



# **FACULTAD DE COMERCIO**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER  
EN COMERCIO EXTERIOR**

**“PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL  
SECTOR TEXTIL DE CASTILLA Y LEÓN”**

**JUAN OLMOS DEL REAL**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, SEPTIEMBRE DE 2024**



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID  
MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

**CURSO ACADÉMICO 2022/2023**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**“PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL  
SECTOR TEXTIL DE CASTILLA Y LEÓN”**

**Trabajo presentado por: Juan Olmos del Real**

**Tutor: José Antonio Salvador Insúa**

**FACULTAD DE COMERCIO  
Valladolid, 19 de Septiembre**

# Resumen

Este trabajo busca ayudar sobre todo a las empresas inexpertas a adentrarse en los mercados internacionales, proporcionando los pasos a seguir para desarrollar una buena estrategia de internacionalización. Se ha buscado explicar de la mejor manera posible cada una de las fases por las que una empresa debe pasar si quiere adentrarse en el comercio exterior, tratando así de eliminar cualquier sombra de duda o miedo que pueda tener. Dada la tendencia de los comercios dedicados al sector textil a cerrar, estas empresas se ven obligadas a replantearse su estrategia para así continuar con su negocio. Existen multitud de alternativas, pero en la actualidad, en un mundo cada vez más conectado gracias a internet y el e-commerce, es probable que la internacionalización sea más sencilla y menos costosa que antes para las pymes y no como algo que solo las grandes empresas se pueden permitir.

Con esta guía, las empresas textiles, o de cualquier otra industria, podrán implantar una estrategia de internacionalización que les permitirán acceder a nuevos mercados, aumentando sus ingresos y diversificando los riesgos, permitiendo así reducir su dependencia del mercado nacional. No están garantizados los resultados inmediatos, pero a largo plazo permitirá a las empresas mejorar su competitividad y capacidad de innovación frente a otras empresas, aparte de llevar el nombre de Castilla y León más allá de las fronteras y fortalecer su imagen en el exterior.

# Abstract

This work seeks to help, above all, inexperienced companies to enter international markets, providing the steps to follow in order to develop a good internationalization strategy. We have tried to explain in the best possible way each of the phases that a company must go through if it wants to enter into foreign trade, thus trying to eliminate any shadow of doubt or fear that it may have. Given the tendency of textile businesses to close, these companies are forced to rethink their strategy in order to continue with their business. There are many alternatives, but nowadays, in an increasingly connected world thanks to the internet and ecommerce, internationalization is likely to be easier and less costly than before for SMEs and not something that only large companies can afford.

With this guide, textile companies, or any other industry, will be able to implement an internationalization strategy that will allow them to access new markets, increasing their revenues and diversifying risks, thus reducing their dependence on the domestic market. Immediate results are not guaranteed, but in the long term it will allow companies to improve their competitiveness and capacity for innovation compared to other companies, as well as to take the name of Castilla y León beyond their borders and strengthen their image abroad.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1: EL SECTOR TEXTIL</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1-A nivel mundial</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2-En España</b> .....	<b>8</b>
1.2.1-Antecedentes históricos.....	8
1.2.2-El sector textil en cifras.....	11
<b>CAPÍTULO 2: INTERNACIONALIZACIÓN DE CASTILLA Y LEÓN</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1-Plan de internacionalización</b> .....	<b>18</b>
1º Fase: Planificación .....	19
2º Fase: Acción comercial.....	30
3º Fase: Administrativo/financiera .....	32
<b>2.2 Riesgo</b> .....	<b>46</b>
2.2.1 Coberturas frente al riesgo.....	48
<b>2.3-Ecommerce</b> .....	<b>50</b>
2.3.1 E-commerce de la moda en España .....	53
<b>CAPÍTULO 3: AYUDAS Y SUBVENCIONES</b> .....	<b>55</b>
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>63</b>

# INTRODUCCIÓN

Una empresa tiene a su disposición un amplio abanico de estrategias para diferentes objetivos, ya sea aumentar su competitividad, alcanzar un público mayor, situarse como líder del mercado o simplemente conseguir los ingresos suficientes para cubrir costes. De entre todas las estrategias posibles, hay un conjunto que las pymes suelen pasar por alto o ni siquiera se plantean. Hablamos de la internacionalización, entendida como un conjunto de estrategias empresariales con el objetivo de ofrecer los productos y servicios de la empresa en el extranjero.

Es una práctica empresarial que se suele asociar a las grandes empresas, y por ello las pymes, o una parte importante de ellas, creen que no serían capaces de llevarla a cabo, o pueden pero no se atreven porque les parece muy arriesgado. Lo cierto es que tienen argumentos para no internacionalizarse: se sienten cómodas en el mercado doméstico, falta de información o miedo. Pero la realidad es que la internacionalización, si se hace correctamente siguiendo una estrategia, reporta unas ventajas, no solo económicas, que compensan las desventajas: aumento de beneficios y ventas, mejora de la competitividad, diversificación de mercados, etc.

El presente trabajo tiene como finalidad servir como guía para todas aquellas empresas que deseen emprender un proceso de internacionalización. De esta forma, podrán contar con una base teórica por la que podrán empezar su expansión, ya que adentrarse en los mercados internacionales sin ningún plan de acción, aunque sea mínimo, es una temeridad que le puede costar muchos recursos. Se divide en tres capítulos: en el primero se habla sobre el sector textil a nivel mundial y en España, aportando cifras para entender su peso en el mundo así como una visión histórica del sector en España para entender su peso a nivel nacional. El segundo capítulo aborda los pasos a seguir para elaborar un plan de internacionalización, tratando también los riesgos inherentes a la exportación y cómo cubrirse de ellos. Al final del capítulo se habla acerca de un modelo de negocio que se ha visto incrementado en los últimos años: el ecommerce. Finalmente, el último capítulo trata acerca de algunas de las ayudas y subvenciones que pueden optar las empresas que decidan internacionalizarse.

# CAPÍTULO 1: EL SECTOR TEXTIL

## 1.1-A nivel mundial

El sector de la moda se erige como uno de los más grandes de todo el mundo, generando al año más de un billón de dólares en todo el mundo, alcanzando en 2023 la increíble cifra de 1053,57 mil millones de dólares. Actualmente, el tamaño del mercado de este sector se estima en 748 mil millones de dólares y no se detendrá ahí. Según estimaciones se espera que para 2029 alcance los 889,24 mil millones de dólares y para 2032 los 1473,8 mil millones.

Por tanto, parece claro apreciar el constante crecimiento del sector textil en el mundo, si bien es cierto que la pandemia del Covid-19 en 2020 le afectó, especialmente en aquellas regiones donde el peso de este sector en sus exportaciones es mayor. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, el comercio mundial del sector textil cayó en el primer semestre de 2020 así como las exportaciones a los principales compradores, en este caso la Unión Europea, Estados Unidos y Japón, desplomándose un 70%. A esto hay que sumarle la escasez de materias primas y su impacto en la cadena de suministro.

Hoy en día, el sector se encuentra en constante crecimiento, con China, Estados Unidos, la Unión Europea e India como principales actores. China es el principal productor y exportador de textiles de todo el mundo, Estados Unidos el mayor exportador de algodón en rama y mayor importador de textiles. De hecho, el país americano es el hogar de la marca de ropa más valiosa del mundo, Nike, valorada en más de 25.000 millones de dólares muy por delante de Shein. La Unión Europea comprende más de una quinta parte de la industria textil mundial, como Alemania, Francia, España, Italia y Portugal a la cabeza, aparte de suponer uno de los mayores importadores por detrás de Estados Unidos. Por su parte, la India tiene la tercera mayor industria textil a nivel mundial y productora de más del 6% de la producción textil global.

Dentro del sector están tomando cada vez más importancia una serie de tendencias que marcarán su futuro. Primero, hay que tener en cuenta que es una de las industrias más contaminantes, y es lógico que en consecuencia surja una mayor preocupación por el medio ambiente. Así, se ha potenciado un uso más responsable de la ropa, dando lugar a la llamada *moda sostenible* y la ropa de segunda mano como una de las principales opciones. Estados Unidos se encuentra a la cabeza de esta tendencia, pues fue dentro de sus fronteras donde se vieron modelos de esta economía circular, como TheRealReal o ThredUp.

Por otro lado, el comercio electrónico ha cambiado la forma que los consumidores tienen de comprar bienes y servicios, y la moda no se queda atrás. En 2022, el *ecommerce* representaba más de la tercera parte de la facturación total generada de la industria, una tendencia que se espera se consolide en un futuro a corto plazo, llegando al 43% para 2025.

Sin embargo, en 2024 se tiene que estar muy atento a la coyuntura internacional debido al alto grado de globalización de la industria textil. No es de extrañar que la inestabilidad política le afecte de manera particular. Con el fin de la emergencia sanitaria del Covid-19 comenzó una normalización de la cadena de suministro y una tranquilidad en los mercados financieros, llegando el PIB mundial a crecer más de lo esperado por el FMI,

en concreto un 3,4% en el segundo trimestre de 2023. Pero la economía sigue impactada por los efectos a largo plazo de la pandemia, la guerra de Ucrania y la fragmentación geoeconómica, sumado a que el ahorro acumulado durante el confinamiento ha empezado a agotarse.

El contexto político y su inestabilidad no ayudan y si sumamos la guerra en Oriente entre Hamás e Israel se presenta una coyuntura desafiante. Con este último conflicto, las principales navieras han tomado cartas en el asunto y no se arriesgan a pasar por el canal de Suez.

En el contexto actual no es de extrañar que las grandes compañías hayan redefinido sus estrategias: un 50% han subido los precios, otras han lanzado colaboraciones con otras marcas y otras han decidido lanzar colecciones o líneas con un posicionamiento elevado. Por otra parte, existe la tendencia a aplicarla máxima “mejor lo malo conocido que lo bueno por conocer”. En el contexto actual, la estrategia de crecimiento internacional pasa por apostar en mercados ya maduros a adentrarse en países emergentes con alto potencial. En este sentido, Estados Unidos es la opción favorita y segura.

## **1.2-En España**

### **1.2.1-Antecedentes históricos**

Para entender el impacto del sector a nivel nacional hay que hacer una vista al pasado y saber cuáles son sus antecedentes, remontándonos al siglo XIX, a la revolución industrial.

Mientras en otras regiones de Europa la revolución comenzó en la segunda mitad del siglo XVIII (véase Inglaterra), en España no cogió fuerza hasta la década de 1830, en un proceso más lento. Algunas causas que pueden explicar este retraso se pueden achacar a las desfavorables condiciones de las que partía España: inestabilidad política y continuas guerras, la débil y poca emprendedora burguesía española o la propia geografía del territorio que dificultaba las comunicaciones. Sumado a esto, la industrialización en España se concentró en regiones muy concretas, siendo los principales focos Cataluña, País Vasco, Asturias y Andalucía (en concreto Málaga), dependiendo en gran medida de capital extranjero. En el resto del país, la población seguía siendo mayoritariamente rural.

De las regiones industriales destacaba Cataluña, con una potente industria textil, que consiguió beneficiarse de su posición geográfica para comunicarse con el resto de Europa y de las políticas proteccionistas.

En general, en los años anteriores a la Guerra Civil, predominaban las pequeñas y medianas empresas, poco competitivas en el exterior limitándose a abastecer el mercado nacional, protegido de la competencia extranjera. En el caso concreto de Castilla y León, durante la segunda mitad del siglo XIX la industria textil parece experimentar un proceso de industrialización, pero sin llegar a competir con la catalana, más avanzada tecnológicamente, debido a que las empresas castellanas eran de corte tradicional (pequeños talleres familiares). En general, se invertía muy poco en renovar maquinaria.

Con la Gran Guerra (1914-1918) se consiguieron ingresos extraordinarios debido al aumento de las exportaciones, lo que permitió renovar la maquinaria, procediendo



también a la electrificación. A partir de 1926, por el efecto de políticas intervencionistas y el crack del 29, este proceso inversor se ralentizó.

Castilla y León se vio especialmente afectada por la integración del mercado nacional y las mejoras de la industria catalana, no pudiendo competir contra ésta. La debilidad de la industria castellana se puso de manifiesto a finales del siglo XIX y vísperas de la Gran Guerra, debido a la debilidad de su demanda y a su poca competitividad, sumado su especialización en tejido de baja calidad y contratadas para el ejército. Con la excepción de Palencia, el paso de la energía hidráulica a la eléctrica se realizó sin solución de continuidad.

Para complicar más la situación, la industria textil de Castilla y León perdía fuerza como consecuencia del éxodo rural, llegando algunas empresas a desaparecer y las que sobrevivieron se especializaron en ropa para el ejército y tejidos, como fue el caso de Béjar. Su industria no pudo aprovechar los beneficios de la Gran Guerra, y con el cambio de uniforme durante la dictadura de Primo de Rivera y el fin de las campañas de Marruecos la industria bejarana estuvo a punto de desaparecer.

Hacia 1935, el nivel de desarrollo global de la industria textil española era comparable al resto de potencias europeas, si bien es cierto que había diferencias por especialidades, siendo los tejidos de género de punto los que mayor expansión y mejora experimentaron. Fue en esta época cuando también aparecen las fibras artificiales, permitiendo un mejor rendimiento tecnológico y nuevos productos, por lo que no tardaron en crearse las primeras empresas dedicadas en la fabricación de fibras artificiales (en Francia, Cataluña u Holanda). Durante los años de la posguerra, el gobierno franquista decretó como prioridad la fabricación de fibras artificiales, declarado como interés nacional. De esta forma, se impuso su uso al sector textil, asegurando beneficios a las empresas productoras.

En Castilla y León, fue la empresa burgalesa “Fábrica de Alday y Compañía” quien tuvo la iniciativa de querer elaborar fibras artificiales. Luego esta empresa se trasladaría a la capital creando la “Sociedad Española de Seda Artificial” (SESA).

Con el estallido de la Guerra Civil (1936-1939), la industria textil castellana se benefició al gozar de protección, por parte del bando sublevado, frente a la competencia catalana en el bando republicano. Durante la guerra, se usaron husos y telares en desuso, algunos incluso tuvieron que repararse. Hasta finales de la década de 1940, la industria de Castilla y León prosperó, abasteciendo al mercado interior y al ejército. Así, por ejemplo, en julio de 1939 se intervino el sector lanero con una política de precios inflexible, medida que benefició a núcleos laneros con Béjar, Palencia o Pradoluengo. Para la segunda mitad de 1940s, la ineficiencia del sector castellano lo llevó a una crisis que empeoró en 1950 con la libertad de precios, comercio y circulación de lana. Esta situación se tornó irreversible en 1952 con la suspensión total de la intervención.

En el plano nacional, mientras que, finalizada la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), las empresas textiles europeas modernizaron su aparato productivo, en España sucedió lo contrario. Durante la IIGM, la destrucción de maquinaria textil en los países beligerantes fue considerable, y durante la Guerra Civil fue mínima. Durante los años de la posguerra, el sector industrial tuvo dificultades para recuperarse debido a la escasez de materias primas, bienes de equipo y recursos energéticos. En la industria textil se tradujo en una disminución de las importaciones de fibras debido a dos factores: la escasez de divisas y el incremento de las plantaciones de algodón en España.

Durante la década de 1940 y primera mitad de 1950 la renovación y ampliación de maquinaria tuvo que hacerse con equipos de producción nacional en la mayoría de los casos. Debido a la disminución de importaciones en maquinaria, se compensó parcialmente con maquinaria española. Sin embargo, esta industria carecía de la suficiente capacidad innovadora, sumado a los graves problemas de suministro de materias primas. La modernización del equipo productivo a partir del Plan de Estabilización de 1959 y la apertura económica.

Con la apertura económica se produjo un desarrollo espectacular de la actividad industrial. A pesar de estos años de desarrollo, la industria textil con consiguió desarrollarse ni industrializarse lo suficiente, permaneciendo una serie de problemas que persisten hasta el día de hoy.

A pesar de ello, el sector se termina de consolidar en la década de 1980. La crisis del petróleo de los 70 llega una década más tarde a España, lo que obligó al Gobierno a adoptar una serie de medidas para conseguir la reconversión industrial y la reindustrialización. Fueron los años que vieron nacer marcas que marcarían un antes y un después en la industria, como Inditex.

Al mismo tiempo, se sucedieron cambios significativos en el sector. En el pasado, las premisas para vender y satisfacer al consumidor se limitaban al precio y a la calidad de los tejidos. Después de los cambios acontecidos en el mercado y el libre comercio los precios descendieron y la cantidad ofertada aumentó. En esta situación, a los antiguos criterios se incluyeron otros hasta entonces novedosos, los denominados intangibles (diseño, marca, publicidad, etc). Eran intangibles que el sector textil español carecía y le dificultaba competir con el exterior, perdiendo competitividad.

La entrada en la Comunidad Económica Europea y la siguiente liberalización supuso nuevos retos para la industria textil. La imposibilidad de competir con las importaciones acabará siendo un problema crónico del sector textil en España. Hay que añadir el aumento de la renta per cápita de los españoles, permitiéndolo adquirir productos de importación hasta entonces inasequibles. Ante esta situación, se apostó por una gran inversión tecnológica para mejorar la productividad, situando al país como uno de los principales de la industria.

La crisis financiera de 2008 resultó en una reducción de la oferta, causada tanto por el cierre de empresas como por la disminución de la actividad de las que lograron sobrevivir. No obstante, el sector ya venía en declive desde el año 2000, cuando comenzaron las primeras pérdidas significativas de empleo en la industria como consecuencia de la deslocalización a países emergentes. Así, entre 2007 y 2014 se eliminaron 800,000 empleos y las cifras de ventas se redujeron en 220 millones de euros.

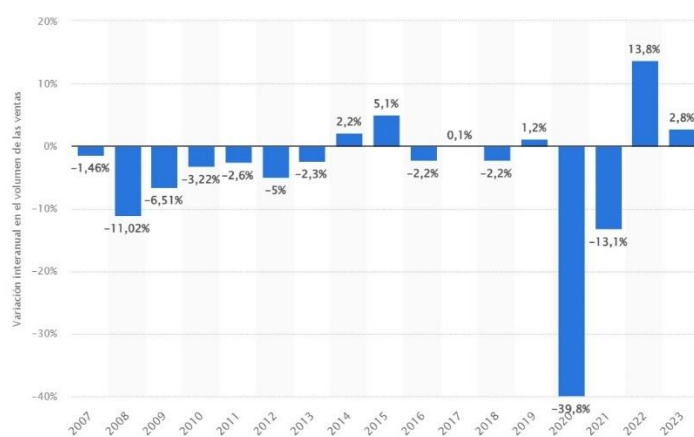
Desde 2014 hasta la llegada de la pandemia en 2020, el empleo, la actividad industrial y las exportaciones mostraron un comportamiento positivo. Aunque estos años fueron de recuperación tras la crisis y de expansión internacional para muchas empresas españolas, numerosos competidores extranjeros se establecieron en nuestro país.

Finalmente, es importante resaltar que, a pesar de la grave crisis económica causada por el Covid-19, el sector logró en 2020 contribuir con un 4,1% al mercado laboral español y generar un 2,8% del Producto Interior Bruto nacional, consolidándose como uno de los pilares de la economía española. Además, representa el 8,7% de las exportaciones del país y aporta un 13% al PIB del comercio.

### 1.2.2-El sector textil en cifras

Con lo contado anteriormente, se entiende como el sector de la moda ha logrado convertirse en un pilar importante, siendo uno de los grandes motores económicos para España y una de las cinco mayores exportadoras del país. Con la pandemia en 2020, el comercio sufrió un duro golpe con una bajada de las ventas, y el sector textil no fue la excepción. La pandemia supuso para el sector la mayor bajada de las ventas, casi un 40%, muy superior a la que sufrió en 2008, que hasta entonces era el mayor declive. 2021 cerró con una aparente menor caída de las ventas, aunque dicha caída sigue siendo superior a la de 2008. A partir del 2022 puede verse una notable recuperación de las ventas y 2023 fue un año positivo, aunque menor.

**Gráfica 1:- Variación interanual del volumen de las ventas de la industria de la moda entre 2007 y 2023.**



Fuente: Statista

Sin embargo, el sector sigue sin recuperarse de los efectos de la pandemia:

**Gráficos 2 y 3:- Evolución de las ventas en moda retail 2022 y 2023.**



Fuente: Acotex

Como se puede observar en los gráficos, 2022 y 2023 han sido años de incremento de las ventas, pero con un incremento menor del esperado sin llegar a superar las cifras de ventas de antes de la pandemia. En concreto, la cifra de ventas en 2023 fue de 11.021 millones de euros, un 3,4% más que en 2022, y el gasto en ropa por familia llegó a los 922 euros en 2023, un 4,89% más que en 2022. Aunque no son del todo malas cifras, quedan por detrás de las alcanzadas en 2019, cuando se registró 18.078 millones de euros y un gasto por familia de 1.256 euros. Resulta curioso apreciar las escasas ventas de diciembre de 2023, ya que al parecer el sector textil no ha podido aprovecharse de

la campaña navideña, aunque, de acuerdo con el barómetro de Acotex (la Asociación Nacional de Moda Retail), en pasados años tampoco el volumen de ventas fue muy alto (3,2% en 2021, -32,2% en 2020, -1,2% en 2019).

Esta bajada del gasto puede explicarse por la caída del poder adquisitivo de los españoles, sumado al repunte de los precios de las materias primas, a la creciente tendencia por el *fast fashion* y la compra de ropa de segunda mano, hecho que puede presionar los precios a la baja, y sobre todo al aumento del coste de la vida.

Desglosando un poco estas cifras, en 2023, según el informe anual de Acotex, las cadenas especializadas ocupan el 39% de la facturación total del sector, seguido de los hipermercados y los outlets. Las tiendas multimarcas representaron un 9,5% del total y los grandes almacenes el 8,3%. Por otro lado, el comercio online representó más del 16% de la facturación.

De toda la facturación total, el 33% se corresponde con ropa de mujer, seguido muy de cerca la ropa de hombre, representando un 32% del total. El resto de la facturación corresponde a hogar (19%) y niño (16%).

Por Comunidades Autónomas, las comunidades que más han facturado en 2023 son Madrid (17,4%), Cataluña (16,29%) y Andalucía (15,14%) y las que menos Ceuta y Melilla (0.35%), la Rioja (0,59%) y Cantabria (1,44%), situando la media nacional en 5,56%.

Por otro lado, en cuanto a establecimientos se refiere, no ha habido tan pocos en este siglo. 2023, según el informe de Acotex *El Comercio Textil en Cifras 2023*, cerró con 43.879 puntos de venta, la cifra más baja desde el año 2000, y en los primeros meses de 2024 han cerrado un centenar. Parte de esta tendencia puede explicarse por los planes de expansión de las grandes empresas, cuya estrategia pasa por la apertura de tiendas más grandes y bien situadas, en contraste con la apertura indiscriminada. Pese a ello, hay tiendas de moda con una vocación online que, debido a su popularidad, han abierto tiendas físicas en los últimos años. Y aunque por contradictorio que parezca, a pesar del cierre de establecimientos el empleo subió, de media en el sector, un 0,83% en 2023, cifrándose en un total de 166.789 trabajadores y una facturación por empleado de 66.077 euros.

Otro dato para tener en cuenta es la bajada en la cantidad de empresas dedicadas a la moda. Según datos del INE, en 2019 había un total de 20.485 empresas, pasando a 17.481 en 2023, la mayoría pymes. La bajada en el número de empresas puede deberse a los efectos todavía persistentes de la pandemia de Covid de 2020, sumado a la inflación que arrastra el mundo desde entonces.

**Tabla 1:- Empresas por actividad principal (divisiones CNAE 2009) y edad.**

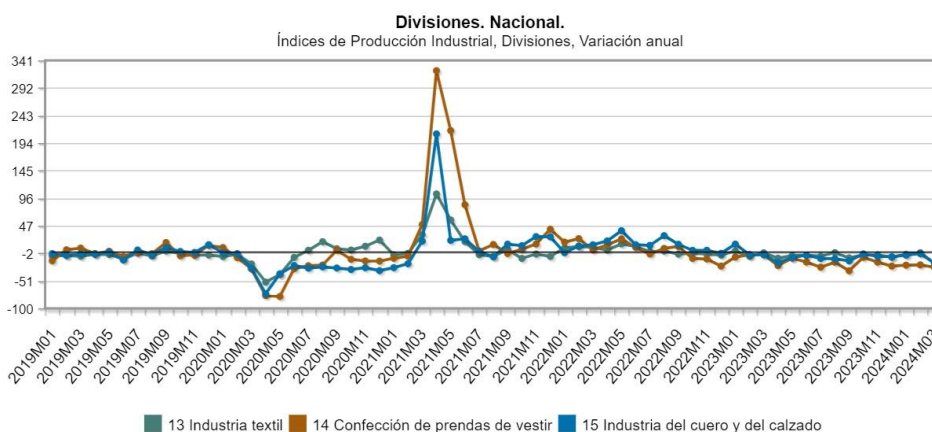
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>13 Industria textil</b>	6.643	6.434	6.435	6.452	5.953
<b>14 Confección de prendas de vestir</b>	9.206	9.221	9.089	9.082	8.063
<b>15 Industria del cuero y del calzado</b>	4.636	4.451	4.205	4.142	3.465
	<b>20.485</b>	<b>20.106</b>	<b>19.729</b>	<b>19.676</b>	<b>17.481</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del INE

En cuanto a la producción industrial textil, cerró 2023 con una caída de más del 9% de la actividad, destacando la confección de prendas de vestir que cayó en el último mes de 2023 un 23,2%. Se espera que este descenso de la producción avance en 2024, con el riesgo de un posible aumento de los precios de las materias primas. En el gráfico se

ve como, salvo el repunte en los meses centrales de 2021 y todo 2022, la producción textil se ha mantenido prácticamente muy baja llegando a cifras negativas.

**Gráfico 4:- Índice de producción industrial (base 2021).**

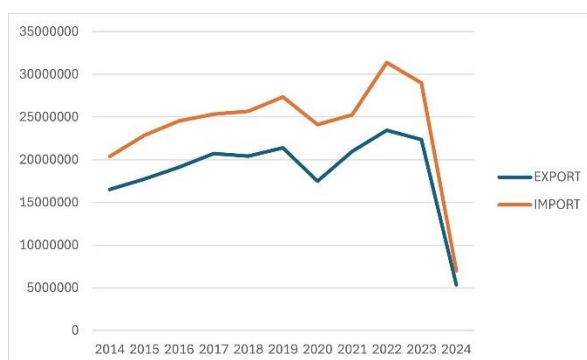


**Fuente: INE**

En comercio exterior, el sector textil, como ya se ha comentado, es uno de los sectores más exportadores de España. De acuerdo con el Ministerio de Industria y Turismo, representaba el 5,4% de las exportaciones totales en 2022.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, elaborado en Datacomex a partir de los grupos 13, 14 y 15 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), la tendencia de las exportaciones desde el año 2014 ha sido positiva y sostenida hasta el año 2020 con la pandemia, un aumento en los dos años posteriores y el ligero descenso en año 2023.

**Gráfico 5:- Evolución de las exportaciones e importaciones del sector textil en España (los datos de 2024 son hasta marzo).**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Datacomex**

Las comunidades más exportadoras fueron Galicia, Cataluña y Comunidad Valenciana y los principales destinos de las exportaciones en 2023 fueron Francia, Italia, Portugal, Alemania y Polonia. Por otro lado, los productos textiles más demandados en el exterior en 2023 fueron la confección de prendas de vestir exteriores (26,21% del total) seguido de la fabricación de calzado y la confección de ropa interior.

En el caso de Castilla y León, en el año 2022 fue la 9ª comunidad más exportadora de textil (habiendo aumentado sus exportaciones textiles con respecto a 2021) por detrás de la Región de Murcia. El sector textil supone, según la Junta de Castilla y León, menos del 1% de la industria de la región. En concreto, representa un 0,4%, siendo la agroalimentación, el subsector energético y la automoción los que más peso tienen. No por ello deja de ser importante, pues la industria de la moda mueve 200 millones de euros anuales y da empleo a cerca de 2.300 personas. En total, Castilla y León cuenta con 504 empresas, en su mayoría pymes, y 555 locales dedicados a la moda en 2023 (según el INE), aunque estos números han venido decreciendo en los últimos años. La bajada puede obedecer a las mismas causas que a nivel nacional. Las cifras ponen de manifiesto una tendencia negativa que puede afectar a más empresas en el futuro, por lo que tendrán que plantearse nuevas estrategias para poder sobrevivir, como por ejemplo internacionalizarse.

**Tabla 2:- Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados.**

	2020	2021	2022	2023
<b>13 Industria textil</b>	181	182	182	165
<b>14 Confección de prendas de vestir</b>	320	310	307	292
<b>15 Industria del cuero y del calzado</b>	60	61	57	47
	<b>561</b>	<b>553</b>	<b>546</b>	<b>504</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del INE

**Tabla 3:- Locales por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados.**

	2020	2021	2022	2023
<b>13 Industria textil</b>	204	207	210	190
<b>14 Confección de prendas de vestir</b>	348	337	333	312
<b>15 Industria del cuero y del calzado</b>	66	63	63	53
	<b>618</b>	<b>607</b>	<b>606</b>	<b>555</b>

Elaboración propia a partir del INE

En el comercio exterior de la industria textil, según datos del ICEX, la cantidad de exportadores totales de los grupos 13, 14 y 15 del CNAE se situó en 2023 en 507, superior a la que había en 2019 y 2020, pero menor a los años 2021 y 2022, cuando había 770 y respectivamente. Es probable que el ICEX, a la hora de elaborar sus datos, tome a todas las empresas que exporten textil, sea o no su actividad principal. Por eso en 2022 los exportadores totales superan a las empresas textiles.

**Tabla 4:- Perfil de los exportadores españoles del sector textil**

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Exportadores totales</b>	<b>396</b>	<b>492</b>	<b>770</b>	<b>597</b>	<b>507</b>
Inician/reinician actividad (1)	220	331	584	391	311
Interrumpen actividad (2)	206	235	306	562	401
Exportadores regulares (3)	92	90	90	89	91
Inician/reinician actividad (4)	12	23	21	13	22
Interrumpen actividad (5)	25	25	21	14	20

(1): Entidades que han exportado en el año de referencia, pero NO en el año anterior

(2): Entidades que NO han exportado en el año de referencia, pero SI en el anterior

(3): Entidades que han exportado en los últimos 4 años consecutivos

(4): Entidades que han exportado en el año de referencia y en los 3 anteriores consecutivos, pero NO en el cuarto año

(5): Entidades que han NO exportan en el año de referencia, pero SI en los 4 años anteriores consecutivos

Fuente: Elaboración propia a partir del ICEX

De la tabla se extrae la mínima variación entre los exportadores regulares, manteniéndose casi constante en los años de referencia. Por otra parte, los exportadores que inician o reinician actividad (1) han sufrido una bajada significativa o, dicho en otras palabras, menos empresas han iniciado o reiniciado la exportación. Es significativo la disminución de los exportadores que interrumpen su actividad (2) en 2023, lo que quiere decir que en ese año más empresas dieron el salto a la internacionalización. Pero no basta con solo exportar un año o dos, sino que se debe (intentar) mantener en el tiempo.

A pesar de esta disminución de los exportadores totales, en los últimos años se ha visto un incremento de las exportaciones, solamente interrumpido por la pandemia y un significativo descenso en 2023, como se ve en el siguiente gráfico:

**Gráfico 6:- Evolución de las exportaciones e importaciones del sector textil de Castilla y León.**

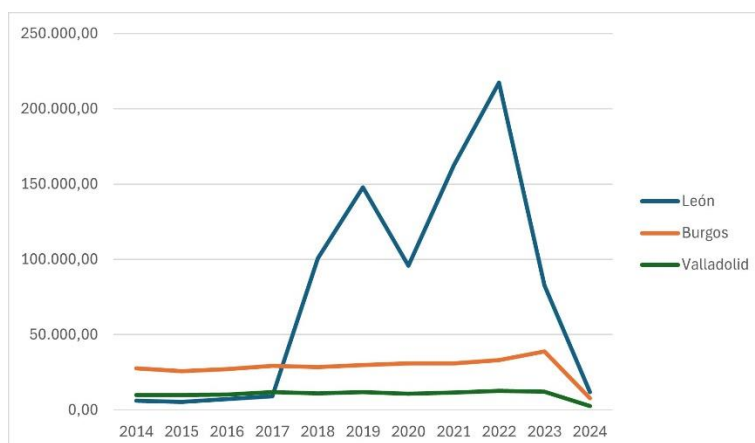


**Fuente: Elaboración propia a partir de Datacomex**

Como se puede observar, a partir del año 2017 hay un incremento espectacular de las exportaciones de Castilla y León después de años donde apenas variaba. Se puede comprobar fácilmente el efecto que tuvo la pandemia de Covid-19 y la posterior recuperación en 2021 y 2022. De hecho, en 2022 la balanza comercial está muy cerca equilibrio.

Si se ve la comparativa por provincias, hay una en particular que destaca por encima del resto:

**Gráfico 7:- Evolución de las exportaciones del sector textil de León, Burgos y Valladolid (los datos de 2024 son hasta marzo).**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Datacomex**

El gráfico se corresponde con la evolución del comercio exterior de las provincias más exportadoras en cuanto a moda se refiere, que son León, Valladolid y Burgos. En el 2014 León ya era una de las provincias que más exportaba muy por detrás de Burgos y próxima a Valladolid, pero no muy por delante de la siguiente mayor exportadora que era Salamanca, como se ve en la tabla de abajo. Fue a partir de 2017 cuando las cifras de León se dispararon, superando con creces al resto de provincias, llegando a representar en 2022 prácticamente el 80% de las exportaciones textiles de la comunidad. De ahí que la gráfica de exportaciones totales de la industria textil de Castilla y León sea muy parecida a la de León.

**Tabla 5:- Exportaciones del sector textil por provincias de Castilla y León en 2014 y 2022**

Provincia	2014	2022
León	6.241,05	217.470,51
Burgos	27.621,33	33.111,23
Valladolid	9.862,57	12.657,63
Salamanca	5.063,98	4.448,97
Segovia	1.533,23	1.573,51
Ávila	433,25	986,09
Soria	758,87	646,34
Zamora	1.793,71	377,81
Palencia	157,80	666,68
<b>Total</b>	<b>53.465,78</b>	<b>271.938,77</b>

**Fuente: Elaboración propia a partir de Datacomex**

Los principales países de destino de las exportaciones en el año 2022 fueron Brasil, Chile, Australia, Argentina y Perú.



# **CAPÍTULO 2:** **INTERNACIONALIZACIÓN DE** **CASTILLA Y LEÓN**

En un mundo cada día más globalizado e interconectado, cada vez son más las empresas que se atreven a salir de las fronteras de su país y lanzarse a promocionar sus productos o servicios al exterior. Esta necesidad de internacionalizarse surge porque las empresas ven su mercado local saturado, y para crecer, incluso algunas para sobrevivir, deciden emprender el camino de la internacionalización de su negocio.

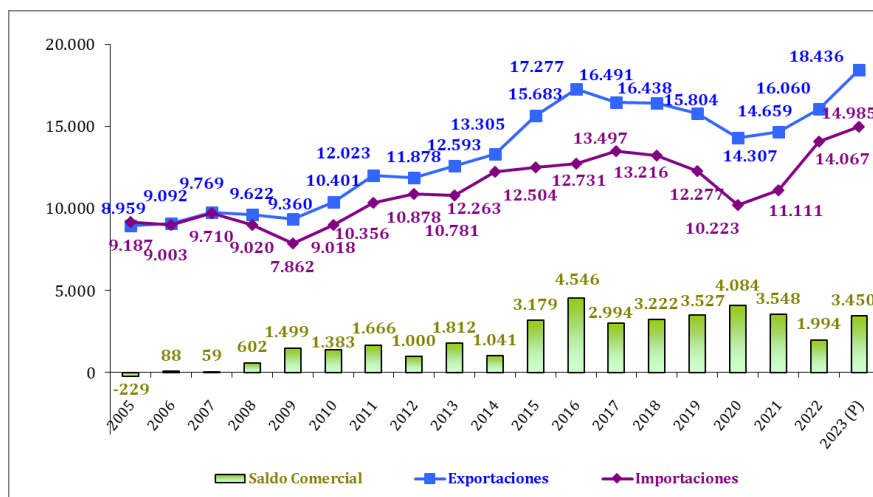
La internacionalización se puede definir como ofrecer los productos o servicios en mercados extranjeros, expandiendo el negocio más allá del mercado local. Como tal, es un paso que no debe ser tomado a la ligera, e incluso hay motivos para que una empresa no se internacionalice.

Pero lo cierto es que las ventajas de la internacionalización superan a los inconvenientes. Aparte del aspecto puramente económico de aumento de los beneficios, el hecho de operar en diferentes mercados diversifica el riesgo, volviéndose la empresa más resistente ante momentos de crisis. Es algo contrastado que la expansión a distintas regiones y culturas aumenta la competitividad global de la empresa, viéndose en muchos casos en la obligación de innovar y mejorar sus ofertas para diferenciarse de las empresas locales.

Castilla y León parece ser muy consciente de las ventajas que entraña expandirse a nuevos mercados internacionales. 2023 cerró con una cifra de exportaciones totales por valor de 18.436 millones de euros, un ascenso del 14,8% en términos interanuales, contrario a lo que sucedió en el conjunto nacional, disminuyendo un 1,4% las ventas al exterior. En cuanto a las importaciones, se registró en la región la cifra de 14.985 millones de euros, un aumento del 6,5%, disminuyendo en el conjunto nacional un 7,2%.

Con estos datos, Castilla y León cierra el 2023 con los mejores datos de comercio exterior de su historia, contribuyendo así al 4,8% del comercio exterior nacional en exportaciones y un 3,5% en importaciones. Con ello, la región aumenta su participación con respecto a 2022, cuando era de 4,1% y 3,1% respectivamente.

**Gráfico 8:- Comercio exterior de Castilla y León.**



**Fuente: Junta de Castilla y León**

En exportaciones, destaca el peso de la partida *Material de transporte* con un valor de 5.643 millones de euros (30,6% del total), seguido de *Máquinas, aparatos y material eléctrico* (16,7%). En el caso de las importaciones son los mismos, con un peso de 26,7% y 23,5% respectivamente.

Por provincias, Valladolid, Burgos y Palencia fueron quienes más contribuyeron a las exportaciones en todo el 2023, y las dos primeras se sitúan a la cabeza de las importaciones.

En 2023, Francia se mantuvo como principal socio comercial, destinándose el 20,8% de las exportaciones y el 23,3% de las importaciones. Tras Francia, los siguientes destinos de exportación fueron Portugal y Marruecos, y el origen de las importaciones Alemania e Italia.

Teniendo en cuenta estos datos, Castilla y León parece tener una dinámica exportadora positiva, siendo los productos manufacturados los principales bienes exportados. Sin embargo, dentro de la industria manufacturera, el sector textil representa menos del 1% de las exportaciones, por lo que este plan de internacionalización tratará de impulsar este sector concreto.

Conviene mencionar que los datos ofrecidos por la Junta de Castilla y León en materia de comercio exterior no coinciden con las cifras dadas por el portal Datacomex en ninguno de los años. Así, por ejemplo, mientras según la Junta las exportaciones en 2022 ascendían a 16.060 millones de euros, según Datacomex era de 14.878.188,34 millones de euros. Esta diferencia puede deberse a que la Junta puede estar considerando otras fuentes de ingresos que Datacomex no considera. De todas formas, en ambos casos la tendencia en comercio exterior es más o menos la misma.

## **2.1-Plan de internacionalización**

Un plan de internacionalización es una herramienta de crecimiento de las empresas en sus proyectos para dirigirse a nuevos mercados. En la actualidad, no solo las grandes empresas comienzan un proceso de internacionalización, sino que cada vez más son las pymes quienes dan el paso. Un plan de internacionalización no es más que una herramienta de crecimiento de las empresas en sus proyectos para dirigirse a nuevos

mercados. Todo proceso debe empezar por el planteamiento de una estrategia, es decir, de la selección de la alternativa más favorable.

El plan de internacionalización se puede dividir en tres fases: planificación, acción comercial y administrativo/financiera.

### **1º Fase: Planificación**

En la primera fase de planificación se busca construir una estrategia de muy largo plazo. Los resultados de la internacionalización no son inmediatos y hay que tener siempre claro el plan de “ataque” al mercado objetivo porque hay que darle una continuidad. No se puede empezar la internacionalización y dejársela cada vez, porque en ese caso tardarán en aparecer resultados. El propósito es conseguir adaptarse al nuevo mercado y tener en cuenta que en pocas ocasiones el mercado al que queremos ir es igual al que ya trabajamos, y en cada uno de los mercados hay que construir un plan de acción diferente.

### **Análisis DAFO**

El primer paso previo es elaborar un análisis interno y externo de la empresa, es decir, encontrar en qué es buena la empresa y ver cómo está el entorno que le rodea. Para este propósito es útil utilizar el modelo DAFO, pero no es el único, siendo una alternativa el modelo Canvas o las 5 fuerzas competitivas de Porter. Cualquiera sirve siempre que la herramienta permita a la empresa tomar decisiones.

### **Amenazas**

Los efectos de la pandemia siguen estando latentes y lo notan la población y las empresas de la comunidad, tanto a nivel de empleo como en la actividad económica en general. Esta última situación se agrava con la bajada en el poder adquisitivo de la población sumado a la elevación de los índices de precios.

En la captación de talento, Castilla y León hace frente a una fuerte competencia, no solo con España, sino con el mundo entero. La proximidad a otras comunidades (como Madrid) con mejores perspectivas incentiva a muchos jóvenes a desplazarse en busca de mayores oportunidades, u optan por marcharse a otro país. Actualmente no es necesario el desplazamiento físico debido al auge del teletrabajo, por lo que la competencia ahora es mucho más dura.

No solo la empresa tiene que competir por los trabajadores, sino que también debe prestar atención a los países emergentes, habitualmente con menos restricciones en la normativa y certificación de los productos, aunque si bien es cierto que están consiguiendo una mayor sofisticación de sus productos, otro motivo para vigilarlos.

Sin embargo, las empresas de la comunidad, sobre todo las más pequeñas, están en riesgo de perder competitividad frente a su entorno si no logran avanzar hacia la digitalización, disponiendo de la infraestructura de conectividad adecuada.

### **Oportunidades**

Castilla y León es la Comunidad Autónoma más extensa geográficamente no solo de España, sino también de la Unión Europea. Un territorio tan extenso abre las puertas a diversas oportunidades de negocio y al desarrollo de un potente sector industrial, generando más empleo de mayor calidad. Además, la comunidad cuenta con un sistema educativo y formativo reconocido a nivel mundial, favoreciendo la captación de capital humano cualificado de calidad. Gracias a estos recursos, Castilla Y León tiene el

potencial para generar negocios basados en el conocimiento que sirva como fuente de desarrollo.

La Península Ibérica se encuentra en una situación geográfica beneficiosa para el comercio exterior y encontrar mercados potenciales. Castilla Y León en concreto, por su ubicación central, sirve de conexión entre Europa y el norte de África. Sumado a sus buenas conexiones de transporte, las empresas gozan de unas condiciones favorables para el comercio exterior.

Los productos y servicios de la comunidad cuentan con el reconocimiento a nivel mundial por su calidad, cultura o patrimonio, gracias a lo cual los productos de Castilla y León pueden entrar sin demasiadas complicaciones a mercados extranjeros.

### **Debilidades**

Castilla y León se enfrenta a un problema de pérdida de población, especialmente de la más joven hacia otras comunidades o países. Por tanto, se hace cada vez más difícil encontrar el perfil de trabajador que las empresas necesitan. Esta situación se agrava cuando los salarios son menores, sobre todo en empleos que requieren alta cualificación. Una empresa del sector textil deberá ser capaz de atraer, si lo necesita, el personal preparado que necesite para internacionalizarse.

En términos generales, la mayoría de las empresas textiles de Castilla y León son pymes, muchas sin la suficiente dimensión empresarial para afrontar la internacionalización, consecuencia de una carencia de información y formación necesarias para ello.

Por lo general, la mayoría empresas de la región apenas tienen presencia en países y zonas emergentes hoy en día. Con el tiempo, esta situación acabará por hacer perder la ventaja competitiva a futuro para el posicionamiento de las empresas.

### **Fortalezas**

La población de Castilla y León cuenta con un elevado nivel de formación académica, por lo que las empresas disponen de una amplia oferta de potenciales trabajadores.

Muchas de las empresas de Castilla y León son familiares. Esto supone una gran ventaja, porque es más fácil que converjan los intereses entre propietario y directivo, ayudado por una visión más amplia a largo plazo, necesaria en la internacionalización. Estas empresas familiares tienen una relación muy estrecha con su entorno, porque de esta manera crece la preocupación por la reputación y calidad del producto, incentivando así el desarrollo de responsabilidad social corporativa.

Por otro lado, las empresas de la comunidad, y las textiles no son la excepción, son capaces de producir bienes y servicios de calidad susceptibles de ser exportados.

Con este análisis, la empresa no decide si internacionalizarse o no, sino si está preparada o no para internacionalizarse. El análisis interno y externo debe servir a la empresa para plantear en qué aspectos ha de mejorar, porque al final la internacionalización consume recursos financieros, humanos y tiempo. Responde a la pregunta: *¿ Verdaderamente estamos preparados para afrontar nuevos mercados?* Una vez la empresa termine este análisis debe saber reconocer qué cambios tiene que realizar para afrontar este proyecto. Aparte, en todo este proceso, la empresa tiene que analizar en qué verdaderamente es buena, y es posible que la ventaja competitiva que tenga en su mercado local no lo sea en otro mercado.

## **Elección del mercado objetivo**

Una vez que la empresa está preparada para la internacionalización, el siguiente paso es saber a dónde se va a dirigir. Cuando se va a elegir un mercado objetivo hay ciertos aspectos a considerar como tratar de evitar la dispersión de mercados o asegurarse de tener suficiente información. Un factor importante es calcular el número óptimo de mercados en los que estar presente, y aquí se plantean dos alternativas: diversificación y concentración.

### **Concentración**

En la concentración, la empresa junta sus recursos en pocos mercados, para conseguir un volumen de ventas continuado y creciente. Permite a la empresa recabar y analizar muchos más datos y más amplios sobre los mercados elegidos. Como resultado de este profundo conocimiento del mercado local, la empresa es capaz de ofrecer un producto más personalizado y diferenciado que la competencia, logrando una mayor aceptación entre el público.

### **Diversificación**

Con la diversificación se persigue vender en un mayor número de países, aunque sea a costa de conseguir una cuota significativa en alguno de ellos. Los datos obtenidos son más amplios en relación con los mercados mundiales, lo que permite a la empresa evaluar en qué mercados merece la pena invertir al disponer de un punto de vista más amplio. Al ser muchos los países en los que la empresa invierte, si uno de estos mercados no da los resultados esperados deja de invertir en él, sin comprometer a la empresa. De esta forma, efectúa un mayor control de riesgo y costes que con la concentración.

Después de haber elegido el país o número de países, la empresa necesita llevar a cabo una investigación para evaluar si el mercado es adecuado para su producto, estimar la demanda, etc.

La investigación de mercados es un paso esencial en cualquier plan de internacionalización. Es imperativo llevar a cabo esta investigación para valorar si el mercado objetivo es adecuado para el producto que quiere ofrecer la empresa, estimar su demanda, conocer a la competencia, etc. Hoy en día, gracias a Internet se puede encontrar en tiempo real información, lo que se conoce como una investigación secundaria o **desk research**. Se basa en el uso de material ya publicado en publicaciones, estudios, informes de mercado, libros, encuestas o análisis estadísticos, siendo la gran mayoría de esta información accesible en Internet, agencias gubernamentales y no gubernamentales, bibliotecas públicas e instituciones educativas. Por supuesto se trata de información que no da una gran profundidad de conocimiento del mercado, pero sirve de base para una investigación posterior más profunda, razón por la cual se realiza con mucha frecuencia. Esta investigación es útil para cuando la empresa no tiene los recursos suficientes (tiempo y/o dinero) para una investigación más exhaustiva.

La recomendación que se suele hacer es ir directamente al mercado, en lo que se conoce como **investigación de campo** o primaria, y recopilar nuevos datos a partir de fuentes primarias. Se trata de una herramienta poderosa porque permite ver el comportamiento de las personas en vez de lo que dicen que hacen, usando como métodos las encuestas, entrevistas o reuniones de grupo. La investigación de campo permite reunir información más fiable, comprender mejor las necesidades de potenciales

clientes y proporcionar datos útiles para la toma de decisiones empresariales. Por supuesto es un método más caro que la investigación secundaria.

Otra alternativa es no hacer ninguna investigación de mercados y encargársela a una agencia especializada en ello.

De este trabajo la empresa tiene que delimitar una serie de áreas geográficas, normalmente áreas cercanas de mercado donde se agrupan países que tienen un cierto nivel de seguridad para la empresa. Así, la empresa no elige países individuales, sino que elige áreas o zonas geográficas favorables para su internacionalización. Para ello debe prestar atención a ciertos criterios a la hora de seleccionar la zona, como lo es la distancia (no solo física), el nivel de desarrollo y el crecimiento económico.

### **Distancia**

La noción de distancia se refiere a los obstáculos que la empresa tiene que atravesar para ingresar en un mercado específico. Generalmente, para el estudio de las distancias se emplea el modelo CAGE, con el que las empresas pueden identificar las regiones geográficas más favorables. Con este enfoque, la empresa trata de comprender y analizar las disparidades esenciales entre países. Las siglas significan distancia Cultural, Administrativa, Geográfica y Económica.

1. Distancia cultural: es, probablemente, la principal y la más desconcertante, con un enorme impacto. Engloba las ideas tradicionales, ideología y valores heredados (religión, idioma, etc), por lo que condiciona el comportamiento de un individuo dentro de la sociedad, empresa e instituciones.
2. Distancia administrativa: se refiere a aspectos como las regulaciones legales, estabilidad política y burocracia, resultado de las diferencias en las leyes, políticas e instituciones del gobierno. También abarca la asociación jurídica y política histórica y actual entre los países. Condicionará de manera sustancial la facilidad para hacer negocios, así como ayudará a la empresa saber cómo de favorable es el entorno para construir relaciones comerciales.
3. Distancia geográfica: no solo incluye la distancia física entre regiones sino que también el acceso a las infraestructuras y su calidad, husos horarios, clima, etc. La distancia geográfica puede convertirse en retos logísticos desconocidos y, por tanto, en un potencial aumento de los costes.
4. Distancia económica: analiza características propias de la economía del país, como el PIB, estabilidad de la moneda o marcadores socioeconómicos. Toma en consideración la calidad de los recursos, tanto naturales como a nivel humano.

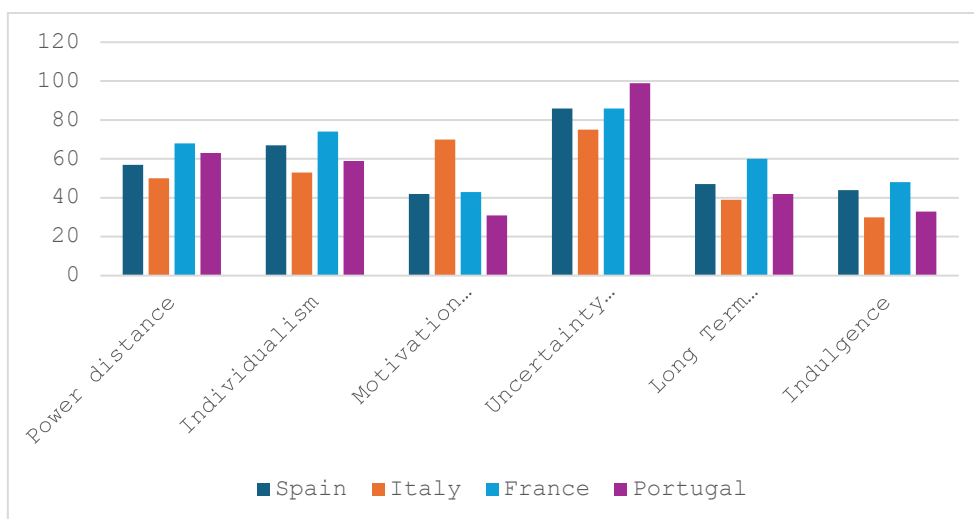
Una herramienta complementaria al modelo CAGE son las *Dimensiones culturales de Hofstede*. Permite comparar las similitudes entre países e identificar y valorar comportamientos culturales dentro de cada región. Con *Hofstede* se estudian 6 dimensiones: Distancia al poder, Individualismo/Colectivismo, Masculinidad, Aversión al riesgo, Orientación a largo plazo e Indulgencia.

1. Distancia al poder: refleja la medida en que una sociedad espera y acepta que el poder se distribuya, o el grado en que esperan que exista diferencias en los niveles de poder.
2. Individualismo/Colectivismo: refleja la importancia que toman los intereses individuales frente a los colectivos, expresando así el nivel de interdependencia que mantiene una sociedad con sus miembros.

3. Masculinidad: aquellas sociedades con un alto nivel de masculinidad están motivadas por la competencia, el éxito y los resultados. Lo masculino representa los logros, heroísmo, asertividad y las recompensas materiales por los logros.
4. Aversión al riesgo: manifiesta la aceptación o tolerancia de una sociedad a la incertidumbre. Refleja cómo los miembros se sienten al manejar situaciones nuevas e inesperadas.
5. Orientación a largo plazo: da una imagen sobre cómo las sociedades ordenan sus prioridades entre sus vínculos pasados y los retos presentes y futuros. Permite a la empresa saber si una sociedad se enfoca en sus tradiciones y el vínculo con el pasado o si, por el contrario, tiene vistas al futuro inmediato.
6. Indulgencia: expresa el grado en que una sociedad acepta la gratificación libre de los impulsos humanos relacionados con el disfrute de la vida y la diversión.

El estudio de las distancias culturales resulta importante para saber cómo de similar es un país respecto a otro u otros. Tratar de adentrarse en un mercado, o mercados, culturalmente similar facilita la entrada y la adopción del producto. Así, por ejemplo, una pyme con poca o nula experiencia internacional tendrá que evaluar las diferentes dimensiones de países de su entorno, por ejemplo, Portugal, Francia e Italia.

**Gráfico 9:- Comparación sociocultural entre países según Hofstede.**

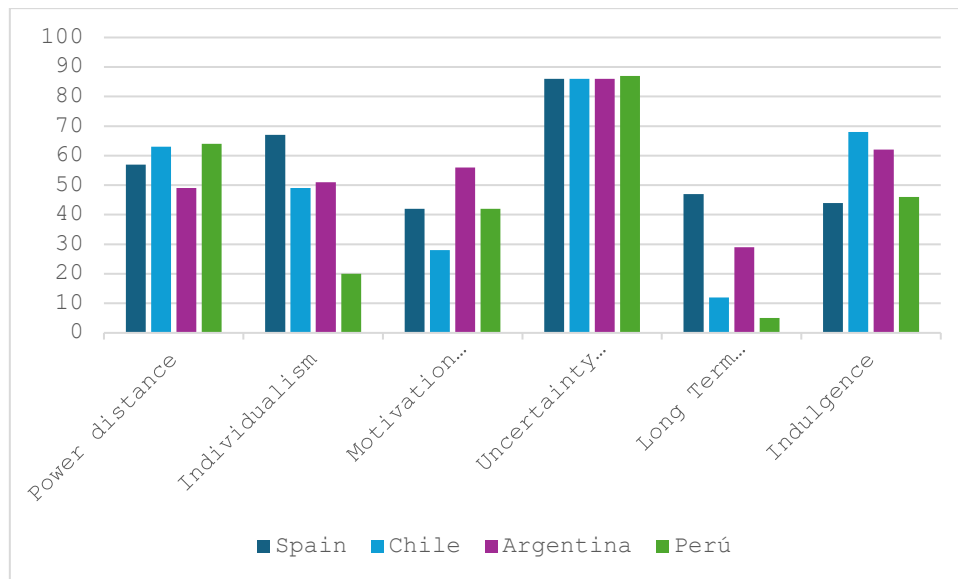


**Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede insights**

En la tabla se puede apreciar la comparación de las distintas dimensiones culturales entre España y países de su entorno. Se trata de países de la Europa Occidental, pertenecientes a la Unión Europea, lo que para una pyme inexperta supone, por un lado, una gran ventaja tanto económica como comercial y por otro, son países culturalmente similares.

Por otra parte, son países cuya lengua materna no es el castellano, por lo que la barrera del idioma puede suponer un problema a la hora de cerrar negocios internacionales. Es por eso que la empresa puede plantearse internacionalizarse con vistas a Hispanoamérica: se trata de países hispanoparlantes que comparten una historia común con España, dos puntos en común siempre a tener en cuenta.

**Gráfico 10:- Comparación sociocultural entre países según Hofstede.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede insights**

Como se puede observar, los países escogidos son más o menos parecidos a España, si bien en algunos aspectos pueden estar más alejados o más cercanos (como en la aversión al riesgo donde son prácticamente idénticos).

Los países mostrados en la tabla no están escogidos al azar, pues son destinos regulares de las exportaciones textiles de Castilla y León en Hispanoamérica, siendo Chile el mayor importador. De hecho, de los 10 países a los que más exportó Castilla y León en 2022, no hay ninguno europeo hasta el 6º, 7º y 10º lugar, ocupados por Portugal, Alemania e Italia respectivamente.

### **Nivel de desarrollo**

El nivel de desarrollo de un país puede definirse como el trabajo coordinado de su economía para garantizar condiciones de vida dignas para la mayor parte de sus habitantes. Ello implica dos aspectos importantes: la mejora de la estructura productiva y un compromiso social para acercarse al nivel de los países más avanzados.

Para poder medir de alguna manera el desarrollo de un país se creó el Índice de Desarrollo Humano (IDH). Se trata de un indicador diseñado para evaluar la calidad de vida de la población de un país. Para su elaboración, se toman en cuenta factores educativos (escolarización, nivel educativo), sanitarios (esperanza de vida) y económicos (PIB per cápita).

El progreso de un país se encuentra íntimamente relacionado con su nivel de competitividad, es decir, el conjunto de instituciones, políticas y factores que influyen en su productividad general. Para evaluar la competitividad de un país se toman en cuenta 12 pilares agrupados en 3 categorías o grupos distintos. El primero de ellos son los “elementos básicos”, usualmente los primeros que los países afrontan en las etapas iniciales del desarrollo. Los países que se encuentran en esta fase compiten en base a su disponibilidad de factores como la mano de obra no cualificada y los recursos naturales. Los pilares de esta fase son:



1. Instituciones: engloba el marco legal y administrativo sobre los cuales individuos, empresas y gobierno interactúan. Unas instituciones de calidad reducen la incertidumbre y el riesgo para el sector privado.
2. Infraestructuras: la disponibilidad de una infraestructura de transporte y servicios públicos competentes ayuda a minimizar la distancia entre regiones.
3. Entorno macroeconómico: una economía estable, aunque por sí sola no incrementa la productividad, es un aspecto importante.
4. Salud y educación primaria: Un buen sistema de salud y de educación básica son requisitos esenciales si se desea disponer de trabajadores competentes.

La segunda categoría son los “potenciadores de eficiencia”. En esta fase, los países se encuentran centrados en la eficiencia, impulsados por el aumento de la productividad de la etapa precedente. Durante esta fase, empiezan a incluir procesos productivos más eficientes, permitiéndoles mejorar la calidad del producto. Los pilares son:

5. Educación superior y entrenamiento: una educación superior de calidad y la formación continua en el entorno laboral son esenciales para aquellas economías cuyo objetivo es progresar en la cadena de valor.
6. Eficiencia de los mercados de bienes: generalmente, los mercados eficientes son aquellos que funcionan con una mínima intervención estatal.
7. Eficacia del mercado laboral: debe tener la suficiente flexibilidad como para permitir a los trabajadores la movilidad de una actividad a otra de una forma rápida y con un bajo coste.
8. Desarrollo del mercado financiero: un buen sistema financiero asigna los recursos ahorrados por la sociedad a proyectos y usos productivos. Es importante que el sector bancario sea transparente y fiable.
9. Capacidad tecnológica: mide el cómo y cuándo una economía adapta una nueva tecnología más productiva para su industria.
10. Tamaño del mercado: cuanto mayor sea el mercado más posible para las empresas resulta alcanzar economías de escala.

A medida que el país avanza y alcanza la etapa de innovación, los salarios habrán aumentado tanto que para mantenerse las empresas deberán de competir utilizando modos de producción cada vez más sofisticados y sofisticados. Se llega así a la última fase, la innovación y la sofisticación, siendo las más complejas:

11. Sofisticación de los negocios: está relacionado con dos aspectos: la calidad de las redes de negocio y de las operaciones y estrategias de las empresas.
12. Innovación: se refiere a la innovación tecnológica. A largo plazo, permite cambiar y mejorar la calidad de vida de la población.

### **Crecimiento económico**

El crecimiento económico hace referencia al incremento en la producción de bienes y servicios dentro de una economía durante un periodo de tiempo específico. Hay diversos indicadores para saber si una economía está creciendo, estancada o en recesión, como el Producto Interior Bruto (el más utilizado), tasa de empleo, PIB per cápita, etc.

Si la empresa escoge un país, o países, que está creciendo será mucho más fácil establecer contactos y hacer ofertas. Parece lógico pensar que los países en crecimiento son los más atractivos.

### **Forma de entrada**

Una vez el país o países a los que la empresa se va a dirigir, hay que saber la forma de entrar en esos países. Aquí, la empresa debe considerar una serie de variables a la hora de seleccionar la forma de entrada. La elección de la forma de entrada dependerá de las conclusiones sacadas de los análisis anteriores. Gracias a la investigación previa de la empresa, su entorno y el mercado objetivo, cuenta (o debería contar) con la suficiente información para, de acuerdo con sus posibilidades, saber qué forma de entrada le resulta más ventajosa. Se plantean tres formas diferentes de introducir su producto.

### **Exportación directa**

La exportación directa, como su propio nombre indica, el exportador vende directamente sus bienes al país de destino sin intermediarios. Por lo tanto, la empresa asume el control de la exportación, al igual que los costes. Pese a que puede ser utilizada por toda empresa que quiere tener presencia en un nuevo mercado, lo cierto es que son las grandes empresas quienes con mayor frecuencia optan por la exportación directa (a menos que sea muy sencillo entrar en el mercado objetivo, en ese caso una pyme puede plantearse esa opción). Esto se debe a que supone un gran compromiso de tiempo, recursos y financiación, aparte del elevado nivel de conocimientos y habilidades que requiere, unido a los riesgos que implica, aunque no por ello deja de tener ventajas.

Con esta forma de exportar la empresa mantiene el control sobre el producto, acerca de aspectos importantes como el precio, publicidad o la distribución. Una consecuencia de este último es que la empresa puede desarrollar canales de distribución en el futuro. Al mismo tiempo, la empresa recibe directamente el feedback de los consumidores. Otra ventaja asociada a la exportación directa es la obtención de información detallada por parte de la empresa del mercado concreto sobre el que quiere operar.

Sin embargo, esta forma de exportación también presenta desventajas. Para llevar a cabo la exportación directa la empresa tiene que invertir recursos en investigación de mercados y marketing, algo que no se pueden permitir todas las empresas. De hecho, si la empresa no tiene experiencia exportadora puede cometer errores muy caros, sumado a fallar a la hora de entrar en el mercado objetivo. Pero los costes para la empresa no se detienen aquí, ya que necesitará contar con un grupo de profesionales en comercio exterior para llevarlo a cabo, sumado a que asume los costes logísticos de la exportación.

Adicionalmente, con este método es posible tener que enviar a uno o más trabajadores al mercado de destino para visitar clientes y presentarles el producto, siendo necesario que hablen el idioma del país, entiendan su cultura empresarial y tengan cierta experiencia.

Existen diversos métodos de entrar en un mercado por medio de la exportación directa:

- **Venta directa:** la empresa vende directamente, sin intermediarios, sus productos finales a los consumidores del mercado objetivo. Es un método utilizado por las grandes empresas, dado que es la empresa quien asume y se responsabiliza de todo el proceso de envío, prestación de servicios pre y post venta, etc. Además, es necesario que la empresa cuente con un departamento de exportación con los recursos humanos y financieros que ello conlleva. Todo ello se traduce en una inversión de tiempo y dinero. Debido a su alto coste, muchas empresas optan por formas alternativas de vender directamente, como la venta en ferias internacionales, venta por correo o venta por Internet.
- **Agente:** se trata de un autónomo por cuenta propia que trabaja por y para la empresa, cuya función es la de representarla en el mercado objetivo y negociar en su nombre, presentando el producto a potenciales clientes. Dicho en otras palabras, funciona como un intermediario que representa a la empresa. Al no ser trabajadores asalariados de la misma, tiene la libertad de trabajar con otras empresas simultáneamente siempre que no exista conflicto de intereses. Normalmente se les remunera por medio de comisiones por venta previamente pactadas.

Trabajar con un agente comercial tiene ventajas. La principal es el coste, pues ahorra a la empresa incurrir en gastos de entrenamiento para un trabajador de la plantilla o en contratar a uno nuevo.

Si el agente cuenta con experiencia previa la empresa se beneficia adicionalmente, pues ya sabrá identificar y explotar las oportunidades, y si cuenta con clientes de trabajos anteriores éstos pueden convertirse en potenciales clientes para la empresa. Gracias también a esta experiencia, los procesos burocráticos se vuelven más ágiles, y la última, pero no menos importante, es que la empresa continúa controlando el producto.

Aunque el agente también tiene desventajas. Toda la responsabilidad logística continúa recayendo sobre la empresa, aunque el agente puede ayudar. El hecho de trabajar con un intermediario puede no resultar tan sencillo si la empresa ofrece un servicio postventa, aparte de que puede perder cierto control sobre la imagen de marca y el marketing.

- **Distribuidor:** se trata de una empresa independiente extranjera cuya actividad es comprar los productos del exportador para posteriormente revenderlos en su propio nombre a los clientes en el mercado objetivo. Normalmente suelen trabajar con productos estandarizados y/o complejos técnicamente.

Contratar a un distribuidor tiene una serie de ventajas. Como distribuidor, asume todos los costes y los riesgos de la exportación, y, por lo general, es él quien se responsabiliza de enviar las mercancías y se encarga de toda la burocracia. Además, puede invertir en marketing para mejorar las ventas del producto. Tal vez una de las mayores ventajas del distribuidor es su conocimiento acerca del mercado objetivo y cómo hacer negocios en él, lo que supone un ahorro muy importante para la empresa

Como desventajas de contratar un distribuidor está la (posible) pérdida sistemática de la empresa del control sobre su producto en lo referente a la forma de comercializarlo y ponerle un precio. Es por eso que, en ocasiones, la empresa desconoce el destino final de su producto. También es frecuente que el distribuidor pida un largo periodo de exclusividad, así como descuentos y condiciones favorables de crédito.

- **Sucursal:** es una entidad secundaria que pertenece a la empresa matriz, localizada en otra región distinta donde busca expandir sus actividades. Como forma parte de la empresa, realiza las mismas actividades dentro del mercado. A pesar de poseer autonomía para tomar decisiones y realizar ciertas tareas, son dependientes de las directrices de la empresa matriz, con quien tiene una relación de subordinación.

Las sucursales son utilizadas con el fin de acceder y abrir nuevos mercados fuera del alcance directo de la empresa, haciendo posible llegar a más y nuevos mercados, aumentando su presencia y visibilidad. Al estar situadas en otra zona, la empresa puede ofrecer una mejor atención al cliente como resultado de estar cerca de ellos.

Sin embargo, abrir una sucursal puede resultar costoso al inicio porque se requiere comprar o alquilar un local, equiparlo y contratar personal. Además, hay que tener en cuenta otros riesgos como una posible entrada fallida al mercado, desafíos administrativos relacionados con la apertura de una sucursal y el riesgo financiero ya que puede pasar un tiempo hasta ser rentables.

- **Filial:** es una empresa jurídicamente independiente de la empresa matriz. En última instancia el control de la filial recae sobre ésta al poseer un mayor porcentaje de las acciones y del capital, pero trabaja de forma independiente. Así, la filial asume sus propios riesgos, dispone de su propio equipo directivo, estrategia de negocio y balance financiero. Son creadas para adentrarse en nuevos mercados, adaptándose a las normas y regulaciones del país objetivo. Por esta razón la filial y la empresa matriz son empresas distintas jurídicamente.

La principal diferencia respecto de la sucursal es la independencia de la empresa matriz. Ésta tiene una responsabilidad limitada con la filial, mientras que con la sucursal es ilimitada. Debido a esto, cuando una empresa quiere internacionalizarse, la mejor opción es, a priori, optar por una filial al poseer identidad jurídica propia y actuar por su cuenta y riesgo.

### **Exportación indirecta**

En la exportación indirecta la empresa contrata intermediarios de exportación independientes situados en su propio país, de tal forma que el fabricante no se pone en contacto directo con el cliente internacional. Es una forma de empezar a colocar productos propios en el extranjero, por lo que es un método fácil, rápido y barato de exportar para las pequeñas empresas sin experiencia al no ser necesario la contratación de personal capacitado en procesos de exportación dentro de la empresa.

La exportación indirecta supone la cesión de la comercialización en el mercado elegido, no tener la oportunidad de saber cómo funciona ese mercado y la (práctica) imposibilidad de ofrecer un servicio postventa que aporte valor al producto.

Algunos de los intermediarios son empresas comisionista de exportación, brokers de exportación/importación, empresas de gestión de exportaciones y empresas de comercio de exportación.

- Empresa comisionista de exportación (ECH): es una empresa localizada en el país de la empresa exportadora cuya función es actuar como un agente para clientes internacionales, ofreciendo servicios como identificar potenciales vendedores o negociar precios. Se trata de un intermediario entre el comprador extranjero y el vendedor doméstico. Es un método sencillo para pymes de conseguir ventas en el extranjero, pero siendo totalmente dependientes del comprador, siendo poco probable que note cambios en el mercado objetivo.
- Broker de exportación/importación: su tarea principal es poner en contacto al comprador y al vendedor. Como especialista en la función contractual, no maneja el producto y, a diferencia del agente, no actúa en nombre de la empresa. Se limita a facilitar las transacciones comerciales.
- Empresas de gestión de exportaciones: (EMC): son empresas privadas que actúan como el departamento de exportación para las pymes. Por tanto, son especialistas en muchos aspectos del proceso de internacionalización. Sirven de puente entre la empresa y el mercado mundial, asegurando de que los productos lleguen a destino.

Las EMC posibilitan a las empresas mostrar con un mayor alcance su producto con un coste menor que si lo hubieran hecho ellas mismas.

- Empresa de comercio de exportación (ETC): es una empresa privada que apoya con sus servicios a las empresas que desean exportar, supervisando todo el proceso para sus clientes.

Son una buena elección al tener y ofrecer información valiosa acerca del país objetivo. Gracias a esa información, la ETC es más consciente de los riesgos inherentes al comercio internacional.

La empresa que contrate a una ETC pierde el control sobre aspectos como la logística, facturación y comunicación. Aparte, si la ETC trabaja con muchos exportadores, puede haber competidores entre ellos y surgir así conflicto de intereses y una preocupación por la confidencialidad.

## Acuerdos de cooperación

La cooperación para la internacionalización consiste en un acuerdo entre dos o más empresas donde ponen en común recursos, conocimientos y capacidades cuya combinación permite obtener a las empresas participantes beneficios y ventajas que de forma individual resultaría muy complicadas de obtener o imposibles. Es por esto que para las pymes la cooperación puede resultar muy ventajosa.

Los acuerdos de cooperación se pueden dividir en dos grupos: el primero son aquellos que suponen la creación de una nueva entidad, donde los integrantes cooperan poniendo en común recursos financieros, humanos y tecnológicos para la creación de la nueva empresa. Dentro de este grupo, los acuerdos más comunes son:

- **Consortio de exportación:** se trata de una alianza estratégica voluntaria de empresas que buscan la promoción conjunta de los productos y servicios de sus miembros. La mayoría suelen ser entidades sin ánimo de lucro y los miembros conservan su independencia financiera, jurídica, comercial y de gestión. De esta forma, siguen teniendo el control de sus negocios.

Existen dos principales tipos de consorcio: de promoción y ventas. Los consorcios de promoción se crean con el fin de explorar determinados mercados de exportación, compartiendo costes de promoción y logística, promoviendo únicamente los productos de sus miembros. Los consorcios de ventas se constituyen para canalizar las exportaciones de los miembros, realizando actividades de promoción y organización de ventas.

Unirse a un consorcio de exportación es una gran ventaja para las empresas con poca o nula experiencia exportadora por varios motivos: por un lado se aumenta y complementa la oferta exportadora y la capacidad negociadora con los clientes y, por otra parte, se alienta a la contratación de personal profesional competente. Además, la empresa inexperta se beneficia de los conocimientos del resto sobre cómo operar en mercados extranjeros o mejorar las actuaciones comerciales, reduce su riesgo de las exportaciones al poder disponer de mejor información sobre mercados extranjeros y, al repartirse los gastos administrativos, los costes de operar en el extranjero se ven reducidos.

- **Joint venture:** es una asociación temporal entre 2 o más empresas reunidas para la realización de una actividad comercial específica. Las empresas partícipes conservan su independencia jurídica, compartiendo recursos, conocimientos, gastos y riesgos con vistas a un objetivo común. Desde un punto de vista fiscal y contable, las empresas pueden seguir con su contabilidad de forma independiente.

La principal ventaja de las joint ventures es el reparto de los costes y riesgos inherentes a las operaciones de comercio internacional, disminuyéndolos de esta forma. Además, al ser acuerdos que, normalmente, realizan empresas de diferentes países, las empresas del acuerdo tienen la oportunidad de tener presencia en mercados donde antes no tenían.

El segundo de consorcios suponen la no creación de una entidad aunque las empresas lleguen a acuerdos de cooperación. Los más comunes son:

- **Licencia:** en un contrato por medio del cual la empresa de origen otorga a una empresa extranjera el derecho a usar su proceso productivo a cambio de un pago. El propietario conserva la propiedad intelectual al tiempo que cede a otra empresa el derecho a usarla.

Es recomendable que, para que el contrato de licencia funcione, la marca tenga notoriedad o prestigio para que aporte valor a aquellas empresas interesadas en adquirir la licencia.

Para la empresa de origen es una forma de conseguir presencia en mercados internacionales sin necesidad de invertir en capital. Por ello, la generación de beneficios depende de las ventas que genere la empresa a quien se le entrega la licencia.

- **Franquicia:** es un acuerdo de cooperación entre dos empresas: la empresa franquiciadora concede a la empresa franquiciada el derecho a utilizar una marca y/o fórmula comercial. El franquiciador mantiene el control de la marca y concede la licencia al franquiciado para que use su modelo de negocio. A cambio, este aporta el capital inicial para el negocio, ayuda a promocionar la marca y paga canon de licencia. Por su parte, el franquiciador apoya al franquiciado suministrándoles formación, conocimientos técnicos, marketing, así como otros recursos y capacidades.
- **Piggyback:** es una modalidad de consorcio muy utilizada por las pymes con poca o ninguna experiencia exportadora o por aquellas que no están interesadas en crear redes comerciales internacionales o disponen de un agente logístico. Es un acuerdo de colaboración entre dos empresas, normalmente de un mismo país, en el cual la empresa inexperta (utilizadora) usa la red de contacto de la otra empresa con más experiencia (portadora) ya consolidada dentro de los mercados internacionales, a cambio de un pago por prestar sus servicios. La empresa portadora se encarga de todo lo relacionado con la exportación, aspectos tales como la logística o el marketing. Dado que asume todos los riesgos y no quiere dañar su reputación, está en posición de exigir productos de calidad y exclusividad.

## **2º Fase: Acción comercial**

Posteriormente, una vez claro el mercado objetivo, se desarrolla la segunda fase del plan, un plan de acción para trabajar en ese mercado, donde la empresa se plantea con su producto, precio, comunicación y distribución comercializar en el mercado objetivo. En otras palabras, en esta fase se elabora la estrategia de marketing mix. El marketing mix es “el conjunto de herramientas y variables que tiene una empresa para cumplir con los objetivos de la entidad y de su público objetivo”.

### **Producto**

El producto es una parte fundamental y pieza clave del marketing mix. Es el artículo creado para satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. Puede ser un bien tangible, intangible, idea, persona, etc. No solo abarca las características físicas y técnicas, sino que también todas las utilidades que aprecia el cliente en aquello que ofrece la empresa. Así, el valor de cada atributo puede variar de un mercado a otro.

- **Atributos intrínsecos:** hace referencia a todas las características físicas, químicas y técnicas del producto. En este aspecto es importante la homologación y la certificación para reconocer de forma oficial la calidad, resultando ventajoso por dos motivos: facilita la entrada de productos en otros mercados y es un argumento para convencer al cliente de la calidad del producto.

- Atributos externos: comprende el envase y embalaje y el etiquetado. Son aspectos que la empresa deberá adaptar en función del país de destino de acuerdo con su legislación, idioma, preferencias, etc.
- Atributos intangibles: son aquellos que proporcionan valor añadido al producto, haciendo a los clientes elegir lo que la empresa les ofrece antes que un producto nacional.

Cuando se saca el producto al mercado, la empresa debe asegurarse de que tenga todo lo que demanda del mercado en cuestión.

### **Precio**

Gracias a esta variable la empresa obtiene ingresos, ya que el resto supone gastos o inversiones. Es una variable muy flexible, y un cambio en el precio puede suponer un gran impacto en toda la estrategia de la empresa y en sus ventas. Por lo tanto, antes de fijar un precio internacional hay que considerar diversos factores, ya que es mucho más complejo que la política de precios doméstica. Entre las variables que determinan el precio se encuentran:

- Variables controladas por la empresa: el más inmediato e influyente son los costes. Para conocer la rentabilidad de cada mercado, la empresa deberá calcular los costes de fabricación y marketing de un producto.
- Variables relativas a los mercados exteriores: la empresa no tiene ningún control sobre ellas, y tendrá que estudiarlas para fijar el precio más adecuado, como la demanda o la competencia. También comprende aspectos político-legales (aranceles, libertad de empresa) y monetarios (tipo de cambio).
- Variables relativas al producto: hace referencia al ciclo de vida del producto. Dependiendo de la situación del producto se podrá aplicar distintos precios. Al variar a lo largo del tiempo permite la diferenciación de precios.

El precio contribuye a formar una idea del producto en el imaginario de las personas. Si es bajo significará que es un bien inferior y un precio alto tiende a significar que el producto es de una calidad alta.

### **Distribución**

La distribución son todas las actividades encaminadas a posicionar y distribuir el producto en un lugar accesible para los potenciales clientes. También abarca otros elementos como los canales de distribución, ubicaciones, transporte y la logística. Es, por tanto, un elemento fundamental dentro de cualquier gestión comercial. Al final, lo que se pretende es llevar nuestro producto al consumidor final.

La manera de entrar al mercado objetivo elegido por la empresa condiciona el control que puede ejercer sobre los canales de distribución. Aunque la empresa tenga escasa o nula influencia sobre la distribución, es importante que conozca sus características y funcionamiento.

La distribución se puede considerar desde dos perspectivas: comercial y logística. La primera hace referencia a los canales de distribución con los que la empresa colabora y la segunda son todas las actividades relativas a la distribución física del producto, así como su tratamiento y documentación.

Un factor importante por considerar es la "longitud" de la distribución, es decir, el número de canales dentro de la cadena que van a intervenir en la distribución del producto.

## **Promoción**

Por último, la promoción internacional, aunque comparte similitudes con la promoción nacional, es seguramente una de las partes más complejas debido al gran número de variables que influyen antes de elaborar cualquier plan. Son todas aquellas actividades destinadas a informar, persuadir y recordar las ventajas y virtudes del producto.

Hay que tener en cuenta que cada mercado tiene su propia idiosincrasia, aspectos como las diferencias socioculturales, económicas o políticas que hay que considerar en el plan de promoción internacional. Además, la persona o personas a cargo de la promoción, aparte de conocer bien el producto y el mercado, deben conocer muy bien a la empresa y sus objetivos en cada mercado.

El propio producto influye en la estrategia de promoción internacional. Los productos de consumo suelen promocionarse por medio de distintos planes, mientras que los productos industriales o los servicios se suelen incluir todos en el mismo plan. Con esto se plantea la pregunta de optar por una política de estandarización o de adaptación.

Los principales factores que afectan a la promoción internacional son el idioma, cultura, nivel de desarrollo, aspectos legales y políticos, el país de origen, la competencia y los medios.

Todo lo comentado y analizado hasta ahora constituye el **Plan de Marketing Internacional**, con el cual la empresa estará en condiciones de trabajar en el mercado, o mercados, que haya elegido. El plan de marketing tiene que ser un documento escrito, con un contenido estructurado y adecuado porque, al final, en base a él la empresa establecerá su estrategia.

Al mismo tiempo, la empresa tiene que poner una cuenta de explotación que recoja los resultados donde se expresen los objetivos, un presupuesto de gasto y seguir el nivel de rentabilidad durante todo el proceso. Se trata de cuantificar los objetivos comerciales y de ventas que permitan la realización efectiva del plan estratégico.

### **3º Fase: Administrativo/financiera**

La tercera fase es la consecuencia de un buen plan de marketing internacional, es decir, la empresa ha conseguido un cliente y empieza un proceso de facturación dentro de la misma. La empresa tiene que asegurarse que ese cliente recibe su pedido, enviarlo a otro país, poner en marcha una cadena logística, trabajar con la aduana del país y con ello se inicia una gestión documental, fiscal, de aduana, etc.

En definitiva, se trata de una parte vital, que si la empresa no está preparada puede arruinar todo el proceso de análisis anterior.

### **Logística**

En comercio, el transporte tiene un papel fundamental al funcionar de enlace entre los flujos de materias primas y productos terminados con los proveedores, fabricantes y clientes. Trata de responder a: ¿cómo enviamos la mercancía al cliente extranjero?

Hoy en día, la logística es un aspecto tan importante que multitud de empresas crean departamentos específicos dedicados exclusivamente a ello. La logística, en un sentido amplio, determina y coordina de forma eficiente el producto, cliente, lugar y tiempo



correctos. Es la “ciencia que estudia la organización de todas aquellas actividades que componen la *cadena logística*”.

El transporte internacional es algo más complejo que trasladar mercancías desde un punto de origen, en un cierto país, hasta su destino, en un país distinto. Su complejidad sólo puede ser manejada eficazmente mediante una gestión de calidad. Si se emplea y gestiona el transporte adecuado, los productos se podrán entregar al lugar y momento correcto para satisfacer las necesidades de los clientes. El objetivo último es que la mercancía llegue a destino sin daño alguno, en el plazo acordado y al precio pactado. Ello dependerá de la protección física de la mercancía, la elección y utilización correcta del modo de transporte y del cumplimiento de los deberes y obligaciones de adquisición y traslado por las partes.

Para elegir el modo de transporte adecuado la empresa debe preguntarse: ¿qué quiero distribuir?, ¿cuánto de rápido necesita que el producto llegue a su destino?, ¿cómo impactaría los costes de transporte en mis gastos generales?, ¿dónde deben ir los productos?, ¿cuánto de valiosos son los bienes?, ¿mis clientes tienen algún requisito especial? Además, siempre es recomendable elaborar una comparativa entre las características de los principales medios de transporte.

### **Transporte marítimo**

Es el medio de transporte que más mercancía mueve en todo el mundo, responsable de entre el 70 y el 80% del comercio mundial. Esta modalidad permite transportar volúmenes de carga superiores si se compara con otros medios de transporte. Para comprender su importancia, sin el transporte marítimo el comercio transcontinental, a granel de materias primas y la importación y exportación de alimentos y bienes manufacturados económicamente viables sería, prácticamente, imposible.

El transporte marítimo es capaz de mover miles de toneladas, de todo tipo, al mismo tiempo, suponiendo un ahorro en costes. Tiene un alcance casi ilimitado si se tiene en cuenta que dos terceras partes de la Tierra están cubiertas por agua, y el hecho de seguir rutas marítimas preestablecidas hace que la ocurrencia de accidentes y/o retrasos sea muy rara.

Su principal limitación es el tiempo, porque al bordear continentes la duración de la entrega se alarga. Aparte, es muy dependiente de las condiciones meteorológicas, produciéndose retrasos en la salida o la entrega si éstas no son favorables. Otro inconveniente es su baja regularidad: es un medio de transporte que no necesita de preparación previa o, en otras palabras, no hay salidas programadas de un día para otro o salidas urgentes.

Los actores principales que participan en el comercio marítimo son:

- Naviera o armador: es la empresa encargada de gestionar las actividades del buque. Puede ser o bien propietaria del buque o bien gestiona buques alquilados a otras compañías.
- Autoridad portuaria: organismo público español adscrito al Ministerio de Fomento.
- Consignatario de buques: persona física o jurídica representante de la naviera cuyo trabajo es el de gestionar las operaciones de los puertos.
- Compañía estibadora: se encarga de la carga, estiba y trincado de las mercancías que traen o llevan los buques que entran al puerto.

- **Transitario:** es una empresa dedicada a la coordinación de las tareas requeridas para el transporte internacional para asegurar que las mercancías lleguen a destino correctamente.
- **Practicaje:** es un servicio de asistencia que provee una persona con conocimiento de la problemática del puerto.
- **Remolque:** ayuda a maniobrar los buques en espacios limitados, remolcarlos a su destino o, en caso de emergencia, auxiliarlos.
- **Amarradores:** personal que presta servicio de amarre a los buques.
- **Agente de aduanas:** es una empresa autorizada encargada de llevar a cabo, por cuenta de terceros, los trámites necesarios para hacer las declaraciones de las operaciones pertinentes y las liquidaciones en caso necesario

Del mismo modo que existen distintas cargas (graneles, general, contenerizada y rodada) así también nos encontramos con distintos tipos de buques especializados dependiendo del tipo de mercancía a transportar. Así, los distintos tipos de buques se pueden clasificar en de carga general, graneleros, portacontenedores, roll on-roll off, frigoríficos, petroleros, gases licuados, cargas químicas y para ganado.

Para el transporte marítimo, el método más utilizado para movilizar mercancías es el contenedor. Los contenedores han permitido reducir significativamente los costes del transporte de mercancías, llegando a ser a día de hoy un componente dentro de los costes de producción algo prácticamente insignificante gracias a su eficacia. El tráfico marítimo de contenedores se ha visto incrementado en los últimos años gracias a que ha podido adaptar los flujos de mercancías a las demandas de producción y consumo de las empresas.

Para el transporte en contenedores existen dos modalidades:

1. **Contenedor completo (FCL):** en un envío de este tipo la carga pertenece a un único remitente, utilizando todo el espacio del contenedor sin compartirlo con otras cargas. Esta modalidad no significa llenar todo el espacio, sino que está reservado en su totalidad para la empresa que lo ha contratado.
2. **Grupaje marítimo (LCL):** por el contrario, con esta modalidad la carga es colocada en un contenedor compartido con la mercancía de otras empresas.

Sobre la estructura de costes del transporte marítimo, estos parten de los gastos del flete sobre el que se aplican una serie de recargos y descuentos, más los gastos previos al embarque y posteriores al desembarque.

- **Fletes:** es el coste asociado al transporte marítimo de una mercancía mediante un buque de carga. La empresa debe saber si los gastos de la operativa de carga y descarga del buque están incluidos en el contrato de flete, ya que pueden ser relevantes dependiendo del material que se trate.
- **Tarifas portuarias:** son exigidas por la utilización privativa o aprovechamiento especial del dominio público portuario y por la prestación del servicio de señalización marítima. Por lo general se encuentran publicadas en la página web de cada puerto y se les pueden aplicar descuentos.

Existen, adicionalmente, otros gastos anteriores y posteriores al embarque:

- Transporte de recogida/entrega
- Manipulación en el puerto o THC ( Terminal Handling Charges)
- Despacho de aduanas
- Pago de aranceles e IVA

- Emisión del B/L
- Tarifas portuarias
- Quebranto bancario
- Recargo de seguridad (ISPS)
- Limpieza de contenedores
- Demoras en la liberalización del contenedor

Para la formalización de la operación de transporte es necesaria la firma de una póliza de fletamiento y del Conocimiento de Embarque Marítimo o B/L. El primero cumple la función de acordar las condiciones de la operación y el segundo sirve para acreditar la recepción en el buque del porteador de las mercancías indicadas y consignadas a un destinatario determinado.

### **Transporte por carretera**

Es de los modos de transporte más utilizados, especialmente para distancias cortas y medianas. Su principal ventaja es la amplia variedad de rutas por las que puede llegar a destino, convirtiéndose en una modalidad más flexible que el resto. No es necesario el trasbordo de mercancías, convirtiéndose así es una opción segura tanto para el comprador como para el vendedor.

Aunque acepta casi cualquier tipo de carga, su límite es inferior al del resto de transportes, y al circular por carretera se encuentra expuesto a sufrir atascos, traduciéndose en retrasos en los envíos, aunque puede solucionarse escogiendo rutas alternativas.

El transporte por carretera internacional no es factible para distancias largas, siendo su uso más recomendable para países limítrofes.

En cada operación de transporte por carretera participan una serie de personas cuya función y responsabilidad está perfectamente definida y limitada dentro de la legislación existente. Estos agentes son:

- **Transportista:** es la persona física o jurídica que, siendo titular de una empresa de transporte, con sus propios medios personales y materiales, dispone al efecto de uno o varios vehículos adecuados con capacidad de tracción propia, en propiedad o cualquier otro título legal establecido, para desarrollar cualquier operación de transporte por cuenta ajena.
- **Porteador:** es quien asume la obligación de transportar físicamente la mercancía. El transporte puede ser contratado directamente por el porteador o a través de un operador de transporte.
- **Cargador o remitente:** solicita la realización del transporte, frente al cual el porteador asume la responsabilidad de realizar el transporte.
- **Expedidor:** persona física o jurídica cuya tarea es entregar la mercancía al porteador.
- **Consignatario o destinatario:** es a quien el porteador debe entregar la mercancía una vez realizado el transporte.

En el transporte por carretera es necesario la presentación de una serie de documentos:

- **Carta de porte:** es un documento donde se formaliza el contrato de transporte. No es necesario para probar su validez jurídica pero sí es un documento probatorio. Pueden exigir su expedición el porteador y el cargador.

- CMR: es la prueba del contrato de transporte por carretera. Da fe de las instrucciones que se han dado al transportista.
- Albaranes de salida: confirma la adjudicación del producto al cliente, quien debe firmarlo para acreditar que ha recibido la mercancía.
- Cuaderno TIR: permite el tránsito de las mercancías a través de los países que estén adheridos al Convenio TIR sin ser sometidas a controles aduaneros.

Lo normal es hacer 3 copias de los documentos arriba mencionados: una para el destinatario, otra se queda en el almacén como justificante de la entrega y la última se solicita al cliente que la devuelva debidamente firmada cuando recibe la mercancía.

Como en el transporte marítimo, los vehículos son diferentes en función del tipo de mercancía que transportan. Así, se pueden diferenciar 3 tipos: según el tipo de carga, según la temperatura y adaptados al producto.

En la Unión Europea existe una regulación específica, el Reglamento (CE) nº. 561/2006, que establece las normas sobre los tiempos de conducción, descanso y otras condiciones para los conductores de vehículos comerciales. Se aplica, independientemente del país en que esté matriculado el vehículo, al transporte por carretera que se lleve a cabo dentro de la Comunidad o entre la Comunidad, Suiza y los países que sean parte contratante del Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo.

### **Transporte aéreo**

Es una modalidad que permite el transporte de personas, mercancías y correo a través de aeronaves. Gracias a su rapidez es un elemento muy importante, casi indispensable, dentro de la logística internacional, y su uso se ha visto incrementado con el auge del e-commerce. Las mercancías que más se suelen transportar son mercancías generales, perecederas, pharma, peligrosas, urgentes y de valor. Pese a que no todas las mercancías pueden transportarse en aeronaves, en ocasiones es posible obtener la aprobación para su transporte.

La principal ventaja del transporte aéreo de mercancías es su rapidez y fiabilidad con respecto a la seguridad de la carga y la ausencia de limitaciones de acceso a lugares remotos. Como contraparte, es un modo de transporte muy caro, y debido a las propias dimensiones de la aeronave pueden surgir limitaciones técnicas. Por esta razón siempre se procura aprovechar el espacio al máximo.

Las figuras clave en el transporte aéreo de mercancías son:

- Expedidor: realiza el envío en el punto de origen. Es quien prepara la mercancía para su envío, revisa la documentación y gestiona los requerimientos para que la aduana autorice su salida.
- Consignatario: es el destinatario de la mercancía.
- Transitario: reserva el espacio en los aviones de las aerolíneas, gestiona los documentos y el despacho de aduanas.

Para el transporte aéreo se tiene que presentar un documento llamado Conocimiento de Embarque Aéreo (también llamado guía aérea) o airway bill (AWB). Es un documento justificativo entre el expedidor y la compañía de transporte, donde esta reconoce haber recibido la mercancía para su envío y se obliga a transportarla al aeropuerto de destino conforme a las condiciones específicas.

## Transporte ferroviario

Es una de las modalidades más usadas en Europa, siendo posible gracias a los conocidos como corredores de mercancías. Para este tipo de transporte es importante tener en cuenta que, en Europa, la red ferroviaria se divide por estados; quiere decir que cada compañía ferroviaria nacional administra la red de forma distinta, y por tanto hay que conocer la regulación de cada país si se quiere coordinar un envío entre diferentes Estados.

Es un medio de transporte muy seguro, con índice de accidentes muy bajo. No se encuentra limitado por las condiciones meteorológicas (como lo está el marítimo o el aéreo), es una modalidad muy rápida para largas distancias, ideal para cargas de gran tamaño y peso y es barato en comparación con otros medios de transporte.

Su principal inconveniente es su limitación a las infraestructuras ferroviarias instaladas, no siendo a veces posible ajustar las rutas y los horarios a los pedidos individuales. La altura y la anchura es otro inconveniente a la hora de atravesar túneles (debido a su longitud, los trenes no pueden vencer grandes desniveles). Pero para ello existen controles antes de atravesar un túnel, garantizando el paso seguro de la mercancía. Adicionalmente, en el caso de España, el ancho de vía es distinto al resto de Europa, por lo que es imperativo realizar trasbordos o usar vagones con ejes cambiantes.

Para el transporte ferroviario se presenta la carta de porte ferroviario CIM, un documento que regula el transporte internacional ferroviario entre, al menos, dos países comunicados por unas líneas de ferrocarril. Su uso implica la adhesión al Convenio Internacional relativo al Transporte de Mercancías por Ferrocarril (CIM) que regula este documento, junto con el Convenio sobre Transportes Internacionales Ferroviarios (COTIF).

Las empresas de transporte internacional tienen la obligación de redactar un manifiesto de carga con el que se garantiza el transporte de mercancías ante las autoridades. Está compuesto por todos los contratos de transporte que ha formalizado la compañía con sus clientes, donde figuran detalles como el nombre del consignatario, mercancía, peso, etc. Aparte, deberá presentar, en cada escala que haga el vehículo, la relación de operaciones de carga y descarga en un documento llamado declaración sumaria.

Se han mencionado documentos necesarios para el transporte internacional, pero no son los únicos. Para satisfacer las regulaciones gubernamentales que controlan las exportaciones, y cumplir con los requisitos de pago internacional, se deben presentar otros documentos. Los documentos requeridos para pasar la aduana son:

- Factura proforma: en este documento se establece el compromiso del vendedor para vender bienes al comprador a precios y términos específicos. No es una factura verdadera, sino más bien un borrador de la factura final.
- Factura comercial: indica los productos, cantidades y precios acordados que el vendedor ha proporcionado al comprador. En otras palabras, muestra la transacción de venta.
- Packing list (listado de contenido): es el documento donde se detalla el contenido de la mercancía sin incluir el precio. Su función es la de informar a todas las partes sobre el contenido de la mercancía.

- Factura aduanera: detalla precio, cantidad y concepto de la transacción comercial. Las autoridades aduaneras la exigen para comprobar la legalidad de la transacción.
- Factura consular: establece el tipo de arancel que se le aplicará a la mercancía. Es emitida por el exportador a petición de los agentes aduaneros.

La empresa también debe prever la posibilidad de que en el proceso de exportación le puedan exigir certificaciones que verifiquen la calidad de la mercancía, su funcionamiento (en caso de maquinaria) o características fitosanitarias. Existen distintas certificaciones de exportación, como el SANIM (para productos de origen vegetal o animal), CONCAL (confirma que la mercancía presenta las condiciones de calidad acordadas) o los certificados de origen (garantizan el país de origen de la mercancía o el último país donde se ha transformado de forma significativa).

Dentro de la industria textil existen multitud de certificaciones y cada uno asegura distintas cosas. Entre los más importantes se encuentran:

### **Certificación GOTS**

Se trata de una de las certificaciones más usadas en todo el mundo y de las que aporta mayor credibilidad y confianza. La certificación comprende todo el proceso productivo y garantiza que los productos textiles tienen, como mínimo, un 70% de fibras naturales orgánicas (95% en caso de un certificado GOTS Organics). Asegura que en todo el proceso se ha llevado a cabo prácticas respetuosas con el medio ambiente.

### **Certificados OEKO-TEX**

OEKO-TEX “es una organización internacional independiente integrada por 17 centros autorizados” en todo el mundo. En España, el único centro autorizado para entregar certificaciones OEKO-TEX es AITEX, una asociación privada que otorga diferentes certificaciones textiles.

**1. OEKO-TEX Estándar 100:** es la etiqueta ecológica más utilizada a nivel mundial. Garantiza a los consumidores que los productos textiles utilizados han sido analizados ante sustancias nocivas. Los criterios para obtener esta certificación se revisan cada año para así poder atender las exigencias de las autoridades europeas.

**2. OEKO-TEX Made in Green:** es la certificación más exigente de AITEX. Garantiza que los artículos han sido fabricados de manera que respete el medio ambiente, los derechos humanos y no contengan sustancias perjudiciales.

**3. OEKO-TEX Organic Cotton:** esta certificación va dirigida para aquellas empresas con el certificado Standard 100 y deseen ampliarla. Garantiza la seguridad del producto de algodón orgánico, ofreciendo “un sistema de pruebas completo y objetivo”.

**4. OEKO-TEX STeP:** certifica a la empresa como comprometida con la producción sostenible, así como que sus procesos de producción sean respetuosos con el medio ambiente. También asegura que las condiciones laborales y de seguridad sean las adecuadas para los trabajadores.

**5. OEKO-TEX EcoPassport:** con este certificado, los fabricantes de productos químicos para textiles o cuero demuestran su competencia en una producción sostenible y ecológicamente seguros.

### **Certificaciones Textile Exchange**

Textile Exchange es una organización sin ánimo de lucro, cuya misión es guiar a marcas, fabricantes y agricultores hacia una producción más responsable durante toda la cadena de producción. De esta forma otorga distintos certificados desde la materia prima hasta el producto final, siendo otorgados por organismos autorizados.

**1. Certificado OCS:** garantiza la presencia de fibra orgánica del producto dentro de todo el proceso. Asegura el contenido de cultivo orgánico en los productos.

**2. Certificado GRS y RCS:** estos certificados corroboran el contenido reciclado de los productos, garantizando que todas las exigencias se han cumplido en toda la cadena de producción.

**3. Certificado RDS:** garantiza que tanto el plumón como las plumas provengan de animales que no han sufrido ningún daño innecesario. Así se busca respetar el bienestar animal, prohibiendo desplumar a aves vivas o la alimentación forzada.

**4. Certificado RWS y RMS:** similares al anterior, certifica que la lana proviene de granjas donde se respete el bienestar de las ovejas y cabras respectivamente.

**5. Certificación BLUESIGN:** Bluesign es una empresa suiza dedicada a la producción de sustancias químicas para la industria textil. Esta empresa elaboró una lista clasificando las sustancias negativas y positivas que puedan sustituir a las negativas. También se encarga de certificar a los proveedores de sustancias químicas para textiles y cuero, y a los fabricantes textiles.

Hay que saber que toda mercancía procedente de terceros obligatoriamente tiene que pasar por los recintos aduaneros, pudiéndose tratar de aeropuertos, zonas francas, puertos marítimos o cualquier recinto habilitado. Es en estos recintos donde se realizan las actividades de inspección y control de la mercancía que llega, aparte de los regulados por sanidad para la inspección de todos los productos de origen animal, vegetal, pesquero o farmacéutico. Si el recinto no cuenta con las instalaciones necesarias para llevar a cabo estos servicios no podrá realizar las operaciones de exportación y/o importación.

Dentro de la aduana es relevante la figura del agente de aduanas. Es una persona, física o jurídica, autorizada por la aduana para llevar a cabo los trámites administrativos y financieros relativos a las declaraciones de pagos.

La empresa exportadora, o el importador, debe asignar a un agente que les representa y haga todos los trámites correspondientes en la aduana. Para esa tarea debe disponer de todos los documentos requeridos: la factura comercial, packing list, contrato de transporte y los correspondientes certificados de origen.

Todos estos documentos se presentan a la aduana mediante el conocido como Documento Único Administrativo (DUA), esencial para el despacho aduanero. Permite, tanto al exportador como al importador, cumplir con las obligaciones legales y fiscales. El DUA contiene información detallada sobre la mercancía, como el origen, destino, peso, etc. Está formado por un total de ocho documentos más uno adicional, el cual autoriza la entrada o embarque de la mercancía.

Cuando la operación de transporte internacional ha terminado, la mercancía es depositada en el recinto aduanero a la espera del DUA, pudiéndose hacer por escrito o

por procedimiento informático. Cuando la aduana lo recibe, y lo contrasta con su programa informático, puede emitir 3 órdenes

1. Canal verde: el DUA es admitido y se hace entrega de un ejemplar con una autorización denominada "Levante" y que autoriza la salida de la mercancía del canal aduanero.
2. Canal naranja: el DUA es admitido, pero, a diferencia con el canal verde, se necesita completar o aclarar ciertos datos relativos a la documentación presentada.
3. Canal rojo: de nuevo el DUA es admitido, pero el inspector de aduanas debe realizar un reconocimiento documental y físico de la mercancía.

## **Incoterms**

Los Incoterms son un conjunto de reglas estandarizadas, cuya tarea es la de fijar los términos comerciales de las operaciones internacionales de compraventa. No son ni mucho menos un contrato de compraventa ni lo sustituyen, ni tampoco son normas de obligado cumplimiento así como tampoco transfieren la propiedad de los bienes. Su función se limita a demarcar con precisión:

- El lugar donde se va a entregar la mercancía.
- El reparto de gastos de las operaciones de transporte de posicionamiento anterior y posterior al transporte internacional.
- Los gastos en la terminal de transporte internacional de origen.
- Los trámites aduaneros a realizar en el país de origen y destino.
- EL momento y lugar en el que se realiza la transferencia de riesgos en el transporte a efectos del seguro de la mercancía.

Es por esto que antes de la existencia de los Incoterms se producían con frecuencia malentendidos entre las partes en una operación comercial internacional, sobre todo en la delimitación de responsabilidades, condiciones de entrega, etc.

Los Incoterms se agrupan en 4 grupos:

1. Grupo E: el vendedor pone las mercancías a disposición del comprador en su propio local, o lo que es lo mismo, una entrega directa a la salida.
  - EXW: el vendedor realiza la entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor, sin despacharla para la exportación, ni cargarla en el vehículo.
2. Grupo F: el vendedor entrega la mercancía a un transportista elegido por el comprador, sin pagar el precio del transporte principal.
  - FCA: el vendedor entrega la mercancía despachada para la exportación al transportista nombrado por el comprador en el lugar convenido.
  - FAS: el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es colocada al costado del buque en el puerto de embarque convenido y realizado el despacho de aduanas.
  - FOB: el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del barco en el puerto de embarque convenido y realizado el despacho de aduanas.
3. Grupo C: el vendedor contrata el transporte principal.
  - CFR: el vendedor, además de colocar la mercancía en la borda del barco, debe pagar el flete marítimo hasta el puerto de destino, pero no el seguro de pérdida o daño de la mercancía.



- CIF: el vendedor coloca la mercancía en la borda del barco y se hace cargo del flete marítimo y del seguro hasta el puerto convenido
  - CPT: el vendedor realiza la entrega de la mercancía en el almacén del transportista y paga los costes de transporte de la mercancía hasta el destino, pero no asume los riesgos de transporte.
  - CIP: el vendedor realiza la entrega de la mercancía al transportista, paga el coste del transporte hasta el lugar convenido y se hace cargo del seguro de transporte.
4. Grupo D: el vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino.
- DPU: el vendedor realiza la entrega una vez descargada del medio de transporte en el lugar acordado, que no tiene que ser necesariamente una terminal.
  - DAP: el vendedor realiza la entrega de la mercancía en el lugar de destino convenido y sobre el medio de transporte preparada para la descarga y sin despacharla.
  - DDP: el vendedor realiza la entrega de la mercancía despachada en el lugar de destino convenido y sobre el medio de transporte preparada para la descarga.

**Tabla 6:- Incoterms 2020**

Incoterm	Tamaño Empresa	Experiencia internacional	Riesgos	Medio de transporte	Tipo de carga	Medio pago documentario	Nivel servicio de
EXW	Pequeña	Muy baja	Altos	Todos	Completa / Grupaje	No	Muy bajo
FCA	Pequeña / mediana	Baja / Media	Altos	Todos	Todas	Si	Bajo
FAS	Pequeña / mediana	Baja / Media	Altos	Marítimo	General	Si	Bajo
FOB	Pequeña / mediana	Baja / Media	Altos	Marítimo	General / Completa	Si	Medio-bajo
CPT	Mediana / grande	Media / alta	Medios	Todos	Todas	Si	Medio
CFR	Mediana / grande	Media / alta	Medios	Marítimo	General / Completa	Si	Medio
CIP	Mediana / grande	Media / alta	Medios	Todos	Todas	Si	Medio-alto
CIF	Mediana / grande	Media / alta	Medios	Marítimo	General / Completa	Si	Medio-alto
DAP	Grande	Alta	Bajos	Todos	Todas	No	Alto
DPU	Grande	Alta	Bajos	Todos	Completa / Grupaje	No	Alto
DDP	Grande / Multinacional	Muy alta	Muy bajos	Todos	Completa / Grupaje	No	Muy alto

**Fuente: Logística y operativa de exportación e importación**

Tabla 7:- Incoterms 2020



Fuente: Logística y operativa de exportación e importación

## Envases y embalajes

Una vez la empresa tiene decidido el medio de transporte para llevar su mercancía al destino extranjero se enfrenta a uno de los mayores retos para un exportador: asegurarse de que la mercancía llegue a su destino en perfectas condiciones. Para ello, la empresa deberá elegir el envase y embalaje adecuado para cada situación.

El embalaje puede definirse como “la ciencia, el arte y la tecnología de incluir o proteger productos para su distribución, almacenamiento, venta y uso”. Se entiende por qué tiene un impacto tan determinante en la eficacia y eficiencia de la cadena de suministro. Cuando la empresa trate de abordar el embalaje, hay una serie de aspectos que debe estudiar: por un lado debe tener en cuenta la características del producto, así como su estado físico y material del que está hecho, así como asegurar su correcta identificación de acuerdo con las normas internacionales; por otro, en el embalaje se pueden usar distintos tipos de materiales, siendo los más comunes el cartón y el papel, seguido del plástico y el vidrio.

Debido a su importancia, la elección del envase y embalaje no es una decisión que deba tomarse a la ligera. Al contrario, la empresa debe tener en consideración distintos

factores: el envase elegido debe proteger a la mercancía de robos y daños, ser compatible con el medio de transporte elegido para llevar la mercancía o, en el caso de la madera, repasar las reglamentaciones internacionales para evitar la propagación de plagas y enfermedades de la madera. También a la empresa le resultará de gran utilidad comprobar la legislación del país de destino en materia de embalajes.

La mercancía no sólo tiene que estar bien empaquetada. Debe contar con el etiquetado adecuado, de forma que sea perfectamente legible e identificable, dando detalles sobre el paquete tales como su peso y dimensiones. Si se trata de una mercancía peligrosa debe estar etiquetada de acuerdo con el Reglamento de mercancías peligrosas.

Cada paquete debe tener las marcas y números de envío correctos de acuerdo con las normas ISO. Se trata de un conjunto de normas encargadas de cuidar los niveles de calidad, eficiencia y seguridad de los productos y servicios. Es importante conocer la normativa porque el etiquetado influye en la forma de manipular, conservar y proteger la mercancía: si necesita un trato especial la etiqueta deberá comunicarlo.

Es importante que el etiquetado sea lo más anónimo posible no dando a entender que en el paquete haya productos valiosos.

Una adecuada organización y disposición de las mercancías son esenciales para facilitar las operaciones logísticas en un almacén o centro de distribución. Aunque se cuente con el sistema de almacenamiento industrial apropiado, si la disposición de la carga impide el flujo de trabajo o puede causar daños a los productos o incluso poner en riesgo al personal del almacén, el funcionamiento se ve afectado. La supervisión de la unidad de carga es uno de varios aspectos importantes relacionados con la seguridad en los almacenes.

La unidad de carga puede ser la propia caja de embalaje del producto (unidad de manipulación mínima). Pero las unidades más utilizadas de embalaje son:

- **Contenedor:** es una de las razones (si no la principal) de por qué el transporte marítimo de mercancías es tan eficiente, llegando incluso a suponer el coste del traslado de las mercancías una parte prácticamente insignificante del coste de producción.  
Están contruidos para almacenar y transportar mercancía de forma segura y permitiendo un manejo rápido y sencillo.  
Los contenedores se encuentran regulados por la normativa ISO 668 y 1496, donde se estipulan sus dimensiones, resistencia y otras características. Esta regulación garantiza la seguridad y compatibilidad a nivel mundial de los contenedores.
- **Pallet:** es la unidad básica de carga. Se trata de una plataforma sólida de carga, normalmente de madera, diseñadas concretamente para apilar la carga. La mercancía se coloca sobre el pallet de manera uniforme, tanto en altura como superficie. Cuenta con unas entradas para su manipulación mediante carretillas de ruedas.  
Sus versiones más comunes son el universal (o americano) y europeo (o europallet), cuyas dimensiones son 1200x800mm y 1200x1000mm respectivamente. También existe otro modelo llamado botellero, de dimensiones 1200x1200mm

## **Financiación internacional**

La financiación internacional es una de las formas que tiene una empresa de obtener fondos de organismos de financiación no nacionales, es decir, una forma de obtener el capital extranjero necesario para poder realizar su actividad de exportación y tener la posibilidad de ofrecer sistemas de pagos a sus compradores internacionales. Si la empresa consigue un buen sistema de financiación podrá desarrollar estrategias de entrada, consolidación y crecimientos en mercados exteriores.

La financiación internacional puede ser de dos tipos, a saber, a corto y largo plazo. Se considera a corto cuando el cobro se produce (o se va a producir) en un periodo no superior a 12 meses, y a largo cuando el plazo es más dilatado. Dada la complejidad del comercio internacional, existen varias fórmulas de financiación, ya sea a corto o largo plazo.

### **A corto plazo**

Los instrumentos financieros a corto plazo más habituales son:

- **Póliza de crédito:** es muy utilizada por las empresas. Se trata de un contrato por el cual una entidad bancaria otorga financiación a la empresa hasta un límite determinado y un plazo de devolución. No es una concesión de dinero, sino que se le permite a la empresa recurrir al dinero cuando quiera.
- **Póliza de préstamo:** operación en donde un banco, o cualquier otra entidad bancaria, permite a la empresa tener acceso a una cantidad de dinero al principio de la operación, con la condición de devolverlo más los respectivos intereses.
- **Descuento de efectos:** en esta operación una entidad financiera anticipa el derecho de cobro de una operación comercial no cobrada. Al ser una operación tan sencilla y rápida permite a la empresa hacer frente a situaciones problemáticas e imprevisibles.
- **Anticipo sobre documentos de exportación:** operación en donde una entidad adelanta una determinada cantidad de dinero en cualquier divisa al exportador a cuenta de un cobro futuro, para que el exportador pueda cobrar al contado el importe de sus ventas con pago aplazado y poder cubrir los desfases de la tesorería.
- **Factoring internacional:** es una de las operaciones más utilizadas para las pymes con actividad exportadora que venden regularmente a un mismo comprador extranjero y buscan un método diferente de financiación.

En el factoring, la empresa cede sus facturas de ventas a una compañía (por lo general bancos) llamada factor, quien se encargará de gestionar el cobro. El factor no presta dinero; se limita a comprar las deudas a corto plazo de la empresa.

Hay dos tipos de factoring: con recurso, en donde el factor no asume el riesgo de insolvencia, y sin recurso, cuando el factor asume el 100% de la insolvencia.

### **A largo plazo**

Los instrumentos más frecuentes son:

- **Crédito Oficial a la Exportación:** conocido también como Crédito a la Exportación con Apoyo Oficial, es un instrumento financiero a medio y largo plazo cuyo fin es el de impulsar las exportaciones españolas de bienes de equipo y servicios. Se puede conceder a tipo de interés fijo o variable.

Existen dos tipos de crédito: al comprador y al suministrador. En el crédito al comprador extranjero se concede la financiación al importador al contado para

que pague el importe del crédito al exportador español. Esta financiación puede ser otorgada por una entidad española o extranjera, radicada o no en España. Por otro lado, el crédito al suministrador nacional otorga la financiación al exportador, aplazando el cobro de los bienes o servicios exportados.

- Comercio de compensación: es una modalidad donde las empresas acuerdan el pago, total o parcial, en forma de bienes y servicios. Por lo general lo realizan empresas privadas de países desarrollados con gobiernos de países en desarrollo. Es una alternativa popular sobre todo en los momentos de crisis debido a que contribuye a aumentar el flujo comercial y una forma de expandirse y mantenerse en los mercados internacionales.
- Project finance: es usado para financiar infraestructuras, proyectos industriales y servicios públicos, utilizando una estructura financiera sin recurso o con recurso limitado.
- Forfaiting internacional: parecido al factoring, en esta modalidad la empresa exportadora cede a una entidad financiera los documentos de pago, pudiendo estar denominados en cualquier moneda convertible. Para la empresa supone recibir el pago adelantado de sus operaciones a través de una entidad financiera. Cuando la empresa cede los documentos de pago también cede los riesgos de las operaciones, razón por la cual las entidades evalúan la solvencia de los deudores antes de realizar el forfaiting.
- Leasing financiero internacional: es un acuerdo de arrendamiento de bienes por un tiempo determinado. En el leasing internacional, el exportador vende a una entidad financiera los bienes que el importador quiere comprar, y dicha entidad arrienda la mercancía al importador, comprometiéndose el arrendatario a pagar una serie de cuotas, siendo responsable del mantenimiento, impuestos y otros gastos del bien arrendado. Al finalizar el contrato de leasing, el arrendatario tiene la opción de comprar el bien por el valor residual.

## **2.2 Riesgo**

Cuando una empresa decide adentrarse al comercio exterior, debe y tiene que ser consciente de que se expone a una lista de riesgos que pueden determinar el éxito o fracaso de las operaciones comerciales y escapan de su control. Por ello, conocerlos e identificarlos ayudará a evaluar correctamente su incidencia y la empresa podrá valorar si puede asumirlos o por el contrario necesita cubrirse de ellos mediante un seguro.

De acuerdo con la RAE, riesgo se define como “contingencia o proximidad de un daño”, así como “cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro”. Dentro de los factores que influyen en la existencia de riesgo algunos son la incertidumbre, el azar, la probabilidad o un evento dañoso.

En un mundo cada día más interconectado la correcta identificación del riesgo se convierte en una ventaja competitiva que mejora los resultados de la empresa. Por supuesto existen casos donde es imposible eliminar por completo el riesgo, y es por eso que resulta crucial para la empresa cubrirse y saber cómo gestionarlo.

Los riesgos a los que se expone la empresa en el comercio internacional son:

- Riesgo financiero: es la probabilidad de la empresa de sufrir un evento o contratiempo con consecuencias negativas en sus inversiones, tales como cambios en el tipo de interés, variación de precios de las materias primas y de activos de renta fija o variable. Por tanto, hace referencia a la inseguridad e

incertidumbre que provocan los cambios producidos en el sector donde trabaja la empresa.

Existen distintos riesgos financieros:

- Riesgo de crédito: probabilidad del exportador a sufrir pérdidas debido al impago, parcial o total, de los créditos concedidos al importador.
- Riesgo de liquidez: es la dificultad para hacer frente a las obligaciones de pago a corto plazo debido a la imposibilidad de convertir activos en liquidez.
- Riesgo de mercado: posibilidad de incurrir en pérdidas debido a imprevistos que inciden en el valor de los activos.
- Riesgo de inflación: ocurre cuando la moneda local se deprecia debido al aumento constante y sostenido del precio de los bienes y servicios.
- Riesgo legal: nace de la legislación que incide sobre los contratos mercantiles o financieros.
- Riesgo operacional: se refiere a posibles imprevistos que puedan provocar pérdidas como consecuencia de errores humanos, tecnológicos, de procesos internos defectuosos o por factores externos.
- Riesgos extraordinarios o catastróficos: la empresa no solo está expuesta a factores económicos o sociopolíticos que puedan comprometer la correcta realización de su actividad, sino que también existen sucesos difíciles de prever o improbables, cuyo impacto supone una elevada cuantía de los daños. Como sucesos extraordinarios se incluyen desde desastres naturales (terremotos, tsunamis, etc.) a guerras o ataques terroristas.
- Riesgo comercial: deriva de suministrar o vender un producto o servicio. Es la posibilidad de que se produzca una pérdida como consecuencia de un problema relacionado con las obligaciones contractuales del comprador. Es decir, es el riesgo de impago. Se pueden diferenciar tres riesgos comerciales:
  - Riesgo de resolución de contrato: nace de los eventos previos al envío de las mercancías y que causan el incumplimiento del contrato de compra venta de manera unilateral por parte del importador
  - Riesgo de crédito: probabilidad del exportador a sufrir pérdidas debido al impago, parcial o total, de los créditos concedidos al importador.
  - Riesgo de rechazo de la mercancía: el comprador no anula el pedido, pero cuando llega la mercancía no se hace responsable de ella.
- Riesgo país: considerado en un sentido amplio es el riesgo propio de operar dentro o con un determinado país. Es la probabilidad de que un estado soberano esté, en un momento dado, incapacitado o imposibilitado para cumplir con sus obligaciones con un agente extranjero. Por ello, es un indicador bastante fiable para la empresa de saber el grado de confianza y solvencia de un país.
  - Riesgo soberano: posibilidad de que un país no sea capaz de hacer frente a sus compromisos de deuda u otros pagos.
  - Riesgo regulatorio: incertidumbre respecto a un cambio en las regulaciones o legislación de un país que afecten a una empresa.
  - Riesgo de transferencia: se produce cuando un deudor, aunque disponga de fondos, es incapaz de convertirlos en divisas y, como consecuencia, no puede pagar su deuda exterior.
- Riesgo de cambio: es la probabilidad de la empresa de estar afectada por una variación en el tipo de cambio entre su divisa local y la utilizada en la transacción con un país extranjero, alterando el beneficio esperado de la operación. El riesgo de cambio afecta a la empresa de varias maneras:

- Riesgo de cambio transaccional: surge de las operaciones realizadas en moneda extranjera no vencidas aún.
- Riesgos económicos: surge como consecuencia de las posiciones distintas a la moneda principal utilizada por la empresa en su actividad, que puede ser igual a la empleada para presentar sus cuentas anuales.
- Riesgo de cambio contable: se da cuando se trabaja con monedas distintas a las utilizadas para realizar la información contable.
- Riesgo de transporte: en el caso de que la mercancía tenga que recorrer una distancia (relativamente) larga las probabilidades de robo, extravío, deterioro o pérdida aumentan. Además, este riesgo se ve incrementado cuando se hace uso de una combinación de distintos medios, aumentando así la probabilidad de fallos burocráticos en la expedición de los documentos requeridos. Aparte, hay que considerar otros riesgos relacionados, por ejemplo, al propio conductor, las condiciones de las vías de transporte, el clima, mantenimiento de los vehículos, etc.

### **2.2.1 Coberturas frente al riesgo**

No solo hay que saber identificar los riesgos a los que se expone la empresa sino que también hay que saber cómo gestionarlos. El manejo del riesgo es un elemento clave donde la empresa debe trabajar para conseguir los mejores resultados.

En un mercado globalizado, con diferentes modalidades de colaboración entre empresas y modelos de negocio, así como la consecuente fragmentación geográfica de las operaciones, las cadenas de abastecimiento son más complejas que en el pasado. Es por esto que la visibilidad, es decir, “la trazabilidad de los productos y/o servicios desde el fabricante hasta el destino final”, permite mitigar los efectos negativos de la complejidad de la cadena.

Aunque es cierto que se deben identificar los riesgos a la hora de empezar la incursión en el comercio internacional, no es menos cierto que muchos de ellos no se pueden eliminar por completo; de ahí la importancia de su correcta gestión. Una forma de cubrirse del riesgo es transfiriéndoselo a un tercero contratando pólizas de seguro.

### **CESCE – Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación**

De acuerdo a su página web, es la cabecera de un grupo de empresas que ofrece soluciones integrales para la gestión del crédito comercial y la emisión de seguro de caución y garantías. También es la Agencia de Crédito a la Exportación (ECA) española encargada de gestionar los seguros de crédito a la exportación y la cobertura de los riesgos a medio y largo plazo de los consumidores electrointensivos. En definitiva, ayuda a empresas españolas a expandir su negocio en el extranjero.

CESCE tiene una amplia variedad de seguros encargados de cubrir los riesgos políticos, extraordinarios y comerciales, todos por cuenta del Estado. Algunos son:

- Seguros directos a la empresa
  - Crédito Suministrador: cubre al exportador del riesgo de impago del contrato, y opcionalmente también del riesgo de resolución del contrato.
  - Fianzas Seguro a Exportadores: asegura al exportador de los riesgos de ejecución indebida de las fianzas por parte del importador. Adicionalmente, también puede cubrir el riesgo de ejecución del aval o fianza.



- Insumos Esenciales-Garantía Directa: cubre al exportador del insumo frente al riesgo de impago de los insumos entregados y facturados, y del riesgo de impago del valor de terminación del contrato. Cubre el riesgo de impago y/o resolución indebida de contrato.
- Inversiones Seguro a Inversores: ofrece cobertura a las empresas nacionales que acometan inversiones en el extranjero. Cubre los riesgos políticos.
- Seguros a través de Entidades Financieras
  - Crédito circulante: asegura al exportador del riesgo de impago de un crédito cuyo objeto es financiar a una empresa española que tiene contratos de internacionalización.
  - Crédito suministrador: cubre al exportador del riesgo de impago y, opcionalmente, del riesgo de resolución del contrato por parte del cliente extranjero.
  - Ejecución de avales: es una póliza dirigida para aquellas operaciones donde el exportador español tiene que ofrecer algún aval ante el comprador extranjero o autoridades del país en cuestión.

## **Coface**

Coface es una empresa aseguradora líder mundial, especializada en seguros de crédito y pionera en servicios de información empresarial. Al igual que CESCE, Coface ofrece a empresas ayuda para poder cubrirse en las operaciones más complicadas con vencimientos a largo plazo. Ofrece dos tipos de seguros:

- Seguro político y comercial: se trata de seguros a largo plazo que protegen a la empresa frente a impagos y riesgos políticos con una cobertura a medida y no cancelable
  - Cobertura Single Risk: está pensada para, principalmente, transacciones de bienes de equipo y a los contratos derivados de éstos, cubriendo los riesgos anteriores a la entrega y de crédito o impago, aparte de los de resolución de contrato. Coface elabora esta póliza a medida de la empresa para proyectos complicados y de larga duración.
  - Single Frame: esta cobertura ofrece un seguro frente a los riesgos políticos e impago utilizando un contrato marco. Es una opción para operaciones con una duración del crédito mayor a 180 días, asegurando la operación con hasta 5 años de duración.
- Seguro de crédito: gracias a este seguro la empresa podrá conceder plazos de pago a sus clientes, nacionales o extranjeros, así como proteger sus facturas frente retrasos de los pagos de larga duración o impagos. Además, Coface compensa las pérdidas con una indemnización.
  - EasyLiner: es un seguro de crédito pensado para pymes con una cifra de negocio menor de 2 millones de euros, protegiéndolas tanto en el mercado doméstico como en el exterior.
  - TradeLiner: es un seguro de crédito que ofrece una cobertura del 100% a medida de cada empresa. Al contrario que el EasyLiner, este seguro está dirigido para empresas que facturan más de 2 millones de euros.
  - GlobalLiner: diseñado para empresas multinacionales, ofrece soluciones de gestión de riesgos a medida y con equipos especializados de 220 personas, entre las que figuran analistas de riesgos, comerciales, etc.
  - TopLiner: proporciona una cobertura adicional de riesgo para los clientes de TradeLiner.

## Mapfre

Mapfre es una empresa multinacional española especializada en seguros, “de referencia” en el mercado español y con presencia en más de 40 países. Dentro de España cuenta con más de 6 millones de clientes, 11.000 empleados y cerca de 3.000 oficinas.

Los seguros de crédito de Mapfre ofrecen soluciones a medida para empresas que operan en el mercado nacional e internacional. Estos seguros cubren la insuficiencia de bienes, crédito incobrable, concurso de acreedores, quita y la mora prolongada. Mapfre cuenta con un equipo especializado para ofrecer la mejor cobertura acorde con el riesgo y la mayor red de recobro de deuda comercial del mundo. Además, con este seguro indemniza las pérdidas de la empresa.

Aparte del seguro de crédito, Mapfre ofrece seguros de transporte de mercancías:

- Seguro de transporte de mercancías terrestre: este seguro cubre las mercancías porteadas, ofreciendo coberturas en caso de accidente o eventos extraordinarios (incendio, explosión, etc.). Opcionalmente pueden incluirse la cobertura por robo, rotura durante el transporte y daños durante la carga y/o descarga.
- Seguros de transportes marítimos: con este seguro se pueden beneficiar tanto los cargadores como los intermediarios. Cubre el riesgo de incendio o explosión, hundimiento o naufragio de la embarcación o buque y la descarga de la mercancía en el puerto de refugio.
- Seguro de transporte aéreo: este seguro proporciona la garantía de recibir una indemnización por los daños que se puedan ocasionar en la carga durante el transporte. Estos daños cubiertos son caída de la aeronave, colisión, choque o incendio y cualquier hecho accidental o fortuito que sufra la aeronave.

## 2.3-Ecommerce

Otra forma de entrar al mercado objetivo es a través del comercio online. Hoy en día, para una empresa resulta un elemento esencial tener presencia online, y es que en la era de la digitalización cada vez son más las personas que compran por internet y la pandemia del COVID no ha hecho sino acelerar esta tendencia. En 2023, las ventas mundiales de comercio electrónico al por menor alcanzaron una cifra estimada de 5,8 billones de dólares y según las estimaciones, se espera que para el año 2028 el volumen de ventas online llegue a 8 billones de dólares. Con razón, el e-commerce se ha convertido en una importante apuesta para que las empresas, grandes o pequeñas, crezcan, o sigan creciendo, pudiendo ser más fácil y barato para aquellas más pequeñas o nuevas exportadoras. Es por esto que para las pymes supone una oportunidad para llegar a una audiencia más global.

El ecommerce consiste en comprar y vender productos y en su distribución, venta, compra y marketing a través de internet. También se le llama ecommerce a cualquier tienda online que se dedica a cualquiera de estas actividades. Las tiendas online no solo hacen uso de su página web para desarrollar su actividad, sino que también juega un papel fundamental el uso que le dan a las redes sociales. Gracias a estas las empresas pueden acercarse y conocer mucho mejor a su público objetivo y llegar a un mayor número de consumidores, independientemente del lugar en el que se encuentren. Actualmente, el ecommerce es la base de negocio de muchas marcas debido a su auge en los últimos años, la digitalización y la pérdida paulatina del miedo a comprar por internet.

Aunque su popularidad es relativamente reciente existen modelos de negocio similares en el pasado que se podrían considerar como sus antecedentes. Ya a principios de 1920 irrumpió la venta por catálogo, la cual permitía al comprador ver las cualidades de los productos que deseaba por medio de imágenes en una revista. De esta forma se podía comprar sin la necesidad de ver el producto ni desplazarse hasta un establecimiento físico. Este modelo de negocio se vio favorecido cuando apareció el teléfono móvil y las tarjetas de crédito, facilitando así la compra. En la década de 1980 apareció un método más sencillo que el catálogo, la venta por teletienda, donde los productos aparecían en la televisión asociados a un número de teléfono al que había que llamar para adquirir el producto en cuestión.

La venta por internet tiene diversas ventajas. La primera es el alcance que tiene. Con el ecommerce la empresa es capaz de tener acceso a todos los rincones del mundo, capaz de ofrecer sus productos a un público mucho mayor, al contrario que una tienda física. Además, para las pymes es una alternativa con un coste inicial (y de mantenimiento) muy bajo si quieren internacionalizarse, lo que les permite ofrecer unos precios finales más bajos logrando así mejorar los márgenes de beneficios, lo que se traduce en un beneficio para la empresa y el consumidor.

Otra ventaja es la comunicación. Gracias a internet los consumidores pueden comunicarse con la empresa de forma más rápida y fluida, permitiendo facilitar la resolución de dudas, quejas o reclamaciones. Desde una perspectiva de marketing, esta fluidez en la comunicación permite a la empresa entablar una relación más cercana con los clientes y fidelizarlo. Relacionado con la comunicación cabe destacar la alta disponibilidad del ecommerce (24 horas los 365 días del año), lo que permite a la empresa adaptarse a los consumidores en tiempo y lugar.

Destacar su potencial de crecimiento (prácticamente) ilimitado. Al contrario que en un local físico, en una tienda online no hay límite de aforo, por lo que puede haber multitud de personas visitando la web a la vez. Hay que tener en cuenta que para que esto sea posible la empresa debe contar con un buen servidor que permita una gran afluencia de usuarios en la web.

Pero no todo son ventajas y el ecommerce también presenta inconvenientes. Para muchos consumidores les resulta muy importante el hecho de poder ver, tocar o probar los productos, sobre todo en aquellos productos que requieren una prueba como la ropa. Esta limitación se puede resolver parcialmente ofreciendo una descripción detallada, fotografía y video del producto en cuestión. Esta falta de confianza se traslada a la hora de pagar, siendo una de las razones de indecisión de los consumidores cuando deciden comprar online, ya que deben facilitar sus datos bancarios. Este problema puede resolverse mediante un certificado SSL (Secure Sockets Layer) que certifica la autenticidad de una página web y habilita una conexión cifrada. Las empresas usan el SSL para proteger las transacciones en línea y preservar la privacidad y seguridad de sus clientes.

Un inconveniente no menor es la dificultad del ecommerce para acceder a ciertos sectores de la población no acostumbrados a los procesos online ni tampoco con las compras por internet, como por ejemplo las personas de la tercera edad. De acuerdo con el INE, el 94,5% de la población ha utilizado internet frecuentemente (al menos una vez por semana) en 2023. Este porcentaje va descendiendo a medida que va aumentando la edad: casi el 100% de la población entre 16 y 24 años (99,9% en hombre y 99,7% en mujeres) ha usado internet de manera frecuente en 2023 frente a cerca del 80% en caso de la población comprendida entre los 65 y 74 años (77,4% en el caso de los hombres y 78,2% en mujeres). Es lo que se denomina como "brecha digital",

causada, entre otras cosas, por la falta de capacidad y habilidad de las personas mayores.

El primer paso para comenzar en el e-commerce es crear una página web. Será el sitio donde los potenciales clientes irán para ver los productos de la empresa e informarse acerca de los mismos; será su primera impresión. Por este motivo debe ser atractiva para lograr captar la atención del cliente. A la hora del diseño de una página web con vistas a la internacionalización, se necesitan seguir algunos consejos: primero de todo es recomendable segmentar por idioma y no por ubicación. Así la empresa se centra en algunos idiomas de las personas que ya visitan la página web o de los potenciales clientes a los que la empresa quiere dirigirse. Una página web bien traducida ocupará un lugar destacado dentro de los motores de búsqueda y a los clientes les será más sencillo comprar. Para la tarea de traducir, existen tres formas: usando herramientas de traducción automática, contratar a un traductor profesional o nativo y un enfoque híbrido, esto es, combinar la traducción automática con la revisión de un traductor profesional. La web debe estar traducida de tal forma que el cliente pueda leerla de forma natural en su idioma, evitando así cualquier confusión.

Hay que tener en cuenta que en algunos países basta con adoptar el idioma local, pero en otros (como China o Rusia) es necesario rediseñar la web para que encaje con los gustos del consumidor.

Un aspecto que añade complejidad a la internacionalización por medio del comercio electrónico es el medio de pago. Los clientes internacionales de distintos países utilizan diferentes métodos de pago locales, métodos que la empresa debe conocer y aceptar para llegar a estos clientes y ampliar el negocio. De ahí la importancia de trabajar con un proveedor de servicios de pago que admite muchos métodos de pago.

Los medios de pago más utilizados por las tiendas online son las pasarelas de pago, PayPal y la transferencia bancaria. Tienen pocas interrupciones, es decir, los clientes que comienzan el pago con alguno de estos medios lo terminan casi siempre.

Este aspecto no es cosa menor, puesto que 6 de cada 10 compradores considera muy importante que la página web disponga de distintas opciones de pago.

Relacionado con esto, si el mercado objetivo usa una moneda distinta, la empresa tiene que ofrecer los precios y ofertas adaptados al tipo de cambio de cada país.

Hay que tener presente que contar con una página web y estar en Internet no garantiza el éxito. Para lograrlo, debe situarse entre las búsquedas más relevantes, invirtiendo en una estrategia para optimizar los resultados y asegurarse un buen posicionamiento. Con el fin de aparecer en sitios de búsqueda es muy recomendable invertir en SEO (Search Engine Optimization), un conjunto de estrategias y técnicas de optimización que se hacen para que una página web aparezca orgánicamente en buscadores de internet y así posicionarse mejor en los motores de búsqueda para búsquedas relacionadas con productos de la empresa. Así, la web se posiciona mejor en los primeros resultados de búsqueda. Con SEO no se paga a Google o cualquier otro buscador para ganar posicionamiento, sino que son los propios contenidos de la página web los que lo logran. Por esto, es una estrategia que funciona a medio y largo plazo.

Adicionalmente, otra estrategia para impulsar el e-commerce es la inversión en PPC (Pay-per-click), una modalidad de publicidad online que permite a la empresa incluir anuncios en resultados de motores de búsqueda para palabras clave específicas (que puede elegir la empresa), pagando una determinada cantidad cada vez que un usuario hace clic en uno de sus anuncios para visitar la página web.

Similar es el SEM (Search Engine Marketing). Se trata de estrategias que incluyen la utilización de anuncios de pago en buscadores, generando resultados al instante y mejorando la visibilidad de la página web. Incluye todas aquellas técnicas usadas para

que una página web aparezca en los primeros resultados de los buscadores. Por tanto, implica técnicas de SEM y PPC.

### **2.3.1 E-commerce de la moda en España**

La compra online en el sector de la moda era residual hace una década. Sin embargo, tras el 2020 concentra uno de cada 5 euros gastados por los consumidores. A día de hoy los consumidores compran habitualmente online, hasta el punto de hacerlo casi un estilo de vida y no como algo puntual. En este contexto, aquellas marcas capaces de aprovechar el modelo del ecommerce serán las que lideren la mayor cuota de mercado.

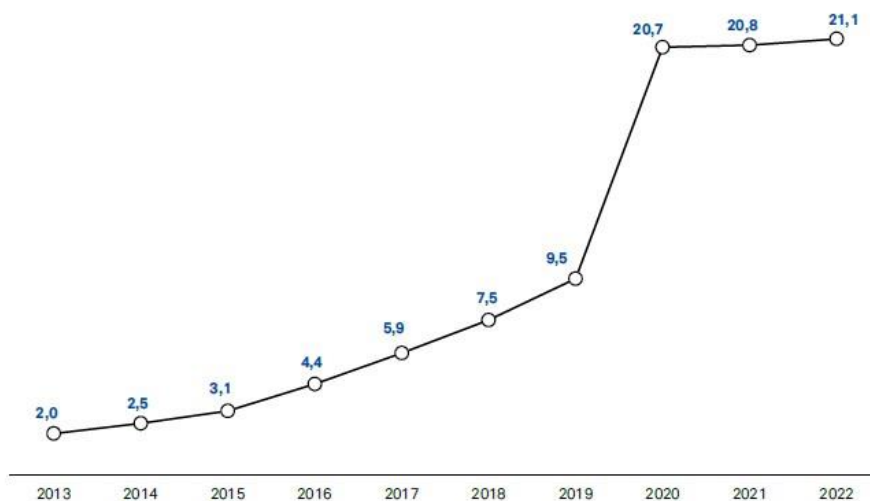
Gracias al ecommerce, las marcas y empresas son capaces de descifrar las tendencias en hábitos de consumo, información muy importante si quieren adaptarse y tomar decisiones estratégicas.

Además, también son capaces de desarrollar estrategias de mercado tan significativas que son capaces de provocar un cambio en la industria, gracias a la Inteligencia Artificial (IA). Gracias a ella pueden implementar mejores estrategias de ventas al recibir y trabajar con información al instante, en tiempo real.

Como se ha mencionado anteriormente, el ecommerce se desarrolló en el año del COVID hasta alcanzar niveles cercanos a los países de nuestro entorno. Con el fin de la pandemia y las restricciones, el consumidor recuperó la costumbre de comprar en tiendas físicas, por lo que el comercio online de la moda se estabilizó en 2022. Es por esto que dentro del sector llaman a la cautela con las expectativas de crecimiento, debido a que en otros sectores el 2022 fue un punto de inflexión, perdiendo cuota de mercado y clientes.

En cuanto a cifras, en 2022 el 21,1% del gasto realizado por los consumidores de moda se realizó a través de internet, superior a 2020 y 2021 y casi el triple que en 2019.

**Gráfico 10:- Peso del ecommerce sobre el total de ventas de moda en España 2013-2022.**



**Fuente: Informe de la moda online en España 2023**

Como se puede observar, después del rápido ascenso en la pandemia su evolución posterior se ha ralentizado, debido a la vuelta a la normalidad y la ausencia de restricciones al comercio. De todas formas, el peso de las ventas online de la moda es significativamente superior en 2023, según Kantar Worldpanel Division, que hace diez años.

Aunque el ecommerce de la moda se haya estancado, es el sector con más peso sobre las ventas de los principales sectores de consumo. En 2022, el comercio online de la moda tenía una cuota del 21,1%, en comparación con el de la belleza (el segundo mayor en cuota) que tenía un 12% o el de droguería con un 3,7%. Se puede observar la no escasa importancia que supone la venta por internet para el sector de la moda.

Además, después del 2020 España se posiciona a nivel europeo respecto a la importancia del ecommerce de la moda. En 2022 la cuota de ventas online superó a la registrada por Italia (16,5%) y Francia (20,2%). De esta forma, España se posiciona en el tercer país en el que el ecommerce tiene más importancia para la moda de Europa, superado por Reino Unido y Alemania.

# **CAPÍTULO 3: AYUDAS Y SUBVENCIONES**

Todo lo anterior ha servido para que la empresa pueda empezar su proceso de internacionalización. Sin embargo, es probable que se encuentre con obstáculos a la hora de aplicar la teoría a la práctica y precise de ayuda profesional. Es por eso que existen distintos mecanismos con el objetivo de apoyar e impulsar el comercio internacional, bien en materia de asesoramiento o conseguir los fondos necesarios para poner en marcha la internacionalización.

Uno de dichos mecanismos son las ayudas y subvenciones. Las primeras son entendidas como ventajas económicas otorgadas de manera selectiva, y las últimas como ayudas, recibidas a personas, entidades o instituciones, por un organismo público y que no debe reembolsar. Esta es su principal diferencia.

Para ello existen distintos organismos que pueden prestar estos servicios.

## **Unión Europea**

La UE tiene a su disposición financiación para una gran variedad de proyectos. Para poder optar a esta financiación ha de seguirse unas normas muy estrictas para garantizar el correcto uso de los fondos.

Dentro de la UE existen 3 tipos de financiación:

- Directa: gestionada por la UE, la empresa puede optar a ella participando en convocatorias. Son fondos que tienen relación, normalmente, con las políticas de la UE.
- Indirecta: son las autoridades nacionales y regionales quienes gestionan esta financiación. Una parte sustancial del presupuesto de la Unión dirigido a ayuda humanitaria y desarrollo internacional se realiza con la financiación indirecta.
- Gestión compartida: este tipo de financiación se gestiona junto con las autoridades nacionales y regionales. Aproximadamente el 70% de los programas de la UE funcionan de este modo. Los principales ámbitos en los que se utilizan estos fondos son en la política cohesión y la agricultura, por medio de: Fondo Europeo de Desarrollo Regional, Fondo de Cohesión, Fondo Social Europeo Plus, Fondo de Transición Justa, Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural y Fondo Europeo Marítimo y de Pesca.

De acuerdo con la UE pueden acceder a este tipo de financiación investigadores, agricultores y empresas rurales, pequeñas y medianas empresas, jóvenes, organismos públicos y organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro, así como otros beneficiarios.

De igual forma, la UE cuenta con programas y fondos financiados con cargo al presupuesto de la UE y NextGenerationEU. Se trata de oportunidades de financiación a través del marco financiero plurianual 2021-2027 agrupados por rúbricas.

**Tabla 8:- Programas de la UE referentes a mercado único, innovación y economía digital**

<b>Rúbrica 1. Mercado único, innovación y economía digital</b>	
Investigación e innovación	Horizonte Europa Programa de Investigación y Formación de Euratom ITER
Inversiones estratégicas europeas	InvestEU Mecanismo “Conectar Europa” Programa Europa Digital
Mercado único	Programa sobre el Mercado Único Programa de la UE de Lucha contra el Fraude Cooperación en materia de fiscalidad (Fiscalis) Cooperación en materia de aduanas (Aduanas)
Espacio	Programa Espacial Europeo

Fuente: Elaboración propia a partir de la Comisión Europea

**Tabla 9:- Programas de la UE referentes a cohesión y valores**

<b>Rúbrica 2. Cohesión y valores</b>	
Desarrollo regional y cohesión	Fondo Europeo de Desarrollo Regional Fondo de Cohesión REACT-UE Apoyo a la comunidad turcochipriota
Recuperación y resiliencia	Mecanismo de Recuperación y Resiliencia Instrumento de Apoyo Técnico Protección del euro contra la falsificación de moneda Mecanismo de Protección Civil de la Unión UEproSalud

Fuente: Elaboración propia a partir de la Comisión Europea

**Tabla 10:- Programas de la UE referentes a recursos naturales y medio ambiente**

<b>Rúbrica 3. Recursos naturales y medio ambiente</b>	
Política agrícola y marítima	Fondo Europeo Agrícola de Garantía Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural Fondo Europeo Marítimo, de Pesca y de Acuicultura
Medio ambiente y Acción por el Clima	Programa de Medio Ambiente y Acción por el Clima Fondo de Transición Justa

Fuente: Elaboración propia a partir de la Comisión Europea



ICEX España Exportación e Inversiones es una entidad pública empresarial de ámbito nacional cuya misión es la de promover la internacionalización de las empresas españolas y la inversión extranjera. Como tal, cuenta con un programa de ayudas a empresas.

- ICEX Brexit: para aquellas empresas interesadas en comerciar en el mercado de Reino Unido, esta es la mayor fuente de información económica sobre el país anglosajón. Dentro del programa el ICEX organiza eventos y contenidos para que la empresa pueda conocer todo sobre Gran Bretaña, desde la Ficha País, cómo acceder al mercado británico (incluido el e-commerce), aduanas o toda la documentación a presentar necesaria.
- ICEX Next: es un programa dedicado a pymes y startups con la intención de internacionalizarse. Comprende un plan de asesoramiento especializado y apoyo económico de hasta 24000 euros. Con este programa la empresa cuenta con un apoyo para la creación de un plan estratégico de negocio internacional, así como un asesoramiento en destino.

Para poder optar a este programa existen una serie de condiciones que la empresa solicitante debe cumplir:

1. Ser una pyme y/o startup.
  2. Ser una empresa que ofrezca productos o servicios con marca propia.
  3. Facturar más de 300.000 euros en 2022.
  4. Tener una web corporativa.
  5. Tener o contratar personal especializado en internacionalización.
  6. Si la empresa participó en el programa de iniciación a la exportación PIPE.
  7. Si la empresa está afectada por el Brexit
- ICEX APIEm: es un servicio gratuito de micro consultas especializadas en internacionalización y adaptado para pymes. Con este programa la empresa recibirá un diagnóstico personalizado para su internacionalización, apoyo en la elección de los mercados exteriores y los respectivos canales de comercialización y la posibilidad de conocer y cooperar con otras empresas gracias a las jornadas de “networking”.
  - Rising Up in Spain: con este programa se busca contactar con empresas tecnológicas extranjeras para que inviertan en la empresa, contraten sus servicios o le presten apoyo en la transformación digital. Es la búsqueda de socios comerciales e inversionistas extranjeros.
  - Conecta2 a ICEX: es un servicio dedicado a resolver las dudas durante el proceso de internacionalización. Con Conecta2, la empresa puede tener conversaciones por videoconferencia con un personal experto de la oficina comercial del destino que desee, pudiendo solicitar un máximo de 3 entrevistas durante los siguientes 30 días desde la fecha en la que se hace la solicitud.
  - ICEX Impact+: este programa busca apoyar a las empresas españolas en la tarea de diversificar los mercados de destino de su actividad comercial e inversión, abordando aquellos mercados que atienden las necesidades de segmentos de población de ingresos relativamente bajos de países emergentes con potencial de crecimiento.

Además de estos servicios de asesoramiento, el ICEX también ayuda a buscar financiación para internacionalizar a las empresas ofreciendo un asesoramiento

personalizado que ayude a encontrar las herramientas necesarias para la financiación internacional.

- Jornadas y talleres de asesoramiento financiero: son medidas de divulgación pensadas para asistir a las pequeñas y mediana empresas españolas en el tema de la financiación internacional para así llevar a cabo sus proyectos de exportación e inversión.
- Convenio ICEX-CERSA: gracias a este acuerdo se facilita a la empresa el acceso a la financiación de sus proyectos internacionales a través del sistema español de garantías recíprocas.
- Programa PYME-Invierte: proporciona un apoyo completo para la inversión e instalación en el extranjero de las pymes españolas, ofreciendo asesoramiento empresarial a través de ICEX y acceso a financiamiento mediante COFIDES, a través de dos líneas: Pyme Invierte inversiones productivas y Pyme Invierte Implantaciones Comerciales.

### **ICO-Instituto de Crédito Oficial**

El ICO es una entidad pública vinculada al Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, cuyo objetivo primordial es la promoción de las actividades económicas y el crecimiento económico de las empresas españolas que colaboren en el crecimiento económico sostenible, la generación de empleo y la distribución de la riqueza, todo ello mediante la concesión de ayudas.

Su estrategia se orienta a la transformación del modelo de crecimiento de la economía española hacia uno más sostenible y digital, con una mayor capacidad de generación de empleo de calidad.

### **Financiación empresarial**

#### **Líneas ICO**

Diseñadas con la finalidad de financiar las actividades y proyectos de autónomos, pymes y empresas, así como apoyar su expansión internacional con el objetivo de cubrir todos los estadios de desarrollo empresarial. Existen 2 tipos según el destino de la financiación:

- Nacional: financia las actividades empresariales y proyectos de inversión que tengan relación con la actividad en España.
  - ICO Empresas y Emprendedores: destinado para autónomos y emprendedores que realicen su actividad empresarial en España y con una cuantía de hasta 12,5 millones de euros, sirve para financiar proyectos de inversión, de digitalización y la rehabilitación de viviendas y edificios.
  - ICO Garantía SGR/SAECA: financia proyectos de inversión y actividades empresariales, con un importe máximo de 2 millones de euros.
  - ICO MAPA Garantía SGR/SAECA: está destinado para propietarios de explotaciones agrarias y operadores de pesca marítima.
  - ICO Crédito Oficial: cubre los costes de producción de bienes y servicios que se vayan a vender en España así, con un importe máximo de hasta

- 12,5 millones de euros. También sirve para obtener liquidez por medio del anticipo de facturas.
- ICO Red.es Acelera: financia proyectos para fomentar el desarrollo y la adopción de nuevas tecnologías.
- ICO Red.es Kit Digital: cubre el coste de la digitalización no cubierta por las ayudas Red.es, así como financia a los Agentes Digitalizadores.
- ICO MITMA Movilidad Sostenible: apoya la implantación de zonas de bajas emisiones y el transporte sostenible y digital.
- ICO MIVAU Rehabilitación de Edificios Residenciales: financia la rehabilitación o mejora de edificios de vivienda que consigan una mejora energética.
- Internacional: apoya la internacionalización de la empresa y la financiación comercial en el exterior.
  - ICO Internacional: financia proyectos de inversión fuera de España con hasta 12,5 millones de euros.
  - ICO Exportadores: ayuda a obtener liquidez y cubrir los costes de producción de aquellos bienes destinados a la venta exterior.
  - ICO Canal Internacional: financia actividades empresariales fuera del territorio español.

### **Financiación Directa**

Son fondos destinados a empresas o proyectos de interés español de desarrollo de actividades de exportación o planes corporativos de expansión, sea en territorio español o en el exterior en colaboración con otras entidades financieras privadas o públicas. En definitiva, otorga financiación a proyectos de inversión y de desarrollo de actividades empresariales, así como apoyar la expansión empresarial dentro y fuera de España.

### **Bonos y pagarés**

Con estos instrumentos el ICO pretende que las empresas diversifiquen sus vías por las que obtienen los recursos para acometer sus planes de desarrollo y potenciar su crecimiento.

### **Capital Riesgo-AXIS**

Con esta línea de actuación el ICO busca impulsar la innovación y la competitividad en una colaboración público privada. La actividad de AXIS, su filial de capital riesgo, se enfoca en impulsar el crecimiento, desarrollo y la internacionalización de las empresas españolas. Axis gestiona 4 fondos:

- ICO Next Tech: tiene como objetivo impulsar proyectos digitales e invertir en “scale-ups”, dotado con 4000 millones de euros.
- ICO Global: su objetivo es el desarrollo y la consolidación de un “ecosistema de fondos de capital riesgo de gestión privada” que inviertan en empresas nacionales “en todas sus fases de desarrollo”.
- ICO Pyme: desde 1993 este fondo busca desarrollar el tejido empresarial así como fomentar la creación de empleo.
- ICO Sostenibilidad e Infraestructuras: se utiliza para la inversión en “activos de infraestructura sostenible” en el transporte, energía, social y servicios.

### **Instrumentos financieros gestionados por cuenta del Estado**

Al ser una agencia financiera del Estado, el ICO también se encarga de la gestión de fondos e instrumentos financieros oficiales para la exportación y el desarrollo.

- Apoyo a la internacionalización
  - Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM): gestionado por el Ministerio de Industria, su objetivo es fomentar la exportación y la inversión extranjera directa de las empresas españolas.
  - Contrato de Ajuste Recíproco (CARI): parecido a un seguro de tipo de interés, su objetivo es incentivar a las entidades de crédito a otorgar créditos a tipo de interés fijo para así impulsar las exportaciones españolas.
- Apoyo a la cooperación
  - Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE): su objetivo es la eliminación de la pobreza, reducir las desigualdades e injusticias sociales y fomentar el desarrollo humano de las naciones más empobrecidas.
  - Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento (FCAS): busca la concesión de ayudas y préstamos cuya finalidad es la financiación de proyectos relacionados con el agua y saneamiento.

### **Junta de Castilla y León**

Con el fin de apoyar a las empresas regionales, no podría faltar la Junta de Castilla y León (JCyL) en la concesión de ayudas, en colaboración con la Unión Europea. La Junta ofrece ayudas y subvenciones a fondo perdido adecuadas al tamaño de la empresa, su objetivo, tipo de sector al que pertenece y a la medida de sus necesidades. Dentro de la propia web de JCyL las ayudas se dividen en tres categorías:

#### **A la inversión**

- Creación de empresas: el objetivo es facilitar la financiación de proyectos empresariales dentro de Castilla y León y así incentivar la creación de empresas y puestos de trabajo. Podrán solicitar esta subvención autónomos y pymes que realicen proyectos de inversión destinados a iniciar una nueva actividad subvencionable dentro de la Comunidad.
- Proyectos de Inversión en Pymes: busca financiar proyectos de inversión empresarial para promover la creación de empresas, así como la consolidación de empresas ya existentes fomentando la inversión, todo ello cofinanciado con el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).
- Incentivos regionales.

#### **Al I+D**

- Proyectos de I+D: financian aquellos proyectos destinados a la investigación industrial y desarrollo experimental, con el objetivo de mejorar o crear procesos productivos específicos.
- Fomento de la innovación en PYMEs: subvenciones destinadas al fomento de la innovación en las pymes regionales mediante la financiación de proyectos empresariales.
- Transferencia de Conocimiento a Pymes: facilita la transferencia de conocimiento desde los Organismos de Investigación a las empresas.
- Incorporación de TIC en Pymes: son ayudas destinadas al apoyo de la incorporación de las tecnologías de la información.

- Planes Estratégicos de I+D: facilita “la financiación de planes estratégicos en materia de I+D” declarados de interés por la Junta.
- Proyectos de I+D de interés regional realizados por los Centros Tecnológicos: busca impulsar “la excelencia y la capacidad científica” en los centros de Castilla y León dedicados a la investigación tecnológica.
- Proyectos de I+D en colaboración efectiva entre Centros Tecnológicos de Castilla y León y empresas de Castilla y León: tiene como objetivo el impulso y promoción de la investigación y transferencia de conocimiento.

### **A la internacionalización**

- Expansión Internacional de Pymes: son ayudas que buscan financiar la internacionalización de las empresas de Castilla y León.
- Participación en ferias internacionales: financia la participación de las empresas de Castilla y León en ferias y exposiciones internacionales.

Así mismo, la JCyL ofrece diversos servicios de apoyo a las empresas que desean internacionalizarse:

- Información y asistencia individualizada: la Junta asesora a empresas adaptándose a las características y necesidades de éstas. Entre los servicios que ofrece se encuentra: información sobre tendencias y oportunidades de negocio en el exterior, asesoramiento en distintas áreas (logística, aduanas...) o soluciones de financiación, entre otros.
- Formación y capital humano: la Junta organiza periódicamente seminarios, jornadas y cursos intensivos sobre diversos temas (mercados emergentes, gestión aduanera, etc.).
- Red Exterior: el Instituto para la Competitividad Empresarial (ICE) de la JCyL está presente en 17 ciudades de 15 países de Europa, África, Asia y América. Esta infraestructura exterior fue concebida para apoyar a las empresas regionales en sus negocios internacionales. A través de la Red Exterior la empresa tiene acceso a servicios como asesoramiento sobre mercados o actividades de promoción internacional.
- Promoción internacional: la Junta asesora a empresas a la hora de diseñar su estrategia de promoción internacional, adaptándose a la empresa, su sector y características. De igual forma promueve la colaboración entre instituciones, asociaciones y empresas de CyL y de otros países, fomentando la participación en licitaciones internacionales.
- Financiación: como se ha visto anteriormente, la JCyL concede ayudas y subvenciones destinadas a la financiación de la internacionalización de las pymes y autónomos.
- Captación de inversores.

# CONCLUSIÓN

El sector textil es una de las industrias que más dinero mueve en todo el mundo, con unas expectativas de crecimiento ascendentes de cara a los próximos años. De entre todos los actores del escenario textil, China es sin duda el personaje principal como mayor productor y exportador del mundo, seguido de otros participantes como Estados Unidos, la Unión Europea e India.

En lo que respecta a España, en el trabajo se ha realizado un repaso histórico necesario para entender la situación actual del sector, consagrándose como uno de los pilares fundamentales de la economía española. Sin embargo, se ha visto como en los últimos años se ha reducido el número de empresas dedicadas a la moda. A la vista de esta reducción, las empresas del sector deben revisar sus estrategias empresariales si quieren seguir existiendo.

En el caso concreto de Castilla y León, el sector textil no tiene un peso significativo dentro de la región, representando muy poco en la industria. Aunque tenga poco peso, es un sector que mueve más de 200 millones de euros y emplea a más de 2.000 personas. En plano internacional, las exportaciones superan desde hace varios años a las importaciones, siendo el 2023 el mejor año para el comercio exterior de la región. El sector textil castellanoleonés representa menos una parte muy pequeña de las exportaciones manufactureras, a pesar de experimentar un notable incremento de las exportaciones desde 2017, con la provincia de León como la más exportadora (por mucho) de la región.

De cara a la internacionalización, es normal que las pymes con escasa o nula experiencia sean escépticas al respecto, pero se ha visto que no existe una única manera de exportar. Al principio pueden optar por la exportación indirecta o la cooperación con otras empresas más experimentadas y, con el paso del tiempo, adquirir la experiencia y confianza suficientes como para cambiar a una forma de internacionalización más directa e independiente. En la actualidad, gracias a Internet la internacionalización no ha estado más al alcance de las pymes por dos motivos: por una parte disponen de una gran cantidad de información valiosa para desarrollar su estrategia, y por otro el e-commerce permite llevar productos o servicios a todos los rincones del planeta desde un portátil. Además, las empresas no están solas, pues tienen a su disposición a organismos capaces de brindarles asesoramiento específico y personalizado, además de ayudas y fondos.

En definitiva, con todas las facilidades disponibles al alcance de las empresas dar el paso al comercio internacional se ha vuelto más accesible y es una estrategia perfectamente viable para muchas pymes.

# BIBLIOGRAFÍA

## Artículos y trabajos

- Abascal Carral, M., Lofeudo Álvarez, L. A., Silva Martín, M., & Torres Cortés, J. P. (2022). *Ayudas y subvenciones*.
- Acotex. (2023). *El comercio en cifras 2023*.
- Álvarez Martín, M. (2013). La decadencia de la industria textil en Castilla y León y el espejismo de la autarquía franquista (1898-1952). *Investigaciones de Historia Económica*, 108-119.
- Bocigas Solar, M. O. (2019). *El e-commerce en la industria textil. Análisis del proceso de compra online en el sector de la moda española (Zara, Mango, El Corte Inglés)*.
- Cano, M. J., Beviá, B., Enríquez, M., & Molins, A. (2010). *Logística aplicada al Comercio Internacional*.
- Consejo Económico y Social de Castilla y León. (2017). *Análisis dinámico del tejido empresarial de Castilla y León*.
- Deu, E., & Llonch, M. (2013). Autarquía y atraso tecnológico en la industria textil española 1939-1959. *Investigaciones de Historia Económica*, 11-21.
- Durán Flores, M. (2023). *Impacto del ecommerce en el sector de la moda sostenible*.
- Fernández Alonso, B., & Cumbreño Barreales, A. (2022). *Financiación internacional*.
- García Temprano, V., & Arias Gutiérrez, L. (2023). *Márketing Internacional*.
- Gúdel Fernández, R. (2022). *Dirección de empresas internacionales (Business Management)*.
- Guerra, C. D. (2021). *Evolución de la moda en España en el siglo XXI*.
- ICEX. (2022). *Guía de trámites y documentos de exportación*.
- ICEX. (2024). *Perfil de los exportadores españoles*.
- Junta de Castilla y León. (2024). *Comercio exterior e intracomunitario enero-diciembre 2023*.
- Junta de Castilla y León. (2024). *Datos económicos*.
- Junta de Castilla y León. (s.f.). *V Plan de Internacionalización Empresarial de Castilla y León 2022-2025*.
- López San Juan, I. (2022). *Logística y operativa de exportación e importación*.
- Masía Buades, E., & Capó Vicedo, J. (2024). Evolución del sector textil en España: el caso del textil hogar. *Economía industrial*, 283-304.
- Modaes. (2023). *Informe de la moda online en España*.
- Modaes. (2023). *Informe Económico de la Moda en España*.

- Modaes. (2024). *Global Fashion Drivers*.
- Observatorio Cetelem. (2023). *E-commerce*.
- Red Universitaria Virtual Internacional. (s.f.). *Marketing-Mix*.
- Redondo Ramírez, M. I., Marón Restrepo, J. J., Aguirre Bañol, V. A., Gómez Trejos, D. A., González Patiño, L. V., Hincapié García, C., . . . Valencia García, P. A. (2019). *Fundamentos del marketing internacional*.
- Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C., & de Llano Monelos, P. (2013). *Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos*.
- Rodríguez Montenegro, C. A. (2021). *El reto del sector textil ante la pandemia de la COVID-19 en España*.
- Sánchez Gil, A. (2024). *El sector textil y calzado en España. Flash sectorial*.
- Seguros Colombia. (2023). Todos hablan de la inflación, pero ¿qué es y cómo impacta a tu empresa? *Empresas SURA*, 22-25.
- Sojo Calvo, F. J. (2012). Evolución y mejora en la competitividad de las empresas del sector textil-confección. *Economía industrial*, 39-46.
- Suárez Bolívar, A. (2013). *Seguridad en comercio internacional: gestión empresarial*.

## Webgrafía

Academia del transportista. (s.f.). *Los diferentes tipos de riesgos del transporte de mercancías*, tomado de:

<https://www.academiadeltransportista.com/blog/los-diferentes-tipos-de-riesgos-del-transporte-de-mercancias/>

Across Logistics. (27 de septiembre de 2022). *Contenedores para el transporte marítimo. Tipos y características*, tomado de:

<https://acrosslogistics.com/blog/contenedores-transporte-maritimo-tipos-y-dimensiones>

Aitex. (s.f.). *Certificado OEKO-TEX*, tomado de:

<https://www.aitex.es/certificado-oeko-tex-standard-100/>

Alliance. (s.f.). *¿Qué son los riesgos extraordinarios y catastróficos?*, tomado de:

<https://www.allianz.es/descubre-allianz/mediadores/diccionario-de-seguros/r/que-son-los-riesgos-extraordinarios-y-catastroficos.html>

Alter Finance. (s.f.). *Cómo gestionar el riesgo comercial en el comercio internacional*, tomado de:

<https://www.alterfinancegroup.com/blog/exportacion/gestionar-el-riesgo-comercial-en-el-comercio-internacional#:~:text=exportar%20us%20productos%3F-%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20riesgo%20comercial%3F,insolvencia%20o%20morosidad%20del%20cliente>

Amazon.es. (s.f.). *¿Quieres saberlo todo sobre el ecommerce? ¡Te lo contamos!*, tomado de:



<https://sell.amazon.es/aprender/guia-basica-sobre-ecommerce>

Bello, E. (20 de octubre de 2022). *¿Qué es ecommerce y cómo crear tu propio comercio electrónico?* IEBS, tomado de:

<https://www.iebschool.com/blog/comercio-online-ecommerce/>

Bermejo, I. (5 de mayo de 2024). *Los ingresos del sector textil, en su peor momento desde inicios de siglo.* La Razón, tomado de:

[https://www.larazon.es/economia/ingresos-sector-textil-peor-momento-inicios-siglo\\_2024050566372af18e66020001cdcfb2.html](https://www.larazon.es/economia/ingresos-sector-textil-peor-momento-inicios-siglo_2024050566372af18e66020001cdcfb2.html)

Cardona, L. (4 de junio de 2024). *¿Qué es un ecommerce? Tipos, cómo crearlo y ejemplos.* Cyberclick, tomado de:

<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-un-ecommerce-tipos-como-crearlo-y-ejemplos>

Cegid Allmybanks. (s.f.). *¿Cuál es el impacto del riesgo de cambio en mi empresa?*, tomado de:

<https://www.allmybanks.com/es/riesgo-de-cambio#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1l%20es%20el%20riesgo%20de,transacci%C3%B3n%20con%20un%20pa%C3%ADs%20extranjero>

Cesce. (28 de mayo de 2022). *Riesgos del comercio internacional: ¿Qué son y qué seguros contratar?*, tomado de:

<https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/riesgos-justifican-seguro-comercio>

Cesce. (s.f.). *Seguros por cuenta del Estado*, tomado de:

<https://www.cesce.es/es/cuenta-del-estado>

Cesce. (1 de septiembre de 2023). *Tipos de riesgos financieros o de crédito: ¿Qué son?*, tomado de:

<https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/riesgo-financiero-que-es-tipos>

Coface for trade. (s.f.). *Riesgo político y comercial*, tomado de:

<https://www.coface.es/riesgo-politico-comercial>

Coface for trade. (s.f.). *Seguro de crédito: protección de impagos*, tomado de:

<https://www.coface.es/seguro-de-credito>

Comisión Europea. (s.f.). *Iniciativa PYMEs FEDER 2014-20 PO*, tomado de:

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/in-your-country/programmes/2014-2020/es/2014es16rfsm001\\_es](https://ec.europa.eu/regional_policy/in-your-country/programmes/2014-2020/es/2014es16rfsm001_es)

Comisión Europea. (s.f.). *Programas de financiación de la UE*, tomado de:

[https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes\\_es](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes_es)

Consultorio Contable. (s.f.). *Riesgo país*, tomado de:

<https://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/departamentos/departamento-contaduria-publica/planta-docente/Documents/Nota%20de%20clase%2067%20riesgo%20pa%C3%ADs.pdf>

The Culture Factor Group. (s.f.). *Country Comparison Tool*, tomado de:

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=spain>

Dendartean. (23 de abril de 2024). *El sector textil pierde otro centenar de comercios en 2023 y España ya tiene un 30% menos de puntos de venta de moda que antes del covid*, tomado de:

<https://dendartean.eus/el-sector-textil-pierde-otro-centenar-de-comercios-en-2023-y-espana-ya-tiene-un-30-menos-de-puntos-de-venta-de-moda-que-antes-del-covid/>

DSV. (s.f.). *Contenedores marítimos*, tomado de:

<https://www.dsv.com/es-es/nuestras-soluciones/modos-de-transporte/transporte-maritimo/tipos-contenedor-maritimo>

EC Brands. (s.f.). *De la deslocalización de los 90 a la producción local: pasado, presente y futuro de la industria textil española*. El Confidencial, tomado de:

[https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-07-17/recorrido-industria-textil-espanola-bra\\_3700625/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-07-17/recorrido-industria-textil-espanola-bra_3700625/)

Enciclopedia Humanidades. (28 de septiembre de 2023). *Revolución Industrial en España*, tomado de:

<https://humanidades.com/revolucion-industrial-en-espana/>

Expansión. (8 de mayo de 2022). *La producción industrial cae un 11,3% en marzo lastrada por el sector textil*, tomado de:

<https://www.expansion.com/economia/2024/05/08/663b2d1f468aeb5b4d8b457d.html>

García del Campo, S. (17 de diciembre de 2023). *La moda mueve 200 millones de euros y da empleo a 2300 personas en Castilla y León*. Diario de Castilla y León tomado de:

<https://www.diariodecastillayleon.es/castilla-y-leon/231217/13995/moda-mueve-200-millones-euros-da-empleo-2-300-personas-castilla-leon.html>

Global Fashion Export. (23 de abril de 2024). *Las ventas de moda siguen sin remontar*, tomado de:

<https://globalfashionexport.net/gfe-news/las-ventas-de-moda-siguen-sin-remontar/>

Global Fashion Export. (25 de abril de 2024). *Tendencias en el sector textil y calzado en España*, tomado de:

<https://globalfashionexport.net/gfe-news/tendencias-en-el-sector-textil-y-calzado-en-espana/>

ICEX, (s.f.). *Financiación para la internacionalización*, tomado de:

<https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/financiacion-para-la-internacionalizacion/productos-financieros/Iniciativa.html>

ICEX. (s.f.). *Programas de ayudas ICEX*, tomado de:

<https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/ayudas/programas-de-ayudas-icex>

ICEX. (s.f.). *Programas y servicios de apoyo*, tomado de:

<https://www.icex.es/content/icex/es/todos-nuestros-servicios/programas-y-servicios-de-apoyo/Desafia.html>

ICO, (s.f.). *Financiación empresarial*, tomado de:

[https://www.ico.es/web/guest/financiacion\\_empresarial](https://www.ico.es/web/guest/financiacion_empresarial)

IEBS Digital School. (16 de marzo de 2023). *Cómo desarrollar un plan de internacionalización*, tomado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=f0HtooW2dfM&list=LL&index=5>

IEDA. (s.f.). *La Industrialización en España*, tomado de:

[https://escholarium.educarex.es/useruploads/r/c/50209/scorm\\_imported/52424635115958138436/3\\_la\\_industrializacin\\_en\\_espa.html](https://escholarium.educarex.es/useruploads/r/c/50209/scorm_imported/52424635115958138436/3_la_industrializacin_en_espa.html)

INE. (s.f.). *Población que usa Internet de manera frecuente (al menos una vez a la semana)*, tomado de:

[https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925528559&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528559&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout)

Intertek. (s.f.). *Certificaciones Textile Exchange Standards*, tomado de:

<https://www.intertek.es/textil/textile-exchange-certifications/>

Junta de Castilla y León. (s.f.). *Plataforma financiera*, tomado de:

<https://empresas.jcyl.es/web/es/plataforma-financiera/ayudas.html>

Junta de Castilla y León. (2 de noviembre de 2023). *Subvenciones destinadas a financiar proyectos de expansión internacional de las pymes de Castilla y León (2023)*, tomado de:

<https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionElectronica/es/Plantilla100Detalle/1251181050732/Ayuda012/1285329112952/Propuesta>

Junta de Castilla y León. (4 de julio de 2024). *Subvenciones destinadas a financiar proyectos de participación en ferias internacionales de las pymes de Castilla y León (2024)*, tomado de:

<https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionElectronica/es/Plantilla100Detalle/1251181050732/Ayuda012/1285418260443/Propuesta>

Kaspersky. (s.f.). *Qué es un certificado SSL: definición y explicación*, tomado de:

<https://latam.kaspersky.com/resource-center/definitions/what-is-a-ssl-certificate?srsId=AfmBOoqrSg08wRBZfZCp4xUlq8cjaKpXISQxQHNdHepzvUODJxaAlXh>

KPMG Tendencias. (28 de febrero de 2024). *¿Qué tendencias configuran el 'patrón' del sector de la moda?*, tomado de:

<https://www.tendencias.kpmg.es/2024/02/tendencias-patron-sector-moda/>

Mapfre. (s.f.). *Seguros de crédito*, tomado de:

<https://www.mapfre.es/empresas/seguros-de-credito/>

Mapfre. (s.f.). *Transporte de mercancías*, tomado de:

<https://www.mapfre.es/empresas/>

Modaes. (7 de febrero de 2024). *La producción industrial del textil en España cierra 2023 con una caída del 9,2%*, tomado de:

<https://www.modaes.com/entorno/la-produccion-industrial-del-textil-en-espana-cierra-2023-con-una-caida-del-92>

Monografías. (s.f.). *El Marketing-Mix Internacional*, tomado de:

<https://www.monografias.com/trabajos31/marketing-internacional/marketing-internacional>

Mordor Intelligence. (2024). *Industria textil-Análisis de tamaño y participación-Tendencias y pronósticos de crecimiento (2024-2029)*, tomado de:

<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-textile-industry---growth-trends-and-forecast-2019---2024>

Muñoz Tavella, J. (25 de noviembre de 2021). *Riesgo de tipo de cambio: qué es y cómo evitarlo*. Agicap, tomado de:

<https://agicap.com/es/articulo/riesgo-de-tipo-de-cambio/>

Onatex. (s.f.). *Desafíos y tendencias en la industria de la moda del 2024*, tomado de:

<https://www.onatex.es/desafios-y-oportunidades-en-la-industria-de-la-moda-del-2024/>

Perea Grup. (s.f.). *Los principales riesgos en el transporte de mercancías*, tomado de:

<https://pereagrup.com/riesgos-en-el-transporte-de-mercancias/>

Sánchez Gil, A. (25 de abril de 2024). *La situación del sector textil y de calzado en España*. Interempresas, tomado de:

<https://www.interempresas.net/Textil/Articulos/560424-La-situacion-del-sector-textil-y-de-calzado-en-Espana-segun-Solucion-Espana.html>

Seguros y Pensiones para TODOS. (s.f.). *Riesgo catastrófico*, tomado de:

<https://segurosypensioneparatodos.fundacionmapfre.org/glosario/riesgo-catastrofico/#:~:text=Por%20ejemplo%2C%20son%20riesgos%20catastr%C3%B3ficos,rebeld%C3%B3n%2C%20mot%C3%ADn%20y%20tumulto%20popular>

Sekuens. (Agosto de 2024). *Sector textil- El sector en España- Comercio exterior*, tomado de:

[https://www.idepa.es/detalle-cpi/-/asset\\_publisher/zxT81Eepo2hu/content/sector-textil-el-sector-en-espana-comercio-exterior?\\_com\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_zxT81Eepo2hu\\_redirect=https%3A%2F%2Fwww.idepa.es%2Fdetalle-cpi%3Fp\\_p\\_id%3Dcom\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_zxT81Eepo2hu%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dnormal%26p\\_p\\_mode%3Dview%26\\_com\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_IN](https://www.idepa.es/detalle-cpi/-/asset_publisher/zxT81Eepo2hu/content/sector-textil-el-sector-en-espana-comercio-exterior?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_zxT81Eepo2hu_redirect=https%3A%2F%2Fwww.idepa.es%2Fdetalle-cpi%3Fp_p_id%3Dcom_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_zxT81Eepo2hu%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_IN)

[STANCE\\_zxT81Eepo2hu\\_cur%3D0%26p\\_r\\_p\\_resetCur%3Dfalse%26\\_com\\_liferay\\_as\\_set\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_zxT81Eepo2hu\\_assetEntryId%3D52977](#)

Sitrack. (18 de abril de 2023). *5 riesgos en el transporte de carga*, tomado de:

<https://blog.sitrack.com/4-riesgos-en-el-transporte-de-carga>

Solunion. (9 de marzo de 2023). *¿Qué es el riesgo país y cuáles son sus variables?*, tomado de:

<https://www.solunion.es/blog/que-es-el-riesgo-pais/>

Sostenibilidadmásvida. (s.f.). *Certificaciones textiles*, tomado de:

[https://sostenibilidadmasvida.com/textil/certificaciones-textiles/#Cuales son los certificados textiles mas usados y que significa cada uno](https://sostenibilidadmasvida.com/textil/certificaciones-textiles/#Cuales%20son%20los%20certificados%20textiles%20mas%20usados%20y%20que%20significa%20cada%20uno)

Statista. (30 de abril de 2024). *La moda online en España-Datos estadísticos*, tomado de:

<https://es.statista.com/temas/3527/la-moda-online-en-espana/#topicOverview>

Statista. (19 de junio de 2024). *Moda y confección de ropa en el mundo- Datos estadísticos*, tomado de:

<https://es.statista.com/temas/11039/confeccion-de-ropa-en-el-mundo/#topicOverview>

Statista. (22 de mayo de 2024). *Número de empleados en la industria textil en España 2008-2021*, tomado de:

<https://es.statista.com/estadisticas/478861/numero-de-empleados-de-la-industria-textil-en-espana/#:~:text=En%202021%2C%20la%20industria%20textil,sector%20durante%20el%20a%C3%B1o%20anterior>

Statista. (Mayo de 2024). *Variación interanual del volumen de las ventas de la industria de la moda en España entre 2007 y 2023*, tomado de:

<https://es.statista.com/estadisticas/478927/variacion-interanual-de-las-ventas-del-comercio-de-la-moda-espana/>

Unión Europea. (s.f.). *Financiación, ayudas y subsidios de la Unión Europea*, tomado de:

[https://european-union.europa.eu/live-work-study/funding-grants-subsidies\\_es](https://european-union.europa.eu/live-work-study/funding-grants-subsidies_es)

WikiTips. (s.f.). *Plan de Internacionalización*, tomado de:

<https://mentorday.es/wikitips/plan-de-internacionalizacion/>