



ugr

Cultura Emprendedora y Empresa Familiar

La empresa familiar en mercados globales

Juan A. Sirvent Mavit

Granada, 21 de Abril de 2016



ugr

La empresa familiar En mercados globales

- **Vender en el exterior es parecido a vender en el mercado doméstico:**
 - Desarrollar un producto para un tipo de consumidor.
 - Buscar clientes.
 - Servir el producto.
 - Cobrar.
- **Pero con algunas dificultades añadidas:**
 - Idioma.
 - Costumbres y hábitos de consumo.
 - Leyes, Normativas y Homologaciones.
 - Ideologías, creencias, modos de conducta.



ugr

La empresa familiar En mercados globales

Un plan de exportación, para que sea viable, debe cumplir tres requisitos básicos

- 1. Ambicioso y realista.**
- 2. Manejable.**
- 3. Sostenible.**



ugr

La empresa familiar En mercados globales

Ambicioso y realista

En cuanto a sus objetivos, trazándose metas de crecimiento alcanzables.



ugr

La empresa familiar En mercados globales

Manejable

Definir un área de expansión, que le permita hacer un seguimiento directo y continuado de las acciones realizadas.



ugr

La empresa familiar En mercados globales

Sostenible

Calcular el tiempo y la inversión necesarios para alcanzarlo y mantenerlo.



ugr

La compra-venta internacional

La compra-venta internacional es el acuerdo entre dos empresas situadas en distintos países.

Se puede materializar de dos formas:

- A través de un contrato.
- Mediante una orden de pedido.
 - Demanda de información.
 - Oferta.



ugr

Contrato de compraventa internacional



ugr

Contrato de compraventa

Finalidad:

La compraventa internacional es un acuerdo entre empresas con domicilios fiscales en países diferentes, mediante el cual una parte (el vendedor) se compromete a entregar a la otra (el comprador) unas mercancías o a prestar un servicio, en un lugar convenido, en un plazo determinado de tiempo y a un precio pactado.

La negociación, es el camino para llegar al acuerdo

El contrato regulará este acuerdo.



ugr

Negociación

La negociación es el acuerdo de las condiciones de una transacción comercial, previas a un **contrato**



ugr

Contrato de compraventa

- **No existe un modelo internacional.**
- **Convenio de Viena 1980 (España en 1990).**

Emisores Competentes:

Comprador y vendedor.

Deberán **negociar** los términos.



ugr

Contrato de compraventa

Convenio de Viena

Se regula exclusivamente:

- **Formación del contrato.**
- **Transmisión de los riesgos.**
- **Derechos y obligaciones de las partes.**



ugr

Contrato de compraventa

Convenio de Viena

- No se regula:

- Precio
- Condiciones de entrega.
- Validez del contrato.
- Reserva de dominio.
- Zona.
- Exclusividad.
- Jurisdicción.
- Etc.



ugr

Negociación



Es negocio cuando las dos partes salen ganando



ugr

Negociación



En busca del equilibrio



ugr

Poder de negociación

Desequilibrio negociador





ugr

Compra-venta internacional

El escenario de la negociación



ugr

Poder de negociación





ugr

Poder de negociación

Factores que condicionan las relaciones

- **La cultura**
 - Alto y bajo contexto.
 - Rapidez en las comunicaciones.
 - Puntualidad en las entregas.
- **El tamaño**
 - Poder de negociación.
 - Organización departamental.



ugr

Compra-venta internacional

Fases estratégicas



ugr

Apertura de mercado

Fase estratégica



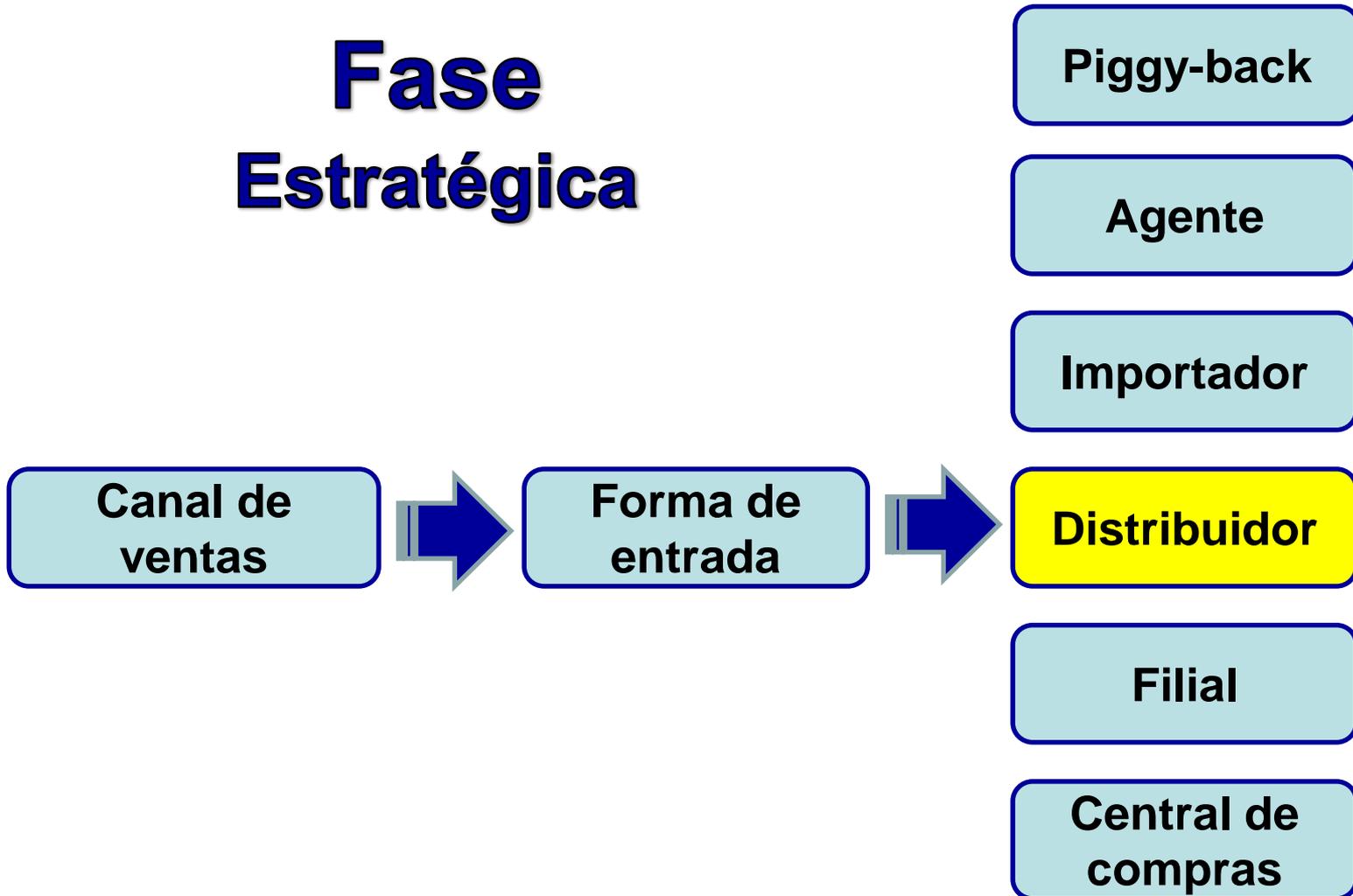


ugr

Apertura de mercado

Forma de entrada

Fase Estratégica





ugr

Fase de Negociación

Distribuidor

Negociación

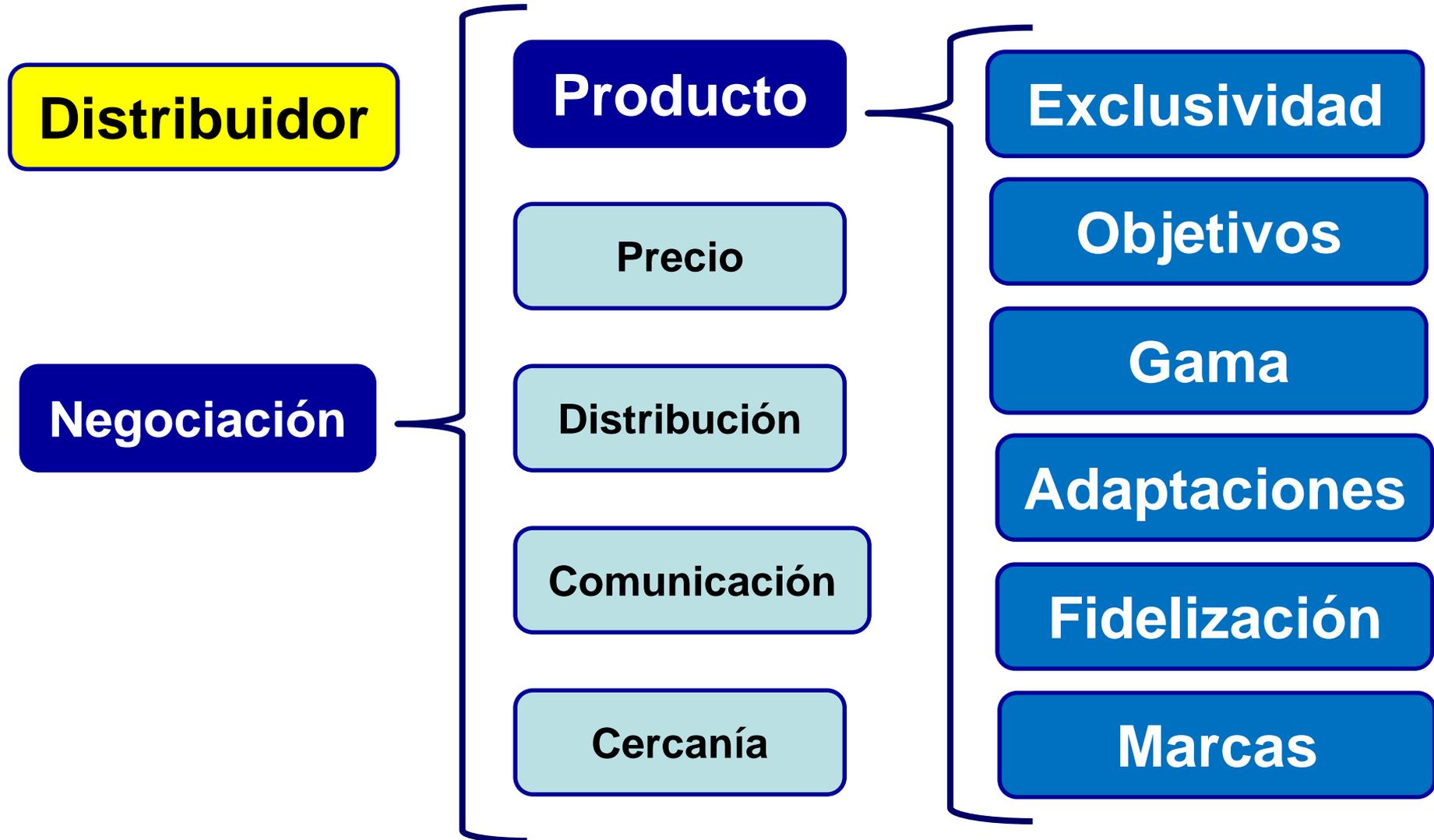


Contratación



ugr

Negociación internacional





ugr

La exclusividad

LA EXCLUSIVIDAD

Siempre recíproca y
condicionada

- Objetivos de ventas
- Tiempo de duración
- Zona de aplicación
- Segmento de mercado
- Etcétera



ugr

Negociación internacional

Producto

ATRIBUTOS TANGIBLES

Composición
Calidad
Diseño
Envase
Embalaje
Etiqueta

ATRIBUTOS INTANGIBLES

Marca
Origen
Riesgo
Financiación
Garantías
Servicio al cliente

ADAPTACIÓN

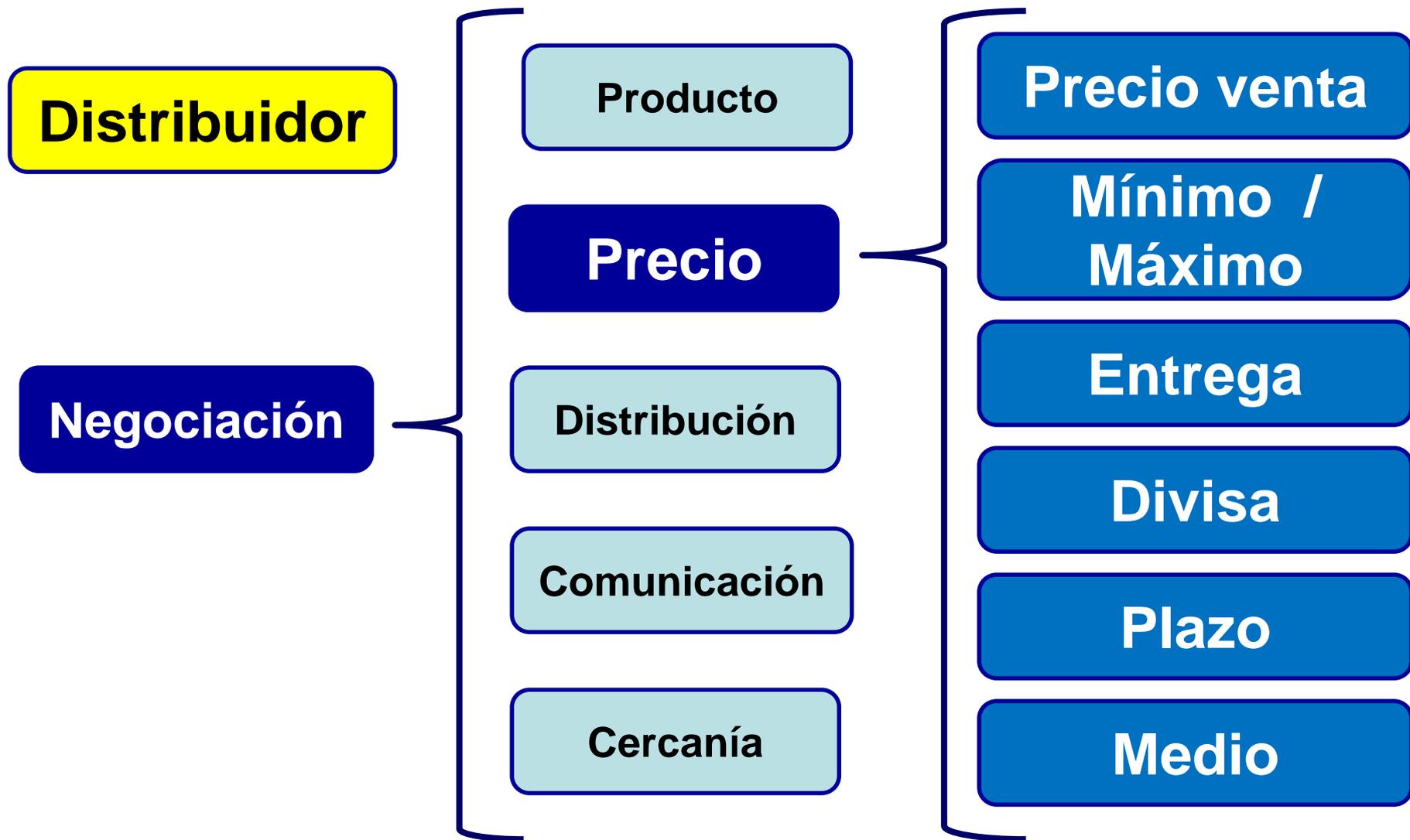
NORMATIVA
LEGAL

CARACTERÍSTICAS
DEL MERCADO



ugr

Negociación internacional





ugr

Negociación internacional

Precio

Divisa de pago

Fecha de pago

Medio de pago

¿CON QUÉ?

¿CUANDO?

¿CÓMO?

- Euros
- Dólares
- Otras divisas
- Compensación

- Anticipado
- Contado
- A crédito

- Pago efectivo
- Cheque bancario
- Contra reembolso
- Pago electrónico
- Remesa simple
- Remesa document.
- Crédito docum.

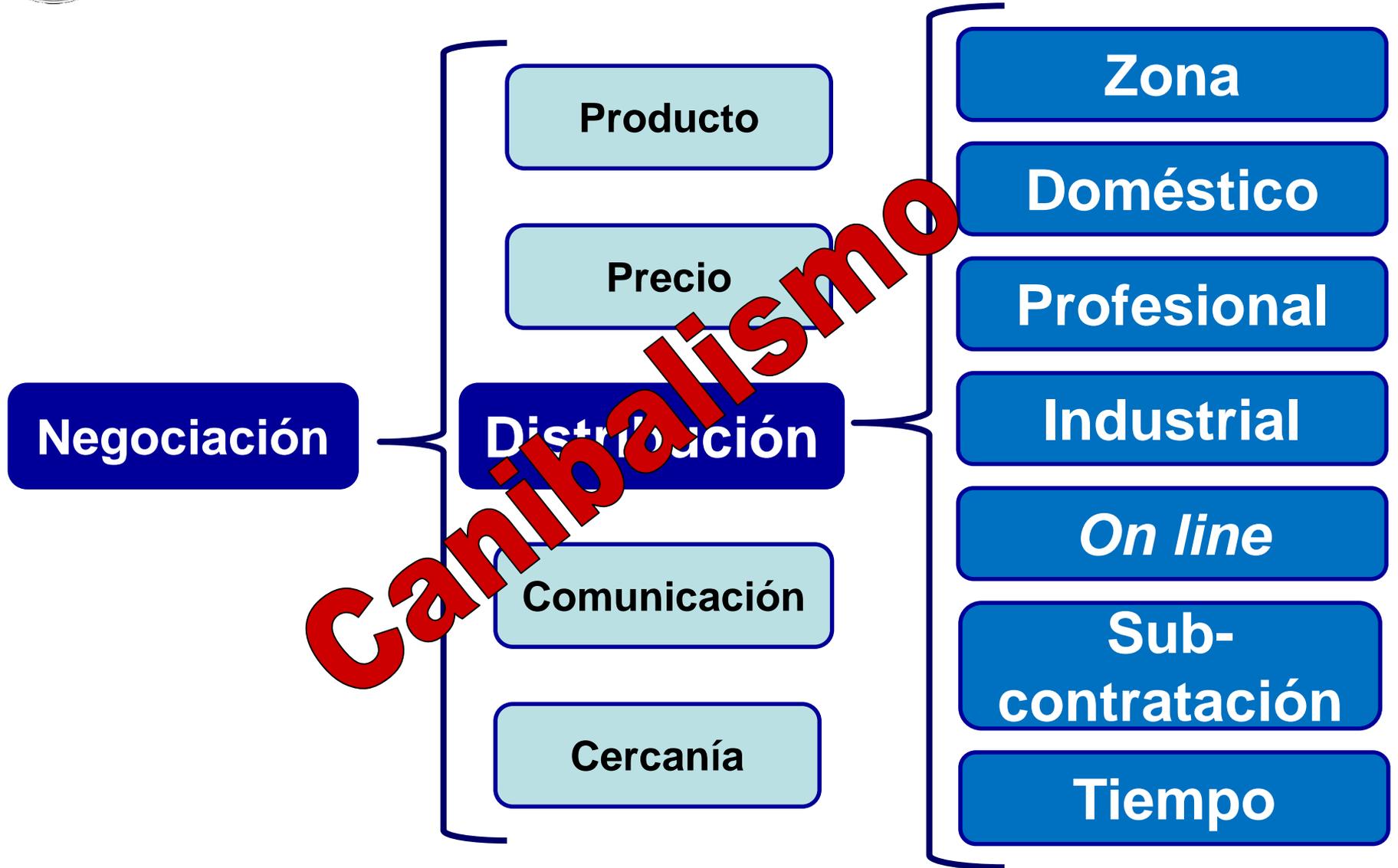
ENTREGA (INCOTERMS)

Descuentos Promociones Comisiones



ugr

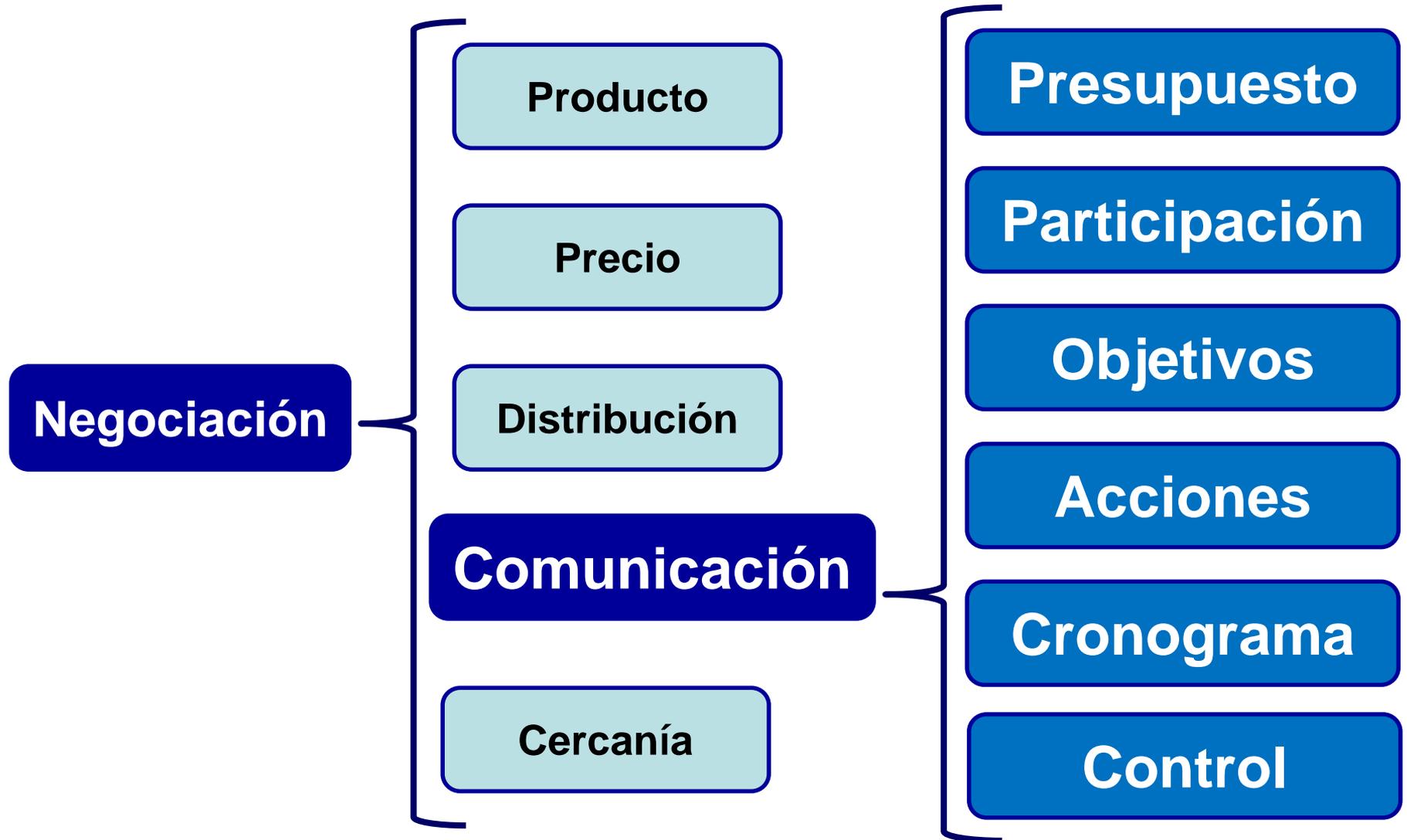
Negociación internacional





ugr

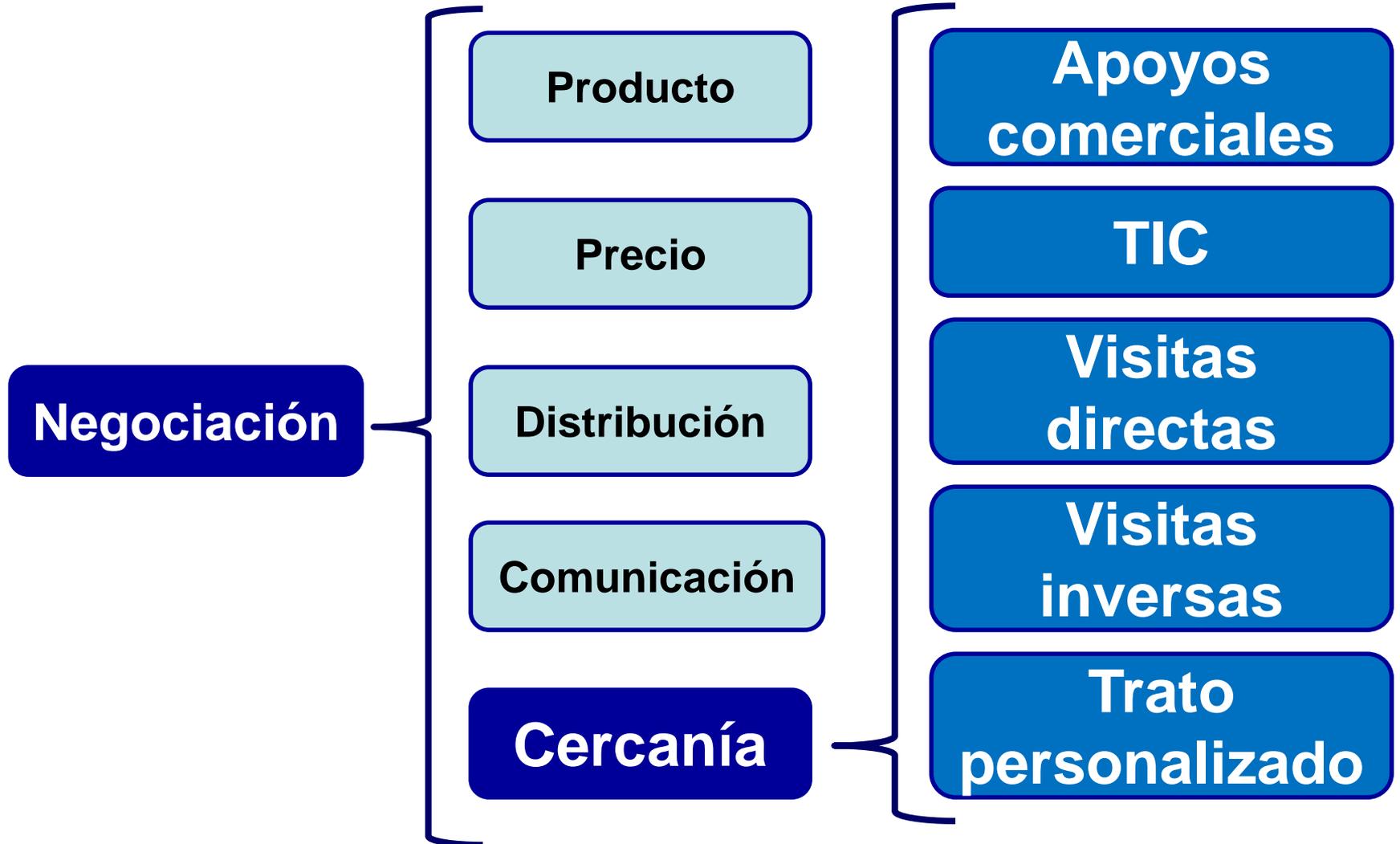
Negociación internacional





ugr

Negociación internacional





ugr

Diferencias culturales

Durante la negociación ...

Hay que tener en cuenta...

Las diferencias culturales



ugr

Diferencias culturales

Lo correcto o apropiado se determina según los valores y las tradiciones de cada cultura

Occidente	Oriente
Bienes materiales	Ausencia de necesidades
EE. UU. / Brasil	Oriente
Joven	Tradicional
Alemania / Japón	Mediterráneo
Ahorro	Consumo
Oriente	Judíos y árabes
La Ley	Kosher y Halal
Anglosajones	Latinos
Bajo contexto	Alto contexto



ugr

Diferencias culturales

Los hábitos de consumo están condicionados por las costumbres, la cultura y las características personales de los compradores

Italia	Reino Unido
2 kilos de chocolate	8 kilos de chocolate
75 litros de vino	18 litros de vino

España	Asturias
22 litros de vino	47 litros de vino

Reino Unido	España
Envases panadería de colores	Transparentes

Norte de Europa	Sur de Europa
Música	Baile



ugr

Diferencias culturales

El significado de los colores Según el país.

País	ROJO	AZUL	VERDE	AMARILLO	BLANCO
EE.UU.					
Francia					
Egipto					
India					
Japón					
China					



ugr

Diferencias culturales

Diferencias lingüísticas

200 países	Bélgica /Canadá	Suiza	China
3.000 idiomas	2 idiomas	3 idiomas	8 idiomas

Jóvenes europeos entre 16 y 24 años (excepto británicos)

Sólo 12% habla inglés con fluidez

Mismo idioma / distinto país

Argot, giros lingüísticos, expresiones, modismos, etc.



ugr

Diferencias culturales

El idioma es el principal soporte de la cultura y el sistema de comunicación universal.

Instrumento indispensable de la negociación

Pero no es perfecto



ugr

Diferencias culturales

Conservas de pescado en Miami





ugr

Diferencias culturales

El **Mitshubishi Pajero** (Montero en países hispanohablantes y **Shogun** en el Reino Unido)





ugr

Diferencias culturales

Nissan

Japón empieza a recibir en estos días los primeros **MOCO** fabricados por Suzuki para Nissan.





ugr

Diferencias culturales

Mazda Laputa





ugr

Diferencias culturales

**GRACIAS
CAPULLO**



ugr

Diferencias culturales

Agua de Guadalajara

مياه واد الحياره

Agua del río de la mierda

مياه واد الخراء

Agua del río de los confundidos



ugr

El precio internacional

EL PRECIO

Una estrategia



ugr

El precio internacional

La fiebre de la...



Enfermizo



ugr

El precio internacional

Buena relación precio-calidad,

Mejor

¡Es su precio!





ugr

El precio internacional

La guerra del céntimo

OFERTA

J&B WHISKY ESCOCES 70 CL.

~~1.460~~ PTS.

1.459

P.V.P.

8,774 €

8,768 €



ugr

El precio internacional

El precio, una estrategia



El turrón más caro del mundo



ugr

El precio internacional

El precio, una estrategia



58 €



OFERTA
37 €



ugr

El precio internacional

El precio, una estrategia





ugr

El precio internacional

El precio, una estrategia

CONCEPTO	Fórmula	IMPORTE
Precio de coste		0'81 €
Beneficio	= 0'81 * 9%	0'07 €
Precio en fábrica (EXW)	= 0'81 + 0'07	0'88 €
Gastos de exportación y transporte (por unidad)		0'20 €
Precio en destino	= 0'88 + 0'20	1'08 €
	= 1'25 - 1'08	0'17 €
	= 1'56 : 1'25	1'25 €
	= 1'25 * 25%	0'31 €
	= 1'67 : 1'07	1'56 €
	= 1'56 * 7%	0'11 €
	= 1'75 : 1'05	1'67 €
	= 1'67 * 5%	0'08 €
	= 1'67 + 0'08	1'75 €

Negociación





ugr

Las condiciones de entrega

Las condiciones de entrega



ugr

Las condiciones de entrega

Transporte internacional de mercancías.

Accidentes.

Robos.

Pérdidas.

Deterioros.

¿Quién asume los **riesgos**?

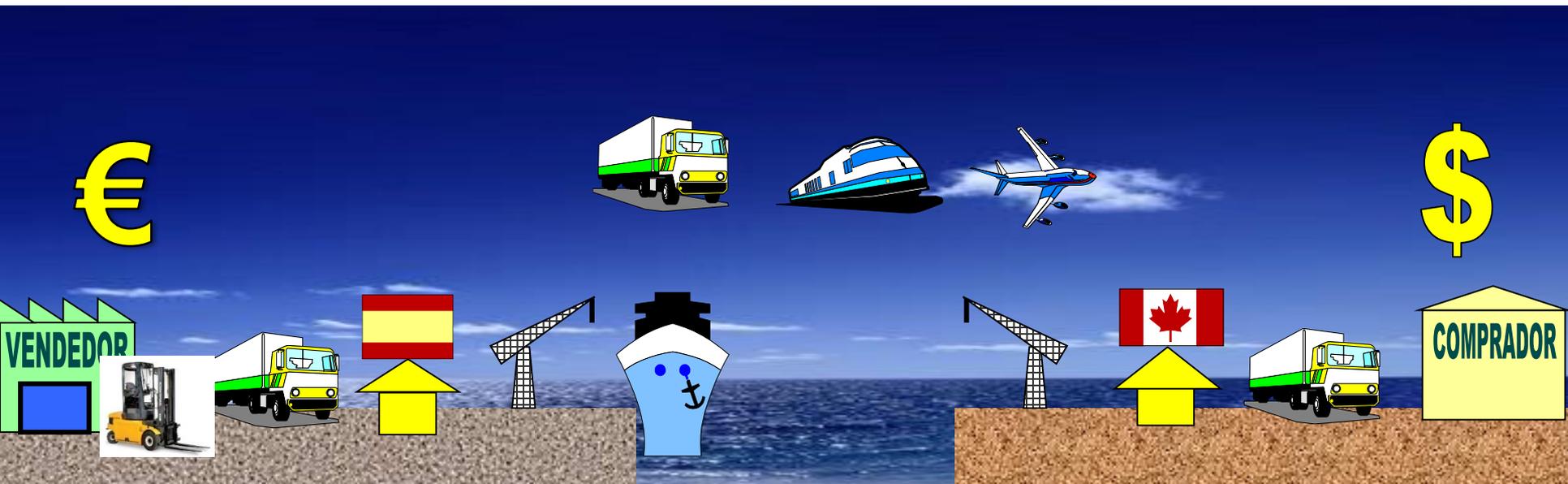


ugr

Las condiciones de entrega

EXW FCA FAS FOB CFR CIF CPT CIP DAT DAP DDP

Responsabilidades que asume el exportador





ugr

INCOTERMS

International COmmercial TERMS

EXW FCA FAS FOB CFR CIF CPT CIP DAT DAP DDP

Negociación





ugr

INCOTERMS

International COmmercial TERMS

Negociación en la entrega

Criterios:

- Conocimientos y posibilidades
- Economía
 - Precio del transporte
 - Seguro de mercancías
- Eficacia
 - Rapidez
 - Seguridad
- Fiabilidad
 - Seguro de mercancías
 - Vehículo de transporte
 - Agencia de transportes

En busca de la competitividad



Establecer los máximos deseados y mínimos aceptables:

- **Exclusividad** Duración – zona – productos - mercado
- **Precio** Mínimo - - - - - > máximo
- **Forma de pago** Anticipo – contado - aplazado
- **Medio de pago** Transferencia – cheque – pagaré ...
- **Tamaño del pedido** Mínimo aceptable - - > deseable
- **Tiempo de entrega** Mínimo aceptable - - > deseable
- **Objetivos anuales** Mínimo aceptable - - > deseable
- **Comunicación** Acciones - participación

Intercambio



ugr

Negociación

Tribunales
Arbitraje
Mediación





ugr

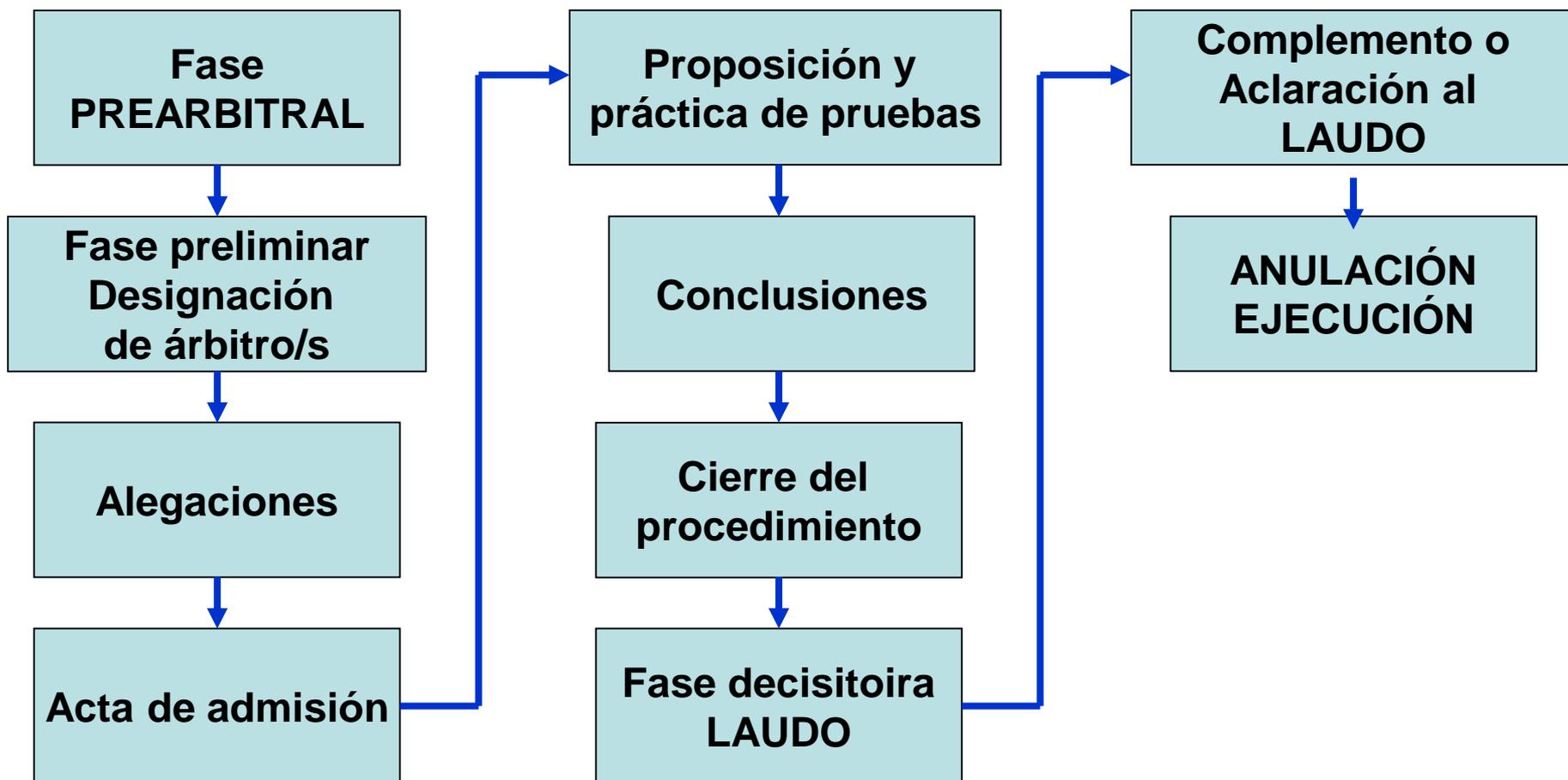
Negociación

TRIBUNALES		ARBITRAJE	MEDIACIÓN
Sistema general		Voluntario y excluyente	Voluntario, no excluyente
Juez predeterminado por ley		Elección del árbitro.	Elección del mediador
Procedimiento judicial estandarizado. Rapidez, lentitud		Flexibilidad y rapidez	
Publicidad del proceso. Confidencialidad.		Privacidad, confidencialidad, neutralidad	
El Juez dirige el procedimiento		Las partes, junto al arbitro/mediador, dirigen y participan en el procedimiento	
Imposible calcular los costes		Cuantías predeterminadas desde el inicio	
Dicta medidas cautelares		Dicta medidas cautelares con la judicatura	No previsto
Plazos indeterminados		Plazo: 6 meses + 2 prórroga	6 + 1
Sentencia recurrible Ejecutable última inst.	Única instancia sin apelación, definitivo, irrevocable, ejecutable.		Proyecto de Ley UE: directamente ejecutable
Escasa cobertura internacional, salvo comunitaria		Amplia cobertura de convenios. Nueva York 1958	Proyecto de Ley UE:



Negociación

Fases del arbitraje





ugr

Arbitrajes

Centro de Arbitraje y Mediación Internacional de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) 34, Chemin des Colombettes - P.O. Box 18

1211 Ginebra 20. Suiza

Tel. 00 41 227 309 111

Fax 00 41 227 403 700

arbiter.mail@wipo.int

Club Español del Arbitraje

C/ Mariano de Cavia, 1, esc. izda. - 1º dcha.

28007 Madrid

Corte de Arbitraje de Madrid de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid

C/ Ribera del Loira, 56-58

28042 Madrid

Tel. 915 383 585

Corte Española de Arbitraje

C/ Ribera del Loira, 12

28042 Madrid

Tel. 915 906 900

Fax 915 906 908

arbitraje@cscamaras.es



ugr

Cultura Emprendedora y Empresa Familiar

Negociación internacional

Juan A. Sirvent Mavit

Granada, 4 de Diciembre de 2015

Tratos con contrato

En un mundo cada vez más globalizado, la internacionalización empresarial se ha convertido en una clave de supervivencia, no solo para las grandes empresas sino también para muchas pymes. El objetivo consiste en continuar creciendo cuando el espacio doméstico se ha quedado pequeño y es preciso ampliar horizontes; aunque, en otras ocasiones, el motivo es la necesidad de seguir a los clientes allá donde vayan y evitar así que algunos de los competidores se crucen en el camino.

Esta internacionalización exige ciertos conocimientos acerca de los riesgos jurídicos que plantea cualquier operación comercial internacional. Por regla general, toda operación comercial con el exterior quedará plasmada en un contrato; pues bien, la negociación de ese contrato internacional planteará una serie de complejidades, derivadas de las obligaciones exigidas por los instrumentos jurídicos existentes en relación con la materia, que las partes deberán conocer y saber gestionar.

De esta forma, la evolución sufrida por la práctica de la contratación internacional es consecuencia de la generalización de la actividad exportadora e importadora de las empresas. La necesidad de materializar las transacciones comerciales internacionales en un documento -el contrato internacional-, a modo de recordatorio de los derechos y obligaciones de las partes, ha colocado a la contratación internacional en un lugar privilegiado en el nuevo escenario económico mundial.

Por otra parte, los vínculos entre los operadores comerciales internacionales son cada vez más complejos, a causa de la regulación contractual a través de medios tecnológicos y la complejidad financiera del mundo de las divisas.

Notas características de la contratación internacional

La complejidad de la normativa y la aparición de nuevas modalidades contractuales internacionales exigen una atención especial. La concreción en un contrato internacional evitará posteriores complicaciones entre las partes que mantienen relaciones de transacción y negocios con el exterior. Se debe procurar la redacción y formulación de los contratos más adecuados e idóneos, tras una negociación eficaz.

Los contratos internacionales, por ser un medio de creación de obligaciones, deberán redactarse en términos de claridad, concisión, congruencia y concreción, excluyendo los términos ambiguos, genéricos y equívocos, y la asunción de obligaciones imposibles. Cuando los documentos se redacten en un idioma diferente al español, es muy recomendable que vayan acompañados de la pertinente traducción.

No se trata de reproducir mecánicamente los modelos de contrato internacional de tipo genérico, sino de buscar la adaptación a la realidad de un sector y la adecuación a las mutuas y recíprocas necesidades de carácter más específico.

Características principales de la contratación internacional¹⁾ En los países de influencia del derecho anglosajón existe una tendencia a detallar el contenido de los contratos internacionales, mientras que en los países de la órbita del derecho continental los contratos son menos casuísticos. ²⁾ Los contratos internacionales pueden suponer, según el caso, mayores riesgos, mayores incertidumbres o mayor libertad contractual. ³⁾ La forma escrita será siempre una constancia de lo pactado. ⁴⁾ El contrato internacional es un instrumento de cooperación entre las partes, al mismo tiempo que un método de previsión y cobertura de riesgos. ⁵⁾ Las etapas graduales de un contrato internacional son las siguientes: preparatoria, oferta, formación y ejecución. ⁶⁾ Los contratos internacionales se interpretan: por la común intención de las partes, por el sentido global del contrato y por la buena fe.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA El grado de confianza, el conocimiento mutuo, la experiencia bilateral adquirida o las normales relaciones entre las partes serán circunstancias que faciliten la operatividad y eficacia de los contratos; por ello, entre otros, los principios de buena fe, diligencia y autonomía de la voluntad de las partes serán imprescindibles para el buen fin de las operaciones.

Cinco preguntas básicas sobre contratación internacional

- 1) ¿Cuándo es internacional un contrato?** Cuando es susceptible de afectar intereses de agentes económicos de varios países por presentar conexiones con la normativa de los mismos.
- 2) ¿Qué ocurre en caso de litigio en los contratos internacionales?** Es absolutamente recomendable incluir en el contrato una cláusula que prevea cuál será la jurisdicción competente en caso de litigio: la del comprador, la del vendedor o la del país donde se deben cumplir las obligaciones principales. Existe también la posibilidad de pactar que las disputas se resuelvan mediante arbitraje, lo cual resulta muy conveniente a efectos de celeridad y economía en la resolución de dichos conflictos.
- 3) ¿Qué ventajas principales tiene el arbitraje frente a los juzgados y tribunales de un determinado Estado?** Suele ser notablemente más rápido, no suele haber riesgos de parcialidad y las partes litigan en el idioma común que hayan elegido (ver [El Exportador, nº 157](#)).
- 4) ¿Los contratos internacionales solo pueden realizarse por escrito?** No, también pueden ser verbales. Sin embargo, es muy recomendable que el acuerdo al que se llegue se plasme por escrito y que cada nuevo contrato recoja y/o derogue cualquier posible relación contractual anterior.
- 5) ¿Es importante firmar precontratos, cartas de intenciones o gentlemen agreements?** En general, se les suele dar poca importancia, y la tendencia es no firmarlos, bajo la creencia de que hasta que no se firma el contrato no existe vinculación alguna, pero en más casos de lo que comúnmente se cree se están adquiriendo compromisos con la firma de alguno de estos documentos.

FUENTE: www.casce.org

• Resolución de conflictos

• Tradicionalmente, el poder legislativo ha ofrecido medios para que se aplique la ley y se diriman las distintas situaciones conflictivas que se presentan en el comercio exterior. Pero un proceso judicial transfronterizo no siempre es la mejor opción para resolver un conflicto comercial. Suele ser largo, costoso y agresivo. El constante aumento y la complejidad y ralentización de las causas sometidas a la decisión de los tribunales de justicia requieren de mecanismos más especializados para su solución.

• Veamos en qué consisten la mediación y el arbitraje, sus ventajas e inconvenientes. Ya les anticipo que el balance global será pro mediación y arbitraje por "goleada", por su rapidez, confidencialidad, especialización, economía de gestión, flexibilidad... (ver [El Exportador, nº 43](#)).

• Es necesario que, ante la intensificación del tráfico jurídico internacional, nuestro colectivo exportador sea más competitivo y eficaz en su diseño estratégico frente a los conflictos comerciales internacionales, debiendo prever cláusulas de arbitraje y mediación en sus operaciones y contratos. En este marco, necesitamos contar con sistemas de resolución de conflictos comerciales eficientes, que permitan prevenir las controversias y resolverlas con el menor coste posible.

• Una justicia más apegada al colectivo empresarial, más flexible y rápida es perfectamente compatible con las garantías del proceso y supone una constante en las recomendaciones del Parlamento Europeo y de la Conferencia de Ministros de Justicia de la UE. Pero no solo en Europa. Estos métodos y técnicas son conocidos en todo el mundo por las siglas ADR -*Alternative Dispute Resolution*- o MASC -*Métodos Alternativos de Solución de Controversias*-, y gozan de notoriedad en los cinco continentes, contando con un entramado de convenios, leyes y tratados que operan como una verdadera y sólida red de seguridad y garantía. Su expansión se debe fundamentalmente al colapso y lentitud del sistema judicial, y a la necesidad de que determinadas cuestiones se mantengan en la privacidad entre partes así como a su confidencialidad.

Tabla comparativa entre sistema judicial, arbitraje y mediación

• **TRIBUNALES** Sistema general/Voluntario y excluyente/Voluntario. No excluyente. Posibilidad de acudir a otros métodos a falta de acuerdo/Juez predeterminado por la ley/Elección por las partes del árbitro/sElección por las partes del mediador/es/Procedimiento judicial estandarizado. Rigidez, lentitud/Flexibilidad, rapidez/Publicidad del proceso. Confidencialidad/Privacidad, confidencialidad, neutralidad/Juez dirige el procedimiento/Las partes junto al árbitro/mediador dirigen y participan en el procedimiento/Imposibilidad inicial determinación del coste/Cuantías predeterminadas desde el inicio/Dicta medidas cautelares/Dicta medidas cautelares en cooperación con la judicatura/No previsto/Plazos indeterminados/Plazo general 6 meses más 2 de prórroga/Plazo general 2 meses más 1 de prórroga/Sentencias recurribles. Ejecutables solo en última instancia/Unica instancia sin apelación./Laudo definitivo, irrevocable, directamente ejecutable/Proyecto de ley: acuerdo de mediación directamente ejecutable/Escasa cobertura de convenios que garanticen la ejecución forzosa de la sentencia (salvo ejecuciones intracomunitarias)/Amplia cobertura de convenios que respaldan. Convenio de Nueva York de 1958/Proyecto de ley: ejecución directa del acuerdo intracomunitario

FUENTE: ANA SALINAS

El arbitraje

• Las pymes conocen la existencia de alguna de estas herramientas. El arbitraje, ampliamente acreditado, por el que las partes renuncian a acudir al juez y someter la controversia voluntariamente a un tercero imparcial, independiente y experto, cuyo dictamen, denominado laudo, será vinculante a todos los efectos, goza de respaldo internacional en el mundo de los negocios y, en los últimos años, se ha incrementado su utilización por los operadores internacionales.

• El procedimiento, plenamente confidencial, gana en flexibilidad ya que las partes pueden adaptar los trámites y plazos a su caso concreto. Mantiene las mismas garantías que un juicio pero es mucho más rápido, puesto que, salvo acuerdo en contrario de las partes, los árbitros deberán decidir la controversia dentro de los seis meses siguientes a la fecha de presentación de la solicitud, plazo que podrán prorrogar dos meses, mediante decisión motivada. También caben procedimientos abreviados, dependiendo de la cuantía, en los que se acortan los plazos, para arbitrajes de mayor simplicidad.

• La decisión final que obtienen las partes es definitiva y tiene la misma eficacia que una sentencia judicial firme, ya que no es susceptible de apelación. Únicamente cabe interponer acción de anulación por motivos tasados en la ley. No obstante, algunas instituciones de arbitraje contemplan un control previo del laudo antes de interponer esta acción. En cualquier caso, los laudos arbitrales son de obligado cumplimiento y el dictado en el extranjero es fácil de ejecutar gracias al [Convenio de Nueva York de 1958](#). Tras [la Ley española 11/2011](#), de 20 de mayo, de reforma de la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, corresponde a los Tribunales Superiores de Justicia la competencia para otorgar el reconocimiento de laudos extranjeros.

Fases del arbitraje

FUENTE: ANA SALINAS

La mediación

• Sin embargo, existe un instrumento de resolución de controversias distinto, que en nuestro país es hoy un gran desconocido para la mayoría de las pymes: la mediación, mecanismo extrajudicial y privado, al igual que el arbitraje, en el que las partes intentan resolver sus diferencias y encontrar una solución a su conflicto con la ayuda de un tercero imparcial y ajeno que actúa como conductor. Este facilitador del proceso dirige el procedimiento, aunque son las partes, en última instancia, quienes dirigen su contenido.

• Pese a la falta de tradición en nuestro país, la mediación ha funcionado con éxito en otras culturas, en las que se ha implementado desde hace varios años, con base en la autonomía de la voluntad de las partes y, generalmente, bajo protocolos de actuación o códigos de conducta.

• Su auge, junto a la necesidad de dotar de mayor seguridad jurídica a esta técnica, ha sido una de las razones básicas de la promulgación de la [Directiva 2008/52/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo](#), de 21 de mayo de 2008, sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles transfronterizos, con el objetivo de crear en todos los Estados miembros un mecanismo eficaz que permitiese avalar los servicios de mediación y que, al mismo tiempo, garantizase la flexibilidad y autonomía de las partes, con el fin de que estas alcanzasen acuerdos que resolviesen sus conflictos y que pudieran ser también ejecutados. Todo ello, sin perjuicio de que los interesados, en caso de no alcanzar dicho acuerdo, pudieran acudir a la vía judicial o a un arbitraje posterior para defender sus respectivos intereses.