellidos del empleado>, he leído y entendido el presente documento, y acepto la oferta de trabajo del <RCE> en las condiciones aquí estipuladas.

Firmado:

Fecha:

Imprimir nombre y apellidos:

GUARDE UNA COPIA DE ESTE ESCRITO EN SU REGISTRO

APÉNDICE II HOJA DE CÁLCULO PARA DATOS DE CLIENTES Y RESULTADOS

Ejemplo de hoja de cálculo para recopilar datos sobre los clientes, página 1													
Nombre del puesto de destino		Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6	Columna 7	Columna 8	Columna 9	Columna 10	Columna 11	Columna 12	Columna 13	Columna 14
Nombre de la entidad	Tipo de entidad	Número de registro de la empresa	Tipo de actividad*	Campo para dirección 1	Campo para dirección 2	Campo para dirección 3	Campo para dirección 4	Campo para dirección 5	Código postal	Tamaño de la empresa: total de ventas anuales	Tamaño de la empresa: número de empleados	Sitio web	Teléfono de la oficina principal
Empresa			Minería							<\$EE.UU. 0,1 millón	<5		
Administración pública			Servicios							\$EE.UU. 0,1 millón- 0,5 millón	5-10		
Asociación de industrias			Tecnología de la información							\$EE.UU. 0,5 millón- 1 millón	10-15		
Asociación			Alimentos frescos							\$EE.UU. 1,0 millón- 5,0 millones	15-20		
Universidad			Café							\$EE.UU. 5,0 millones- 10 millones	20-50		
Instituto de investigación			Arroz orgánico							\$EE.UU. 10 millones- 25 millones	50-100		
Individuo										\$EE.UU. 25 millones- 50 millones	100-200		
Otro										\$EE.UU. 50 millones- 100 millones	200-500		
										>\$E.-U. 100 millones	> 500		

Las entradas que aparecen sobre fondo azul en la parte inferior corresponden a la selección de ejemplos de los menús desplegable.

APÉNDICE III FORMULARIO TIPO PARA SOLICITUD DE SERVICIOS DEL RCE

<p>Número de archivo de la solicitud: (a rellenar por la oficina)</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; height: 20px;"></td> <td style="width: 40%; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">Fecha:</td> <td style="font-size: small;">Hora:</td> </tr> </table>			Fecha:	Hora:
Fecha:	Hora:				
<p>Solicitud recibida por: <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> Por escrito <input type="checkbox"/> En persona <input type="checkbox"/> Otro</p>					
<p>De: (datos de la organización)</p> <p>Nombre de la empresa/la organización/el interesado: <input style="width: 95%;" type="text"/></p> <p>Número de referencia oficial (en su caso): <input style="width: 95%;" type="text"/></p> <p>Nombre y título de la persona de contacto: <input style="width: 95%;" type="text"/></p> <p>Dirección de correo, línea 1: <input style="width: 95%;" type="text"/></p> <p>Dirección de correo, línea 2: <input style="width: 95%;" type="text"/></p> <p>Dirección de correo, línea 3: <input style="width: 95%;" type="text"/></p> <p>Teléfono: <input style="width: 95%;" type="text"/></p> <p>Móvil (celular): <input style="width: 95%;" type="text"/></p> <p>Dirección de e-mail: <input style="width: 95%;" type="text"/></p> <p>Nombre y dirección en Skype: <input style="width: 95%;" type="text"/></p> <p>Sitio web: <input style="width: 95%;" type="text"/></p>					
<p>¿Qué fabrica o hace bien?</p> <p><input type="checkbox"/> Productos</p> <p><input type="checkbox"/> Servicios</p> <p><input type="checkbox"/> Inversión</p>	<p>Descripción detallada. Incluya, en su caso, enlaces a sitios web. En el caso de productos, incluya, si lo conoce, el número del Sistema Armonizado de Designación de Mercancías. Si es una inversión, incluya los sectores de interés</p> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>				
<p>¿Qué desea de la oficina del representante comercial en el exterior?</p> <p><input type="checkbox"/> Asesoramiento a la medida <input type="checkbox"/> Selección proveedores (para importadores) <input type="checkbox"/> Compradores o personas de contacto en el mercado</p> <p><input type="checkbox"/> Ayuda en la promoción de mercado <input type="checkbox"/> Estudio de mercado</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. Describa o utilice este espacio para ampliar detalles sobre lo marcado más arriba</p> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>					
<p><input type="checkbox"/> Elaboración de agendas de negocio</p> <p><input type="checkbox"/> Asesoramiento en materia de controversias comerciales</p> <p><input type="checkbox"/> Traducción o interpretación</p> <p><input type="checkbox"/> Otros. Describa o utilice este espacio para ampliar detalles sobre lo marcado más arriba</p> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>					
<p>Solicitud recibida por: (a rellenar por el representante comercial de la oficina)</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>					
<p>Solicitud introducida en la base de datos por: (a rellenar por el representante comercial de la oficina)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; height: 20px;"></td> <td style="width: 40%; height: 20px; font-size: small;">Fecha:</td> </tr> </table>			Fecha:		
	Fecha:				

APÉNDICE IV INFORME MENSUAL

Informe mensual de <Nombre del puesto de destino del RCE>

Fecha de presentación: <Fecha>

Promoción del comercio, por actividad	Principales indicadores del desempeño	Resultado previsto para todo el año	Resultados por cada mes												Total anual acumulado hasta la fecha			
			Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Número de contratos	Valor de los contratos		
Exposiciones	Número de nuevos contratos de exportación	20																
	Valor de los nuevos contratos	\$EE.UU. 8 millones																
Misiones comerciales	Número de nuevos contratos de exportación	15																
	Valor de los nuevos contratos	\$EE.UU. 5 millones																
Visitas de compradores	Número de nuevos contratos de exportación	6																
	Valor de los nuevos contratos	\$EE.UU. 2 millones																
Consultas comerciales	Número de contratos de exportación	50																
	Valor de los nuevos contratos	\$EE.UU. 0.5 millón																
Investigación personalizada	Número de nuevos contratos de exportación	12																
	Valor de los nuevos contratos	\$EE.UU. 5 millones																
Otra actividad	Número de nuevos contratos de exportación	4																
	Valor de los nuevos contratos	\$EE.UU. 1 millón																
Total																		
<hr/>																		
Promoción de la inversión	Valor de la nueva inversión	\$EE.UU. 20 millones																
		\$EE.UU. 600 000																
Presupuesto	Prorata del presupuesto (en miles de \$EE.UU.)		50	100	150	200	250	300	350	400	450	500	550	600				
	Gasto anual efectivo hasta la fecha (en miles de \$EE.UU.)																	
Total de inversión																		
Gasto anual hasta la fecha																		

Informe mensual de <Nombre del puesto de destino del RCE > (Cont.)

Comentarios descriptivos

Historias de éxitos: Incluya aquí la historia de algún logro (máx. 200 palabras) que pueda utilizarse con fines de promoción general. (Entre tres y cinco historias al año es un objetivo razonable.)

Fotografías: Incluya aquí fotografías (con pie de foto) que puedan utilizarse con fines publicitarios. (Se pueden enviar como anexo.)

Temas que debe saber el director general: Incluya aquí únicamente temas realmente importantes que deban ser puestas en conocimiento del director general. (Por ejemplo, la IAC local está planificando doblar su red de RCE durante los próximos dos años.)

Qué ha estado haciendo el RCE durante el mes pasado: Haga una descripción breve (máx. 200 palabras) de las principales actividades. (Por ejemplo: El puesto de destino ha estado ocupado preparando la feria comercial Buildex, que se celebrará el mes próximo, y dirigiendo la misión comercial para alimentos frescos, formada por 14 exportadores, entre el 12 y 16 de julio, además de atender sus ocupaciones habituales.)

APÉNDICE V FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Evaluación anual del personal de: <Insertar año>

Nombre y apellidos: <Insertar nombre y apellidos del miembro del personal>

Fecha de la revisión: <Insertar fecha>

	Meta	Realizada	Meta	Realizada	Comentarios del miembro del personal	Calificación del gerente (1-10)*
Actividad	Número de participantes	Número de participantes	Ventas (en miles de \$EE.UU.)	Ventas (en miles de \$EE.UU.)		
Feria comercial A	20	26	500	1 200		
Misión comercial C	15	14	500	200		
Consultas comerciales	50	65	50	100		

* Las calificaciones están basadas en:

1 = Número alcanzado muy por debajo de la meta.

10 = Meta superada por un margen considerable.

Otras categorías	Medición	Calificación (1-10) donde 1 = insatisfactoria, 10 = excelente	Comentarios del miembro del personal
Apoyo al resto del equipo	Calificación de compañeros		
Calidad del servicio al cliente	Calificación de compañeros y clientes, con seguimiento		
Desarrollo de las capacidades	Demostración de nuevas capacidades (autoevaluación)		
Otras contribuciones	No hay mediciones, solo registradas y reconocidas		

Comentario y firma del gerente:

Comentario y firma del miembro del personal:

APÉNDICE VI SITIOS WEB DE UTILIDAD

Tema	Enlaces web
Capítulo 2	
<p>Acuerdo de distribución Temas a tener en cuenta cuando se redacta un acuerdo de distribución. Información de utilidad sobre la redacción de acuerdos de distribución, más un enlace a un borrador de acuerdo.</p>	<p>http://www.expertlaw.com/library/marketing/distributor_mistakes.html http://www.internationalbusinesslawadvisor.com/2010/05/articles/international-investments/how-to-structure-an-international-distribution-agreement/</p>
<p>Preparación para exportar Útil para empresas que se preguntan a sí mismas si están preparadas para exportar. Una evaluación de la capacidad exportadora elaborada por USAID. Lista de nueve preguntas a empresas sobre su capacidad exportadora. Para recibir una retroalimentación específica, la empresa deberá estar domiciliada en los Estados Unidos. Cuestionario pormenorizado sobre la preparación para exportar. Herramienta para evaluar la capacidad exportadora. Evaluación de la capacidad exportadora y, también, amplia información sobre exportación.</p>	<p>http://www.exporthelp.org/modules/3_export_readiness/cl_exportreadiness.html http://egateg.usaid.gov/sites/default/files/Determining Export Readiness.pdf http://business.usa.gov/external-site?ccontent=http://export.gov/begin/assessment.asp http://choosewashingtonstate.com/wp-content/uploads/2013/06/Is-your-company-ready-to-export.pdf http://www.fas.usda.gov/agexport/exporttest.asp http://globoledge.msu.edu/Reference-Desk/Export-Tutorials</p>
<p>Contrato de franquicia Ejemplo de contrato de franquicia internacional.</p>	<p>http://agreements.realdealdocs.com/Franchise-Agreement/INTERNATIONAL-FRANCHISE-AGREEMENT-960746/</p>
<p>Planificación industrial Estudio de caso sobre una estrategia de exportación de mangos del Senegal a Europa. Estudio de caso sobre estrategias de comercialización de larga duración para exportadores de kiwi de Nueva Zelanda.</p>	<p>http://www.intracen.org/projects/ntf-ii/senegal/ http://dspace.lincoln.ac.nz/dspace/bitstream/10182/862/1/aeru_rr_311.pdf</p>
<p>Inversión Informe sobre Inversiones en el Mundo de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). Contiene estadísticas sobre los flujos comerciales y actualizaciones de las recomendaciones de políticas generales para la gestión de los flujos de inversión. Una información de referencia muy útil. Referencia a las actividades del Banco Mundial de apoyo a proyectos de inversión (especialmente en infraestructura).</p>	<p>http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/0,,contentMDK:20120732~menuPK:268725~pagePK:41367~piPK:51533~theSitePK:40941,00.html</p>
<p>Análisis de mercados Herramientas del ITC para análisis de mercados.</p>	<p>http://legacy.intracen.org/marketanalysis/default.aspx</p>
<p>Estrategias de acceso al mercado Distintas formas de acceder a los mercados, con sus respectivos pros y contras (de Austrade). Borrador de contrato de representación.</p>	<p>http://www.austrade.gov.au/Market-entry-strategies/default.aspx http://www.lawlive.com.au/exclusive-agency-agreement-template/</p>
<p>Estrategias nacionales de exportación Servicio del ITC para elaborar estrategias nacionales de exportación.</p>	<p>http://www.intracen.org/trade-support/national-export-strategy-design/overview/</p>
<p>Análisis SWOT Software para el análisis SWOT.</p>	<p>http://www.smartdraw.com/specials/ppc/swotanalysis.htm?id=139821&gclid=CKzW3pH7OrACFSRKpgoduhAX3A</p>

Capítulo 3	
Redes empresariales Un ejemplo de redes empresariales en Bangladesh.	http://www.epb.gov.bd/bodytext.php?page=65
Organismos de desarrollo Lista de organismos de desarrollo.	http://www.devdir.org
Acuerdos de libre comercio Lista de acuerdos de libre comercio.	http://rtais.wto.org/UI/PublicAllRTAList.aspx
Trabajo en red Validación del número de Dunbar para conversaciones en Twitter.	http://arxiv.org/abs/1105.5170
Sitio de trabajo en red Un sitio de trabajo en red para profesionales. Popular en Europa. Un sitio de trabajo en red para profesionales. Sitio web para el intercambio de fotografías y vídeos. Picasa es un organizador y visualizador de imagen para organizar y editar fotografías digitales, y sitio web para compartir fotografías.	http://www.xing.com http://www.linkedin.com http://www.flickr.com http://picasa.google.com
Establecimiento de prioridades entre clientes Servicios consulares canadienses. Incluye una lista de los servicios que se prestan y otra de los que no se prestan. Clara y eficaz.	http://www.voyage.gc.ca/about_a-propos/role-eng.asp
Eficacia de las OPC Estudio del Banco Mundial sobre la eficacia de las organizaciones de promoción del comercio.	https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/4315/WPS5125.pdf?sequence=1
Capítulo 4	
Arbitraje Centro australiano para el arbitraje comercial internacional. Empresa privada de arbitraje.	http://www.acica.org.au/ http://www.jamsinternational.com/about/partners
Arbitraje sobre propiedad intelectual Centro de Arbitraje y Mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.	http://www.wipo.int/amc/en/
Convenio de lucha contra la corrupción Información sobre la corrupción y la legislación que prohíbe su práctica.	http://www.hg.org/bribery.html
Negociaciones empresariales Información de utilidad sobre negociaciones empresariales.	http://leadershipcrossroads.com/negintbiz.htm
Reglamentación empresarial Enlace a publicaciones del Banco Mundial sobre la reglamentación empresarial en 185 economías diferentes. Guía útil que permite comparar con otros países, pero los usuarios deben verificar sobre el terreno porque las normativas cambian con frecuencia.	http://www.doingbusiness.org
La voz de las empresas en negociaciones comerciales Enlace a la sección del ITC que se encarga de dar voz a las empresas en las negociaciones comerciales.	http://www.intracen.org/policy/business-voice-in-policy-making/
Ruedas de negocio Un buen sitio para consultar todos los aspectos de la gestión de una conferencia. El sitio es británico, pero buena parte de su contenido es aplicable a cualquier rueda de negocio.	http://www.holdaconference.co.uk/
Código de conducta Página web de la Iniciativa de Cumplimiento Social Empresarial (BSCI). Iniciativa empresarial para la mejora de las condiciones laborales en las cadenas de suministro del mundo. Código de conducta para el Servicio Exterior islandés, útil como modelo.	http://www.bscl-intl.org http://www.mfa.is/media/PDF/Code_of_Conduct_of_the_Employees_of_the_Foreign_Service.PDF
Convención sobre la lucha contra la corrupción Convención de la OCDE sobre la lucha contra la corrupción.	http://www.oecd.org/document/21/0,3746,en_2649_34859_2017813_1_1_1_1,00.html
Indicadores de corrupción Sitio web de la coalición mundial contra la corrupción. Publica un índice de los niveles de corrupción en diferentes países.	http://transparency.org/whoweare

<p>Información sobre países Portal de numerosos mercados electrónicos. Servicio especializado centrado en productos o sectores específicos. Una buena fuente para investigadores y RCE.</p>	<p>http://export.gov/mrktresearch/index.asp</p>
<p>Entidad crediticia Reputada entidad que informa sobre la solvencia y situación financiera de las empresas. Entidad crediticia acreditada que informa sobre la solvencia de las empresas.</p>	<p>http://dnb.com.au/Credit_Reporting/index.aspx http://www.coface.com/CofacePortal/COM_en_EN/pages/home/www/i/rating_services</p>
<p>Mercados electrónicos Portal para incorporarse en el mundo de los mercados electrónicos. Artículo sobre mercados de información y el poder del pensamiento colectivo.</p>	<p>http://www.emarketservices.com//start/Free-Handbook/index.html – FromBanner http://www.worldwideopen.org/uploads/groups_bull/files/30/decision.2.0.pdf</p>
<p>Planes de comercialización de las exportaciones Cómo preparar un plan de exportación (de Austrade). Sugerencias sobre la preparación de un plan de exportación. Cómo preparar un plan de comercialización de las exportaciones. Software que facilita la preparación de planes de comercialización de las exportaciones.</p>	<p>http://www.austrade.gov.au/Export-strategy/default.aspx http://importexport.about.com/od/GettingStarted/a/Develop-An-Export-Marketing-Plan.htm http://www.publishyourarticles.org/knowledge-hub/export-management/what-is-export-marketing-plan.html http://www.mplans.com/sample_marketing_plans.php</p>
<p>Normativas de empresas internacionales Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).</p>	<p>http://www.uncitral.org/pdf/english/texts/general/06-50941_Ebook.pdf</p>
<p>Convenios y convenciones internacionales Sitio web de la CNUDMI. Enlaces a los distintos acuerdos.</p>	<p>http://www.uncitral.org/uncitral/en/index.html</p>
<p>Internet y problemas jurídicos Útil documento para conocer los aspectos jurídicos relacionados con la utilización de Internet.</p>	<p>http://www.hcch.net/upload/wop/e-comm_craig.pdf</p>
<p>Fomento de la inversión Marco político de inversión para el desarrollo sostenible de la UNCTAD. Describe la "nueva generación" de políticas de inversión sostenibles.</p>	<p>http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaepcb2012d6_en.pdf</p>
<p>Estudios de mercados Sitio para encontrar contactos comerciales internacionales.</p>	<p>http://www.globaltrade.net/</p>
<p>Marca nacional Recopilación de información sobre marcas nacionales. Estudio del ITC sobre la creación de marca nacional y promoción de las exportaciones. Información sobre el programa del ITC para organizar ruedas de negocios. Enlace a la página web de Simon Anholt, que contiene información sobre su índice de marcas nacionales. Metodología y conclusiones interesantes. Buena fuente de referencia.</p>	<p>http://nation-branding.info/ http://www.intracen.org/Is-There-a-Case-for-National-Branding/ http://www.intracen.org/trade-support/promoting-regional-trade/ http://www.simonanholt.com/Research/research-introduction.aspx</p>
<p>Negociación Sitio web de referencia con acceso a informes sobre numerosos países, con información sobre etiqueta y normas para negociar. Informa asimismo sobre contratos internacionales (en inglés, francés, español y alemán) e información comercial adicional. Enlace a la Escuela de Derecho de Harvard. Sitio de la International Business Negotiation. Abundante información sobre negociaciones comerciales, desde la perspectiva estadounidense. Útil artículo que destaca algunos de los factores comunes a todas las negociaciones comerciales internacionales. Breve, pero interesante.</p>	<p>http://www.globalnegotiator.com http://www.pon.harvard.edu/tag/international-business-negotiation/ http://www.colorado.edu/conflict/peace/example/sala7533.htm</p>
<p>Intercambio de ideas en línea Cómo moderar una sesión de intercambio de ideas en línea.</p>	<p>http://thenextweb.com/lifehacks/2012/06/04/how-to-moderate-a-brainstorming-session/</p>

<p>Conferencias en línea Guía breve sobre la conferencia en línea de la British Telecom (BT).</p> <p>Herramientas de la BT para la conferencia en línea.</p> <p>Sitio web que examina distintas técnicas para la conferencia en línea.</p>	<p>http://www.btconferencing.com/downloads-library/brochures/en-au/a-quick-guide-to-conferencing.pdf</p> <p>http://www.btconferencing.com/?ln=en-AU</p> <p>http://www.ehow.com/video-conferencing/</p>
<p>Eventos en línea Utilización de la tecnología para presentar eventos.</p>	<p>http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=f48ANrWdlx8</p>
<p>Creación de marcas sectoriales Resumen de la iniciativa apoyada por el ITC para una estrategia de creación de marca para el safiro de Sri Lanka.</p>	<p>http://www.intracen.org/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=52045</p>
<p>Ferias comerciales Sitio web de la Hannover Messe: importante centro de ferias comerciales internacionales. Abundante información de utilidad.</p>	<p>http://www.hannovermesse.de/en/information-for-exhibitors/why-exhibit/visitor-structure</p>
<p>Misiones comerciales Sitio canadiense que ofrece asesoramiento general sobre misiones comerciales.</p>	<p>http://www.tradecommissioner.gc.ca/eng/trade-mission-roles.jsp</p>
<p>Folleto para misiones comerciales Ejemplo de folleto de una misión comercial del sector servicios.</p>	<p>http://michaelfugler.com/uploads/Trade_Mission_Agenda__Event_Info.pdf</p>
<p>Elaboración de políticas comerciales Sitio web del ITC con información sobre su programa para involucrar a las empresas en la formulación de las políticas nacionales en materia de comercio.</p>	<p>http://www.intracen.org/trade-support/impacting-trade-policy/</p>
<p>Lista de comprobación para exposiciones comerciales Una buena lista de comprobación de clientes que participan en las ferias comerciales.</p>	<p>http://www.welkam.co.jp/en/downloads/welkam_tradeshow_exhibition_checklist_en.pdf</p>
<p>Planificación de exposiciones comerciales Lista de unas 20.000 ferias comerciales y eventos, con un perfil del evento e información sobre los organizadores, recintos, etc.</p> <p>Asesoramiento pormenorizado sobre la planificación de exposiciones comerciales; incluye calendarios, estrategias y consejos prácticos.</p> <p>La etiqueta en el stand de la exposición comercial.</p>	<p>http://www.biztradeshows.com/</p> <p>http://www.trade-show-advisor.com/</p> <p>http://www.cliseetiquette.com/2012/05/29/tradeshow-booth-etiquette-practices/</p>
<p>Consejos sobre exposiciones comerciales Consejos muy útiles extraídos de la experiencia sobre cómo obtener el máximo provecho de la participación en ferias comerciales – desde la perspectiva estadounidense.</p>	<p>http://blog.asmartbear.com/tradeshow-tips-checklist.html</p>
<p>Acuerdos comerciales Sistema de Información sobre el Comercio Exterior de la Organización de los Estados Americanos.</p>	<p>http://www.sice.oas.org/</p>
<p>Videoconferencias Cómo seleccionar el sistema de videoconferencia adecuado. YouTube.</p> <p>Sistema gratuito para videoconferencias. YouTube.</p>	<p>http://www.youtube.com/watch?v=xbZHxaKmSHY&feature=related</p> <p>http://www.youtube.com/watch?v=371NacxujKw&feature=related</p>
<p>Exposiciones comerciales virtuales Servicio para las exposiciones comerciales virtuales.</p>	<p>http://www.marketplace365.com/Marketing/Default.aspx</p>
<p>Seminarios web Cómo moderar un seminario web.</p> <p>Comparación de diferentes software para seminarios web.</p> <p>Potente software para seminarios web de hasta 1.000 participantes.</p>	<p>http://www.ehow.com/how_2073536_run-webinar.html</p> <p>http://www.dailymotion.com/video/x8arwk_how-to-run-a-webinar-for-free_news</p> <p>http://www.gotomeeting.com/fec/webinar</p>

Capítulo 5	
<p>Contabilidad Buen sitio web para entender la contabilidad, desde los principios básicos hasta la práctica sofisticada. Basado en los Estados Unidos, pero con testimonios de Australia, China, Finlandia, la India, Nigeria, Filipinas y el Reino Unido.</p>	http://www.accountingcoach.com/
<p>Registro de consultas Códigos de respuesta rápida.</p>	http://searchengineland.com/what-is-a-qr-code-and-why-do-you-need-one-27588
<p>Bases de datos de empresa comerciales Listado comercial de 3 millones de empresas de todo el mundo. Búsqueda gratuita o inscripción básica. Listado de fuentes de directorios industriales disponibles en la red.</p>	<p>http://my.kompass.com/</p> <p>http://dir.yahoo.com/Business_and_Economy/Directories/Companies/?skw=Company+trade+directories</p>
<p>Diseño del sistema de CRM Buen resumen de los aspectos a tener en cuenta en el diseño de un sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM).</p>	http://www.crm-systems.org.uk/index.php
<p>Sistemas de CRM Examen de las dos versiones principales de sistemas de CRM de Microsoft.</p>	http://blogs.c5insight.com/Home/tabid/40/entryid/218/CRM-and-Outlook-6-Reasons-to-Use-CRM-for-Outlook.aspx
<p>Diferencias culturales Sitio web dedicado a las culturas del mundo. Información útil, por países. Sitio web dedicado a las culturas del mundo. Información útil, por países. Calificación en cinco dimensiones de actitudes culturales que permite hacer una comparación entre países. Información útil.</p>	<p>http://www.worldbusinessculture.com</p> <p>http://www.cyborlink.com</p> <p>http://geert-hofstede.com/countries.html</p>
<p>Asignación de destino en el extranjero Consideraciones desde la perspectiva de una empresa privada sobre la asignación de destino. Información útil a tener en cuenta.</p>	http://www.expatfinder.com/articles/types-of-expatriate-assignment-ref3.html
<p>Certificación ISO Página web de la Organización Internacional de Normalización (ISO). Buen punto de partida para conocer el proceso de acreditación. Estudio de fabricantes de Asia que han obtenido la certificación ISO en el que se intenta demostrar que la implementación y acreditación certificada de ISO 9001 tiene claros beneficios económicos para los sectores de la manufactura en estos países en desarrollo de Asia. (El estudio no incluye a proveedores sin la certificación.) Sitio con información de utilidad que recopila preguntas frecuentes sobre la certificación ISO, incluido el costo, el plazo, etc. Comité de ISO sobre evaluación de la conformidad. Contiene un listado de publicaciones que tratan sobre el proceso de certificación y los organismos que conceden la certificación. Descripción de la familia de normas ISO 9000, con una explicación de la norma ISO 9001. Una opinión alternativa sobre la certificación ISO.</p>	<p>http://www.iso.org/iso/home.htm</p> <p>http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1580</p> <p>http://www.praxiom.com/faq1.htm</p> <p>http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_tc_browse.htm?commid=54998&published=on&includesc=true</p> <p>http://www.iso.org/iso/iso_9000_selection_and_use-2009.pdf</p> <p>http://www.qualitydigest.com/inside/twitter-ed/where-have-all-certifications-gone.html</p>
<p>Recepciones oficiales Sitio con información útil sobre la organización de distintas formas de recibir a invitados, desde cenas hasta recepciones. Consejos útiles sobre recepciones formales de diplomáticos. Dirigido a funcionarios estadounidenses, pero igualmente útiles. Departamento del Gobierno en Australia Meridional, lineamientos sobre las recepciones oficiales. Incluye una lista de consideraciones a tener en cuenta cuando se organizan estos eventos. Condiciones para el gasto corporativo, elaboradas por un instituto sueco.</p>	<p>http://www.debretts.com/etiquette/home-life/entertaining/entertaining-at-home/buffets.aspx</p> <p>http://www.ediplomat.com/nd/protocol/entertaining.htm</p> <p>http://www.decd.sa.gov.au/docs/documents/1/EntertainmentPolicy.doc</p> <p>http://internwebben.ki.se/sites/default/files/rules_and_recommendations_for_official_entertainment.pdf</p>

Manual de protocolo para el Gobierno del Estado de Queensland (Australia), que detalla los procedimientos para escoger un evento oficial en el que se agasaja a los invitados, y motivos para establecer los resultados.	http://www.qld.gov.au/about/events-awards-honours/honours/assets/protocol-handbook.pdf
Alquiler de locales en el Ayuntamiento de París para eventos especiales, como recepciones y desfiles de moda.	http://www.paris.fr/english/business/organise-a-business-event-duplique/rub_9940_stand_98270_port_24815
Organización de reuniones en línea Meetup es el sitio de una red social para organizar reuniones de grupos especiales de interés.	http://www.meetup.com
Lista de verificación para asignaciones de destino Sitio del Departamento de Estado de los Estados Unidos para los diplomáticos destinados en el extranjero. Buenos consejos y buenas listas de comprobación. Lista muy detallada de todo lo que hay que hacer cuando se traslada la residencia a un país extranjero, desde el cambio de bancos hasta cómo superar el choque cultural.	http://www.state.gov/m/psi/tc/c49333.htm http://www.internationalmovers.com/international_guide/moving_abroad_with_kids.html
Gestión de riesgos Folleto australiano sobre gestión de riesgos y mitigación de los daños para pequeñas y medianas empresas. Trata sobre muchos temas de utilidad e incluye sugerencias útiles para reducir el riesgo.	http://www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/risk-management-guide-for-small-and-medium-sized-business.pdf
Oficinas de servicios compartidos Ejemplo de una empresa que ofrece espacio en oficinas de servicios compartidos en distintos lugares del mundo. Ejemplo de una empresa que ofrece espacio en oficinas de servicios compartidos en distintos lugares del mundo. Estudio de caso sobre una joven empresaria del sector de TI de Indonesia que utiliza oficinas virtuales, en lugar de espacio físico. Empresa que ofrece espacio en oficinas de servicios compartidos en distintos lugares de Europa.	http://www.regus.com/ http://www.servcorp.com.au/virtual-offices/ http://www.thejakartapost.com/news/2012/07/17/redefining-office.html http://www.openafricancompany.com/business-services/serviced-offices.html
Redes sociales Facebook es una red social para la conexión entre personas y grupos. Incluye la posibilidad de intercambiar fotografías y vídeos. Google+ es un servicio de red social para el trabajo en red. Ha sido diseñado para integrar otras aplicaciones de Google. Twitter es un servicio de red social para el trabajo en red y microblog que permite a sus usuarios enviar y leer mensajes de texto de hasta 140 caracteres, que se conocen como "tweets". YouTube es un sitio web para compartir vídeos creado en 2005, donde los usuarios pueden subir, ver y compartir vídeos. Examen de nueve servicios de blog. Listado con comentarios sobre 50 redes sociales para negocios. Vale la pena echar un vistazo. Explorador para utilizar bajo ciertas condiciones. Puede elegir todas o determinadas plataformas de redes sociales, incluidas LinkedIn, Facebook, Twitter y YouTube, entre otras. Explorador para utilizar bajo ciertas condiciones. Todas las redes sociales (no específico). Explorador para utilizar bajo ciertas condiciones. Todas las redes sociales. El usuario crea su propio perfil. Explorador para utilizar bajo ciertas condiciones. Todas las redes sociales (no específico). Explorador para utilizar bajo ciertas condiciones. Busca blogs, webs y Twitter. Explorador para utilizar bajo ciertas condiciones. Busca foros. Base de datos de redes sociales políticas de más de 200 organizaciones. Examen de herramientas gratuitas de rastreo de redes sociales.	http://www.facebook.com http://www.google.com/+learnmore/ http://twitter.com http://www.youtube.com http://blog-services-review.toptenreviews.com http://www.focus.com/fyi/50-social-sites-every-business-needs-presence/ http://socialmention.com/# http://topsy.com/ http://pipes.yahoo.com/pipes/ http://www.howsociable.com/ http://www.icerocket.com http://boardreader.com/ http://socialmediagovernance.com/policies.php http://thenextweb.com/socialmedia/2011/02/18/social-media-tools/

Lista de herramientas para desarrollar páginas web para visualizarlas a través de la telefonía móvil.	http://support.google.com/webmasters/bin/answer.py?hl=en&answer=72462
Mapa mundial de redes sociales en el tiempo.	http://vincos.it/world-map-of-social-networks/
<p>Administración del tiempo</p> <p>Software para administrar el tiempo, con enlaces a calendario, contactos, etc. en la computadora.</p> <p>Software basado en la red para administrar mejor el tiempo.</p> <p>Examen de paquetes de software gratuito para hacer un seguimiento del tiempo que dedicamos a los proyectos.</p>	<p>http://www.filepro.com.au/legal-software/features/time-management-recording/</p> <p>http://coretime.ie/features-and-benefits</p> <p>http://www.techsupportalert.com/best-free-project-time-keeping-utility.htm</p>
<p>Formación para diplomáticos</p> <p>Página web del International Forum on Diplomatic Training, reunión anual del foro de decanos y directores de centros de formación de diplomáticos. Útil debate sobre las técnicas actuales de formación y materias de estudio para diplomáticos.</p>	http://forum.diplomacy.edu/



La marca de la
gestión forestal
responsable

Impresión: Phoenix Design Aid A/S, Dinamarca.
ISO 14001/ISO 9001, certificada y aprobada
como empresa neutra respecto del CO₂.

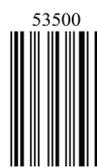
Impreso en papel inocuo para el medio ambiente
(libre de cloro) con tintas de base vegetal. El
material impreso es reciclable.

Un pdf gratis está disponible en
el sitio web del ITC en:
www.intracen.org/publications.



No. de venta de las Naciones Unidas S.14.III.T.1

USD 35
ISBN 978-92-9137-414-4



9 789291 374144

53500